

PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA (2012-2020)

**JUAN PABLO HERRERA CERQUERA
ALBERTO POLANIA CABRERA
MARLON DÍAS MUÑETON**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
NEIVA-HUILA
JULIO DE 2012**

PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA (2012-2020)

**JUAN PABLO HERRERA CERQUERA
ALBERTO POLANIA CABRERA
MARLON DÍAS MUÑETON**

Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Alta Gerencia

**Director
Dr. ÁLVARO ZAPATA DOMÍNGUEZ**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
NEIVA-HUILA
JULIO DE 2012**

NOTA APROBATORIA

JURADO

JURADO

NEIVA, JULIO DE 2012

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	7
2	JUSTIFICACIÓN	8
3	IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	9
4	CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	13
5	ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	18
5.1	DEMOGRÁFICAS.....	18
5.2	GEOGRÁFICAS	19
5.2.1	<i>Orografía</i>	<i>19</i>
5.2.2	<i>Pisos Térmicos</i>	<i>19</i>
5.2.3	<i>Cuencas Hidrográficas</i>	<i>20</i>
5.3	SOCIALES.....	21
5.3.1	<i>Vivienda</i>	<i>21</i>
5.3.2	<i>Conflictos Sociales</i>	<i>22</i>
5.4	ECONÓMICAS.....	22
5.5	POLÍTICAS.....	26
5.5.1	<i>División Político-Administrativa.....</i>	<i>27</i>
5.5.2	<i>Límite Urbano-Rural</i>	<i>28</i>
5.5.3	<i>Identificación de las Formas de Organización y de Participación Social.....</i>	<i>28</i>
5.6	JURÍDICAS.....	29
5.7	CULTURALES	29
5.7.1	<i>Costumbres y Tradiciones Populares</i>	<i>31</i>
5.7.2	<i>Turismo.....</i>	<i>31</i>
5.8	ECOLÓGICAS	32
5.8.1	<i>Flora.....</i>	<i>32</i>
5.8.2	<i>Fauna.....</i>	<i>33</i>
5.8.3	<i>Zonas de Protección de los Recursos Naturales.....</i>	<i>34</i>
5.9	TECNOLÓGICAS	34
6	ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA ORGANIZACIÓN. 36	
6.1	COMPETIDORES POTENCIALES.....	38
6.2	COMPETIDORES EXISTENTES	40
6.3	PRODUCTOS SUSTITUTOS	41
6.4	CONSUMIDORES, CLIENTES Y/O USUARIOS	42
6.5	PROVEEDORES DE RECURSOS Y DE INSUMOS	42
6.6	COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL.....	43
7	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA	44
7.1	PLANEACIÓN	44
7.2	ORGANIZACIÓN.....	44
7.3	DIRECCIÓN	45

7.4	CONTROL	46
7.5	PERSONAL	47
7.6	MERCADEO	47
7.7	FINANZAS	47
7.8	PRODUCCIÓN	48
7.9	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	49
7.10	CALIDAD	49
8	INTEGRACIÓN DEL ANÁLISIS SITUACIONAL Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA ...	50
8.1	IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	50
8.2	IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	50
8.3	IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS	51
8.3.1	<i>Estrategias FO</i>	51
8.3.2	<i>Estrategias FA</i>	52
8.3.3	<i>Estrategias DO</i>	53
8.3.4	<i>Estrategias DA</i>	54
9	PROYECTO DE EMPRESA.....	55
9.1	MISIÓN	55
9.2	VISIÓN	56
9.3	VALORES	56
9.4	OBJETIVO CORPORATIVO	56
9.5	LOGÍSTICA ORGANIZACIONAL	56
10	PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	57
10.1	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CORPORATIVOS DE LARGO PLAZO.	57
10.2	ESTRATEGIAS NECESARIAS PARA LOGRAR CADA UNO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	58
11	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE SIGA A LAS ESTRATEGIAS FORMULADAS	60
12	PLAN OPERATIVO DE TRANSFORMACIÓN Y SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN	62
12.1	PREVISIONES DEL MEDIO AMBIENTE	62
12.2	METAS DE LA ORGANIZACIÓN	65
12.3	PREVISIONES DEL MERCADO	65
12.4	PLAN DE PRODUCTOS	66
12.5	PLAN DE COMERCIALIZACIÓN	68
12.6	PLAN DE PRODUCCIÓN	70
12.7	PLAN DE INVENTARIOS	71
12.8	PLAN DE PERSONAL	73
13	BALANCED SCORECARD	75
13.1	MAPA ESTRATEGICO	76
13.2	TABLERO DE MANDO	77
13.3	MATRIZ SEMAFORO	78
14	BIBLIOGRAFÍA	80

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 CUENCAS HIDROGRÁFICAS URBANO-REGIONALES.....	20
TABLA 2 ZONA DE AMENAZA.....	21
TABLA 3 DECRETO 02/82 NORMA DE CALIDAD DEL AIRE:.....	29
TABLA 4 PARQUES LONGITUDINALES QUE DEBERIAN EXISTIR.....	34
TABLA 5 PRODUCCIÓN Y VENTA DE LADRILLOS EN COLOMBIA POR DEPARTAMENTOS .	36
TABLA 6 FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE ARCILLA Y CERÁMICA NO REFRACTARIA, PARA USO ESTRUCTURAL	37
TABLA 7 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO NACIONAL DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA	37
TABLA 8 PRODUCCIÓN Vs VENTAS EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	38
TABLA 9 VALORES COMPARATIVOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA A NIVEL NACIONAL.....	38
TABLA 10 PRINCIPALES COMPETIDORES DEL SECTOR LADRILLERO EN EL PAÍS AÑO 2011	39
TABLA 11 INGRESOS OPERACIONALES Y PARTICIPACIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES DEL SECTOR LADRILLERO EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA AÑO 2011.....	40
TABLA 12 LICENCIAS DE CONSTRUCCIÓN APROBADAS Y ACTIVAS A JUNIO DE 2012	42
TABLA 13 RECURSOS E INSUMOS MENSUALES PARA EL AÑO 2011.....	43
TABLA 14 ACTIVIDADES DE GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN	48

LISTA DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1 DISTRIBUCIÓN POR PISOS TÉRMICOS.....	20
GRÁFICA 2 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA	45
GRÁFICA 3 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA	61

PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA

1 INTRODUCCIÓN

Hace cinco años aproximadamente, la industria ladrillera en nuestro país se ha visto fuertemente en el sector de la construcción; por esto, muchas fábricas vienen elaborando e implementando modelos de administración para así lograr y alcanzar la automatización en sus procesos.

En el presente trabajo de grado, se analiza la situación de los entornos que presenta una de las empresas ladrilleras de Colombia. **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA**. Actualmente requiere reformar toda la estructura de la empresa, ya que en ella no solo impactan problemas de tipo externo, sino que existen otros de carácter interno que la han llevado a una decadencia rápida en los últimos años. Por tanto, se pretende a través de la propuesta de un plan de direccionamiento estratégico, buscar en forma general, mejorar su efectividad, rendimiento y eficacia, encontrando una salida viable a su situación actual.

Para la siguiente investigación, no solo se consultaron datos históricos de la empresa, información de Artículos o estadísticas proporcionadas por entidades y gremios del sector de la construcción, también se contó con la ayuda del personal de alta gama de experiencia en el manejo y cambio de los procesos industriales que labora en **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA**.

2 JUSTIFICACIÓN

La producción de ladrillos y aquellos productos derivados del gres ha cambiado considerablemente en nuestro país debido a la gran demanda que hoy en día se da por parte del sector de la construcción. Por tal razón, en su mayoría no han alcanzado un alto o tal vez mediano grado de mecanización en sus procesos.

En la industria ladrillera, los principales problemas son de tipo tecnológico, competitivo, administrativo y de distribución espacial. Para **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA**.no es extraña esta situación, proporcionando una serie de desaciertos, los cuales no se han manejado previamente en la compañía. Sin embargo, ha conservado prestigio a través de los años, debido a la tradición y calidad de sus productos.

Analizando los procesos, la empresa no tiene un patrón definido sobre las actividades que deben desarrollarse, es decir, no presenta un programa concreto sobre las unidades a producir desperdicio o pérdida. Por otra parte no se lleva a cabo un seguimiento continuo de control de calidad para seleccionar el producto terminado. Tecnológicamente, la empresa cuenta con las herramientas indispensables para el desarrollo regular del proceso productivo pero no cuenta con suficiente automatización para aumentar el nivel de rendimiento del mismo; es así indispensable usar tecnología de punta para conseguir dicho objetivo.

En el aspecto administrativo y de organización, la empresa no cuenta con los principios vitales que deben conformarla, como un organigrama, visión, misión, y objetivos claramente definidos, manual de funciones, normas y procedimientos, y una estructura organizacional concreta, que muestren una empresa más formal que informal. El proyecto se basa de acuerdo con el diagnóstico presentado con anterioridad, dadas las circunstancias observadas en el ámbito externo en los últimos seis años y los problemas que han acaecido dentro de la organización.

De acuerdo con estos lineamientos, se tomará en detalle la organización, administración y proceso productivo de la empresa. En cuanto a su mercado y competencia se determinarán detalles mínimos pero necesarios para la elaboración del diagnóstico.

Lo que se pretende hacer con ésta investigación, es proporcionar de manera clara y concisa un plan de direccionamiento estratégico para **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA**. Logrando así que la compañía aproveche al máximo sus recursos y por consiguiente su eficiencia. Es claro que la compañía ha fallado y se observa que no ha tenido políticas definidas en cuanto a su organización, mercadeo, administración, relaciones laborales y producción se refiere sin embargo, este tipo de problemas no es exclusivo para ella, la gran mayoría de las empresas ladrilleras de mediano y gran tamaño presentan situaciones semejantes, motivo por el cual se escogió este tema con tan alto grado de investigación.

3 IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA, nace el 19 de Noviembre de 2007 inicialmente bajo la razón social de Fábrica de Ladrillos y Mangueras Uno A, ubicada en el municipio de Campoalegre (Huila), con el objeto social de para fabricar y comercializar productos de arcilla (Ladrillo) y productos de plástico (Manguera de riego), a partir de este momento comienza la transformación de una empresa en decadencia, donde no se tenía una gestión administrativa y de seguimiento establecida, ni control de la producción, almacenamiento y despacho del producto terminado, gestión comercial, compras, talento humano, mantenimiento e infraestructura y mucho menos de la contabilidad y finanzas, reflejo evidente de su informalidad, común denominador de la industria ladrillera en Campoalegre, en el Huila y en toda Colombia.

De esta empresa se adquirieron los predios y las maquinarias para el desarrollo del objeto social de **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA**, con una capacidad instalada de producir cien mil unidades de ladrillo y diez mil kilos de manguera mensual, por un valor de cuatrocientos cincuenta millones de pesos, con la firme convicción y visión del vertiginoso aumento de la construcción en Colombia, adicionalmente el amplio potencial agrícola del país.

Batallar con una empresa sin nombre, con empleados mañosos, con unas maquinarias e infraestructuras anticuadas, con un clima impredecible (lluvias prolongadas), con competidores desleales, con la especulación de los precios del ladrillo, con el surgimiento de productos sustitutos, entre otros, era un reto para la nueva administración, o como coloquialmente se dice “era revivir un muerto, que estaba enterrado 10 metros bajo tierra”.

Aprovechando los beneficios tributarios, por fabricar y comercializar productos exentos de IVA, dados los segmentos de negocio: Ladrillo (construcción, Viviendas de Interés Social) y Manguera (Agricultura, riego de cultivos), la primera tarea fue sacar a esta empresa de la informalidad, constituir la legalmente ante cámara de comercio, aunque siendo una sociedad familiar, se creó bajo una persona natural. Siendo una empresa legal, existen un sin número de ventajas para mostrar el nombre e imagen, para poder conquistar mercados y generar ventas, por ejemplo con el producto Ladrillo, el segmento de la construcción comprendido por ferreterías, depósitos de ladrillos y constructoras, la mayor proporción de estas legalmente constituidas, que no compran productos sin su respectiva factura.

Lo segundo fue establecer sistemas de control de producción y de contabilidad, para ello se adquirieron los software LAMI y SYSCAFE respectivamente, el primero se utiliza para hacer seguimiento y control del proceso productivo del ladrillo, desde la extracción de la materia prima arcilla (integración vertical hacia atrás), pasando por la preparación de la arcilla y su mezcla, el moldeo o extrucción, secado, enlastre¹, quema, producto terminado (conforme y no conforme) y su despacho; el segundo se utiliza para efectos contables, tributarios y financieros, con el se realizan facturas, recibos de caja, notas débito y crédito, remisiones y demás soportes, para seguimiento y control de las finanzas de la empresa, adicionalmente para efectos tributarios ante las autoridades competentes.

Con estas herramientas, el personal existente y personal nuevo de confianza, se dio inicio al objeto social de la empresa “fabricación y comercialización de productos de arcilla” y “Fabricación y comercialización de productos de plástico” bajo la razón social Fábrica de Ladrillos y de Mangueras Uno A, Nit. 16185798-0.

El primer año de operaciones se baso en la construcción de un nombre e imagen organizacional, donde se establecieron nichos de mercado aunque sin estrategias de marketing establecidas, se centraron en el mercado del Caquetá, Departamento de origen de los nuevos propietarios, donde por sus relaciones comerciales del pasado, fueron la puerta de entrada a la expansión y conquista del mercado, a tal punto de que a finales del 2008 consiguieran establecer un monopolio en este Departamento.

El 2009 después de ese gran comienzo y por la falta de planificación, se peco en la sobre explotación de una infraestructura y maquinarias anticuada, se puede decir que la inexperiencia les paso cuenta de cobro, una varada de cerca de un mes, en una época neurálgica en los planes de crecimiento, hicieron que el incumplimiento obligara a dar pasos hacia atrás.

Luego de subsanar estos inconvenientes, se retomo el camino, aunque con un mercado no tan sólido, con incursión de nuevos competidores y fortalecimiento de los anteriores, se puede decir que fue el año gris de esta empresa. Para fortuna y tranquilidad, el 2009 fue el año clave para el sector de la construcción, se proyectaban y se visualizaban proyectos urbanísticos de gran tamaño en el Departamento del Huila y en especial en el Municipio de Neiva, por tal motivo, se amplió la capacidad instalada de producción de 100.000 und/mes a 300.000 und/mes de ladrillo, para lograr satisfacer esa demanda enorme que se presumía.

¹ Enlastre: Proceso en el cual se transporta y se apila el ladrillo (lastra) en forma de espina de pescado, es decir en forma diagonal, de las ramadas de producción (techado en zinc) a las ramadas de secado (techado en plástico translucido), luego de haber perdido mas o menos el 40% de su humedad (agua higroscópica).

Con una infraestructura y maquinarias renovadas y repotenciadas, con capacidad instalada para satisfacer la demanda, pero con unos pasivos igual de grandes por las inversiones realizadas, el 2010 fue el resurgimiento, ese auge del sector de la construcción posibilitó equiparar cargas y lograr seguir creciendo cada día, tanto en mas infraestructura, como en organización, es por eso que en vista del buen momento de la economía, se instala una nueva línea de producción, para incrementar esa producción ya mencionada, de esta manera incrementar ventas y posicionarse definitivamente en los departamento del Huila y Caquetá, e incursionar en el Putumayo.

Es entonces que en el 2011 y debido a la Especialización en Alta Gerencia iniciada por uno de sus propietarios, se piensa en esa Gerencia Organizacional y de Gestión, en búsqueda de la consolidación de la empresa, por tal razón se da inicio a la obtención de la certificación de calidad ISO 9001:2008, apoyados en el convenio interinstitucional entre la Cámara de Comercio de Neiva, Ecopetrol y la Gobernación del Huila, que ofrecieron a 23 empresas apoyo en tecnologías blandas (asesorías) para establecer el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) necesario para obtener esta certificación.

Es también en el 2011 donde la Fábrica de Ladrillos y Mangueras Uno A transforma su razón social a **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA**, buscando de esta manera cumplir con una serie de cambios organizacionales programados. Ya con su nueva razón social y su gran capacidad instalada, que logra importantes contratos de suministro de ladrillo en proyectos arquitectónicos de orden privado y público, este último hace referencia a proyectos de vivienda de interés social, haciendo de esta manera que **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** se posicione en el mercado, en la tercera (3ra) fábrica de ladrillos en el Departamento del Huila.

Ya en el 2012 junto con la nueva razón social, **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** logra su certificado de calidad ISO 9001:2008, proceso conseguido el pasado 30 de abril, generando en el sector un grato reconocimiento tanto de los productos como de su gestión de calidad en la organización. Actualmente se cuenta con 45 empleos directos ofreciendo producto de ladrillo #3, #4, #5 y #5 liso y productos de manguera de riego de ½" hasta 4" en calibre 40 y 60, gozando de buen nombre gracias a la gestión durante estos más de 4 años de trabajo en pro de posicionar su marca e imagen organizacional.

Con producciones de trescientas mil unidades de ladrillo y cuarenta mil kilos de manguera, **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** busca ser en el 2020 la empresa número uno en fabricación y en ventas de ladrillo y manguera en el centro y sur de Colombia, con una empresa evaluada en cerca de dos mil millones de pesos.

Dada la dinámica de la construcción y los cambios normativos en políticas ambientales y mineras, **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** actualmente se encuentra gestionando la reconversión tecnológica de los hornos con los que se cuenta para cumplir la nueva normatividad ambiental, esta es una inversión cercana a los quinientos millones de pesos, que optimizara los procesos productivos y la calidad del producto terminado, obligando a tener un sistema continuo eficiente y efectivo, con pocas o cero paradas de producción, para garantizar la alimentación constante de ladrillo a este horno.

Con respecto a la normatividad minera, INGEOMINAS quien controlaba la asignación de la titulación minera en Colombia, el cual se encuentra en proceso de liquidación y transformación a la Agencia Nacional Minera, la cual aun no se tiene indicada su fecha de inicio de funciones, con políticas y normatividad nueva para el sector minero, afectando de esta manera la explotación de arcilla (integración vertical hacia atrás) de la empresa, **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** radico solicitud de titulo minero dos años atrás sin obtener respuesta alguna, donde de mantenerse esta ilegalidad en explotación minera, se podría incurrir en faltas graves, a tal punto del cierre de la mina, y por tener un sistema productivo integrado a la minería, cierre de las instalaciones de fabricación de ladrillo.

Dada esta problemática inminente y de alto riesgo para la empresa, y bajo el nuevo enfoque de direccionamiento estratégico establecido, se opto por conveniencia, adquirir participación en el mes de junio de 2012, en la empresa Ladrillera La Vega, ubicada igualmente en el km 3 vía Campoalegre – Hobo (frente a **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA**), esta fabrica cuenta con concesión minera para un área aproximada de 391 Ha, pero al igual que el predecesor de Fábrica de Ladrillos y Mangueras Uno A, hoy **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA**, hablamos de una empresa en decadencia. Que con la administración de **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA**, se transformo a **CERÁMICAS LA VEGA S.A.S.** con una producción cercana a las trescientas mil unidades de ladrillo mes, con la posibilidad de aumentar en cerca de cuatrocientas a cuatrocientas cincuenta mil unidades mensuales.

Esto nos muestra como ahora se crean alianzas estratégicas para mantenerse legalmente en un mercado que ha tenido los mejores y más altos índices de rentabilidad en el país: la construcción. Es por todo esto que ahora se puede decir que se cuenta con una producción cercana a las setecientas mil unidades de ladrillo mes, superando ampliamente a los dos principales competidores, Ladrillera Andina y Ladrillera El Cortijo.

Con este panorama expuesto, se muestra como el reto es inmenso, por lo tanto **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** y su aliado estratégico **CERÁMICAS LA VEGA S.A.S.**, ofrecen a sus clientes la mejor disponibilidad, en producto como en servicios posventa, apoyando de manera efectiva la construcción en Colombia, centrando su zona de influencia en el sur colombiano (Huila, Caquetá y Putumayo), mediante la fabricación y comercialización de productos de arcilla (Ladrillo) y plástico (Manguera de Riego).

4 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Uno de los desafíos más grande que enfrentan las empresas hoy en día se debe a la globalización y al desarrollo organizacional por los cambios continuos del entorno, la competencia y las alianzas estratégicas. Las empresas viven cambios de todo tipo, en el cual se ven involucrados los empleados quienes con su trabajo permiten que estos cambios que deben y desean implementar las empresas funcionen.

Diversos autores a través de la historia han escrito sobre la teoría administrativa, ejemplo de ello la escuela humanística o teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo, donde nos demuestra la importancia de los intereses del personal que trabajan dentro de la organización, sus sentimientos y sus actitudes individuales y grupales, fundamentales frente a los cambios organizacionales o como hoy lo llamamos cultural organizacional, donde hay que tener en cuenta las creencias, los valores, las ideologías, el color de piel, etc.

La cultura organizacional es “la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre otros” (Mendez, 2006)

En **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** uno de los lemas organizacionales es que tanto directivos como trabajadores son una sola familia, donde se le da el valor humano a cada persona, se le respeta por lo que es y se le apoya en cada una de sus aspiraciones laborales y personales.

