

**Diseño de un Plan de Marketing Estratégico para Ladrillera El Diamante en el
municipio de Girón, Santander**

Christian Fabián Barba Valenzuela

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ingenierías

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2019

**Diseño de un Plan de Marketing Estratégico para Ladrillera El Diamante en el
municipio de Girón, Santander**

Christian Fabián Barba Valenzuela

Director de Proyecto: MSc. María del Coral Pérez Ordóñez

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ingenierías

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2019

Contenido

Introducción	12
1. Generalidades de la Empresa	14
1.1 Reseña histórica	14
1.2 Estructura Organizacional.....	15
1.3 Portafolio.....	16
1.4 Delimitación del problema.....	18
1.5 Antecedentes	19
2. Justificación	22
3. Objetivos	24
3.1 Objetivo General	24
3.2 Objetivos Específicos.....	24
4. Marco Teórico.....	25
5. Diseño Metodológico.....	45
5.1. Tipo de Investigación.....	45
5.2. Población objeto.....	45
5.3. Variables de investigación.	46
5.4. Fuentes de información.....	47
5.5. Instrumentos de recolección de información.	47
6. Diagnóstico Empresarial	49
6.1. Estructuración cultura organizacional Ladrillera El Diamante.....	49
6.1.1. Misión de Ladrillera El Diamante.....	50
6.1.2. Visión de Ladrillera El Diamante.	50
6.1.3. Valores de Ladrillera El Diamante.	51
6.2. Análisis externo.	51
6.2.1. Análisis PESTEL.	52
6.2.2. Análisis de Microentorno.....	63
6.2.3. Encuesta de Satisfacción del Cliente.	64
6.2.4. Análisis de Competitividad.....	75
6.2.5. Análisis del ambiente competitivo.....	80

6.2.6. Ciclo de Vida de la Industria.	82
6.2.7. Análisis de Ciclo de Vida de la Industria Ladrillera.	84
6.3. Análisis Interno.....	86
6.3.1. Encuesta de Evaluación Interna.	88
6.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI.....	97
6.5. Diagnóstico de fortalezas y debilidades priorizadas.....	104
6.6. Matriz IE.	127
6.7. Matriz DOFA.....	128
7. Decisiones Operativas de Marketing	133
7.1. Priorización de acciones.	134
7.2. Estrategias de marketing.....	135
7.3. Estrategias de segmentación y posicionamiento.....	142
7.4. Aplicación de indicadores.....	146
7.5. Cronograma Plan Estratégico	149
7.6. Propuesta Implementación.....	149
7.6. Propuesta Implementación.....	149
Conclusiones.....	152
Recomendaciones	154
Referencias.....	155
Bibliografía	156

Lista de Tablas

Tabla 1. Generalidades Ladrillera El Diamante.....	15
Tabla 2. Portafolio Ladrillera El Diamante.....	16
Tabla 3. Antecedentes de investigación.....	19
Tabla 4. Relación FCE – Objetivos Estratégicos.....	43
Tabla 5. Descripción de grupos de interés Ladrillera El Diamante	45
Tabla 6. Variables de Investigación.....	46
Tabla 7. Construcción de misión de Ladrillera El Diamante.....	50
Tabla 8. Construcción de visión de Ladrillera El Diamante	50
Tabla 9. Diagnóstico de macro-entorno político Ladrillera El Diamante.....	52
Tabla 10. Diagnóstico de macro-entorno económico Ladrillera El Diamante	55
Tabla 11. Diagnóstico de macro-entorno social Ladrillera El Diamante.....	57
Tabla 12. Diagnóstico de macro-entorno tecnológico Ladrillera El Diamante	58
Tabla 13. Diagnóstico de macro-entorno ambiental Ladrillera El Diamante	59
Tabla 14. Diagnóstico de macro-entorno legal Ladrillera El Diamante	61
Tabla 15. Amenazas y oportunidades en el macro-entorno de Ladrillera El Diamante	62
Tabla 16. Amenaza de entrada potencial de nuevos competidores	76
Tabla 17. Amenaza de productos sustitutos.....	76
Tabla 18. Rivalidad entre empresas competidoras	77
Tabla 19. Poder de negociación de los proveedores	78
Tabla 20. Poder de negociación de los proveedores	78
Tabla 21. Grupos Reguladores.....	79
Tabla 22. Resultado diagnóstico de microentorno Ladrillera El Diamante.....	80
Tabla 23. Matriz de Perfil Competitivo MPC Ladrillera El Diamante	81
Tabla 24. Análisis de Ciclo de Vida de la Industria Ladrillera.....	84

Tabla 25. Matriz de Factores Externos Ladrillera El Diamante	85
Tabla 26. Diagnóstico Interno Área Administrativa Ladrillera El Diamante	97
Tabla 27. Diagnóstico Interno Área Financiera Ladrillera El Diamante	98
Tabla 28. Diagnóstico Interno Área de Producción Ladrillera El Diamante	99
Tabla 29. Diagnóstico Interno Área comercial y de servicios Ladrillera El Diamante	99
Tabla 30. Diagnóstico Interno Área de Investigación y Desarrollo Ladrillera El Diamante.....	100
Tabla 31. Diagnóstico Interno Área de Sistemas de Información Ladrillera El Diamante	100
Tabla 32. Diagnóstico Área de Talento Humano y Cultura Organizacional Ladrillera El Diamante	101
Tabla 33. Diagnóstico Interno Área de Mercadeo Ladrillera El Diamante	102
Tabla 34. Matriz EFI Ladrillera El Diamante	103
Tabla 35. Diagnóstico por Área Ladrillera El Diamante	103
Tabla 36. Indicadores y recomendaciones por área Ladrillera El Diamante	104
Tabla 37. Matriz DOFA Área de Mercadeo Ladrillera El Diamante	129
Tabla 38. Estrategias de Ladrillera El Diamante	129
Tabla 39. Medidas de actuación Ladrillera El Diamante.....	131
Tabla 40. Matriz de Priorización de Iniciativas Estratégicas de Ladrillera El Diamante	134
Tabla 41. Presupuesto de Ventas por unidad de producto Ladrillera El Diamante 2019	142
Tabla 42. Indicadores perspectiva financiera Ladrillera El Diamante.....	147
Tabla 43. Indicadores perspectiva externa Ladrillera El Diamante	148
Tabla 44. Indicadores perspectiva interna Ladrillera El Diamante.....	148
Tabla 45. Indicador perspectiva de aprendizaje y conocimiento Ladrillera El Diamante	149
Tabla 46. Cronograma Plan de Marketing Estratégico de Ladrillera El Diamante	149

Lista de Figuras

Figura 1. Estructura Organizacional Ladrillera El Diamante	16
Figura 2. Proceso de elaboración del Ladrillo	26
Figura 3. Etapas del plan de mercadeo	28
Figura 4. Representación esquemática del análisis situacional.	29
Figura 5. Análisis PESTEL	30
Figura 6. Fuerzas de Porter	32
Figura 7. Grupos de interés de Ladrillera El Diamante	46
Figura 8. Instrumentos para recolección de información.....	48
Figura 9. Tipo de cliente en Ladrillera El Diamante	64
Figura 10. Antigüedad cliente ferretero en Ladrillera El Diamante	64
Figura 11. Antigüedad cliente constructor en Ladrillera El Diamante	65
Figura 12. Consideración servicio de Ladrillera El Diamante cliente ferretero	65
Figura 13. Consideración servicio de Ladrillera El Diamante cliente constructor	65
Figura 14. Consideración precios de Ladrillera El Diamante cliente ferretero	66
Figura 15. Consideración precios de Ladrillera El Diamante cliente constructor	66
Figura 16. Preferencia medio de pago a Ladrillera El Diamante cliente ferretero	66
Figura 17. Preferencia medio de pago a Ladrillera El Diamante cliente constructor	67
Figura 18. Consideración servicio de entrega de Ladrillera El Diamante cliente ferretero.....	67
Figura 19. Consideración servicio de entrega de Ladrillera El Diamante cliente constructor	67
Figura 20. Escogencia de productos de Ladrillera El Diamante cliente ferretero	68
Figura 21. Escogencia de productos de Ladrillera El Diamante cliente constructor	68
Figura 22. Consideración servicio de asesoría técnica Ladrillera El Diamante cliente ferretero .	68

Figura 23. Consideración servicio de asesoría técnica Ladrillera El Diamante cliente constructor	69
Figura 24. Consideración servicio de venta de Ladrillera El Diamante cliente ferretero	69
Figura 25. Consideración servicio de venta de Ladrillera El Diamante cliente constructor.....	69
Figura 26. Conocimiento competidores de Ladrillera El Diamante cliente ferretero	70
Figura 27. Conocimiento competidores de Ladrillera El Diamante cliente constructor.....	70
Figura 28. Comunicación con Ladrillera El Diamante cliente ferretero.....	70
Figura 29. Comunicación con Ladrillera El Diamante cliente constructor	71
Figura 30. Servicio de Ladrillera El Diamante cliente ferretero.....	71
Figura 31. Servicio de Ladrillera El Diamante cliente constructor	71
Figura 32. Motivación de pago a Ladrillera El Diamante cliente ferretero	72
Figura 33. Motivación de pago a Ladrillera El Diamante cliente constructor.....	72
Figura 34. Preferencia de asesoría técnica de Ladrillera El Diamante cliente ferretero	72
Figura 35. Preferencia de asesoría técnica de Ladrillera El Diamante cliente constructor.....	73
Figura 36. Preferencia de servicio de venta de Ladrillera El Diamante cliente ferretero	73
Figura 37. Preferencia de servicio de venta de Ladrillera El Diamante cliente constructor.....	73
Figura 38. Conocimiento otras ladrilleras cliente ferretero	74
Figura 39. Conocimiento otras ladrilleras cliente constructor	74
Figura 40. Gráfica diagnóstico de microentorno Ladrillera El Diamante	79
Figura 41. Tiempo de trabajo en Ladrillera El Diamante	88
Figura 42. Tipo de contrato laboral en Ladrillera El Diamante	88
Figura 43. Aceptación proceso de selección de Ladrillera El Diamante	89
Figura 44. Correspondencia remuneración – trabajo realizado en Ladrillera El Diamante.....	89
Figura 45. Conformidad con trabajo en Ladrillera El Diamante	89
Figura 46. Desempeño de compañeros en servicio al cliente en Ladrillera El Diamante	90

Figura 47. Desempeño propio en servicio al cliente en Ladrillera El Diamante	90
Figura 48. Relación con jefe inmediato en Ladrillera El Diamante	91
Figura 49. Relación con compañeros de trabajo en Ladrillera El Diamante	91
Figura 50. Satisfacción sueldo – resultados en Ladrillera El Diamante	91
Figura 51. Satisfacción oportunidad de ascenso en Ladrillera El Diamante	92
Figura 52. Satisfacción respecto a salario en Ladrillera El Diamante	92
Figura 53. Horario laboral en Ladrillera El Diamante	92
Figura 54. Incentivos en Ladrillera El Diamante.....	93
Figura 55. Equipo de trabajo en Ladrillera El Diamante	93
Figura 56. Estrategia de comunicación interna en Ladrillera El Diamante	93
Figura 57. Conocimiento historia y trayectoria de Ladrillera El Diamante.....	94
Figura 58. Capacitación en Ladrillera El Diamante.....	94
Figura 59. Conformidad con seguridad en el trabajo en Ladrillera El Diamante	94
Figura 60. Conformidad con carga de trabajo en Ladrillera El Diamante	95
Figura 61. Influencia del ambiente físico en el desempeño laboral en Ladrillera El Diamante ...	95
Figura 62. Consideración del proceso de selección en Ladrillera El Diamante	95
Figura 63. Consideración respecto a seguridad en el trabajo en Ladrillera El Diamante	96
Figura 64. Matriz IE Ladrillera El Diamante.....	128
Figura 65. Mapa Estratégico Ladrillera El Diamante	131
Figura 66. Estrategia de diferenciación Ladrillera El Diamante.....	143

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Diseño de un Plan de Marketing Estratégico para Ladrillera El Diamante en el municipio de Girón, Santander

AUTOR(ES): Christian Fabián Barba Valenzuela

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): María del Coral Pérez Ordóñez

RESUMEN

Ladrillera El Diamante tiene más de 40 años de fundada y se caracterizaba porque su Área de Mercadeo y Ventas se manejaba con un solo empleado que se encarga de todo. Ladrillera El Diamante tenía una capacidad de producción de 7.000 ladrillos/hora con 8 horas diarias de trabajo y su capacidad instalada real produciendo 5 horas por día y 3 horas de alistamiento de línea de producción, es de 840.000 ladrillos mensuales. La capacidad utilizada según ventas de 2017 fue de 5'040.000 ladrillos (es decir, un promedio de ventas de 420.000 ladrillos mensuales), que identifica subutilización de producción cercana al 50%. El Plan de Marketing Estratégico diseñado proporciona a Ladrillera El Diamante enfoque y dirección al identificar oportunidades y amenazas y ofrece herramientas para mejorar procesos de ventas, ahorrar tiempo y dinero al reclutar empleados adecuados y optimizar la inversión de iniciativas de marketing apoyando los objetivos estratégicos de Ladrillera El Diamante.

PALABRAS CLAVE:

ladrillo, plan, marketing, estratégico, fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, ventas, optimizar.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Design of a Strategic Marketing Plan for Ladrillera El Diamante in the municipality of Girón, Santander

AUTHOR(S): Christian Fabián Barba Valenzuela

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: María del Coral Pérez Ordóñez

ABSTRACT

Ladrillera El Diamante has been founded for more than 40 years and was characterized because its Marketing and Sales Area was managed with a single employee who takes care of everything. Ladrillera El Diamante had a production capacity of 7,000 bricks / hour with 8 hours of work per day and its actual installed capacity producing 5 hours per day and 3 hours of production line enlistment, is 840,000 bricks per month. The capacity used according to 2017 sales was 5'040,000 bricks (that is, an average sales of 420,000 bricks per month), which identifies production underutilization close to 50%. The Strategic Marketing Plan designed provides Ladrillera El Diamante with focus and direction in identifying opportunities and threats and offers tools to improve sales processes, save time and money by recruiting suitable employees and optimize the investment of marketing initiatives supporting the strategic objectives of Ladrillera El Diamante.

KEYWORDS:

brick, plan, marketing, strategic, strengths, weaknesses, opportunities, threats, sales, optimize

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

El Departamento Nacional de Estadísticas, Dane reconoció que el PIB real de Colombia había crecido 2,2% en el primer trimestre de 2018 como resultado del bajo desempeño de sectores como el agro, la industria y la construcción. Según La República (2018), la construcción mostró una marcada contracción de – 8,6% anual en el primer trimestre de 2018, siendo el sector con peor desempeño, pues presentó caídas en obras civiles (-6,4%) y en edificaciones (-9,2%).

El trabajo de grado Diseño de un Plan de Marketing Estratégico para Ladrillera El Diamante en el municipio de Girón, Santander realizado en el municipio de Girón, Santander muestra en siete capítulos el desarrollo de la investigación. El primer capítulo establece las generalidades de la empresa Ladrillera El Diamante, tales como reseña histórica, estructura organizacional, portafolio de productos, la delimitación del problema y antecedentes de investigación relacionados con el tema del proyecto. El segundo, enmarca la justificación del proyecto, dado que Ladrillera El Diamante tiene una capacidad diseñada para producir 7.000 ladrillos/hora con 8 horas diarias de trabajo y su capacidad instalada real produciendo 5 horas por día y 3 horas de alistamiento de la línea de producción, es de 840.000 ladrillos mensuales. La capacidad utilizada según ventas de 2017 fue de 5'040.000 ladrillos (es decir, un promedio de ventas de 420.000 ladrillos mensuales), que identifica una subutilización de producción de 50%.

El tercer capítulo plantea los objetivos, general y específicos de investigación, incluyendo un diagnóstico situacional actualizado de Ladrillera El Diamante, con análisis externo e interno, para determinar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, formular objetivos y estrategias de Marketing, diseñar un plan de acción que ayude a la toma de decisiones operativas de marketing a Ladrillera El Diamante, plantear un sistema de indicadores de gestión que

permitan realizar controles eficientes y estratégicos periódicos al Plan de Marketing Estratégico de Ladrillera El Diamante.

El cuarto capítulo desarrolla el marco teórico usado como respaldo de la investigación con temas como historia y producción del ladrillo, plan de marketing y sus etapas, análisis de entorno externo, macroentorno, matriz EFE, análisis de mercado, matriz DOFA, elaboración y selección de estrategias, plan de acción, presupuesto, sistema de control y plan de contingencias y Cuadro de Mando Integral.

El quinto capítulo trata el diseño metodológico de la investigación y muestra el tipo de investigación, la población objeto y las variables de investigación. El sexto capítulo acoge el diagnóstico empresarial desarrollado a partir de herramientas y análisis usando misión y visión, análisis externo, de microentorno, de fuerzas de Porter, de ambiente competitivo, interno, así como la Encuesta de Evaluación Interna y la Encuesta de Satisfacción del Cliente. El séptimo capítulo se denomina Decisiones Operativas de Marketing y referencia aspectos a tener en cuenta dentro el plan tales como la priorización de las acciones, estableciendo el mercado objetivo, el presupuesto de inversión y el cronograma para el Plan Estratégico, así como una propuesta de implementación. Adicionalmente, se entregan conclusiones, recomendaciones y anexos al trabajo desarrollado.

1. Generalidades de la Empresa

A continuación se dan a conocer las generalidades de la empresa Ladrillera El Diamante.

1.1 Reseña histórica

El señor Jaime Fonseca Peñaloza con raíces de alfarería decide fundar Ladrillera El Diamante en 1987 a 3.8 kilómetros del centro de Girón en el departamento de Santander y continuar con el arte de manera industrializada. El señor Fonseca, inició sus labores con productos de gran calidad. La escasez de materia prima adecuada (arcilla) y talento humano capacitado fueron sus limitantes más fuertes los primeros años. La empresa trabajó, inicialmente, con tierra poco seleccionada y horno tipo árabe con combustión de madera o tamo de café para alcanzar la temperatura necesaria.

El talento humano era limitado y la línea de producción de origen nacional y tecnología rudimentaria. Los repuestos eran muy difíciles de reemplazar y, con los años, se buscó en países vecinos métodos de fabricación más tecnificados para evolucionar y competir en el mercado. Así, se obtuvieron motores de marcas más reconocidas y mejor rendimiento con bajo costo de mantenimiento, que incrementaban la calidad de los productos a menor costo permitiendo competir con mejor precio y calidad en el mercado. A mediados de los años 90, se mejoró el horno tipo árabe que poseían para un quemado del ladrillo homogéneo y de mejor calidad, duplicando la producción para satisfacer la demanda en el mercado. Al pasar los años, se modifica su línea de producción para aumentar el volumen de producción. En 2009, construyó el horno tipo Hoffman que posicionó Ladrillera El Diamante en el ranking de ladrilleras con mayor producción. En 2011, implementó el primer secador artificial semiautomático, reduciendo cuellos de botella en las líneas de producción en 86% con un mejor caudal al horno quemador. En 2014, Ladrillera El Diamante decide importar equipos brasileiros con tecnología de punta

posicionándose en el primer puesto por la calidad de sus productos. Desde entonces, es considerada la mejor ladrillera del departamento y una de las mejores del país en optimización de procesos y calidad. Se espera que a finales de 2018 funcione el nuevo horno tipo túnel y planta totalmente automática (Fonseca Peñaloza, 2018). A continuación, se presentan las generalidades de Ladrillera El Diamante en la siguiente tabla:

Tabla 1. Generalidades Ladrillera El Diamante.

Logotipo	
Tipo	Pequeña Empresa unipersonal, activos menores a 5.001 SMMLV (Contabilidad más finanzas, 2018)
Actividad	Ladrillera El Diamante produce y comercializa ladrillos para construcción en varias referencias. Secundario, subsector industrial de transformación (Banrepcultural, 2000). Ladrillera El Diamante transforma arcilla (materia prima) en ladrillos, pasando por todos los procesos necesarios para su fabricación.
Sector	
Especificación	Ladrillera El Diamante produce y comercializa ladrillos en su punto de fábrica.
Empleados	28 empleados directos
Teléfono	322 878 03 61, 350 835 15 62, Whatsapp 318 775 91 35
Dirección	Km 3 Vereda Llanadas, Girón, Santander.

Fuente: Autor

1.2 Estructura Organizacional

En la actualidad Ladrillera El Diamante no tiene organigrama de su estructura organizacional. Se propuso un organigrama vertical funcional como herramienta gráfica que refleja la realidad de la empresa (Ver Figura 1. Estructura Organizacional Ladrillera El Diamante), que representa la forma cómo está organizada la empresa y permite entender cómo se divide el trabajo de la organización por dependencias. El organigrama permite diferenciar los niveles y áreas jerárquicas de la organización, que el trabajador se ubique en la organización y sepa quién es su jefe, a qué área pertenece, qué naturaleza de trabajo hace y cómo aporta su trabajo y el de su área a los objetivos de la organización.

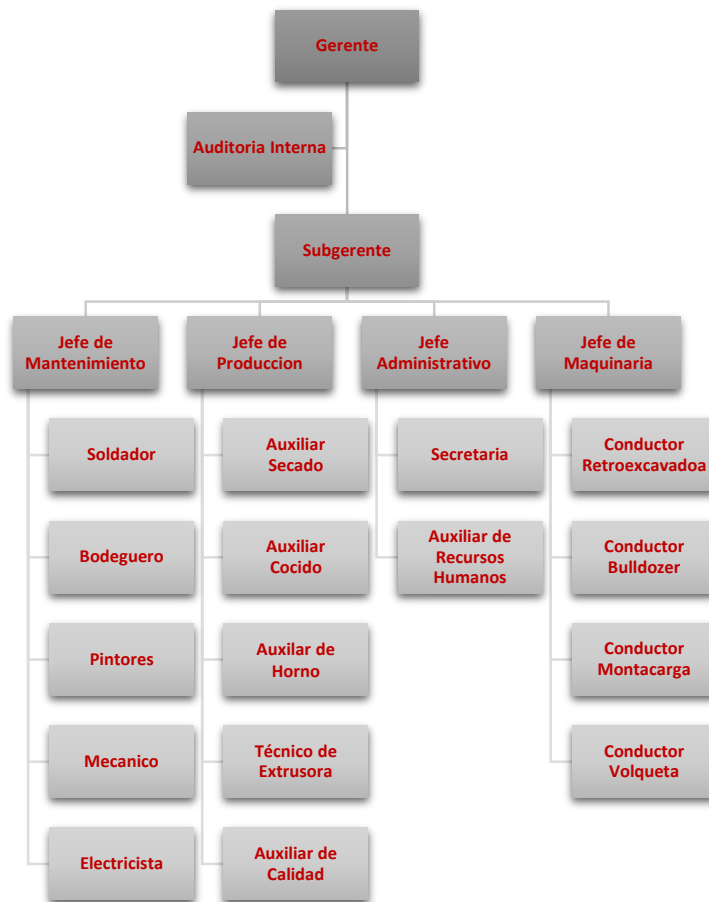


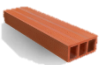
Figura 1. Estructura Organizacional Ladrillera El Diamante
Fuente: Autor.

1.3 Portafolio

Ladrillera El Diamante ofrece un portafolio amplio con varias referencias presentado en la Tabla 2. Portafolio Ladrillera El Diamante, que es aceptado por su gran calidad.

Tabla 2. Portafolio Ladrillera El Diamante.

PORTAFOLIO			
Productos	Referencia	Características	Imagen
Divisores	H7	Ancho 7 cm, alto 20 cm, largo 30 cm Unidades 14 x m ² , peso 4,8 kg Categoría Ladrillo	
	H10	Ancho 10 cm, alto 20 cm, largo 30 cm Unidades 14 x m ² , peso 4,8 kg Categoría Ladrillo	

Exteriores	H12		Ancho 12 cm, alto 20cm, largo 30cm Unidades 14 x m ² , peso 4,8 kg Categoría Ladrillo	
	H15		Ancho 15cm, alto 20cm, largo 30cm Unidades 14 x m ² , peso 4,8 kg Categoría Ladrillo	
	Multiperforado		Ancho 12cm, alto 6cm, largo 25cm Unidades 53 x m ² , peso 4,8 kg Categoría Ladrillo	
	E9		Ancho 9cm, alto 19cm, largo 33 cm Unidades 13,5 x m ² , Peso 4,8 kg Categoría Ladrillo	
	E11		Ancho 11cm, alto 19cm, largo 33cm Unidades 13,5 x m ² , peso 4,8 kg Categoría Ladrillo	
	E12		Ancho 12cm, alto 19cm, largo 33cm Unidades 13,5 x m ² , peso 4,8 kg Categoría Ladrillo	
	E14		Ancho 14cm, alto 19cm, largo 33cm Unidades 13,5 x m ² , peso 4,8 kg Categoría Ladrillo	
	Gran Formato		Ancho 12cm, alto 6,5cm, largo 39cm Unidades 30 x m ² , peso 4,8 kg Categoría Ladrillo	
	Extrublock		Ancho 11cm, alto 10cm, largo 29cm Unidades 28 x m ² , peso 4,8 kg Categoría Ladrillo	
	Portante		Ancho 12cm, alto 6cm, largo 25cm Unidades 53 x m ² , peso 4,8 kg Categoría Ladrillo	
Estructurales	Estructural Doble Pared		Ancho 12cm, alto 23cm, largo 33cm Unidades 11,8 x m ² , peso 4,8 kg Categoría Ladrillo	
	Estructural Doble Pared 1/2		Ancho 12cm, alto 11cm, largo 33cm Unidades 22 x m ² , peso 4,8 kg Categoría Ladrillo	
	Placa Bloquelón	Fácil o	Ancho 8cm, alto 22,5cm, largo 90cm Unidades 4,4 x m ² , peso 4,8 kg Categoría Ladrillo	



Fuente: tomado el 25 de julio de 2018 de: <http://ladrilleraeldiamante.co/productos/>

1.4 Delimitación del problema

En el primer trimestre del 2018 se presentó un decrecimiento de más de 30 puntos porcentuales en la aprobación de metros cuadrados de construcción a nivel nacional. En Santander se observó que el crecimiento fue negativo en 35,2% (DANE - ELIC, 2018); esto indica a Ladrillera El Diamante que debe replantear sus objetivos y organizar su estructura de ventas. Por otra parte, Camacol y la revista Dinero pronostican un alto grado de confianza para el crecimiento del sector constructor en lo que resta de 2018, brindando confianza en el sector y pronosticando estabilidad financiera y recuperación económica (Revista Dinero, 2017). Al observar el entorno externo, se visualiza como debe fortalecerse Ladrillera El Diamante ante las amenazas del macroentorno y aprovechar las oportunidades pronosticadas de acuerdo al comportamiento económico esperado en la región. A nivel local, Ladrillera El Diamante está implementando nueva tecnología en el área de producción y utiliza sólo 52% de su capacidad instalada, trabajando 5 horas diarias y en noviembre de 2018 puso en funcionamiento un nuevo horno de cocción, por lo que su nivel de utilización según venta anual 2017 es sólo 21% de su capacidad instalada. Por eso, existe la necesidad de diseñar un Plan de Marketing para la dirección estratégica a seguir para lograr un objetivo de negocio específico, crear la ruta para lograr mejores resultados, como crecimiento de ventas, reconocimiento de la competencia, alcance de distribución y comercialización, optimización de procesos, penetración en el mercado, medición y control de las finanzas. Proporcionar a Ladrillera El Diamante enfoque y direccionamiento con identificación de oportunidades, así como fortalecerse frente a las amenazas. Mejorar los procesos de ventas, ahorrar tiempo y dinero concentrando recursos al

reclutar empleados adecuados y optimizar la inversión de las iniciativas de marketing apoyando los objetivos de Ladrillera El Diamante. Diferenciar Ladrillera El Diamante de la competencia identificando ventajas distintivas y mejorando el posicionamiento de Ladrillera El Diamante con un mensaje eficaz de marketing para lograr mayor impacto de recordación en clientes actuales y potenciales. Lo anterior lleva a formular la pregunta de investigación: ¿Qué requiere Ladrillera El Diamante para incrementar su volumen de ventas en el departamento de Santander?

1.5 Antecedentes

Se realizó una búsqueda de proyectos y artículos con temas de Marketing relacionados con este proyecto en las siguientes bases de datos: Ebsco, Sciencedirect, Google Academics y la Biblioteca Alejandría de la Universidad Pontificia Bolivariana. Se filtró según el tema de investigación del proyecto. Los estudios seleccionados apoyan el trabajo, porque plasman una referencia inicial para el fortalecimiento del Plan de Marketing Estratégico de Ladrillera El Diamante.

Tabla 3. Antecedentes de investigación.

Proyecto	Resumen	Aporte	Autor	Entidad
Creación de la unidad estratégica de negocio para Ladrillera San Fernando. (Rincón & Yepes, 2012)	El objetivo general es “Formular la planeación de una unidad estratégica de negocio al interior de Ladrillera San Fernando” como recurso de diversificación de producto y mejorar su rentabilidad, con la formulación de un Plan de Negocio, que busca fortalecer la gestión empresarial y orientarla a un mercado potencial de amplio alcance y mayor satisfacción de clientes.	El proyecto brinda una guía para la incursión de un nuevo producto de Ladrillera El Diamante con el uso de un nuevo horno.	Maritza Rincón Ana María Yepes	Universidad EAN
Innovación y mercadeo. Un mapa de utilidad para las mayorías. (Puente, 2009)	El mercado en América Latina representa una gran oportunidad para introducir innovaciones en mercadeo. Casos exitosos confirman que al comprender las necesidades de los compradores populares, pueden surgir nuevos modelos de negocios.	Los casos de éxito aportan cómo identificar preferencias de los clientes, cuando planean su presupuesto y se organizan para comprar bienes y servicios.	Nunzia Auletta Raquel Puente.	Debates IESA – EBSCO

Planeación: dilema o solución para el marketing. (Toledo, Garber, & de Farias Shiraishi, 2017)	El artículo hace un análisis reflexivo sobre la planeación en el ámbito del marketing. El trabajo es un ensayo y presenta el curso teórico de aspectos inherentes al marketing y su planeación.	Explicación fácil y sencilla que muestra el plan de marketing como guía para analizar el mercado, establece objetivos específicos y parámetro de comparación entre lo previsto y lo realizado. El plan estratégico de mercadeo debe ser consistente con el plan de negocio, para que lo propuesto por mercadeo sea congruente con la visión de la empresa y sus objetivos estratégicos. Así, al crear los indicadores debe participar toda la organización.	Luciano Toledo, Marcos Garber y Guilherme De Farias Shiraishi.	Revista Ajoica
Un tablero de mando para mercadeo (Puente R. , 2008)	El gerente de mercadeo debe medir oportunidades y amenazas, justificar los riesgos y beneficios de sus decisiones. Para ello requiere indicadores de gestión de mercadeo para elaborar tableros de mando que optimicen recursos y actividades.		Raquel Puente	Debates IESA – EBSCO
Neuroimágenes en la investigación de mercados (Jassir Ufre, 2009)	Reflexión situacional actual de la investigación de mercados en empresas colombianas. Las organizaciones dan la espalda a la investigación de mercados y a nuevos retos, métodos e instrumentos desarrollados para ello.	Permite identificar y apreciar la importancia de construir marca antes de promocionarla.	Erick Jassir Ufre	Pensamiento & Gestión EBSCO
Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación (Aguirre, 2015)	La inteligencia estratégica es un concepto empleado en contextos militares, de defensa e incluso como secreto de gobierno, aunque existen aplicaciones académicas y administrativas.	El artículo realiza una propuesta conceptual de Inteligencia Estratégica, generada combinando diferentes herramientas usadas de forma independiente. El artículo muestra procedimientos analizados y las áreas de oportunidad más importantes que sirven de base para crear una metodología de costo de servicio en mercados emergentes.	Joao Aguirre	Estudios Gerenciales 31 (2015) - Sciencedirect
Costo de servir como variable de decisión estratégica en el diseño de estrategias de atención a canales de mercados emergentes	El artículo documenta diferentes enfoques tradicionales del análisis de costos para mercados emergentes para hallar brechas y áreas de oportunidad relacionadas con el costo de servicio.		Christopher Mejía Argueta, y Catalina Higuera Salazar	Estudios Gerenciales 31 (2015) - Sciencedirect
Cuadro de mando integral. Procedimiento para su aplicación en empresas comerciales (Mejía Argueta, 2015)	Presenta el procedimiento para el diseño del cuadro de mando integral y su aplicación a empresas comerciales. Parte en su concepción del diseño estratégico de la organización para el proceso de diseño y aprendizaje continuo en la construcción de indicadores de desempeño estratégico.	Es una guía de los pasos necesarios del cuadro de mando integral y enfocar, según los objetivos de la empresa y direccionar la medición con indicadores que sirvan para una mejor toma de decisiones.	Noa, C. Noyla Machado	Folletos Gerenciales - EBSCO
Plan de marketing	Usa el enfoque de procesos de	El proyecto permite	Damaris	Universidad

<i>para la empresa MAHG arquitectura y construcción en el distrito de quito (Pastas Gutiérrez, Cadena Mejía, & Alomoto Almeida, 2018)</i>	modo operativo para el futuro de la empresa MAHG y presenta un plan de marketing cuyo objetivo es subir la rentabilidad y posicionar a la empresa como una de las mejores del mercado de construcción	potenciar las estrategias del mercado hacia el segmento hogares de barrios.	Pamela Alomoto Almeida	Tecnológica Israel-Quito
<i>Diseño e implementación de un plan de direccionamiento estratégico aplicado a la ferretería Silva Gómez del municipio de Ocaña, Norte de Santander (Núñez Moreno, 2014)</i>	Muestra la implementación de un plan de direccionamiento estratégico para la ferretería Silva Gómez y lograr mejora continua.	Es una guía para una mejor implementación estratégica que analiza el ambiente interno y externo para desarrollar estrategias para atacar las amenazas y convertirlas en oportunidades.	Mayra Núñez Moreno	Universidad Pontificia Bolivariana – B/manga

Fuente: Autor.

2. Justificación

Teniendo en cuenta los datos de crecimientos en ventas del sector constructor, Sandra Forero, presidente de Camacol, argumentó que la proyección de un PIB de edificaciones de 4,6% en 2018, luego de una caída estimada en 5,7% para este año, tiene en cuenta factores como una inflación estable y baja que permitirá bajas tasas de interés, además de recuperación de la economía en general. Además, el sector construcción espera lograr un incremento en la venta de las viviendas del 9,5%, explicado especialmente en el segmento de interés social y medio, ambos motivados por la continuación de las políticas de estímulo como los subsidios a la tasa de interés cuyos pagos estarán garantizados por lo menos hasta el 2019 (Revista Dinero, 2017).

Aunque según el DANE, se observa un macroentorno en disminución en el crecimiento del sector frente a los metros cuadrados aprobados con licencia de construcción nacional mostrando: la variación anual del área total licenciada en marzo de 2018 fue -30,3%. En marzo de 2017 se registró una variación de 7,6%. En marzo de 2018 el área licenciada en vivienda fue 1.076.969 m²; esto significó una variación anual de -25,1%. En marzo de 2017 se licenciaron 1.438.528 m² con una variación de -2,7%. Entre abril de 2017 y marzo de 2018 el área total licenciada fue 22.796.592 m² y registró una variación de -9,5%. Entre abril de 2016 y marzo de 2017 el área total licenciada fue 25.191.074 m² y la variación fue -14,7%. (DANE - ELIC, 2018)

El decrecimiento en el área total licenciada para construcción de vivienda donde comercializa Ladrillera El Diamante, con variación porcentual del área aprobada para vivienda según departamento de Santander -35,2%; esto indica a la empresa, replantear objetivos y organizar su estructura con un Plan de Marketing. (ELIC, 2018). No obstante la disminución en la aprobación de metros cuadrados para construcción, el Ministerio de Trabajo y la Fuente de Información

Laboral (FILCO) en su boletín de coyuntura laboral 2018-04, del trimestre feb-abr 2018, muestra que el sector construcción presentó un crecimiento positivo en empleos ofertados, especialmente en la zona rural de Santander, mostrando que el área rural puede ser una oportunidad estratégica para enfocar la comercialización de sus productos en clientes alejados de las ciudades (Mintrabajo Colombia - FILCO, 2018). En la actualidad, Ladrillera El Diamante tiene una capacidad diseñada para producir 7.000 ladrillos/hora con 8 horas diarias de trabajo produciría 1'344.000 ladrillos por mes. Su capacidad instalada real produciendo 5 horas por día y 3 horas de alistamiento de la línea de producción, equivale a 840.000 ladrillos mensuales. La capacidad utilizada según ventas de 2017 fueron de 5'040.000 ladrillos (es decir, un promedio de ventas de 420.000 ladrillos mensuales), que identifica una subutilización de producción cercana al 50%. Se pronostica que Ladrillera El Diamante tendrá un crecimiento de ventas de 10% en 2018 respecto a 2017. Este pronóstico se obtuvo frente a las ventas del período 2016-2017. En vista que la inversión que Ladrillera El Diamante realizó en su línea de producción para aumentar su capacidad a 1'800.000 ladrillos mensuales, es claro que si no realiza el diseño de un Plan de Marketing adecuado conllevará a la subutilización del 76.6% de su capacidad instalada frente a las ventas de 2017 y no serán sostenibles. El proyecto integra la cadena de valor en objetivos comunes medibles, para captar nuevos clientes, fidelizarlos, lograr reconocimiento de marca y cierres efectivos de negocios con un mayor volumen de facturación.

El Plan de Marketing Estratégico de Ladrillera El Diamante cohesiona su área comercial, genera compromisos, metas reales, estandariza el proceso de ventas de manera colaborativa y participativa y visualiza una hoja de ruta a corto, mediano y largo plazo guiando a la empresa en su objetivo general.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de Marketing Estratégico para Ladrillera El Diamante en el municipio de Girón, Santander, que permita posicionar la empresa a nivel regional.

3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de Ladrillera El Diamante, con el análisis externo e interno, para determinar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.
- Formular objetivos y estrategias de Marketing (mercados objetivos, producto, precio, distribución y medios de apoyo: promoción, publicidad, fuerza de ventas).
- Diseñar un plan de acción que ayude a la toma de decisiones operativas de marketing a Ladrillera El Diamante.
- Plantear un sistema de indicadores de gestión que permitan realizar controles eficientes y estratégicos periódicos al Plan de Marketing Estratégico de Ladrillera El Diamante.

4. Marco Teórico

Historia y producción del ladrillo

Cuando el ser humano deja de ser nómada, y se convierte en agricultor, la vida sedentaria influye en buscar mejores lugares para habitar. Al comienzo empiezan a utilizar materiales que los rodeaban a partir del periodo Neolítico. Al inventarse el ladrillo, contribuye al desarrollo de la cultura humana y se desarrolló con técnicas diferentes por todo el planeta, evolucionando según los materiales utilizados en cada región. Al principio utilizaban materiales perecederos, pero según las exigencias del clima, fue mejorando su composición.

El uso del adobe se fecha entre 10.000 y 8.000 a.C. y los ladrillos, como elemento de construcción, en unos 11.000 años. La primera vez que se usaron fue en el neolítico precerámico del Levante mediterráneo hacia 9500 a. C. Se cree que esto se debe a que en la zona había escasez de madera y piedra, elementos constructivos de otras zonas. A lo largo de unos 10.000 años, desde su invención hasta nuestros días, el ladrillo ha evolucionado según las necesidades del hombre. Comenzando por la invención del molde, más tarde con la cocción y la evolución de los hornos, la introducción del esmaltado, dar forma a los ladrillos para crear esculturas y la invención de difíciles diseños para unir juntas. Con la sedentarización en Mesopotamia prácticamente todo estaba hecho con arcilla, ya que era un material abundante. Desde aquí se expandió a Egipto, China y más tarde a Europa a través de Grecia y Roma. La arcilla para fabricar ladrillos fue usada por las poblaciones mesopotámicas hacia 6000 a. C. El uso de ladrillos se debía a que era más fácil transportarlos ya fabricados que cargar el barro al lugar de construcción. Los primeros ladrillos eran de arcilla secada al sol, llamados adobe. Una de sus principales características era su fácil manejo ya que podían colocarse con una sola mano. Los primeros poblados fueron amurallados para protegerse del exterior. Son anteriores a la época de

A continuación, se explican brevemente los procesos para producir ladrillo en Ladrillera El Diamante. La Figura 2 muestra el proceso de elaboración y maquinaria usada en varias actividades:



Fuente: <https://sites.google.com/site/rvaladrillos/home/coccion-del-ladrillo>

26

la selección de materias primas. Luego se almacena junto a la banda transportadora para su preparación. (Ladrillera Andina, 2018)

Molienda de arcilla. Se reduce el grano al tamaño requerido para cada producto. La arcilla se dosifica con cajón alimentador en un molino que la tritura, se lleva a una zaranda que filtra el material para tener partículas menores a 3 mm de diámetro. Finalmente, la arcilla se humecta y mezcla para un producto homogéneo. (Ladrillera Andina, 2018)

Moldeo o extrusión. Se usa para hacer diferentes productos fabricados con características de grosor y textura requeridas. La forma del producto se da según el molde o boquilla instalada. Luego se corta y se transporta hasta las áreas de secado. (Ladrillera Andina, 2018)

Secado. **Natural:** el producto se ubica en condiciones ambientales naturales para darle consistencia y reducir la humedad mediante un secado lento y parejo. **Artificial:** controla la temperatura con cámaras de flujo de aire, que eliminan exceso de humedad con secado uniforme en menos tiempo. (Ladrillera Andina, 2018)

Cocción en Horno Hoffmann. Moderno horno de fuego continuo que reduce emisiones contaminantes, aumenta productividad, cocción más precisa, mejor aprovechamiento de recursos, mejor calidad de vida de empleados y vecinos, minimiza producción de ladrillos de segunda (ahumados o lacerados) (Ladrillera Andina, 2018).

Plan de marketing

Una idea clara de Plan de Marketing es:

Un documento que relaciona los objetivos de una organización en el área comercial con sus recursos, es decir, es la bitácora mediante la cual la empresa establece qué objetivos en términos comerciales quiere alcanzar y qué debe hacer para alcanzar dichos objetivos, es decir la estrategia de marketing (Hoyos, 2013).

El plan de marketing tiene tres grandes marcos teóricos para realizar la investigación: marketing estratégico, marketing operativo y marketing de auditoria. El Marketing Operativo programa y plantea una ejecución tentativa y diseña indicadores que midan los objetivos propuestos frente a estrategias planteadas. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012).

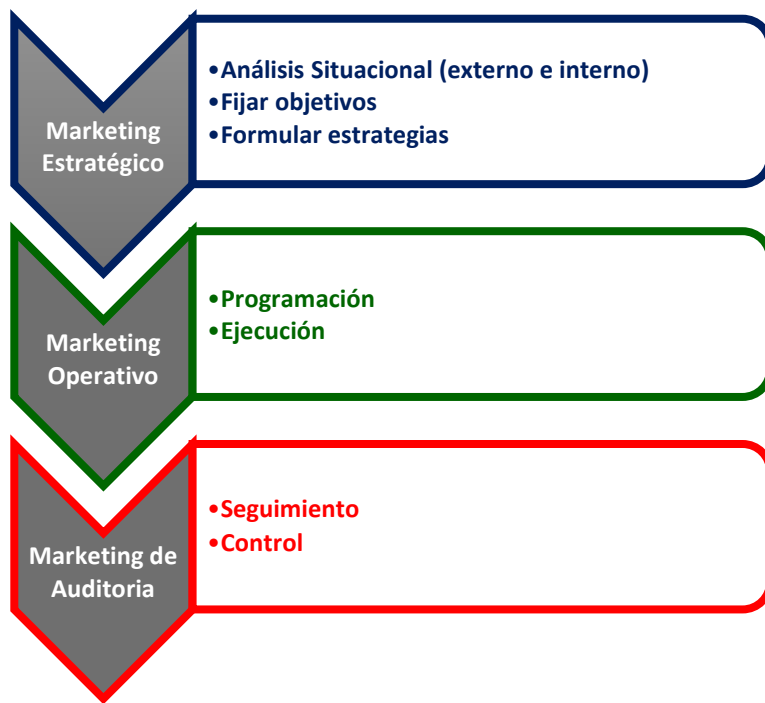


Figura 3. Etapas del plan de mercadeo

Fuente: Kotler, P. (2012). Dirección de Marketing.