Se han convertido en una empresa con pensamiento humano, con oficinas administrativas de puertas abiertas, donde los empleados van a conversar abiertamente con sus jefes sin ningún impedimento. Administrativos y jefes de procesos no de escritorio, con el fin de cumplir varias tareas, supervisar, comprender el proceso y a cada uno de los empleados en su jornada de trabajo, poder estar atento a cualquier situación laboral o personal de los empleados.

Las actividades de integración tanto deportivas, recreativas, lúdicas, de esparcimiento, etc. son muestra de motivación desarrolladas, todo hacen de **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** esa familia ya mencionada.

Sin embargo, en ciertas ocasiones esa camaradería que se busca tener con los empleados, se traduce a una confianza que pasa el enfoque de relaciones humanas en el trabajo, haciendo que se pierda la autoridad de los dirigentes, por ello, aunque el enfoque humanista esta interrelacionado con la empresa, y la motivación es indispensable para un ambiente de trabajo agradable, se deben mantener esos grados jerárquicos con unos instrumentos administrativos como el reglamento interno de trabajo, los manuales de funciones, entre otros.

En este sentido, es importante mostrar el desarrollo que tienen **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** en cuanto a su cultura organizacional:

- Las puertas de oficinas están abiertas a todos
- Salarios elevados (Según trabajo, entre mas produzcan, más ganan)
- Derecho al error
- Libre expresión
- No hay puestos dedicados únicamente a la supervisión
- Solidaridad
- Serenidad
- Libertad
- Ayuda mutua
- Sentimiento de pertenencia
- Presencia de ritos compartidos
- Posibilidad de interpelación para todos en cualquier momento
- Ninguna decisión sin la participación de los empleados involucrados
- Auto-organización y auto-control
- Descripción de puestos
- Materiales que la empresa produce para construir vivienda de los trabajadores a costo de producción.
- Ausencia de privilegios ocultos
- Excelentes condiciones de trabajo
- Disposición de áreas de descanso
- Discusión de los procedimientos de trabajo
- Respeto por los requisitos de cantidad, calidad y tiempo convenidos en la producción
- Armonía entre las relaciones de la empresa y el sindicato
- Preocupación por el bienestar del trabajador, su salud y calidad de vida
- Valoración de liderazgo
- Credibilidad de la compañía
- Creencia en el largo plazo
- Manuales, reglas y regulaciones
- Informalidad en la apariencia personal
- Confianza en el personal

- Polifuncionalidad en diferentes puestos de trabajo
- Poca importancia a los rangos
- Transparencia
- Participación del trabajador
- Productividad, competencia y competitividad
- Innovación
- Calidad de vida
- Autocontrol
- Estabilidad laboral
- Participación permanente del empleado en los procesos de la empresa
- Inserción de la empresa con su entorno (aportes como: Colegio, guardería, programas de atención médica y recreación, todo esto para la comunidad como aporte social)
- Relevancia de la calidad humana
- Desarrollo humano y social
- Trabajo en equipo
- Primero el hombre, el desarrollo social y humano, después la rentabilidad
- Incentivo para que el trabajador piense por sí mismo (autonomía)
- Comunicación abierta (el administrador debe salir de su oficina)
- No se cree en los fracasos
- No hay incentivos a la calidad (la calidad no se negocia, no se compra)
- Reuniones familiares y de empresa con la participación de todos
- Ayuda para estudio al trabajador

La cultura organizacional como lo proponen Páramo & Ramírez (2010), debe estar orientada al mercado. Para ello se definen siete factores de una cultura organizacional orientada al mercado como son:

1. **Orientación al cliente:** Analiza los hábitos de compra y consumo
2. **Orientación al competidor:** Evalúa fortaleza, debilidades, capacidades y estrategias de los competidores actuales y potenciales.
3. **Coordinación interfuncional:** Es el trabajo conjunto de todas las secciones de la empresa para crear valores superiores en la organización (efecto sinergia)
4. **Visión de largo plazo:** Indica el posicionamiento de la organización en cinco años.
5. **Generación de inteligencia:** Consiste en investigaciones permanentes sobre los cambios en los factores externos que inciden en la empresa.
6. **Compartir inteligencias:** Es la difusión de las investigaciones realizadas en todas las áreas de la empresa.
7. **Responsividad:** Tiene como propósito concertar acciones para formular estrategias de mejoramiento para los mercados objetivos, mediante el diseño y ofrecimiento de bienes y servicios que sean compatibles con las necesidades presentes y futuras.

En este sentido **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** aunque no cuenta con un plan de marketing, se tienen ya definida las herramientas indicadas para que la empresa se desarrolle en función de sus capacidades distintivas. “Ello, aprovechando oportunidades del entorno, evaluando amenazas, encontrando un equilibrio óptimo entre lo que quieren hacer y lo se debería hacer” (Carreras, Dolorier, Horna, & Landauro, 2007)

Páramo & Ramírez (2010) presenta una propuesta innovadora, llamado etnomarketing y lo definen como la dimensión cultural del marketing “como el proceso social integral e implementa las tres principales funciones del marketing: comprender consumidores, conquistar compradores y conservar clientes”

Las estrategias de marketing son las acciones encaminadas a conseguir impactos positivos en la venta de los productos de la empresa (la marca), como no se tiene un estudio de mercado para el análisis de estrategias específicas para **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** y con ello establecer un plan de marketing, tomaremos como referencia la matriz estratégica del etnomarketing (Páramo & Ramírez, 2010), para analizar las acciones que se llevan a cabo actualmente (Páramo D. , s.f.), es importante anotar que la empresa al contar con dos productos como son los ladrillos y las mangueras, así de ellos se desprendan diversas referencias, hay que elaborar dos estrategias de marketing, una para cada producto, en este caso se hizo una aproximación para la elaboración de las estrategias del ladrillo.

Comprender consumidores: Su mismo nombre nos da el significado a esta función del marketing, hay que comprender como los consumidores adquieren bienes o servicios de acuerdo a sus perfiles de consumo, en este caso que no son productos que tipifiquen estatus social, más bien son productos que pueden determinar una mayor utilidad por sus precios o mayor calidad por sus atributos, de esto podemos analizar las diferencias entre ser un consumidor intermediario (Constructor, ingeniero, asesor, ferretería, entre otros) o un consumidor final (Propietario, arrendatario y afines), por este comprender consumidores, que diariamente desean adquirir productos de calidad, como aporte realizado en el trabajo desarrollado durante más de un año en direccionamiento estratégico, se implemento el Sistema de Gestión de Calidad y se certifico en ISO 9001:2008 con la empresa SGS.

Y aunque actualmente no se cuenta con un plan de marketing, y dado el auge de la construcción en el país, especialmente luego del anuncio del presidente Juan Manuel Santos de regalar 100.000 viviendas de interés social gratis, el SGC ISO 9001:2008, hace que esta función del marketing se desarrolla por sí sola, es decir, **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** no busca sus clientes, los clientes buscan el ladrillo **UNO A**.

Conquistar compradores: En esta acción es donde se juega la vida la empresa, con ella se establece su continuidad y sostenimiento en el mercado, donde en un mundo competitivo debe presentar sus propuestas o estrategias de marketing para conquistar esos compradores quienes son libres de elegir entre la propuesta de **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** o la propuesta de la competencia.

Actualmente las estrategias que se han establecido sin desarrollar la primera función del marketing (comprender consumidores) para ladrillos, es de presentar un producto de altísima calidad en comparación con los competidores, precios dependiendo la categoría (Constructor, ferretería o comprador final), descuentos por volumen de compra, por pago anticipado o por pronto pago, facilidades de pago (crédito a 15 o 30 días) presentando documentación necesaria que garantice el pago y canales de distribución, este último se debe a que el ladrillo se vende puesto en fábrica, pero el departamento de almacén y despacho realiza la gestión pertinente para que con los vehículos de la empresa o consiguiendo vehículos de terceros, entreguen el ladrillo en el sitio de obra o donde el cliente así lo desee.

Conservar Clientes: Gracias a la implementación de SGC ISO 9001:2008, esta acción se desarrolla satisfactoriamente en la empresa, sobre todo que conservar clientes es más barato que conquistar compradores.

Dentro de las actividades de conservar clientes se tienen:

- **Consultar:** Inmediatamente se despacha un pedido, se le comunica al cliente su envío, para que haya coordinación entre el cliente, el transportador y la empresa, luego de su entrega, se realiza una encuesta de satisfacción del cliente, con el fin de recibir de forma oportuna y efectiva sus inquietudes, quejas, reclamos o comentarios.
- **Clasificar:** Así como se debe ordenar las entregas dependiendo según la fecha del pedido, se priorizan o clasifican los clientes de acuerdo a su fidelidad con la empresa, esto para atender primero a esos clientes que sin importar la época están siempre prestos a establecer relaciones firmes con la empresa, adicionalmente, atender esas inquietudes, quejas, reclamos o comentarios, dependiendo el grado de importancia.
- **Complacer:** Con la clara convicción de entregar un producto de buena calidad y obtener satisfacción de sus clientes, es indispensable tener estrategias para complacer al cliente, así sea necesario indemnizarlo, atender oportunamente las inquietudes, quejas, reclamos o comentarios, dando siempre soluciones asumiendo con lealtad la responsabilidad o la culpa.
- **Cultivar:** Como un cultivo hay que abonar, regar e inyectar a menudo nuevas y mejoradas estrategias y entregar a los clientes cosas que ni ellos se esperarían, haciendo que el cliente se sienta más seducido por la empresa y sea un cliente fiel a la marca, por eso **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** son generosos y entregan algunos incentivos a los clientes, como por ejemplo objetos publicitarios.

- **Consolidar:** Alimentan constantemente la relación cliente – empresa, para consolidar su lealtad, por eso tienen en cuenta esas relaciones de largo plazo con la empresa, que les permite mantener esas ventas esperadas o ventas promedio que el cliente a realizado a lo largo del tiempo. El SGC ISO 9001:2008 con el que actualmente cuentan, se empeña en superar y mejorar esas debilidades organizacionales, en pro de entregar siempre productos de altísima calidad.

5 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

5.1 DEMOGRÁFICAS

El departamento del **Caquetá**, se localiza en la región Amazónica al sur de Colombia cuenta con una superficie total de 88.965 kilómetros cuadrados, su superficie se divide en 16 municipios, siendo su capital el municipio de Florencia, cuenta con una población total de 465.078 Habitantes (Proyección DANE 2005), siendo los municipios de mayor población los de **Florencia** con 137.896 personas, con una densidad de aproximadamente 68,7 habitantes por kilómetro cuadrado, concentrando el 34,2% de la población del departamento de Caquetá. Del total, 120 403 personas vivían en la cabecera municipal y 17.493 en el área rural. El 49,7% corresponden a hombres y el 50,3% a mujeres. Según el censo DANE 2005, el 41,3% de la población florenciana nació en otro lugar, San Vicente del Caguan con una población a 56.674 personas, de las cuales 50,6% son hombres y el 49,4% mujeres. De éste total 31 011 personas viven en el área urbana y 25 663 en el área rural. De acuerdo con lo anterior, en San Vicente del Caguán se concentra el 13,5% de la población del departamento, con una densidad poblacional de 3 hab/km². Los restantes municipios tiene menos de 50.000 habitantes, siendo los municipios menos poblados Solano, Solita y Milán.

El departamento del **Huila**, se localiza en la región centro – Sur de Colombia, cuenta con una superficie total de 19.890 kilómetros cuadrados, su superficie se divide en 37 municipios, siendo su capital el municipio de Neiva, cuenta con una población total de 1.083.200 habitantes, y una densidad de 50, 85 Hab / Km² siendo los municipios de mayor población los de Neiva, con casi 350.000 habitantes, Pitalito con más de 100.000 habitantes, Garzón y La Plata, con más de 50.000 habitantes, los restantes municipios tiene menos de 50.000 habitantes, siendo los municipios menos poblados, Paicol, Altamira y Elías.

De acuerdo con cifras oficiales del DANE, basadas en el censo del 2005, la población residente dentro de la jurisdicción del Municipio de **Neiva** alcanza los 316.033 habitantes, de los cuales 295.961 equivalentes al 93.65% se localizan en zona urbana y 20.072 equivalentes al 6.35% en zona rural. Por sexo, el 52.6 % de la población es femenina y el 47.4% masculina. En le año 2007 la población estimada fue de 325.564 habitantes.

La población total del municipio de **Campoalegre**, de acuerdo con el censo DANE 2005, es de 32.101 personas. De ellas, 16.024 son hombres y 16.077 mujeres, es decir, hay una equivalencia en ambos sexos. Sin embargo, según PNUD la cantidad de hombres es mayor en la zona rural (centros poblados) con un 54%, similar a la tendencia nacional y departamental. Esta población proyectada por el DANE a 30 de junio de 2007 es de 32.730 habitantes ubicados 24.517 en el área urbana y 8.213 en el área rural.

Con base en el Censo de 1993, no hay cambios significativos en la población ni en la participación por sexo ni en la distribución geográfica. En efecto, en dicho año censal del total de la población, 26.195 habitantes, 73.8% habitaban en la zona urbana en tanto que 26.2% lo hacían en la zona rural. De haberse cumplido las proyecciones, al 2007, 74.9% de los habitantes de Campoalegre vivía en la zona urbana, 0.9 puntos porcentuales más que en el 93. Ya en el 2005, según el mismo DANE, habitaban la zona urbana 74.5% de la población por lo que los cambios observados son muy pequeños y podríamos afirmar que esa será la tendencia en cuanto a distribución zonal de la población del municipio.

En cuanto a sexo, en 1993, 50.15% de la población eran hombres y 49.85% mujeres. Esta equivalencia, como ya se anotó, se mantiene para el 2005 e igual ocurre con la población por zona y sexo. En 1993, en la zona rural habitaban 3.673 hombres al tiempo que se contaban 3.103 mujeres (14.4% contra 11.8% del total rural) contraria a la situación en la zona urbana (35.8% contra 38% del total urbano) en donde predominaban las mujeres. (ROJAS, 2005)

5.2 GEOGRÁFICAS

Debido a que las instalaciones de **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA**, se encuentra ubicada en el municipio de Campoalegre nos remitimos a consultar información geográfica relevante para la producción y distribución. (ROJAS, 2005)

5.2.1 Orografía

El municipio posee partes montañosas y planas; a la orilla de los ríos se encuentran fértiles vegas propias para la agricultura y la ganadería. La mayor parte del municipio está cubierta por pastos naturales y vegetación semidesértica. Las alturas oscilan entre los 600 y los 1.400 metros, siendo la altura del núcleo urbano de 666 metros sobre el nivel del mar.

5.2.2 Pisos Térmicos

[El territorio del Municipio está distribuido por pisos térmicos así \(Ver](#)

GRÁFICA 1):

GRÁFICA 1 DISTRIBUCIÓN POR PISOS TÉRMICOS

Clima frio muy frio, pluvial	42.59 km2	8.8%
Clima medio y Humedo	177.21 km2	37.5%
Clima Calido y Humedo	101.13 km2	21.4%
Clima Calido y Seco	152.64 km2	32.3%

Fuente: (ROJAS, 2005)

El clima del municipio está definido por sus condiciones pluviométricas en dos periodos: Época de lluvia con cuatro meses de duración (Enero-Marzo/Abril). Agosto marca la temporada de grandes vientos por los Alisios del Sur desde la Amazonía y penetran al departamento por la depresión de La Fragua. La sequía y verano dura de seis a ocho meses especialmente en Julio a Septiembre.

5.2.3 Cuencas Hidrográficas

En la **TABLA 1** se relacionan las cuencas hidrográficas de Campoalegre siendo la más importante la del Río Magdalena como la principal arteria fluvial del país, con importancia turística y piscícola y riega significativas extensiones dedicadas al cultivo y la ganadería. Estas fuentes abastecen los sistemas de riego principalmente para los cultivos de arroz. Las mismas cuencas hidrográficas son, en sí mismas amenazas naturales especialmente por crecientes e inundación de las mismas áreas que alimenta, tal como se muestra en la

TABLA 2 “Zonas de Amenaza”. También aparecen otras zonas de amenaza como presa de Betania y la falla de Algeciras.

TABLA 1 CUENCAS HIDROGRÁFICAS URBANO-REGIONALES

CUENCAS HIDROGRAFICAS	MUNICIPIOS	IMPORTANCIA
RIO MAGDALENA	Campoalegre Rivera, Yaguara, Palermo y El Hobo	principal arteria fluvial del país, tiene importancia turística, piscícola, riega significativas extensiones dedicadas al cultivo y a la ganadería
RIO NEIVA	ampoalegre, Algeciras y Rivera	Esla principal fuente de suministro de agua para riego, principalmente para los cultivos de arroz
QUEBRADA RIVERA	ampoalegre y Rivera	Limite natural entre los municipios, en la region es la principal fuente de abastecimiento de agua para riego

Fuente: (ROJAS, 2005)

TABLA 2 ZONA DE AMENAZA

CUENCAS HIDROGRAFICAS	MUNICIPIOS	IMPORTANCIA
RIO MAGDALENA	Campoalegre Rivera, Yaguara, Palermo y El Hobo	creciente y desbordamiento del cauce, inundando importantes areas dedicadas al cultivo y a la ganderia
RIO NEIVA	ampoalegre, Algeciras y Rivera	desbordamiento e inundacion de zonas dedicadas al cultivo del arroz.
QUEBRADA RIVERA	Campoalegre y Rivera	represamientos y avalanchas que ponen en peligro los cultivos y lpos habitantes de la region
REPRESA BETANIA	Campoalegre, Yaguara, El Hobo	inundaciones y avalanchas que ponen en peligro los cultivos y los habitantes de la region
FALLA DE ALGECIRAS	Campoalegre, Algeciras	Movimientos telúricos y desprendimiento de masas

Fuente: (ROJAS, 2005)

Además de estas, y según un participante en las jornadas de socialización del diagnóstico, existe la falla geológica de Chía, en la vereda El Esmero (cae a rio frio) considerada por el aportante como igualmente prioritaria.

5.3 SOCIALES

5.3.1 Vivienda

Existe un total de 5001 viviendas urbanas, de las cuales el 28% se encuentra en regular estado de construcción y un 8% en deficientes condiciones de habitabilidad. De este total, el 97% están terminadas y el 3% restante en etapa de construcción.

La tipología de la vivienda es de unidades unifamiliares en una sola planta, con promedio de tres alcobas y batería sanitaria, habitadas en promedio por cinco personas. La tenencia de la tierra es de un 75.5% de viviendas en propiedad y de un 22.5% de viviendas arrendadas. Los ejidos o lotes de propiedad municipal son de 1079 unidades, localizadas preferencialmente en las zonas subnormales y a orillas de las riberas de las quebradas urbanas.

En la actualidad existen asociaciones comunitarias que propenden por la construcción de vivienda de interés social para familias de estrato 1 y 2, favoreciendo a las de raigambre campoalegruno o de inmigración que lleven más de dos años de permanencia en la región y que obtienen ingresos familiares hasta de 2 salarios mínimos legales mensuales.

Áreas Requeridas, si la necesidad de vivienda de interés social o VIS a corto plazo es de 1.168 unidades y considerando lotes mínimos de 90 m² por residencia se necesitaran 105.120 m² de área para construir y 128.480 m² de áreas de cesión y plan vial. En total el municipio requiere 233.600 m² (23.36 ha) para solucionar este uso.

La Administración Municipal está iniciando un plan de vivienda de interés social denominado Acrópolis en un lote de 4.261 m² localizado al norte del actual perímetro urbano y con un número de 676 unidades. Existen otros planes de vivienda cuyo objetivo es la solución de este problema, entre ellos la urbanización Las Mercedes que ofrece 120 viviendas de este tipo.

5.3.2 Conflictos Sociales

La falta de viviendas apropiadas, para el número de familias conformadas que habitan dentro del perímetro urbano, es uno de los problemas sociales más sentidos y de urgente solución.

En el área urbana del municipio, de las 6.304 familias, 5.001 poseen vivienda unifamiliar. Las restantes 1.303 unidades o sea el 27%, comparten su residencia presentándose casos de hacinamiento de hasta 4 familias por casa.

En el sector rural, el problema principal es el uso del agua, en el sector de ladera para el consumo humano, y en la parte plana para riego de cultivos, especialmente en época de verano cuando esta escasea, siendo necesaria la intervención de la CAM, entidad regional encargada de regular el adecuado suministro.

5.4 ECONÓMICAS

El panorama económico en estos momentos es bastante complicado por los sucesos mundiales con referencia a la crisis que pasan las grandes potencias, hemos querido ubicar un poco la actualidad economía de lo mundial a la parte nacional a groso modo basados en los datos recopilados de agencias especializadas en el tema.