Análisis situacional

La primera etapa del análisis situacional en el proceso de planeación estratégica de marketing la compone el análisis situacional (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012). La Figura 4 representa el esquema de análisis situacional estándar usado para diferenciar análisis interno y externo. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)

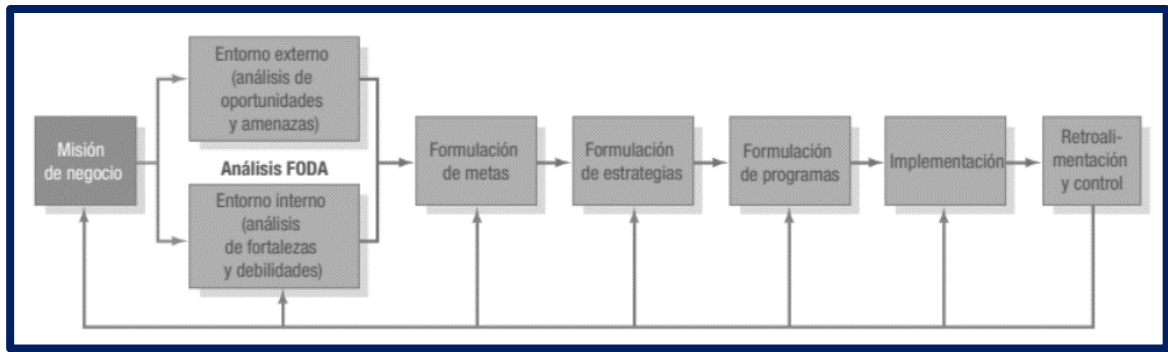


Figura 4. Representación esquemática del análisis situacional.

Fuente: (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)

Análisis externo. Para analizar la situación externa es preciso estudiar tres factores: entorno, mercado y competencia. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012). Análisis del entorno externo es la descripción de actores y fuerzas externas susceptibles de afectar la relación de intercambio con el mercado. El marketing organizacional se forma por macroentorno y microentorno. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012).

El macroentorno recoge aspectos que afectan de globalmente la empresa y su microentorno. Las fuerzas se concretan en factores físicos, tecnológicos, socioculturales, político-legales, demográficos y económicos. El Análisis PESTEL, antes PEST, se usa para conocer el macroentorno en que está o quiere estar una empresa y clasifica los factores externos más relevantes. PESTEL es un acrónimo y se usa para entender ciclos de mercado o posición de una empresa. Los factores externos para el análisis PESTEL se clasifican en seis bloques:

- ✓ **Político:** marco político de un país o región, con factores como política de gobierno y fiscal, tratados comerciales, promoción empresarial, estabilidad fiscal, marco de contratación, propiedad intelectual, tarifas comerciales, entre otros.
- ✓ **Económico:** factores de orden sectorial, nacional y global como sistema económico, intervención comercial, ventajas comparativas, estabilidad monetaria, eficiencia financiera, costos laborales, desempleo, inflación, entre otros.

- ✓ Social: fuerzas que afectan actitudes, intereses y opiniones e influyen en decisiones de compra con indicadores como: evolución demográfica, estructura de clases, distribución de renta, formación empresarial, cambios en estilo de vida y patrones de consumo, nivel educativo, medios de comunicación, entre otros.

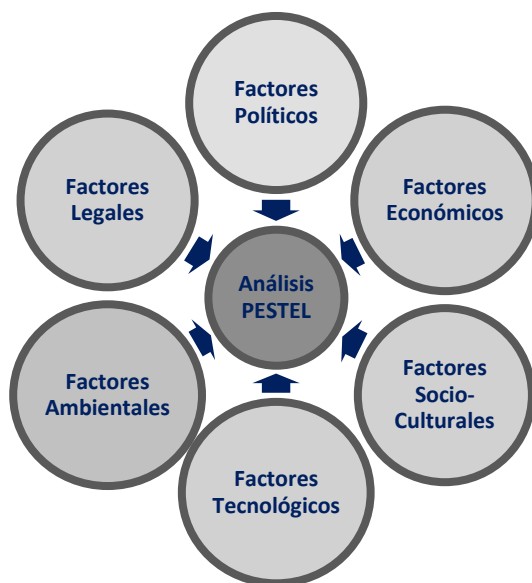


Figura 5. Análisis PESTEL

Fuente: Autor

- ✓ Tecnológico: se monitorea constantemente porque impulsa los negocios a desarrollar nuevos productos, mejorar su calidad y reducir costos con factores como: tecnología, impacto tecnológico, en estructura de costos, en la cadena de valor, entre otros.
- ✓ Ecológico o ambiental: incidencia en el ambiente con beneficios y perjuicios para el entorno con indicadores como emisión (gases, residuos sólidos y líquidos), consumo de energía y agua potable y huella de carbono, entre otros.
- ✓ Legal: marco legal y fiscal de un país con indicadores como regulación de precios, impuestos, incentivos, salario mínimo, horario laboral, beneficios, legislación laboral, legislación de productos, entre otros (Díez Moreno, 2015).

Otro tipo de análisis usado para analizar la situación externa es el de Fuerzas de Porter que definen la estructura de rentabilidad de un sector al determinar cómo distribuye el valor económico que crea. La estrategia es aprender a defenderse de las fuerzas competitivas.

- ✓ Amenaza de nuevos competidores. Depende de si las barreras de entrada son fáciles o no, para llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- ✓ Rivalidad entre competidores. Es más difícil competir si los competidores están bien posicionados, son numerosos y los costos fijos son altos, pues se da competencia por guerra de precios, publicidad agresiva, promociones y entrada de nuevos productos.
- ✓ Poder de negociación de proveedores. Un mercado no es atractivo si los proveedores están bien organizados, tienen muchos recursos e imponen condiciones de precio y pedido. Es más complicado si los insumos son clave, sin sustitutos, escasos y caros.
- ✓ Poder de negociación de los clientes. A mayor organización de los compradores, mayores exigencias de precio, calidad y servicios y por ende, disminución en márgenes de utilidad.
- ✓ Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado no es atractivo si hay productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos son más avanzados o más baratos (Porter, 2008).



Figura 6. Fuerzas de Porter

Fuente: Autor

La matriz EFE es otra herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo, para identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir en el crecimiento y expansión de una empresa o producto, facilita formular estrategias para aprovechar oportunidades y minimizar amenazas. Las estrategias se estudian, analizan y trazan para aprovechar el entorno. Al hacer matriz EFE se amplía la visión estratégica y aumenta la sensibilidad e intuición sobre el entorno aunque se deben usar herramientas adicionales como Matriz DOFA o el análisis de fuerzas de Porter.

Análisis del mercado

El mercado como conjunto de individuos y el mercado como volumen de ventas. El primero, requiere un estudio profundo del consumidor. El otro, un estudio certero de aspectos cuantitativos (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012). Antecedentes de la empresa competidora: historial de la empresa, descripción que identifique el uso de productos principales y subproductos; productos de la competencia (historial del producto y desarrollo), características

comerciales (ventas, participación, tamaño, ciclo de vida, empaque); precios: condiciones de venta a minoristas y mayoristas, condiciones para compradores importantes; organización comercial: cobertura, volumen, organigrama; distribución: estrategias, participación por canales, ventas por canal, frecuencia de compra; publicidad y promoción: historial de apoyo publicitario, estrategias de comunicación, análisis de contenidos, inversiones en comunicación. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012). En los últimos años, se han gestado cambios en la construcción y la arquitectura por la conciencia social, avances en sostenibilidad, respeto ambiental, ecología y eficiencia energética. La sociedad demanda construcciones con mínimo impacto ambiental y máximo respeto por el planeta, pero también tendencias en materiales de construcción. Hay cambios importantes y nuevas tendencias al elegir materiales de construcción para edificaciones, en estructuras, fachadas e interiores, por lo que la arquitectura tiene papel significativo. Ladrillera El Diamante respeta tendencias con conciencia social y comparte avances en sostenibilidad, respeto ambiental, ecología y eficiencia energética en los materiales de construcción que produce: ladrillos. Entre las tendencias en construcción para 2019 – 2020 y que pretenden implantarse a futuro como herramientas están: poco uso de papel y gestión de documentos con software para disminuir costos y papel, uso de impresoras 3D, nuevos materiales y tecnologías, ecología y cuidado ambiental. Los acabados tipo ladrillo brindan ambiente industrial o aspecto de obra no terminada y capacidad de aislamiento. También hay ladrillos ecológicos, con grandes ventajas para el cuidado ambiental.

Análisis interno

El análisis interno permite valorar la capacidad de una empresa para aprovechar las ventajas competitivas y crear oportunidades de mejora para las amenazas y debe incluir una evaluación de

recursos y capacidad en el área de distribución, recursos humanos, finanzas, marketing, investigación y desarrollo. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012).

Matriz DOFA

La matriz DOFA es la herramienta para sintetizar el análisis del entorno interno y externo de Ladrillera El Diamante. Su uso resume los principales hallazgos del análisis situacional (Muñiz González, 2014) (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012). La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA o SWOT en inglés) es útil para entender y tomar decisiones en negocios y empresas. DOFA es acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. El análisis DOFA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser usado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar proactivamente (Chapman). La correcta determinación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas permitirá una planeación correcta de estrategias y planteamiento de objetivos. El análisis externo sirve para identificar oportunidades y amenazas. Las oportunidades son eventos del entorno que afectan positivamente la actividad si se aprovechan. Las amenazas son aspectos del entorno que pueden afectar negativamente los resultados. (Muñiz González, 2014) (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012).

Los objetivos son un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce a establecerlos y todo lo que les sigue conduce a su logro. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; estos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad. (Muñiz González, 2014). Por eso, deben ser: viables (que se puedan alcanzar y formulados de forma práctica y realista), concretos

(coherentes con directrices de la empresa), en el tiempo (cronograma), consensuados (aceptados y compartidos), flexibles (adaptados a la necesidad), motivadores. Deben constituirse con un reto alcanzable (Muñiz González, 2014). No todos los profesionales del marketing aceptan el término objetivo cualitativo, pero la experiencia indica que mientras los objetivos cuantitativos se marcan para dar resultados en el corto plazo, los cualitativos son los que se consolidan en el tiempo para tener mejores resultados a mediano y largo plazo: cuantitativos: previsión de ventas, beneficios, captación de nuevos clientes, recuperar clientes, participación de mercado, coeficiente de penetración, etc., y cualitativos: mejor imagen, más reconocimiento, calidad de servicios, apertura de nuevos canales, mejor fuerza de ventas, entre otros. (Muñiz González, 2014).

Elaboración y selección de estrategias

Las estrategias son caminos de acción que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos. Cuando se elabora un plan de marketing deben quedar bien definidas para posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia y alcanzar mayor rentabilidad con los recursos comerciales de la compañía. Se debe ser consciente que toda estrategia debe ser formulada con base en los puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas en el mercado y factores internos y externos que intervienen acordes a directrices de la empresa.

En el marketing estratégico se señalan distintos tipos de estrategia que puede adoptar una compañía, según el carácter y naturaleza de los objetivos. No se pueden lograr siempre los mismos resultados con la misma estrategia, porque depende de muchos factores. Aunque la estrategia esté bien definida, no hay garantía de éxito y sus efectos se ven a largo plazo. El proceso para elegir las estrategias se basa en definir el mercado objetivo, planteamiento general y objetivos específicos de variables del marketing (producto, comunicación, fuerza de ventas, distribución), presupuesto y control del plan que permitirán conocer si se logra la rentabilidad

fijada y designar el responsable de ejecutar el plan de marketing. Los objetivos y estrategias de marketing deben ser establecidos por la dirección. El resto del personal debe conocerlos, porque si conocen hacia dónde va la empresa y cómo, estarán más comprometidos. Por tanto, se debe dar suficiente información para que conozcan y comprendan el contexto total en que se mueven. Algunas orientaciones estratégicas pueden ser: mejor posicionamiento, eliminar productos poco rentables, modificar productos, ser referente en redes sociales, apoyar ventas rentables, usar canales más rentables, apoyar el punto de venta, modificar canales de distribución, mejorar eficiencia de producción, modificar entregas. (Muñiz González, 2014).

Plan de acción

Para ser consecuente con las estrategias seleccionadas, se debe elaborar un plan de acción para lograr los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar aplicando distintos supuestos estratégicos y cada uno exige aplicar una serie de tácticas. Las tácticas definen acciones concretas que se deben poner en práctica para conseguir los efectos de la estrategia. Implica disponer de recursos humanos, técnicos y económicos, para ejecutar el plan de marketing. Se puede afirmar que el objetivo del marketing es su punto de llegada, la estrategia seleccionada es el camino a seguir para alcanzar el objetivo establecido y las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino. Las diferentes tácticas usadas están englobadas en el mix de marketing, que propone estrategias que combinan variables de marketing. Se apoyan en distintas combinaciones como:

- ✓ Producto. Eliminación, modificación y lanzamiento de nuevos productos, creación de marcas, mejorar calidad, nuevos envases y tamaños, valor agregado.
- ✓ Precio. Revisión de tarifas, política de descuentos, bonificaciones de compra.

- ✓ Canales de distribución. Comercio en internet, condiciones para minoristas y mayoristas, nuevos canales, política de stock, entregas y transporte.
- ✓ Organización comercial. Deberes, responsabilidades, funciones comerciales, zonas de venta y rutas, incentivos a vendedores, entregas, subcontrato de tareas.
- ✓ Comunicación integral. Página web, plan de medios, presupuestos, campañas promocionales, marketing directo, redes sociales.

Cabe señalar que las tácticas deben ser coherente con la estrategia de marketing y recursos comerciales de la empresa. Táctica, estrategia, objetivos, recursos, tareas, responsabilidades deben tener coordinación reconocida. (Muñiz González, 2014).

Presupuesto

Cuando se sabe qué se va a hacer, sólo faltan los medios necesarios para hacerlo. Se materializa un presupuesto por programa de trabajo y tiempo. Para aprobar el plan de marketing, debe cuantificar el esfuerzo en términos monetarios, para que la dirección pueda emitir un juicio sobre su interés en él. Después de su aprobación, el presupuesto autoriza usar recursos económicos. (Muñiz González, 2014).

Sistemas de control y plan de contingencias

El control es el último requisito exigible a un plan de marketing. El control de la gestión y el uso de cuadros de mando permiten conocer el cumplimiento de los objetivos a medida que aplican las estrategias y tácticas definidas. Este control detecta posibles fallos y desviaciones a partir de las consecuencias que generan. Si no hay control, habría que esperar el fin del ejercicio y ver si se alcanzó el objetivo. El control permite conocer la ejecución parcial del objetivo en el tiempo y permite reacción inmediata. Los métodos de control a usar surgen al seleccionar e identificar áreas de resultados clave, aspectos con mayor contribución a la gestión comercial.

Mercadeo necesita información como: resultados y rentabilidad de ventas, control de la dirección, control de de ventas, resultados de comunicación, razón de visitas e ingresos por pedido, entre otros. (Muñiz González, 2014). El proceso de control analiza posibles desviaciones con feedback correspondiente para investigar causas y que sea útil posteriormente. Por tanto, a partir de controles periódicos se hacen modificaciones al plan original, de mayor o menor importancia. Se debe tener un plan de contingencias, tanto por el fracaso del plan original como para atender desviaciones. Esto brinda capacidad de respuesta y reacción inmediata para ser más competitivos. (Muñiz González, 2014).

Cuadro de Mando Integral

Por sus características, el modelo administrativo de Cuadro de Mando Integral, CMI, o Balance Scorecard, se adecúa a las necesidades de cualquier organización que quiera crecer, pues permite el cumplimiento de los objetivos planteados, con un esquema funcional que examina las relaciones causa-efecto y selecciona estrategias que conducirán a cumplir las metas organizacionales. Para ello, se apoya en el uso de indicadores de gestión que permiten valorar y seguir su cumplimiento, priorizando sus acciones, siempre en consonancia con las necesidades de la empresa. De acuerdo con el Ingeniero Omar Millán, durante el curso de Diseño y Control Estratégico (2012), en el Programa de Administración de Empresas de Unisangil, los componentes de un Cuadro de Mando Integral, son:

- ✓ *La cadena de relaciones de causa efecto*, que permite evaluar mediante el uso de mapas conceptuales, las relaciones entre los diferentes aspectos del negocio y permite enfocarse en los Factores Críticos de Éxito–FCE (Rampersad, 2004), que aseguran resultados positivos.
- ✓ *Enlace a los resultados financieros*, que conlleva a generar utilidades, encadenando los FCE a los resultados financieros al cumplir los objetivos estratégicos organizacionales.
- ✓ *Balance de Indicadores de Resultados e Indicadores Guías*, que permiten controlar los pasos del proceso, a través de resultados, usando indicadores medibles y cuantificables, que valoran la estrategia y los activos intangibles de la empresa.
- ✓ *Mediciones que generen e impulsen el cambio*, indicadores que cuantifican la estrategia, miden avances o trabas del proceso y ofrecen la posibilidad de diseñar alternativas de solución a problemas o nuevas estrategias para mejorar los niveles de eficiencia de la organización.

- ✓ *Alineación de iniciativas con estrategia por objetivos estratégicos*, por la congruencia entre estrategia y objetivos estratégicos con medidas de actuación (Rampersad, 2004).
- ✓ *Consenso del equipo directivo de la empresa*, uno de los aspectos más importantes de CMI, porque permite alinear misión y visión con objetivos estratégicos y con acciones del personal directivo, coherentes con los resultados esperados.

En el diseño y aplicación de los pasos necesarios para la implementación de un CMI, resaltan: identificar la estrategia, aclarar las diferentes perspectivas en la estrategia, identificar los Factores Clave de Éxito, plantear los Objetivos Estratégicos de los Factores Clave de Éxito.

PASO 1. Identificar la estrategia: según el primer paso, es necesario tener claro que la estrategia es la forma en que la empresa, conseguirá sus objetivos organizacionales, cómo cumplirá lo planteado en su misión y visión. Jack Trout define estrategia como “Aquello que nos lleva a ser únicos y que mejor posiciona la diferencia en la mente de los clientes actuales y potenciales” (Trout, 2004). Pero es en su orientación, donde radica su especificidad. Dice Trout: *“La definición clásica de marketing nos lleva a pensar que todo el problema es satisfacer las necesidades y deseos de los clientes. Según Philip Kotler, el pionero del marketing, profesor emérito de la Universidad Northwestern, “el marketing es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través del proceso de intercambio”.*

El profesor E. Jerome McCarthy, de la Universidad de Michigan, lo define de otra forma y dice: *“es el desempeño de las actividades orientadas a lograr los objetivos de la organización anticipándose a las necesidades o clientes y manteniendo un flujo de bienes y servicios, que satisfagan esas necesidades, desde los productores a los compradores o clientes”.*

La gente dedicada al marketing tradicionalmente ha estado orientada al cliente. Se ha centrado en recomendar a la Dirección General que la empresa debe orientarse al cliente en

lugar de a los productos. Hay que ofrecer lo que el cliente quiere o desea. Producir lo que se vende y no vender lo que se produce.

Prácticamente, en los últimos cincuenta años del siglo XX, el cliente ha sido el rey supremo en el mundo del marketing. Pero ahora parece que este rey ha muerto y la gente de marketing sigue adorando a un cadáver. Este es el resultado de que la orientación al cliente sea la filosofía de marketing de la práctica totalidad de las empresas en el mundo. Saber lo que quiere el cliente y ofrecerlo ya no ayuda mucho si hay cientos, incluso miles, de empresas intentando hacer lo mismo.”(Trout, 2004)

Es decir, la estrategia enfocada en el marketing, y éste enfocado en la competencia, son el punto de partida para la determinación de una estrategia organizacional aplicada mediante un Cuadro de Mando Integral. Pero, para aplicar esa estrategia en la empresa, debemos llevarla a términos operativos, de manera que sea accesible, medible, cuantificable y controlable.

Según Kaplan, la traducción de la estrategia a términos operativos debe ser factor fundamental, pues permite su ejecución en toda la organización de manera que todos al interior conozcan cuales son los objetivos que identifican a la empresa y trabajen en la misma dirección para conseguirlos. Al respecto dice: *“En esta era de trabajadores del conocimiento, la estrategia debe ejecutarse en todos los niveles de la organización. Las personas tienen que cambiar su comportamiento y adoptar nuevos valores. La clave de esta transformación es colocar la estrategia en el centro. La estrategia no se puede aplicar si no se comprende, y no se puede comprender si no se puede describir.”* (Kaplan, 2004)

PASO 2. Aclarar las diferentes perspectivas en la estrategia: en este proceso, los objetivos organizacionales se separan en cuatro perspectivas que muestran hacia donde van tales objetivos. Esas perspectivas son (Kaplan, 2004):

- ✓ **Perspectiva Financiera:** maneja objetivos relacionados con las finanzas de la organización, como rentabilidad, costos, presupuestos, e inversiones.
- ✓ **Perspectiva del Cliente:** maneja objetivos organizacionales enfocados en los clientes, consumidor final y distribuidores de los productos o servicios, que hacen parte del proceso.
- ✓ **Perspectiva del Proceso Interno:** trata objetivos relacionados con procesos al interior de la empresa, relacionados con productos o servicios, operaciones, control, reducción de costos de producción, software, mercadeo, ventas y todos los relacionados con el objeto social.
- ✓ **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** son objetivos enfocados a mejorar habilidades y competencias del personal, con procesos de capacitación y desarrollo, así como mejorar condiciones laborales, compensaciones, comisiones, carga laboral y seguridad industrial.

PASO 3. Identificar los Factores Clave de Éxito: después de clasificar los objetivos en las diferentes perspectivas, es necesario identificar los FCE, de cada una de ellas. Esto permite mayor funcionalidad a la hora de diseñar indicadores.

PASO 4. Plantear los Objetivos Estratégicos de los Factores Clave de Éxito: plantear los objetivos estratégicos unidos a los FCE, genera interrelación. Esta interrelación permite diseñar indicadores que cuantifiquen y midan la estrategia. Al plantear los FCE, se determinan indicadores que midan el cumplimiento de la estrategia organizacional, sus limitaciones y sus avances. Los diferentes tipos de indicadores son necesarios:

- ✓ Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- ✓ Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- ✓ Para definir la necesidad de introducir cambios o mejoras y evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

Una organización se plantea la necesidad de definir indicadores que respondan las siguientes preguntas: ¿qué debemos medir?, ¿dónde es conveniente medir?, ¿cuándo hay que medir?, ¿en qué momento o con qué frecuencia?, ¿quién debe medir?, ¿cómo se debe medir?, ¿cómo se van a difundir los resultados?, ¿quién y con qué frecuencia va a revisar o auditar el sistema de obtención de datos?

Se puede ver la relación FCE- Objetivos Estratégicos, en la Tabla 4:

Tabla 4. Relación FCE – Objetivos Estratégicos

Perspectiva Financiera	
FCE	Objetivos Estratégicos
Excelente retorno de inversión	Aumento de beneficios para inversionistas
Reducción de costos	Cierre de áreas improductivas
	Disminución de gastos de personal
Aumento de márgenes de utilidad	Ampliación de mercado
	Nuevos productos

Fuente: Autor.

Estos componentes básicos de un CMI, generan ventajas competitivas a la organización, de manera que pueda enfrentar situaciones de cambio, rápida y efectivamente, priorizando sus actuaciones. Estas ventajas, en un Cuadro de Mando Integral, según Millán (2012), son:

- ✓ *Valora activos intangibles*, pues cuantifica conocimiento del negocio y su desarrollo.
- ✓ *Utiliza indicadores de resultado e inductores de rendimiento futuro vinculados*, para dar respuestas ágiles y coherentes a los cambios situacionales del mercado.
- ✓ *Hacen que misión y estrategia sean comprensibles con la acción*, mediante su conversión a indicadores de resultados que midan su aplicación.
- ✓ *Considera factores intelectuales: creatividad, innovación*, con un reconocimiento justo en la estrategia organizacional, como verdaderos factores de competitividad.
- ✓ *La comunicación es utilidad principal* y establece una cadena de transmisión de información, que permite su manejo en todos los niveles de la organización, mejorando sus procesos.

- ✓ *Es multidimensional*, porque implica todos los niveles jerárquicos y todos los procesos, incluyendo los de aprendizaje y desarrollo del conocimiento.
- ✓ *Traslada a medidas cuantitativas el resultado de la estrategia*, facilitando el proceso de medición de resultados y de continuidad o replanteamiento de las mismas.
- ✓ *Permite medir, simular y evaluar alternativas*, mecanismo efectivo para sortear fluctuaciones o cambios inesperados en el mercado.
- ✓ *Es rápidamente modificable*, permite reacción inmediata y cambiar los objetivos estratégicos de acuerdo a los Factores Clave de Éxito (FCE).
- ✓ *Mide la gestión de una economía basada en el conocimiento*, lo transforma en pieza clave del proceso, propendiendo por su constante progreso, al interior de la organización.
- ✓ *Cuantifica variables cualitativas*, transformándolas en factores susceptibles de medición, para calcular su impacto en los procesos organizacionales y poder aprovecharlos.

5. Diseño Metodológico

El diseño metodológico del proyecto de grado Diseño de un Plan de Marketing Estratégico para Ladrillera El Diamante en el municipio de Girón, Santander seleccionó el tipo de investigación a realizar, la población objeto de investigación, los grupos de interés, variables investigación e instrumentos de recolección de información.

5.1. Tipo de Investigación.

Se realizó una investigación descriptiva que permitiera describir la realidad de situaciones, eventos, personas, grupos relacionados con Ladrillera El Diamante para generar un diagnóstico situacional. La metodología de investigación tuvo ambos enfoques cuantitativo y cualitativo. Al plantear el problema, se revisó el marco teórico de otras investigaciones y se enfocó en la recolección de datos con alcance descriptivo, se delimitó el estudio y concretó la recolección y análisis del entorno (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006).

5.2. Población objeto.

La población objeto abarca entes e individuos que interactúan con Ladrillera El Diamante, denominados “Grupos de Interés”. Los grupos de interés definidos se especifican en la Tabla 5. Descripción de grupos de interés Ladrillera El Diamante y se muestran en la Figura 7:

Tabla 5. Descripción de grupos de interés Ladrillera El Diamante

Grupo	Descripción
Propietario	Jaime Fonseca Peñaloza, fundador de Ladrillera El Diamante, define y direcciona decisiones estratégicas para cumplir las metas de la empresa.
Clientes	Pertenecientes a los sectores construcción, ferretero, ingeniería y arquitectura que demandan 80% del promedio de ventas mensuales como: Construcciones Zabdi, Ecodes Ltda, RLGM Ingeniería SAS, Unión Temporal Enraizar III, Juan de Jesús Galvis, Ferretería Construyamos, Ferretería Multimateriales, Materiales y Ferretería, Depósito Silva, Almacén y Ferretería Alipra.
Empleados	Grupo de interés formado por 28 empleados contratados directamente y que realizan sus actividades en la planta de producción.
Proveedores	Deposito Silva, Rodillos de Colombia, Todo Aceros, Agrofebef, Partes y equipos, que ofrecen herramientas, maquinaria, repuestos que apoyan el proceso productivo.
Competencia	Empresas ladrilleras que ofrecen sus productos a nivel regional como: Ladrillera Ergo, RG Ladrillera Rugos, Ladrillera Bautista, Ladrillos y Tubos.

Fuente: Autor



Figura 7. Grupos de interés de Ladrillera El Diamante

Fuente: Autor

5.3. Variables de investigación.

Tabla 6. Variables de Investigación

Producto	Precio	Plaza	Promoción
Calidad	Descuentos	Canales	Publicidad
Características	Lista	Cubrimiento	Personal de Ventas
Estilos	Plazos	Lugar	Promociones
Marca	Interés	Inventario	Exhibición
Garantía	Nivel	Transporte	Venta Electrónica
Servicios	Margen	Almacenamiento	
Devolución	Condiciones	Despachos	

Fuente: Autor

Las variables de investigación tienen mayor o menor impacto en los grupos de interés como se describe a continuación:

- **Producto:** afecta a todos los grupos de interés Propietario le interesa que se reconozca su marca y quiere ofrecer calidad, Clientes que se sirven del producto según su necesidad, Empleados que se encargan de producirlo, Proveedores que facilitan insumos de producción, Competencia que debe enfrentarlo.
- **Precio:** afecta a todos los grupos de interés Propietario porque le interesa que se reconozca su calidad a precio accesible, Clientes que se sirven del producto según su necesidad

teniendo en cuenta precio y calidad, Empleados que perciben salario a partir de las ventas, Proveedores que facilitan insumos de producción que pueden afectar el precio, Competencia que debe competir en condiciones adecuadas.

- **Plaza:** afecta a todos los grupos de interés Propietario porque debe cubrirla con su producto, Clientes que hacen parte de ese mercado, Empleados que deben cubrirla, Proveedores que facilitan insumos en ella, Competencia que quiere aumentar la suya.
- **Promoción:** afecta a todos los grupos de interés Propietario porque le interesa que haya utilidades, Clientes que quieren un producto bueno, bonito y barato, Empleados que deben vender, Proveedores que pueden facilitar la promoción, Competencia que compite con ella.

5.4. Fuentes de información.

Como fuentes de información se utilizaron fuentes primarias y secundarias.

- ✓ Fuentes Secundarias: revisión documental de diversos autores para la construcción del marco referencial, así como documentos internos de Ladrillera El Diamante para recoger información.
- ✓ Fuentes Primarias: se hicieron entrevistas directas informadas, a propietario y empleados de diferentes áreas de Ladrillera El Diamante, para recoger información para el diagnóstico situacional de la empresa y encuestas estructuradas directas.

5.5. Instrumentos de recolección de información.

Como instrumentos de recolección de información se utilizaron entrevistas, encuestas y observación directa:

- ✓ Entrevista: se hicieron entrevistas directas informadas al propietario y empleados de diferentes áreas de Ladrillera El Diamante, para recoger información para el diagnóstico situacional de la empresa.

- ✓ Encuesta de Evaluación Interna (ver Anexo A): fue aplicada a todos los empleados directos de Ladrillera El Diamante, quienes conocieron de antemano el objetivo de la investigación y suministraron información pertinente.
- ✓ Encuesta de Satisfacción del Cliente (ver Anexo B): fue aplicada a clientes directos de Ladrillera El Diamante quienes conocieron el objetivo de la investigación previamente y suministraron información importante.

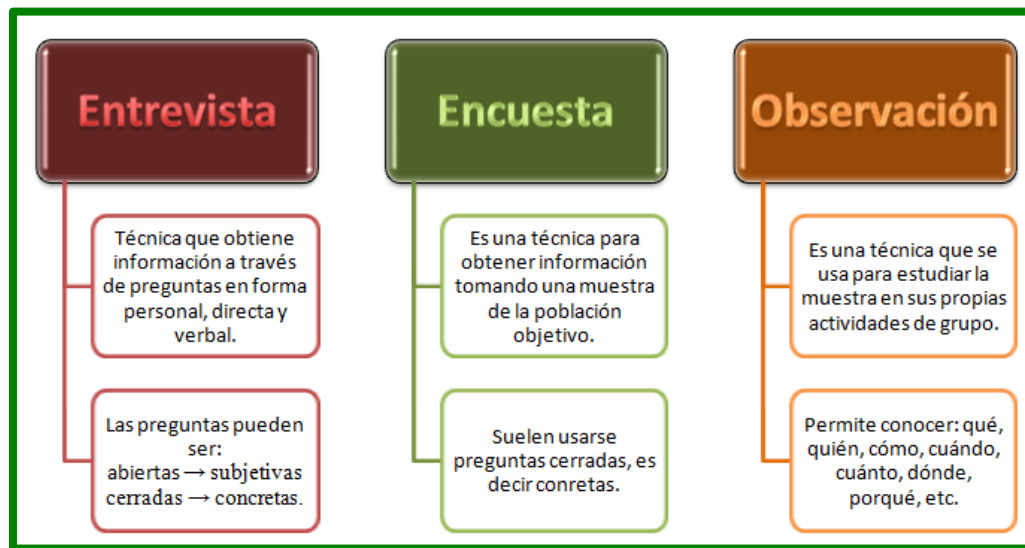


Figura 8. Instrumentos para recolección de información

Fuente: www.tesiseinvestigaciones.com

6. Diagnóstico Empresarial

El diagnóstico empresarial de Ladrillera El Diamante se centró en aplicar los cinco pasos principales que plantean Hill y Jones (Hill, 2009): seleccionar la misión y principales metas corporativas, analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas, analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar fortalezas y debilidades, que permitirán, posteriormente, seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas e implantar las estrategias, teniendo en cuenta las restricciones impuestas por el propietario de la empresa: no hacer grandes cambios en métodos de venta o mucha inversión en empleados, equipos o publicidad.

Para realizar el diagnóstico empresarial que sirve de base para el Diseño del Plan de Marketing Estratégico de Ladrillera El Diamante se partió de la misión y principales metas corporativas expresadas por su propietario, junto a los análisis interno y externo utilizando herramientas administrativas (matrices EFE, EFI), entrevistas, retroalimentación y encuestas para evaluar cada área de la empresa.

6.1. Estructuración cultura organizacional Ladrillera El Diamante.

El primer componente del proceso fue establecer la cultura organizacional que proporciona el contexto en el que se formularán las estrategias. Según Hill y Jones (2016), la misión tiene cuatro componentes: razón de ser de la empresa (misión), declaración del futuro deseado (visión), valores organizacionales y metas a alcanzar. Ladrillera El Diamante no contaba con misión, por ello, se realizó una entrevista al señor Jaime Fonseca, propietario y representante legal de la empresa quien planteó el quehacer de la empresa y visualizó el modelo de negocio, enfoque y hacia dónde quiere direccionar la ladrillera. A partir de allí, se crearon misión, visión, valores y

metas a alcanzar que fueron analizadas, discutidas y aprobadas por el propietario y se muestran a continuación:

6.1.1. Misión de Ladrillera El Diamante. Combina valores que respaldan su éxito y valores que contribuyen a un mundo mejor. La empresa invierte recursos en tecnologías de producción limpia. Para construirla se usaron preguntas de apoyo y opciones de respuesta acordes a la realidad de la empresa, como se muestra en la Tabla 7. Construcción de misión de Ladrillera El Diamante:

Tabla 7. Construcción de misión de Ladrillera El Diamante

Pregunta Base	Respuesta Base
¿Quiénes somos?	Ladrillera El Diamante
¿Qué producimos?	Ladrillos de alta calidad en Santander
¿Cómo producimos?	Con responsabilidad social, cuidado ambiental, innovación y tecnología
¿Para quién producimos?	Para nuestros clientes del sector construcción

Fuente: Autor

La misión de Ladrillera El Diamante obtenida refleja claramente sus pilares organizacionales, su esencia empresarial: compromiso, calidad, responsabilidad social, innovación, tecnología y responsabilidad ambiental. A continuación se presenta la misión que fue aprobada:

“En Ladrillera El Diamante nos comprometemos con nuestros clientes ofreciendo ladrillos de alta calidad, producidos en Santander con responsabilidad social, cuidado ambiental, innovación y tecnología para los proyectos del sector construcción”.

6.1.2. Visión de Ladrillera El Diamante. La visión define metas a lograr a futuro, realistas y con posibilidades reales de alcanzar, porque la visión debe inspirar y motivar. Para definir la visión, se respondieron preguntas, según Tabla 8. Construcción de visión de Ladrillera El Diamante:

Tabla 8. Construcción de visión de Ladrillera El Diamante

Pregunta Base	Respuesta Base
¿Qué quiere lograr?	En 2023, Ladrillera El Diamante será la empresa preferida
¿Cómo lo quiere lograr?	Combinando soluciones constructivas e innovadoras
¿Dónde quiere estar a futuro?	Con servicio y eficiencia operativa en su cadena de valor
¿Por quién lo hará?	Por el sector construcción en Santander

Fuente: Autor

La visión de Ladrillera El Diamante refleja claramente los deseos de su propietario para su empresa. A continuación se presenta la visión que fue aprobada:

En 2023, Ladrillera El Diamante será la empresa preferida por el sector construcción en Santander por su proyección en responsabilidad ambiental, combinando soluciones constructivas e innovadoras con servicio y eficiencia operativa en su cadena de valor.

6.1.3. Valores de Ladrillera El Diamante. Para determinar los valores de Ladrillera El Diamante se usaron misión y visión como apoyo y se seleccionaron valores que apoyen el crecimiento de la empresa desde su realidad, entendiendo que serán la base de una cultura organizacional fundamental para alcanzar mayor ventaja competitiva. Los valores de Ladrillera El Diamante fueron aprobados después de ser revisados, analizados y consensuados debidamente cada uno de ellos. A continuación se presentan los valores organizacionales aprobados:

En Ladrillera El Diamante trabajamos personas con:

- ✓ Compromiso para exigirnos más, para hacer un esfuerzo adicional, para ser muy creativos.
- ✓ Responsabilidad para responder ante oportunidades y metas personales y laborales.
- ✓ Innovación para crear y mejorar productos, servicios y procesos.
- ✓ Cuidado ambiental generando acciones y comportamientos positivos con el entorno.
- ✓ Servicio para atender con amabilidad a nuestros clientes internos y externos.
- ✓ Eficiencia para actuar siempre de forma óptima, rápida y correcta.
- ✓ Calidad: en nuestras acciones, productos.

6.2. Análisis externo.

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, evaluación externa o auditoría externa, abarca el macro y microentorno y permite identificar y evaluar acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control. Realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar oportunidades

que podrían beneficiar a la empresa y amenazas que podrían perjudicarla para formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o, al menos, reducir sus efectos. Para este análisis se utilizaron las herramientas de diagnóstico PESTEL, fuerzas de Porter, Matriz EFE y Matriz de Perfil Competitivo.

6.2.1. Análisis PESTEL. Al analizar el macroentorno en el que opera una empresa, es importante identificar los factores que podrían afectar variables que pueden influir en los niveles de oferta y demanda y en los costos de la empresa. El Análisis PESTEL clasifica factores del macroentorno y examinar su impacto en la empresa y establece la interrelación entre ellos. El análisis PESTEL se elaboró usando la Herramienta de diagnóstico empresarial externo (Avendaño Díaz, Moreno Gómez, & Pérez Ordoñez, Diseño de una metodología para la creación y fortalecimiento empresarial en Bucaramanga y su Área metropolitana, 2015).

- **Factores Políticos**

Está constituido por factores políticos como la estabilidad interna lograda después de 50 años de conflicto que favorece el crecimiento económico del país, la regulación del marco legal del sector construcción, el apoyo estatal a construcción de vivienda, el transporte seguro de mercancías por vías nacionales que podrían afectar las actividades y negocios que desarrolla como muestra la Tabla 9. Diagnóstico de macro-entorno político Ladrillera El Diamante:

Tabla 9. Diagnóstico de macro-entorno político Ladrillera El Diamante

Tema: Presupuesto Para la paz	Análisis
Título: Falta de presupuesto dejaría la paz a medio camino El Gobierno y el Congreso aún están a tiempo de corregir los huecos fiscales que tendrá en el futuro la implementación del acuerdo de paz y que, de no ser subsanados, podrían poner en riesgo los proyectos que se pactaron con las Farc en el 2016. Septiembre 22 de 2018 https://www.eltiempo.com/politica/proceso-de-paz/falta-de-presupuesto-podria-dejar-la-paz-a-medio-camino-272022	El sector agropecuario se perjudicaría por improvisación del presupuesto del tratado de paz generando una Amenaza porque generaría desconfianza a las personas que retornaron al campo.
Tema: Acuerdos de Paz	Análisis

Título: Duque insiste en necesidad de modificar el Acuerdo de Paz
Duque afirmó en su campaña no destruir el acuerdo de Paz pero manifestó modificar los acuerdos de paz, reiterando su posición en el evento Colombia America Association, Mientras el presidente Donald Trump apoyó el proceso de paz en Colombia con políticas fuertes a los que inculpan el acuerdo y acabar con 50 años de conflicto. El presidente Iván Duque expresó que si se quiere tener una paz duradera se debe ponerle fin al negocio con una política integral sobre la dosis mínima, promover los buenos hábitos y confiscar drogas ilegales en las calles, tenemos que poner control dijo el presidente.
Septiembre 24 de 2018 <https://www.elespectador.com/noticias/politica/duque-insiste-en-necesidad-de-modificar-el-acuerdo-de-paz-articulo-814121>

Tema: Regulación Financiera

Título: Superfinanciera busca apalancar construcción con regulación y ahorro
Desde el punto de vista de la Superintendencia Financiera de Colombia, el 2018 continuará siendo un año de ajuste, pero es una tendencia que se podría revertir en 2019. El superintendente financiero, Jorge Castaño, durante el Congreso de la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol), explicó que el cambio de tendencia estaría directamente estimulado por factores como cobertura de tasa de interés para comprar vivienda VIS y No VIS.
Julio 6 del 2018
<https://www.dinero.com/economia/articulo/superfinanciera-apoya-la-construccion-con-regulacion-y-ahorro/259205>

Tema: Regulación de ley

Título: Minvivienda trabaja en fortalecer los cimientos del sector.
pasado 23 de enero, el Ministerio de Vivienda colgó en su página web la propuesta de reglamentación de mecanismos de amparos de perjuicios patrimoniales por defectos constructivos de la Ley de Vivienda Segura 1976 de 2016, conocida como Ley Antispace, en alusión al edificio que colapsó en Medellín. Esta ley fortaleció los mecanismos para asegurar el desarrollo de construcciones de alta calidad y aumentar las medidas preventivas.
Febrero 1 del 2018
<https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/ministerio-de-vivienda-hace-mejoras-al-sector/254817>

Tema: Nuevo gobierno

Título: Las 6 metas de Duque en vivienda y sus nuevos programas
El gobierno del presidente Iván Duque definió las políticas que garantizarán un crecimiento del 4,5% del sector constructor colombiano, durante los cuatro años de su administración.
<https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/nuevos-programas-de-vivienda-del-presidente-ivan-duque/261887>

Tema: Tratado de Paz

Título: Sin un acuerdo, no habrá sometimiento a la ley: ELN
"El Eln es una fuerza insurgente y no está obligada a cumplir la legalidad del Estado colombiano, hasta tanto no haya un acuerdo de superación definitiva del conflicto, donde las dos partes se sientan satisfechas con lo acordado", dijo la organización en su página Eln Voces. Las conversaciones, iniciadas durante la gestión de Juan Manuel Santos, están pausadas desde el pasado agosto cuando Iván Duque asumió el mando del país. Duque exige el cese de todas las "actividades criminales" y la liberación de todos los secuestrados para reanudar el proceso.
24 de septiembre de 2018 <https://www.elespectador.com/noticias/politica/sin-un-acuerdo-no-habra-sometimiento-la-lev-eln-articulo-813988>

Tema: Planes de Gobierno

Para el Gobierno del Presidente Iván Duque es claro que hay falencias en el acuerdo de paz con las FARC, es una **Amenaza** para lograr una paz real, duradera que brinde tranquilidad al sector con proyección económica para el desarrollo del país.

Análisis

La búsqueda para recuperar el sector constructor con regulaciones eficientes crea confianza para compradores y vendedores genera **Oportunidad** al sector, porque estimula la demanda de vivienda, VIS y No VIS, permitiendo recuperar el crecimiento del sector y fortaleciendo la economía del país.

Análisis

El La regulación para responsabilizar el sector por obras ejecutadas crea confianza generando **Oportunidad** a la oferta de nuevas viviendas y la hace atractiva y confiable para clientes pues los constructores responderán con su patrimonio y la adquisición de seguros para asumir los costos y responder a los compradores.

Análisis

Políticas claras de inversión son motor para la reactivación del sector constructor que está golpeado, generando **Oportunidad** al esclarecer el panorama y crear una hoja de ruta. or

Análisis

El cese de negociaciones con el gobierno genera **Amenaza** latente para el sector, ocasionando inestabilidad social y financiera, que perjudica el crecimiento económico y brinda espacio al incremento de la criminalidad, con migración de inversiones en las regiones donde operan los grupos armados al margen de la ley.

Análisis

Título: Los logros de Santos en materia de vivienda.

La inversión en los diferentes subsidios de los programas de vivienda impulsados por el Ministerio de Vivienda alcanza \$7,7 billones. Según esta cartera, esto fue posible gracias a la Ley 1537 de 2012. Resultado de este aumento en la escala de producción de vivienda se redujo el déficit habitacional cuantitativo urbano, pasando de 12,6% en 2005 a 5,6% en el 2016 y 5,2% en 2017, con la proyección de que en el presente año bajará a 5%, superando la meta del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 que era de 5,5%.

Julio 18 de 2018 <https://www.dinero.com/pais/articulo/balance-de-santos-en-materia-de-vivienda/260146>

Tema: Planes de Gobierno

Título: Minhacienda buscará continuidad de 'Mi Casa Ya'.