En su informe sobre Perspectivas Económicas Mundiales 2012, el Banco Mundial advierte que, contrario a lo que se pensaba, los países emergentes están actualmente en una posición más vulnerable que en la crisis del 2008. Esto, si se tiene en cuenta que ahora tienen que buscar cómo crecer sin los desarrollados y en un escenario con una economía global mucho más débil, con menos disponibilidad de capital, oportunidades comerciales reducidas y menor posibilidad de financiamiento para las actividades públicas y privadas.

En ese sentido, prevé que la economía global avanzará 2,5 por ciento este año (3,6 por ciento era la proyección inicial). Allí, los países desarrollados crecerán 1,4 por ciento, pues la Zona Euro se contraerá 0,3 por ciento, mientras que Estados Unidos avanzará 2,2 por ciento.

Por otro lado, para los emergentes se proyecta un crecimiento de 5,4 por ciento, frente al 6,2 por ciento que se esperaba hace seis meses. En este grupo, los de mejor desempeño serán Asia y África, con crecimientos que aún superan el cinco por ciento. (ELESPECTADOR.COM/AFP, 2012)

Para Latinoamérica, el balance está relativamente más equilibrado entre los elementos que juegan a favor y los riesgos. Después de varios años de crecimiento por encima del promedio que ya cerraron la brecha de la producción que se había abierto con la crisis financiera global y que incluso había generado señales de sobrecalentamiento, el BM espera que el crecimiento se desacelere a 3,6 por ciento este año, desde 4,2 por ciento estimado para el 2011 y se prevé que hacia el 2013 recupere el dinamismo, con un avance de 4,2 por ciento. Así mismo, se resentirían las remesas, que en el peor de los casos experimentarían una baja de 3 por ciento.

El Banco Mundial reconoce que Latinoamérica podría ser la región menos golpeada, aunque el principal canal será el comercio.

Como se sabe, en la mayoría de los países hay una fuerte dependencia de la venta de materias primas (cuyos precios podrían caer) y en muchos casos, Europa representa más del 15 por ciento de las exportaciones.

Ante dicho panorama y teniendo en cuenta que quizá haya menos espacio fiscal para actuar en comparación con la crisis anterior, el BM sugiere que la clave para los gobiernos es aumentar o focalizar el gasto en temas sociales para evitar un impacto mayor en la pobreza, así como en infraestructura, útil para el crecimiento de largo plazo.

Banco Mundial dice que Colombia crecería 4,4 por ciento este año, uno de los dinamismos más altos en la región. En las proyecciones anteriores, el rezago de Colombia era evidente frente a sus pares de América Latina. Pero con la crisis, las condiciones han cambiado y el país está ahora mejor parado, al punto que el BM lo ve avanzando por encima del promedio regional.

Según el organismo, a diferencia de lo que ha pasado en otros países, Colombia aún sigue viendo crecimientos importantes en las ventas del comercio y en la producción industrial, así como en las exportaciones. Y es que en medio de un ambiente externo más adverso, la demanda doméstica sigue siendo muy robusta y se ve un rápido crecimiento del crédito. No obstante, el organismo advierte que “el crecimiento en los precios de la vivienda, la caída en el desempleo y una aceleración en la inflación indican que la economía está en riesgo de sobrecalentamiento”. Para el 2013, el BM espera una desaceleración, a 4,2 por ciento.

Esta estimación ubica a nuestro país por debajo de las economías de Argentina, Bolivia, Brasil y Chile, conservando la tendencia que se ha tenido hasta ahora. Entre tanto, estaremos por encima de países como México, Costa Rica y Ecuador.

Estima para Colombia un crecimiento de la economía de 4,7% para este año y de 4.4% para 2013. Para 2012, el Gobierno del presidente Santos espera una expansión del PIB de 5,0%.

Para 2013, la región crecería un 4,1%, en una línea ascendente que demuestra su solidez a pesar del entorno complicado que supone la amenaza de la recesión en Europa y el crecimiento muy discreto (2,1%) proyectado para Estados Unidos.

El Fondo estima un crecimiento mundial del 3,5%, también en línea ascendente frente al 3,3% proyectado en enero a pesar de ese crecimiento "anémico" en los países occidentales. (PORTAFOLIO.COM, 2012)

Las cifras entre paréntesis corresponden a las previsiones emitidas en enero.

Crecimiento del Producto Interno Bruto: 2012 - 2013

América Latina y Caribe 3,7% (3,0%) 4,0%

Argentina 4,2% 4,1% - Bolivia 5,0% 5,0% - Brasil 3,0% (3,0%) 4,1%

Chile 4,3% (6,2%) 4,5% - Colombia 4,7% 4,4%

Inflación:

América Latina y Caribe 6,4% 5,9%

Argentina 9,9% 9,9% - Bolivia 4,9% 4,5% - Brasil 5,2% 5,0%

Chile 3,8% 3,0% - Colombia 3,5% 3,1%

En Colombia, el crecimiento anual de 6,1% del PIB para el cuarto trimestre de 2011, y de 5,9% para todo el año, estuvo en línea con lo proyectado por el equipo técnico del Banco. Esta expansión de la economía estuvo liderada por un favorable desempeño de la demanda interna, con un incremento de 8,8%. Dicha cifra, superior en 3 puntos porcentuales al registro de 2010, fue similar a las observadas en 2006 y 2007, ambos periodos de auge económico.

El incremento del consumo de los hogares de 6,5%, impulsado principalmente por la adquisición de bienes durables y semidurables, fue el componente de la demanda que más contribuyó a la expansión del PIB.

En cuanto a la inversión en capital fijo, este grupo de gasto creció 16,6%, la segunda mayor tasa desde 2000, y sólo superada por la observada en 2006. En éste último se destaca el fuerte aumento de la inversión en equipo de transporte y maquinaria y equipo.

Las ventas externas mostraron un dinamismo importante en 2011 al crecer 11,4%, explicadas principalmente por aquellas de origen minero (petróleo y derivados, carbón y ferróniquel). Las exportaciones del resto de productos también presentaron un comportamiento satisfactorio.

La información reciente sugiere que en el primer trimestre de 2012 la economía colombiana creció a un buen ritmo, pero menor al registrado a finales del año pasado. El comportamiento tanto de la producción nacional de los bienes de capital como el de las importaciones de estos mismos indica que la inversión podría desacelerarse. De igual forma, la baja cosecha cafetera y la menor producción de petróleo debido a problemas de orden público sugieren que las exportaciones crecerían a menor ritmo en el trimestre. En cuanto al consumo privado, los datos disponibles a comienzos de año apuntan a que su dinámica podría ser similar a la observada al final de 2011. Los indicadores de confianza de los consumidores, el buen comportamiento del mercado laboral y el crecimiento del crédito de consumo confirman igualmente la buena dinámica de este gasto.

Por todo lo anterior, el equipo técnico estima que en el primer trimestre del presente año el crecimiento anual de la economía colombiana presentaría una desaceleración frente al cuarto trimestre del año pasado, situándose en un rango entre 4,5% y 5,9%. Para todo 2012 el intervalo se mantuvo entre 4% y 6%.

En la segunda parte de su presentación, el doctor Uribe recordó que en marzo de 2012 la inflación anual se situó en 3,4%, cifra inferior en 30 puntos básicos (pb) a la registrada en diciembre pasado. El descenso en la inflación anual se viene registrando desde octubre, mes cuando alcanzó el mayor registro de 2011 (4%).

La desaceleración de la inflación observada en el primer trimestre de 2012 se explicó principalmente por el menor ritmo de aumento en los precios de los alimentos. Este grupo, que había sido afectado por factores climáticos, pasó de aumentar anualmente 5,3% en diciembre a 4,6% en marzo.

Dentro del IPC sin alimentos, el grupo de regulados redujo su crecimiento anual en el primer trimestre. El rubro de transables registró una leve desaceleración, que puede ser atribuida en parte a la apreciación del peso observada en los meses recientes. Por su parte, en el IPC de no transables se observó una lenta aceleración, explicada por el comportamiento de los arriendos, los cuales vienen presentando mayores aumentos desde junio de 2011.

Sin embargo y a pesar del comportamiento de la economía mundial y los pronósticos para Colombia el sector de la construcción y el incremento en la inversión social se puede augurar un buen panorama para el sector de la construcción por las nuevas políticas y la posición del gobierno en incentivar este sector a nivel nacional, generando estas políticas un excelente panorama para la empresa, exigiendo a futuro pensar en la adquisición de nueva y mejor maquinaria para mejorar y aumentar la producción. (BANCO DE LA REPUBLICA, 2012)

5.5 POLÍTICAS

A través de la historia Colombia ha estado en conflictos que han marcado el desarrollo de la nación de una forma violenta desde su formación como república independiente hasta el tiempo actual.

Para este análisis es importante hablar desde el gobierno anterior del presidente Álvaro Uribe Vélez, ya que fue un gobierno que desde su época de campaña prometió ser de mano dura, guerrera y durante su mandato eso fue lo que cumplió.

Este periodo sirvió para que por medio de su campaña de seguridad democrática se fortaleciera la confianza de inversionistas, tanto nacionales como extranjeros; crea un ambiente de seguridad nacional reactivando sectores de la economía nacional como el turismo a regiones apartadas o diferentes a las convencionales, el poder viajar en familia por carretera, situación que activa directamente una economía llena de temores.

Si bien le dio un ambiente de seguridad también se descuidó la parte de la inversión social, se le dio vía a macro proyectos en la construcción de vías e infraestructura energética, se presentó un buen crecimiento de la construcción de vivienda a nivel nacional, mediante políticas se logró controlar la inflación y la devaluación del peso. Por estos y más factores se siente un leve descenso en el tema del desempleo y se incrementa el poder adquisitivo de algunos sectores sociales reactivando así la economía, reconociendo de esta forma que el sector más influyente en la reactivación de la economía sin duda alguna es el de la construcción.

En lo poco que lleva este gobierno es claro que se va a seguir con la dinámica de apoyar o jalonar el sector constructora nivel nacional, prueba de ello es el plan que hace tan solo unos días lanzó el gobierno de ponerse la meta de construir un millón de casas de interés social, sumado a esto los proyectos de las constructoras a nivel nacional. Sin duda alguna las políticas en torno al tema de la construcción son claramente favorables a la razón social o la razón de ser de la fábrica de ladrillos 1ª, ya que la demanda del ladrillo aumenta día tras día ya sea por el sector público o privado.

Sumado a esta situación esta las políticas medioambientales que exigirán una producción más limpia, exigiendo la adquisición de maquinaria más avanzada y por ende más costosa. Situación que llevara al cierre de ladrilleras pequeñas despejando de esta forma cada vez más el mercado.

5.5.1 División Político-Administrativa

Mediante Ordenanza No 026 del 8 de Abril de 1912 la Asamblea del Huila, definió los límites particulares del Municipio. Por la Ordenanza Nro. 041 de 1924, creó el municipio de Algeciras, antigua aldea de San Juanito, segregándolo del municipio de Campoalegre y redefiniendo sus límites así:

“Norte: Desde las vertientes de la Quebrada de Rivera éstas aguas abajo, hasta su desagüe en la Sardinata; ésta aguas abajo hasta su desembocadura en el Río Neiva, éste río, aguas abajo hasta la confluencia en el Magdalena, Rivera y Palermo son los municipios limítrofes.

Occidente: Por el río Magdalena aguas arriba, hasta la desembocadura de la Quebrada Macosito, en la margen oriental, municipios limítrofes Yaguará y El Hobo.

Sur: Por la Quebrada Macosito aguas arriba hasta encontrar un árbol sobre la loma que domina a Llano Grande y el municipio de El Hobo; de este árbol a dar con un mojón de cal y canto, que está en la parte plana del Llano, de este mojón, en dirección oriental a la cumbre del Cerro de Vilaco, municipio limítrofe El Hobo.

Oriente: De la cumbre del Cerro de Vilaco siguiendo la cordillera llamada La Ensellada, donde se junta Río Blanco con Río Neiva; de la unión de estos ríos siguiendo por el mismo filo llamado Ceja o Cascajosa, Chía y El Roble en dirección norte, hasta ponerse al frente de las vertientes de la quebrada de Rivera punto de partida, municipio limítrofe Algeciras.”

Para su administración, el municipio está dividido en 31 barrios en la zona urbana y 31 veredas (1998), algunas de ellas con centros poblados rurales como Otás, La Vega de Oriente, Piravante Bajo y Río Neiva, organizadas comunitariamente en juntas de acción comunal.

Las veredas son: La Esperanza, Llano Norte, Llano Sur, Bejucal Alto, Bejucal Bajo, Piravante Alto, Piravante Bajo, Los Planes, Las Pavas, El Esmero, San Isidro, Chía, Buenavista, El Guayabo, Vilaco Alto, Vilaco Bajo, Alto La Villahermosa, La Sardinata, Vega de Oriente, Río Neiva, Río Neiva Bajo, El Roble, La Vuelta, El Peñón, El Rincón, Guamal-Buenosaires, Palmar Alto, Palmar Bajo, El Viso, Horizonte y Otás.

De estas únicamente 17 están creadas, legalizadas y delimitadas, mediante los Decretos No. 053 de 1966, veredas Bejucal, Piravante, Chía, Otás, Bilaco, Llano Sur, Vega de Oriente, La Sardinata y Llano Norte y el Decreto 017 de 1983, la vereda Alto Bilaco y los Acuerdos No. 031 de 1993, El Rincón, el No. 039 de 1993, El Peñón, y por el No. 022 de 1994 El Viso.

Los barrios son:

- **Zona Centro:** El Centro, Panamá, Buenos Aires, Eduardo Santos, La Clementina, La Floresta, La Piscina, La Caraguaja, Sincelejo, José Hilario López, Kennedy, San Francisco, Luciano Perdomo, Los Molinos, Villa Clarita, Divino Niño. Zona.
- **Norte:** El Jardín, Vivienda Obrera, La Colina, El Viso, Alfonso López, Nuevo Horizonte, Rodrigo Lara, San Carlos, Villa Gloria, Eugenio Ferro Falla.
- **Zona Sur:** Jorge Eliecer Gaitán, San Isidro Alto, San Isidro Bajo, Villas de San Felipe, 12 de Octubre.

Estos entes urbanos han sido creados de manera espontanea a través del crecimiento histórico de la ciudad, sin tener conceptos claros de lo que es y representa una unidad barrial, de su área, habitantes y equipamiento mínimo requeridos, ni de sus planes viales que los comuniquen internamente con el resto de la mancha urbana.

5.5.2 Límite Urbano-Rural

La Extensión Total del Municipio según el Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC) es de 661 km² El equipo técnico del Plan Básico de Ordenamiento Territorial, según mediciones planimétricas efectuadas sobre cartas geográficas a escala 1:25000 y 1:50000, suministradas por el mismo Instituto y por la Corporación Autónoma Regional del Alto Magdalena (CAM), obtuvo una extensión de 472.57 km².

El actual Perímetro Urbano, delimitado por el Acuerdo No. 053 de 1993, abarca un total de 388 has – 3.88 km² - incrementado en 145 has con respecto a la anterior delimitación. La Mancha Urbana Ocupada es de 225.84 ha.

5.5.3 Identificación de las Formas de Organización y de Participación Social.

- Asociación de Educadores Urbanos y Rurales
- FundaUSCO
- Iglesias y/o cultos religiosos
- Ancianatos
- Juntas de Acción Comunal – Urbanas y Rurales

- Asociaciones de Vivienda por autoconstrucción
- Comunidades beneficiadas de la Reforma Agraria
- Clubes juveniles
- ONG's
- Clubes de amas de casa
- INDER
- Movimiento Cívico por Campoalegre

5.6 JURÍDICAS

INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA por contar con 5 hornos que funcionan con cisco de café, madera y carbón como combustibles, presentan emisiones atmosféricas que deben regirse por la normatividad ambiental vigente como lo son, Decreto 02/82 donde se estipula la norma de calidad de aire, el Decreto 948/95 donde se establece el reglamento de protección y calidad del aire (Ver TABLA 3).

TABLA 3 DECRETO 02/82 NORMA DE CALIDAD DEL AIRE:

NORMA DE CALIDAD DEL AIRE DECRETO 02/82				
Contaminante	Anual	Diaria	8 Horas	1 Hora
TSP	400 ug/m ³	100 ug/m ³		
SO ₂ ug/m ³	400 ug/m ³	100 ug/m ³		
CO			15 mg/m ³	50 mg/m ³
NO ₂		100 ug/m ³		
Calor Liberado				3.97 Kg/hr

Fuente: (IDEAM, 2005)

5.7 CULTURALES

Para el desarrollo de la empresa juega un papel importante ya que a través del tiempo toda la zona o el departamento del Huila y Caquetá que es la zona de influencia donde se comercializa el ladrillo 1^a, ha tenido un desarrollo acelerado ya que hasta hace pocos años Neiva como capital no tenía la cara de ciudad que tiene en estos momentos y Florencia está teniendo ese cambio o proceso de transformación de pueblo a ciudad.

Cambio que se está viendo desde la arquitectura de las casas o construcciones, pues la influencia urbanística de las grandes ciudades ha sido llevada a estas regiones por ingenieros y arquitectos que han querido plasmar estos nuevos modelos novedosos en la nuevas construcciones, situación que conlleva a que las personas quieran construir igual o mejor que lo que están observando, esto conlleva a que la demanda del ladrillo aumente por esta situación.

Por otra parte vemos como por ejemplo el Huila se reconozca a nivel nacional como la capital bambuquera del país, por su fiesta tan reconocida como el festival nacional del bambuco, por la corriente turística que se le está dando al departamento del Huila en estos momentos, todo esto hace enriquecer esa parte cultural y hace que mucha gente quiera invertir o pernotar permanentemente en esta región.

Las personas dependiendo de su capacidad económica adquieren un mayor impulso consumista y por lo regular lo quieren reflejar en la parte material como sus casas, enseres, autos, viajes. Este comportamiento es muy común en toda la zona del Huila y Caquetá, las personas siempre quieren tener lo mejor y poder aparentar a veces lo que no tienen. Se dejan influenciar fácilmente por el mercado consumista.

Entonces teniendo en cuenta todo este boom de la modernización y de las personas queriendo tener mejores cosas cada vez se beneficia de buena manera la fábrica ya que como lo comentábamos anteriormente ese boom de la modernización hace que toda la parte urbanística empiece a cambiar y por ende a consumir los productos de la fábrica de ladrillos 1ª, todo esto influenciado por la modernidad de las grandes ciudades.

Casas de Haciendas: La riqueza de las haciendas huilenses en general, se basó en la explotación agropecuaria, con ganados vacunos y caballar y productos agrícolas como el cacao, el añil, la quina, el caucho, el tabaco y la caña de azúcar, y a partir de la tercera década del presente siglo en el arroz, el sorgo y cultivos de secano como el maíz y los frutales. (ROJAS, 2005)

Estos espacios arquitectónicos solo podían construirlos los terratenientes, latifundistas o hacendados adinerados. El estilo del campo campoalegruno no fue propio de la región, sino que adoptó al medio los espacios de origen español y los adecuó a su entorno y utilizó los materiales propios, de tal manera que este parece haber nacido aquí. La distribución volumétrica de estos espacios, va desde la hilera de recintos intercomunicados entre sí y rodeados por corredores perimetrales abiertos al espacio circundante, como en el caso de la hacienda La Angostura, u organizados entorno a los lados de un patio dispuesto en forma de U como en el caso de Potosí.

Hacienda la Angostura: En tierras Campoalegrunas se conformaron algunos de los más extensos latifundios del Huila. Uno de ellos corresponde a la Hacienda de La Angostura, que pertenecía a la familia Durán, emparentado con el General José Hilario López Valdés, ex presidente de la República y libertador de los esclavos. Sus dominios territoriales iban desde las cumbres de la cordillera oriental hasta el río Magdalena y desde la quebrada de El Hobo hasta la Caraguaja. (ROJAS, 2005)

Hacienda Potosí: Edificada en la década de los años treinta por la familia Ferro Falla, representa el más acabado edificio en estilo neo-colonial construido en el departamento del Huila. Retoma elementos constructivos propios de la colonia y de las primeras épocas de la república y los incorpora al nuevo espacio con técnicas modernas. (ROJAS, 2005)

Escuela Central Mixta: Localizada en la esquina nororiental de la calle 18 con la carrera 7ª, rememora en su estilo el purismo Le Corbusieriano, con algunos rasgos de la Bauhaus de Dessau de la escuela Alemana de Walter Gropius. Construida en el año de 1944 siendo Gobernador del Departamento el Doctor Eugenio Ferro Falla, con un diseño exteriorista de corte ingenieril, donde predominan las aberturas en fachada sobre cualquier otro elemento compositivo. (ROJAS, 2005)

5.7.1 Costumbres y Tradiciones Populares

La famosa pereza y holgazanería del Huilense es una costumbre propia de la cultura opita, de su clima, y debido a su morfología geográfica. Somos huilenses, no antioqueños o rolos y se encuentra en el medio la ecuación perfecta con que resuelven los problemas de la vida. Se vive para el esfuerzo mínimo y se evita la prisa como principio de la existencia.