El ministro afirmó que desde el Gobierno están trabajando para darle continuidad a la actual política de subsidios de vivienda en Colombia por medio de la contemplación de estos programas en el Presupuesto General de la Nación para el siguiente año. Es decir, que los proyectos para el acceso a la vivienda nueva, así como los subsidios de 'Mi Casa Ya', podrían seguir en la nueva administración gubernamental. "Esto lo vamos a discutir en el empalme con el nuevo Gobierno. Nuestra posición es que se debe dar continuidad a los programas de subsidio y apoyo a la vivienda de interés social y la vivienda de interés prioritario, lo que se conoce como 'Mi Casa Ya'", afirmó el funcionario. Junio 8 de 2018

<https://www.dinero.com/economia/articulo/minhacienda-buscara-continuar-mi-casa-ya-en-el-proximo-gobierno/259224>

Tema: Presupuesto

Título: Aprueban más de \$1,2 billones para estimular compra de vivienda nueva.

Más de 77.000 familias podrán adquirir vivienda nueva urbana a "menor costo" luego de que el Gobierno colombiano aprobara cerca de \$1,2 billones para financiar un tramo de coberturas de tasa de interés. Según informaron los ministros de Hacienda, Mauricio Cárdenas, y de Vivienda, Camilo Sánchez, el Gobierno aprobó recursos a través del Consejo Superior de Política Fiscal. Gracias a este beneficio los colombianos tendrán un soporte en la financiación del crédito que adquieran durante los primeros 7 años, para desembolsos realizados desde el 12 de febrero de 2018. "El programa está diseñado para que la cuota sea permanente. Se mantiene el mismo monto desde la primera hasta la última cuota afirma el ministro de Hacienda.

Febrero 6 de 2018

<https://www.dinero.com/economia/articulo/estimulos-a-la-compra-de-vivienda-nueva-en-colombia/255075>

Fuente: Gráfica diagnóstico de microentorno Ladrillera El Diamante Macro-entorno Ladrillera El Diamante

• Factores Económicos

Las empresas pueden ser afectadas por factores económicos como aumento de la cartera en el sector financiero, crecimiento del PIB, financiación en compra de vivienda, crecimiento o caída del sector construcción en sus diferentes segmentos que ofrecen oportunidades y amenazas que

El sector constructor en 2017 tuvo números negativos en su crecimiento, pero gracias a políticas de activación del sector constructor del anterior gobierno no fueron superiores, estos planes ocasionan una **Oportunidad** para el nuevo Presidente del país para replicar estas políticas en el tema de vivienda social.

Análisis

Replicar y darle continuidad a políticas de inversión exitosas que estimulen el crecimiento económico del sector constructor generan **Oportunidad** para que el sector crezca. 2017 no fue un buen año para la economía colombiana pero nuevos planes de gobierno y el encadenamiento de planes exitosos aumentan la confianza y demanda de nuevas viviendas.

Análisis

La **Oportunidad** para el sector constructor es visible con la aprobación presupuestal de 1,2 billones de pesos, en vista que el gobierno actual garantiza la construcción de 77.000 viviendas al crear el incentivo que permita pagar una parte de los intereses para la financiación de estas nuevas viviendas.

Ladrillera El Diamante debe conocer y analizar para fijar su posición, se muestran en la Tabla

10. Diagnóstico de macro-entorno económico Ladrillera El Diamante:

Tabla 10. Diagnóstico de macro-entorno económico Ladrillera El Diamante

Tema: Prestamos o microcréditos	Análisis
Título: Crédito: afectado por cartera comercial Datos revelados por la Superintendencia Financiera señalan que, al cierre de julio, el saldo de cartera de los establecimientos de crédito se ubicó en 449 billones de pesos, que representan un aumento real anual de 1,8 por ciento. En contraste con el microcrédito a empresario, los créditos de consumo crecieron un 5% frente al mes de agosto del año del 2018. Septiembre 20 de 2018. https://www.eltiempo.com/economia/sector-financiero/el-credito-sufre-por-la-cartera-comercial-en-el-pais-271212	Se presenta como Amenaza, ya que el incremento en la cartera bancaria nacional muestra una contracción en la economía que puede generar incrementos en las tasas de interés y el aumento de los requisitos para sacar nuevos créditos o renovar existentes.
Tema: Economía en el sector constructor Título: Crecimiento económico: ¿qué pasa con la construcción? El comportamiento desde el 2010, de las variaciones anuales del Producto Interno Bruto hasta el 2,8% de datos originales y 2,5% de los datos corrigiendo efectos estacionales, lo que muestra que frente al primer trimestre del año en el primer caso hay un aumento frente a una tasa de 2,2%, mientras el segundo caso presenta una reducción frente a 2,6%. Septiembre 5 de 2018 https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/que-pasa-con-la-construccion-por-gregorio-gandini/261665	Análisis El impacto del sector constructor es alto por ser un generador de empleo y una variación desestabiliza la economía del país generando Amenazas. El sector constructor sigue contraído frente al tercer trimestre de 2017 se redujo 6,88% frente a 2018.
Tema: Incremento de costos en el sector constructor Título: Los costos de construcción de vivienda subieron 4,77% en 2017 El Índice de Costos de la Construcción de Vivienda en 2017 subió 4,77%, mientras que los costos para Vivienda de Interés Social registraron un crecimiento de 4,81%, según dio a conocer el Dane. Según la oficina de estadística, durante el 2017, los costos para la construcción de vivienda unifamiliar presentaron un aumento anual de 4,62% y para vivienda multifamiliar el alza fue de 4,87%. Enero 15 de 2018 https://www.dinero.com/economia/articulo/costos-de-construccion-de-vivienda-en-2017-dane/254157	Análisis Según el DANE los costos de construcción de vivienda son superiores a la tasa del índice general, que es de 0,18%, presentando un alza significativa en Bucaramanga de 4.77%, generando una Amenaza al presentar un incremento en el precio de venta que debe ser asumida por el consumidor final.
Tema: Éxito de empresa constructora en Santander Título: La santandereana Marval marca la pauta en construcción. Marval, una compañía nacida en Bucaramanga en 1979, sigue siendo una de las mayores constructoras del país por ventas, según cifras de 2016. También es la empresa más grande de Santander, con ingresos cercanos al billón de pesos y que genera 1.400 empleos. Aunque la desaceleración de la economía se siente con fuerza en el sector de la construcción, Sergio Marín, gerente de Marval, destaca que su compañía desarrolla cerca de 80 proyectos a nivel nacional y confía en que este año el sector volverá a impulsar el PIB. Julio 20 de 2017 https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/constructora-marval-estrategia-de-negocio-en-santander/247653	Análisis Marval es un caso de éxito en el sector constructor, a pesar de la desaceleración económica del sector, Marval mira la necesidad en distintas ciudades del país y apunta a detectar áreas de trabajo creando Oportunidad de crecimiento para el sector con 10.000 unidades nuevas de vivienda y centros comerciales, oficinas y bodegas.
Tema: Compra de vivienda	Análisis

Título: Tasas, salarios y confianza estimularían compra de vivienda en 2018
Sandra Forero, presidente de la Cámara Colombiana de la Construcción, aseguró que los factores que estimularían la compra de vivienda nueva en Colombia, aparte de los subsidios, son las tasas de interés, los salarios y la confianza de clientes y compradores.

Febrero 6 de 2018 <https://www.dinero.com/pais/articulo/perspectivas-de-vivienda-nueva-en-colombia-2018/255072>

Tema: Compra de vivienda

Ni un solo sector se salvó del coletazo de contracción económica que sufrió Colombia en 2016 y 2017. Las cifras revelan que entre los 3 primeros meses del año se vendieron 42.050 unidades de viviendas nuevas, lo que deja en evidencia una caída de 16% frente al mismo periodo del 2017, cuando fueron 50.043 las unidades comercializadas. La recuperación se está dando, aunque de manera más lenta de lo previsto”, señaló la presidente ejecutiva de Camacol, Sandra Forero Ramírez.

Mayo 8 de 2018 <https://www.dinero.com/pais/articulo/venta-de-viviendas-nuevas-durante-el-primer-trimestre-del-2018/258211>

Tema: Construcción Hotelera

Título: Colombia es uno de los países preferidos de Hoteles Marriott para expandirse

La industria hotelera coge cada vez más fuerza. El buen momento por el que pasa Colombia en materia turística no solo ha atraído nuevos viajeros, sino a inversionistas que quieren hacer crecer sus negocios. Así lo hace Hoteles Marriott que tiene 14 hoteles en el país, que ven en Colombia una economía organizada, bien estructurada, con tendencia al crecimiento en los últimos años, así como sus proyecciones.

Octubre 4 de 2018

<https://www.dinero.com/empresas/articulo/hoteles-marriott-ve-a-colombia-como-un-buen-pais-para-crecer/262789>

Según Camacol la percepción sobre el mercado de vivienda ha venido recuperándose en todas las ciudades de manera sostenible, creando

Oportunidades para fortalecer y hacer crecer el sector constructor en 2018.

Análisis

El incremento en ventas de viviendas muestra recuperación que genera **Oportunidad** para fortalecer el sector, con políticas de apoyo a viviendas de interés social (VIS) y disminución de tasas de interés para su adquisición.

Análisis

Los acuerdos de paz en Colombia permitieron el desarrollo del sector turismo del país, trasladando este buen momento a la construcción con demanda de hoteles que suplan ese incremento turístico. Esto genera una gran **Oportunidad** para invertir en nuevos proyectos en hoteles y áreas de recreación impulsando al crecimiento de la economía colombiana en el sector.

Fuente: Gráfica diagnóstico de microentorno Ladrillera El Diamante Macro-entorno

Ladrillera El Diamante

- **Factores Sociales**

Hay fuerzas sociales como decisión de invertir o ahorrar, tendencias de compra o inversión que pueden afectar actitudes, intereses y opiniones e influir, positiva o negativamente, en decisiones de compra de las personas a partir de aspectos como religión, cultura o tiempo para recreación, como se muestra en la Tabla 11. Diagnóstico de macro-entorno social Ladrillera El Diamante:

Tabla 11. Diagnóstico de macro-entorno social Ladrillera El Diamante

Tema: Ahorro e inversión	
Título: Programa dará vivienda a un 1 millón de colombianos El Gobierno es el primer interesado en que sus habitantes consuman en bienes de largo plazo, como la vivienda. En tal sentido, se hizo la presentación del Programa Semillero de Propietarios que busca formalizar el arrendamiento de vivienda y construir un historial crediticio para que más de 1 millón de colombianos cumplan el sueño de tener casa propia. Agosto 8 de 2018. http://www.finanzaspersonales.co/ahorro-e-inversion/articulo/programa-de-gobierno-entregara-vivienda-a-mas-de-1-millon-de-colombianos/77432	Generar una cultura de ahorro que permita a los colombianos iniciar su vida crediticia apoyada con incentivos gubernamentales para apoyar la compra de viviendas como el programa “Mi Casa YA”, que subsidia hasta 23 millones de pesos en vivienda de interés social (VIS) a los compradores de estratos 1, 2 y 3, genera una Oportunidad para adquirir casa a personas de escasos recursos e incrementa la construcción creando desarrollo para el sector.
Tema: Ahorro e inversión	
Título: 5 tendencias impactarán en el uso de los espacios comerciales En tendencias de consumo, es evidente la hiperconexión del comprador, que aunque tome la decisión en la tienda física, llega consultando previamente información del producto, comparó precios e incluso consultó la opinión de otros compradores, probablemente desde su móvil siendo cliente autónomo que no requiere mayor asesoría en la compra. Enero de 2018 http://www.finanzaspersonales.co/columnistas/articulo/que-tendencias-de-construccion-impactan-en-los-espacios-comerciales/77497	El nuevo consumidor es más exigente, investigativo y se mantiene en la búsqueda de nuevas experiencias, generando Oportunidad de crecimiento económico para el sector constructor y Oportunidad para el sector comercial para llenar las expectativas de los consumidores en la era digital.
Tema: Inversión	
Título: ¿Es momento de comprar vivienda o invertir finca raíz? Es interesante invertir en vivienda porque la oferta actual es bastante amplia en todos los estratos, las tasas de interés están históricamente bajas y además hay incentivos del Gobierno para la compra de vivienda que valga hasta \$320 millones. Enero 18 de 2018 https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/inversion-de-vivienda-en-el-2018/254319	El bajo interés hipotecario y la gran oferta de viviendas nuevas en todos los estratos del país, genera una Oportunidad para el crecimiento del sector constructor con viviendas nuevas, permitiendo que el sector se reactive y cumpla con los crecimientos esperados para el 2018.
Tema: Tendencia de compra	
Título: Colombianos prefieren comprar viviendas usadas “Durante el 2017, las remodelaciones y las reparaciones crecieron 0,9% mientras la construcción de vivienda bajó -6,2% y la de otras edificaciones cayó 16,2%. Esto indica que las familias prefieren invertir en viviendas usadas porque tienen un costo por metro cuadrado más favorable”, explicó María Clara Luque, presidente de Fedelonjas. Febrero 19 de 2018 https://www.lafm.com.co/colombia/colombianos-prefieren-comprar-viviendas-usadas-y-no-nuevas	La oferta de vivienda usada representa una Amenaza para el crecimiento del sector constructor en 2017 puesto que la construcción de vivienda bajó 6,2% y de otras edificaciones cayó 16,2%, según el Dane
Tema: Inversión pública	
Título: El Barrio Abajo vuelve a palpar con el progreso. Esta mirada de la Alcaldía de Barranquilla a ese punto de la ciudad se traduce en proyectos de intervención con obras de infraestructura que van desde canalización de arroyos, pavimentación de vías, construcción de parques y escenarios deportivos, hasta instalaciones educativas, y culturales. Octubre 9 de 2018 https://www.eltiempo.com/colombia/barranquilla/el-barrio-abajo-vuelve-a-palpar-con-el-progreso-279196	La recuperación de la historia colombiana activa el sector turístico, hotelero y empresarial generando Oportunidad que fortalece el sector constructor y permite inversiones en grandes obras que activan toda la economía.

Fuente: Gráfica diagnóstico de microentorno Ladrillera El Diamante Macro-entorno Ladrillera El Diamante

- **Factores Tecnológicos**

Los factores tecnológicos como avances, tendencias y maquinaria en arquitectura, construcción y diseño o acceso rápido y directo a información digital son importantes en empresas de todos los sectores. La tecnología impulsa negocios, mejora calidad, reduce tiempos y barreras de acceso, niveles de producción e influye en decisiones de producción, como se muestra en la Tabla 12. Diagnóstico de macro-entorno tecnológico Ladrillera El Diamante:

Tabla 12. Diagnóstico de macro-entorno tecnológico Ladrillera El Diamante

Tema: Arquitectura	
Título: El ladrillo de arcilla en la arquitectura moderna. Cuando la economía familiar escasea, la mente se agudiza y más si queremos tener nuestra propia casa. Ideas en el mundo de la arquitectura para abaratar costes hay muchas y ejemplos de imaginación arquitectónica otros tantos pero no siempre se consigue encontrar el equilibrio entre bajo coste, calidad y buen diseño. Aquí es donde entra con fuerza el ladrillo de arcilla de toda la vida... Febrero 5 de 2018 https://ovacen.com/ladrillo-arcilla-arquitectura/	La arquitectura revoluciona la industria de la construcción generando Oportunidad de disminuir costos de fabricación y genera atracción en obras de bajo presupuesto con diseños de ladrillo a la vista innovadores, generando Oportunidad de crecimiento en el sector
Tema: Arquitectura	
Título: Premio internacional para la arquitectura de Mompox El Proyecto Revitalización Albarrada de Mompox recibirá, entre otros, el Gran Premio 2018 de la tercera Bienal Latinoamericana de Arquitectura de Paisaje, por su integralidad en el diseño y paisajismo, el próximo 27 de septiembre. Septiembre 22 de 2018 http://www.elcolombiano.com/tendencias/premio-internacional-para-la-arquitectura-de-mompox-DC9370126	Fortalecer el sector terciario con el turismo en las regiones permite el desarrollo de todos los sectores en la región generando Oportunidad de desarrollo económico por el incremento de negocios en el área de servicios.
Tema: Virtual	
Título: Licencias de construcción deberán ser publicadas virtualmente. Más de 22 mil licencias de construcción que anualmente expiden los curadores urbanos en el país deberán ser publicadas para consulta de los ciudadanos en un sitio virtual de almacenamiento dispuesto por la Superintendencia de Notariado y Registro. Junio 15 de 2018 https://www.rcnradio.com/colombia/licencias-de-construccion-deberan-ser-publicadas-virtualmente	El control público de licencias de construcción no es suficiente, pero el uso de la tecnología genera Oportunidad de transparencia al proceso de otorgación de licencias de construcción y reconociendo de edificaciones.

Fuente: Gráfica diagnóstico de microentorno Ladrillera El Diamante Macro-entorno Ladrillera El Diamante

- **Factores Ambientales**

Los factores Ambientales (en inglés Environmental) incluyen aspectos ecológicos y del medio ambiente como los cambios y tendencias con impacto en el sector construcción, la ingeniería, la arquitectura y otros. Además, hay una preocupación creciente por las consecuencias del cambio climático que afectan la operación de las empresas y los productos que ofrecen, generando nuevos mercados y la disminución o desaparición de los existentes, como se muestra en la Tabla

13. Diagnóstico de macro-entorno ambiental Ladrillera El Diamante:

Tabla 13. Diagnóstico de macro-entorno ambiental Ladrillera El Diamante

Tema: Proyectos Ambientales	
Título: Lo sostenible no quita lo rentable En el Grupo Bancolombia esos dos elementos ahora van de la mano. La Unidad Estratégica de Leasing de esa entidad ofrece a sus clientes la innovadora línea de Leasing Verde, dirigida a financiar proyectos de esa nueva tendencia del sector de la construcción que incorpora desarrollo sostenible en cualquiera de sus segmentos. Diciembre 15 de 2018 https://www.dinero.com/hablan-las-marcas/articulo/lo-sostenible-no-quita-lo-rentable/253511	Bancolombia le apunta al desarrollo de nuevas tecnologías de construcción donde le respalda una construcción sostenible, producción más limpia, eficiencia energética y energía renovables y sostenibles, creando un espacio en su portafolio llamado Leasing verde que genera una Oportunidad para la financiación de proyectos del sector constructor amigables con el medio ambiente con opción de compra.
Tema: Medio Ambiente – edificaciones	
Título: Transformar el diseño de proyectos para reducir su impacto ambiental es tendencia en construcción. Estudios del U. S. Green Building Council, que promueve la construcción y operación sostenible de edificaciones, sugieren que obras de infraestructura y la operación de edificios aportan al ambiente 40% de emisiones de gases de efecto invernadero y consumen 70% de energía eléctrica que se produce en el mundo. Septiembre 30 de 2018 https://www.eltiempo.com/economia/sectores/los-retos-para-las-edificaciones-que-se-construyen-en-la-actualidad-en-temas-de-medio-ambiente-275326	Las nuevas medidas para una construcción que reduzca el impacto ambiental permiten para el sector una Oportunidad que brindar un mejor servicio y una reducción significativa en el ecosistema mundial al reducir el efecto invernadero, al cuidar el medio ambiente permite que el campo Colombiano mantenga su clima habitual, si las cosechas no sufren el impacto ambiental conservan su producción y no generan gastos adicionales salvaguardando los precio en el mercado.
Tema: Medio Ambiente	
Título: Expertos internacionales piden prohibir ‘fracking’ en Colombia. Esta semana el Contralor General de la República, Edgardo	El fracking en un método de explotación de recursos no renovables al cual le falta claridad en el impacto ambiental creando una Amenaza

Maya, Villazón dio su opinión sobre esta controversial técnica. Aseguró que hoy el país no está suficientemente preparado para mitigar los riesgos y afectaciones de técnicas de explotación de yacimientos no convencionales de hidrocarburos, como el fracking, por lo que considera que el Gobierno Nacional debe establecer, como mínimo, una moratoria (o suspensión) en la aplicación de esta.

Agosto 30 de 2018.

<https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/expertos-internacionales-piden-prohibir-fracking-en-colombia-261736>

para el sector, la economía colombiana se vería fortalecida con la explotación de estos recursos pero al no tener claridad en el impacto ambiental el riesgo asumido sería alto para la extracción de estos recursos, las regalías y el desarrollo para las regiones florecería a corto plazo dejando un vacío a largo plazo al no tener estudios verídicos para el desarrollo de esta técnica de explotación petrolera.

Tema: Medio Ambiente

Título: Aumento en el presupuesto al sector ambiental, casi una realidad

Como anillo al dedo le llegó la noticia a los centros de investigación y ciencia que vieron con preocupación el recorte al presupuesto para el próximo año del sector ambiental, en una etapa en la que el país tiene que enfrentar los desafíos del posacuerdo y un fenómeno de deforestación galopante.

“Para los institutos de investigación ambiental (IIAP, SINCHI, Invemar, Humboldt) se aumentó en 20.000 millones para un total de 29.000 millones para el 2019”, explicó el ministro de Ambiente Ricardo Lozano. Parques Nacionales Naturales aumentó su presupuesto en 17.000 millones

Octubre 3 de 2018

<https://www.eltiempo.com/vida/medio-ambiente/aumento-en-el-presupuesto-al-sector-ambiental-casi-una-realidad-276584>

El incremento presupuestal permite una economía sostenible creando **Oportunidad** en el sector, permitiendo que el sector turismo crezca con el mantenimiento de parques y nuevos proyectos sostenibles que representa un potencial en la economía colombiana y para inversores extranjeros que busquen invertir en planes ecológicos.

Fuente: Gráfica diagnóstico de microentorno Ladrillera El Diamante Macro-entorno

Ladrillera El Diamante

- **Factores Legales**

Los factores legales incluyen las leyes contra la discriminación, leyes para el consumidor, ley antimonopolio, leyes de salud y protección laboral. Estos factores pueden afectar cómo opera una empresa, sus costos y la demanda de sus productos o servicios., como se muestra en la Tabla

14. Diagnóstico de macro-entorno legal Ladrillera El Diamante.

Tabla 14. Diagnóstico de macro-entorno legal Ladrillera El Diamante

Tema: Licencias de construcción	
Título: Licencias de construcción tendrán vigencia de 3 años. El ministro de Vivienda, Camilo Sánchez, informó que las licencias de construcción vigentes en Colombia podrán solicitar un término de hasta tres años. “Con el decreto 2013 del 2017, se da un espaldarazo a los constructores para que tengan un plazo mayor en su licencia de construcción y puedan garantizar con calidad la terminación de sus proyectos”, dijo el ministro. Diciembre 5 del 2017 http://es.presidencia.gov.co/noticia/171205-Licencias-de-construccion-tendran-vigencia-de-hasta-3-anos	La nueva medida garantizará la seguridad jurídica para los compradores de vivienda nueva en todo el país. Esto genera una Oportunidad para que los colombianos que requieren más tiempo para pagar la cuota inicial de la vivienda.
Tema: Impuesto IVA	
Título: Decreto 1950 de 2017: IVA en obras de infraestructura. El Ministerio de Hacienda y Crédito Público expide Decreto 1950 del 28 de noviembre de 2017, por el cual se adiciona el Capítulo 17 al Título 1 de la Parte 3 del Libro 1 del Decreto 1625 de 2016 Único Reglamentario en Materia Tributaria. El Capítulo 17 pretende definir con más detalle el alcance del Régimen de Transición del I.V.A., aplicable a los contratos de construcción e interventoría que se hayan derivado de los contratos de concesión de infraestructura de transporte suscritos por el Gobierno Nacional. Diciembre 14 de 2017 https://contamos.com.co/noticias/2950-2/	La intención del Decreto 1050 de 2017 consiste en no aumentar en 3 puntos porcentuales, generando una Oportunidad para reducir el costo de I.V.A a las obras, ni generar sobrecostos en las misma
Tema: Edificaciones con valor cultural	
Título: Derechos de propietarios de inmuebles de interés cultural. En muchos casos, los denominados inmuebles de interés cultural -por sus condiciones de deterioro y ubicación- no pueden ser habitados y mucho menos utilizados. En otros, los avalúos y, en consecuencia, los impuestos prediales son imposibles de pagar, aun cuando ningún impuesto puede tener efecto confiscatorio. En otros casos, sus propietarios carecen de recursos suficientes para mantenerlos y conservarlos. Julio 27 de 2018 https://www.eltiempo.com/economia/sectores/derechos-de-propietarios-de-inmuebles-de-interes-cultural-248756	El Sistema Distrital de Patrimonio Cultural busca reasignar compensaciones a propietarios de estos inmuebles que no conocen las normas y las medidas que el Distrito, las ciudades y los municipios del país adoptan sobre estos inmuebles, sin vincularlos en el proceso de manera directa, esto genera una Amenaza ya que muchos propietarios están enterados de que por ley tienen derecho a obtener unas compensaciones y unos estímulos tributarios, que son diferentes.
Tema: Construcción irregular	
Título: Aquarela pagará multa por invadir espacio público. El proyecto multifamiliar Aquarela vivió este lunes 8 de octubre de 2018 su más duro revés ante la justicia colombiana, luego de la suspensión y sellamiento de la obra en octubre de 2017. La inspectora de Policía de Cartagena, Paola Serna, declaró como	La falta de planificación o desconsentimiento de las leyes urbanísticas para las constructoras en las diferentes ciudades del país generan una Amenaza para el sector, pues la intervención de obras por parte de la autoridades

infractora de normas urbanísticas a la Promotora Calle 47, constructora del polémico proyecto Aquarela multifamiliar que se levanta a una cuadra del emblemático Castillo San Felipe de Barajas, y que según la Unesco amenaza la declaratoria patrimonial de Cartagena.

Octubre 9 de 2018

<https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/audiencia-define-futuro-de-proyecto-aquarela-en-cartagena-279102>

colombianas generan pérdidas para los inversionista, le quita credibilidad al sector, también desestimula a compradores para adquirir vivienda nueva puesto que estos problemas generan desconfianza para los clientes.

Fuente: Gráfica diagnóstico de microentorno Ladrillera El Diamante Macro-entorno

Ladrillera El Diamante

Según el análisis PESTEL hay más oportunidades que amenazas que pueden aprovecharse para alcanzar los objetivos de Ladrillera El Diamante, como se puede apreciar en la Tabla 15.

Amenazas y oportunidades en el macro-entorno de Ladrillera El Diamante

Tabla 15. Amenazas y oportunidades en el macro-entorno de Ladrillera El Diamante

Análisis Político	
Amenazas	Oportunidades
El sector agropecuario se perjudica por falta de recursos generando una Amenaza porque hay desconfianza en campesinos, agricultores e inversionistas y el país basa su economía en la agroindustria. El cese de negociaciones entre el gobierno y el ELN generan Amenaza al sector, por inestabilidad social y financiera, que perjudica la economía, crece la violencia y migran inversiones en regiones donde operan grupos.	La recuperación del sector construcción genera gran Oportunidad pues se construirán 77.000 viviendas al crear un incentivo que permite pagar una parte de los intereses para la financiación de estas nuevas viviendas. La regulación al sector en obras ejecutadas da confianza generando Oportunidad a la oferta de nuevas viviendas, porque los constructores responden con su patrimonio y seguros para asumir costos y responder a
Análisis Económico	
Amenazas	Oportunidades
El sector construcción es generador de empleo por lo cual su contracción desestabiliza la economía y genera una Amenaza . La corrupción produce incertidumbre a los inversionistas. La demanda del mercado interno genera una Amenaza al sector afectando su crecimiento, pues la economía del país está afectada y disminuyen posibilidades de adquirir vivienda.	La percepción sobre el mercado de vivienda se recupera en todas las ciudades de forma sostenible, generando una Oportunidad al sector construcción para fortalecerse y crecer. Marval es exitosa en el sector construcción, porque investiga necesidades en todo el país, y ofertan vivienda de descanso o segundo hogar y en otras a VIS creando Oportunidad de crecimiento para el sector.
Análisis Sociocultural	
Amenazas	Oportunidades
La corrupción impide el desarrollo económico, creando Amenaza en proyectos nuevos por una imagen negativa ante el Estado e inversionistas privados. Se quería disminuir la inversión con vivienda usada lo que genera Amenaza al sector construcción porque la construcción de vivienda bajó 6,2% y otras edificaciones 16,2%.	Generar cultura de ahorro para que colombianos inicien su vida crediticia con apoyo gubernamental comprando vivienda subsidiada genera Oportunidad al sector. El bajo interés hipotecario y gran oferta de vivienda nueva, genera una Oportunidad al sector construcción, permitiendo que se reactive y cumpla con el crecimiento esperado para 2018.
Análisis Tecnológico	
Amenazas	Oportunidades

El surgimiento de nuevos materiales, técnicas y diseños actuales que propenden por lo moderno y rápido y hay tendencia a considerar que lo foráneo es mejor.

La arquitectura crea **Oportunidad** al disminuir costos de fabricación y atrae compradores con bajo presupuesto y diseños de ladrillo a la vista innovadores. Fortalecer el sector terciario permite el desarrollo y genera **Oportunidad** al desarrollo económico regional, pues se incrementan negocios de servicios.

Análisis Ambiental

Amenazas

El fracking crea **Amenaza** para el sector, pues aunque la economía se fortalece, el riesgo ambiental es alto.

Oportunidades

El desarrollo de nueva tecnología apoya construcción sostenible, producción limpia, eficiencia energética, crea **Oportunidad** a proyectos ambientalmente El sector rural colombiano se afecta positivamente con el incremento de 16.6% al presupuesto de Minambiente, con nuevas oportunidades para industrializar el sector.

Análisis Legal

Amenazas

Se legisla sobre inmuebles patrimonio, sin vincularlos al proceso, creando **Amenaza** porque muchos propietarios saben que tienen derecho a estímulos tributarios La falta de planeación en normas urbanísticas crea una **Amenaza** al sector, resta credibilidad y desestimula a compradores de vivienda nueva por desconfianza.

Oportunidades

Hay vigencia máxima de tres años a las licencias de construcción generando **Oportunidad** que brinda más tiempo para pagar la cuota inicial de su vivienda. Reducir el IVA de 19% a 16% crea una **Oportunidad** al sector construcción, por disminución de costos obras.

Fuente: Gráfica diagnóstico de microentorno Ladrillera El Diamante Macro-entorno

Ladrillera El Diamante

6.2.2. Análisis de Microentorno. El microentorno o entorno competitivo determina condiciones del funcionamiento y desarrollo de las empresas y limita sus decisiones estratégicas. Las empresas pueden influir en el microentorno, pero la fuerza de su influencia está determinada por su poder en el mercado. El microentorno en el que Ladrillera El Diamante desarrolla sus actividades, sector construcción, determina su funcionamiento interno e incide en sus resultados. Es necesario comprender cómo funciona el microentorno para detectar cuáles son las fuerzas que lo componen y cómo se relacionan con el funcionamiento de la empresa. Además, se debe analizar la demanda del mercado y las expectativas y necesidades de diferentes grupos de interés para ajustar su oferta a estas expectativas. Para ello, el análisis de microentorno de Ladrillera El Diamante se elaboró con la herramienta Análisis de Microentorno de Excel (Avendaño Díaz, 2015)). Existen muchos métodos, instrumentos y herramientas como el análisis de fuerzas de Porter, el Ciclo de Vida de la Industria y la Matriz de Competitividad MPC, que permiten

realizar un adecuado análisis del microentorno y evaluar el atractivo del sector en el cual actúa la empresa. A continuación se muestran las herramientas aplicadas para el análisis de microentorno de Ladrillera El Diamante:

6.2.3. Encuesta de Satisfacción del Cliente. Se construyó a partir de la base de datos de clientes de Ladrillera El Diamante, que cuenta con más de 300 incluyendo personas naturales. Para conocer necesidades de clientes, se seleccionaron para su aplicación siete (7) clientes ferreteros y diez (10) clientes constructores de Ladrillera El Diamante, clientes que soportan aproximadamente 80% de las ventas totales mensuales de la empresa, con los siguientes resultados:



Figura 9. Tipo de cliente en Ladrillera El Diamante
Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los ferreteros son clientes de Ladrillera El Diamante hace: 2 a 6 meses 0%, entre 6 meses y 1 año 14,29%, entre 1 y 2 años 14,29%, más de 2 años 71,43%.



Figura 10. Antigüedad cliente ferretero en Ladrillera El Diamante
Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los constructores son clientes de Ladrillera El Diamante hace: 2 a 6 meses 7,69%, entre 6 meses y 1 año 7,69%, entre 1 y 2 años 38,46%, más de 2 años 46,15%.

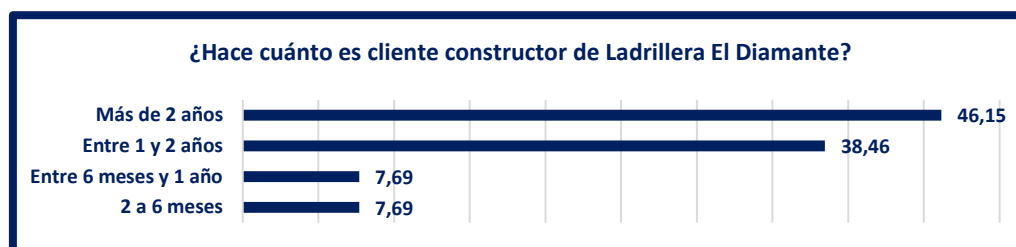


Figura 11. Antigüedad cliente constructor en Ladrillera El Diamante

Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los clientes ferreteros consideran que el servicio de Ladrillera El Diamante es: malo 0%, regular 0%, bueno 28,57%, excelente 71,43%.

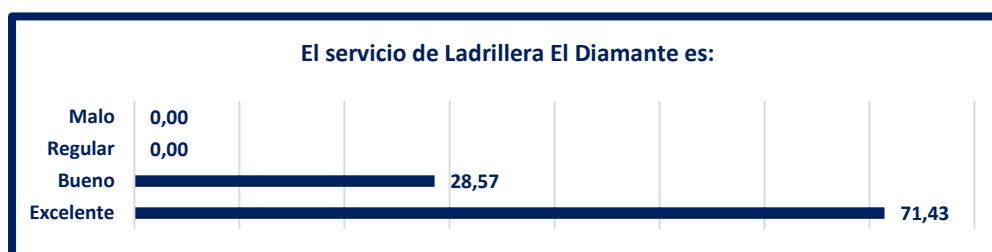


Figura 12. Consideración servicio de Ladrillera El Diamante cliente ferretero

Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los clientes constructores consideran que el servicio de Ladrillera El Diamante es: malo 0%, regular 7,69%, bueno 30,77%, excelente 61,54%.

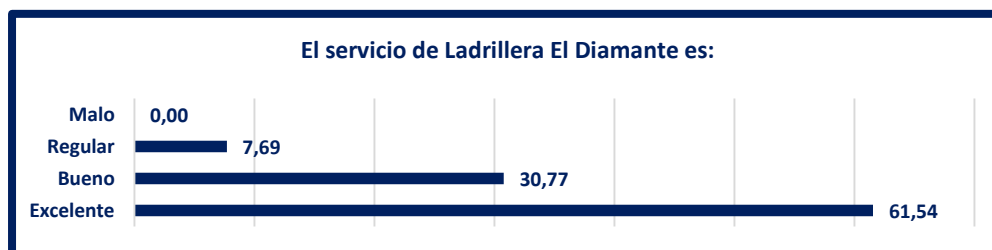


Figura 13. Consideración servicio de Ladrillera El Diamante cliente constructor

Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los clientes ferreteros consideran que los precios de Ladrillera El Diamante son: altos 0%, normales 14,29%, económicos 28,57%, muy económicos 57,14%.

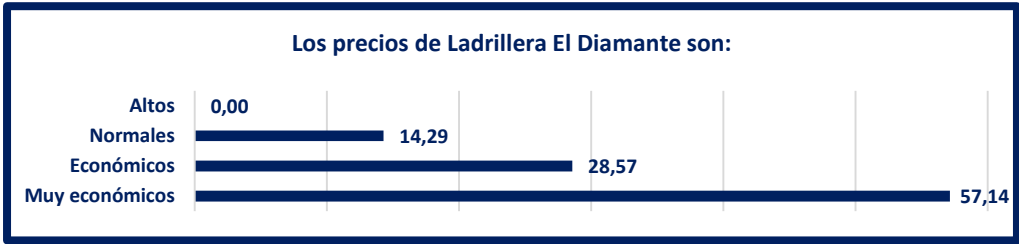


Figura 14. Consideración precios de Ladrillera El Diamante cliente ferretero
Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los clientes constructores consideran que los precios de Ladrillera El Diamante son: altos 0%, normales 0%, económicos 46,15%, muy económicos 53,85%.



Figura 15. Consideración precios de Ladrillera El Diamante cliente constructor
Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los clientes ferreteros de Ladrillera El Diamante prefieren pagar con: pagaré 0%, letra 0%, tarjeta de crédito 0%, libranza 0%, crédito 57,14%, contado 42,86%.

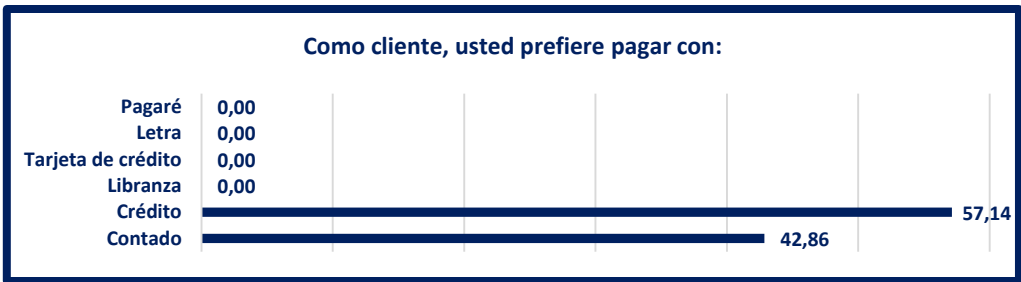


Figura 16. Preferencia medio de pago a Ladrillera El Diamante cliente ferretero
Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los clientes constructores de Ladrillera El Diamante prefieren pagar con: pagaré 0%, letra 0%, tarjeta de crédito 0%, libranza 0%, crédito 57,14%, contado 42,86%.

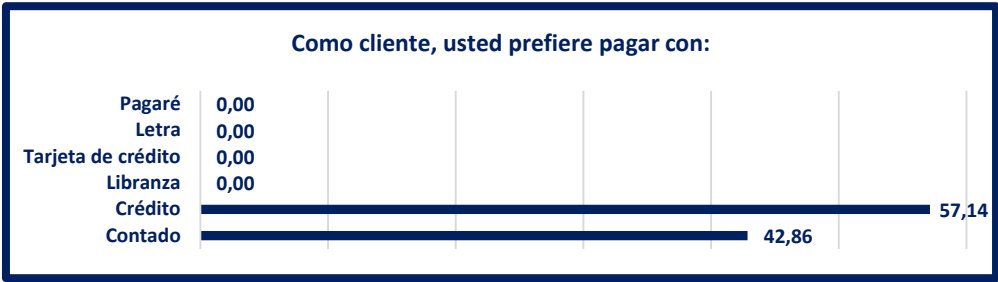


Figura 17. Preferencia medio de pago a Ladrillera El Diamante cliente constructor
Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los clientes ferreteros consideran que el servicio de entrega de Ladrillera El Diamante es: poco adecuado 0%, normal 0%, adecuado 28,57%, muy adecuado 57,14%.

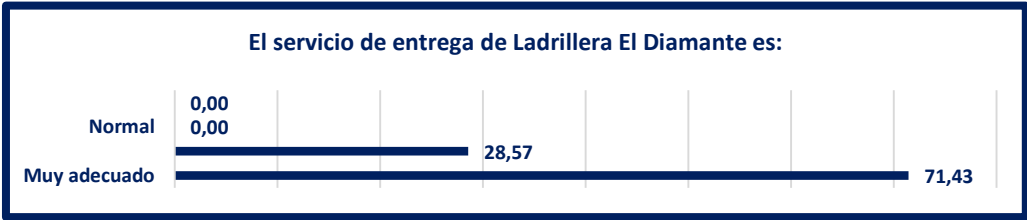


Figura 18. Consideración servicio de entrega de Ladrillera El Diamante cliente ferretero
Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los clientes constructores consideran que el servicio de entrega de Ladrillera El Diamante es: poco adecuado 0%, normal 7,69%, adecuado 53,85%, muy adecuado 38,46%.

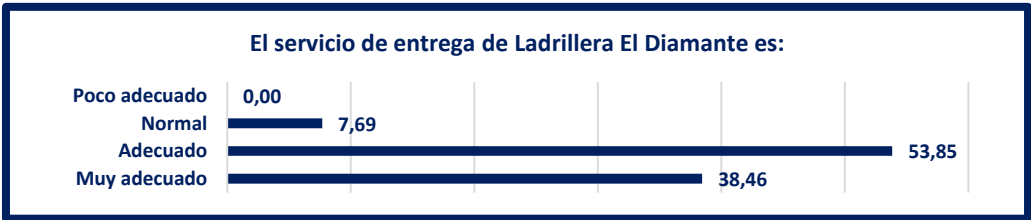


Figura 19. Consideración servicio de entrega de Ladrillera El Diamante cliente constructor
Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los clientes ferreteros escogen productos de Ladrillera El Diamante por: otro 0%, economía 28,57%, cumplimiento 0%, servicio 0%, calidad 71,43%.

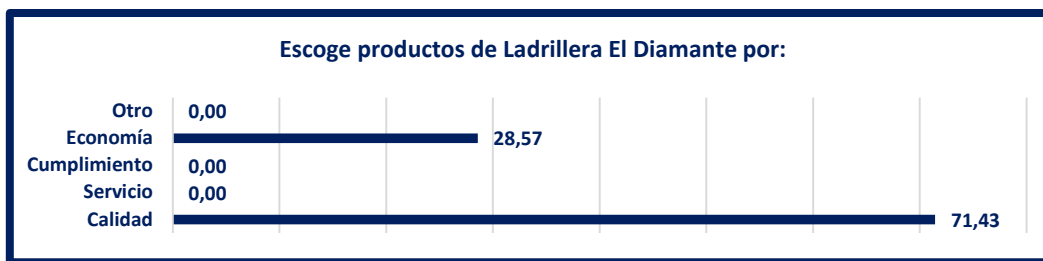


Figura 20. Escogencia de productos de Ladrillera El Diamante cliente ferretero

Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los clientes constructores escogen productos de Ladrillera El Diamante por: otro 0%, economía 30,77%, cumplimiento 15,38%, servicio 15,38%, calidad 38,46%.

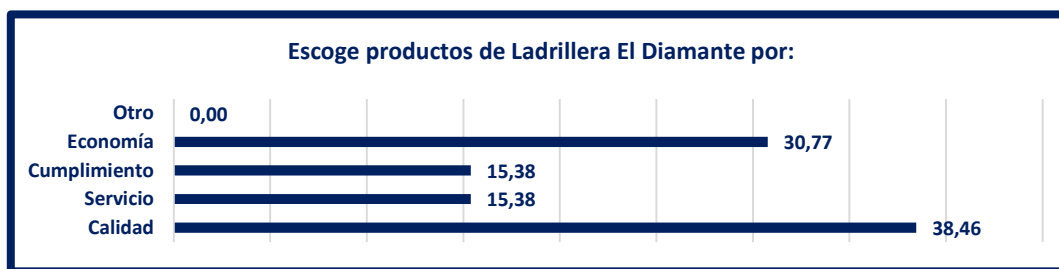


Figura 21. Escogencia de productos de Ladrillera El Diamante cliente constructor

Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los clientes ferreteros consideran que el servicio de asesoría técnica de Ladrillera El Diamante es: pésimo 0%, malo 0%, regular 0%, bueno 28,57%, excelente 71,43%.

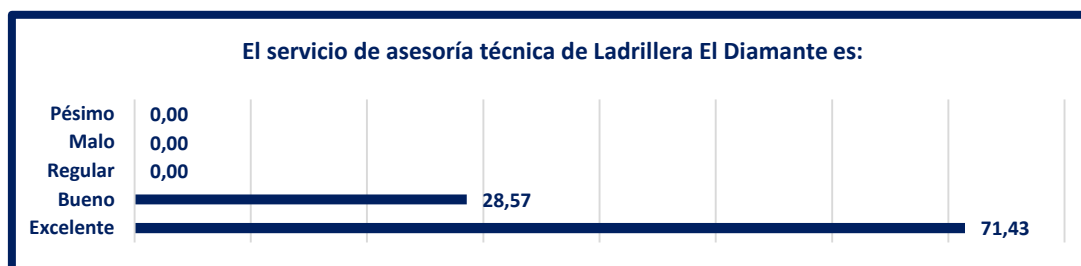


Figura 22. Consideración servicio de asesoría técnica Ladrillera El Diamante cliente ferretero

Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los clientes constructores consideran que el servicio de asesoría técnica de Ladrillera El Diamante es: pésimo 0%, malo 0%, regular 7,69%, bueno 38,46%, excelente 53,85%.



Figura 23. Consideración servicio de asesoría técnica Ladrillera El Diamante cliente constructor

Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los clientes ferreteros consideran que el servicio de venta de Ladrillera El Diamante es: pésimo 0%, malo 0%, regular 0%, bueno 28,57%, excelente 71,43%.

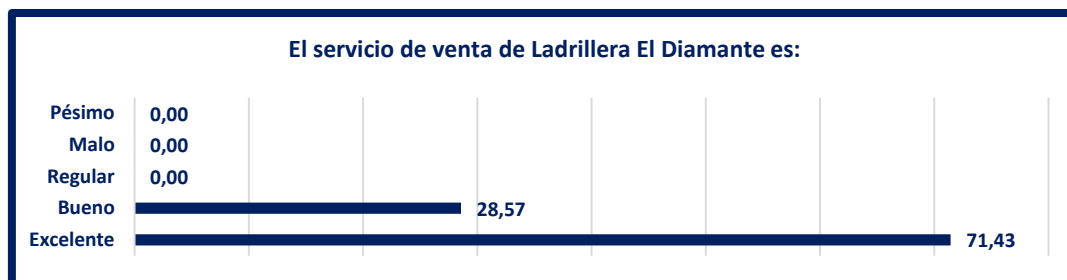


Figura 24. Consideración servicio de venta de Ladrillera El Diamante cliente ferretero

Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los clientes constructores consideran que el servicio de venta de Ladrillera El Diamante es: pésimo 0%, malo 0%, regular 0%, bueno 46,15%, excelente 53,85%.

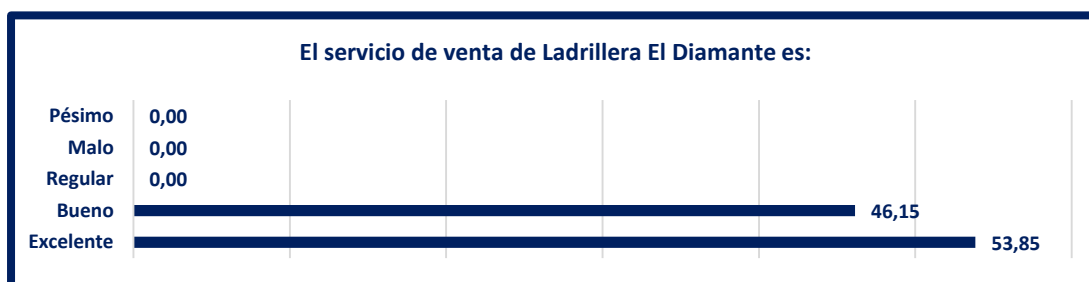


Figura 25. Consideración servicio de venta de Ladrillera El Diamante cliente constructor

Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

28,57% de clientes ferreteros manifiestan no conocer competidores de Ladrillera El Diamante.
71,43% de clientes ferreteros manifiestan sí conocer competidores de Ladrillera El Diamante.



Figura 26. Conocimiento competidores de Ladrillera El Diamante cliente ferretero

Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

46,15% de clientes constructores manifiestan no conocer competidores de Ladrillera El Diamante. 53,85% de clientes constructores manifiestan sí conocer competidores.



Figura 27. Conocimiento competidores de Ladrillera El Diamante cliente constructor

Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los clientes ferreteros manifiestan comunicarse con Ladrillera El Diamante por: otro 0%, visita programada 0%, correo electrónico 0%, teléfono 100%.

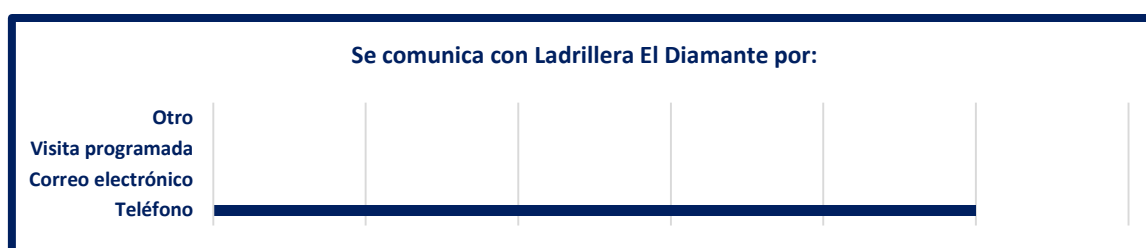


Figura 28. Comunicación con Ladrillera El Diamante cliente ferretero

Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los clientes constructores manifiestan comunicarse con Ladrillera El Diamante por: otro 0%, visita programada 0%, correo electrónico 46,15%, teléfono 53,85%.



Figura 29. Comunicación con Ladrillera El Diamante cliente constructor

Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Para los clientes ferreteros, el servicio de Ladrillera El Diamante es: responsable 28,57%, cumplido 57,14%, amable 14,29%.

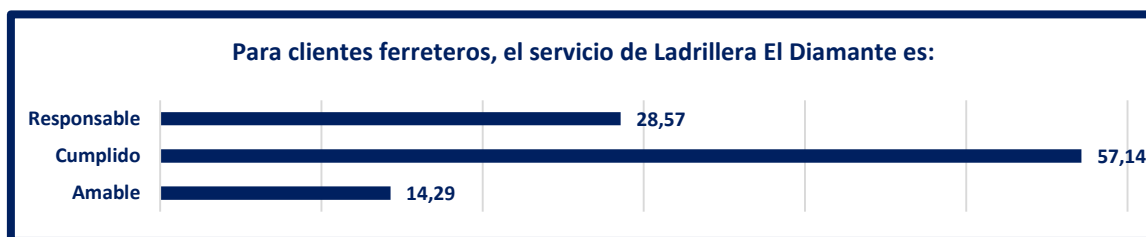


Figura 30. Servicio de Ladrillera El Diamante cliente ferretero

Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Para los clientes constructores, el servicio de Ladrillera El Diamante es: responsable 38,46%, cumplido 46,15%, amable 15,38%.

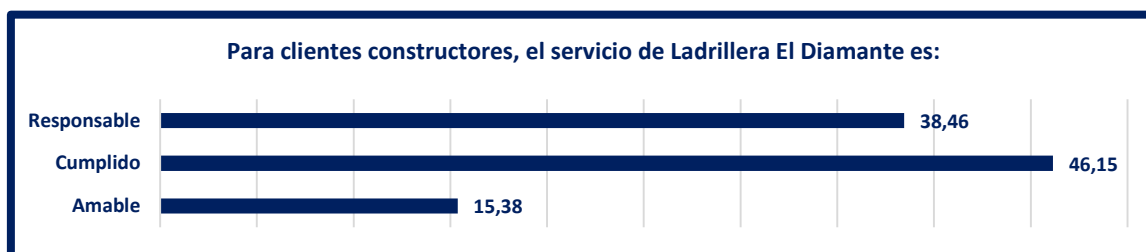


Figura 31. Servicio de Ladrillera El Diamante cliente constructor

Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los clientes ferreteros hacen sus pagos a Ladrillera El Diamante por: comodidad 57,14%, descuento 42,86%.



Figura 32. Motivación de pago a Ladrillera El Diamante cliente ferretero

Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los clientes constructores hacen sus pagos a Ladrillera El Diamante por: comodidad 46,15%, descuento 53,85%.

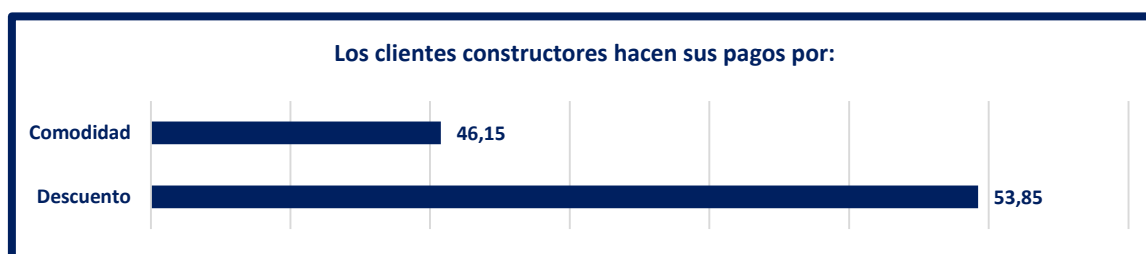


Figura 33. Motivación de pago a Ladrillera El Diamante cliente constructor

Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los clientes ferreteros prefieren la asesoría técnica Ladrillera El Diamante por: responsabilidad 28,57%, cumplimiento 71,43%, amabilidad 0%.

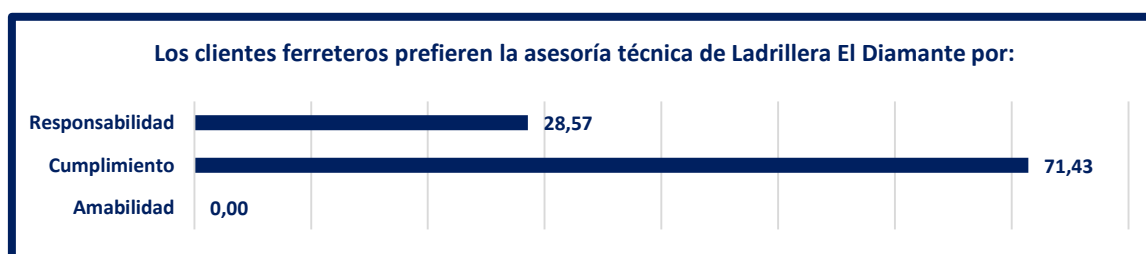


Figura 34. Preferencia de asesoría técnica de Ladrillera El Diamante cliente ferretero

Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los clientes constructores prefieren la asesoría técnica de Ladrillera El Diamante por: responsabilidad 38,46%, cumplimiento 46,15%, amabilidad 15,38%.

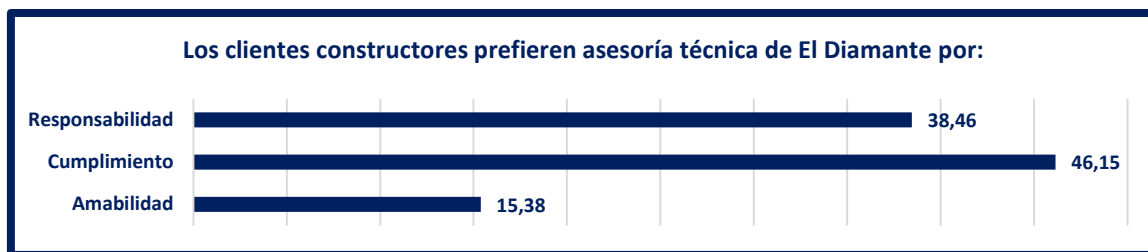


Figura 35. Preferencia de asesoría técnica de Ladrillera El Diamante cliente constructor

Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los clientes ferreteros prefieren el servicio de venta de Ladrillera El Diamante por:

responsabilidad 28,57%, cumplimiento 71,43%, amabilidad 0%.

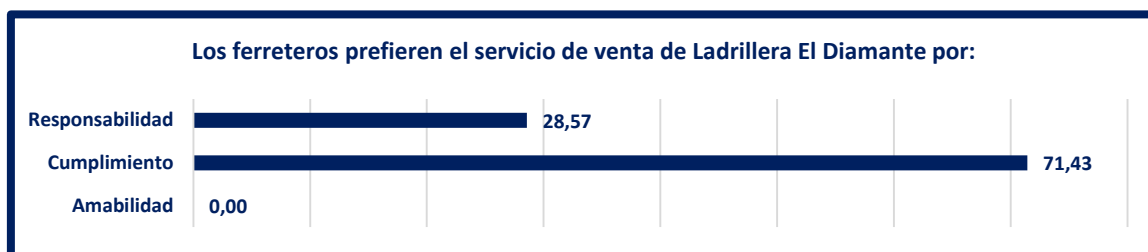


Figura 36. Preferencia de servicio de venta de Ladrillera El Diamante cliente ferretero

Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los clientes constructores prefieren el servicio de venta de Ladrillera El Diamante por:

responsabilidad 38,46%, cumplimiento 46,15%, amabilidad 15,38%.

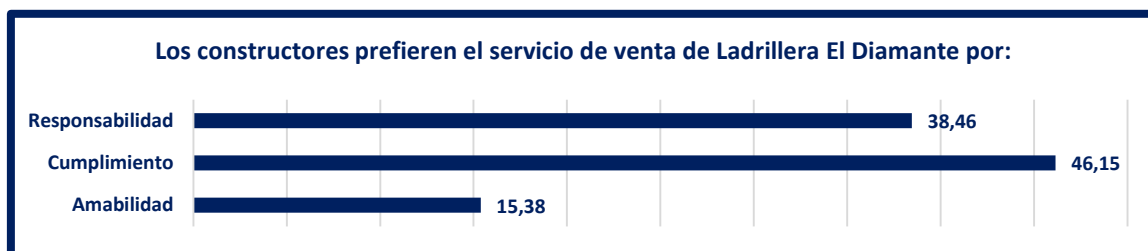


Figura 37. Preferencia de servicio de venta de Ladrillera El Diamante cliente constructor

Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los clientes ferreteros manifiestan conocer ladrilleras como: Ladrillera Rugos 57,14%, Ladrillera Bautista 14,29%, Ladrillera Ergo 28,57%.

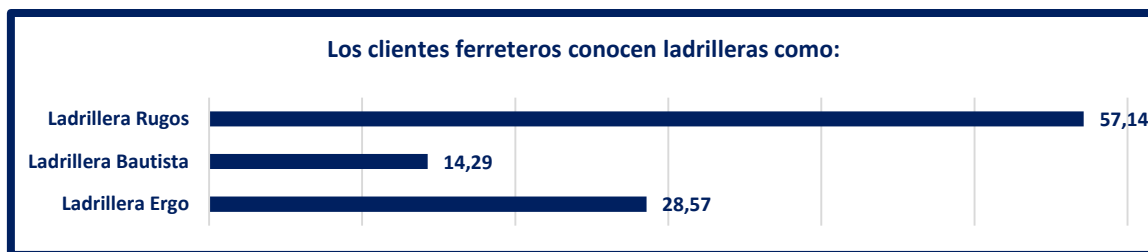


Figura 38. Conocimiento otras ladrilleras cliente ferretero

Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Los clientes constructores manifiestan conocer ladrilleras como: Ladrillera Rugos 38,46%, Ladrillera Bautista 46,15%, Ladrillera Ergo 15,38%.

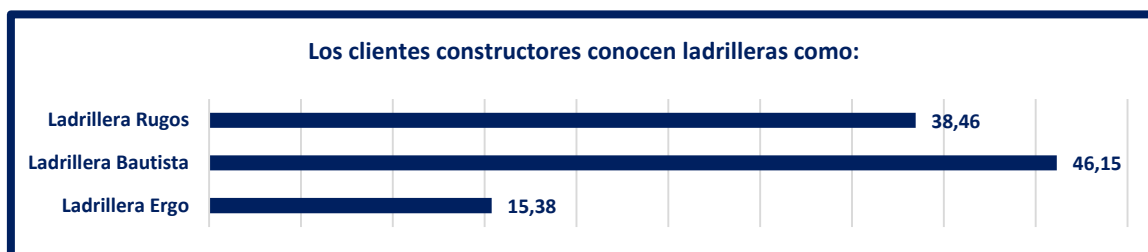


Figura 39. Conocimiento otras ladrilleras cliente constructor

Fuente: Encuesta de Satisfacción del Cliente Ladrillera El Diamante

Conclusiones Encuesta de Satisfacción del Cliente. La Encuesta de Satisfacción del Cliente fue aplicada a clientes ferreteros (41,18%) y clientes constructores (58,82%) de Ladrillera El Diamante, razón por la cual se incluye dentro del Análisis del Microentorno, ya que los clientes son actores del microentorno pues hacen parte de la industria y del sector. Los clientes ferreteros con antigüedad mayor a 2 años representan 71,43% y los clientes constructores representan 46,15%, lo que refleja clientes fieles a la marca; 71,43% de los clientes ferreteros y 61,54% de los clientes constructores consideran excelente el servicio de Ladrillera El Diamante lo que representa una fortaleza a mantener y mejorar; 7,14% de los clientes ferreteros y 53,85% de los clientes constructores consideran muy económicos los precios de Ladrillera El Diamante, atributo clave de producto; 57,14% de los clientes ferreteros y 57,14% de los clientes constructores prefieren pagar a crédito, lo que es una oportunidad a explorar; 71,43% de los

clientes ferreteros y 38,46% de los clientes constructores consideran muy adecuado el servicio de entrega de Ladrillera El Diamante; 71,43% de los clientes ferreteros y 38,46% de los clientes constructores escogen por su calidad productos de Ladrillera El Diamante, lo que muestra un producto fuerte; 71,43% de clientes ferreteros y 53,85% de clientes constructores consideran excelente el servicio de asesoría técnica de Ladrillera El Diamante; 71,43% de clientes ferreteros y 53,85% de clientes constructores consideran excelente servicio de venta de Ladrillera El Diamante; 71,43% de clientes ferreteros y 53,85% de clientes constructores conoce competidores de Ladrillera El Diamante, lo que refleja que si siguen con Ladrillera El Diamante es porque consiguen buenos productos con buen servicio; 100% de clientes ferreteros y 53,85% de clientes constructores se comunica telefónicamente con Ladrillera El Diamante, lo que da pie a explorar nuevos canales de comunicación; 57,14% de clientes ferreteros y 46,15% de clientes constructores consideran cumplido el servicio de Ladrillera El Diamante, 71,43% de clientes ferreteros y 46,15% de clientes constructores prefieren la asesoría técnica de El Diamante, 57,14% de clientes ferreteros y 38,46% de clientes constructores reconocen a Ladrillera Rugos, lo que refleja una amenaza a considerar. El autor del proyecto considera que Ladrillera El Diamante usa mentalidad de producción, como la nombra Sainz de Vicuña (2.010), con sus características: vende lo que produce, determina la reacción de sus clientes con posterioridad, usa tecnología de avanzada, promueve reducción de costos y basa su estrategia de ventas en rasgos del producto y calidad.

6.2.4. Análisis de Competitividad. Se elaboró usando la herramienta Análisis de Microentorno de Excel (Avendaño Díaz, 2015), que mide impactos de fuerzas específicas (fuerzas de Porter y grupos reguladores) que se muestran en Figura 40. Gráfica diagnóstico de microentorno Ladrillera El Diamante.

- **Amenaza de entrada potencial de nuevos competidores:** Ladrillera El Diamante considera existe **baja amenaza** de entrada potencial de nuevos competidores que puede ser evitada, transferida o mitigada por barreras de acceso y sus fortalezas en tecnología, experiencia, conocimiento especializado, capital y lealtad a su marca. Los indicadores se presentan en la Tabla 17. Amenaza de entrada potencial de nuevos competidores.

Tabla 16. Amenaza de entrada potencial de nuevos competidores

Indicadores	Sí	No	Calificación			
			1	2	3	4
¿Cree que es fácil que otras empresas ofrezcan sus mismos productos o servicios?	X					4
¿La competencia tendría necesidad de tecnología y dificultad para acceder a ella?	X					4
¿La competencia tendría dificultad al enfrentarse a empresarios con experiencia?	X					4
¿La competencia tendría necesidad de conocimientos especializados?	X					4
¿La competencia tendría la necesidad de un gran capital?	X				3	
¿La competencia tendría que enfrentar fuerte lealtad del consumidor hacia unas marcas?	X			2		
¿Los nuevos competidores deben enfrentar una probable reacción de otros competidores?		X				

Fuente: Autor.

- **Amenaza de productos sustitutos:** Ladrillera El Diamante cree que en su sector hay muchos competidores y pocos clientes y hay productos sustitutos, como una placa de hormigón armado con acero, hecha en obra, diseñada para tener mínimo de entradas para plomería, electricidad y otras. Los muros de este sistema tienen armazón interno en acero de alta resistencia, o en madera estructural. También cree que algunos sustitutos amenazan la industria porque son más baratos, aunque hay lealtad en clientes porque sus productos se diferencian de la competencia. Hay **amenaza fuerte** de productos sustitutos que Ladrillera El Diamante intenta evitar, transferir o mitigar con atributos específicos de sus productos (variedad, resistencia y peso), del servicio (garantía hasta entrega) y del mercado (precio y calidad).

Tabla 17. Amenaza de productos sustitutos

Indicadores	Sí	No	Calificación			
			1	2	3	4
¿En su sector participan muchos competidores?	X					4
¿Aparecen nuevos competidores rápidamente?		X				
¿Hay pocos clientes?	X		1			
¿El número de clientes está aumentando?	X					4

¿Hay productos o servicios que son o pueden ser sustitutos?	X		3
¿Conoce productos que los clientes pueden cambiar por los suyos?	X	2	
¿Hay poca publicidad de productos existentes?	X		4
¿Los productos o servicios sustitutos son amenaza en su industria?	X	2	
¿Son más baratos los productos o servicios sustitutos que los existentes?	X		3
¿Aumentan ventas de productos o servicios si hay reducción de precios?	X		3
¿Hay tendencia a cambiar productos por sustitutos?	X		3
¿Hay poca lealtad en los consumidores hacia productos existentes?	X		3
¿Se diferencian sus productos frente a los de sus competidores?	X		3

Fuente: Autor.

- **Rivalidad entre empresas competidoras:** Ladrillera El Diamante considera que hay ladrilleras iguales, más grandes y más pequeñas, poca competencia extranjera, guerra de precios y que cada empresa tiene propósito, visión, estrategia, recursos, origen, cultura, descuentos y modalidades de pago. Hay **amenaza fuerte** por rivalidad entre empresas competidoras que puede evitar, transferir o mitigar con atributos del producto (variedad, resistencia y peso), del servicio (garantía hasta entrega) y del mercado (precio y calidad). Los indicadores se presentan en la Tabla 19. Rivalidad entre empresas competidoras.

Tabla 18. Rivalidad entre empresas competidoras

Indicadores	Sí	No	Calificación			
			1	2	3	4
¿Los competidores actuales son de igual tamaño?	X			2		
¿Hay presencia de grandes empresas?	X				3	
¿Hay presencia de competencia extranjera en la industria?	X		1			
¿La competencia ofrece productos más atractivos?	X				3	
¿La demanda de la industria varía constantemente?	X					4
¿Es común la guerra de precios en la industria?	X				3	
¿Los productos sólo se venden en ciertas temporadas?		X				
¿Las empresas rivales difieren en visión, propósito, estrategia, recursos, origen y cultura?	X					4
¿Empresas rivales contraatacan cambios en estrategias?	X				3	
¿Sus productos están bien posicionados frente a los de la competencia?	X				3	
¿Conocen las principales fortalezas de la competencia?	X				3	
¿Conocen las principales debilidades de sus competidores?	X			2		
¿Conoce cuáles son las principales estrategias de los competidores?	X				3	
¿Su empresa posee una marca posicionada y con buena reputación en el mercado?	X			2		
¿Las empresas de la industria ofrecen descuentos a compradores?	X				3	
¿Las empresas de la industria ofrecen posibilidad de crédito?	X				3	
¿Ofrecen las empresas de la industria diferentes modalidades de pago?	X			2		
¿Las empresas de la industria dependen de los pedidos de sus clientes?	X					4

Fuente: Autor.

- **Poder de negociación de proveedores:** Ladrillera El Diamante cree que hay **amenaza baja** del poder de negociación de los proveedores porque tiene proveedores suficientes, no un

único proveedor. Los indicadores se ven en la Tabla 20. Poder de negociación de los proveedores.

Tabla 19. Poder de negociación de los proveedores

Indicadores	Sí	No	Calificación			
			1	2	3	4
¿Accede a proveedores que brindan materias primas económicas y de calidad?	X				3	
¿Los proveedores son suficiente para satisfacer a todos los compradores?	X					4
¿La mayoría de sus insumos son suministrados por un mismo proveedor?	X			2		
¿Puede cambiar fácilmente de proveedor?	X				3	
¿Los proveedores de la industria cuentan con buena reputación?	X					4
¿Los proveedores amenazan con tener negocios como el suyo?		X				
¿Hay materias primas sustitutas?		X				
¿Los precios de insumos influyen en el precio del producto?	X			2		
¿Son importantes los insumos en la diferenciación de productos de la industria?	X				3	
¿Es fácil que sus proveedores accedan a bajar los precios?		X				
¿Ofrecen los proveedores plazos de pago?	X				3	
¿Ofrecen los proveedores modalidades de pago?	X				3	
¿Existe alta diferencia en los precios de los proveedores?	X			2		
¿Es fácil que los proveedores encuentren nuevos clientes?		X				
¿Sus proveedores son asequibles para hacer alianzas estratégicas para reducir costos?		X				

Fuente: Autor.

- **Poder de negociación de los compradores:** Ladrillera El Diamante cree que existe **fuerte amenaza** del poder de negociación de los compradores que Ladrillera El Diamante intenta evitar, transferir o mitigar con estrategias adecuadas. Los indicadores se presentan en la Tabla 21. Poder de negociación de los proveedores.

Tabla 20. Poder de negociación de los proveedores

Indicadores	í	o	l	Califica
¿Tiene muchos clientes potenciales para sus productos?				
¿Los clientes suelen comprar grandes volúmenes?				
¿Se asocian con frecuencia clientes con otras empresas para				
¿Los compradores son exigentes?				
¿Conoce el nivel de satisfacción de sus compradores?				
¿Los compradores son leales a su marca?				
¿Los clientes compran frecuentemente productos de la empresa?				
¿Es fácil conseguir espacio en estanterías de grandes				
¿Los compradores dan mucha importancia a precios bajos?				
¿Es importante la compra de sus productos para los clientes?				
¿Los compradores pueden fácilmente cambiarse entre marcas?				
¿Los compradores fácilmente podrían integrarse como				
¿Los compradores presionan para que los precios bajen?				
¿Es importante el precio para el comprador al adquirir su				

Fuente: Autor.

- **Grupos Reguladores:** Ladrillera El Diamante conoce los grupos reguladores de su industria y está presente en algunos como Camacol, Comité Sector Ladrillo, Fenalco y la Asociación Nacional de Fabricantes de Ladrillo y Materiales de Construcción – Anafalco. Los grupos reguladores intervienen en condiciones de calidad del producto y especificaciones normativas como NTC 296, NTC 4205-1, NTC 4205-2, NTC 4205-3. Ladrillera El Diamante considera que existe **amenaza baja**, los indicadores se ven en la Tabla 22. Grupos Reguladores.

Tabla 21. Grupos Reguladores

Indicadores	Sí	No	Calificación			
			1	2	3	4
¿Conoce los grupos reguladores de la industria a la que pertenece su empresa?	X					4
¿Pertenece a gremios o asociaciones en su sector? ¿Cuáles?	X				3	
¿Conoce entidades reguladoras fuera de la industria en la que está su empresa?	X				3	
¿La intervención de entidades reguladoras afecta su empresa?	X		1			
¿Los grupos reguladores intervienen en sus estrategias de publicidad?		X				
¿Grupos reguladores intervienen en la fijación de precios?		X				
¿Grupos reguladores intervienen en la compra de insumos o materias primas?	X				3	
¿Grupos reguladores intervienen en la calidad de su producto o servicio?	X				3	
¿Grupos reguladores intervienen en la prestación de servicios?		X				

Fuente: Autor.

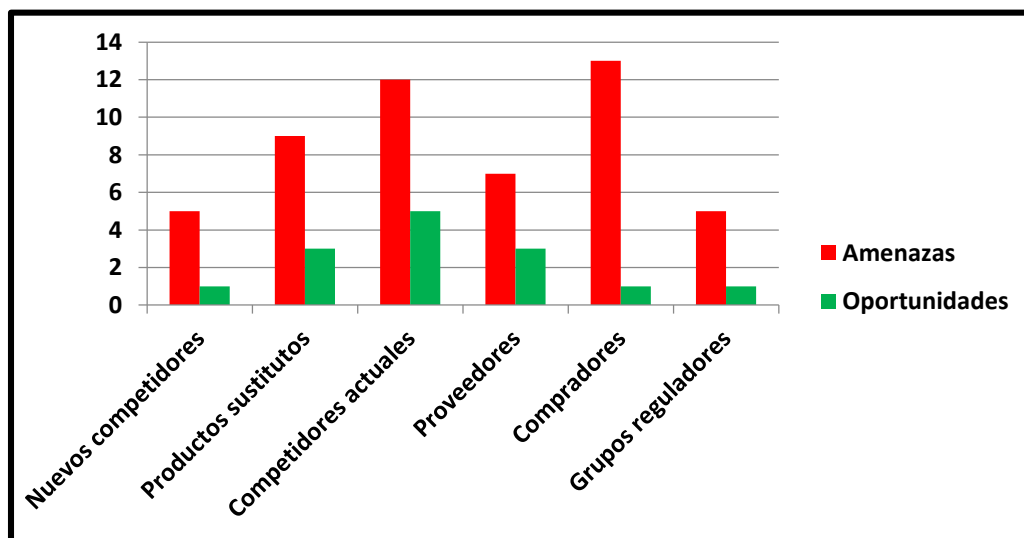


Figura 40. Gráfica diagnóstica de microentorno Ladrillera El Diamante

Fuente: Autor.

La figura surge del cuestionario contestado por el Representante Legal y Propietario cuyo resultado consolidado se muestra en la Tabla 23 y permite apreciar que son más las amenazas que las oportunidades de Ladrillera El Diamante en su microentorno.

Tabla 22. Resultado diagnóstico de microentorno Ladrillera El Diamante

Concepto	Amenazas	Oportunidades
Nuevos competidores	5	1
Productos sustitutos	9	3
Competidores actuales	12	5
Proveedores	7	3
Compradores	13	1
Grupos reguladores	5	1

Fuente: autor.

6.2.5. Análisis del ambiente competitivo. Es un proceso que relaciona la empresa con su microentorno competitivo. Ayuda a identificar fortalezas y debilidades de Ladrillera El Diamante frente a sus competidores directos, así como oportunidades y amenazas que afectan dentro de su mercado objetivo. El análisis incluye la construcción de la Matriz de Perfil Competitivo – MPC, con variables clave del sector, que permiten evaluar la información obtenida para diseñar estrategias y formular el Plan de Marketing Estratégico. Para la MPC de Ladrillera El Diamante se listaron fortalezas y debilidades más importantes de sus competidores directos, seleccionados por el propietario y representante legal de la empresa quien asignó un peso a cada factor y calificó las debilidades y fortalezas de Ladrillera El Diamante y sus competidores directos:

- ✓ **Ladrillera Ergo:** empresa con más de 30 años de experiencia cuya planta está ubicada sobre la vía Girón – Zapatoca. Maneja buenos precios, pero su capacidad de producción es baja y la calidad no es muy buena. Por ubicación, el flete es más económico.
- ✓ **Ladrillera Bautista Cáceres:** es una empresa bumanguesa ubicada en el barrio Porvenir especializada en acabados. Es la competencia más fuerte de Ladrillera El Diamante por capacidad de producción. Se acerca en calidad por sus ladrillos y por ubicación el flete sale más económico llevando o recogiendo el ladrillo.
- ✓ **Ladrillera Rugos:** empresa ubicada en Bucaramanga que además produce baldosas y baldosines. Se caracteriza por producir los ladrillos menos livianos del mercado, aunque son 3 cm más largos que los que producen sus competidores.

Las tres ladrilleras que compiten con Ladrillera El Diamante ofrecen un portafolio similar, aunque El Diamante tiene mayor variedad de ladrillos estructurales, calidad de servicio y capacidad de producción. Los resultados obtenidos muestran la posición de Ladrillera El Diamante frente a los competidores directos seleccionados, en aspectos como participación en el mercado, precios, posición financiera, calidad de productos, lealtad del cliente, imagen de marca, localización de planta, innovación y promoción. Aunque el propósito de la herramienta no es una posición, sino evaluar la información para tomar decisiones organizacionales consecuentes.

Tabla 23. Matriz de Perfil Competitivo MPC Ladrillera El Diamante

Factores Claves	Peso Relativo	El Diamante		Ergo		Bautista		Rugos	
		Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso	Calificación	Peso
Participación	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20	4	0,40
Precios	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Posición financiera	0,10	4	0,40	3	0,30	1	0,10	4	0,40
Calidad producto	0,20	4	0,80	3	0,60	3	0,60	3	0,60
Lealtad del cliente	0,10	4	0,40	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Imagen de marca	0,10	4	0,40	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Localización planta	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Innovación	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20	1	0,10
Promoción	0,2	1	0,20	4	0,8	3	0,6	2	0,40
Resultado	1,00		3,30		3,10		2,40		2,60

Fuente: Gráfica diagnóstico de microentorno Ladrillera El Diamante Matriz de Perfil Competitivo MPC Ladrillera El Diamante

La Matriz de Perfil Competitivo de Ladrillera El Diamante muestra su posición frente a sus competidores en factores como participación en el mercado (3°), precios (1°), posición financiera (1° empatada con Ladrillera Rugos), calidad del producto (1°), lealtad del cliente (1°), imagen de marca (1°), localización de planta (1°), innovación (1°) y promoción (4°). A pesar de la poca promoción que Ladrillera El Diamante hace a sus productos, tiene más fortalezas que Ladrillera Ergo, Ladrillera Bautista y Ladrillera Rugos en áreas más importantes para su propietario: calidad del producto, lealtad del cliente, innovación e imagen de marca. Ladrillera Ergo que se acerca más a Ladrillera El Diamante por calificación total hace una mayor inversión en promoción, pero su producto es de menor calidad. El propietario de Ladrillera El Diamante valoró positivamente el ejercicio y uso de la herramienta.

6.2.6. Ciclo de Vida de la Industria. Una herramienta utilizada para estudiar la industria es el Análisis del Ciclo de Vida, que permite comprender su estructura y es un instrumento valioso para estudiar la evolución de productos e industrias en el mercado, a través de cuatro fases: emergente o introducción, crecimiento, madurez y declive. Según evoluciona una empresa a través de su Ciclo de Vida, la naturaleza y características de la competencia también cambian. Sin embargo hay dos aspectos claves a considerar: se desconoce la duración de cada etapa, que varía de un sector a otro y las empresas no siempre pasan por todas las fases, a veces omiten la madurez y pasan directamente al declive.

- Etapa de Introducción Industria Ladrillera

- ✓ Pocos competidores (industria incipiente)
- ✓ No existe amenaza de sustitución
- ✓ Poder compradores es bajo
- ✓ Los compradores están dispuestos a pagar porque la oferta es limitada
- ✓ Los proveedores ejercen algo de poder
- ✓ Los volúmenes de compra son bajos
- ✓ Etapa superada para la industria ladrillera y para Ladrillera El Diamante

- Etapa de Crecimiento Industria Ladrillera

- ✓ Aumenta el número de competidores
- ✓ El crecimiento de la demanda supera considerablemente la capacidad instalada
- ✓ La rivalidad entre empresas está bajo control todavía
- ✓ El crecimiento de la industria está asociado a una alta rentabilidad
- ✓ Se requiere de mucha liquidez
- ✓ Hay riesgos que deben ser analizados para ser evitados, transferidos o mitigados

Ladrillera El Diamante cuenta con una cartera de clientes que quiere fidelizar y que contribuyan a atraer otros clientes. Conoce bien su cliente ideal y puedes satisfacer la demanda. Quiere añadir a sus productos ofertas complementarias para alargar el valor de oferta y también la vida del cliente. La prioridad debe ser desarrollar nuevos productos y mejorar los actuales.

- Etapa de Madurez Industria Ladrillera

- ✓ El poder de los compradores aumenta
- ✓ La capacidad instalada equipara o excede la demanda
- ✓ El poder de los proveedores ha disminuido
- ✓ La industria compra volúmenes importantes
- ✓ La amenaza de productos sustitutos aumenta
- ✓ La industria se consolida con fusiones y adquisiciones
- ✓ La industria madura con riesgos bajos y genera liquidez
- ✓ Rivalidad encarnizada entre competidores
- ✓ Se deterioran los precios amenazando la rentabilidad
- ✓ Etapa actual para la industria ladrillera y para Ladrillera El Diamante

- Etapa de Decadencia Industria Ladrillera

- ✓ La capacidad instalada excede la oferta
- ✓ Aumenta el poder de los compradores
- ✓ Los competidores más débiles se retiran
- ✓ Disminuye la rivalidad entre competidores
- ✓ El Estado interviene con subsidios
- ✓ Existe una alta amenaza de sustitución
- ✓ Etapa no alcanzada para la industria ladrillera y para Ladrillera El Diamante

6.2.7. Análisis de Ciclo de Vida de la Industria Ladrillera. Las empresas en la industria ladrillera pueden influir con estrategias organizacionales en las cinco fuerzas de Porter para mejorar su competitividad. Existen beneficios financieros a corto y mediano plazo en la etapa de introducción que se debieron analizar para lograr fortalezas para poder lograr beneficios financieros a largo plazo. La situación competitiva de la industria ladrillera (etapa de madurez) empeora con guerra de precios y promociones. Los competidores tienen claro el desarrollo del negocio, conocen bien sus clientes y cuáles son sus necesidades y motivaciones. En esta fase, el poder de compradores aumenta, la capacidad instalada excede la demanda, el poder de los proveedores disminuye, se compran volúmenes importantes, la amenaza de productos sustitutos va en aumento, la industria se consolida con bajo riesgo que genera liquidez, pero con fuerte rivalidad entre competidores que genera deterioro de precios amenaza rentabilidad. Ladrillera El Diamante debe apuntar con productos de calidad y menor peso, gran resistencia con precio competitivo y buen servicio satisfacer las nuevas necesidades de sus clientes, requisito fundamental para su viabilidad dentro de la industria ladrillera.

Tabla 24. Análisis de Ciclo de Vida de la Industria Ladrillera

Ciclo de Vida	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Demanda	Baja	Muy alta	Moderada a baja	Negativa
Competencia	Baja	Creciente	Muy intensa	Baja
Competidores	Pocos	Crecientes	Muchos	Pocos
Segmentos	Pocos	Algunos	Muchos	Pocos
Barreras ingreso	Financieras	Experiencia	Competencia fuerte	Sobredimensionadas
Clientes	Pocos	Crecientes	Líder de mercado	Pocos
Poder de clientes	Bajo	Bajo	Alto	Alto
Costos	Altos	En reducción	Bajo costo/eficiencia	Bajos

Fuente: Autor.

6.2.7. Matriz de Factores Externos. A partir de oportunidades y amenazas encontradas con los análisis PESTEL, Porter y MPC se determina su prioridad que permite identificar y evaluar los factores externos que pueden influir en el crecimiento y expansión de Ladrillera El Diamante y facilita la formulación de estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros

externos, como se aprecia en la Tabla 16. Matriz de Factores Externos Ladrillera El Diamante, donde se asignó un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa de ese factor para el éxito en la industria de la empresa. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0. Se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, donde 4 es respuesta superior, 3 es respuesta superior a la media, 2 es respuesta media y 1 es respuesta mala. Se multiplico el peso de cada factor por su calificación para obtener la calificación ponderada. Al sumar las calificaciones ponderadas de cada variable se determina el total ponderado de la empresa.

Tabla 25. Matriz de Factores Externos Ladrillera El Diamante

Factores externos clave	Peso	Evaluación	Valor
Oportunidades			
Gobierno apoya construcción de vivienda	0,1	4	0,4
Regulación para el sector construcción en ejecución de obras	0,04	4	0,16
Recuperación sostenible del mercado de vivienda	0,1	4	0,4
El sector construcción oferta vivienda VIS y NO VIS	0,1	4	0,4
Subsidio para compra de vivienda con apoyo gubernamental	0,05	4	0,2
Bajos costos de producción	0,09	3	0,27
Uso de ladrillo a la vista en construcción	0,1	4	0,4
Interés por producción sostenible, limpia y eficiencia energética	0,07	2	0,14
Vigencia de máximo tres años en licencias de construcción	0,04	2	0,08
Intención de reducir IVA de 19% a 16%	0,09	2	0,18
Total Oportunidades			2,63
Amenazas			
Sector agropecuario perjudicado con menos recursos en el presupuesto	0,01	4	0,04
Fin de negociaciones entre el gobierno y el ELN	0,03	4	0,12
Desaceleración económica del sector construcción	0,02	4	0,08
Recesión económica generalizada	0,01	4	0,04
Corrupción en el manejo de recursos públicos	0,03	4	0,12
Materiales, técnicas y diseños modernos, rápidos y foráneos son mejores	0,02	4	0,08
Nueva legislación sobre inmuebles patrimonio	0,05	4	0,2
Falta de planeación en normas urbanísticas	0,05	4	0,2
Total Amenazas			0,88
Promedio Ponderado EFE Ladrillera El Diamante			3,51

Fuente: Autor.

De acuerdo a la matriz EFE Ladrillera El Diamante presenta unas amenazas sopesadas de 0.88 contra 2.63 como valor sopesado de oportunidades para una valor total sopesado de 3,51, lo que indica que Ladrillera El Diamante tiene oportunidades importantes en el entorno externo, así como en su microentorno que también se analizaron a través de herramientas como Fuerzas de

Porter, ciclo de vida, análisis competitivo para que las puede aprovechar. Las amenazas (0,88) más fuertes en el entorno están relacionadas con la economía del país que afecta la empresa pues la recesión afecta compras e inversiones. Ladrillera El Diamante maneja un riesgo porque los productos que ofrece son adquiridos por los sectores construcción, ferretero, arquitectura e ingeniería que son regidos por normas y procedimientos estrictos que se deben seguir para poder cumplir con lo que sus clientes necesitan. Los ingresos de la entidad pueden verse afectados por la aparición de nuevos materiales, técnicas y diseños que propenden por lo moderno y rápido y hay tendencia a considerar mejor lo foráneo entre algún tipo de clientes. Por ello, un análisis profundo de su microentorno genera oportunidades para mitigar riesgos y amenazas.

6.3. Análisis Interno

Para realizar el análisis interno, el equipo de trabajo debe participar porque cada persona tiene una percepción diferente del ambiente interno que permite ampliar e identificar debilidades y fortalezas y documentar información vital como punto de partida del análisis. Además, en el análisis interno para establecer oportunidades el señor Jaime Fonseca, propietario y representante legal de Ladrillera El Diamante analizó y respondió las siguientes preguntas:

¿A qué buenas oportunidades se enfrenta Ladrillera El Diamante?

Aunque en Santander existe competencia, hay gran demanda de los productos ofrecidos por Ladrillera El Diamante dado el auge en los sectores inmobiliario, de construcción y conexos.

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

Según información económica existente, el país mostraba un decrecimiento del sector de la construcción y conexos. Han empezado a variar las condiciones económicas, incluyendo poco incremento de la tasa de desempleo, lo que mejora las perspectivas de crecimiento y expansión de mercados para las empresas en el país.

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

Durante la anterior caída en el precio del dólar, se presentó disminución de costos en equipos importados. Por ello, se facilitó la compra de equipos de cómputo y de construcción. Ladrillera El Diamante lo aprovechó en compra de elementos importados a menor costo.

¿Qué cambios en la normatividad legal y política se están presentando?

La asignación del subsidio para compra de vivienda VIS, medidas de reducción en las tasas de interés y la ampliación de plazos en los créditos hipotecarios generan comportamiento positivo en los sectores inmobiliario, de construcción y conexos.

¿Qué cambios en los patrones sociales y estilos de vida se presentan?

Tendencia a adquirir vivienda propia aprovechando subsidio, bajas tasas de interés y ampliación de plazos en créditos hipotecarios.

Para establecer amenazas el señor Jaime Fonseca, propietario y representante legal de Ladrillera El Diamante analizó junto al autor del proyecto de grado y respondió las siguientes preguntas:

¿A qué obstáculos se enfrenta Ladrillera El Diamante?

Ladrillera El Diamante es una empresa familiar, que se financia con recursos propios. Su principal obstáculo es la falta de un Plan de Marketing que le permita acceder mejor al mercado.

¿Los requerimientos de productos están cambiando?

Por observación directa, no se perciben cambios en los requerimientos de los clientes. Aunque se nota la búsqueda de mayor cantidad de productos en un sólo lugar.

¿Hay problemas de recursos de capital en Ladrillera El Diamante?

No existe falta de recursos en Ladrillera El Diamante.

¿Puede alguna debilidad afectar seriamente a Ladrillera El Diamante?