El uso de los apodos o alias, suele darse con frecuencia, como unas especies de caricatura, propias de pueblos, ambientes y ciudades pequeñas. Mediante esta costumbre, que implica en la mayoría de los casos familiaridad y afinidad o modos de ser de las personas al objeto o animal con el cual se le denomina, la masa del pueblo trata de igualarse con sus semejantes de todas las capas sociales haciendo ostentación de confianzudas alternancias.

Las fiestas Sampedrinas en el mes de junio y las Fiestas del Arroz en agosto, se consideran las principales celebraciones folclóricas, en las que el pueblo procura a través de la diversión y de la contagiosa alegría del campoalegruno olvidarse, así sea por unos cuantos días, del duro vivir. (ROJAS, 2005)

5.7.2 Turismo

El turismo ecológico y ambiental se puede dar en la región de Siberia dada su biodiversidad y relativo fácil acceso. Allí se puede crear la cultura de agua dada la cantidad de ríos que en ella nacen y la convierten en la estrella hidrográfica más importante del centro del departamento.

El territorio campoalegruno cuenta con sitios de gran potencial turístico, investigativo, recreativos y de belleza natural, en espera de ser valorados y explotados adecuadamente. Es lugar obligado de paso a los parques arqueológicos de San Agustín y Tierradentro, circuitos que se pueden complementar con las visitas a los sitios históricos de Neiva Viejo, Capilla de Otás, Hacienda de la Angostura y Potosí, integrándolas a las termas de Rivera y la presa y sala de máquinas de Betania, mediante un sistema turístico y ecológico. (ROJAS, 2005)

5.8 ECOLÓGICAS

Hay una hipótesis o creencia alrededor de esta actividad productiva, que constituye a las ladrilleras en un proceso de degradación medioambiental irreversible, la pérdida del recurso suelo convierte a estas áreas en improductivas ecológica y económicamente.

Estos espacios degradados pueden convertirse en bienes a través de usos alternativos. El suelo es un recurso natural, renovable pero agotable. Se calcula que para la formación de 1 cm se necesita, término medio de 100 años.

La ladrillera está dentro de una primera desarticulación entre sociedad-naturaleza, que se produce cuando los sectores productivos utilizan una exigua porción del medio, bajo criterios de lograr mayor rendimiento en corto plazo, generando degradación y desaprovechamiento. En este caso es más grave que en otras actividades, porque el suelo desaparece al ser la materia prima del ladrillo.

Los diferentes elementos que conforman el medio se interrelacionan mutuamente. La naturaleza está mediada socialmente y las relaciones se dan en una estructura natural a la que modifica el medio ambiente. Si cualquier elemento es colapsado, en este caso “se llega a la desaparición del recurso”, cambia todo el sistema y se produce una involución, por causas endógenas.

Si se analiza una relación de proceso producción / destrucción se advierte que, en esta actividad el primero supone al segundo. La destrucción del suelo no es absorbida de manera que permita generar procesos de autorregulación en el sistema, por lo tanto no es una producción sustentable.

Si es grave que en la agricultura se considere la productividad de la tierra evaluada en toneladas de producto / hectárea, sin constatar este indicador con el de pérdida de suelo sin erosión, con el de balance de nutrientes (extracción / reposición) y con el agua utilizada, entre otros, cuánto más grave es, en la fabricación de ladrillos, el ignorar la desaparición de la capa edáfica. Además de la pérdida del suelo se producen otros impactos negativos, es fuente de contaminación atmosférica por humo y olor. (ROJAS, 2005)

5.8.1 Flora

La vegetación no es exuberante y es escasa en la zona plana, pero representa casi todas las especies nativas de los climas medios y cálidos del departamento.

La hacienda Potosí ubicada en la vereda Piravante Alto, a 1.8 kilómetros del perímetro urbano cuenta con un área aproximada de una (1) ha., cultivada en flores exóticas con más de 12 variedades, que se conocen con su nombre vulgar como: Maraca, yinyer, cacho de venado, valeriana, bastón dorado entre otras; de majestuosa belleza, que se comercializan en el mercado departamental y nacional, con gran aceptación.

La mayoría de bosques se presentan en las orillas de las corrientes de agua, comúnmente llamado “bosque de galería” siendo poca su densidad. En cuanto a flora artificial los cultivos se realizan con un bajo uso de técnicas a excepción del arroz, sorgo y tabaco rubio. Se centralizan alrededor de los pastos artificiales, el maíz, el tomate, la guanábana, el lulo y en menor escala los cítricos.

Además, se produce también café, cacao, caña, yuca y frijol. Es indiscutible que la principal riqueza de Campoalegre es la agricultura.

5.8.2 Fauna

La fauna es muy variada, predominan las aves pero no se conoce el número de familias ni especies. Hay dos de estas últimas muy perseguidas por los pobladores como son la Paloma Torcaz, muy apetecida por su carne y la Perdiz, gallináceo pequeño, muy gustoso y de excelente carne blanca. A pesar de la inmisericorde caza que se les da, no se extinguen, pues encuentran en estos suelos abundante alimento, el arroz.

La Avicultura ha tomado gran auge en los últimos tiempos destacándose la cría de pollos de engorde en galpones y la piscicultura con la construcción de estanques para la producción de mojarra y cachama especialmente.

Entre las especies de fauna regional en peligro de extinción se encuentra el Oso Hormiguero – *Myrmeco Phagatridactyle* -, el Armadillo – *prionodontes* -, la Danta Conga, *Tapirus Pinchoque*, el Pato Pico de oro – *Anas Georgica* -, el zorro – *Alelocynus microtis* -, el venado gris – *odocoileus virginianis* -, el tinamú del Huila – *59 tinanus osgoodi* -, el Pato Colorado – *Ana Cyanoptera* -, El Gavilán Andapie . *Parabuteo Unisinetus* -, la Pava – *penelope argyrotis* -.

Las especies que encuentran un ambiente apto para su subsistencia en el municipio son: La caica sola – *chubbia atricklandi* -, la caica común – *chubbia imperialis* -, los loros o pericos – *leptosittaca braniokiu* -, el colibrí – *coeligena prunellei* -, la perdiz – *odontophorus atrifrons* -, la garza real. (ROJAS, 2005)

5.8.3 Zonas de Protección de los Recursos Naturales

El Código Nacional de Recursos Naturales exige un área de 30 ml paralela a las riberas de los cursos de agua con el fin de preservarlos y mantenerlos. Si esta reglamentación se cumpliera tendría que existir un sistema verde o de parques longitudinales en el área urbana con las siguientes áreas (Ver

TABLA 4).

TABLA 4 PARQUES LONGITUDINALES QUE DEBERIAN EXISTIR

SISTEMA FLUVIAL	LONGITUD ml	AREA Has
La Caraguaja	6700	40.20
Rio Frio	7240	43.44
Total	13940	83.64

Fuente: (ROJAS, 2005)

Igualmente en la parte oriental, existen humedales que alimentan la quebrada de Lavapatás.

Según (ROJAS, 2005) En el sector rural las áreas de conservación y protección de los recursos naturales en el municipio de Campoalegre son:

- Cuencas del Río Neiva, Río Frio, San Isidro, La Caraguaja y sus afluentes.
- La Ciénaga
- La Siberia: Representa un ecosistema de gran importancia por su fragilidad, el cual requiere un cuidadoso manejo para evitar su degradación total.
- Franja cacaotera Vereda Palmar Bajo
- La cuchilla de Seboruco
- Los nacederos de los acueductos veredales
- El embalse de Betania

5.9 TECNOLÓGICAS

El bajo desarrollo científico y tecnológico del departamento, básicamente por un bajo nivel académico superior y los limitados recursos de los entes territoriales aunados a la baja actividad empresarial, en buen parte una réplica de lo que ocurre a nivel nacional en donde la investigación científica y tecnológica está centralizada en no más de cuatro universidades y monopolizada prácticamente por la gran empresa, ausente a nivel regional en nuestro medio, es más notorio en el nivel municipal.

A nivel nacional, el Huila está calificado en el nivel C de investigación científica y tecnológica, lo cual equivale a un departamento que apenas inicia acciones en este campo, con pocos doctores (PHI) y bajo número de grupos de investigación especialmente de aplicación tecnológica tanto o más importantes que los de investigación social para efectos de mejoramiento del aparato productivo.

Dada la importancia de la Ciencia, Tecnología y la Investigación, en el proceso de construcción de la Agenda Interna de Productividad y Competitividad se les consideró como una transversalidad a toda la Agenda reconociendo que si no se aplica innovación tecnológica a los procesos productivos muy difícilmente en un mundo globalizado, nuestro departamento y sus empresarios serán competitivos.

En el cuatrienio 2004-2007, el departamento experimentó un gran avance en el campo de la Ciencia y la Tecnología e Innovación logrando importantes apoyos financieros para la cofinanciación de varios proyectos agroindustriales y piscícolas, dos renglones fundamentales para la economía de Campoalegre, entre los cuales destacan:

- Utilización de dietas en la alimentación de Tilapia con diferentes niveles de proteína y relaciones energía proteína que mejoren la producción en la Industria piscícola
- Manejo integrado del cultivo de la granadilla en el departamento del Huila
- Bioprospección de la ostra de agua dulce con fines de adecuación ambiental y diversificación de la piscicultura en el embalse de Betania
- Manejo preventivo de la pudrición radicular de las pasifloras en el departamento del Huila.

Además, el primer proyecto priorizado en la Agenda Interna es el llamado HUILA DIGITAL que busca mejorar las condiciones de conectividad del departamento facilitando la conexión a Internet en cuatro campos: El Institucional, el educativo, el empresarial y el de salud. En todos ellos, Campoalegre tiene que ser uno de los municipios beneficiados.

Por otra parte, la existencia de INCUBARHUILA, la incubadora de empresas de innovación y base tecnológica, fuertemente apoyada por el SENA que cuenta en territorio de Campoalegre con el Centro Agropecuario La Angostura, CALA, un lugar que poco a poco se está posicionando como centro de investigación y tecnología y que Campoalegre debe aprovechar favorablemente. Una orientación importante del municipio está en la investigación en el sector arrocero. Incubar Huila estuvo en el 2003 impulsando una investigación de incineración de la cascarilla para combinarla con Clinker para la fabricación de cemento. Este apenas es un ejemplo de la investigación que podría impulsarse en el municipio dado su importante producción de arroz.

El mejoramiento del aparato productivo pasa por la adopción de conocimiento tecnológico que no puede ser ajeno al municipio de Campoalegre, lo cual debe contemplarse en este plan de desarrollo. (ROJAS, 2005)

6 ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA ORGANIZACIÓN

En la actualidad la industria ladrillera representa para Colombia una actividad que genera importantes beneficios económicos como los presentados a continuación (Hurtado & Moreno, 2010):

Colombia exporta alrededor de US\$214.7 millones de materiales de construcción. De los cuales 30.4% (US\$65.260 millones) corresponden a la venta de productos elaborados con arcilla, según lo corroboran cifras de Proexport. En Colombia se producen 376.947 toneladas mensuales de ladrillo, es decir 4.523.367 al año.

A continuación se presenta el aporte aproximado que hacen los principales lugares como fuentes productoras de ladrillo: El país cuenta con un total de 1.924 unidades productoras de ladrillo legalmente constituidas, de las cuales solo 88%, es decir 1.694 se encuentran en operación; 2% (34) están liquidadas y 10.2% (96) están cerradas temporalmente. Lo anterior es una muestra de la amplia capacidad instalada que tiene Colombia para producir ladrillo de muy alta calidad.

A continuación se presenta en la TABLA 5 cantidad de ladrillos producido en ton/mes y ventas mensuales en diferentes departamentos del País, incluyendo el Departamento del Huila en el renglón 3. Otros.

TABLA 5 PRODUCCIÓN Y VENTA DE LADRILLOS EN COLOMBIA POR DEPARTAMENTOS

DEPARTAMENTO	%	TON/MES	MILLONES MENSUALES
1. Bogotá (Cundinamarca)	45	184.704	15.500
2. Norte de Santander	16	53.903	4.514
3. Otros	14	46.367	3.924
4. Antioquia	10	35.809	3.014
5. Valle	8	29.401	2.458
6. Eje Cafetero	7	26.763	2.233

Fuente: Hurtado & Moreno (2010)

Ahora revisando la información de la Encuesta Anual Manufacturera desarrollada por el DANE, se describe en la TABLA 6 cantidades en unidades y valores tanto de producción como de las ventas a nivel Nacional y en el Departamento del Huila.

TABLA 6 FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE ARCILLA Y CERÁMICA NO REFRACTARIA, PARA USO ESTRUCTURAL

Nacional

Descripción	Cant. Prod.	Valor Prod.	Cant. Vend.	Valor Vtas.
Ladrillo común	292.884	134.926.275	292.646	138.756.229
Ladrillo prensado	71.198	26.214.221	65.221	24.989.170
Ladrillo hueco	428.596	194.439.646	428.012	195.615.928

Departamento del Huila

Descripción	Cant. Prod.	Valor Prod.	Cant. Vend.	Valor Vtas.
Ladrillo común	520	106.400	695	151.271
Ladrillo prensado	1.383	539.532	1.771	678.129
Ladrillo hueco	8.205	4.831.410	8.206	4.869.790

Valores en MILES de pesos

Fuente: Encuesta Anual Manufacturera (DANE, s.f.)

De esta manera se puede analizar que el Departamento del Huila tiene una participación en producción promedio del 1,34% y en ventas del 1,62% en los tres principales productos de ladrillo² (común, prensado, hueco) en el mercado Nacional (ver TABLA 7).

TABLA 7 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO NACIONAL DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA

Descripción	Cant. Prod.	Cant. Vend.
Ladrillo común	0,18%	0,24%
Ladrillo prensado	1,94%	2,72%
Ladrillo hueco	1,91%	1,92%
Promedio	1,34%	1,62%

Fuente: El autor

Lo que nos muestra que es menor la producción a las ventas (Ver

TABLA 8), es decir, existe mayor demanda de ladrillo que oferta. Es así como podemos decir que, la diferencia del 5,28%, es suplido por industrias por fuera del Departamento del Huila, generando una oportunidad para INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA en un mercado que no está siendo atendido en su totalidad.

Haciendo referencia a los valores comparativos de producción y ventas (ver TABLA 9), tenemos costos de producción diferentes con los valores nacionales en los ladrillos común y hueco, el ladrillo prensado se asemeja a los costos nacionales, ejemplo: con lo que se produce 1 ladrillo común a nivel Nacional se producen 2,3 en el Huila, en

² Se tomo solo la información de los principales productos de arcilla fabricados en el país de la Encuesta Anual Manufacturera y se omitieron diversos productos que a su vez se elaboran en las diversas industrias ladrilleras y que generan ingresos operacionales

promedio con los costos de producción de un 1 ladrillo a nivel Nacional, en el Departamento de Huila se producen 1,3 ladrillos. De esta misma manera se relacionan los valores de venta del ladrillo en el Departamento del Huila comparado con los valores Nacionales.

TABLA 8 PRODUCCIÓN Vs VENTAS EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA

Descripción	Cant. Prod.	Cant. Vend.
Ladrillo común	520	695
Ladrillo prensado	1.383	1.771
Ladrillo hueco	8.205	8.206
Totales	10.108	10.672
Diferencia	5,28%	

Fuente: El autor

Para **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** que solo produce el Ladrillo Hueco, esta comparación es una amenaza, dado que a nivel Nacional se producen y venden este ladrillo a menor costo, es decir, con lo que se produce 1 ladrillo hueco a nivel Nacional se producen 0,8 en el Huila, atrayendo nuevos competidores que ingresen con productos más baratos.

TABLA 9 VALORES COMPARATIVOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA A NIVEL NACIONAL

Descripción	Valor Prod.	Valor Vtas.
Ladrillo común	2,3	2,2
Ladrillo prensado	0,9	1,0
Ladrillo hueco	0,8	0,8
Promedio	1,3	1,3

Fuente: El autor

6.1 COMPETIDORES POTENCIALES

INDUSTRIAS UNO AL DEL HUILA compite en el sector ladrillero con insumos para el sector de la construcción por su producto Ladrillo y en el sector de la agricultura por su producto Manguera, para efectos de este trabajo se analizó solo el sector ladrillero. Los jugadores más importantes del sector ladrillero a nivel nacional y posibles competidores potenciales de **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** se pueden observar en la TABLA 10.

Dentro de estas treinta empresas encontramos multinacionales que por su ubicación geográfica no tienen posibilidad de traer productos al Departamento del Huila por los costos de transporte, lo que encarecería sus productos y les restaría competitividad, no obstante, Ladrillera Santa Fe S.A. segundo a nivel nacional, ubicada en la ciudad de Bogotá D.C. es un competidor que ya tiene sus productos en el Departamento del Huila, lo que hace pensar que cualquier empresa del orden Nacional podría convertirse en un competidor directo.

Otros competidores potenciales encontramos las empresas en nacimiento, fruto de ese auge en la construcción, muchos inversionistas han visto una gran oportunidad de negocio en el sector ladrillero, por la informalidad de la industria, sus bajos costos operacionales cuando se desarrolla artesanalmente y por las utilidades que genera, sin embargo, la gran mayoría han fracasado en su intento, por la creciente y cambiante normatividad legal, tributaria, minera y ambiental que legisla al sector.

Las autoridades colombianas han identificado aquellas industrias informales y están ejerciendo presiones que van desde ejemplares sanciones económicas a condenas de cárcel a aquellas personas que no se legalicen, no paguen impuestos, desarrollen explotación minera ilegal e impacten significativamente el ambiente.

TABLA 10 PRINCIPALES COMPETIDORES DEL SECTOR LADRILLERO EN EL PAÍS AÑO 2011

TOP	RAZÓN SOCIAL	CIUDAD	* INGRESOS OPERACIONALES
1	CERÁMICA ITALIA S.A	CÚCUTA-NORTE DE SANTANDER	\$ 116.744.917
2	LADRILLERA SANTA FE S.A.	BOGOTÁ-D.C.-BOGOTÁ D.C.	\$ 115.346.595
3	EUROCERAMICA S.A.	GUARNE-ANTIOQUIA	\$ 90.840.940
4	ALFACER DEL CARIBE S.A.	BARRANQUILLA-ATLÁNTICO	\$ 48.273.965
5	LADRILLERA MELÉNDEZ S.A.	SANTANDER-DE-QUILICHAO-CA	\$ 23.465.913
6	LADRILLERA SAN CRISTÓBAL S.A.	MEDELLÍN-ANTIOQUIA	\$ 16.247.355
7	LADRILLERA CASABLANCA S.A.	CÚCUTA-NORTE DE SANTANDER	\$ 13.241.363
8	LADRILLERA HELIOS S A	BOGOTÁ-D.C.-BOGOTÁ D.C.	\$ 12.993.961
9	LADRILLERA PRISMA S.A.	BOGOTÁ-D.C.-BOGOTÁ D.C.	\$ 11.667.922
10	LADRILLERA LA CLAY S.A.	CARTAGENA-BOLÍVAR	\$ 11.314.098
11	SIGMA LTDA	CÚCUTA-NORTE DE SANTANDER	\$ 10.652.461
12	LADRILLERA DEL META SA	BOGOTÁ-D.C.-BOGOTÁ D.C.	\$ 10.148.952
13	ARCILLAS DE COLOMBIA S..A	COGUA-CUNDINAMARCA	\$ 8.972.137
14	TEJAR SANTA TERESA S.A	CÚCUTA-NORTE DE SANTANDER	\$ 8.802.688
15	TEJAR DE PESCADERO S A EN ACUERDO DE REESTRUCTURACIÓN	CÚCUTA-NORTE DE SANTANDER	\$ 8.046.460
16	LADRILLOS Y TUBOS LIMITADA	BUCARAMANGA-SANTANDER	\$ 6.755.163
17	ALFARERA BUENA VISTA S. A.	MEDELLÍN-ANTIOQUIA	\$ 6.245.490
18	C.M. LADRILLERA SAN BENITO LTDA	PUERTO-TEJADA-CAUCA	\$ 6.234.001
19	LADRILLERA ALTAVISTA S.A.	MEDELLÍN-ANTIOQUIA	\$ 5.736.405
20	VERONA INTERNATIONAL S.A.S.	BARRANQUILLA-ATLÁNTICO	\$ 5.640.834
21	LADRILLEROS ASOCIADOS S.A.	MEDELLÍN-ANTIOQUIA	\$ 5.104.278

22	LADRILLERA S.A.	BARRANQUILLA-ATLÁNTICO	\$ 4.797.537
23	LADRILLERAS YOMASA S A	BOGOTÁ-D.C.-BOGOTÁ D.C.	\$ 4.709.726
24	INVERSIONES RUGO LTDA.	BUCARAMANGA-SANTANDER	\$ 3.960.561
25	LADRILLERA ANDINA S.A.	NEIVA-HUILA	\$ 3.810.581
26	LADRILLOS SUR LTDA	BOGOTÁ-D.C.-BOGOTÁ D.C.	\$ 3.463.470
27	CONSTRUCTORA LOMALINDA LTDA	BOGOTÁ-D.C.-BOGOTÁ D.C.	\$ 3.373.180
28	LADRILLERA TERRA NOVA S.A.	PUERTO-TEJADA-CAUCA	\$ 3.126.317
29	CUELLAR DURAN Y CIA S EN C (LADRILLERA EL CORTIJO)	CAMPOALEGRE-HUILA	\$ 2.914.879
30	LADRILLERA LA ESMERALDA Y CIA. LTDA.	PEREIRA-RISARALDA	\$ 2.143.808

Valores en MILES de pesos

Fuente: (SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, 2012)

* Ingresos Operacionales correspondientes a las ventas de todos los productos de arcilla incluidos Ladrillo común, Ladrillo prensado, Ladrillo hueco, Teja, Adoquín, Tabletas, entre otros.

Las industrias ladrilleras ubicadas en el municipio de Pitalito las ubicamos también competidores potenciales, en la zona sur del Departamento del Huila y en el Departamento de Caquetá, esto debido a que tienen serias dificultades operacionales, por encontrarse en zona de reserva forestal de Colombia (Ley 2 de 1959), lo que impide que se obtenga titulación minera y se pueda explotar la materia prima, haciendo que muchas de estas empresas tengan que ser liquidadas.

6.2 COMPETIDORES EXISTENTES

TABLA 11 INGRESOS OPERACIONALES Y PARTICIPACIÓN DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES DEL SECTOR LADRILLERO EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA AÑO 2011

RAZÓN SOCIAL	INGRESOS OPERACIONALES EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO
LADRILLERA ANDINA S.A.	\$ 3.810.581	31%
LADRILLERA EL CORTIJO	\$ 2.914.879	24%
INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA	\$ 1.366.896	11%
LADRILLERA MANZANARES	*\$ 788.594	6%
OTROS (15)	**\$ 709.734	6%
LADRILLERA LA PORTADA	*\$ 630.875	5%
LADRILLERA SANTA FE S.A.	***\$ 620.768	5%
LADRILLERA LA CABAÑA	*\$ 578.302	5%
LADRILLERA TAYRONA	*\$ 525.729	4%
LADRILLERA SAN CARLOS	*\$ 420.583	3%
TOTAL	\$ 12.366.941	

Valores en MILES de pesos

Fuente: El autor

* Valores determinados según visita ocular a las instalaciones de cada una de las empresas observando capacidad instalada de producción.

** Valor determinado por el promedio de producción establecido según El autor, para empresas informales (chircales).

*** Valor determinado por la PRODUCCIÓN Vs VENTAS EN EL DEPARTAMENTO DEL HUILA (Ver

TABLA 8), según la diferencia de 5,28% de participación de la única multinacional que ofrece productos con instalaciones fuera del departamento del Huila.

El sector ladrillero en el Departamento del Huila se concentra principalmente en los municipios de Campoalegre y Neiva, se caracteriza por tener una intensidad competitiva alta, las empresas que luchan por este mercado se clasifican según sus ingresos operacionales y participación en el mercado (Ver TABLA 11), en este sentido, **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** en el año 2011 tuvo unas ventas totales de \$ 1.366.896.000 ocupando el tercer lugar con una participación en el mercado del 11% en el Departamento del Huila. Cabe resaltar que **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** hoy en día, se ha convertido en la empresa más competitiva gracias a su propuesta de valor basada en la excelencia en el servicio, atención especial a sus clientes, calidad excelente en todos sus productos y satisfacción total de sus clientes, lo cual le está permitiendo en su corta trayectoria industrial, en comparación a sus competidores, acercarse a los primeros lugares en ventas dentro del sector.

Como ya mencionábamos, la normatividad legal, tributaria, minera y ambiental que legisla al sector, hace que de estas empresas queden unas pocas, en el caso concreto hablamos que: legalmente constituidas ante cámara de comercio, pagando impuestos, con titulación minera y licencia ambiental o en proceso de obtención, solo quedarían LADRILLERA ANDINA S.A., LADRILLERA EL CORTIJO, INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA y por supuesto LADRILLERA SANTA FE S.A.

6.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Dentro de los productos sustitutos podemos encontrar: bloque de cemento, concreto vaciado, bloques de hormigón o prefabricados, drywall, entre otros, cada uno de estos productos tienen tanto ventajas como desventajas y es muy difícil establecer a priori cual es el mejor. La elección dependerá de las necesidades de cada proyecto u obra, y básicamente de las aspiraciones y gustos de los dueños de la construcción. Lo que se busca siempre es mostrarle a los clientes, que a la hora de establecer que producto es el que mejor le conviene, es importante tener en cuenta los aspectos de resistencia, absorción y compresión, mediante pruebas hechas en laboratorios certificados para tal fin, en el caso concreto de **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** mostrar la certificación ISO 9001:2008 que acredita el producto, como un producto de excelente calidad, mas sin embargo y para fortuna del sector ladrillero, para la cultura de los colombianos el ladrillo es aun considerado seguro, de mejor acústica y durabilidad.

6.4 CONSUMIDORES, CLIENTES Y/O USUARIOS

INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA compete en el sector ladrillero enfocado al sector de la construcción, el mercado se expande en todo el territorio nacional e internacional, o por a si decirlo, en todo lugar donde exista un proyecto u obra en ejecución, bien sea privada, publica, de interés social o no, industrial, comercial, urbana o rural, nueva o usada en reparación, etc. (Ver

TABLA 12).

Así entonces, con 811 licencias de construcción aprobadas que corresponden a 237.606 m² superficiales, para los departamentos del Huila y Caquetá, mercado actual de **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA**, sin sumar el tamaño de cada obra (número de niveles o pisos), las constructoras, los particulares propietarios de las obras y los proveedores de insumos para la construcción (Ferreterías, depósitos de ladrillos, entre otros), se convierten en consumidores potenciales, a los cuales se les dirige toda la fuerza de ventas, adicionalmente a eso, a los actuales clientes se les consiente y se les da un trato especial, para conservarlos y que sigan siendo los clientes fieles que siempre han sido.

TABLA 12 LICENCIAS DE CONSTRUCCIÓN APROBADAS Y ACTIVAS A JUNIO DE 2012

	METROS CUADRADOS	LICENCIAS APROBADAS
1. NACIONAL	16.210.039	23.686
1.1. HUILA	191.147	662
1.1.1. NEIVA	118.037	375
1.1.2. GARZÓN	34.464	56
1.1.3. PITALITO	38.646	231
1.2. CAQUETÁ (FLORENCIA)	46.459	149

Fuente: (DANE, s.f.)

6.5 PROVEEDORES DE RECURSOS Y DE INSUMOS

La fabricación del ladrillo que se elabora en **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA**, se da en base a una combinación adecuada de arcillas (greda, arena, polvillo) de diferentes plasticidades y tamaños de partícula, para que durante el secado y horneado, el ladrillo no se agriete como consecuencia de los incrementos de temperatura, esta empresa cuenta con una integración vertical hacia atrás, producto de la explotación minera, con su propia retroexcavadora y volqueta (consumo de ACPM, ver TABLA 13), donde encuentran cada una de las arcillas necesarias para la mezcla adecuada, que le ha da al Ladrillo Uno A, las características de calidad que los diferencia de sus competidores, ya con la mezcla hecha se pasa al proceso de extrusión o moldeado, donde se utiliza

energía eléctrica, para mover los motores, las bandas transportadoras y la extrusora (ver TABLA 13).

TABLA 13 RECURSOS E INSUMOS MENSUALES PARA EL AÑO 2011

INSUMO	CANTIDAD
Energía Eléctrica	25.000 KW
Madera de Rio	10 viajes (60 ton)
ACPM (Quema)	20 gal
ACPM (Maquinaria)	200 gal
Cisco de Café o Carbón Mineral (Coque)	120 ton o 80 ton

Fuente: El autor

Ya para el proceso de horneado, es donde se requieren insumos combustibles para la quema del ladrillo, en el caso particular de **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA**, utilizan madera de río³ y ACPM para iniciar la quema, cisco de café o carbón mineral (coque) para mantener la temperatura del horno y completar la quema. Los proveedores de estos productos combustibles son diversos, pensando siempre en mantener un suministro constante (ver TABLA 13).

6.6 COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL

INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA preocupado por la inestabilidad y la cambiante normatividad del sector y con trámite de más de dos años para obtener titulación minera que diera tranquilidad para mantenerse en el mercado; inicio gestiones basados en el nuevo enfoque de direccionamiento estratégico establecido, buscando conseguir superar los obstáculos del presente y permanecer fuertes en el futuro, por esta razón, **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** creó una alianza estratégica con un competidor existente (otros) aunque disminuido por los malos manejos administrativos que tenía, es así como Ladrillera la Vega, industria de tradición que en su época dorada era considerada la industria Ladrillera más importante del centro y sur Colombiano, con una infraestructura potencial para producir con su máxima capacidad 500.000 unidades de ladrillo mensual.

De esta manera se adquirieron acciones y se transformo la empresa a una nueva sociedad llamada **CERÁMICAS LA VEGA S.A.S.** ahora con su socio estratégico **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA**, este ultimo ejercerá administración completa de las dos plantas productivas con el fin de cumplir la visión establecida de que “En el año 2020 seremos reconocidos en el centro y sur de Colombia como una empresa líder en la

³ La madera de río es aquella que se recoge a orillas de los ríos, a causa de la degradación que estas fuentes hídricas han ocasionado a sus laderas, en el recorrido que hacen, generalmente proviene de la represa de Betania, donde se acumula la mayor cantidad de esta madera, al ser un cuerpo de agua mas estático.

fabricación y comercialización de productos de arcilla y plástico, con excelencia en el servicio, proporcionando confiabilidad y crecimiento sostenible”.

Con esta nueva alianza se puede decir que **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** y **CERÁMICAS LA VEGA S.A.S.**, tendrán unos ingresos operacionales anuales de \$ 4.205.834.953 superando de esta manera a sus dos grandes competidores de la región, a falta de implementar la reconversión tecnológica de los hornos que optimizara los procesos de quema y obligara a tener una mayor gestión en la producción de tal manera que las perdidas sean nulas, aumentando aun mas los ingresos operacionales.

7 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

INDUSTRIAS UNO AL DEL HUILA compite en el sector ladrillero con insumos para el sector de la construcción por su producto Ladrillo y en el sector de la agricultura por su producto Manguera, para efectos de este trabajo se analizó solo el sector ladrillero.

Basados en el trabajo que durante más de un año se ha desarrollado para ser hoy una empresa certificada en ISO 9001, certificación que hace parte del direccionamiento estratégico que se ha venido implementando por parte del autor, es que se analiza la situación interna de **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA**, donde se han identificado 3 procesos (Misionales, Visiónales y de Apoyo) y 10 subprocesos, en funciones de los requisitos y la satisfacción del cliente (Ver GRÁFICA 2), estos procesos comprenden diversas actividades y recursos relacionados con la operación de la empresa y que por ende directamente implicados con la calidad de los productos ofrecidos.

A continuación se describe la manera como se da en la organización las funciones administrativas de:

7.1 PLANEACIÓN

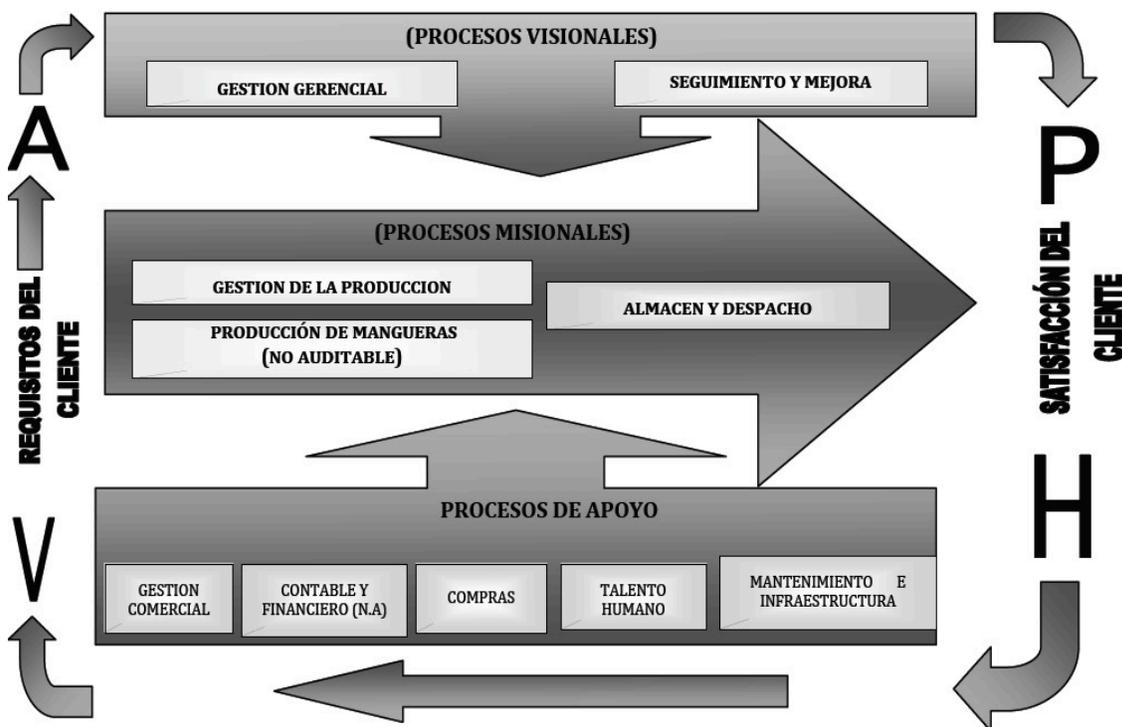
La planeación se centra en el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) así como la integridad del mismo (I1AH-GG-PC-01 “Plan de Calidad”), se han elaborado diversas matrices, procedimientos y caracterizaciones de los procesos (Ver GRÁFICA 2) que se llevan acabo dentro de la empresa, a través de éstas, se asegura que se responda a los requerimientos incluidos dentro del SGC que fue certificado, sobre todo que mantenga coherencia e integridad.

7.2 ORGANIZACIÓN

Los procesos para la organización se enmarcan en la prestación de servicio por medio de los cuales **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** desarrolla su objetivo social, las condiciones organizacionales en los procesos productivos incluyen:

- a) Disponibilidad de información que describa las características del producto: Se cuenta con fichas técnicas de cada Producto.
- b) Disponibilidad de instrucciones de trabajo: Incluidas en los procedimientos.
- c) Uso del equipo apropiado: Incluido en el inventario de Infraestructura.
- d) Implementación del seguimiento y de la medición: Incluidos en el Plan de Puntos e Inspección y/o Ensayo.
- e) Actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega: Incluidos en los procedimientos.

GRÁFICA 2 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DE INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA



Fuente: (INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA, 2012)

7.3 DIRECCIÓN

La dirección a su vez también se da a través del SGC, este se evalúa y se revisa cada mes y cada vez que lo requiera el SGC, con el propósito de mantener la satisfacción de los

clientes a través de la mejora continúa, la Información de entrada exigida siempre, para realizar la revisión de la dirección es como mínimo:

- Política y objetivos de calidad
- Resultados de las auditorías de calidad
- Estados de las acciones correctivas y preventivas
- Información de las encuestas de satisfacción del cliente
- Desempeño de los procesos y del producto a través de indicadores
- Seguimiento a revisiones previas
- Presupuesto de calidad
- Cambios que pueda afectar la empresa
- Recomendaciones para la mejora

En el informe de revisión se incluyen tanto las entradas como las salidas a los análisis realizados, las cuales como mínimo incluye las acciones de mejora de proceso y de producto así como los recursos requeridos.

7.4 CONTROL

Para garantizar los procesos de producción y prestación del servicio, se cuenta con los siguientes controles sobre los mismos:

- Criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos, en el procedimiento de Control de documentos.
- Calificación de equipos y personal en los procesos de Mantenimiento e Infraestructura y Gestión del Talento Humano.
- El uso de métodos en los procedimientos específicos.
- Los requisitos de los registros en la especificación del SGC.
- La revalidación de procesos.

Adicional a estos se evalúa la trazabilidad, a través de los códigos generados en los diferentes procesos y la revisión constante del Software Lamí de Producción desarrollado por INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA.

Es importante anotar que se cuenta con procedimientos para las auditorias de calidad. Se realiza por lo menos una evaluación completa cada seis (6) meses, los criterios de auditoría son los procedimientos y la Norma ISO 9001:2008.

Los procesos se siguen a través de los indicadores de gestión y de productos (conforme y no conforme), que son analizados de acuerdo con lo indicado en el SGC. Cuando no se logran las metas indicadas se generan oportunidades de mejoramiento (I1AH-SYM-PAP-03 “PROCEDIMIENTO DE ACCIONES PREVENTIVAS” y I1AH-SYM-PAC-02 “PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS”).

A continuación se describe la manera como se da en la organización las gestiones de:

7.5 PERSONAL

Se cuenta con unos perfiles de cargo y un proceso de Gestión del Talento Humano donde se identifican las funciones y competencias requeridas para desarrollar las labores de la Organización. Igualmente en los documentos de descripción de procedimientos se encuentra determinada la participación de cada cargo en el procedimiento describiendo además la actividad en la que participa.

7.6 MERCADEO

Aunque no se cuenta con un plan de marketing o mercadeo, existe dentro del SGC un procedimiento de ventas que desarrolla las siguientes actividades:

- El procedimiento inicia cuando el Asesor Comercial ofrece el producto o cuando el cliente solicita una cotización, telefónica o Personalmente.
- Se identifican las especificaciones requeridas por el cliente.
- Se verifica el stock de mercancía, se informa al cliente de la disponibilidad y se procede a realizar la cotización.
- Confirmada la Venta, se establecen las condiciones comerciales (forma de pago, plazos, y demás que se requieran) y especificaciones del producto solicitado, realizando primero orden de Pedido, en la cual quedan consignadas las condiciones antes descritas y sobre las cuales se da cumplimiento al cliente.
- Recibida la mercancía por el transportador, el Jefe de Almacén y Despacho realiza la planilla de cargue y le hace entrega a la auxiliar contable, para realizar la factura Correspondiente (3 copias), original para el cliente y devuelve dos firmadas 1 para contabilidad y la otra es archivada en la carpeta de consecutivos.

7.7 FINANZAS

A pesar de que en los procesos de apoyo, el proceso Contable y Financiero no aplica (Ver GRÁFICA 2) para ser auditado por la norma ISO 9001, INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA cuenta dentro de su personal con un Auxiliar Administrativo, que tiene como misión “Apoyar la labor administrativa de la empresa por medio de actividades asistenciales en el área contable desde la dependencia donde se desempeñara” (INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA, 2012) y con un Contador que tiene como misión “Asesorar a la empresa en todos los asuntos contables, tributarios y financieros.” (INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA, 2012); Adicional a ello se cuenta con un software

contable llamado SysCafe, donde se llevan todos los registros contables y financieros, con el que se realiza toda la gestión de las finanzas de la empresa.

7.8 PRODUCCIÓN

El proceso productivo comprende 4 fases (Materia Prima, Extrusión, Secamiento y Quema), cada una de estas fases cuentan con un procedimiento detallado, para elaborar ladrillos de altísima calidad que permitan satisfacer los requerimientos de los cliente, el sistema productivo comienza cuando se realiza la explotación minera de arcillas que es la materia prima (integración vertical hacia atrás), pasando por una serie de subprocesos para llegar a la quema y obtener nuestro producto terminado (Ver TABLA 14).

TABLA 14 ACTIVIDADES DE GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN

MATERIA PRIMA	Explotación de arcillas
	Almacenamiento de arcillas y/o Maduración de arcillas
	Preparación de mezcla de arcilla
	Llenado de cajón alimentador
EXTRUSIÓN	Orden de producción
	Programación de producción
	Revisión mezcla de arcilla
	Revisión Extrusora
	Revisión Ramadas de Producción
	Inicio de Producción
	Control de Medidas
	Llenado Ramadas de Producción
	Registro de producto producido
SECAMIENTO	Revisión Secado 1ra Etapa (Ramadas de Producción)
	Orden de Enlastre
	Autorización de Enlastre
	Revisión Ramadas de Secado
	Enlastre de Ladrillo
	Registro Enlastre de Ladrillo
	Limpieza Ramadas de Producción
	Revisión Secado 2da Etapa (Ramadas de Secado)
QUEMA	Orden de Quema
	Autorización de Quema
	Limpieza de Horno
	Revisión Horno
	Traslado de Ladrillo de las Ramadas de Secado y llenado de Horno
	Registro de Ladrillo ingresado a Horno

Sellado de puertas de Horno
Limpieza Ramadas de Secado
Inicio de Quema
Sostenimiento de quema entre 18 a 26 horas
Enfriamiento de Horno
Apertura de puertas de Horno
Verificación de resultado de quema y producto terminado

Fuente: El autor

INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA a través de su administrador (Técnico en Sistemas), con una amplia experiencia en la producción de ladrillo, desarrollaron un software de producción al que llamaron LAMI, basados en el programa ACCESS de Microsoft Office y la plataforma JAVA, el cual permite hacer Planeación, Organización, Dirección, Control y Gestión de Personal, Mercadeo o Ventas (ordenes de pedido y remisiones), Producción y Calidad, adicional a todo esto, el Software LAMI es la base del seguimiento al SGC ISO 9001:2008 y del seguimiento y control de cada uno de las actividades de la Gestión de la Producción y de los procesos de Apoyo, sirviendo de esta manera como un sistema integrado de información.