Entre las debilidades de Ladrillera El Diamante para aumentar sus ventas está tener una sola persona encargada, lo que generaría cuello de botella al aumentar las ventas. Se debe analizar para minimizar su impacto en el Plan de Marketing Estratégico de Ladrillera El Diamante.

6.3.1. Encuesta de Evaluación Interna. La Encuesta de Evaluación Interna fue construida para realizar el diagnóstico interno de Ladrillera El Diamante y fue aplicada a todos y cada uno de los veintiocho (28) empleados directos de la empresa con los siguientes resultados:

Todos los empleados de Ladrillera El Diamante (100%) trabajan hace más de dos (2) años:



Figura 41. Tiempo de trabajo en Ladrillera El Diamante

Fuente: Encuesta de Evaluación Interna Ladrillera El Diamante

Todos los empleados (100%) están vinculados con contrato a término indefinido:

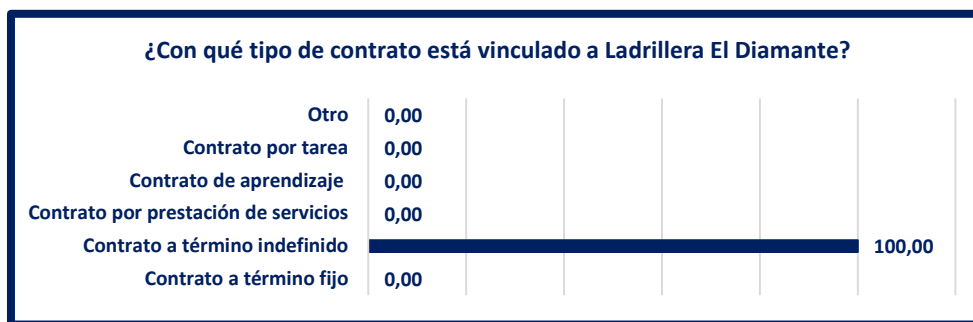


Figura 42. Tipo de contrato laboral en Ladrillera El Diamante

Fuente: Encuesta de Evaluación Interna Ladrillera El Diamante

Todos los empleados (100%) consideran adecuado el proceso de selección de la empresa:

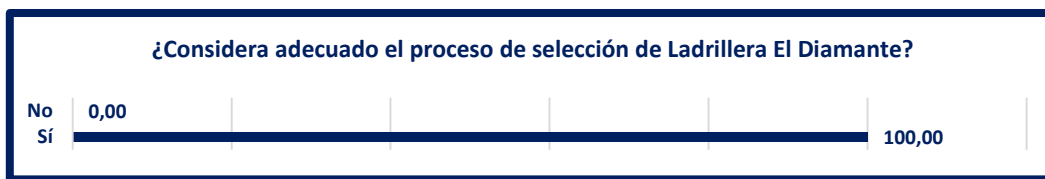


Figura 43. Aceptación proceso de selección de Ladrillera El Diamante

Fuente: Encuesta de Evaluación Interna Ladrillera El Diamante

Todos los empleados de Ladrillera El Diamante (100%) consideran que su remuneración corresponde al trabajo realizado en la empresa:

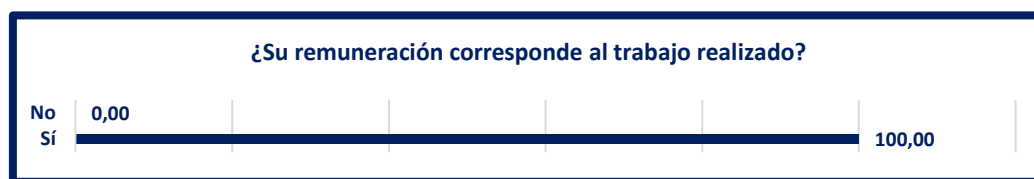


Figura 44. Correspondencia remuneración – trabajo realizado en Ladrillera El Diamante

Fuente: Encuesta de Evaluación Interna Ladrillera El Diamante

Todos los empleados (100%) se declaran muy conformes trabajando en la empresa:



Figura 45. Conformidad con trabajo en Ladrillera El Diamante

Fuente: Encuesta de Evaluación Interna Ladrillera El Diamante

Los empleados de Ladrillera El Diamante consideran que el desempeño de sus compañeros en servicio al cliente es: excelente 14,29%, muy bueno 53,57% y bueno 32,14%; 0% de empleados considera que el desempeño en servicio al cliente es regular o deficiente.

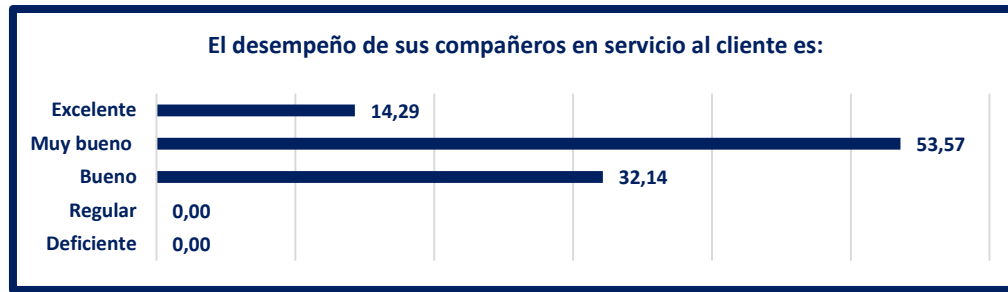


Figura 46. Desempeño de compañeros en servicio al cliente en Ladrillera El Diamante

Fuente: Encuesta de Evaluación Interna Ladrillera El Diamante

Los empleados de Ladrillera El Diamante consideran que su propio desempeño en servicio al cliente es: muy bueno 46,43% y bueno 53,57%; 0% de empleados considera que el desempeño en servicio al cliente es excelente, regular o deficiente.

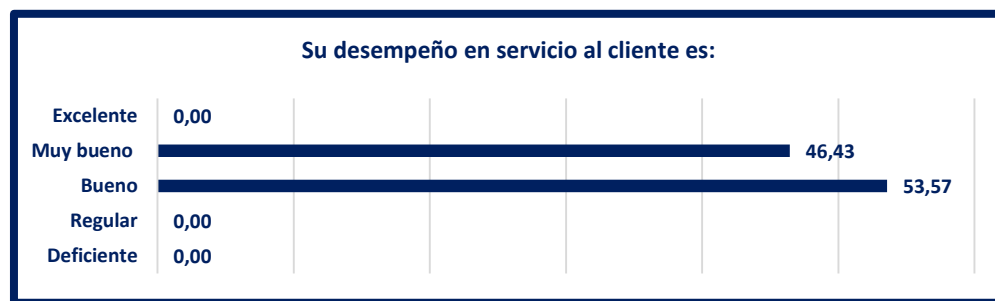


Figura 47. Desempeño propio en servicio al cliente en Ladrillera El Diamante

Fuente: Encuesta de Evaluación Interna Ladrillera El Diamante

Los empleados de Ladrillera El Diamante consideran la relación con su jefe inmediato es: muy mala 0%, mala 0%, buena 28,57%; 71,43% de empleados considera que la relación con su jefe inmediato es excelente.

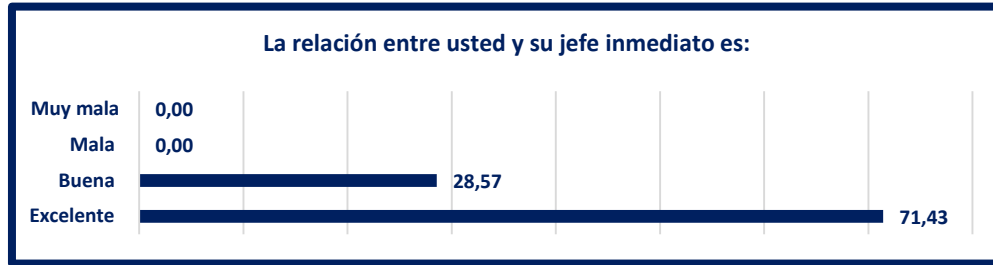


Figura 48. Relación con jefe inmediato en Ladrillera El Diamante

Fuente: Encuesta de Evaluación Interna Ladrillera El Diamante

Los empleados de Ladrillera El Diamante consideran la relación con sus compañeros es: muy mala 14,29%, mala 14,29%, buena 14,29%; 57,14% de empleados considera que la relación con su jefe inmediato es excelente.

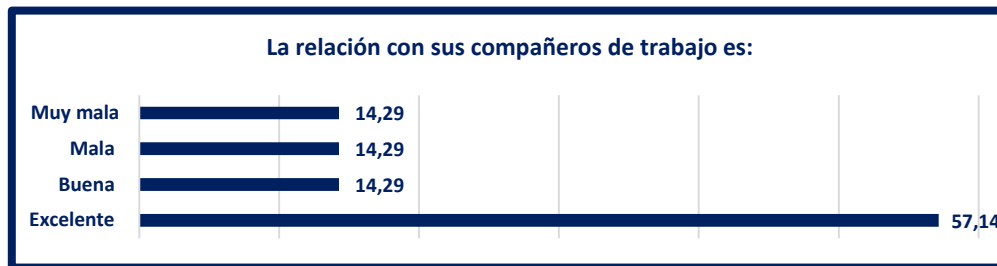


Figura 49. Relación con compañeros de trabajo en Ladrillera El Diamante

Fuente: Encuesta de Evaluación Interna Ladrillera El Diamante

Los empleados de Ladrillera El Diamante frente a la relación entre sueldo y resultados están: muy satisfechos 71,43%, satisfechos 28,57%, insatisfechos 0%, muy insatisfechos 0%.

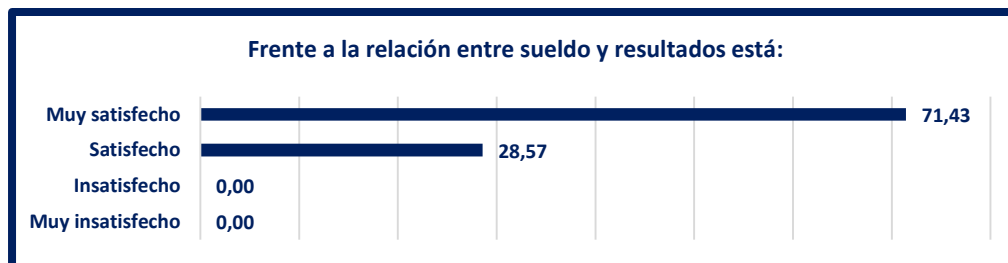


Figura 50. Satisfacción sueldo – resultados en Ladrillera El Diamante

Fuente: Encuesta de Evaluación Interna Ladrillera El Diamante

Los empleados de Ladrillera El Diamante respecto a oportunidad de ascenso están: muy satisfechos 71,43%, satisfechos 28,57%, insatisfechos 0%, muy insatisfechos 0%.

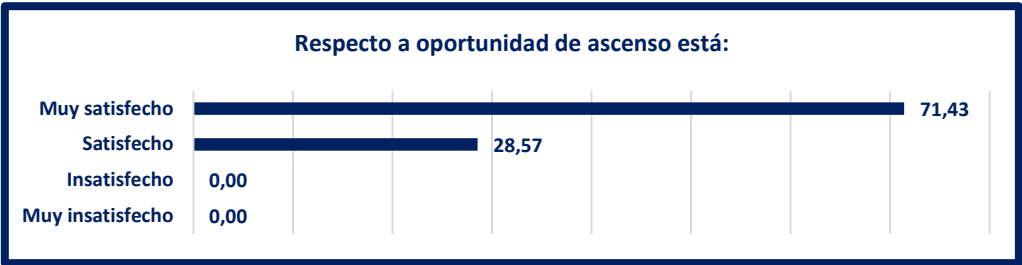


Figura 51. Satisfacción oportunidad de ascenso en Ladrillera El Diamante
Fuente: Encuesta de Evaluación Interna Ladrillera El Diamante

Los empleados de Ladrillera El Diamante respecto a su salario están: muy satisfechos 71,43%, satisfechos 28,57%, insatisfechos 0%, muy insatisfechos 0%.



Figura 52. Satisfacción respecto a salario en Ladrillera El Diamante
Fuente: Encuesta de Evaluación Interna Ladrillera El Diamante

Todos los empleados de Ladrillera El Diamante (100%) trabajan de lunes a viernes en jornada completa y sábado media jornada.



Figura 53. Horario laboral en Ladrillera El Diamante
Fuente: Encuesta de Evaluación Interna Ladrillera El Diamante

Ningún empleado de Ladrillera El Diamante (100%) tiene ningún tipo de incentivo.

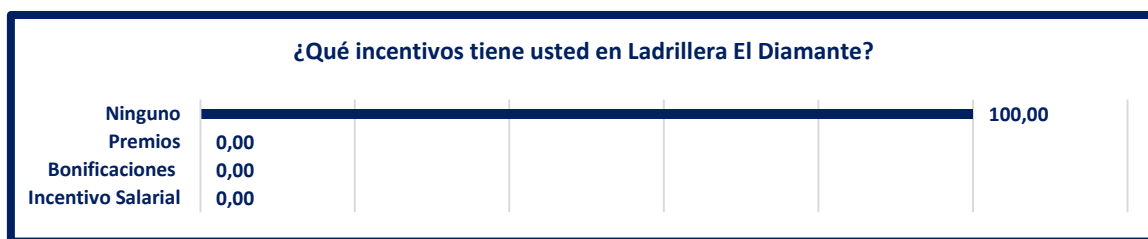


Figura 54. Incentivos en Ladrillera El Diamante

Fuente: Encuesta de Evaluación Interna Ladrillera El Diamante

Todos los empleados (100%) consideran que tienen un equipo de trabajo en la empresa.



Figura 55. Equipo de trabajo en Ladrillera El Diamante

Fuente: Encuesta de Evaluación Interna Ladrillera El Diamante

Los empleados de Ladrillera El Diamante dicen que la estrategia de comunicación interna de Ladrillera El Diamante es a través de: reuniones 71,43%, memorandos 14,29%, teléfono 14,29%, correo electrónico 0%.



Figura 56. Estrategia de comunicación interna en Ladrillera El Diamante

Fuente: Encuesta de Evaluación Interna Ladrillera El Diamante

Los empleados de Ladrillera El Diamante dicen que: sí conocen la historia y trayectoria de la empresa 35,71% y no conocen la historia y trayectoria de Ladrillera El Diamante 64,29%.

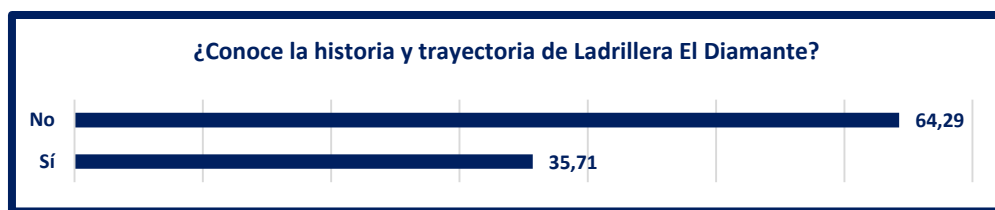


Figura 57. Conocimiento historia y trayectoria de Ladrillera El Diamante

Fuente: Encuesta de Evaluación Interna Ladrillera El Diamante

Los empleados de Ladrillera El Diamante son capacitados: cada mes 33,33%, cada tres meses 33,33%, cada 6 meses 33,33%, cada año 0%, no recibe capacitación 0%.



Figura 58. Capacitación en Ladrillera El Diamante

Fuente: Encuesta de Evaluación Interna Ladrillera El Diamante

Los empleados de Ladrillera El Diamante respecto a la seguridad en el trabajo están: muy satisfechos 57,14%, satisfechos 14,29%, insatisfechos 0%, muy insatisfechos 28,57%.

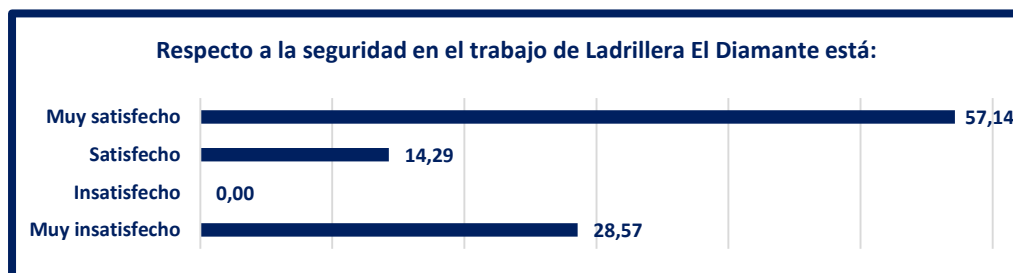


Figura 59. Conformidad con seguridad en el trabajo en Ladrillera El Diamante

Fuente: Encuesta de Evaluación Interna Ladrillera El Diamante

Los empleados de Ladrillera El Diamante respecto a su carga de trabajo están: muy satisfechos 57,14%, satisfechos 14,29%, insatisfechos 0%, muy insatisfechos 28,57%.

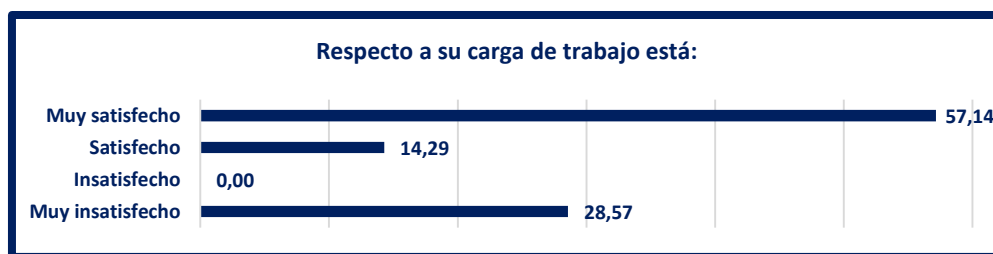


Figura 60. Conformidad con carga de trabajo en Ladrillera El Diamante

Fuente: Encuesta de Evaluación Interna Ladrillera El Diamante

Los empleados de Ladrillera El Diamante consideran que el ambiente físico influye en su desempeño laboral: negativamente 64,29%, positivamente 35,71%, no afecta 0%.

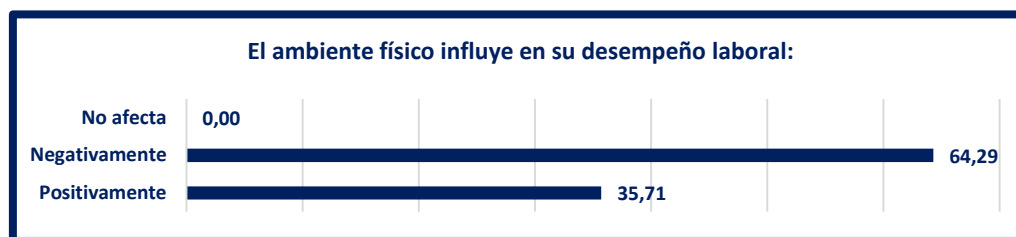


Figura 61. Influencia del ambiente físico en el desempeño laboral en Ladrillera El Diamante

Fuente: Encuesta de Evaluación Interna Ladrillera El Diamante

Los empleados de Ladrillera El Diamante consideran adecuado el proceso de selección porque: son mejores 14,29%, es adecuado 14,71%, hay contacto directo 75%.

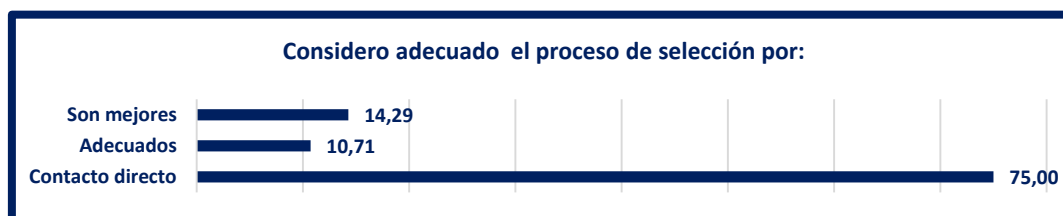


Figura 62. Consideración del proceso de selección en Ladrillera El Diamante

Fuente: Encuesta de Evaluación Interna Ladrillera El Diamante

Los empleados de Ladrillera El Diamante respecto a la seguridad en el trabajo consideran que: el trabajo es pesado 17,86%, hace mucho calor 46,43%, hay mucho ruido 35,71%.

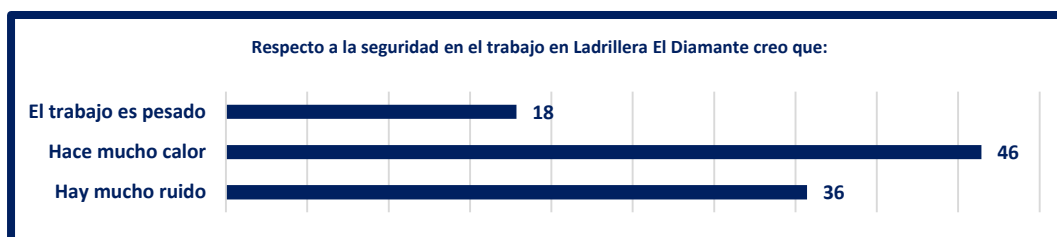


Figura 63. Consideración respecto a seguridad en el trabajo en Ladrillera El Diamante

Fuente: Encuesta de Evaluación Interna Ladrillera El Diamante

Conclusiones Encuesta de Evaluación Interna. La Encuesta de Evaluación Interna fue aplicada a veintiocho (28) empleados directos de Ladrillera El Diamante y mostró resultados como que 100% trabaja en la empresa hace más de 2 años con contrato a término indefinido, consideran adecuado el proceso de selección, que su remuneración corresponde al trabajo realizado, están conformes trabajando en la empresa, tienen experiencia, sentido de pertenencia y encuentran continuidad laboral. 53,57% considera muy bueno el desempeño de sus compañeros en servicio al cliente y el suyo propio; 71,43% considera excelente su relación con su jefe inmediato y 57,14% considera excelente su relación con sus compañeros de trabajo, lo que muestra buen clima laboral; frente a la relación entre sueldo y resultados, salario y oportunidad de ascenso 71,43% está muy satisfecho, lo que refleja empatía y sentido de pertenencia con la empresa. Todos los empleados (100%) tienen horario laboral en Ladrillera El Diamante de lunes a viernes jornada completa y sábado media jornada y ningún empleado (0%) recibe beneficios sociales o incentivos laborales, lo que refleja fallas en manejo del recurso humano porque no incentiva cumplir funciones por encima de lo esperado que podría generar innovación en procesos o disminución de tiempos. 71,43% considera las reuniones como la estrategia de comunicación interna, lo que es una falencia pues hay formas de comunicación económicas que generan recordación de lo acordado y que pueden ser fácilmente medidas. 64,29% conoce la historia y trayectoria de la empresa, lo que no es adecuado porque todo el personal debería

conocerla para generar cultura organizacional y sentido de pertenencia. Frente a seguridad laboral y carga de trabajo, 57,14% está muy satisfecho y 46,43% cree que hace mucho calor.

6.3.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI. Se desarrolló como herramienta de diagnóstico que permite evaluar fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de la empresa y ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. La Matriz EFI fue resuelta por el autor del trabajo de grado junto al propietario y empleados de Ladrillera El Diamante usando la herramienta de Diagnóstico Interno de Excel (Avendaño Díaz, 2015) y se definieron factores clave a evaluar en cada área. Se recomendó priorizar fortalezas y debilidades, dando valores entre 0.0 (menos relevante) y 1.0 (más relevante) y se recomendó asignar un puntaje a cada factor para indicar si es debilidad mayor (1), debilidad menor (2), fuerza menor (3) o fuerza mayor (4). Luego se multiplica el valor de cada factor por su puntaje y da un puntaje ponderado a cada variable. Después, se suma el valor de cada factor para determinar el total ponderado de Ladrillera El Diamante. Ese valor está entre 1.0 (valor más bajo) y 4.0 (valor más alto). Por debajo de la media, indica una debilidad y por encima, una fortaleza.

Tabla 26. Diagnóstico Interno Área Administrativa Ladrillera El Diamante

Etapas	Indicadores	Ponderación	Calificación				Diagnóstico
			1	2	3	4	
Planeación	¿Se hace administración estratégica?	1,00	2				2,00 Debilidad
	¿Hay planeación eficaz en todos los niveles?	1,00		2			2,00 Debilidad
	¿Hay juntas o comités de planeación?	1,00	1				1,00 Debilidad
	¿Se establecen objetivos y metas?	1,00		2			2,00 Debilidad
	¿Objetivos y metas son fáciles de medir?	1,00		2			2,00 Debilidad
	¿Se comunica a todos objetivos y metas a alcanzar?	1,00	1				1,00 Debilidad
	¿Se plantean estrategias para lograr objetivos?	1,00			3		3,00 Fortaleza
	¿Se lleva a cabo el plan estratégico de la empresa?	1,00	1				1,00 Debilidad
Organización	¿La empresa está legalmente constituida?	1,00				4	4,00 Fortaleza
	¿Está registrada ante entidades correspondientes?	1,00				4	4,00 Fortaleza
	¿Tiene una estructura organizacional?	1,00				4	4,00 Fortaleza
	¿La estructura organizacional es apropiada?	1,00				4	4,00 Fortaleza
	¿Es clara la descripción de cargos y funciones?	1,00			3		3,00 Fortaleza
	¿El personal conoce cargos y funciones?	1,00			3		3,00 Fortaleza
	¿Hay comités de trabajo?	1,00	1				1,00 Fortaleza
	¿Hay manuales de métodos y procesos?	1,00			3		3,00 Fortaleza
Dirección	¿Se delega la autoridad adecuadamente?	1,00				4	4,00 Fortaleza

	¿La gerencia permite la participación del personal?	1,00	3	3,00	Fortaleza
	¿Se toman decisiones empresariales adecuadamente?	1,00	4	4,00	Fortaleza
	¿Se usan indicadores de gestión para medir	1,00	2	2,00	Debilidad
Control	¿Hay mecanismos de control?	1,00	3	3,00	Fortaleza
	¿Se utilizan las TIC para realizar controles?	1,00	1	1,00	Debilidad

Fuente: Autor.

Tabla 27. Diagnóstico Interno Área Financiera Ladrillera El Diamante

División	Indicadores	Ponderación	Calificación				Total	Diagnóstico
			1	2	3	4		
Contabilidad	¿La empresa lleva contabilidad?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Lleva registros contables manuales?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Lleva registro contable sistematizado?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Hay claridad entre gastos personales y	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Recibe asesoría contable?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Toma decisiones con información contable de la	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Registran costos de fabricación?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Registran costos de distribución y ventas?	1,00				4	4,00	Fortaleza
Costos	¿Registran gastos de administración?	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Registran costos de inventario de materia prima?	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Registran costos de inventario de productos en	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Registran de los costos de inventarios de	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Registran costos de compra?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Registran costos de producción?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Registran costos de ventas perdidas por faltantes?	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Registran costos de almacenamiento?	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Usan estadística para determinar comportamiento	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Registran costos por lotes o pedidos específicos?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Registran costeo por procesos?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿La empresa posee suficiente capital de trabajo?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Establecen margen de rentabilidad esperado?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Conoce el punto de equilibrio de la empresa?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Mide su rentabilidad con indicadores	1,00	1				1,00	Debilidad
Finanzas	¿Su información financiera y contable es oportuna	1,00			3		3,00	Debilidad
	¿Hace planeación y control financiero?	1,00		2			2,00	Debilidad
	¿La gerencia se preocupa por la gestión	1,00		2			2,00	Debilidad
	¿Hay personal capacitado en finanzas?	1,00			3		3,00	Debilidad
	¿Hacen algún tipo de análisis financiero?	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿La empresa tiene fácil acceso a financiación?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Tiene fuentes de financiación?	1,00			3		3,00	Debilidad
	¿La empresa puede obtener capital a corto plazo?	1,00			3		3,00	Debilidad
	¿La empresa puede obtener capital a largo plazo?	1,00			4		4,00	Fortaleza
	¿La empresa soporta su estructura y proyectos de	1,00			3		3,00	Debilidad
	¿Es satisfactoria la rotación de cartera?	1,00			4		4,00	Fortaleza
	¿Hace presupuesto de ingresos y egresos?	1,00			3		3,00	Debilidad
	¿Hace planes de inversión?	1,00			4		4,00	Fortaleza
	¿La compañía tiene inversionistas y accionistas?	1,00					0,00	NA

Fuente: Autor.

Tabla 28. Diagnóstico Interno Área de Producción Ladrillera El Diamante

Etapa	Indicadores	Ponderación	Calificación				Total	Diagnóstico
			1	2	3	4		
Entrada	¿Evalúa para elegir al proveedor más adecuado?	1,00			3		3,00	Fortaleza
	¿Hay personal especializado en producción?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Almacena materias primas?	1,00			3		3,00	Fortaleza
	¿Controla inventario de materias primas?	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Tiene definidos procesos de producción?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Tiene manual de procesos?	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Hace pronóstico de ventas y programación?	1,00			3		3,00	Fortaleza
	¿Realiza proceso de diseño de producto?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Hay un área para diseño de producto?	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Hace premuestra, muestra y prototipo?	1,00				4	4,00	Fortaleza
Proceso	¿Los productos cuentan con empaque?	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Sus productos se distinguen de la competencia?	1,00			3		3,00	Fortaleza
	¿Hay simulación de producción?	1,00			3		3,00	Fortaleza
	¿Hay tiempos estándares de producción?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Hay control de calidad de productos?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Tiene maquinaria suficiente para producir?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Se aprovechan espacios y reducen tiempos?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Planta y maquinaria en buenas condiciones?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Se hace mantenimiento de equipos?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Los recursos están bien ubicados?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Tiene equipos y herramientas tecnológicas?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Conoce su sistema de producción predominante?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Tiene productos almacenados?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Hace productos por pedido?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Almacena productos en proceso?	1,00			3		3,00	Fortaleza
	¿Controla inventarios de productos en proceso?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Hay proceso de reciclaje?	1,00		2			2,00	Debilidad
	¿Hay adecuada disposición de residuos?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Hay inventario de productos terminados?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Controla inventarios de productos terminados vendidos?	1,00				4	4,00	Fortaleza
Salida	¿Hay área de almacenamiento?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Se encarga de distribuir sus productos?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Hay programas de distribución?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Usa camiones, carros o motos?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Hay personal para ofrecer un servicio excelente?	1,00				4	4,00	Fortaleza
Respuesta	¿Hay retroalimentación de procesos productivos?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Conoce las entidades que lo vigilan?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Hay buena relación con grupos reguladores?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Pertenece a alguna asociación?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Favorece pertenecer a esta asociación?	1,00				4	4,00	Fortaleza

Fuente: Autor.

Tabla 29. Diagnóstico Interno Área comercial y de servicios Ladrillera El Diamante

Etapa	Indicadores	Ponderación	Calificación				Total	Diagnóstico
			1	2	3	4		
Entrada	¿Se realizan evaluaciones para elegir el	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Tiene personal especializado en el área de	1,00		2			2,00	Debilidad
	¿Tiene procesos y técnicas para evaluar la	1,00			3		3,00	Fortaleza
	¿Existen técnicas para controlar inventarios	1,00		2			2,00	Debilidad
Proceso	¿Tiene definidos los procesos para	1,00		2			2,00	Debilidad
	¿Tiene manual de procesos?	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Se realiza pronóstico de ventas para	1,00			3		3,00	Fortaleza
	¿Los productos cuentan con un empaque	1,00					0,00	Fortaleza

	¿Tiene su producto características distintivas	1,00		4	4,00	Fortaleza
	¿Tiene procesos y técnicas para garantizar la	1,00		4	4,00	Fortaleza
	¿Tiene equipo suficiente para comercializar	1,00	2		2,00	Debilidad
	¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria	1,00		4	4,00	Fortaleza
	¿Se elaboran programas de mantenimiento	1,00		4	4,00	Fortaleza
	¿Los recursos, equipos y mercados están	1,00		4	4,00	Fortaleza
	¿La empresa solicita productos para	1,00		4	4,00	Fortaleza
	¿La empresa solicita productos bajo pedido?	1,00		4	4,00	Fortaleza
	La empresa realiza proceso de reciclaje?	1,00	3		3,00	Fortaleza
	La empresa tiene procesos para disponer los	1,00	3		3,00	Fortaleza
	¿Están distribuidas las instalaciones para	1,00		4	4,00	Fortaleza
	¿La empresa posee equipos y herramientas	1,00		4	4,00	Fortaleza
	¿La empresa almacena productos?	1,00		4	4,00	Fortaleza
Salida	¿La empresa tiene un lugar de	1,00		4	4,00	Fortaleza
	¿Existen técnicas para controlar los	1,00		4	4,00	Fortaleza
	¿Se realizan programas de distribución?	1,00		4	4,00	Fortaleza
	¿La empresa utiliza medios de distribución	1,00		4	4,00	Fortaleza
	¿Cuenta la empresa con personal capacitado	1,00		4	4,00	Fortaleza
	¿Se hace proceso de retroalimentación para	1,00	2		2,00	Debilidad
	¿Tiene claridad de qué entidades están	1,00		4	4,00	Fortaleza
Retroalimentación	¿Es buena la relación con los grupos que	1,00		4	4,00	Fortaleza
	¿Pertenece a alguna asociación?	1,00		4	4,00	Fortaleza
	¿Contribuye positivamente la asociación?	1,00		4	4,00	Fortaleza

Fuente: Autor.

Tabla 30. Diagnóstico Interno Área de Investigación y Desarrollo Ladrillera El Diamante

Indicadores	Ponderación	Calificación				Total	Diagnóstico
		1	2	3	4		
¿Existe Área de I y D?	1,00	1				1,00	Debilidad
¿Tiene personal idóneo para I y D?	1,00			3		3,00	Fortaleza
¿Tiene instalaciones de I y D?	1,00	1				1,00	Debilidad
¿Son adecuadas las instalaciones de I y D?	1,00	1				1,00	Debilidad
¿Usan empresas externas para I y D?	1,00	1				1,00	Debilidad
¿Asigna recursos para realizar I y D?	1,00			3		3,00	Fortaleza
¿La empresa participa en proyectos de I y D?	1,00			3		3,00	Fortaleza
¿La comunicación entre el Área de I y D y otras áreas es eficaz?	1,00	1				1,00	Debilidad
¿Usa alguna aplicación en sus diferentes procesos?	1,00	1				1,00	Debilidad

Fuente: Autor.

Tabla 31. Diagnóstico Interno Área de Sistemas de Información Ladrillera El Diamante

Indicadores	Ponderación	Calificación				Total	Diagnóstico
		1	2	3	4		
¿La empresa maneja sistemas de información?	1,00			3		3,00	Fortaleza
¿Los sistemas de información de la gerencia son adecuados?	1,00			3		3,00	Fortaleza
¿La empresa tiene página web?	1,00			4		4,00	Fortaleza
¿La empresa tiene correo electrónico?	1,00			4		4,00	Fortaleza
¿La empresa tiene una persona que maneja redes sociales?	1,00			4		4,00	Fortaleza
¿La empresa tiene licencia(s) de software?	1,00			4		4,00	Fortaleza
¿Maneja productos con derechos reservados de autor?	1,00	1				1,00	Debilidad
¿Todas las áreas cuentan con equipos de cómputo?	1,00			4		4,00	Fortaleza
¿Los equipos de cómputo están en buenas condiciones?	1,00			4		4,00	Fortaleza
¿Hay mantenimiento a equipos de cómputo?	1,00			4		4,00	Fortaleza
¿El gerente usa el sistema de información en toma de decisiones?	1,00		2			2,00	Debilidad
¿Hay jefe o director de sistemas de información?	1,00			3		3,00	Fortaleza
¿Los empleados contribuyen con el sistema de información?	1,00			3		3,00	Fortaleza
¿Conoce los sistemas de información de empresas rivales?	1,00		2			2,00	Debilidad

¿El sistema de información es fácil de usar?	1,00	3	3,00	Fortaleza
¿Se capacitan los empleados en sistemas de información?	1,00	3	3,00	Fortaleza
¿La empresa mejora sus sistemas de información?	1,00	4	4,00	Fortaleza

Fuente: Autor.

Tabla 32. Diagnóstico Área de Talento Humano y Cultura Organizacional Ladrillera El Diamante

Etapas	Indicadores	Ponderación	Calificación				Total	Diagnóstico
			1	2	3	4		
Planeación y selección	¿Tiene área de recursos humanos?	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Hay proceso para reclutar personal?	1,00			4		4,00	Fortaleza
	¿Puede hallar aspirantes a cargos?	1,00			3		3,00	Fortaleza
	¿Son claras funciones y requisitos?	1,00			4		4,00	Fortaleza
	¿Hay medios para publicar vacantes?	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Hay proceso para recibir hojas de vida?	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Hay proceso de selección de personal?	1,00			3		3,00	Fortaleza
	¿Se tiene información de aspirantes al	1,00			4		4,00	Fortaleza
	¿Se realiza entrevista a los aspirantes por	1,00			4		4,00	Fortaleza
	¿Se hacen pruebas a los aspirantes?	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Se hace entrevista con el jefe inmediato	1,00			4		4,00	Fortaleza
	¿Se verifican referencias?	1,00			4		4,00	Fortaleza
	¿Se hacen visitas domiciliarias?	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Se hacen exámenes médicos de ingreso?	1,00			4		4,00	Fortaleza
	¿Se hace un proceso para contratación	1,00			4		4,00	Fortaleza
	¿La calidad del talento humano	1,00			4		4,00	Fortaleza
	¿Son claros todos los establecidos en el	1,00			4		4,00	Fortaleza
	¿El tipo de contrato usado es verbal?	1,00					0,00	Fortaleza
	¿El tipo de contrario usado es escrito?	1,00			4		4,00	Fortaleza
	¿El tipo de contrario que utilizan es a	1,00					0,00	Fortaleza
Compensaciones	¿El tipo de contrario que utilizan es a	1,00			4		4,00	Fortaleza
	¿Hay proceso de inducción a empleados?	1,00			4		4,00	Fortaleza
	¿Se presenta empresa, infraestructura,	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Hay manual de funciones?	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Se encuentra especificado cada cargo en	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Es clara la descripción de funciones y	1,00			4		4,00	Fortaleza
	¿Son claras las especificaciones y	1,00			4		4,00	Fortaleza
	¿La empresa tiene salarios establecidos?	1,00			4		4,00	Fortaleza
	¿Se reconocen prestaciones sociales a	1,00			4		4,00	Fortaleza
	¿El nivel salarial y de prestaciones es	1,00			4		4,00	Fortaleza
Desarrollo	¿Están los empleados afiliados a	1,00			4		4,00	Fortaleza
	¿Los empleados reciben formación	1,00			4		4,00	Fortaleza
	¿Se proporcionan oportunidades a	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Se brinda a los empleados apoyo para	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Se hacen procesos de capacitación	1,00			4		4,00	Fortaleza
Evaluación	¿Se brinda al personal oportunidad de	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Hay creatividad, iniciativa, desarrollo,	1,00			4		4,00	Fortaleza
	¿Hay evaluación de desempeño para	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿El personal está informado de la manera	1,00			4		4,00	Fortaleza
	¿La empresa tiene una cultura	1,00	1				1,00	Debilidad
Relaciones con el personal	¿Todo el personal aplica los principios de	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Hay un clima laboral agradable para un	1,00			3		3,00	Fortaleza
	¿Las relaciones entre el personal son	1,00			3		3,00	Fortaleza
	¿La gerencia propicia un buen ambiente	1,00			3		3,00	Fortaleza
	¿El trabajo en equipo es bueno en todas	1,00			4		4,00	Fortaleza

	¿La moral de los empleados es alta?	1,00	4	4,00	Fortaleza
	¿El personal está motivado?	1,00	4	4,00	Fortaleza
	¿Se desarrollan estrategias para motivar	1,00	4	4,00	Fortaleza
	¿El personal está a gusto con el trabajo	1,00	4	4,00	Fortaleza
	¿Los empleados de sienten partícipes de	1,00	4	4,00	Fortaleza
	¿Es baja la rotación de empleados y el	1,00	4	4,00	Fortaleza
	¿Se aplican programas de salud	1,00	4	4,00	Fortaleza
	¿Hay condiciones ambientales de trabajo	1,00	4	4,00	Fortaleza
	¿Se brinda formación básica en	1,00	3	3,00	Fortaleza
Salud ocupacional	¿Son claros y todos los empleados	1,00	4	4,00	Fortaleza
	¿El personal realiza un trabajo seguro?	1,00	4	4,00	Fortaleza
	¿Se da equipo de protección al personal?	1,00	4	4,00	Fortaleza
	¿La carga laboral está bien repartida?	1,00	3	3,00	Fortaleza

Fuente: Autor.

Tabla 33. Diagnóstico Interno Área de Mercadeo Ladrillera El Diamante

División	Indicadores	Ponderación	Calificación				Total	Diagnóstico
			1	2	3	4		
Producto	¿Sus productos tienen marca?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿La empresa ofrece productos de calidad?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Conoce los productos rentables y deficitarios?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Conoce el ciclo de vida de sus productos?	1,00			3		3,00	Fortaleza
	¿Tiene productos competitivos tecnológicamente?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Los precios se establecen adecuadamente?	1,00			3		3,00	Fortaleza
Precio	¿Usa estrategias de fijación de precios?	1,00			3		3,00	Fortaleza
	¿Ofrece precios de penetración o precios bajos?	0,25	1				0,25	Debilidad
	¿Establece los precios de la competencia?	1,00		2			2,00	Debilidad
	¿Tiene precios por encima de la competencia?	1,00			3		3,00	Fortaleza
	¿Sus precios son percibidos justos por los clientes?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Hace investigación de mercado con sus clientes?	1,00			3		3,00	Fortaleza
Plaza	¿Está claramente definido su mercado?	1,00			3		3,00	Fortaleza
	¿La empresa conoce su competencia?	1,00			3		3,00	Fortaleza
	¿Conoce sus principales clientes?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Vende y distribuye sus productos?	1,00			3		3,00	Fortaleza
	¿Usa canal de distribución nivel 0?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Usa canal de distribución nivel 1?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Usa canal de distribución nivel 2?	0,25	1				0,25	Debilidad
	¿Usa canal de distribución nivel 3?	0,25	1				0,25	Debilidad
	¿Es eficaz la distribución de la empresa?	1,00			3		3,00	Fortaleza
	¿Revisa periódicamente la venta de productos?	1,00				4	4,00	Fortaleza
Promoción	¿La empresa tiene un nombre?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Tiene estrategia de promoción y publicidad?	1,00		2			2,00	Debilidad
	¿Hace publicidad a su producto?	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Tiene aviso publicitario?	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Usa publicidad como afiches, volantes, etc.?	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Hace publicidad en prensa, televisión o radio?	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Hace publicidad directa por teléfono o correo?	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Usa redes sociales como estrategia de marketing?	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Comercializa productos con precio especial?	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Es eficiente su mercadeo y estrategia de ventas?	1,00	1				1,00	Debilidad
	¿Controla y registra las ventas?	1,00			3		3,00	Fortaleza
	¿Vende de contado?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Vende a crédito?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Posee un área de ventas eficaz?	1,00				4	4,00	Fortaleza
	¿Tiene estrategias para captar clientes?	1,00	1				1,00	Debilidad

¿Fideliza sus clientes con técnicas de marketing?	1,00	2	2,00	Debilidad
¿Se caracteriza por su buen servicio al cliente?	1,00	4	4,00	Fortaleza
¿Está bien posicionado frente a sus competidores?	1,00	4	4,00	Fortaleza
¿La empresa participa en ferias y eventos?	1,00	3	3,00	Fortaleza
¿Logra nuevos clientes en las ferias que participa?	1,00	3	3,00	Fortaleza

Fuente: Autor.

Tabla 34. Matriz EFI Ladrillera El Diamante

Factores Internos	Peso	Calificación	Ponderación
Debilidades			
Ladrillera El Diamante no cuenta con estrategia de promoción y publicidad	0,07	2	0,14
Ladrillera El Diamante no usa redes sociales como estrategia de marketing	0,07	2	0,14
Ladrillera El Diamante no tiene mercadotecnia y estrategias de venta eficiente	0,06	2	0,12
El área de ventas de Ladrillera El Diamante funciona con un solo empleado	0,2	2	0,4
No hay adecuado Punto de Ventas y Servicio al Cliente	0,1	2	0,2
Fortalezas			
Ladrillera El Diamante tiene talento humano calificado	0,1	4	0,4
Ladrillera El Diamante tiene productos competitivos tecnológicamente	0,14	4	0,56
Ladrillera El Diamante tiene gran capacidad de producción	0,17	4	0,68
Los precios de Ladrillera El Diamante son percibidos justos por los clientes	0,03	4	0,12
Ladrillera El Diamante está bien posicionada en el mercado	0,06	4	0,24
Totales	100%		3,00

Fuente: Autor.

6.4. Diagnóstico de Fortalezas y debilidades

El diagnóstico se obtuvo de la calificación y peso de cada factor según el área evaluada.

Tabla 35. Diagnóstico por Área Ladrillera El Diamante

Área	Fuerte	Débil
Administrativa	12	10
Planeación	1	7
Organización	7	1
Dirección	3	0
Control	1	2
Marketing	27	15
Producto	5	0
Precio	4	2
Plaza	9	2
Promoción	9	11
Finanzas	25	11
Contabilidad	6	0
Costos	6	7
Finanzas	13	4
Producción	34	5
Entrada	3	1
Proceso	20	4
Salida	6	0
Retroalimentación	5	0
Comercial y de Servicios	23	7
Entrada	1	3
Proceso	10	3
Salida	8	0
Retroalimentación	4	1
Investigación y Desarrollo	3	5
Sistemas de información	14	2
Talento humano	42	13

Planeación y selección	17	8
Compensaciones	4	0
Desarrollo	2	3
Evaluación	2	1
Relaciones con el personal	10	1
Salud ocupacional	7	0

Fuente: Autor.

6.5. Diagnóstico de fortalezas y debilidades priorizadas.

El diagnóstico de fortalezas y debilidades priorizadas se obtuvo usando la herramienta de Excel Diagnóstico Interno de Ladrillera El Diamante desarrollada por el propietario y empleados junto al autor del proyecto quienes calificaron y dieron peso a cada factor según el área evaluada.

Tabla 36. Indicadores y recomendaciones por área Ladrillera El Diamante

Área	Indicador	Recomendación
Administración	Hay administración estratégica	Es importante que todo el personal tenga objetivos en común a medio y largo plazo y que haya reglas para cumplirlos
	Hay planeación eficaz	Guía para tomar decisiones coherentes con metas y estrategias
	Hay juntas o comités de planificación	Se define dirección de la empresa, conocer cómo se trabaja y si se consiguen los objetivos de la organización.
	Hay objetivos y metas	Establecer objetivos y metas establecen un curso a seguir, sirven de motivación y para que los empleados aumenten su eficiencia
	Objetivos y metas son fáciles de medir	Los objetivos fáciles de medir permiten evaluar resultados y medir la eficacia o productividad.
	Se comunican objetivos y metas	La comunicación de objetivos y metas fomenta participación y compromiso de las personas que forman la organización
	Hay estrategias para cumplir objetivos	Las estrategias definen plan de trabajo y permiten estimular al personal en el crecimiento de la organización
	Hay y se ejecuta plan estratégico	El Plan Estratégico direcciona la empresa y genera participación activa del personal para lograr objetivos.
	La empresa se encuentra legalmente constituida	Una empresa legalizada da la identidad y seriedad que se requiere para hacer negocios; refleja cumplimiento de sus obligaciones y confianza hacia todos sus clientes
	Está registrada ante entidades correspondientes	Constituirse legalmente permite ser reconocida, sujeto de crédito, emitir comprobantes de pago y producir, comercializar y promocionar los productos con autoridad y sin restricciones.
	Hay estructura organizacional	La estructura organizacional identifica el talento que necesita la empresa y asegura recursos humanos para alcanzar metas.
	Estructura organizacional apropiada	Da guía y claridad a problemas de recursos humanos, mejora la eficiencia operativa, distribución de autoridad y promociones.
	Hay objetivos, funciones, responsabilidades y perfil de cargos	El análisis de cargos deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales como cargos, cualidades y características, que sirven para orientación profesional, evaluación de salarios, uso de trabajadores y otras prácticas de personal.
	Hay descripción de cargos y funciones	Un empleado nuevo debe saber qué se espera de él y cuando hay problemas el personal debe conocer sus funciones.
	Existen comités, comisiones, grupos o juntas de trabajo en la organización	Son importante los grupos en la empresa para mediar en los conflictos entre empresa y trabajadores.
Recursos Humanos	Hay métodos y procedimientos establecidos	El manual de procesos incluye estamentos, políticas, normas y condiciones para el correcto funcionamiento de la empresa.
	Se delega autoridad de manera adecuada	Influir sobre las personas para que cambien su conducta es más efectivo que mandarlas, puesto que las órdenes corren el riesgo que no sean obedecidas, lo que debilita la autoridad existente.

	Se permite la participación e iniciativa del personal	Valorar al personal es elemento clave para la productividad porque se sienten reconocidos y motivados
	Se toman decisiones de manera adecuada	Hay reconocimiento y respeto hacia los líderes por parte del equipo cuando los resultados son los esperados.
	Hay indicadores de gestión	Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.
	Hay mecanismos de control	Los mecanismo de control permiten procesos correctos
	Se usan TIC para control	Las TIC permiten integrar en espacios virtuales todas las actividades necesarias del día a día de la empresa
Marketing	Sus productos tienen marca	La importancia de la marca se manifiesta cuando un consumidor necesita satisfacer su necesidad, no sólo busca el producto necesario sino que busca la mejor calidad posible. La calidad está representada en la marca.
	La empresa ofrece productos y servicios que se caracterizan por su calidad	La calidad de los productos permite satisfacer al cliente y mejorar la percepción sobre la organización. Proporciona ventaja competitiva.
	La empresa conoce sus productos más rentables y deficitarios	Conocer los productos más rentables y deficitarios permite plantear estrategias para mejorar las ventas
	Conoce el ciclo de vida de sus productos y diversifica	Conocer el ciclo de vida permite diseñar la estrategia más eficaz para alargar su vida en un mercado cambiante y rápido.
	La empresa cuenta con productos competitivos tecnológicamente	La tecnología posibilita que la empresa sea viable en el mercado del permitirle satisfacer, mediante una fabricación eficaz y eficiente, los segmentos escogidos de la demanda.
	Los precios de los productos se establecen de manera adecuada	Establecer el precio es de suma importancia, pues influye más en la percepción del cliente. No se debe olvidar a qué tipo de mercado se orienta el producto. Se debe establecer un precio que cubra los costos y obtener un beneficio modesto.
	La empresa emplea estrategias de fijación de precios	Establece directrices y límites para: 1) fijación del precio inicial y 2) fijación del precio a lo largo del ciclo de vida del producto.
	Tiene como estrategia establecer los precios de la competencia	La idea de ésta estrategia es transmitir una imagen de calidad o exclusividad al diferenciarse de los competidores con precios inferiores.
	Establece precios por encima de la competencia	Si el producto ofrece beneficios genuino y hay clientes dispuestos que lo interpretan como indicativo de alta calidad
	Los precios de los productos son percibidos justos por los clientes	El cliente percibe mayor valor cuando hay más beneficios asociados a la compra.
	La empresa hace investigaciones de mercado	Proporciona información necesaria y real expresada en términos precisos para la solución de problemas conociendo mercado potencial, producto a fabricar, sistema de ventas y características del cliente.
	La empresa tiene definido su mercado	Permite definir medios de comunicación, canales de distribución y satisfacer eficientemente el mercado
	La empresa conoce su competencia	La competencia sirve de comparativo para ubicar dónde está, qué puede mejorar, qué debe cambiar o dejar de hacer e innovar.
	La empresa conoce sus principales clientes	Es importante identificar gustos y patrones de clientes para cuidar y fortalecer su relación y ofrecer productos acordes a sus necesidades.

La empresa se encarga de la venta y distribución de sus productos	Permite mayor control sobre productos o venta, asegura que sean entregados en buenas condiciones y ofrecer buen servicio al cliente.
La empresa usa canal nivel 0	La ventaja de este canal permite mayor control sobre productos o venta y asegura que sean entregados en buenas condiciones y ofrecer buen servicio al cliente.
La empresa usa canal nivel 1	El productor cuenta con fuerza de ventas que hace contacto con minoristas
La empresa usa canal nivel 2	Canal para distribuir productos de gran demanda, porque los fabricantes no tienen la capacidad de hacer llegar sus productos al mercado consumidor, ni a detallistas.
La empresa usa canal nivel 3	Las funciones de marketing pasan a intermediarios, se reducen requerimientos de capital
Hay eficaces medios de distribución	Es importante tener medios de distribución según necesidades y deseos de clientes para generar su satisfacción
Se hace revisión constante de venta de productos existentes	La revisión de ventas permite conocer frecuencias para plantear estrategias para mejorar su nivel de ventas
La empresa cuenta con un nombre	El nombre puede ser un gran aliado, actuando como pieza clave en las actividades de difusión y promoción
La empresa cuenta con una estrategia de promoción y publicidad	Ayudan a utilizar las habilidades de empleados y grupos de interés con enfoque creativo para ventas y servicio al cliente.
Hace publicidad a su producto	La importancia de la publicidad es convertir a un producto, un objeto, un bien o un servicio en algo que se distingue del resto y que busca llegar a un determinado tipo de público.
La empresa cuenta con aviso publicitario	Vender se logra mediante un buen anuncio con un mensaje directo dirigido a una audiencia.
Usa letreros, paneles, carteles, afiches, folletos, catálogos, volantes, tarjetas de presentación, etc.	Funcionan para promocionar y ganar clientes en el área local. Asegurar que sean claros, atractivos y gancho para atraer clientes.
Hace publicidad en medios como televisión o radio	La publicidad en medios de comunicación, garantiza conocimiento masivo del producto, brinda al cliente potencial, tranquilidad sobre origen y confianza del producto.
Hace publicidad directa con los clientes por teléfono o correo	La publicidad directa da resultados rápidos y a corto plazo
La empresa hace uso de redes sociales como estrategia de marketing	El marketing digital es la forma en que el cliente se informa y toma decisiones de compra. Redes Sociales ayudan a amplificar los mensajes y contenido.
Comercializa dos o más productos por un precio especial	Ofrecer productos a precio especial permite dar a conocer productos y captar más clientes
Son eficientes mercadotecnia, planeación y estrategias de ventas	La planificación permite tener estrategia y plan de marketing para vender productos más eficazmente a clientes actuales y potenciales

	La empresa realiza control y registro sobre las ventas	Para saber cuánto podemos vender es necesario conocer de lo que disponemos para ello. Es aquí donde los sistemas de control de inventario agarran fuerza
	La empresa realiza ventas de contado	Siempre que nos sea posible, debemos procurar vender al contado, ya que, de ese modo, podemos obtener rápidamente el dinero producto de la venta, y así poder usarlo para producir más productos o comprar mayor mercadería.
	La empresa realiza ventas a crédito	En ocasiones los clientes no cuentan con liquidez para pagar inmediatamente, por lo que para hacer negocio, se otorga crédito.
	La empresa posee una organización de ventas eficaz	La logística necesaria para llevar adelante las operaciones de vender, facturar y entregar los pedidos puede ser ineficiente o incontrolable si no existe una organización acorde con las características de la empresa
	La empresa cuenta con estrategias de captación de clientes	Las empresas para aumentar ventas y beneficios tienen que emplear tiempo y recursos para lograr nuevos clientes
	La empresa busca y aplica diferentes conceptos y técnicas de marketing para lograr fidelizar sus clientes principales	Fidelizar al público implica conseguir que sean fieles a nuestra marca, comprando determinados productos frente a la competencia. Por tanto, la importancia de este término reside en que gracias a las estrategias asociadas al mismo, las empresas buscan constancia y frecuencia, y por tanto más ventas y beneficios.
	La empresa se caracteriza por su buen servicio al cliente	Se deben capacitar a todo el personal. Todos deben estar motivados en brindar una buena atención al cliente, todos deben mostrar siempre un trato amable y cordial con todos y cada uno de los clientes para lograr diferenciación frente a la competencia, que los clientes vuelvan y que recomienden la empresa con otros clientes
	Posee la organización un buen posicionamiento en el mercado respecto a sus competidores	El posicionamiento tiende a situar o posicionar el nombre, la imagen de un determinado producto en un lugar tal que aparezca ante los usuarios o consumidores como que reúne las mejores características y atributos en la satisfacción de sus necesidades.
	La empresa participa en ferias y eventos	La participación de las Ferias, ha sido útil y de vital importancia, como herramienta para incrementar el nivel de ventas y buscar potenciales clientes / compradores en un período corto, asimismo constituye un ámbito ideal para exhibir y hacer conocer los productos que venden una empresa o intentamos colocar al mercado. Representa una gran oportunidad para conocer la competencia
	Obtiene nuevos clientes como resultado de las ferias en la que participa	La posibilidad de presentarse en las exposiciones o Ferias, si éstas son bien organizadas pueden generar infinitas posibilidades de negocios y captación de clientes
Finanzas	La empresa lleva contabilidad	Para que una empresa consiga mantener un buen funcionamiento en sus cuentas y trayectoria financiera debe tener controlados factores que intervienen en la gestión administrativa y productiva para poder garantizar estabilidad y continuidad.
	Llevar los registros contables manualmente (cuadernos, carpetas, libros contables, etc.)	La contabilidad es mucho más que unos libros y estados financieros que se tienen para presentárselos a las diferentes autoridades administrativas que lo pueden solicitar. Para el pequeño empresario, la contabilidad es muy importante ya que le permite controlar su negocio de manera más eficiente.
	Llevar un registro contable sistematizado (programa contable, archivo en Excel, etc.)	Las ventajas que se tienen al usar la contabilidad sistematizada y no la manual es la facilidad de tener todo más ordenado y seguro pues era complicado en otras épocas debido a que sus libros se dañaban y perdían tal información es más rápido más fácil y con mejor calidad y seguridad para la empresa

Tiene claridad entre los gastos personales y los gastos de la empresa	Para poder administrar un negocio de manera eficaz, primero se debe saber administrar nuestros propios recursos, separar los recursos personales de los de la empresa resulta fundamental para alcanzar las metas y objetivos empresariales, gran cantidad de empresas en Santander fracasan por la falta de organización y control de los empresarios en sus gastos personales.
La empresa recibe asesoría en la parte contable (contador, gerente financiero, etc.)	Tener un asesor es uno de los factores decisivos para que una empresa sea exitosa, por medio de una buena contabilidad se pueden medir los resultados de lo que se está emprendiendo y de las estrategias que se están implementando. Además por otro lado permite cumplir con todas las normativas tributarias que se le exigen a un negocio.
La información contable de la empresa se utiliza para la toma de decisiones	En una organización pueden existir varios sistemas de información para propósitos diferentes. La contabilidad es un sistema de información particular, que proporciona información acerca de las consecuencias económicas del proceso de transformación de materias primas e insumos y su proyección para un crecimiento autosostenible
Llevar registros de los costos de fabricación	Es importante tener todos los comprobantes de pago de las facturas, guardando copias de recibos, facturas, volantes de la tarjeta de crédito, cheques cancelados, o recibos del pago de arriendo. Son documentos estándar que respaldan los costos de su empresa.
Llevar registros de los costos de distribución y ventas	Es importante tener todos los comprobantes de pago de las facturas, guardando copias de recibos, facturas, volantes de la tarjeta de crédito, cheques cancelados, o recibos del pago de arriendo. Son documentos estándar que respaldan los costos de su empresa.
Llevar registros de los gastos de administración	Es importante tener todos los comprobantes de pago de las facturas, guardando copias de recibos, facturas, volantes de la tarjeta de crédito, cheques cancelados, o recibos del pago de arriendo. Son documentos estándar que respaldan los costos de su empresa.
Llevar registros de los costos de inventarios de materia prima	Es importante tener todos los comprobantes de pago de las facturas, guardando copias de recibos, facturas, volantes de la tarjeta de crédito, cheques cancelados o recibos del pago de arriendo. Son documentos estándar que respaldan los costos de su empresa.
Registan los costos de inventarios de productos en proceso	Es importante tener todos los comprobantes de pago de las facturas, guardando copias de recibos, facturas, volantes de la tarjeta de crédito, cheques cancelados, o recibos del pago de arriendo. Son documentos estándar que respaldan los costos de su empresa.
Llevar registros de los costos de inventarios de productos terminados	Es importante tener todos los comprobantes de pago de las facturas, guardando copias de recibos, facturas, volantes de la tarjeta de crédito, cheques cancelados, o recibos del pago de arriendo. Son documentos estándar que respaldan los costos de su empresa.
Registan los costos de compra	Es importante tener todos los comprobantes de pago de las facturas, guardando copias de recibos, facturas, volantes de la tarjeta de crédito, cheques cancelados, o recibos del pago de arriendo. Son documentos estándar que respaldan los costos de su empresa.
Registan los costos de producción	Es importante tener todos los comprobantes de pago de las facturas, guardando copias de recibos, facturas, volantes de la tarjeta de crédito, cheques cancelados, o recibos del pago de arriendo. Son documentos estándar que respaldan los costos de su empresa.
Llevar registros de los costos de ventas perdidas por faltantes	El costo tiene que ser un instrumento de aprovechamiento de los recursos disponibles en cualquier proceso económico, y conocerle facilita el efecto de las decisiones que se presentan con relación a nuestros programas y el aseguramiento de una correcta planificación y utilización de los recursos materiales y humanos que poseemos.

Llevar registros de los costos de almacenamiento	Esta denominación se refiere a los costes debidos al nivel de stock de cada uno de los productos de inventario, por ello también se les denomina costes de posesión de inventario. Los costes a los que aludimos, son los que incrementan o varían según el número de unidades de cada producto que se mantengan en el almacén. Otro factor importante que interviene en este tipo de costes es el factor tiempo, ya que el nivel de stock de cada producto varía con él.
Llevar registros históricos para determinar el comportamiento de los costos	Es importante para todo empresario conocer y analizar los costos de un producto o servicio, porque proporciona la información necesaria para el planeamiento institucional, el estudio de alternativas, la toma de decisiones o medidas que eviten la actuación negativa de los factores que generan desviaciones entre los costos reales y los planificados y el ejercicio de las funciones de control y evolución de la gestión. Desde un punto de vista gerencial, el conocimiento y análisis de los costos, suministra la información de retorno (retroalimentación), es posible medir el comportamiento sobre la eficiencia y la eficacia de la institución y sus dependencias, permitiendo las decisiones administrativas.
Cuenta con un sistema de costos por lotes o por pedidos específicos	Es un sistema de acumulación de costos de acuerdo a las especificaciones de los clientes o en algunos casos para ser llevados al almacén de productos terminados, en el cual los costos que intervienen en el proceso de producción de una cantidad específica o definida de productos se acumulan o recopilan sucesivamente por sus elementos (materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos), los cuales se cargan a una orden de trabajo, fabricación o producción, sin importar los periodos de tiempo que implica. Su principal objetivo es determinar el costo unitario.
Cuenta con un sistema de costeo por procesos	El costeo por procesos, se utiliza un proceso continuo, teniendo como resultado un volumen alto de unidades de producción, iguales o similares. A pesar de que es difícil determinar los costos en este proceso, la forma de realizar el costeo implica simplemente realizar el cálculo de costo promedio por unidad la cual se divide en tres etapas: primero se realiza la medición de la producción obtenida en el periodo, segundo se miden los costos incurridos en el periodo y tercero calcular el costo promedio total repartido a lo largo de toda la producción.
La empresa posee suficiente capital de trabajo	Económicamente hablando, capital es la cantidad de recursos, bienes y valores disponibles para satisfacer una necesidad o llevar a cabo una actividad definida. Estos recursos, bienes y valores pueden generar una ganancia particular denominada renta. La empresa para poder operar, requiere de recursos para cubrir necesidades de insumos, materia prima, mano de obra, reposición de activos fijos, etc. Estos recursos deben estar disponibles a corto plazo para cubrir las necesidades de la empresa a tiempo.
Establecen un margen para la rentabilidad que esperan	El margen de contribución permite determinar cuánto está contribuyendo un determinado producto a la empresa. Permite identificar en qué medida es rentable seguir con la producción de ese artículo. El margen de contribución es el la diferencia entre el precio de venta menos los costos variables.
Se tiene claro el punto de equilibrio de la empresa	La determinación del punto de equilibrio es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio pues permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos totales o, en otras palabras, el nivel de ingresos que cubre los costos fijos y los costos variables.

Mide su rentabilidad con indicadores financieros	Conocer por qué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos. Existe un gran número de indicadores y razones financieras que permiten realizar un completo y exhaustivo análisis de una empresa. En toda administración de una empresa, es importante y necesaria la información financiera ya que es la base para una buena decisión, para que la decisión que se tome sea suficiente y oportuna. El análisis financiero tiene como objetivo de obtener conclusiones acerca del futuro del desarrollo de la actividad de la empresa, en el cual se basa con la toda la información que presenta el estado financiero y requiere de una habilidad analítica.
La información financiera y contable es oportuna y confiable	La importancia que tiene para las empresas actuales una eficiente administración financiera depende en gran parte de la planeación financiera que debe hacerse sobre bases de conocimiento financieros y de administración que permitan el logro de los objetivos y metas de las organizaciones o empresas. Cuando se habla de administración nos referimos al hecho o arte de dirigir los diferentes procesos para que se realicen bajo criterios de planeación, dirección, control.
Se realiza planeación y control financiero	La función financiera debe tener un mismo nivel que el área producción y que el área comercialización. Dicho nivel debe depender del máximo nivel de la empresa, es decir del Directorio o Gerencia General. Es importante tener bien en claro que es mayor la importancia de la función del Gerente Financiero cuando hay excesos de disponibilidades y no cuando hay falta de las mismas. Porque si el gerente financiero hace una buena distribución de los recursos disponibles en las épocas en que hay excesos de las disponibilidades seguramente en épocas de pocos recursos se verán los resultados.
En la empresa la gerencia se preocupa por la gestión financiera	Las empresas para ser competitivas en el mundo de hoy, necesitan contar con una buena organización y administración de los recursos disponibles; la administración financiera es la encargada de hacer buen uso de tales recursos, tomar decisiones que afectan a la empresa positiva o negativamente.
La empresa posee un gerente financiero o alguien capacitado en el área de finanzas	Sin el análisis financiero no es posible hacer un diagnóstico actual de la empresa, y sin ello no habrá pauta para señalar un derrotero a seguir en el futuro. Muchos de los problemas de la empresa se pueden anticipar interpretando la información contable, pues esta refleja cada síntoma negativo o positivo que vaya presentando la empresa en la medida en que se van sucediendo los hechos económicos.
Realiza la empresa algún tipo de análisis financiero	Los bancos no tienen como política ni como cultura el apoyar a los pequeños empresarios. Cuando se presentan un proyecto a un banco, lo primero que solicitan es un aval que les garantice hasta el doble de lo que requiere el proyecto de inversión, requisitos que para una persona de bajos recursos es imposible cumplir. Resulta fundamental contar con un buen respaldo y vida crediticia personal que permita acceder a créditos.
La empresa tiene fácil acceso a financiación	Afortunadamente, el estado se ha dado cuenta que la mejor forma de solucionar el problema de desempleo, no es darle empleo a cada colombiano, sino el darle las herramientas para que este se auto emplee, o para que en lugar de ser un buscador de empleo sea un generador de empleo.
La empresa cuenta con fuentes de financiación (familiar, cooperativas, bancos, etc.)	El estado parece que por fin ha entendido que la única forma de generar crecimiento económico es mediante el desarrollo de proyectos productivos. Por esta razón ofrece diversas alternativas de capital semilla para la creación y el fortalecimiento de las empresas ya constituidas.

	La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a largo plazo a través del endeudamiento o de valores La capacidad de endeudamiento que tiene la empresa es útil para sostener la estructura operativa y los proyectos de inversión La rotación de cartera tiene un comportamiento satisfactorio para la empresa La empresa realiza planes de presupuestos de ingresos y egresos la empresa realiza planes de inversión La compañía mantiene relaciones con sus inversionistas y con sus accionistas	Una herramienta más útil para la determinación de sus necesidades de capital de trabajo es el ciclo de funcionamiento. El ciclo de trabajo analizan las cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por ciclos en términos de días. Las líneas de crédito no se dan a menudo por los bancos para nuevos negocios. Sin embargo, si su nuevo negocio está bien capitalizado por la equidad y tiene una buena garantía, su negocio puede calificar para uno. Una línea de crédito le permite pedir prestado fondos a corto plazo las necesidades que puedan surgir. A través de los financiamientos, se les brinda la posibilidad a las empresas, de mantener una economía estable y eficiente, seguir sus actividades comerciales lo que hace un mayor aporte al sector económico en el cual participan Toda empresa puede estar más o menos apalancada pero no existe un nivel exacto de endeudamiento ya que cada caso es único y cada tipo de actividad demanda un volumen determinado de deuda según sus características. El control del endeudamiento es primordial a la hora de gestionar una sociedad por lo que se precisan herramientas concretas que midan su volumen, calidad, retornabilidad, coste y vencimiento para que la gestión de estos pasivos no pase factura a corto, medio o largo plazo. La gestión de cartera debe ser una política de primero orden en la empresa. De la eficiencia con que se administre depende el aprovechamiento de los recursos de la empresa. La rotación de cartera es un indicador financiero que determina el tiempo en que las cuentas por cobrar toman en convertirse en efectivo. La cartera es una de las variables más importantes que tiene una empresa para administrar su capital de trabajo. De la eficiencia como administre la cartera, el capital de trabajo y la liquidez de la empresa mejoran o empeoran. No tener un presupuesto implica improvisar ante las diferentes situaciones a las que las empresas tendrán que enfrentarse. El contar con un presupuesto de ingresos y egresos le permitirá a la dirección de la empresa tener una previsión, con vistas al futuro, de las operaciones que tendrán lugar a lo largo de un periodo de tiempo y los resultados que se esperan conseguir; permitiéndole tomar las decisiones más acertadas en cada momento. De igual manera permite adoptar medidas y tomar acción con suficiente anticipación. Un plan de inversión es un documento que plasma, de manera ordenada, la manera como se invertirá un capital en el negocio. El objetivo del mismo, el mercado potencial, la competencia que enfrentamos, nuestros valores agregados y los productos o servicios que nuestra empresa aportará. En él también se plasma la inversión inicial y cómo vamos a financiarla, así como la forma como pensamos posicionarnos en nuestro mercado objetivo. Una empresa debe siempre actuar para los intereses de los accionistas asegurándose que sus decisiones hacen aumentar el valor de las acciones. Los accionistas no tienen voz y ni voto en la gestión del día a día de una empresa, pero su presencia colectiva como propietarios ejerce presión constante en la gestión de la empresa.
Producción	La empresa realiza evaluaciones para elegir el proveedor más adecuado	Una vez seleccionado el proveedor, es necesario asegurar que las expectativas apuntadas inicialmente se mantengan a lo largo del tiempo. El primer paso para realizar la evaluación de proveedores es definir los criterios que van a ser tenidos en cuenta. La evaluación debe incluir los siguientes criterios: Calidad y fiabilidad de suministros, flexibilidad de proveedor e información, competitividad

Cuenta la empresa con personal especializado en el área de producción debidamente capacitado y motivado	La capacitación como aprendizaje continuo es un proceso sistemático para enseñar u optimizar las habilidades de las personas en todos los niveles de la empresa. La relación entre la capacitación y la productividad es importante ya que mientras más capacitado este un empleado mejor sabrá manejar los recursos con los que cuenta.
La empresa almacena los insumos o materias primas	Las instalaciones, el equipo y técnicas de almacenamiento varían mucho dependiendo de la naturaleza del material que se manejará. Para diseñar un sistema de almacenaje y resolver los problemas correspondientes es necesario tomar en consideración las características del material como su tamaño, peso, durabilidad, vida en anaqueles, tamaño de los lotes y aspectos económicos.
Existen en la empresa técnicas para el control de los inventarios de los insumos o materias primas	Proveer o distribuir adecuadamente los materiales necesarios a la empresa, colocándolos a disposición en el momento indicado para así evitar aumentos de costos perdidos de los mismos, permitiendo satisfacer correctamente las necesidades reales de la empresa a las cuales debe permanecer constantemente adaptado. Por lo tanto la gestión de inventarios debe ser atentamente controlada y vigilada.
Tiene definidos los procesos para realizar los productos	El proceso productivo lo podemos definir como el conjunto o combinación de factores que vas a utilizar en tu empresa para producir bienes o prestar servicios. Esos factores pueden ser, por ejemplo, personas, máquinas, herramientas o procesos de dirección. Elegirás un proceso productivo u otro en función del tipo de producto o servicio que vayas a producir/ prestar y con el objetivo general de hacerlo en el mínimo tiempo y al menor coste.
La empresa tiene un manual de procesos	La elaboración de Manuales de Procedimientos dentro de la institución o empresa es una función de los directores, gerentes y demás personas con autoridad para la toma de decisiones, conducentes a mantener bien informados a los colaboradores sobre la forma de realizar las tareas de su competencia y evitar así, confusiones a la hora de llevar a cabo sus funciones, pero sirven, a la vez, como un instrumento de rendición de cuenta acerca de qué, cómo, cuándo y dónde se ejecutan las labores que son responsabilidad de cada funcionario.
Realiza la empresa pronóstico de ventas, para programar sus servicios y pedir productos	Con la base de las ventas anticipadas se planea la cantidad necesaria de capital de trabajo, la utilización de la planta y las instalaciones de almacenaje. También dependen de éstos pronósticos el calendario de producción, la contratación de operarios fabriles y la compra de materias primas
La empresa realiza el proceso de diseño del producto	Las expectativas con respecto al diseño de un producto son altas y masivas; es la certeza de que los productos son buenos por dentro y por fuera y que la empresa pensó cómo simplificarlos, hacerlos más intuitivos, elegantes, fáciles de usar.
La empresa tiene establecido un lugar específico para realizar el diseño del producto	Disponer de un lugar dentro de la empresa para el diseño y elaboración de prototipos, resulta fundamental para las proyecciones de crecimiento económico, ya que permite conocer las tendencias y anticiparse a la competencia. De igual manera fomenta con mayor fortaleza la innovación.
Realizan premuestra, muestra y prototipo del producto	Absolutamente todo lo que usamos a diario ha contado previamente con un prototipo. Un modelo previo a la comercialización del producto que se crea para poder probarlo. Sin estos prototipos no podrían hacerse las pruebas pertinentes para poder detectar posibles errores de diseño o de fabricación. Por este motivo, los prototipos son realmente importantes, pues mucho antes de ser aprobados para su venta y antes de recibir certificados de calidad y demás, estos modelos iniciales abren el camino para mejorar el producto final y evitar posibles problemas posteriores.

Los productos cuentan con un empaque especial	El empaque es el recipiente o la envoltura de un producto que tiene la finalidad de contener, envolver y proteger el núcleo del producto, así como facilitar su manipulación, transporte y almacenamiento. Pero además de estas funciones, el empaque cumple un papel importante en la promoción del producto, ya que permite hacerlo más atractivo, diferenciarlo de los demás productos de la competencia, y hacerle publicidad adicional. Valor agregado o valor añadido en términos de marketing es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial; generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores y que aporta cierta diferenciación a un producto o empresa.
Tiene su producto características distintivas con respecto a la competencia	La simulación de procesos es una de las más grandes herramientas de la ingeniería industrial, la cual se utiliza para representar un proceso mediante otro que lo hace mucho más simple y entendible. La Simulación es una de las herramientas más importantes y más interdisciplinarias. El usuario define la estructura del sistema que quiere simular. Una corrida del programa de simulación correspondiente le dice cuál será el comportamiento dinámico de su empresa o de la máquina que está diseñando.
Realizan simulación del proceso de fabricación	Contar con un estudio de tiempos es muy importante en la productividad de cualquier empresa ya sea de productos o servicios. Con éste se pueden determinar los estándares de tiempo para la planeación, calcular costos, programar, contratar, evaluar la productividad, establecer planes de pago, entre otras actividades por lo que, cualquier empresa que busque un alto nivel competitivo debe centrar su atención en las técnicas de estudio de tiempos, y tener la capacidad de seleccionar la técnica adecuada para analizar la actividad seleccionada.
Tiene establecidos los tiempos estándar para realizar cada producto	La calidad permite el desarrollo de una estrategia anticipada que asegure que los productos y servicios que se crean y prestan tengan la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Un plan de calidad comprende la identificación, clasificación y ponderación de las características de calidad, del mismo modo que contempla los objetivos, requisitos y restricciones de la misma.
Realiza la empresa procedimientos y técnicas para garantizar la calidad de los productos y los servicios que ofrece a sus clientes	Se llama máquina a todo instrumento inventado por el hombre para auxiliar su trabajo; y se llama maquinaria a toda combinación de instrumentos que bajo la dirección del hombre desarrollan considerables fuerzas. Las máquinas en general, le sirven el hombre para la producción, estos aparatos permiten conocer los efectos de las fuerzas de potencia, roce, peso y resistencia, así como sus movimientos; para modificar, transformar, transmitir y gastar materias primas con la debida oportunidad y la conveniente celeridad, a fin de que den el resultado apetecido, pues aunque carecen de voluntad, de inteligencia y de destreza, funcionan con mayor ajuste, regularidad y precisión.
Cuenta con la maquinaria suficiente para realizar la producción	El éxito de una buen diseño en plantas industriales depende de lograr combinar la mano de obra, los materiales y el transporte de éstos dentro de las instalaciones de una manera eficiente, es decir si se tiene la ordenación de las áreas de trabajo y del equipo que sea la más económica y que sea a la vez la más segura y satisfactoria para los empleados, de tal manera que se contribuya a un proceso productivo eficaz que se verá reflejado en el costo de la producción.
Se encuentran adecuadamente distribuidas las instalaciones, de manera tal que se aprovechan los espacios y se reducen los tiempos, para la ejecución del producto	Las instalaciones físicas, los equipos y la maquinaria tienen enorme importancia para desempeñar el trabajo de forma eficiente, es de recordar que el ambiente físico influye en el estado de ánimo, la fatiga y la facilidad del proceso, por eso hay que asegurar que las instalaciones de la empresa cumplan con las normas mínimas de seguridad y ergonomía.
Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones	

Se elaboran programas de mantenimiento de equipos	Mantenimiento son todas las actividades que deben ser desarrolladas en orden lógico, con el propósito de conservar en condiciones de funcionamiento seguro, eficiente y económico los equipos de producción, herramientas y demás propiedades físicas de las diferentes instalaciones de una empresa.
Los recursos, equipos y mercados están ubicados en forma estratégica	Dentro del planteamiento de la Estrategia, se describe cómo se lograrán los objetivos generales de manera eficaz y correcta, es decir qué acciones de intervención ayudarán a la organización a cumplir con su Misión y organizando para cada estrategia planes y presupuestos, tan detallados como sea necesario.
La empresa posee equipos y herramientas tecnológicas para el proceso productivo	El cambio tecnológico -definido, como la mejora en la formulación de procesos para combinar las materias primas- es una fuerza esencial para el crecimiento económico que incentiva la continuidad en la acumulación de capital. En conjunto, la acumulación de capital y el cambio tecnológico son los responsables de gran parte del incremento en el producto obtenido por hora trabajada.
La empresa conoce el sistema de producción predominante	Un sistema de producción le otorga a una organización una estructura que facilita la descripción y ejecución de un proceso productivo, lo que implica facilidad para definir reglas, mecanismos, estrategia de control para resolver conflictos.
La empresa fabrica productos para almacenar	Se debe almacenar para coordinar desequilibrios entre oferta y demanda. La calidad del servicio al cliente, existencia de todos los productos demandados, genera incremento de ventas.
La empresa fabrica productos bajo pedido	La producción bajo pedido es utilizada por la empresa que produce después de recibir un pedido de sus productos. Sólo después del contrato de un determinado producto, la empresa lo elabora. En primer lugar, el producto se ofrece al mercado. Cuando se recibe el pedido, el plan ofrecido para la cotización del cliente es utilizado para hacer un análisis más detallado del trabajo que se realizará.
La empresa almacena productos en proceso	Existen productos cuya demanda ya incierta, presenta carácter estacional. Para minimizar sus costes es preciso producirlos durante todo el año; pero exigen la disposición de grandes volúmenes de almacenamiento, sobre todo de productos en proceso. Estos volúmenes pueden ser proporcionados tanto por el sistema productivo como por el sistema de distribución.
Existen en la empresa técnicas para el control de los inventarios de los productos en proceso	Los objetivos fundamentales de la gestión de inventarios de productos en procesos son: reducir al mínimo posible los niveles de existencias y asegurar la disponibilidad de existencias en el momento justo.
La empresa realiza el proceso de reciclaje	Reciclar o el reciclaje es un acto de suma importancia para la sociedad ya que el mismo supone la reutilización de elementos y objetos de distinto tipo que de otro modo serían desechados, contribuyendo a formar más cantidad de basura y, en última instancia, dañando continuamente el planeta.
La empresa tiene procesos para la disposición de los residuos que genera	Definir procesos para la disposición de residuos permite forjar un hábito entre todos los integrantes de una organización, de esta manera será más fácil contribuir en el cuidado del planeta y de la sociedad.
La empresa almacena productos terminados	El sistema de almacenamiento tiene dos funciones primordiales: el mantenimiento de inventarios (almacenamiento) y el manejo de mercancías. El manejo de mercancías comprende todas las actividades de carga y descarga, y el traslado del producto a las diferentes zonas del almacén y a la zona de preparación de pedidos. Por su parte, el almacenamiento es simplemente la acumulación de mercancías durante un periodo de tiempo.

Existen en la empresa técnicas para el control de los inventarios de los productos terminados que se comercializan	Los objetivos fundamentales de la gestión de inventarios de producto terminado son: reducir al mínimo posible los niveles de existencias y asegurar la disponibilidad de existencias en el momento justo.
La empresa cuenta con un lugar de almacenamiento	La elección de la ubicación en el almacén y del tiempo de almacenamiento depende de los objetivos marcados para el mismo. Dentro del almacén, las actividades de traslado almacenamiento son repetitivas y análogas a las actividades de traslado-almacenamiento que se realizan entre los diferentes niveles del canal de distribución. Por ello, el sistema de almacenamiento es en muchos sentidos, un sistema de distribución a nivel inferior. La identificación de las principales actividades del sistema ayuda a tener una comprensión global del mismo, proporcionando, además, una base para generar diseños alternativos.
La empresa se encarga de distribuir los productos	Para distribuir los productos, en primer lugar se debe determinar el tipo de canal que se va a utilizar para distribuirlos y, en segundo lugar, seleccionar las plazas o puntos de venta en donde se va a ofrecer o vender. El canal de distribución es el camino seguido por la propiedad del producto en su movimiento desde el fabricante hasta el consumidor final. Sin la existencia de esto las empresas e industrias caerían en un enorme caos de la distribución y no podrían realizar las actividades que hoy en día son muy comunes.
Se realizan programas de distribución	No olvidemos que muchas veces el lugar de producción no es el lugar de consumo y por lo tanto los canales facilitan la llegada de los productos al consumidor final. En la organización de este servicio juega un papel fundamental el área comercial, ya que es quien se encarga de las ventas y por ende de la distribución de la mercancía. La logística entonces se convierte en uno de los factores más importantes de la competitividad, ya que de ella depende el éxito o fracaso de la comercialización.
La empresa utiliza medios de distribución como camiones, carros o motos	La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos. Este es un proceso que lleva a la mejora continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajo,
Cuenta la empresa con un personal altamente capacitado y especializado para ofrecer un servicio excelente	Como retroalimentación se designa el método de control de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento. Como tal, la retroalimentación se aplica prácticamente a cualquier proceso que involucre mecánicas semejantes de ajuste y autorregulación de un sistema. En este sentido, también se la conoce con el nombre de realimentación, retroacción o, en inglés, feedback.
Se lleva a cabo el proceso de retroalimentación para los procesos productivos	La función de estas entidades son las de velar por la aplicación de normas que regulan la relación usuario-empresa, esto significa que los entes reguladores están para intervenir y regular los precios, los servicios, regular los mercados, la calidad y el servicio de los sectores de la economía.
Tiene claridad de qué entidades están pendientes de su empresa	La función de estas entidades son las de velar por la aplicación de normas que regulan la relación usuario-empresa, esto significa que los entes reguladores están para intervenir y regular los precios, los servicios, regular los mercados, la calidad y el servicio de los sectores de la economía.
Cómo es la relación con los grupos que regulan el funcionamiento de su empresa	

Pertenece a alguna asociación	El papel de las asociaciones toma vital importancia de cara al apoyo a las empresas, de un modo más económico. En primer lugar, la información necesaria para el acceso a la financiación (acceso al crédito, tipos de interés, entidades financieras más implicadas con los nuevos proyectos), acceso a ayudas de organismos, planes de formación gratuitos para el autoempleo, acuerdos y convenios con centros donde poder seleccionar personal en prácticas o formación, en escuelas de negocios, etc. Pero sobretodo en muchas ocasiones el apoyo, el ánimo y ofrecer instalaciones que al principio pueden ser muy necesarias para empezar el proyectos, llevar a cabo las primeras reuniones etc. En general, participación en proyectos de los que se pueden beneficiar las empresas asociadas.
Le ha contribuido positivamente al área de producción de su empresa pertenecer a esta asociación	El papel de las asociaciones toma vital importancia de cara al apoyo a las empresas, de un modo más económico. En primer lugar, la información necesaria para el acceso a la financiación (acceso al crédito, tipos de interés, entidades financieras más implicadas con los nuevos proyectos), acceso a subvenciones y ayudas de organismos, planes de formación gratuitos para el autoempleo, acuerdos y convenios con centros donde poder seleccionar personal en prácticas o formación, en escuelas de negocios, etc.
La empresa realiza evaluaciones para elegir el proveedor más adecuado	Una vez seleccionado el proveedor, es necesario asegurar que las expectativas apuntadas inicialmente se mantengan a lo largo del tiempo. El primer paso para realizar la evaluación de proveedores es definir los criterios que van a ser tenidos en cuenta. La evaluación debe incluir los siguientes criterios: calidad y fiabilidad de suministros, flexibilidad de proveedor e información, competitividad
Cuenta la empresa con personal especializado en el área de comercialización y prestación de servicios	La capacitación como aprendizaje continuo es un proceso sistemático para enseñar u optimizar las habilidades de las personas en todos los niveles de la empresa. La relación entre la capacitación y la productividad es importante ya que mientras más capacitado este un empleado mejor sabrá manejar los recursos con los que cuenta.
Comercial y de Servicios Realiza la empresa procedimientos y técnicas para evaluar la calidad de los productos comprados	La calidad permite el desarrollo de una estrategia anticipada que asegure que los productos y servicios que se crean y prestan tengan la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Un plan de calidad comprende la identificación, clasificación y ponderación de las características de calidad, del mismo modo que contempla los objetivos, requisitos y restricciones de la misma.
Existen en la empresa técnicas para el control de los inventarios de los productos comprados	Las tareas correspondientes a la administración de un inventario se relacionan con la determinación de los métodos de registro, la determinación de los puntos de rotación, las formas de clasificación y el modelo de reinventario determinado por los métodos de control. Los objetivos fundamentales de la gestión de inventarios de productos en procesos son: reducir al mínimo posible los niveles de existencias y asegurar la disponibilidad de existencias en el momento justo.
Tiene definidos los procesos para comercializar y/o prestar el servicio	El proceso productivo lo podemos definir como el conjunto o combinación de factores que se van a utilizar en la empresa para comercializar bienes. Esos factores pueden ser, por ejemplo, personas, máquinas, herramientas o procesos de dirección.