7.9 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Para el lograr esa empresa que quiere ser **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** (Ver Numeral 7 “PROYECTO DE EMPRESA” más adelante), se tiene Certificación de Calidad ISO 9001:2008, que por así decirlo, es la base primordial al sistema de información, por los registros que el SGC requiere para el mejoramiento continuo, para ello se utilizan planillas de control y se cuenta con los Software LAMI y SysCafe, de producción y contable respectivamente, donde se registran y se hace seguimiento y mejora a todo los procesos, procedimientos, formatos, planillas, fichas, etc.

El SGC ayuda en la toma de decisiones por disponer información de vital importancia para la gerencia, que posibilita conocer registros históricos y las mejoras realizadas, para en cada nueva decisión saber cómo actuar, así lo dijo Napoleón Bonaparte, “aquel que no conoce la historia está condenado a repetirla”, y es bueno que sepamos los orígenes de “nuestras” crisis para sacar conclusiones y modificar modelos.

7.10 CALIDAD

INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA es conocido en el mercado como una empresa con productos de altísima calidad, tanto de sus Ladrillos como sus Mangueras de Riego, razón de ellos cuenta con un SGC y esta certificado con la norma ISO 9001:2008 avalado por el ente certificador SGS, con su alcance de “fabricación y comercialización de

productos de arcilla” (INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA, 2012), lo que le ha dado un mayor Know How y la satisfacción de haber suscrito contratos de suministros con importantes constructoras en proyectos de una gran envergadura en la región, por la calidad de sus productos.

8 INTEGRACIÓN DEL ANÁLISIS SITUACIONAL Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

8.1 IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES
Mercado nacional en crecimiento acelerado
Innovación en nuevas líneas de productos con mayor valor agregado
Nuevas tecnologías aplicables a la producción del ladrillo
Surgimiento de mercados verdes
Subsidios estatales para construcción, reforma y ampliación de viviendas.
Entrega de viviendas gratis por parte del gobierno nacional
Generar excedentes para vender en otras regiones del país.
Exigencias del mercado con respecto a la calidad de los productos, generando diferenciación por los certificados que se posean

AMENAZAS
Entrada de nuevos competidores al mercado
Aumento de la rivalidad entre los competidores
Factores climáticos adversos a la producción
Legislación ambiental más exigente
Surgimiento de productos sustitutos

8.2 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS
Calidad del producto
Capacidad instalada de producción adecuada a la demanda actual
Personal operativo calificado
Excelente capacidad de gestión y organización administrativa

Parque automotor para distribución propio
Integración vertical hacia atrás
Certificación de calidad ISO 9001
Solidez financiera
Contrato de Concesión Minera Vigente
Estatus comercial que les permite tener una reacción oportuna ante cambios de precio en el mercado
Relación estable con los proveedores de recursos e insumos, garantizando así el suministro constante.
Cooperación Interinstitucional
Reconocimiento regional por el Know How que tiene en la producción de ladrillo.

DEBILIDADES
Bajo nivel tecnológico en el proceso de quema
Oferta de una sola línea de producto
Estrategia comercial débil
Rotación laboral alta
Baja cultura de seguridad industrial
Ausencia de planeación estratégica
Carencia de un sistema de información financiera en términos de costos y presupuestos, que les permita tomar decisiones de inversión y financiación de manera oportuna.
Falta de licencia ambiental

8.3 IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS

8.3.1 Estrategias FO

- Emplear la capacidad instalada actual, las buenas relaciones con los proveedores de recursos e insumos de materia prima y la integración vertical hacia atrás existente para atender el mercado nacional que presenta un crecimiento acelerado en el área de la construcción.
- Dado que la empresa presenta una buena solidez financiera, se debe adquirir nueva maquinaria para innovar en nuevas líneas de productos con mayor valor agregado explotando el reconocimiento regional con el que cuenta la empresa actualmente.
- Actualmente la empresa cuenta con un personal operativo calificado así mismo con un reconocimiento regional en la producción del ladrillo, teniendo en cuenta lo anterior y gracias a su buena solidez financiera podemos acceder a nuevas tecnologías aplicables a la producción de este mejorando aun más la calidad del mismo.

- Ya que la empresa cuenta con una excelente capacidad de gestión y organización administrativa se deben buscar mecanismos de participación y acercamiento para entablar negociaciones con las entidades públicas y privadas las cuales ejecuten proyectos de subsidios estatales para construcción, reforma y ampliación de viviendas con el objetivo de vender el producto “Ladrillo Uno A” para la ejecución de estos.
- Buscar el fortalecimiento de la empresa en certificaciones de calidad como la ISO 9001 con la que actualmente cuenta, entre otras, ya que en este momento las exigencias del mercado con respecto a la calidad de los productos generan diferenciación por los certificados que la empresa posee y de igual forma certificación con el surgimiento de los mercados donde se transen productos menos nocivos con el ambiente o derivados del aprovechamiento sostenible de los recursos naturales llamados también mercados verdes.

8.3.2 Estrategias FA

- Al robustecer el reconocimiento regional por el Know How en la producción de ladrillo y la calidad del mismo de igual forma el buen precio y servicio que la empresa ofrece a sus clientes conllevan a aminorar el impacto que produce la entrada de nuevos competidores al mercado.
- El aumento de la rivalidad entre los competidores amenaza con bajar los precios o inflar los costos reduciendo así el margen de ganancia, para contrarrestar este fenómeno la empresa debe explotar su integración vertical hacia atrás la cual le facilita contar con materia prima constante y aun menor costo; la empresa posee su propia mina de arcilla permitiéndole ser más competitiva en el mercado y sumado a esto el estatus comercial le permite tener una reacción oportuna ante cambios de precio en el mercado.
- Los factores climáticos adversos a la producción es una amenaza principal para la fabricación de la “ladrillera uno a” que se deben neutralizar empleando la solidez financiera en la construcción de cuartos especiales de secado que permitan prolongar una producción continua sin importar el factor climático que tanto afecta en estos momentos.
- El estado día a día controla más la legislación ambiental entorno a una producción más limpia, es por esto que la empresa debe recurrir a su excelente capacidad de gestión y organización administrativa con el fin de fortalecer su cooperación interinstitucional con entidades que estén legadas a el tema ambiental para ir a la vanguardia y mejoramiento de los procesos de producción exigidos en la normatividad.
- En el tema de surgimiento de productos sustitutos es claro que el ladrillo no es fácil de sustituir debido al tema cultural que se maneja en el país alrededor de este producto; sin embargo la estrategia debe ir dirigida por medio de la excelente capacidad de gestión y organización administrativa a difundir las bondades y calidad del ladrillo.

8.3.3 Estrategias DO

- Tecnología de la competencia: Pocas son las fábricas que cuentan con tecnología de punta para el desarrollo de sus procesos productivos, como son la ladrillera Santa fe y Alfagres. Según el Gerente del Departamento Técnico de la ladrillera Santa Fe, Ing. Diego Fernando García, la fábrica cuenta con tecnología de punta, con máquinas extrusoras muy especiales de origen italiano y brasilero, entre ellas una Morando y una Steel. El sistema de secado se realiza con base a métodos y herramientas marca Belalmar, adaptando ventiladores para que el subproceso sea más rápido. Por último, cuenta con una máquina que reprocesa el material terminado que es considerado como desperdicio. Estas son solo algunas de las oportunidades que hacen de Santa Fe y de otras pocas ladrilleras un riesgo para la fábrica estudiada, ya que gozan de beneficios que serán representados en el cliente o consumidor.
- Desarrollo de tecnologías: En el mundo actual el desarrollo de la tecnología nos exige competir con tecnologías de punta, cumpliendo con las normas ambientales con el fin de estimular la calidad de los procesos productivos que permitan disminuir la emisión de agentes contaminantes, como el diseño e instalación de filtros, procesos de pre tratamiento de carbón, limpieza de gases de combustión y disposición de residuos sólidos.
- Innovar : Existe un alto ritmo de desarrollo tecnológico, y moderno que busca la necesidad de innovación, buscando así nuevas herramientas de competencia única en el mercado, el manejo de los productos sus procesos y sus actividades en la empresa, desarrollar la mejora de los productos. Es un imperativo del mercado.
- Costos de la tecnología: Incorporar tecnología de punta en una industria como ésta requiere de grandes sumas de dinero. Las máquinas extrusoras no se consiguen en el mercado nacional, son de origen italiano, alemán o brasilero al igual que sus repuestos genuinos. Por lo tanto, no solo resulta costosa su adquisición sino que su mantenimiento y reparación requiere de especialistas para que proporcionen un adecuado funcionamiento.
- Implementación de la norma de calidad NTC ISO 9001-2008: En la búsqueda de desarrollo, y del cumplimiento de normas que aseguren la calidad es necesario implementar el sistema de calidad NTC ISO 9001-2008, y así organizar los procesos de la empresa, sus actividades y su desarrollo, planeando diferentes estrategias de mejora, y económicas que lleven a mejorar día tras día los sistemas organizados en su interior, mostrando al cliente que hay evidencia de calidad en el producto y así la empresa logre mayor competitividad, mejore sus procesos, maneje un control de desperdicios, motive al personal y primordialmente que el cliente se sienta con mayor satisfacción incrementando la participación en el mercado.
- Subsidio familiar de vivienda: Actualmente, el gobierno colombiano está impulsando la construcción de vivienda de interés social, no cabe duda que es una perspectiva alentadora para fortalecer el sector de la construcción. “Con ésta medida se espera

mantener el ritmo de crecimiento del sector, dinamizar el empleo y concretar las medidas anunciadas a finales del presente año.

8.3.4 Estrategias DA

- Debido a los cambios normativos que se vienen presentado en Colombia y en el mundo con motivo a Rio+20, 20 años del Protocolo de Kioto celebrado del 20 al 22 de junio de 2012, donde las naciones se comprometieron a mejorar sus sistemas productivos para reducir el impacto ambiental ocasionado sobre el clima del mundo (cambio climático), la debilidad con la que se cuenta hoy del bajo nivel tecnológico en el proceso de quema y por ende la falta de licencia ambiental, debe ser solucionada con la implementación de sistemas de quema más eficientes, en este sentido, hablamos de hornos continuos para acabar con la utilización de madera (reducir la deforestación), al no haber inicios de quema, por ser un horno que esta prendido todo el tiempo se acaba con la combustión incompleta, es decir, que no se quemame todo el combustible utilizado, generando mucho material particulado (humo con partículas perjudiciales para la salud humana), chimenea de emisiones de gases que permitan un tratamiento de los gases fugitivos y control, posibilitando adquirir la licencia ambiental requerida, recirculación de gases o de calor con un horno paralela de secado, aprovechando el calor sobrante del horno de quema, acabando de esta manera con la amenaza de factores climáticos adversos a la producción, dado que sin importar la época (lluvia o sol) siempre se tendrán las condiciones de secado optimas para la producción. Ya con el horno construido, se tendrá control absoluto de las temperaturas de quema, permitiendo una calidad homogénea de los productos y posibilitando la inclusión de nuevas líneas de producto, que requieren un manejo de las temperaturas de quema específicos y más exigentes.
- Con nuevas líneas de producto con mayor valor agregado, se puede diversificar en mercados donde los productos sustitutos aun no han llegado, alcanzando conquistar a los compradores que aun ven a los productos de arcilla, en especial el ladrillo como seguros, de mejor acústica y durabilidad.
- Crear un sistema de información financiero de costos y presupuestos, donde se le dé una mejor organización a los recursos tanto económicos, como de infraestructura y de personal, estos dos últimos que hacen parte a los activos de la empresa, observando al personal como un recurso de suma importancia, que sin ellos reducirían su operatividad, haciendo que la empresa en cierta medida no valga nada por la falta de personal calificado, buscando mecanismos de motivación y sentido de pertenencia para acabar con la rotación laboral, asegurando de esta manera los ingresos económicos que le dan dinamismo al negocio, permitiendo establecer ahora si costos y presupuestos de producción, de personal, de compras, de talento humano, de marketing, etc., permitiendo tener un sistema que posibilite la toma de decisiones de inversión y financiación de manera oportuna.
- Competir en un mercado donde el sector complementario de la construcción está en su punto más alto de crecimiento, es gastar recursos innecesarios, hay que apuntar a

ese porcentaje de mercado que está siendo desatendido por los principales competidores de **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA**, las alianzas estratégicas son un método muy importante en el que ya se está inmerso para conseguir una mayor participación en el mercado, con socios estratégicos que impulsen la economía de la organización, dejando a los nuevos competidores con un panorama desfavorable a su nueva idea de negocio, demostrando imponencia industrial, buen nombre y reconocimiento que les dé temor y duda al competir.

- Aunque se encuentren en la época dorada de la construcción, hay un dicho muy mencionado de que “todo lo que sube, tiene que caer”, pensar en que el negocio como está concebido hoy en día se sostenga infinitamente, es caminar hacia un abismo, desarrollar un plan de marketing, pensando en una posible rotura o crisis en la construcción, con diversas líneas de productos, permitirá tener herramientas importantes para tomar decisiones y tener estrategias comerciales fuertes.
- A pesar que el personal utilizado en las actividades productivas, no requieren una formación académica específica, pero si experiencia en la manipulación del ladrillo, y que tradicionalmente han trabajado bajo situaciones de riesgo, sin ninguna precaución o temor a accidentes, hace que la implementación de un programa de salud ocupacional y seguridad industrial, que ya se encuentra documentado, sea sumamente necesario, exigiendo la utilización de elementos de protección personal (EPP) y el cumplimiento de los requerimientos de que por ley existen.
- Con el Plan de Direccionamiento Estratégico que se está elaborando, generar un instrumento de planeación que permita incrementar las posibilidades de éxito en cada una de las situaciones que se presenten en la empresa, para ello se creó el SGC y se certificó con ISO 9001:2008, el cual es un sistema con el que se organiza información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de decisiones, verificando en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afecten el logro de los objetivos, de esta manera tener la capacidad de influir en el entorno y no dejarse determinar por él, ejerciendo así algún control sobre el destino de **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** (UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, s.f.).

9 PROYECTO DE EMPRESA

9.1 MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de productos plásticos y arcilla no estructural, que genera el más alto grado de satisfacción a nuestros clientes, ofreciendo productos de alta calidad a precios justos; con respeto mutuo en beneficio de todos los participantes.

9.2 VISIÓN

En el año 2020 seremos reconocidos en el Huila y en el Caquetá como una empresa líder en la fabricación y comercialización de productos de arcilla y plástico, con excelencia en el servicio, proporcionando confiabilidad y crecimiento sostenible.

9.3 VALORES

- **Integridad:** Actuar con transparencia, diligencia, excelencia, justicia y honestidad, generando confianza, credibilidad y lealtad.
- **Compromiso:** Todos comprometidos con la empresa para alcanzar y superar los objetivos planteados.
- **Respeto:** Con diversidad de pensamientos y opiniones, alcanzar una convivencia armónica y productiva.
- **Innovación:** Investigar y crear constantemente soluciones para nuestros clientes, transformando la industria de la construcción y el agro.

La misión, visión y valores de **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** fueron elaborados de forma participativa, para comprometer a los colaboradores, con el objetivo claro de garantizar la permanencia y el continuo crecimiento en el mercado de la construcción y el agro. Tienen como base la calidad y buenos precios, para la creación de los servicios y sistemas que les permitan ofrecer:

- Excelencia en el servicio y atención especial a sus clientes.
- Calidad excelente en todos sus productos.
- Satisfacción total de sus clientes.

9.4 OBJETIVO CORPORATIVO

Industrias uno A del Huila, tiene como objetivo elaborar productos de arcilla que nos permite cumplir satisfacer las exigencias de nuestros clientes, garantizando excelente calidad, apoyados en una actitud de mejoramiento continuo y un talento humano comprometido.

9.5 LOGÍSTICA ORGANIZACIONAL

Es la articulación de las acciones de los procesos misionales, visionales y de apoyo, desde la extracción de la materia prima hasta la postventa del producto terminado, logrando siempre la satisfacción del cliente.

Apoyo en la Producción

- Control y clasificación de materias primas e insumos
- Acondicionamiento de arcillas
- Mantenimiento e infraestructura conformes a las necesidades productivas y capacidad instalada de la fabrica
- Perfiles de cargos acordes a cada proceso
- Seguimiento y mejora de todos los procesos
- Recepción y almacenamiento de productos terminados como conforme y no conforme
- Distribución los productos terminados
- Postventa “Satisfacción del Cliente”

Apoyo en la misión y la visión

- Cumplir objetivos corporativos
- Apoyar el mejoramiento continuo
- Buscar satisfacción del cliente
- Estandarizar procesos
- Cumplir indicadores productivos
- Control a los procesos

Apoyo en la diferenciación

Costo

- Control de gastos
- Mejoramiento de productividad
- Seguimiento a las proyecciones presupuestales

Calidad

- Certificación ISO 9001
- Satisfacción del cliente
- Cumplimiento de NTC

Innovación

- Reconversión tecnológica
- Producción más limpia
- Diversificación de productos
- Responsabilidad Ambiental
- Responsabilidad social empresarial
- Mejoramiento continuo

10 PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

10.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CORPORATIVOS DE LARGO PLAZO.

1. Propender por el uso de estrategias internas que conlleven a incrementar el sentido de pertenencia y compromiso organizacional de todos los funcionarios, ligadas con

el mejoramiento continuo de procesos y de producción más eficiente, intensificando el esfuerzo en el manejo administrativo y los recursos financieros con los que cuenta.

2. Conocer el comportamiento del mercado, de la competencia y las tendencias de la industria ladrillera de acuerdo a los nuevos avances del sector y legislación gubernamental.
3. Implementar y fortalecer el proceso de certificación de calidad ISO 9000 y servicio al cliente como reconocimiento de la organización y su Now How, creando una cultura de servicio con calidad en el recurso humano.
4. Diseñar un plan estratégico el cual incorpore en el proceso productivo de **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA**, nuevas alternativas de optimización y operación de la infraestructura y tecnología, para instaurar un sistema permanente de producción más renovable y limpia de acuerdo a la normatividad existente.
5. Explotar la integración vertical hacia atrás teniendo en cuenta que es una gran ventaja competitiva dado que se posee mina propia de materia prima; primacía que frente a la gran mayoría es bien diferenciadora ya que nos da la posibilidad de tener materia prima a disposición para mantener una producción constante.

10.2 ESTRATEGIAS NECESARIAS PARA LOGRAR CADA UNO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Objetivo 1

Propender por el uso de estrategias internas que conlleven a incrementar el sentido de pertenencia y compromiso organizacional de todos los funcionarios, ligadas con el mejoramiento continuo de procesos y de producción más eficiente, intensificando el esfuerzo en el manejo administrativo y los recursos financieros con los que cuenta.

- Se debe brindar capacitación constante a los empleados para elevar la autoestima y conocimiento sobre los procedimientos de la empresa y de esta forma incrementar el sentido de pertenencia por la empresa.
- Establecer convenios con el Sena, cámara de comercio y universidad sur colombiana, con el ánimo que los empleados de **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA**, se capaciten a nivel técnico y tecnológico.
- Mantener un control constante por parte de la administración con el fin de supervisar que las capacitaciones dictadas en pro de mejoramiento están siendo aplicadas por parte del personal que las tomó.

Objetivo 2

Conocer el comportamiento del mercado, de la competencia y las tendencias de la industria ladrillera de acuerdo a los nuevos avances del sector y legislación gubernamental.

- Estar al tanto de las variaciones de precios y nuevas ofertas de servicios así mismo de los proyectos ofrecidos por la parte pública y privada con respecto a los programas de construcción de vivienda por medio de los vendedores, clientes y la parte publicitaria para poder reaccionar y acceder de forma inmediata.
- Brindar a los clientes un buen servicio tanto en la venta como en la posventa de igual forma excelentes precios y fijar el factor diferenciador en la calidad de los productos, apoyados en el buen nombre que se tiene.
- Delegar a la administración de la empresa la responsabilidad de mantener al tanto sobre las nuevas normas de reglamentación ambiental, las cuales al aplicarlas, permiten seguir fortaleciendo la solidez de la empresa frente a las demás ladrilleras.

Objetivo 3

Implementar y fortalecer el proceso de certificación de calidad ISO 9000 y servicio al cliente como reconocimiento de la organización y su now how, creando una cultura de servicio con calidad en el recurso humano.

- Dar a conocer a los empleados los retos a los cuales se van a enfrentar al haber obtenido la Certificación ISO 9000 y el compromiso de fijarse nuevas metas para adquirir futuras certificaciones que conlleven a exaltar el buen servicio de la empresa.
- Difundir por medio diversas estrategias la obtención de la Certificación ISO 9000 utilizándola para generar mayor seguridad y credibilidad frente a los clientes de la empresa.
- Aplicar la Certificación ISO 9000 como factor diferenciador en procesos de contratación a nivel público y privado frente a la competencia.

Objetivo 4

Diseñar un plan estratégico el cual incorpore en el proceso productivo de la ladrillera Industrias 1a, nuevas alternativas de optimización y operación de la infraestructura y tecnología, para instaurar un sistema permanente de producción más renovable y limpia de acuerdo a la normatividad existente.

- Recurrir a la solidez financiera de la empresa con el objetivo de acceder a nuevas tecnologías en pro del mejoramiento de la producción como cuartos de secado el cual es uno de los factores críticos.
- Implementar un estudio riguroso de los tiempos y movimientos de los procesos de fabricación para aprovechar al máximo la capacidad instalada actualmente dentro de la empresa.

- Fijar como meta la construcción de un nuevo horno que cumpla con los estándares de producción limpia y la legislación existente así mismo que incorpore mejor y mayor producción a menor costo.

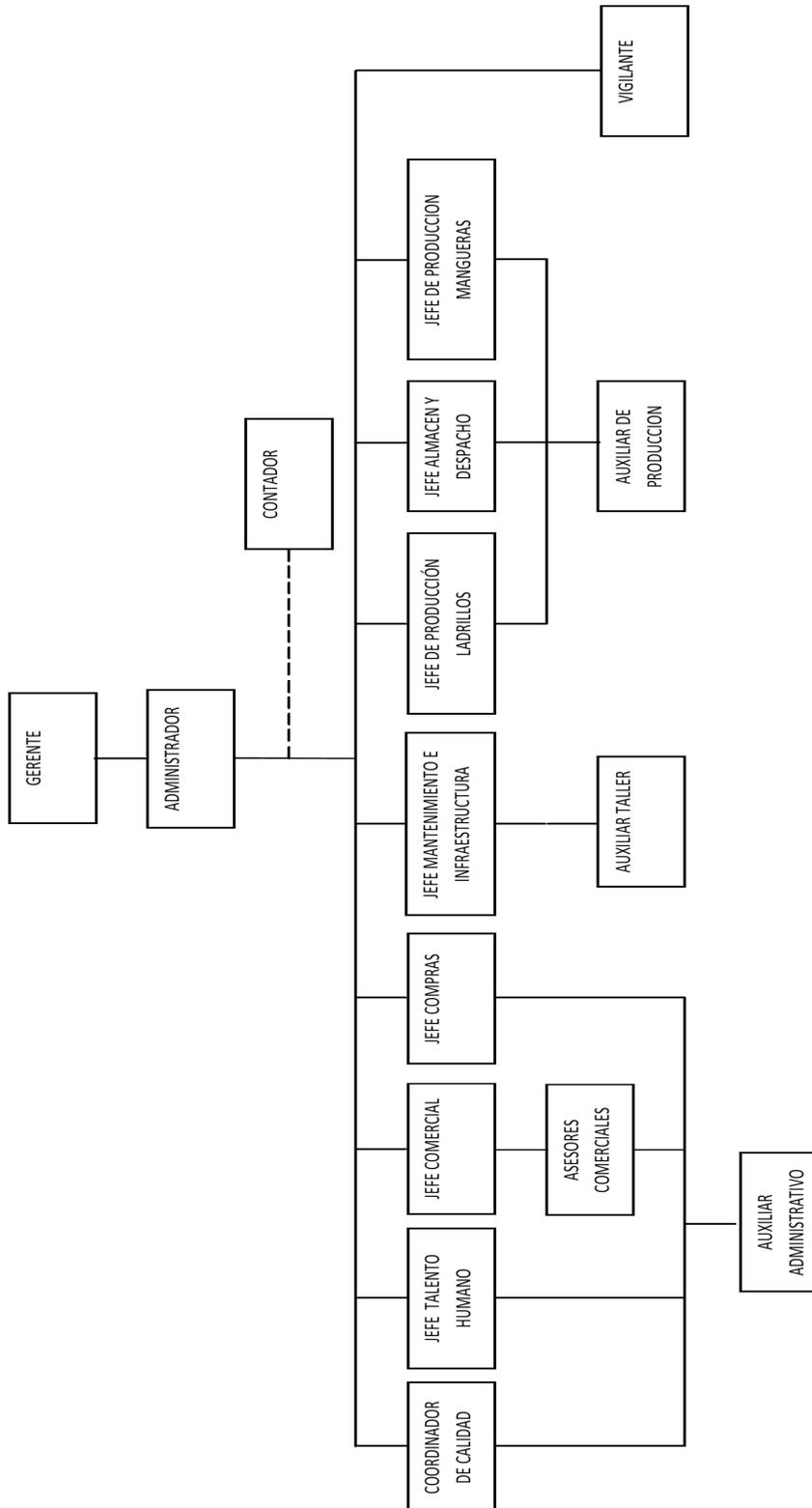
Objetivo 5

Explotar la integración vertical hacia atrás teniendo en cuenta que es una gran ventaja competitiva, dado que se posee mina propia de materia prima; factor que frente a la gran mayoría es bien diferenciador ya que nos da la posibilidad de tener materia prima a disposición para mantener una producción constante.

- El aprovechamiento de la adquisición del actual título minero permitirá poder comprar nuevos terrenos con el fin de explotar minas sin restricción dando la posibilidad de mantener materia prima a disposición.
- Brindar capacitación adecuada a los empleados en las buenas prácticas y manejos de la explotación de la mina de arcilla y de esta forma garantizar la producción de materia prima.
- Al contar con mina propia nos permite poder manejar precios competitivos frente a nuestra competencia directa brindando mejores oportunidades de economía a los clientes de la ladrillera.

11 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE SIGA A LAS ESTRATEGIAS FORMULADAS

GRÁFICA 3 SISTEMA DE **GESTIÓN** DE CALIDAD DE INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA



Fuente: El Autor

Basados en el sistema de gestión de calidad de INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA (ver GRÁFICA 2) que tiene una orientación enfocada a los procesos, el mejoramiento continuo y el cumplimiento de los requerimientos de sus clientes, se generó el organigrama (ver GRÁFICA 3), encabezando el proceso gerencial, con el administrador que a su vez es el representante por la dirección del SGC y un contador externo, que tiene como misión “Asesorar a la empresa en todos los asuntos contables, tributarios y financieros.” (INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA, 2012), todos los demás procesos misionales y de apoyo se encuentran debajo en un mismo nivel, cada proceso cuenta con un jefe con sus respectivos perfiles de cargo incluidos en el documento del SGC.

El proceso visional de seguimiento y mejora, está a cargo de la gestión gerencial, la administración y en especial en el Coordinador de Calidad, por tal razón se ubico un puesto, con su jefe de proceso y perfil de cargo determinado para el Coordinador de Calidad. Debajo de este esquema de jefes de procesos, encontramos todo el proceso como tal operativo, de los cuales hacen parte los auxiliares (administrativo, de taller y de producción), los asesores comerciales y los vigilantes.

12 PLAN OPERATIVO DE TRANSFORMACIÓN Y SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN

12.1 PREVISIONES DEL MEDIO AMBIENTE

Antecedentes

INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA con ventas en otros mercados externos como lo son en el Caquetá y Putumayo, en el sector de la construcción se consolida como una de las empresas representativas en materia de ventas en el sur del país. Se cuenta con una tecnología de producción continua que permite grandes volúmenes de producción, aprovechando economías de escala sin el peso de un alta carga prestacional. Actualmente, Bancoldex (Banco De Comercio Exterior De Colombia S.A.) está manejando una línea de crédito para empresarios que exportan insumos de la construcción como el ladrillo y las tejas estilo español, las cuales están en furor en Estados Unidos. Por otro lado para proyectos de inversión fija Otro de los grandes aportes que ha realizado Bancoldex al sector de la construcción ha sido el desarrollo del proyecto de inversión fija hacia el sector de la construcción, teniendo en cuenta que no se llevaba a cabo anteriormente. Para este caso, el proyecto va dirigido hacia aquellas personas que quieran ampliar una planta o montar una fábrica de exportaciones, al cual se le financia todo el proyecto incluyendo la construcción de la misma.

Actualmente, el gobierno colombiano está impulsando la construcción de vivienda de interés social, no cabe duda que sea una perspectiva alentadora para fortalecer el sector de la construcción. “Con ésta medida se espera mantener el ritmo de crecimiento del sector, dinamizar el empleo y concretar las medidas anunciadas a finales del presente año.

Alcance

Ante la falta de demanda, se deben enfocar actividades en desarrollar alternativas creativas de aproximación al mercado Nacional con alianzas con empresas como LADRILLERA SANTA FE.

Para que la empresa logre mayor competitividad, mejore sus procesos, maneje un control de desperdicios, motive al personal y primordialmente que el cliente se sienta con mayor satisfacción y así incrementar la participación en el mercado, es necesario implementar el sistema de calidad documentado NTC ISO 9002.

Objetivos

- Cumplir con los compromisos adquiridos con proveedores, acreedores, colaboradores y socios.
- Desarrollo de los procesos de selección del talento humano, determinado el perfil requerido.
- Lograr el desarrollo tecnológico e integral de la empresa, mediante la modernización tecnológica.
- Controlar la explotación anti técnica, proyectando taludes con alturas y bermas que sean estables y que garanticen seguridad para trabajadores y población circunvecina.

Estrategias

- Mantener un control estricto sobre las cuentas por pagar, evitando incumplimiento en las obligaciones.
- Motivación del personal, mediante entrenamiento, normas de seguridad y protección, solución de conflictos.
- Establecer ventajas competitivas, mediante el diseño e innovación de nuestros productos.
- Establecer un plan de reforestación y revegetalización del área con especies nativas que contribuyan a detener los procesos erosivos y estabilicen las laderas susceptibles a remoción en masa.

Indicadores

- **Indicadores Económicos**

$$\text{Margenes de Contribucion} = \frac{\text{Venta Real Producto}}{\text{Costo Real Directo Producto}}$$

$$\text{Ventas Perdidas} = \frac{\text{Valor pedidos no Entregados}}{\text{Total Ventas Empresa}}$$

$$\text{Costo por cada 100 pesos despachados} = \frac{\text{Costos Operativos Bodegas}}{\text{Costo de las Ventas}}$$

- **Indicadores Jurídicos**

$$\text{Revisión y Elaboración, contratos y convenios} = \frac{\text{Contratos y convenios atendidos}}{\text{Solicitudes Elaboración}}$$

$$\text{Atencion de tramites y solicitudes} = \frac{\text{consultas atendidas}}{\text{consultas solicitadas y tramitadas}}$$

- **Indicadores Culturales y Tecnológicos**

$$\text{Productividad Maquinaria} = \frac{\text{Produccion}}{\text{Horas Maquina}}$$

$$\text{Indicador mantenimiento – Producción} = \frac{\text{Costos Mantenimiento}}{\text{Costos Produccion}}$$

$$\text{Nivel de Calidad} = \frac{\text{Total Productos sin Defectos}}{\text{Total Productos \textcircled{2}laborados}}$$

- **Indicador Ecológico**

$$\text{Impacto Ambiental} = [(I * UI) / 100]$$

I: Indicador de impacto ambiental generado: valor entre 0 y 100.

UI: Unidades de importancia para el impacto: valor entre 0 y 1.000

12.2 METAS DE LA ORGANIZACIÓN

- Producir los mejores productos de arcilla para la construcción de la región, mediante altos niveles de estandarización.
- Implementar un crecimiento sostenible en la empresa:
 - Incrementar la producción
 - Innovar con nuevos productos
- Mejorar continuamente a través de la evaluación de la eficiencia y eficacia.
- Contar con personal capacitado y formado acorde con los requerimientos de la empresa.
- Reconversión tecnológica de los procesos productivos para tener una producción más limpia, comprometidos con el mejoramiento de la calidad ambiental.

12.3 PREVISIONES DEL MERCADO

Antecedentes

El producto en el mercado y la competencia conduce a la decisión de incrementar el nivel de producción actual que posee **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** o tomar la decisión de buscar un nuevo nicho de mercado elaborando nuevos productos.

Alcance

Cada uno de nuestros productos es un bien que utilizan los constructores para transformarlo en un bien de consumo final, que en este caso es la construcción, para ello se debe implementar la capacidad instalada al máximo para cumplir con los clientes actuales y a futuro ampliar el sistema de producción y poder satisfacer la demanda de los nuevos nichos de mercado en otros departamentos como lo son el Caquetá y Putumayo.

Objetivo de la Empresa

Conocer el comportamiento del mercado, de la competencia y las tendencias de la industria ladrillera de acuerdo a los nuevos avances del sector y legislación gubernamental.

Estrategia

- Estar al tanto de las variaciones de precios y nuevas ofertas de servicios así mismo de los proyectos ofrecidos por la parte pública y privada con respecto a los programas de construcción de vivienda por medio de los vendedores, clientes y la parte publicitaria para poder reaccionar y acceder de forma inmediata sin desconocer la reglamentación ambiental.

Indicadores de Gestión

$$\text{Participación en el Mercado} = \frac{\text{oferta de productores}}{\text{Total de consumidores}}$$

Actividades

1. Determinar la tendencia de los nuevos mercados a nivel nacional.
2. Realizar estudios de los resultados de la tendencia de los nuevos mercados.
3. Tomar acciones sobre las variaciones del precio
4. Establecer relaciones estrechas y constantes con los clientes.
5. Desarrollo del presupuesto para la producción de los nuevos productos.
6. Iniciar campañas publicitarias en el sur del país con el fin de dar a conocer el producto **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA**.
7. Investigar alternativas ambientales para el mejoramiento en los procesos de fabricación de los productos de **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA**.
8. Control y Evaluación de todos los procesos productivos.

12.4 PLAN DE PRODUCTOS

Antecedentes

INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA actualmente posee una línea de producto con cuatro referencias de Ladrillo Divisorio Hueco (#3, #4, #5 y #5 Liso) con calidad según la NTC 4205-2000, que le da características ideales de comportamiento o desempeño que se espera para los muros divisorios, ese desempeño se basa en la magnitud de los daños que se espera que sufran. A pesar de ser esta línea de producto la de mayor demanda y contar con una rotación constante del inventario, se necesita incrementar la producción e innovar con nuevos productos, que les permita aumentar participación en el mercado y diversificar mercados.

Alcance

Diseñar un plan de productos acorde al mercado actual y futuro, a fin de mejorar y satisfacer las necesidades de los clientes, creando así ventajas competitivas, con un enfoque nuevo al definir productos diferenciados, llamativos y con mayor valor agregado.

Se debe tener en cuenta que actualmente los arquitectos y constructoras no solo piensan en el diseño sino también en darle un toque más personal a sus creaciones con materiales más vistosos y decorativos, que sean más armoniosos con el entorno pero que al mismo tiempo sean de buena calidad

Objetivo de la Empresa

Determinar y desarrollar de acuerdo a las competencias de **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** y la legislación vigente, una estrategia de productos (Portafolio de Productos) que debe seguirse, según los requerimientos del mercado con relación a los productos que idealmente se deberían ofertar en la empresa, incrementando la producción actual e innovando en nuevos productos.

Estrategia

- **Portafolio de Productos:** Identificar los productos que a través de los recursos de la empresa (Tecnológicos, Financieros, Humanos y el Know How), se maximice el crecimiento futuro y la rentabilidad.

Indicadores de Gestión

$$\text{Venta de Nuevos Productos} = \frac{\text{Oferta de Productos Nuevos}}{\text{Total de Productos}}$$

Actividades

9. Determinar la percepción de los nuevos productos en el mercado.
10. Análisis de resultados de la percepción de los nuevos productos.
11. Factibilidad de implementación de nuevos productos.
12. Desarrollo de las características de los nuevos productos.
13. Desarrollo del presupuesto para la producción de los nuevos productos.
14. Lanzamiento de Portafolio de Productos.
15. Aprobación del nuevo Portafolio de Productos.
16. Implementación y producción de los nuevos productos.
17. Control y Evaluación del Plan de Productos.

Productos Recomendados

Línea de Productos	Utilidades
Adoquines	299%
Divisorios	147%
Estructurales	121%
Fachadas	189%
Cubiertas	272%

12.5 PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

Antecedentes

El proceso de venta de **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** se realiza directamente en la fábrica ubicada en las afueras del Municipio de Campoalegre. Los clientes se clasifican en:

- Empresas constructoras
- Compradores individuales
- Depósitos de materiales (Distribuidores)

Los porcentajes de participación en la compra de los productos tradicionales de la fábrica son respectivamente: 50%, 40%, y 10% del total de la producción. En cuanto a la forma de entregar el material, puede ser:

- En obra
- En Fabrica
- Distribuidores

Alcance

Diseñar un plan de marketing ya que es la herramienta básica de gestión que debe utilizar **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA**, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

Objetivo

Elaborar un plan de marketing basado en producción, precio, promoción y distribución de producto para crear intercambios que satisfagan los objetivos del cliente y la organización. Realizar un proceso bidireccional de ventas supliendo el proceso unidireccional que actualmente se tiene.

Estrategia

Implementar el plan de marketing para así enfocar actividades y desarrollar alternativas creativas de aproximación al mercado nacional con alianzas con empresas como LADRILLERA SANTA FE. De tal forma que genere una mayor cercanía al cliente y conocimiento del mismo; dinamizar la labor de ventas que hasta la fecha, cuenta con un jefe de ventas y un vendedor externo que trabajan por comisión.

Indicador

$$\text{Incremento Clientes} = \frac{\text{Cliente Actual} - \text{Cliente Anterior}}{\text{Cliente Anterior}}$$

Actividades

1. Localizar y establecer puntos estratégicos de distribución concentrados (Concentrar los esfuerzos de la empresa en segmentos determinados).
2. Apertura y tercerización de agencias en los segmentos analizados localizados.
3. Alianzas horizontales comerciales con empresas relacionadas al rubro (construcción) de manera que haya beneficio mutuo.
4. Crear una página web de información y venta del producto de la empresa.
5. Utilizar diferentes medios de publicidad como ser televisión, radio, internet, periódico, etc.
6. Ampliación de servicio por parte de la empresa como ser; vendedores corporativos y transporte del producto.
7. Análisis de costos de comercialización y marketing versus ventas generadas.

12.6 PLAN DE PRODUCCIÓN

Antecedentes

El SGC ISO 9001:2008 implementado por **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** cuenta con un Plan de Gestión de la Producción y un Software de Producción (Lamí: Desarrollado por la empresa) donde se establecen los procedimientos a desarrollarse para obtener ladrillos de altísima calidad para satisfacer los requerimientos del mercado (INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA, 2012):

- **I1AH-GP-MP-01 PROCEDIMIENTO MATERIA PRIMA:** Garantizar que la materia prima utilizada tenga el tiempo máximo de maduración para mantener la calidad de los productos terminados.
- **I1AH-GP-EX-01 PROCEDIMIENTO EXTRUSION:** Elaborar productos extrusados que cumplan con los requisitos del cliente.
- **I1AH-GP-SEC-01 PROCEDIMIENTO SECAMIENTO:** Verificar y controlar el secado del producto de tal manera que quede apto para la quema.
- **I1AH-GP-Q-01 PROCEDIMIENTOS QUEMAS:** Lograr una excelente cocción del ladrillo.

De acuerdo al comportamiento del mercado se da inicio al Plan de Gestión de la Producción, en donde la Gestión Comercial juega un papel muy importante, es aquí donde se ofician todos los negocios de la empresa.

INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA actualmente no cuenta con un Plan de Marketing que se integre a las actividades propias de la Gestión Comercial, este se da con el “I1AH-GC-PV-01 PROCEDIMIENTOS VENTAS” (INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA, 2012), el cual solo establece una metodología para realizar ventas, sin tener en cuenta un estudio del mercado; luego de establecerse una orden de pedido por parte de los clientes, se hace un registro en el Software Lamí de solicitud de elaboración de ladrillo, aquí se establecen los requerimientos del cliente, el Software Lamí hace un análisis del producto en proceso y las ordenes de pedido activas, estima el tiempo de entrega del pedido y programa producción tanto para completar los pedidos realizados, como para establecer un stock de producto terminado base indicado por la gerencia.

Alcance

Diseñar un sistema de Gestión de la Producción de acuerdo al comportamiento actual y futuro del mercado, que introduzca las nuevas líneas de productos que se quiere establecer en el Portafolio de Productos, a fin de mantener un stock de producto terminado acorde a las demandas del mercado.

Objetivo de la Empresa

Integrar al Plan de Gestión de la Producción actual, un estudio de mercado actual y futuro, que permita proyectar la producción de la empresa, de acuerdo a las necesidades de los mercados potenciales y las necesidades de sus clientes, para lograr atenderlos y satisfacerlos.