La empresa tiene un manual de procesos	La elaboración de Manuales de Procedimientos dentro de la institución o empresa es una función de los directores, gerentes y demás personas con autoridad para la toma de decisiones, conducentes a mantener bien informados a los colaboradores sobre la forma de realizar las tareas de su competencia y evitar así, confusiones a la hora de llevar a cabo sus funciones, pero sirven, a la vez, como un instrumento de rendición de cuenta acerca de qué, cómo, cuándo y dónde se ejecutan las labores que son responsabilidad de cada funcionario.
Realiza la empresa pronóstico de ventas, para programar sus servicios y pedir productos	El pronóstico de ventas es la base para decidir cuánto gastar en diversas actividades como publicidad y ventas personales. Con la base de las ventas anticipadas se planea la cantidad necesaria de capital de trabajo, la utilización de la planta y las instalaciones de almacenaje. También dependen de éstos pronósticos el calendario de producción, la contratación de operarios fabriles y la compra de materias primas
Los productos cuentan con un empaque especial	El empaque es el recipiente o la envoltura de un producto que tiene la finalidad de contener, envolver y proteger el núcleo del producto, así como facilitar su manipulación, transporte y almacenamiento. Pero además de estas funciones, el empaque cumple un papel importante en la promoción del producto, ya que permite hacerlo más atractivo, diferenciarlo de los demás productos de la competencia, y hacerle publicidad adicional.
Tiene su producto características distintivas con respecto a la competencia	Valor agregado o valor añadido en términos de marketing es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio, con el fin de darle un mayor valor comercial; generalmente se trata de una característica o servicio poco común, o poco usado por los competidores y que aporta cierta diferenciación a un producto o empresa.
Realiza la empresa procedimientos y técnicas para garantizar la calidad de los servicios que ofrece a sus clientes	La calidad permite el desarrollo de una estrategia anticipada que asegure que los productos y servicios que se crean y prestan tengan la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Un plan de calidad comprende la identificación, clasificación y ponderación de las características de calidad, del mismo modo que contempla los objetivos, requisitos y restricciones de la misma.
Cuenta con el equipo suficiente para comercializar y/o prestar servicio	Las instalaciones físicas, equipos y maquinaria tienen una enorme importancia para desempeñar el trabajo de forma eficiente. Es de recordar que el ambiente físico influye en el estado de ánimo, la fatiga y la facilidad del proceso, por eso hay que asegurar que estén en perfectas condiciones.
Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones	Las instalaciones físicas, equipos y maquinaria tienen una enorme importancia para desempeñar el trabajo de forma eficiente. Es de recordar que el ambiente físico influye en el estado de ánimo, la fatiga y la facilidad del proceso, por eso hay que asegurar que las instalaciones de la empresa cumplan con las normas mínimas de seguridad y ergonomía.
Se elaboran programas de mantenimiento de equipos	Mantenimiento son todas las actividades que deben ser desarrolladas en orden lógico, con el propósito de conservar en condiciones de funcionamiento seguro, eficiente y económico los equipos de producción, herramientas y demás propiedades físicas de las diferentes instalaciones de una empresa.
Los recursos, equipos y mercados están ubicados en forma estratégica	Dentro del planteamiento de la estrategia, se describe cómo se lograrán los objetivos generales de manera eficaz y correcta, es decir qué acciones de intervención ayudarán a la organización a cumplir con su misión y organizar para cada estrategia planes y presupuestos detallados.

La empresa solicita productos para almacenar	Se debe almacenar para coordinar desequilibrios entre oferta y demanda: Escasos son los productos cuya demanda coincide, en tiempo y cantidad, son su oferta. La calidad del servicio al cliente, considerada como existencia de todos los productos demandados, en su punto de venta, genera un incremento de ventas. La búsqueda de éste incremento aconseja almacenar los productos cerca de sus puntos de consumo, reduciendo las demandas insatisfechas que pudieran producirse por problemas en el transporte, falta de previsión de los proveedores y otras eventualidades.
La empresa solicita productos bajo pedido	La comercialización bajo pedido, es utilizada por las empresas comerciales que solamente después de haber recibido un encargo o pedido de sus productos los pueden despachar. Sólo después del contrato o encargo de un determinado producto, la empresa lo elabora. En primer lugar, el producto se ofrece al mercado. Cuando se recibe el pedido, el plan ofrecido para la cotización del cliente es utilizado para hacer un análisis más detallado del trabajo que se realizará.
La empresa realiza el proceso de reciclaje	Reciclar o el reciclaje es un acto de suma importancia para la sociedad ya que el mismo supone la reutilización de elementos y objetos de distinto tipo que de otro modo serían desechados, contribuyendo a formar más cantidad de basura y, en última instancia, dañando continuamente el planeta.
La empresa tiene procesos para la disposición de los residuos que genera	Definir procesos para la disposición de residuos permite forjar un hábito entre todos los integrantes de una organización, de esta manera será más fácil contribuir en el cuidado del planeta y de la sociedad.
Se encuentran adecuadamente distribuidas las instalaciones, de manera tal que se aprovechan los espacios y se reducen los tiempos, para la prestación del servicio	El éxito de una buen diseño en las empresas depende de lograr combinar la mano de obra, los materiales y el transporte de éstos dentro de las instalaciones de una manera eficiente, es decir si se tiene la ordenación de las áreas de trabajo y del equipo que sea la más económica y que sea a la vez la más segura y satisfactoria para los empleados, de tal manera que se contribuya a un proceso de servicio eficaz
La empresa posee equipos y herramientas tecnológicas para la prestación del servicio	El cambio tecnológico -definido, como la mejora en la formulación de procesos para combinar las materias primas- es una fuerza esencial para el crecimiento económico que incentiva la continuidad en la acumulación de capital. En conjunto, la acumulación de capital y el cambio tecnológico son los responsables de gran parte del incremento en el producto obtenido por hora trabajada.
La empresa almacena productos	El sistema de almacenamiento tiene dos funciones primordiales: el mantenimiento de inventarios (almacenamiento) y el manejo de mercancías. El manejo de mercancías comprende todas las actividades de carga y descarga, y el traslado del producto a las diferentes zonas del almacén y a la zona de preparación de pedidos. Por su parte, el almacenamiento es simplemente la acumulación de mercancías durante un periodo de tiempo.
La empresa cuenta con un lugar de almacenamiento	La elección de la ubicación en el almacén y del tiempo de almacenamiento depende de los objetivos marcados para el mismo. Dentro del almacén, las actividades de traslado almacenamiento son repetitivas y análogas a las actividades de traslado-almacenamiento que se realizan entre los diferentes niveles del canal de distribución. Por ello, el sistema de almacenamiento es en muchos sentidos, un sistema de distribución a nivel inferior.

Existen en la empresa técnicas para el control de los inventarios de los productos que se comercializan	Las tareas correspondientes a la administración de un inventario se relacionan con la determinación de los métodos de registro, la determinación de los puntos de rotación, las formas de clasificación y el modelo de reinventario determinado por los métodos de control (el cual determina las cantidades a ordenar o producir, según sea el caso). Los objetivos fundamentales de la gestión de inventarios de producto terminado son: reducir al mínimo posible los niveles de existencias y asegurar la disponibilidad de existencias en el momento justo.
Se realizan programas de distribución	El canal de distribución es el camino seguido por la propiedad del producto en su movimiento desde el fabricante hasta el consumidor final. Sin la existencia de esto las empresas e industrias caerían en un enorme caos de la distribución y no podrían realizar las actividades que hoy en día son muy comunes.
La empresa utiliza medios de distribución como camiones, carros o motos	La distribución física es el conjunto de acciones que realizan las empresas para hacer llegar los productos en perfecto estado al cliente, en el momento y lugar establecidos y a un costo razonable.
Cuenta la empresa con un personal altamente capacitado y especializado para ofrecer un servicio excelente	La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos. Este es un proceso que lleva a la mejora continua y con esto a implantar nuevas formas de trabajo.
Se lleva a cabo el proceso de retroalimentación para los procesos de comercialización y/o prestación de servicios	Como retroalimentación se designa el método de control de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento. Como tal, la retroalimentación se aplica prácticamente a cualquier proceso que involucre mecánicas semejantes de ajuste y autorregulación de un sistema. En este sentido, también se la conoce con el nombre de realimentación, retroacción o, en inglés, feedback.
Tiene claridad de qué entidades están pendientes de su empresa	La función de estas entidades son las de velar por la aplicación de normas que regulan la relación usuario-empresa, esto significa que los entes reguladores están para intervenir y regular los precios, los servicios, regular los mercados, la calidad y el servicio de los sectores de la economía.
Cómo es la relación con los grupos que regulan el funcionamiento de su empresa	La función de estas entidades son las de velar por la aplicación de normas que regulan la relación usuario-empresa, esto significa que los entes reguladores están para intervenir y regular los precios, los servicios, regular los mercados, la calidad y el servicio de los sectores de la economía.
Pertenece a alguna asociación	El papel de las asociaciones toma vital importancia de cara al apoyo a las empresas, de un modo más económico. En primer lugar, la información necesaria para el acceso a la financiación (acceso al crédito, tipos de interés, entidades financieras más implicadas con los nuevos proyectos...), acceso a subvenciones y ayudas de organismos, planes de formación gratuitos para el autoempleo, acuerdos y convenios con centros donde poder seleccionar personal en prácticas o formación, en escuelas de negocios, etc. Pero sobretudo en muchas ocasiones el apoyo, el ánimo y ofrecer instalaciones que al principio pueden ser muy necesarias para empezar el proyectos, llevar a cabo las primeras reuniones etc. En general, participación en proyectos de los que se pueden beneficiar las empresas asociadas.

	Le ha contribuido positivamente al área de comercialización de su empresa pertenecer a esta asociación	El papel de las asociaciones toma vital importancia de cara al apoyo a las empresas, de un modo más económico. En primer lugar, la información necesaria para el acceso a la financiación (acceso al crédito, tipos de interés, entidades financieras más implicadas con los nuevos proyectos), acceso a subvenciones y ayudas de organismos, planes de formación gratuitos para el autoempleo, acuerdos y convenios con centros donde poder seleccionar personal en prácticas o formación, en escuelas de negocios, etc.
Investigación y Desarrollo	Existe el área de I y D en la empresa	La organización debe tener una estrategia de gestión del conocimiento, lo cual implica detectar e incorporar al mercado productos innovadores. Por ello, sus actividades de Investigación y Desarrollo deben estar relacionadas con la estrategia competitiva y con su capacidad de liderazgo para competir con mejores productos o servicios.
	Cuenta con personal idóneo de I y D	Los estudios en I+D, comprenden muchas fases y no tienen tiempos fijos, es por ello que el personal que incursione en las áreas científicas-tecnológicas debe identificarse con la carrera del investigador.
	Hay instalaciones de I y D	la habilidad de absorber tecnología, de usarla eficientemente y hasta de crearla, no depende solamente de las decisiones internas de las empresas, sino también del nivel de disponibilidad y calidad de la infraestructura tecnológica
	Son adecuadas las instalaciones de I y D	Con instalaciones adecuadas para la investigación y desarrollo de puede fomentar motivación al personal encargado de ésta área y así aumentar la eficacia en su trabajo
	Se usan empresas externas para I y D	La ventaja de que empresas externas sean las responsables de la parte de investigación y desarrollo de la empresa es que reduce los costos de inversión en infraestructura y capital humano
	Asigna recursos para I y D	Las empresas asumen que su rentabilidad futura depende de sus gastos actuales en investigación y desarrollo, su actividad de patentes, los sistemas de gestión de la calidad y ambientales, y muchas otras facetas de la estrategia empresarial; de ahí que el desempeño competitivo dependa de la formación de capital intelectual y de la capacidad de innovar.
	Participa en proyectos de I y D	La participación en proyectos de Investigación y desarrollo permite la adquisición de nuevos conocimientos y posibles contactos con empresarios o entidades que puedan aportar a la empresa
	La comunicación entre el área de I y D y otras áreas es eficaz	La organización debe tener una estrategia de gestión del conocimiento, lo cual implica detectar cualquier falencia en los diferentes departamentos de la empresa
Recursos Humanos	Utiliza algún tipo de aplicación	Una aplicación diseñada a la medida de la empresa le aportará un gran valor diferencial. Y es que el creciente uso de las aplicaciones móviles exige posicionar los negocios en este sector de la comunicación. Así, estarán en permanente contacto con los clientes.
	Cuenta la empresa con departamento de recursos humanos	La implementación de sistemas de información en una compañía, brindan la posibilidad de obtener grandes ventajas, incrementar la capacidad de organización de la empresa, y tornar de esta manera los procesos a una verdadera competitividad.
	La empresa maneja sistemas de información	La implementación de sistemas de información en una compañía, brindan la posibilidad de obtener grandes ventajas, incrementar la capacidad de organización de la empresa, y tornar de esta manera los procesos a una verdadera competitividad.
	Los sistemas de cómputo y de información de la gerencia son adecuados	Las empresas deben tener modernos sistemas de información, administración y operación para que prosperen y sobrevivan en los mercados

La empresa cuenta con una página web	Una página Web puede proporcionar un sin fin de posibilidades a un costo extremada y relativamente bajo. Vale la pena analizar este importante elemento especialmente cuando se trata de un medio tan amplio y que llega a tantas personas mundialmente como lo es la Internet.
La empresa cuenta con un correo electrónico	En la actualidad, el uso del correo electrónico, se puede dividir en tres diferentes ámbitos, como: escolar, laboral y personal. En el ámbito laboral, está muy avanzado, ya que para cualquier tipo de comunicación como lo son reuniones, charlas, conferencias, se envían correos electrónicos para que todos los colaboradores estén informados.
La empresa tiene asignada una persona para atender la información de las redes sociales	Resulta fundamental tener una persona encargada ya que su función es la de gestionar las relaciones de la empresa con sus clientes, usuarios o público objetivo en Internet, y en concreto a través de las redes sociales.
La empresa tiene licencia (s) de software	Invertir en sistemas y software para empresas es invertir en eficiencia, ya que los beneficios que puede tener con este tipo de tecnologías digitales pueden no sólo mejorar sus procesos sino incrementar el desarrollo y los alcances de su empresa.
Maneja productos con derechos reservados de autor o copyright	La propiedad intelectual se refiere a todas las creaciones de la mente humana. La propiedad intelectual se divide en derecho de autor y derechos conexos por una parte, y propiedad industrial por otra.
Todas las áreas funcionales cuentan con equipos de cómputo	Los equipos de cómputo Tienen la responsabilidad de acaparar, centralizar, custodiar y procesar la mayoría de los datos con los que opera la compañía. Prácticamente todas las actividades de los demás departamentos se basa en la información que les procesa el centro de cómputo.
Los equipos de cómputo de la empresa están en buenas condiciones	Se deben realizar mantenimientos preventivos a todos los equipos con el único objetivo de garantizar el funcionamiento de las comunicaciones de la empresa y salva guardar la información digital que se lleva.
Se realiza mantenimiento a los equipos de cómputo de la empresa	Se trata de actividades tanto físicas como lógicas que buscan reducir la posibilidad de fallas en los equipos de cómputo
El gerente de la empresa utiliza el sistema de información para la toma de decisiones	La exigencia de tecnología de reciente aparición en la toma de decisiones ejecutivas, permite disponer de sistemas de información que apoyan esta tarea a partir de grandes volúmenes de información procedentes de los sistemas de gestión e integrados hoy en una plataforma de ordenadores.
Existe un puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa	La persona encargada del sistema de información debe tener un perfil que le permita manejar las relaciones públicas con los responsables de la información de las demás áreas y con los directivos.
Los trabajadores de todas las áreas funcionales de la empresa contribuyen con entradas para el sistema de información	Todos los colaboradores deben suministrar la información al sistema, diseñar todo tipo de sistemas y procedimientos que controlen la información y los movimientos producidos, es fundamental para pensar en el éxito de una empresa.
Conoce la empresa los sistemas de información que usan sus empresas rivales	Es fundamental para ser competitivos tener información sobre quiénes son los principales competidores lo que hacen, como lo hacen, en qué canales, donde se encuentran, cuáles son sus estrategias de comunicación, sus debilidades y fortalezas.
El sistema de información es fácil de usar	Los directivos y los mandos medios de las empresas muchas veces necesitan disponer de información instantánea, pues deben tomar decisiones que no pueden esperar y, por ello, requieren de sistemas fáciles y efectivos que proporcionen diferentes tipos de datos con el mayor detalle y de la mejor manera posible.

Se capacita a los empleados en los sistemas de información que tiene la empresa	La capacitación de los empresarios, directivos y trabajadores en el uso de los sistemas de información se ha vuelto un requisito indispensable para poder competir en una economía mundial abierta.
La empresa mejora constantemente sus sistemas de información	Estamos viviendo una época en la que lo importante es la comprensión y el intercambio de la información, sin importar la forma en que ésta se presente; a veces tampoco es importante el volumen o el tamaño de la misma, manteniendo actualizaciones constantes.
Cuenta la empresa con departamento de recursos humano	Debe ser el departamento que mejor conozca y represente su cultura empresarial y el encargado de transmitir estos aspectos al resto de empleados. Así, son los que mejor conoce el engranaje de la compañía y su criterio a la hora de realizar nuevas incorporaciones, junto con los jefes de cada departamento, es primordial.
La empresa lleva a cabo un procedimiento para el reclutamiento de personal	El reclutamiento es una parte importante dentro de una organización de ahí parte todo el funcionamiento, ya que si no hay una buena elección del personal no se lograrán los objetivos de esta, y las metas que se tienen fijadas a un cierto plazo de tiempo.
Cuenta la empresa con fuentes confiables para la búsqueda de posibles candidatos para la vacante o nuevo puesto	Una de las fases más importantes del reclutamiento la constituye la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización.
Es clara la descripción de funciones, especificaciones y requisitos del cargo	El objetivo de un análisis y descripción de puestos de trabajo no es otro que el de definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.
Son eficientes los medios por donde se publican las vacantes	Un medio de gran difusión para la realización del reclutamiento suele ser la utilización de anuncios en internet, periódicos y bolsas de empleo, mientras más amplios sean los medios de reclutamiento, mayor será la oportunidad de conseguir a la persona que se desea.
Se tiene definido un proceso para la recopilación de hojas de vida	Es importante para iniciar el proceso de clasificación y selección de los candidatos que reúnan las condiciones del cargo
La empresa lleva a cabo un procedimiento para la selección del personal	Se realiza el proceso de selección a fines de determinar quiénes son los mejores candidatos a los puestos de trabajo que ellas mismas ofrecen, y esto está basado en los objetivos y metas que la empresa se propone
Se solicita la información necesaria de los candidatos para el cargo	Es importante para tener una visión inicial del posible empleado y encuentre parámetros de comparación y selección con respecto a otros candidatos.
Se lleva a cabo la entrevista a los candidatos por parte del jefe de talento humano	Basándose en el dialogo, se dará cuenta de sus capacidades, actitudes, carácter y lo que tiene a favor y en contra de las otras gentes interesadas en el puesto
Se realizan pruebas a los candidatos (de conocimiento, de desempeño, de inteligencia, psicológicas)	Se realizan pruebas a los candidatos que van a formar parte de la empresa porque es necesario verificar las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto.
Se lleva a cabo la entrevista con el jefe inmediato del puesto vacante	En algunas ocasiones es necesario que el jefe inmediato realice también una entrevista con el candidato, con la finalidad de conocerlo y aprobar la selección. De esta forma, compartirá la responsabilidad de la selección con la oficina de reclutamiento y selección de personal.
Se lleva a cabo la verificación de referencias	La verificación de referencias laborales pretende verificar lo que en la entrevista se dijo y se concluyó. Adicionalmente se verifican datos consignados en la hoja de vida.

Se realizan visitas domiciliarias	Se buscan nuevas alternativas que permitan tener mayor certeza del candidato que se va a vincular, la visita domiciliaria se convierte en una herramienta de mayor impacto que permite ver la calidad de vida
Se le realizan exámenes médicos a la persona seleccionada	Se realiza con la finalidad de asegurarse de que la salud de los solicitantes es adecuada para los requisitos del trabajo.
La empresa lleva a cabo un procedimiento para la contratación del personal	Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como de la empresa.
La calidad del talento humano con el que cuenta la empresa corresponde a las necesidades y exigencias de la empresa	Es informar al personal respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización.
¿Son claros aspectos como funciones, salarios, fechas de iniciación y terminación, tipo de contrato y beneficios que se establecen en el contrato?	La descripción del trabajo es una herramienta importante para ayudarla a mejorar. El poder referirse a la lista de tareas específicas le ayuda al supervisor a poder comprender justo dónde el empleado está o no cumpliendo
El tipo de contrario que utilizan es verbal	El contrato de trabajo verbal goza de los mismos beneficios que confiere el código laboral por lo que frente a las garantías laborales es indiferente si el contrato de trabajo es verbal o escrito.
El tipo de contrario que utilizan es escrito	El contrato de trabajo verbal goza de los mismos beneficios que confiere el código laboral por lo que frente a las garantías laborales es indiferente si el contrato de trabajo es verbal o escrito.
El tipo de contrario que utilizan es a término fijo	El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres (3) años, pero es renovable indefinidamente.
El tipo de contrario que utilizan es a término indefinido	Se considera que existe un contrato de trabajo a término indefinido, cuando en él no se pactó un tiempo de duración,
La empresa lleva a cabo procesos de inducción para los empleados	La inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización, a través de ella se familiariza al nuevo trabajador con la empresa y con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas, manuales que existe dentro de la empresa.
Se lleva a cabo la presentación de la organización, presentación de infraestructura, presentación del personal y equipo de trabajo y presentación de los servicios del personal	Presentar la organización al nuevo trabajador le permite familiarizarse con todas las actividades que se desarrollan
En la empresa hay manual de funciones	El Manual de Funciones, es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. Permite que las personas desempeñen con un mayor conocimiento su rol dentro de la empresa. Elimina desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones, duplicidad de funciones, cuellos de botella, etc...
Se encuentra especificado cada cargo en un manual de funciones	La descripción de funciones es muy importante ya que de ahí se mide el rendimiento del trabajador
Es clara la descripción de funciones y entrega del sitio de trabajo	Cuando se contrata un nuevo empleado, brindarle una inducción adecuada tanto de la empresa como del puesto de trabajo es fundamental para que obtenga éxito en el desempeño laboral.
Son claras las especificaciones y descripciones que se dan en el proceso de inducción	La remuneración salarial se pacta con el trabajador de acuerdo a su grado de escolaridad y a sus funciones y responsabilidades
La empresa cuenta con un salario establecido	

Se le reconocen prestaciones a los empleados (prima, cesantías, vacaciones, etc.)	Permiten que los empleados se sientan a gusto, permanezcan en la empresa y laboren de forma productiva.
El nivel salarial y de prestaciones es el adecuado	la remuneración debe cumplir con las normas y leyes establecidas por el misterio del trabajo
Están los empleados afiliados a seguridad social	La relevancia del esquema radica en su integralidad, constituida por la atención y protección en temas de salud, riesgos profesionales, pensiones y cesantías, protección al adulto mayor, a los niños menos favorecidos, educación y otros. Adicionalmente juega un papel fundamental en la protección financiera que brinda al individuo
Los empleados reciben la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo	En la actualidad la formación del personal es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo, es el desarrollo de tareas con el fin de mejorar el rendimiento productivo, al elevar la capacidad de los trabajadores mediante la mejora de las habilidades, actitudes y conocimientos
La empresa le proporciona oportunidades a los empleados para su desarrollo profesional	El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo.
La empresa brinda a sus empleados apoyo para realizar programas de capacitación externos	La oportunidad de formarse es para muchas personas indispensable y es importante que los empleados de la compañía se sientan respaldados por sus superiores
La empresa lleva a cabo procesos de capacitación internos para los empleados	El mejoramiento en cada uno de los procesos de la empresa se da por las oportunidades de capacitar a los empleados, de tal manera que si existe un producto o proceso novedoso puedan ejecutar sus labores de la mejor manera
Se le brinda al personal la oportunidad de ascender y hacer carrera dentro de la empresa	Son incentivos muy importantes en los trabajadores, da la idea que cada empleado de la compañía es importante y que mediante el esfuerzo pueden lograr grandes cosas obteniendo así un aumento en la productividad de la empresa
Cuenta el personal de la empresa con habilidades especiales como la creatividad, iniciativa, deseo de desarrollo personal y profesional, entrega al trabajo, compromiso con la empresa, etc.; que contribuyen con el progreso organizacional	Los incentivos y las capacitaciones son de gran importancia para el excelente desempeño de los trabajadores, el sentido de pertenencia que les genere la empresa permite que los empleados hagan aportes significativos al desarrollo de la compañía
Realiza la empresa evaluaciones de desempeño a sus trabajadores, a fin de incentivarlo y mejorar su productividad	Un proceso eficaz de evaluación del desempeño permite a los gerentes evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo, alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad.
El personal está informado de la manera como desempeña su trabajo	La evaluación es un proceso para medir el rendimiento laboral del trabajador, con el objeto de llegar a la toma de decisiones objetivas sobre los recursos humanos.
La empresa cuenta con una cultura organizacional basada en principios, ética y valores	La cultura organizacional dentro de una empresa es tremendamente útil para poder detectar problemas y encontrar una solución lo antes posible. Con ella se pueden formar grupos de trabajo con aptitudes similares con el fin de ofrecer un rendimiento mucho más productivo.
Todo el personal aplica los principios de cultura organizacional que tiene la empresa	Tener la cultura organizacional bien definida nos permite integrar y pulir al personal nuevo para que vaya adquiriendo los objetivos que persigue nuestro negocio. O si nos encontramos en fase de contratación, nos ayudará a encontrar el perfil que más se adapta a nuestros requisitos.

La empresa cuenta con un clima laboral agradable que propicia un ambiente de trabajo libre de tensiones	Un clima organizacional agradable, es una inversión a largo plazo. La gente aprecia el lugar de trabajo que le brinda espacios de realización y sana convivencia, donde son valorados y mantienen relación satisfactoria con compañeros que buscan los mismos objetivos
Las relaciones entre el personal son buenas	Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, lo cual confirma el principio de que "la gente feliz entrega mejores resultados".
La gerencia se encarga de propiciar un buen ambiente de trabajo	El tener trabajadores felices, hace que estos se esmeren por la organización en la que trabajan y por ende realicen mejor sus funciones. Es por esto, que uno de los componentes básicos para el éxito empresarial es un ambiente de trabajo positivo, que sea acorde con los gustos de los trabajadores para que estén cómodos y den lo mejor de sí mismos para el bien de la organización.
EL trabajo en equipo es bueno en todas las áreas funcionales	Esto hará que no sólo los empleados se sientan motivados frente a su trabajo, generando un buen ambiente en la oficina, sino que también los jefes se encuentren a gusto con el proceso que están llevando a cabo sus trabajadores, resultando en una oficina positiva, con interés fijos en cumplir a cabalidad los objetivos de la compañía.
La moral de los empleados es alta	Para que una persona pueda trabajar bien y ser más productiva debe sentirse bien consigo mismo y con todo lo que gira alrededor de ella, lo cual confirma el principio de que "la gente feliz entrega mejores resultados".
El personal está motivado	Todo ambiente de trabajo positivo tiene algún tipo de motivación para sus empleados si se llegan a cumplir las metas propuestas en cualquier ámbito. Un premio, así sea sencillo en cuanto a su forma, es muestra que un lugar de trabajo es positivo.
En la empresa se desarrollan estrategias para la motivación de los empleados	La empresa necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es que funcione de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito y los máximos beneficios económicos.
El personal está a gusto con el trabajo que desarrolla	Una organización con objetivos específicos orientados a conseguir resultados de manera honesta y sincera, hace que los valores organizacionales sean correctos y sus trabajadores se sientan a gusto al saber que sus funciones no atentan contra ningún comportamiento social.
Los empleados se sienten partícipes de los éxitos y fracasos de su área de trabajo	Una oficina o lugar de trabajo positivo, lucha por que sus empleados se sientan apreciados y valorados a todo momento, lo que hará que su eficiencia aumente. Actitudes y señales como el: temor, dominio, acosos o intimidación, están ausentes y generalmente son organizaciones que valoran a las personas que salen de los parámetros tradicionales y que son creativas e innovadoras.
Es baja la rotación de empleados y el ausentismo	El control del ausentismo es una de las tareas principales del departamento de Recursos Humanos. Nosotros podemos evitar el ausentismo laboral si ponemos de nuestra parte, así cuando estemos laborando y cumpliendo con nuestro trabajo la empresa note que está en mejor movimiento dentro de ella.
La empresa aplica programas de salud ocupacional y seguridad industrial dentro de su empresa	Cuando una empresa desarrolla su Programa de Salud Ocupacional, logra beneficios como: mejorar el ambiente laboral, mayor satisfacción en el personal y en consecuencia, mejorar la productividad y calidad de productos y servicios.
La empresa cuenta con condiciones ambientales de trabajo adecuadas para cada cargo.	Esta anticipación permite que se puedan planificar y adoptar una serie de medidas preventivas que evitarán que se produzca un accidente laboral.

Se brinda al personal formación básica sobre Riesgos Laborales previo a la incorporación al puesto de trabajo	Esta anticipación permite que se puedan planificar y adoptar una serie de medidas preventivas que evitarán que se produzca un accidente laboral.
Están claros y se dan a conocer los protocolos en caso de emergencia a todos los empleados	Planear por adelantado los pasos que se deben seguir si se presenta una situación de riesgo con el propósito de resguardar la seguridad de los trabajadores, clientes e instalaciones.
El personal puede realizar su trabajo de forma segura	Es indispensable que la empresa vigile que los empleados realicen su trabajo de forma segura para evitar futuros riesgos laborales
La empresa le facilita los Equipos de Protección Personal necesarios a todos los empleados para desempeñar su trabajo	Los Elementos de Protección Personal tienen como función principal proteger diferentes partes del cuerpo, para evitar que un trabajador tenga contacto directo con factores de riesgo que le pueden ocasionar una lesión o enfermedad.
Las cargas de trabajo están bien repartidas	La empresa debe tener en cuenta una debida repartición de cargas de trabajo entre sus empleados, ya que esto generara una mayor productividad

Fuente: Autor.

Para conocer debilidades de Ladrillera El Diamante se respondieron las siguientes preguntas:

¿Qué puede mejorar Ladrillera El Diamante?

Para Ladrillera El Diamante es esencial su Plan de Marketing para crecer en el mercado.

¿Qué debe evitar Ladrillera El Diamante?

Ladrillera El Diamante debe evitar aumentar costos y disminuir su margen de utilidad.

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad de Ladrillera El Diamante?

De acuerdo con comentarios y sugerencias recibidos de clientes y empleados, la principal carencia de Ladrillera El Diamante, tiene que ver con ventas y mercadeo.

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito de Ladrillera El Diamante?

Hay fallas en Mercadeo que generan bajas ventas.

Para conocer fortalezas de Ladrillera El Diamante se respondieron las siguientes preguntas:

¿Qué ventajas tiene Ladrillera El Diamante?

Tiene buena infraestructura, conocimiento, experiencia, equipos adecuados y personal idóneo.

¿Qué hace Ladrillera El Diamante mejor que cualquier otra?

Su objeto social satisface necesidades del cliente, según el presupuesto con conocimiento, experiencia y recursos a su disposición, para ofrecer productos de calidad.

¿A qué recursos de bajo costo o de manera única se tiene acceso?

Tiene servicio de parqueadero propio interno para 20 vehículos.

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

Los clientes reconocen que Ladrillera El Diamante brinda productos de calidad a buen precio.

¿Qué elementos facilitan a Ladrillera El Diamante obtener una venta?

El mercadeo de relación facilita conseguir clientes y su satisfacción con buena atención al tener en cuenta sus gustos y necesidades lo que permite lograr nuevos clientes por recomendación directa o percepción propia del servicio.

6.6. Matriz IE.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje **X** y los totales ponderados del EFE en el eje **Y**. Cada área de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE. Los totales ponderados que se derivan de las áreas permiten construir una matriz IE a nivel de empresa. En el eje **X** de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. Para Ladrillera El Diamante en su Área de Mercadeo se estableció una ponderación de 3,0. Asimismo, en el eje **Y** de la matriz IE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 de EFE se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta. Para Ladrillera El Diamante en su Área de Mercadeo se estableció una ponderación de 3,51.

Matriz IE Ladrillera El Diamante		Puntuación Ponderada EFI: 3,00		
		Fuerte (3,00 a 4,00)	Promedio (2,00 a 2,99)	Débil (1,00 a 1,99)
Puntuación Ponderada EFE: 3,51	Alta (3,00 a 4,00)	LADRILLERA EL DIAMANTE LADRILLO DE CALIDAD		

	Media (2,00 a 2,99)			
	Baja (1,00 a 1,99)			

Figura 64. Matriz IE Ladrillera El Diamante

Fuente: Autor.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. La recomendación para las áreas que están en las celdas I, II o IV sería **crecer y construir**. **Ladrillera El Diamante** está ubicada en el **cuadrante I**, dado que la puntuación ponderada de su matriz EFI fue 3,00 y la puntuación ponderada de su matriz EFE fue 3,51. Las estrategias de tipo intensivo como penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto, son opciones consideradas para Ladrillera El Diamante. Las áreas que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para **retener y mantener** con penetración de mercado y desarrollo de producto. Una recomendación frecuente para las áreas que caen en las celdas VI, VIII o IX es cosechar o desinvertir. Las empresas exitosas son capaces de lograr una cartera de negocios si están dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

6.7. Matriz DOFA.

Toda empresa presenta oportunidades y amenazas externas y fortalezas y debilidades internas que se pueden relacionar entre sí para formular estrategias y cursos de acción. Para construir matriz DOFA del Área de Mercadeo de Ladrillera El Diamante, se usaron matriz EFE y matriz EFI.

Tabla 37. Matriz DOFA Área de Mercadeo Ladrillera El Diamante

Análisis Interno Área de Mercadeo Ladrillera El Diamante	
Fortalezas	
Ladrillera El Diamante tiene marca posicionada	
Ladrillera El Diamante ofrece productos de calidad	
Ladrillera El Diamante conoce sus productos rentables y deficitarios	
Ladrillera El Diamante tiene productos competitivos tecnológicamente	
Los precios de Ladrillera El Diamante son percibidos justos por los clientes	
Ladrillera El Diamante conoce sus principales clientes	
Ladrillera El Diamante usa canal de distribución nivel 0 y 1	
Ladrillera El Diamante realiza ventas de contado y a crédito	
Ladrillera El Diamante se caracteriza por su buen servicio al cliente	
Ladrillera El Diamante está bien posicionada en el mercado dente sus competidores	
Debilidades	
No hay estrategia de precios de penetración	
Ladrillera El Diamante no usa canal nivel 2 y 3	
Ladrillera El Diamante no cuenta con estrategia de promoción y publicidad	
Ladrillera El Diamante no usa letreros, paneles, afiches, folletos, catálogos, volantes, etc.	
Ladrillera El Diamante no hace publicidad en prensa, televisión o radio	
Ladrillera El Diamante no hace publicidad directa por teléfono o correo	
Ladrillera El Diamante no usa redes sociales como estrategia de marketing	
Ladrillera El Diamante no es eficiente mercadotecnia y estrategias de ventas	
Ladrillera El Diamante no tiene estrategias para captar clientes	
Análisis Externo Área de Mercadeo Ladrillera El Diamante	
Oportunidades	
Gobierno aprobó 1,2 billones de pesos para construir 77.000 viviendas nuevas	
Nueva regulación para responsabilizar a constructores por obras ejecutadas	
Marval es un caso exitoso en el sector construcción	
Cultura de ahorro con apoyo gubernamental para comprar vivienda subsidiada	
Bajo interés hipotecario y gran oferta de vivienda nueva	
La arquitectura disminuye costos de fabricación y atrae compradores con diseños de ladrillo a la vista	
La inversión en restauración de arquitectura colonial apoya el desarrollo económico regional	
Construcción sostenible, producción más limpia, eficiencia energética y energía renovables y sostenibles	
Apoyar el fortalecimiento del sector rural colombiano	
El decreto 2013 de 2017 otorga prórroga adicional con vigencia de tres años a las licencias de construcción	
Amenazas	
Sector agropecuario perjudicado por falta de recursos en el presupuesto del proceso de paz	
Cese de negociación entre gobierno y ELN genera inestabilidad social y financiera	
Se afecta el dinamismo en la construcción por disminución de capacidad de demanda del mercado interno	
Las familias colombianas disminuyen su inversión con vivienda usada y decrece el sector construcción	
Nuevos materiales, técnicas y diseños buscan lo moderno y rápido con tendencia a creer que lo foráneo es mejor	
La falta de planeación en normas urbanísticas genera pérdidas, resta credibilidad y desestimula compra de vivienda	
Fuente: Análisis macroentorno, microentorno y diagnóstico interno de Ladrillera El Diamante	

A partir de las matrices EFE, EFI, IE y del análisis de la matriz DOFA se determinaron las estrategias que se muestran en la Tabla 38. Estrategias de Ladrillera El Diamante.

Tabla 38. Estrategias de Ladrillera El Diamante

Estrategia FO	
Fortalezas	Ladrillera El Diamante tiene productos competitivos tecnológicamente, de calidad, se caracteriza por su buen servicio al cliente, conoce sus clientes.
Oportunidades	Los clientes buscan construcción sostenible, producción más limpia, eficiencia energética y energía renovables y sostenibles
Estrategia	Visitas técnicas a clientes con interés ambiental

Se realiza visita técnica a clientes con interés ambiental con material técnico de productos ambientalmente amigables y se ofrece acompañamiento técnico con personal especializado.

Estrategia FA

Fortalezas	Ladrillera El Diamante tiene productos competitivos tecnológicamente, de calidad, se caracteriza por su buen servicio al cliente, conoce sus clientes.
Amenazas	Se afecta el dinamismo en la construcción por disminución de capacidad de demanda del mercado interno y las familias colombianas disminuyen su inversión con vivienda usada y decrece el sector construcción.
Estrategia	Incremento de ingresos

Se analizan descuentos y revisan precios de mercado para lanzar una campaña dirigida a clientes interesados en remodelar o comprar vivienda usada y se ofrece acompañamiento técnico con personal especializado y productos de calidad a precios accesibles.

Estrategia DA

Debilidades	Ladrillera El Diamante no cuenta con estrategia de promoción y publicidad y no usa redes sociales como estrategia de marketing.
Amenazas	Se afecta el dinamismo en la construcción por disminución de capacidad de demanda del mercado interno y las familias colombianas disminuyen su inversión con vivienda usada y decrece el sector construcción.
Estrategia	Blog de Ladrillera El Diamante

Ladrillera El Diamante realiza campaña de marketing directo a través de redes sociales a través del **Blog de Ladrillera El Diamante** y aprovecha canales de comercialización establecidos para lograr la fidelización de clientes antiguos y atraer clientes nuevos.

Estrategia DO

Debilidades	Ladrillera El Diamante no tiene estrategias para captar clientes.
Oportunidades	La arquitectura disminuye costos de fabricación y atrae con diseños de ladrillo a la vista.
Estrategia	Punto de Venta y Servicio al Cliente Ladrillera El Diamante

Ladrillera El Diamante diseña y construye **Punto de Venta y Servicio al Cliente Ladrillera El Diamante** en ladrillo a la vista como canal de comercialización para atraer clientes interesados.

Fuente: Autor.

Los componentes de un Cuadro de Mando Integral, son: la cadena de relaciones de causa efecto, que permite evaluar con mapas conceptuales las relaciones entre diferentes aspectos del negocio y enfocarse en los Factores Críticos de Éxito–FCE que aseguran resultados positivos; enlace a los resultados financieros para generar utilidades cumpliendo objetivos estratégicos organizacionales; control del proceso con indicadores medibles y cuantificables, que valoren estrategia y activos intangibles; mediciones que generen e impulsen cambios, indicadores para cuantificar la estrategia, miden avances o trabas del proceso y permitan diseñar alternativas de solución para mejorar los niveles de eficiencia de Ladrillera El Diamante; alinear iniciativas con estrategia por objetivos estratégicos; consenso que permita alinear misión y visión con objetivos estratégicos y acciones del personal directivo, coherentes con los resultados esperados.

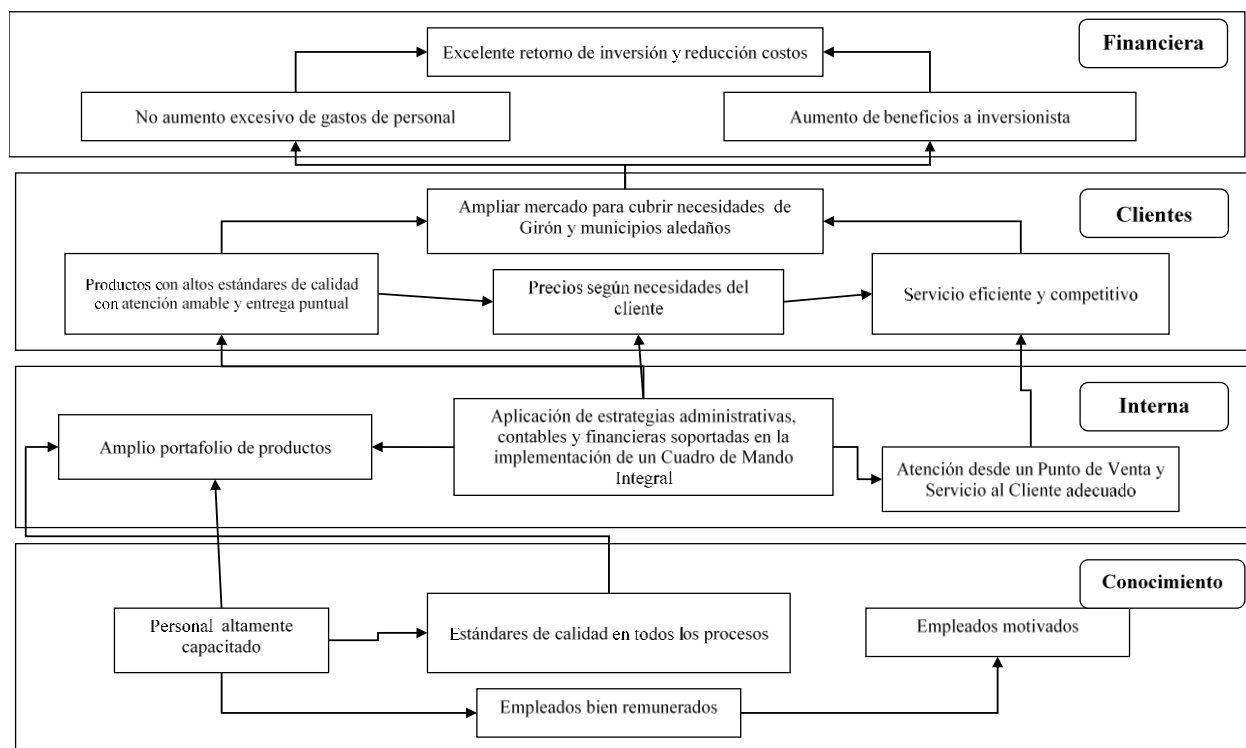


Figura 65. Mapa Estratégico Ladrillera El Diamante

Fuente: Autor.

Estos componentes se ven reflejados en el Mapa Estratégico de Ladrillera El Diamante que surge a partir de su Balance Scorecard y que se presenta en la Figura 65, que muestra la relación causa–efecto entre los objetivos enmarcados en las 4 perspectivas.

Tabla 39. Medidas de actuación Ladrillera El Diamante

Perspectiva Financiera				
FCE	Objetivo Estratégico	Actuación	Metas	Acción
Excelente retorno de inversión	Aumentar beneficios para inversionistas	Aumentar en 2019 venta de producto 10% frente a 2018	Aumentar 10% venta de productos	Presupuesto y estrategia de ventas
Reducción de costos	No aumento excesivo de gastos de personal	Aumento no mayor a 10% del total de nómina nuevo personal en 2019	Aumento no mayor a 10% en gastos de nuevo personal	Control de gastos de nómina y planeación continua
Aumento de los márgenes de utilidad	Ampliación de mercado	Aumentar 10% clientes en 2019 frente a 2018	Aumento de 10% clientes nuevos	Contratar asesor comercial calificado
	Productos y servicios de alta calidad	Medir satisfacción de clientes con portafolio de productos y servicios	Mínimo 80% de clientes satisfechos	Implementar y aplicar encuesta de satisfacción a clientes
Perspectiva de Clientes				
FCE	Objetivo Estratégico	Actuación	Metas	Acción
Ampliar mercado de	Medir aceptación de productos ofrecidos	Medir satisfacción de clientes con portafolio de	Mínimo 80% de clientes satisfechos	Implementar y aplicar encuesta de satisfacción a clientes para

Girón y municipios aledaños	Mejorar servicios del Área Comercial y de Servicio al Cliente	productos servicios	con productos y servicio	medir servicios prestados
Atención desde un punto de venta adecuado	Mejor uso del espacio de trabajo	Se diseña y construye Punto de Venta y Servicio al Cliente en ladrillo a la vista	Se diseña Punto de Venta y Servicio al Cliente en ladrillo a la vista	Diseño de Punto de Venta y Servicio al Cliente
Estrategias administrativas, contables y financieras	Implementación de Cuadro de Mando Integral	Implementar Cuadro de Mando Integral	Establecer Cuadro de Mando Integral	Implementar y aplicar Cuadro de Mando Integral
Perspectiva de Procesos Internos				
FCE	Objetivo Estratégico	Actuación	Metas	Acción
Ampliar mercado a capacidad de producción	Diseño de un Plan de Marketing Estratégico	Diseñar Plan de Marketing Estratégico 2019	Plan de Marketing Estratégico 2019	Implementar y aplicar Plan de Marketing Estratégico 2019
Productos de alta calidad, atención amable y puntual	Cumplir siempre lo acordado con el cliente	Medir satisfacción de clientes con portafolio de productos servicios	Mínimo 80% de clientes satisfechos con productos y servicio	Implementar y aplicar encuesta de satisfacción a clientes para medir servicios prestados
Precios acordes a necesidades del cliente	Servicios para satisfacer al cliente Productos y servicios según presupuesto Amplio portafolio de productos	Medir satisfacción de clientes con portafolio de productos servicios	Mínimo 80% de clientes satisfechos con productos y servicio	Implementar y aplicar encuesta de satisfacción a clientes para medir servicios prestados
Perspectiva de Conocimiento y Aprendizaje				
FCE	Objetivo Estratégico	Actuación	Metas	Acción
Personal altamente capacitado	Personal con conocimientos Análisis de cargo con aptitudes, perfil y funciones			
Personal motivado	Excelente ambiente de trabajo Remuneración y bonificaciones	Contar con procesos de desarrollo del talento humano que permitan un clima laboral adecuado	Crear e implementar Manual de Procesos de Talento Humano	Creación e implementación de Manual de Procesos de Talento Humano de Ladrillera El Diamante
Estándares de calidad en todos los procesos	Análisis para mejorar procesos en puestos de trabajo Capacitación según necesidades del cargo			

Fuente: autor basado en CMI Ladrillera El Diamante.

7. Decisiones Operativas de Marketing

Las decisiones operativas de marketing determinaron el diseño de un Plan de Marketing Estratégico para Ladrillera El Diamante (ver Anexo C). Las decisiones operativas de marketing surgieron del análisis interno y externo de Ladrillera El Diamante que generó un Diagnóstico Situacional y unos objetivos de marketing que la empresa considera prioritarios que sumados al análisis de la matriz DOFA determinaron las estrategias a seguir. Los objetivos estratégicos que interesan al propietario de Ladrillera El Diamante son:

- ✓ Aumentar 10% las ventas anuales de 2019 frente a las ventas anuales de 2018.
- ✓ Aprobar 50% de cotizaciones solicitadas y entregadas a clientes de Ladrillera El Diamante.
- ✓ Mantener 100% de clientes actuales de Ladrillera El Diamante.
- ✓ Implementar y aplicar una encuesta de satisfacción de clientes.
- ✓ Diseñar e implementar procesos de Área de Ventas y Servicio al Cliente.
- ✓ Formar al personal en Plan de Marketing Estratégico de Ladrillera El Diamante.
- ✓ Reconocer comisiones por ventas al personal.

Los objetivos fueron tomados teniendo en cuenta que las ventas de Ladrillera El Diamante se han manejado con un (1) solo empleado que se encarga de todo, sin existir un cargo comercial dentro de la estructura organizacional de Ladrillera El Diamante (ver Figura 1). La empresa utiliza sólo 52% de su capacidad instalada, trabajando 5 horas diarias. Además, en diciembre de 2018 terminaron de construir el nuevo horno de cocción, razón por la que su nivel de uso según ventas anuales de 2017 corresponde a 21% de su capacidad instalada. Por ello, hay necesidad de diseñar un Plan de Marketing Estratégico que debe proporcionarle estrategias claras planteadas a partir de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades establecidas en el diagnóstico

situacional. También, a mejorar procesos de ventas, ahorrar tiempo y dinero con empleados adecuados y optimizar la inversión de las iniciativas de marketing apoyando sus objetivos estratégicos.

7.1. Priorización de acciones.

A partir de los objetivos estratégicos planteados por el propietario se determinaron acciones operativas específicas y se calificó su impacto. El proceso se realizó de manera participativa entre el autor del proyecto de grado, el propietario y personal de Ladrillera El Diamante. Se establecieron acciones que están en la primera columna que posibiliten alcanzar los Factores Clave de Éxito – FCE que están en la segunda columna y se midió su prioridad calificando de 1 a 5 su importancia y contribución para alcanzar los objetivos estratégicos, como se muestra en la Tabla 40. Matriz de Priorización de Iniciativas Estratégicas de Ladrillera El Diamante.

Tabla 40. Matriz de Priorización de Iniciativas Estratégicas de Ladrillera El Diamante

Perspectiva Financiera				
Acción	FCE	Importancia	Contribución	Prioridad
Presupuesto y estrategia de ventas	Excelente retorno de inversión	5	5	25
Control de gastos de nómina y planificación continua del personal necesario	Reducción de costos	5	4	20
Contratación asesor comercial calificado para atender el mercado de Girón y municipios aledaños	Aumento de los márgenes de utilidad	5	5	25
Implementar y aplicar encuesta de satisfacción a clientes para medir servicios prestados		5	5	25
Perspectiva de Clientes				
Acción	FCE	Importancia	Contribución	Prioridad
Implementar y aplicar encuesta de satisfacción a clientes para medir servicios prestados	Ampliación del mercado para cubrir necesidades de Girón y municipios aledaños	5	5	25
Implementar y aplicar encuesta de satisfacción a clientes para medir servicios prestados		5	5	25
Diseño de Punto de Venta y Servicio al Cliente	Atención desde un punto de venta adecuado	5	5	25
Implementar y aplicar Cuadro de Mando Integral	Aplicación de estrategias administrativas, contables y financieras	5	5	25
Perspectiva de Procesos Internos				
Acción	FCE	Importancia	Contribución	Prioridad
Diseñar e implementar Plan de Marketing Estratégico 2019	Ampliación del mercado para alcanzar capacidad de	5	5	25

producción				
Implementar y aplicar encuesta de satisfacción a clientes para medir servicios prestados	Productos con altos estándares de calidad, atención amable y entrega puntual	5	5	25
		5	5	25
		5	5	25
Implementar y aplicar encuesta de satisfacción a clientes para medir servicios prestados	Precios acordes a necesidades del cliente	5	5	25
		5	5	25
		5	5	25
Perspectiva de Conocimiento y Aprendizaje				
Acción	FCE	Importancia	Contribución	Prioridad
Creación e implementación de Manual de Procesos de Talento Humano de Ladrillera El Diamante	Personal altamente capacitado	5	5	25
	Personal motivado	5	5	25
	Estándares de calidad en todos los procesos	5	5	25

Fuente: Matriz de Priorización de Iniciativas Estratégicas de Mercadeo

7.2. Estrategias de marketing

Las estrategias de marketing deben permitir mayor penetración en el mercado, aumentar la participación en el mercado y el desarrollo y mejoramiento de productos con importantes esfuerzos de mercadotecnia y productos altamente competitivos que indican que el mercado de Ladrillera El Diamante no está saturado, que se pueden aumentar sus clientes ferreteros, que hay economías de escala que le brindan ventajas competitivas, que Ladrillera El Diamante es exitosa en lo que hace, que hay clientes potenciales, que tiene capital, recurso humano y capacidad de producción con productos en etapa de madurez, en una industria con avances tecnológicos, rápido crecimiento que hace investigación y desarrollo.

- **Fidelización**

La fidelización de los clientes de Ladrillera El Diamante se ve reflejada en datos obtenidos de la Encuesta de Satisfacción del Cliente (ver Anexo B) aplicada a sus clientes directos que a la pregunta ¿hace cuánto usa productos de Ladrillera El Diamante?, los clientes ferreteros encuestados respondieron así: 2 a 6 meses 0%, 6 meses a 1 año 14,29%, 1 año a 2 años 14,29%, y Más de 2 años 71,43%, mientras que los clientes constructores encuestados respondieron así: 2 a 6 meses 7,69%, 6 meses a 1 año 7,69%, 1 año a 2 años 38,46%, y Más de 2 años 46,15%. Los

porcentajes muestran una excelente fidelización de los clientes de Ladrillera El Diamante. Esto muestra la permanencia de clientes en el tiempo que además se mide en la regularidad de sus compras en las estadísticas de venta. Ladrillera El Diamante realizará una campaña de marketing directo a través del Blog de Ladrillera El Diamante y aprovechará los canales de comercialización establecidos para lograr la fidelización de clientes antiguos y atraer clientes nuevos.

- **Mezcla de mercadeo**

Actualmente, Ladrillera El Diamante no realiza marketing y usa mercadeo de relación en sus ventas. En su estructura organizacional no hay ningún cargo en ventas, mercadeo o publicidad. Los elementos de la mezcla de mercadeo que se tendrán en cuenta en las decisiones operativas de marketing de Ladrillera El Diamante se clarificaron con un cuestionario resuelto por el autor del trabajo de grado junto al propietario y empleados de Ladrillera El Diamante

Producto

¿Cuántas líneas de productos desarrolla Ladrillera El Diamante?

Ladrillera El Diamante produce 4 líneas de ladrillos

¿Cuál es la calidad de la materia prima que utiliza Ladrillera El Diamante?

La materia prima que utiliza Ladrillera El Diamante es arcilla de excelente calidad

¿Qué segmento de mercado atiende Ladrillera El Diamante?

Los clientes de Ladrillera El Diamante pertenecen al sector construcción de Girón y municipios aledaños: constructores, ingenieros, arquitectos (distribución nivel 0) y ferreterías y depósitos de materiales (distribución nivel 1).

¿Qué tipos de ladrillo son producidos y comercializados por Ladrillera El Diamante?

Ladrillera El Diamante produce ladrillos en 4 líneas: Divisores, Exteriores, Estructurales, Especiales con 16 referencias y 1 de ladrillos según especificaciones del cliente

¿Qué tipos de estilos sobresalen en la línea de productos de Ladrillera El Diamante?

Ladrillos de alta calidad por materia prima, producción, resistencia, durabilidad, economía, atributo especial: es más liviano que los ladrillos de sus competidores.

¿Qué colores sobresalen en las líneas de productos de Ladrillera El Diamante?

En diferentes gamas que van desde el amarillo ocre hasta el rojo, siendo los de tonos terracota y naranja los más populares.

¿Qué estrategias de marca utiliza Ladrillera El Diamante para sus productos?

Ladrillera El Diamante tiene un nombre diferente en cada línea: Divisores, Exteriores, Estructurales, Especiales con 16 referencias con nombre específico cada una y una referencia de ladrillos según especificaciones del cliente

¿Ladrillera El Diamante utiliza empaque para entregar su producto al consumidor final?

Ladrillera El Diamante no usa empaques por atributos intrínsecos de sus productos

¿Qué tipo de garantía ofrece Ladrillera El Diamante?

Ladrillera El Diamante ofrece garantía de calidad y cambios por daños en transporte.

¿De cuánto tiempo es la garantía de los productos de Ladrillera El Diamante?

La garantía de Ladrillera El Diamante cubre hasta entregar el pedido al cliente.

¿Qué opción de devolución maneja Ladrillera El Diamante?

Devolución del producto, reemplazo o cambio de productos.

¿Ladrillera El Diamante tiene productos complementarios?

Ladrillera El Diamante no ofrece productos complementarios.

Precio

¿Qué considera más importante el cliente al comprar en Ladrillera El Diamante?

El cliente escoge tipo de producto, calidad del mismo y finalmente verifica los precios.

¿Cómo fija Ladrillera El Diamante el precio del producto?

Ladrillera El Diamante fija precios según márgenes, rentabilidad, calidad de sus productos y precios de la competencia.

¿Cuál es el rango promedio de precios de productos de Ladrillera El Diamante?

Ladrillera El Diamante ofrece productos con precios entre \$800 y \$5000 por unidad de producto

¿Qué tipos de ofertas maneja Ladrillera El Diamante para la venta de los productos?

Ladrillera El Diamante usa promociones por precio de venta o entrega mayor cantidad de producto sobre cantidad comprada.

¿En el punto de venta de Ladrillera El Diamante con cuales medios de pagos cuentan?

Se reciben pagos en Efectivo, Tarjeta de Crédito, Cheque y a Crédito

Promoción

¿Con qué tipos de publicidad cuenta actualmente Ladrillera El Diamante?

Desde su creación hasta la fecha Ladrillera El Diamante no hace publicidad

¿Con qué aspectos de merchandising cuenta Ladrillera El Diamante?

Ladrillera El Diamante, dadas las características de su producto no usa merchandising y no cuenta con área de exhibición. Utiliza portafolio digital de productos con medidas, cantidad de producto por metro cuadrado y peso (característica fundamental en proyectos de construcción). Ladrillera El Diamante considera que el merchandising como las relaciones públicas ayuda a

crear, vender, mantener y generar una imagen positiva, pero que los objetivos organizacionales se logran con otro tipo de estrategias

¿Qué logra transmitir la marca Ladrillera El Diamante a sus clientes?

Resistencia, durabilidad, economía y un atributo especial: es más liviano que los ladrillos de la competencia, es un tributo muy apreciado por los clientes por su impacto en obras de construcción.

¿Cómo reconoce el mercado la marca Ladrillera El Diamante?

Ladrillera El Diamante se destaca por calidad, economía y por ofrecer el ladrillo más liviano del AMB (municipios de Floridablanca, Piedecuesta, Girón y Bucaramanga).

¿Cuál es el canal de distribución más usado por Ladrillera El Diamante?

Ladrillera El Diamante usa canal de distribución 0 (constructores, ingenieros, arquitectos) y canal de distribución 1 (ferreterías y depósitos de materiales de construcción).

¿Qué cobertura de mercado en el territorio utiliza Ladrillera El Diamante?

Ladrillera El Diamante usa distribución exclusiva, vende sus productos en su área geográfica, municipios de Bucaramanga, Floridablanca, Girón y Piedecuesta, en un punto de venta único en Girón, lejos de su mercado objetivo que es incómodo para los clientes por distancia.

¿Cuál es el inventario que se acomoda al negocio y que maneja Ladrillera El Diamante?

Ladrillera El Diamante tiene inventario permanente y capacidad de producción para satisfacer a sus clientes.

¿Qué medio de transporte es el más usado por Ladrillera El Diamante?

Ladrillera El Diamante usa transporte terrestre para entregar sus pedidos.

¿Con que recursos cuenta Ladrillera El Diamante para realizar la entrega del producto?

Ladrillera El Diamante tiene flota de transporte de carga y algunos clientes recogen su producto.

Publicidad y mercadeo

¿Tiene Ladrillera El Diamante estrategia de marketing digital o comunicaciones definida?

No, no tiene estrategia de marketing o comunicaciones, aunque sí tiene página web.

¿En qué forma física llega la publicidad de Ladrillera El Diamante a sus clientes?

Ladrillera El Diamante no usa publicidad física para llegar a sus clientes.

¿Por qué medio digital llega la publicidad de Ladrillera El Diamante a sus clientes?

Ladrillera El Diamante no usa publicidad digital ni física, aunque hace contactos voz a voz.

¿Ladrillera El Diamante sabe qué es el marketing digital?

Ladrillera El Diamante conoce el marketing digital, pero no usa sus herramientas.

¿Actualmente Ladrillera El Diamante maneja algún tipo de plan de marketing digital?

Ladrillera El Diamante no tiene, ni ha tenido Plan de Marketing en 32 años de existencia legal.

¿Ladrillera El Diamante conoce el Benchmarking?

Sí, Ladrillera El Diamante usa Benchmarking para mejorar procesos, productos y tecnología.

¿Quiere generar comodidad en espacios de venta y en la comunicación de sus productos?

Sí, Ladrillera El Diamante quiere atender mejor a sus clientes y aumentar sus ventas.

¿A Ladrillera El Diamante le gustaría generar más confianza en su marca?

Sí, Ladrillera El Diamante quiere generar más confianza y aceptación de sus productos y lograr mayor participación en el mercado.

¿A Ladrillera El Diamante le gustaría desarrollar un Plan de Marketing Estratégico?

Sí, Ladrillera El Diamante quiere un Plan de Marketing Estratégico que no implique demasiados cambios a nivel interno y que no genere costos demasiado altos.

¿A Ladrillera El Diamante le gustaría contar con personal especializado para el desarrollo del Plan de Marketing Estratégico?

Sí, a Ladrillera El Diamante le gustaría contar con personal especializado.

¿A Ladrillera El Diamante le gustaría capacitar al personal en el Plan de Marketing Estratégico?

Sí, Ladrillera El Diamante quiere capacitar en Plan de Marketing Estratégico al personal.

- **Estrategia de Cartera**

Ladrillera El Diamante trata de conseguir diversificación y equilibrio en la oferta de su cartera de productos comunicando profesionalmente los procesos y operaciones más importantes de su negocio que se caracteriza por un programa integral de calidad y servicio al cliente, con definición, superación, enseñanza y autocrítica en la fijación y medición frecuente de estándares de calidad y potenciando valores corporativos con productos con responsabilidad ambiental, combinando soluciones constructivas e innovadoras con servicio y eficiencia operativa en su cadena de valor.

- **Previsión de ventas**

Se establecieron junto al propietario de Ladrillera El Diamante:

- ✓ **Optimista:** crecimiento en ventas 2019 de 15% anual respecto a ventas de 2018.
- ✓ **Moderado:** crecimiento en ventas 2019 de 8% anual respecto a las ventas de 2018.
- ✓ **Pesimista:** un crecimiento en ventas 2019 de 6% anual respecto a las ventas de 2018.

- **Presupuesto de Ventas**

El presupuesto está dado en unidades de producto según tipo de producto y que incrementa en 10% el número de unidades a vender. El presupuesto fue elaborado por el autor del trabajo de grado y aprobado por el propietario y representante legal de Ladrillera El Diamante.

Tabla 41. Presupuesto de Ventas por unidad de producto Ladrillera El Diamante 2019

Productos	Referencia	2018	2019
Divisores	H7	144.000	207.360
	H10	3.915.000	5.637.600
	H12	144.000	155.520
	H15	126.000	181.440
	Multiperforado	45.000	64.800
Exteriores	E9	36.000	51.840
	E11	54.000	77.760
	E12	63.000	90.720
	E14	72.000	103.680
	Gran Formato	4.752.000	5.184.000
Estructurales	Extrublock	90.000	129.600
	Portante	144.000	207.360
	Estructural Doble Pared	1.800.000	2.592.000
	Estructural Doble Pared 1/2	72.000	103.680
	Placa Fácil o Bloquelón	9.000	64.800
Especiales	Según especificaciones del cliente	18.000	25.920

Fuente: Autor.

7.3. Estrategias de segmentación y posicionamiento

El mercado objetivo de Ladrillera El Diamante está representado por personas naturales y jurídicas relacionadas con la construcción (ferreterías, ingenieros, arquitectos, constructores) en Bucaramanga, Girón, Floridablanca y Piedecuesta y circunvecinos.

- **Posicionamiento**

Se utilizará una estrategia de posicionamiento de Ladrillera El Diamante apoyada en la campaña de marketing directo a través de redes sociales a través del Blog de Ladrillera El Diamante y aprovecha canales de comercialización establecidos para lograr la fidelización de clientes antiguos y atraer clientes nuevos para que adquieran productos con responsabilidad ambiental combinando soluciones constructivas e innovadoras con servicio y eficiencia operativa

en la cadena de valor con un atributo fundamental: el peso del ladrillo, menor a su competencia y posicionar en base a la calidad que destaca en los ladrillos de Ladrillera El Diamante.



Figura 66. Estrategia de diferenciación Ladrillera El Diamante

Fuente: Autor.

- **Control**

La estrategia Funcional u Operacional de Control posibilita cumplir los objetivos estratégicos, pues como elementos de seguimiento y control del PME se establecieron los siguientes:

- ✓ Cuadro de Mando Integral como herramienta administrativa para cuantificar los resultados operacionales de las estrategias aplicadas al desarrollo de la organización.
- ✓ Indicadores para cada estrategia.
- ✓ Encuesta de satisfacción al cliente.
- ✓ Informes semanal y mensual de ventas.
- ✓ Diseñar e implementar procesos y herramientas de ventas como control de visitas a clientes, formato de cotización, encuesta de satisfacción, informes de ventas (semanal y mensual).

- **Marketing Digital**

El Marketing Digital posibilita cumplir los objetivos estratégicos, con:

- ✓ Mejoramiento de www.ladrilleraeldiamante.co: *estrategia SEO on page*, optimización de vital importancia para adecuarla a las necesidades de usuarios y buscadores con análisis de

palabras clave para saber cuáles emplear, mejorar el tiempo de carga de la página web y mejorar la experiencia del usuario y *estrategia SEO off page* con enlaces que apunten a la página web de Ladrillera El Diamante, autoridad en redes sociales, menciones en medios locales y un buen CTR en los resultados del motor de búsqueda.

- ✓ Blog de Ladrillera El Diamante: su éxito estará en sus elementos esenciales: periodicidad, admite comentarios y crea una comunidad en torno a Ladrillera El Diamante, comunicación bilateral ventajosa desde lo profesional y comercial para fidelizar clientes que confían en la empresa y en sus recomendaciones y productos, usando un tono personal para un ambiente más informal que forje una relación de confianza.
- ✓ Redes Sociales de Ladrillera El Diamante en Facebook, YouTube e Instagram: que permitirán a Ladrillera El Diamante reforzar su imagen de marca, generar mayor conciencia sobre la organización, tener una plataforma comercial alternativa, lograr repercusión mediática de bajo costo, segmentar su mercado objetivo, aumentar canales de comunicación con clientes, atender más fácil al cliente, fortalecer vínculo con los clientes, difundir rápidamente promociones y ofertas, capacidad de monitorear conversaciones sobre Ladrillera El Diamante, identificar nuevas oportunidades de negocio, alertar sobre posibles problemas con productos o servicios, realizar pruebas de lanzamiento de productos, obtener información para análisis, mejorar posicionamiento en internet, entrenarse y adquirir experiencia en un entorno de gran crecimiento, dar a conocer a Ladrillera El Diamante y diferenciarla de la competencia, tener excelente relación con los clientes, realizar internamente evaluaciones de desempeño y calidad para mejorar la atención hacia los clientes, posicionamiento en el mercado.

- **Mezcla de Mercadeo o Marketing Mix**

- ✓ **Producto:** Ladrillera El Diamante produce ladrillos de alta calidad, resistentes, durables, económicos y más livianos que los de sus competidores en cuatro líneas: Divisores, Exteriores, Estructurales, Especiales con 15 referencias y 1 según especificaciones del cliente, no usa empaques por las características y atributos intrínsecos de sus productos.
- ✓ **Precio:** Ladrillera El Diamante tendrá igual precio para Punto de Venta, Asesores Comerciales, Empleados y Redes Sociales sin generar competencia interna y fijará sus precios a partir de costos de producción y distribución, margen de utilidad, competencia, estrategias de mercadeo adoptadas y objetivos organizacionales.
- ✓ **Plaza:** Ladrillera El Diamante usa transporte terrestre para entregar sus pedidos con canales de distribución nivel 0 y 1 para llevar productos a sus clientes y agentes (ferreterías), mantiene niveles adecuados de inventario, en planta de producción localizada en Km 3 Vereda Llanadas, en Girón, Santander y tiene capacidad de producción para atender la demanda.
- ✓ **Promoción:** Ladrillera El Diamante ofrece 10% de producto adicional sobre valor total de compra a consumidor y distribuidor y busca difundir un mensaje a su público objetivo: estrategia de diferenciación por responsabilidad ambiental, con soluciones constructivas e innovadoras, servicio y eficiencia operativa en su cadena de valor. Otros instrumentos del mix de comunicación serán: publicidad, para afianzar la marca usando estrategias de Marketing Digital, relaciones públicas dentro y fuera de la empresa, canales de comunicación, revisar contenidos sobre la empresa, imagen, eventos, representar a la empresa, obtener información.
- ✓ **Personal:** el Área de Ventas y Servicio al Cliente de Ladrillera El Diamante para atender

clientes (personas naturales y jurídicas) contará con: un Asesor Comercial Clientes Nuevos, un Asesor Comercial Clientes Antiguos y todos los demás empleados, que serán capacitados por áreas en Plan de Marketing Estratégico para desarrollar una cultura organizacional de servicio al cliente, sentido de pertenencia, responsabilidad, calidad y compromiso.

- ✓ Procesos: Ladrillera El Diamante debe diseñar, implementar y documentar procesos y herramientas para reducir costos, aumentar utilidad y alcanzar los objetivos organizacionales.

7.4. Aplicación de indicadores

La aplicación de indicadores permite cuantificar los resultados operacionales de las estrategias aplicadas al desarrollo de la empresa. El proceso se realiza a través del cálculo de indicadores para cada estrategia prevista para mejorar el rendimiento de la empresa. Las células de indicadores, que se presentan a continuación, corresponden a controles que miden el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados:

- ✓ Aumento de utilidad
- ✓ No aumento excesivo de gastos de personal
- ✓ Ampliación de mercado
- ✓ Productos y servicios de alta calidad
- ✓ Medir aceptación de productos ofrecidos
- ✓ Mejorar servicios del Área Comercial y Servicio al Cliente
- ✓ Mejor uso del espacio de trabajo
- ✓ Implementación de Cuadro de Mando Integral
- ✓ Diseño de un Plan de Marketing Estratégico
- ✓ Cumplir siempre lo acordado con el cliente
- ✓ Prestar servicios para satisfacer al cliente
- ✓ Productos y servicios según presupuesto del cliente

- ✓ Amplia portafolio de productos
- ✓ Personal con conocimientos teórico-prácticos
- ✓ Análisis de cargo con aptitudes, perfil y funciones
- ✓ Excelente ambiente de trabajo
- ✓ Remuneración y bonificaciones por desempeño
- ✓ Análisis para mejorar procesos en puestos de trabajo
- ✓ Capacitación según necesidades del cargo

Los indicadores miden el cumplimiento de los objetivos estratégicos, así:

Tabla 42. Indicadores perspectiva financiera Ladrillera El Diamante

Indicador: aumento de utilidad		N° 01
Nombre de indicador: beneficio de inversionistas		
Descripción: muestra el crecimiento de la utilidad respecto al año anterior.		
Fórmula: <u>Utilidad año actual *100</u> Utilidad año anterior	Método de cálculo: se divide el beneficio de los accionistas del año actual entre el beneficio de los accionistas del año anterior y se multiplica por 100.	
Estándar meta: mejorar beneficios de los accionistas 5% el primer año		
Indicador: disminución de gastos de personal		N° 02
Nombre de indicador: gastos de personal		
Descripción: el indicador da a conocer el porcentaje de gastos disminuidos durante el año.		
Formula: <u>Gastos nómina año actual* 100</u> Gastos nómina año anterior	Método de cálculo: se divide los gastos de nómina de personal del año actual sobre los gastos de nómina de personal del año anterior y se multiplica por 100.	
Estándar meta: reducir los gastos de personal en un 5% respecto al año anterior.		
Indicador: Ampliación del mercado		N° 03
Nombre de indicador: Clientes nuevos		
Descripción: el indicador calcula el porcentaje de crecimiento en clientes		
Fórmula: <u># clientes año actual*100</u> # clientes año anterior	Método de cálculo: se divide el número de clientes del año actual entre el número de clientes del año anterior y se multiplica por 100.	
Estándar meta: aumentar 10% en clientes nuevos durante el primer año.		
Indicador: Venta de productos		N° 04
Nombre de indicador: venta de productos		
Descripción: refleja los ingresos por ventas de cada producto para medir aceptación		
Formula: <u>Ventas de producto*100</u> Ventas total	Método de cálculo: se divide el valor de ventas de cada producto sobre el valor total de ventas y se multiplica por 100.	
Estándar meta: detección de productos más adquiridos por los clientes.		

Fuente: el autor.

Los indicadores 01, 02, 03, 04 miden el cumplimiento de los objetivos estratégicos asociados a la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral de Ladrillera El Diamante.

Tabla 43. Indicadores perspectiva externa Ladrillera El Diamante

Indicador: Aceptación de productos		Nº 04
Nombre de indicador: venta por producto		
Descripción: refleja los ingresos por ventas de cada producto para medir aceptación		
Formula: <u>Ventas de producto*100</u> Ventas total	Método de cálculo: se divide el valor de ventas de cada producto sobre el valor total de ventas y se multiplica por 100.	
Estándar meta: detección de productos más adquiridos por los clientes.		

Indicador: mejoramiento		Nº 05
Nombre de indicador: satisfacción cliente		
Descripción: el indicador refleja la satisfacción cliente por productos y servicio.		
Fórmula: <u># total clientes satisfechos *100</u> # encuesta satisfacción clientes	Método de cálculo: se divide el número total de clientes satisfechos entre el número de encuesta satisfacción clientes y se multiplica por cien.	
Estándar meta: 80% de clientes satisfechos.		

Indicador: uso del espacio de trabajo		Nº 06
Nombre de indicador: diseño Punto de Venta y Servicio al Cliente		
Descripción: el indicador muestra el crecimiento en unidades vendidas respecto al año anterior.		
Fórmula: Diseño Punto de Venta y Servicio al Cliente	Método de cálculo: diseño Punto de Venta y Servicio al Cliente	
Estándar meta: un (1) diseño Punto de Venta y Servicio al Cliente		

Indicador: gestión de procesos		Nº 07
Nombre de indicador: Cuadro de Mando Integral		
Descripción: indica existencia y uso de Cuadro de Mando Integral por área		
Fórmula: <u># Cuadro Mando Integral *100</u> # Cuadro de Mando Integral usado	Método de cálculo: se divide número de Cuadro de Mando Integral existentes entre número de Cuadro de Mando Integral usados y se multiplica por 100	
Estándar meta: 50% de áreas con Cuadro de Mando Integral.		

Fuente: el autor.

Los indicadores 04, 05, 06, 07 miden el cumplimiento de los objetivos estratégicos asociados a la perspectiva externa o de clientes en el Cuadro de Mando Integral de Ladrillera El Diamante.

Tabla 44. Indicadores perspectiva interna Ladrillera El Diamante

Indicador: mejoramiento		N° 05
Nombre de indicador: satisfacción cliente		
Descripción: el indicador refleja la satisfacción cliente por productos y servicio.		
Fórmula: # encuesta satisfacción clientes*100 # total clientes satisfechos	Método de cálculo: se divide el número de encuesta satisfacción clientes entre el número total de clientes satisfechos y se multiplica por cien.	
Estándar meta: 80% de clientes satisfechos.		
Indicador: Plan de Marketing Estratégico		N° 08

Nombre de indicador: Plan de Marketing Estratégico		
Descripción: refleja existencia y uso de Plan de Marketing Estratégico		
Formula: # estrategias aplicadas *100 # estrategias	Método de cálculo: se divide número de estrategias aplicadas sobre número de estrategias del Plan de Marketing Estratégico y se multiplica por 100.	
Estándar meta: 80% de estrategias aplicadas.		

Fuente: el autor.

Los indicadores 05 y 08 miden el cumplimiento de los objetivos estratégicos asociados a la perspectiva interna o del negocio en el Cuadro de Mando Integral de Ladrillera El Diamante.

Tabla 45. Indicador perspectiva de aprendizaje y conocimiento Ladrillera El Diamante

Indicador: desarrollo del talento humano		Nº 09
Nombre de indicador: talento humano		
Descripción: el indicador refleja procesos de desarrollo del talento humano que permitan un clima laboral adecuado.		
Fórmula: $\frac{\# \text{ procesos desarrollados t. h.} * 100}{\# \text{ total de procesos de t. h.}}$		Método de cálculo: dividir número de procesos de talento humano desarrollados entre el número total de procesos talento humano multiplicado por 100.
Estándar meta: 80% de procesos de talento humano cuentan con manual de procesos.		

Fuente: el autor.

El indicador 09 mide el cumplimiento de los objetivos estratégicos asociados a la perspectiva de aprendizaje y conocimiento en el Cuadro de Mando Integral de Ladrillera El Diamante.

7.5. Cronograma Plan Estratégico

Tabla 46. Cronograma Plan de Marketing Estratégico de Ladrillera El Diamante

Objetivo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Aprobación presupuesto de PME												
Implementación PME												
Crear Área de Ventas y Servicio al												
Diseñar e implementar procesos y												
Crear Punto de Ventas y Servicio al												
Aumentar 10% ventas anuales												
Formar todo el personal en PME												
Comisiones por ventas al personal												

Fuente: Autor. **Estrategia de Mercadeo**

7.6. Propuesta Implementación

Hasta hoy, el Área de Mercadeo y Ventas de Ladrillera El Diamante se ha manejado con un solo empleado que se encarga de todo, que aparece en la estructura organizacional elaborada dependiendo del Jefe Administrativo y cuyo cargo es Secretaria. Ladrillera El Diamante ha implementado nueva tecnología en el área de producción y utiliza sólo 52% de su capacidad instalada, trabajando cinco horas diarias. Además, se espera que en diciembre de 2018 termine la construcción del nuevo horno de cocción, razón por la que su nivel de utilización según ventas anuales de 2017 será sólo 21% de la capacidad instalada. Por eso, existe la necesidad de diseñar

un Plan de Marketing Estratégico que cree una ruta para lograr mejores resultados de crecimiento de ventas, reconocimiento de la competencia, alcance de comercialización y distribución, optimización de procesos, penetración en el mercado, medición y control de finanzas. El Plan de Marketing Estratégico Ladrillera El Diamante (ver anexo c) dará enfoque y dirección identificando oportunidades y mostrando como enfrentar amenazas, a mejorar ventas y a optimizar la inversión apoyando los objetivos estratégicos. La estrategia dirigirá los esfuerzos a lograr nuevos clientes con herramientas como portafolio digital según cliente objetivo, con mercadeo de relación, referidos y venta directa.

- ✓ Cliente objetivo. Sector construcción: arquitectos, ingenieros, constructores, ferreterías, depósitos de materiales de construcción y otros interesados en ladrillos.

- ✓ Competencia objetivo. La competencia de Ladrillera El Diamante es Ladrillera Bautista, Ladrillera Rugos y Ladrillera Ergo que se destacan en Santander.

- ✓ Precios. Los precios de Ladrillera El Diamante son competitivos frente a competidores en un rango no superior a \$150 por ladrillo. Sus precios permiten una rentabilidad adecuada.

- ✓ Plan de medios y redes sociales. Desarrollar una estrategia de diferenciación para que se reconozca a Ladrillera El Diamante por su proyección en responsabilidad ambiental, combinando soluciones constructivas e innovadoras con servicio y eficiencia operativa en su cadena de valor.

- ✓ Promoción al distribuidor. 10% de producto adicional sobre valor total de compra.

- ✓ Promoción al consumidor. 10% de producto adicional sobre valor total de compra.

Ventas y distribución. Ladrillera El Diamante atiende su mercado geográfico que corresponde a Santander, Colombia y, por cercanía, a los departamentos de Boyacá, Cundinamarca y Cesar. No se descarta introducir los productos en otros departamentos colombianos o país latinoamericano. Además debe atender su mercado demográfico que corresponde a personas de toda edad, género,

raza o condición social, pues no existen restricciones de venta a los productos de Ladrillera El Diamante. Sus clientes objetivos son personas naturales y jurídicas relacionadas con construcción o interesadas en ladrillos. La frecuencia de compra varía en función de la necesidad de uso del producto determinada casi siempre por proyectos de construcción, por lo que si se logra la fidelidad del cliente, se puede lograr que vuelva a comprar cuando surja un nuevo proyecto. Otro aspecto es conocer experiencias de compra, positivas y negativas, de clientes, para establecer su satisfacción.

- ✓ Mercadeo directo. Se hace a través del Área de Ventas y Servicio al Cliente.
- ✓ Mercadeo por Internet. Se desarrollará un proceso de comunicación integral usando la página web y las redes sociales apoyadas en el plan de medios, presupuesto y las campañas promocionales establecidas para que sean coherentes la táctica, estrategia, objetivos, recursos, tareas, responsabilidades coordinadas por el Área de Mercadeo y Ventas.

Conclusiones

El Área de Mercadeo y Ventas de Ladrillera El Diamante, desde su fundación, se manejaba con un solo empleado encargado de todo el proceso, apareciendo como Secretaria dentro de la estructura organizacional. Ladrillera El Diamante necesitaba el diseño de un Plan de Marketing Estratégico que estableciera una ruta para lograr mejores resultados en ventas, reconocer su competencia, determinar el alcance de comercialización y distribución, optimizar procesos y mejorar su penetración en el mercado. El Plan de Marketing Estratégico proporcionará a Ladrillera El Diamante enfoque y dirección identificando oportunidades y maneras de enfrentar amenazas, mejorar procesos de ventas, ahorrar tiempo y dinero con empleados competentes y optimizar la inversión de iniciativas de marketing apoyando objetivos estratégicos de Ladrillera El Diamante.

En el Capítulo 6, Diagnóstico Empresarial, con el uso de diversas herramientas como análisis de macroentorno, de microentorno, diagnóstico interno, perfil competitivo, fuerzas de Porter, matriz DOFA, Cuadro de Mando Integral, se hizo un claro diagnóstico situacional de Ladrillera El Diamante que permitió determinar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

En el Capítulo 7, Decisiones Operativas de Marketing, se formularon los objetivos y estrategias de Marketing a partir del diagnóstico situacional hecho que entregó objetivos estratégicos para fortalecer la gestión, que, además, recogen los objetivos estratégicos planteados por su propietario. Además, en ese mismo capítulo, se establece un plan de acción que ayude en la toma de decisiones de marketing a la empresa. Allí se muestra la priorización de acciones por perspectivas que surgieron del Cuadro de Mando Integral planteado a partir del análisis

situacional contenido en la matriz DOFA y se plantearon indicadores de gestión pertinente y coherente con estrategias y objetivos estratégicos propuestos en el Cuadro de Mando Integral.

Así, el proyecto de grado **Diseño de un Plan de Marketing Estratégico para Ladrillera El Diamante en el municipio de Girón, Santander** alcanza el objetivo general del proyecto.

Recomendaciones

El autor del proyecto recomienda revisar de forma constante las estrategias, pues aunque estén bien formuladas e implantadas, pueden volverse obsoletas al haber cambios en el ambiente externo o interno de Ladrillera El Diamante. Por ello, es fundamental que la gerencia revise, evalúe y controle la ejecución de las estrategias de modo sistemático para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos a partir de la revisión continua de su Cuadro de Mando Integral.

El autor del proyecto de grado **Diseño de un Plan de Marketing Estratégico para Ladrillera El Diamante en el municipio de Girón, Santander** recomienda que para lograr los objetivos estratégicos, se inicie, además, un proceso de generación de cultura organizacional en el que los empleados entiendan que en un momento económico coyuntural como el que atraviesa el sector construcción y la economía en general en Colombia, su mejor apuesta siempre será entregar su mejor desempeño laboral en beneficio de la empresa, porque si a **Ladrillera El Diamante** le va mal, a sus empleados también. Es decir, crear y mantener una ventaja competitiva por superioridad en su recurso humano para ofrecer servicio de calidad apalancada en la posición lograda con productos de calidad.

Además, considera necesario desarrollar Manuales de Proceso que permiten disminuir tiempos, mejorar procesos y distribuir cargas de trabajo.

Referencias

Millán, O. Curso de Diseño y Control Estratégico. San Gil: Programa de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, UNISANGIL. 2007.

Rampersad, H. K. *Total Performance Scorecard, TPS*. España: McGraw-Hill. 2004. P. 11.

Rampersad, H. K. *Total Performance Scorecard, TPS*. España: McGraw-Hill. 2004. P. 14.

Trout, Jack. «La estrategia según Trout» En Trout on Strategy, de Jack Trout. México: McGraw-Hill/Interamericana de España, S. A. U., 2004. P. 154.

Kaplan, Robert, y David Norton. «Traducir la estrategia a términos operativos.» En Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, de Robert Kaplan y David Norton. México: Gestión. 2004. P. 412.

Bibliografía

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 100-110.
- American Psychological Association. (s.f.). *Normas APA*. Recuperado el 15 de mayo de 2018, de <https://www.um.es/documents/378246/2964900/Normas+APA+Sexta+Edici%C3%B3n.pdf/27f8511d-95b6-4096-8d3e-f8492f61c6dc>
- Avendaño Díaz, Moreno Gómez, & Pérez Ordoñez. (2015). Diseño de una metodología para la creación y fortalecimiento empresarial en Bucaramanga y su Área metropolitana. UPB.
- Banrepcultural. (2000). *Sectores económicos*. Obtenido de http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Sectores_econ%C3%B3micos
- Chapman, A. (s.f.). *empresascreciendobien.com*. Recuperado el 12 de junio de 2018, de <http://empresascreciendobien.com/wp2/wp-content/uploads/2016/03/Manual-DOFA.pdf>
- DANE - ELIC. (10 de Mayo de 2018). *Estadísticas de licencias de construcción*. Comunicado de prensa, págs. 1-5.
- ELIC. (2018). *Licencias de Construcción*. DANE - ELIC. DANE. Obtenido de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion/licencias-de-construccion>
- Finanzas, C. M. (16 de 7 de 2018). *Contabilidadmasfinanzas.com.co/*. Obtenido de <https://www.contabilidadmasfinanzas.com.co/2018/02/clasificacion-de-las-empresas-segun-la-contabilidad.html>
- Guillén, S. J., Anangón, G. A., & Carrillo, M. E. (2018). *Éxito empresarial para una PYME utilizando estrategias de marketing*. *mktDESCUBRE*, 49-58.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Vol. 3). México, México: McGraw-Hill.
- Herrera Quispe, J. G. (2017). *El Marketing Relacional y Satisfacción de los Clientes en la Empresa Anka Andina EIRL, Periodo 2016*. Tacna: Universidad Privada de Tacna.
Obtenido de <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/UPT/254>
- Hill, C., Jones, G (2009). *Administración Estratégica*. McGraw - Hill Ed. México D. F.
- Honra2. (15 de 06 de 2018). Obtenido de <http://www.honra2.com/la-historia-del-ladrillo>
- Hoyos, R. (2013). *Plan de marketing: diseño, implementación y control* (Primera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Jassir Ufre, E. (2009). Neuroimágenes en la investigación de mercados. *Pensamiento y Gestión* (26), 73-93.
- Kotler, P., & KELLER, K. L. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). México D.F.: Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 3.0* (Tercera ed.). Bogotá: Ediciones de la U.
- Ladrillera Andina. (17 de 06 de 2018). Obtenido de <http://www.ladrilleraandinasa.com/procesos>
- LARGACHA MARTÍNEZ, M. O., & PÉREZ ORDÓÑEZ, M. D. (2014). *Direccionamiento de marketing estratégico para el consultorio empresarial de la facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga*. UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR.
- Mancera, J. (s.f.). *La era del marketing digital y las estrategias publicitarias en Colombia*. Recuperado el 20 de abril de 2017, de Unal: <http://www.fce.unal.edu.co/uifce/proyectos-de-estudio/pdf/La%20era%20del%20Marketing%20Digital>

- Mantilla Santander, T. C., & Rojas Mejía, J. (2017). *Comunicación de marketing como estrategia para contribuir a la alineación de la identidad y la imagen institucional percibida por los usuarios de la Casa del Libro Total en Bucaramanga*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga.
- Mejía Argueta, C. (2015). Costo de servir como variable de decisión estratégica en el diseño de estrategias de atención a canales de mercados emergentes. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 50-61.
- Mintrabajo Colombia - Filco. (2018). *Boletín de coyuntura laboral 2018 04*. Bogotá: Mintrabajo - Filco.
- Muñiz González, R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI* (Quinta ed.). España: Centro de Estudios Financieros.
- Núñez Moreno, M. A. (2014). *Diseño e implementación de un plan de direccionamiento estrategico aplicado a la Ferreteria Silva Gomez del Municipio de Ocaña, Norte de Santander*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Pastas Gutiérrez, E. R., Cadena Mejía, E. J., & Alomoto Almeida, D. P. (2018). *Plan de marketing para la empresa MAHG arquitectura y construcción en el Distrito Metropolitano de Quito*. Quito: universidad tecnológica israel.
- Puente, N. A. (2009). Innovación y Mercadeo: Un mapa de utilidad para las mayorías. *DEBATES IESA*, XIV(1), 25-29.
- Puente, R. (2008). Un tablero de mando para mercadeo. *DEBATES IESA*, 42-48.
- Revista Dinero. (2017). Pese a grandes retos, constructores esperan crecer 4,6% en 2018. *Revista Dinero*.

- Rincón, M., & Yepes, A. M. (2012). *Creación de la unidad estratégica de negocio para Ladrillera San Fernando*. Bogotá, Colombia: Universidad EAN. Obtenido de <http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2439/YepesAna2012.pdfsequence=2&isAllowed=y>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2010). *El plan de marketing en la PYME*. Madrid: Esic.
- Serrano, D. M., & Guerrero, V. (2017). *Plan de Marketing Estratégico Para el desarrollo de la gestión de Marca Origen del cacao en beneficio de la construcción de una identidad agroindustrial en Colombia*. Rionegro, Santander, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Suarez Martinez, S. A. (2011). *Diseño e Implementacion de un Plan de Mercadeo para la Empresa Mercaton*. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Toledo, L. A., Garber, M. F., & de Farias Shiraishi, G. (2017). Planeación: dilema o solución para el Marketing. *Gestión Joven*, 58-71.