Estrategia

- **Estudio de Mercado:** Realizar un análisis del mercado en los sectores de la construcción y ladrillo, que permita utilizar los recursos de la empresa en la producción de productos demandados a corto, mediano y largo plazo.

Indicadores de Gestión

$$\textit{Gestión de la Producción} = \frac{\textit{Producto Vendido}}{\textit{Producto Producido}}$$

$$\textit{Tiempos de Entrega} = \frac{\textit{Promedio dias de entrega}}{\textit{Tiempo de entrega planteado}}$$

Actividades

1. Diagnóstico actual del mercado.
2. Análisis de resultados del diagnóstico del mercado.
3. Diseño del Plan de Producción.
4. Presentar el presupuesto para la implementación del Plan.
5. Aprobación del Plan.
6. Implementación y desarrollo del Plan.
7. Control y monitoreo del Plan de Producción.

12.7 PLAN DE INVENTARIOS

Antecedentes

Dentro del SGC ISO 9001:2008, se cuenta con un Plan de Inventarios, este plan involucra el proceso de “Compras” que sirve de apoyo al proceso de “Gestión de la Producción”, el cual busca adquirir productos y servicios de tal forma, que permita mantener un inventario acorde a las necesidades productivas, pensando en una demanda desmedida durante un corto período de tiempo.

El proceso con el cual se concatena esta Plan de Inventarios, involucra al proceso de Mantenimiento e Infraestructura el cual establece los lineamientos para el mantenimiento preventivo y correctivo en **INDUTRIAS UNO A DEL HUILA**, aquí se identifican y se establecen los requerimientos en inventario de material, componentes, partes, materias primas, ensambles, suministros, entre otros, indispensables para prevenir una posible falla, alteración o varada en el proceso productivo.

Aunque la Planificación de operaciones productivas solo se esta llevando en el corto plazo, el cual se da con base a las ordenes de pedido establecidas por la Gestión Comercial, el proceso de Mantenimiento e Infraestructura, no cuenta con un cronograma establecido para ejecutar los mantenimientos, solo se cuenta con registros a través de las "I1AH-MEI-FTE-01 FICHAS TECNICAS DE EQUIPOS", para establecer los requerimientos y el inventario base a tener para operaciones productivas continuas a su máxima capacidad.

Alcance

Diseñar manuales de operación para cada uno de los equipos presentes en la empresa, donde se especifiquen los componentes del equipo y explicar como debe ser ensamblado los mismos para un óptimo funcionamiento.

Diseñar manuales de mantenimiento preventivo y correctivo para cada uno de los equipos presentes en la empresa, donde se especifiquen cronogramas de mantenimiento, tipo de mantenimiento, recursos a utilizar, procedimientos a seguir, entre otros, sin importar su uso o tiempo de operación, con el fin asegurar la disponibilidad y vida útil de los diferentes equipos. Esto ayuda a prevenir averías o fallas de los equipos para seguir aumentando la eficiencia en la producción, garantizando óptimas condiciones de los equipos que se encuentran en operación.

Objetivo de la Empresa

Elaborar manuales de operación y manuales de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos presentes en **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** que permitan establecer los requerimientos de inventario adecuados, para optimizar los recursos de la empresa y garantizar óptimas condiciones de los equipos.

Estrategia

- **Manual de Operaciones:** Identificar componentes de equipos y su funcionamiento, estableciendo referencias de inventario base.

- **Manual de Mantenimiento Preventivo y Correctivo:** Identificar las acciones preventivas y correctivas que se deben realizar para garantizar óptimas condiciones de los equipos, estableciendo cantidades mínimas a tener de cada referencia del inventario base.

Indicadores de Gestión

$$\text{Inventarios} = \frac{\text{Inventario Utilizado}}{\text{Inventario Base}}$$

Actividades

1. Elaborar Manual de Operaciones.
2. Elaborar Manual de Mantenimiento Preventivo y Correctivo.
3. Análisis de referencias y cantidades de inventario base.
4. Desarrollo del presupuesto de inversión para establecer el inventario.
5. Desarrollo del presupuesto programado de inversión mes a mes para sostener el inventario.
6. Aprobación de los manuales y presupuestos.
7. Compra de material, componentes, partes, materias primas, ensambles, suministros, entre otros, del inventario base establecido.
8. Control del inventario.

12.8 PLAN DE PERSONAL

Antecedentes

Con la implementación del SGC ISO 9001:2008, **INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA** elaboro el Plan de Personal donde se establecen los siguientes aspectos (INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA, 2012):

- **I1AH-TH-PCTH-01 PROCEDIMIENTO CONTRATACIÓN:** Proveer personal competente de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- **I1AH-TH-PC-01 PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN:** Determinar la metodología para detectar las necesidades de capacitación, evaluar las capacitaciones y administración de competencias.
- **I1AH-TH-PAC-01 PROCEDIMIENTO ADMINISTRACIÓN DE COMPETENCIAS:** Establecer los criterios y la metodología para definir los requisitos de los Cargos, validar las Competencias del Personal e identificar y establecer las necesidades de Capacitación y el Programa de Formación.
- **I1AH-TH-PC-01 PERFIL DE CARGO:** Establece los requisitos mínimos apropiados de educación, formación, habilidades y experiencia, para cada uno de los cargos en la empresa.

A pesar de lo anterior, existe una rotación laboral alta debido a la exigencia física de los cargos operativos, adicional a ello, Campoalegre es una zona potencialmente agrícola, donde los jornales se realizan entre cuatro y seis horas al día, y el Huila cuenta con proyectos Hidroeléctricos (Quimbo) y Petroleros, con salarios altos, estas dos condiciones adicionales seduce a la población laboral, convirtiendo el trabajo en las industria ladrilleras un trabajo transitorio, así sea un trabajo constante y permanente.

Alcance

Definir una propuesta de motivación, desempeño y sentido de pertenencia del personal que permita reducir la rotación laboral y mejorar la productividad y el accionar de los colaboradores, logrado un equipo comprometido, eficiente y eficaz, buscando la satisfacción total de los clientes.

Objetivo de la Empresa

Desarrollar un plan de motivación, desempeño y sentido de pertenencia, con el fin de reducir la rotación laboral, mejorar el ambiente laboral, generar productividad empresarial y un grado muy alto de sentido de pertenencia por la empresa, logrando así cumplir las metas de la organización.

Estrategia

- **Modelo Integrador de Motivación:** Implementar un modelo en donde la relación motivación, desempeño, sentido de pertenencia y satisfacción de los clientes sean el punto focal, permitiendo conservar y/o integrar personal capacitado y formado acorde con los requerimientos de la empresa.

Indicadores de Gestión

$$\text{Clima Laboral} = \frac{\text{Metas Cumplidas}}{\text{Metas Planteadas}}$$

$$\text{Rotación Laboral} = \frac{\text{Colaboradores Activos}}{\text{Total Colaboradores Contratados}}$$

Actividades

8. Diagnóstico de satisfacción y desempeño laboral.
9. Análisis de resultados del diagnóstico laboral.
10. Propuesta de mejoramiento del clima laboral.
11. Diseño del modelo integrador de motivación, especificando programas de incentivos y ambiente laboral, con cronograma de actividades.

12. Presentar el presupuesto para la implementación del modelo.
13. Aprobación del modelo integrador de motivación.
14. Desarrollo del modelo.
15. Registros y control de asistencia a través de firmas y responsabilidades, de las actividades desarrolladas por el modelo integrador de motivación.
16. Evaluación de las actividades con los formatos del SGC ISO 9001:2008 (INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA, 2012):
 - I1AH-TH-EPCC-01 EVALUACIÓN DE PERCEPCIÓN Y CALIDAD DE CAPACITACIONES
 - I1AH-TH-ECC-01 EVALUACIÓN A LA EFICACIA DE LA CAPACITACIÓN
17. Análisis de las evaluaciones.
18. Seguimiento y mejora del modelo.
19. Control y monitoreo del modelo integrador de motivación.

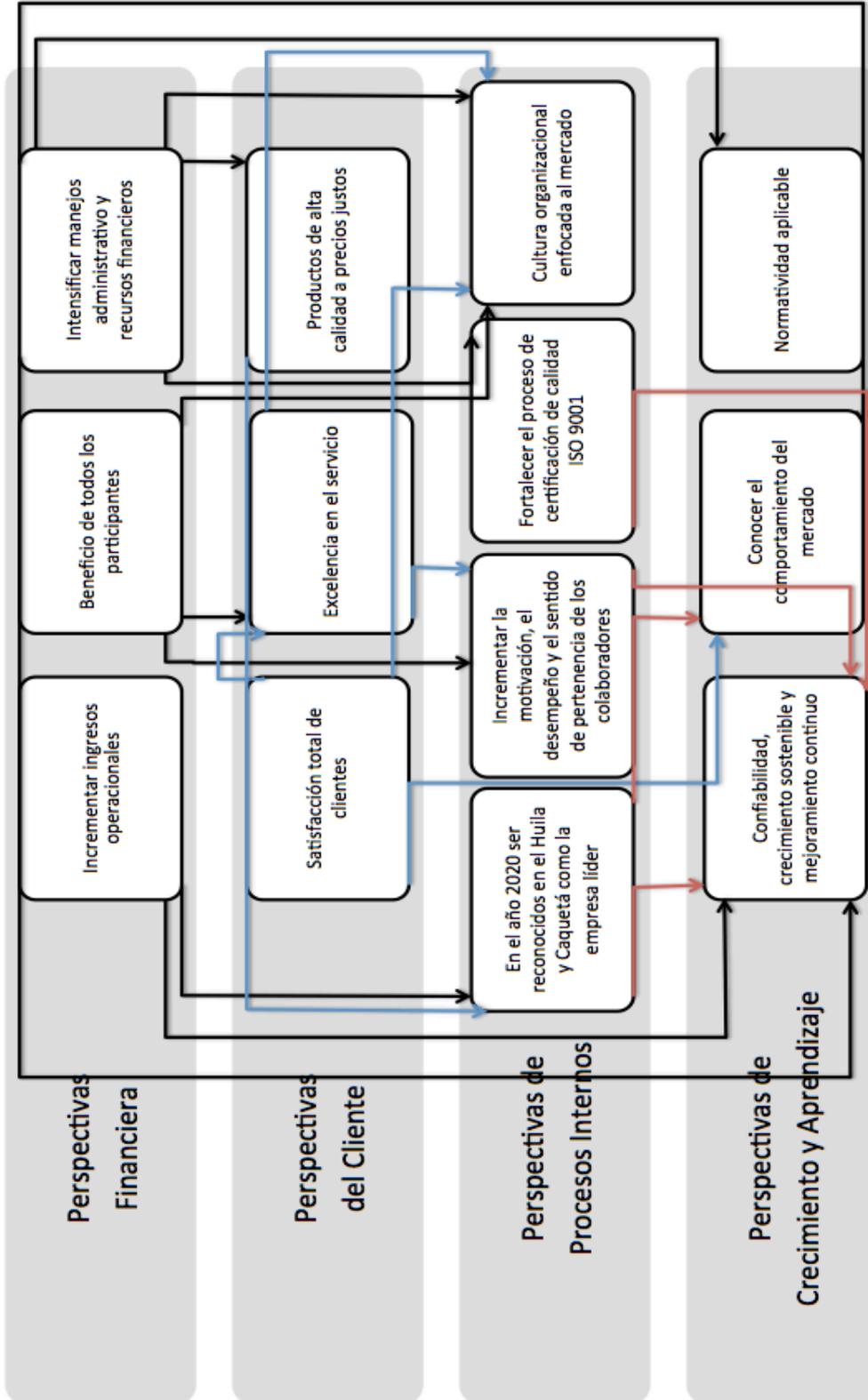
13 BALANCED SCORECARD

El objetivo de toda empresa es la de generar valor económico. Este desempeño se mide a través de los indicadores financieros.

Sin embargo el éxito de los productos y servicios y su consecuente retribución económica dependen de la aceptación y fidelización de los clientes que varía de manera directa con el nivel de valor agregado que le brindan los productos y servicios al cliente. Los procesos de servicio al cliente dependen de la correcta ejecución de los procesos internos, tanto operativos como estratégicos y de innovación.

El funcionamiento de los procesos internos depende de la existencia de los recursos físicos y personas capacitadas requeridas, por lo tanto la selección, desarrollo y formación de personas es tan importante como una correcta elección en la adquisición de bienes para el desarrollo de los procesos de la empresa y generar con esto una ventaja competitiva.

13.1 MAPA ESTRATEGICO



13.2 TABLERO DE MANDO

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Unidades de Medida	Meta
Financiera	Incrementar ingresos operacionales	Ingresos por Ventas	\$	\$ 1.800.000.000
	Beneficio de todos los participantes	Rentabilidad	\$	\$ 720.000.000
	Intensificar manejos administrativo y recursos financieros	Costos	\$	\$ 1.080.000.000
Cliente	Satisfacción total de clientes	Satisfacción	%	90%
	Excelencia en el servicio	PQR	#	24
	Productos de alta calidad a precios justos	Comparativo de Precio, promedio anual	\$	\$ 650
Procesos Internos	En el año 2020 ser reconocidos en el Huila y Caquetá como la empresa líder	Ingresos por Ventas	\$	\$ 4.200.000.000
	Incrementar la motivación, el desempeño y el sentido de pertenencia de los colaboradores	Evaluación de Desempeño	#	4
	Fortalecer el proceso de certificación de calidad ISO 9001	Aprobación Auditoria de Seguimiento	%	100%
	Cultura organizacional enfocada al mercado	Colaboradores con comisión de venta	%	60%
Crecimiento y Aprendizaje	Confiable, crecimiento sostenible y mejoramiento continuo	Incremento de ventas anuales	%	5%
	Conocer el comportamiento del mercado	Tiempo de respuesta a cambios en el mercado	Días	5
	Normatividad aplicable	Cumplimiento	%	100%

13.3 MATRIZ SEMAFORO

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Unidades de Medida	Bueno	Regular	Malo	Meta 2012
Financiera	Incrementar ingresos operacionales	Ingresos por Ventas	\$	\$ 1.800.000.000	\$ 1.500.000.000	\$ 1.000.000.000	\$ 1.800.000.000
	Beneficio de todos los participantes	Rentabilidad	\$	\$ 720.000.000	\$ 450.000.000	\$ 200.000.000	\$ 720.000.000
Cliente	Intensificar manejos administrativo y recursos financieros	Costos	\$	\$ 1.080.000.000	\$ 1.050.000.000	\$ 800.000.000	\$ 1.080.000.000
	Satisfacción total de clientes	Satisfacción	%	90%	80%	70%	90%
	Excelencia en el servicio	PQR	#	24	36	48	24
	Productos de alta calidad a precios justos para la empresa	Precio, promedio anual	\$	\$ 650	\$ 610	\$ 580	\$ 650
Procesos Internos	En el año 2020 ser reconocidos en el Huila y Caquetá como la empresa líder	Ingresos por Ventas	\$	\$ 4.200.000.000	\$ 3.400.000.000	\$ 2.500.000.000	\$ 4.200.000.000
	Incrementar la motivación, el desempeño y el sentido de pertenencia de los colaboradores	Evaluación de Desempeño	#	4	3,8	3,5	4
	Fortalecer el proceso de certificación de calidad ISO 9001	Aprobación Auditoría de Seguimiento	%	100%	80%	79%	100%
Crecimiento y Aprendizaje	Cultura organizacional enfocada al mercado	Colaboradores con comisión de venta	%	60%	40%	30%	60%
	Confiabilidad, crecimiento sostenible y mejoramiento continuo	Incremento de ventas anuales	%	5%	3,5%	2%	5%
	Conocer el comportamiento del mercado	Tiempo de respuesta a cambios en el mercado	Días	5	10	15	5
	Normatividad aplicable	Cumplimiento	%	100%	80%	60%	100%

CONCLUSIONES

- La industria ladrillera se encuentra directamente ligada a la dinámica del sector de la construcción, en consecuencia la crisis de éste sector, y en particular la disminución de los volúmenes de edificación de vivienda pueden contribuir a la desestabilización de la industria ladrillera, afectando además la macroeconómica nacional, con el subsiguiente incremento de los índices de desempleo.
- A medida que la industria ladrillera incrementa el grado de desarrollo tecnológico se observa un incremento en el personal calificado. Tanto en los mandos medios como en el grupo directivo, generando fuentes de trabajo externo, como asesores en varias áreas.
- Hay necesidad de estudiar la viabilidad de sustituir el sistema de hornos, por unos más eficientes y menos contaminantes. Por tanto el desarrollo de la actividad productiva debe estar a la par del desarrollo tecnológico de la industria ladrillera en otros países más adelantados, como Europa y Brasil. Adoptando nuevas tecnologías en sus sistemas de explotación, preparación y producción a fin de propiciar industrias de alta competitividad y eficiencia, minimizando el nivel de impacto sobre los componentes medioambientales que se están regulando y que día a día van a ser más rigurosos.

14 BIBLIOGRAFÍA

- Mendez, C. (2006). *Transformación Cultural en las Organizaciones. Un modelo para la Gestión del Cambio*. Bogotá D.C.: Editorial Limusa S.A.
- Hurtado, Y., & Moreno, E. (2010). *Formulación de un plan de negocios para la puesta en marcha de la empresa "Ladrillos GUAPI S.A."*. Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ingeniería Industrial. Pereira: Trabajo de grado para optar al título de INGENIERO INDUSTRIAL.
- Páramo, D. (s.f.). Retrieved 26 de Febrero de 2012 from Etnomarketing, la dimensión cultural del marketing: <http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/admi/etno-marketing.pdf>
- Carreras, S., Dolorier, Y., Horna, J., & Landauro, R. (2007). *Planteamiento estratégico para la palta de exportación del Perú*. Surco: Pontifica Universidad Católica de Perú.
- Páramo, D., & Ramírez, E. (2010). *Gerencia estratégica del marketing: un enfoque cultural* (Tercera edición ed.). Bogotá D.C.: Editorial Universidad Surcolombiana.
- DANE. (s.f.). *Encuesta Anual Manufacturera*. Retrieved 15 de Mayo de 2012 from Sistema de Consulta: <http://190.25.231.249/encuestas/eam/index.htm>
- SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. (23 de Mayo de 2012). Sistema de Información y Riesgo Empresarial (SIREM). *Balance General y Estado de resultados a: 31 de Diciembre de 2011*. Bogotá D.C., Colombia. From Balance General y Estado de resultados a: 31 de Diciembre de 2011.
- DANE. (s.f.). *Estadísticas de edificación licencias de construcción - ELIC*. Retrieved 24 de 05 de 2012 from Sistema de Consulta: <http://190.25.231.205:8084/Dane/vistaCuboGenerico.jsf?xml=../server/all/deploy/Dane.ear/Dane.war/WEB-INF/queries/cuboCONSTRUCCION.xml&docDescription=Estad%7Ci%7Csticas%20de%20edificaci%7Co%7Cn%20licencias%20de%20construcci%7Co%7Cn%20-%20ELIC&jsp=mondrianResourceCONSTRUCCION&properties=dimensionCONSTRUCCION.properties&img=images/banner.jpg>
- INDUSTRIAS UNO A DEL HUILA. (2012). *SGC ISO 9001:2008*. Campoalegre.
- ROJAS, M. Q. (septiembre de 2005). *DOCUMENTO FINAL VOLUMJEN 1. AJUSTE DEL PLAN BASICO DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL MUNICIPIO DE CAMPOALEGRE*. Retrieved 18 de Marzo de 2012 from http://www.campoalegre-huila.gov.co/apc-aa-files/31306636643361643539633763323731/PLAN_BASICO_DE_ORDENAMIENTO_TERRITORIAL.pdf
- ELESPECTADOR.COM/AFP. (17 de Abril de 2012). *Economía colombiana se expandirá 4,7% en 2012: FMI*. Retrieved 02 de Junio de 2012 from Economía: <http://www.elespectador.com/economia/articulo-338918-economia-colombiana-se-expandira-47-2012-fmi>
- PORTAFOLIO.COM. (18 de Enero de 2012). *Economía de Colombia se puede recalentar: Banco Mundial*. Retrieved 02 de Junio de 2012 from Economía: <http://www.portafolio.co/economia/economia-colombia-2012>
- BANCO DE LA REPUBLICA. (29 de Junio de 2012). *Banco de la República mantiene inalterada la tasa de interés de intervención en 5,25%*. Retrieved 02 de Julio de 2012

from Comunicados de Prensa: <http://www.banrep.gov.co/sala-prensa/com2012.html>

- IDEAM, M. –C.–C.–C.–C.–C.–A.–C. (7 de septiembre de 2005). *MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE*. Retrieved 29 de Abril de 2012 from DOCUMENTO SOPORTE NORMA DE AIRE SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS AMBIENTALES RESUMEN EJECUTIVO: http://www.minambiente.gov.co/documentos/1748_Resumen_ejecutivo.pdf
- UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. (s.f.). *Planeación Estratégica Territorial*. Retrieved 25 de 05 de 2012 from Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm