

Estudio de Planeación Estratégica para La “Ladrillera Villa Laura” del Municipio de  
Pitalito Huila

Mayerly Andrea Sánchez Suarez

Yuli Andrea Núñez Cerquera

Universidad Nacional Abierta Y A Distancia – UNAD

Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas Y De Negocios ECACEN

Programa de Administración de Empresas

CCAV Pitalito

15 diciembre 2017

Estudio de Planeación Estratégica para La “Ladrillera Villa Laura” del Municipio de  
Pitalito Huila

Mayerly Andrea Sánchez Suarez CC. 1.081.516.464

Yuli Andrea Núñez Cerquera CC. 1.081.512.398

Proyecto de Trabajo de Grado para optar al título de Administradoras de Empresas

Directora

Clara Sofia Caviedes

Universidad Nacional Abierta Y A Distancia – UNAD

Escuela De Ciencias Administrativas, Contables, Económicas Y De Negocios ECACEN

Programa de Administración de Empresas

CCAV Pitalito

15 diciembre 2017

Queremos dedicar este trabajo a Dios,  
Como fuente de inspiración de sabiduría,  
También a nuestros padres y familiares por su apoyo,  
Paciencia y credibilidad, a nuestros tutores  
Por su dedicación y su entusiasmo,  
Y en general a todos aquellos seres queridos  
Que no alcanzan a ser mencionados en  
Estas cortas palabras...

MAYERLY ANDREA

YULI ANDREA

## Agradecimientos

Nuestros más sinceros agradecimientos a las tutoras Adelaida Cuellar Bahamon y Clara Sofia Caviedes, por su paciencia, su dedicación y sus sabios aportes a este proyecto.

También a la Universidad Nacional Abierta y Distancia UNAD y todo su cuerpo de tutores y directores, por todo lo entregado y recibido en conocimientos y enseñanzas para todos estos años de Carrera profesional.

A todos ellos y a quienes de una u otra manera contribuyeron al término de este proyecto de grado, muchas gracias....

Alba Yinet Ceballos Méndez

MAYERLY ANDREA

YULI ANDREA

## Tabla de Contenido

Resumen .....	7
Abstract .....	8
Introducción .....	9
1. Problema de Investigación.....	10
1.1 Descripción del Problema .....	10
1.2 Formulación del Problema .....	10
2. Justificación .....	11
3. Objetivos.....	12
3.1 Objetivo General.....	12
3.2 Objetivos Específicos .....	12
4. Marcos de referencia .....	13
4.1 Marco Teórico .....	13
4.1.1 Teoría de la Planeación Estratégica .....	13
Desarrollo de la Estrategia por Porter.....	19
¿Qué tiene en cuenta Porter en estos casos? .....	19
¿Cómo se planean todo?.....	21
¿Cómo deben ser? .....	21
¿La implementación?.....	22
En este punto, también hay tres apartados que son: .....	22
Porter garantiza el éxito si: .....	22
4.1.2 Investigación de Mercado.....	23
4.1.4 Políticas que apoyan la estrategia .....	23
4.2 Marco Contextual.....	24
4.2.1 Municipio de Pitalito.....	24
4.2.2 Ladrillera Villa Laura .....	26
<i>Breve reseña histórica de la ladrillera Villa Laura.....</i>	26
4.2 Marco Conceptual.....	27
5. Metodología.....	28
5.1 Tipo de Estudio.....	28
Diseño Metodológico .....	29
6. Estado del Arte .....	32
6.1 Diagnóstico Empresarial.....	33
7. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS – ENCUESTAS .....	39
8. Desarrollo del proyecto .....	49
DOFA .....	49
Matriz CAME .....	50

MISIÓN.....	52
VISIÓN .....	52
VALORES:.....	52
Objetivos De La Ladrillera Villa Laura: .....	53
Objetivo General.....	53
Objetivos Específicos.....	53
Organigrama.....	53
Estrategias.....	54
Conclusiones .....	56
Recomendaciones .....	57
Bibliografía.....	58

## **Resumen**

El presente proyecto tiene como objetivo fundamental, visionar a la ladrillera Villa Laura; actualmente se encuentra ubicada en el Kilómetro 8 Vía San Agustín vereda Llano Grande, en Pitalito Huila. Una de las herramientas claves para las organizaciones, para visionar su futuro es la planeación estratégica basada en los principios organizacionales, esta teoría permite equilibrar el pensamiento organizacional, el deseo de visualizar un horizonte ideal, y los cursos de acción necesarios para alcanzar los objetivos.

De modo que, las organizaciones de cualquier naturaleza, tipología, tamaño u objeto social, pueden aplicar esta metodología, a fin de mejorar su capacidad directiva, en lo concerniente a los procesos de planeación y control administrativo.

Para la ladrillera “Villa Laura”, que fabrica y comercializa productos para la construcción derivados de la arcilla, elaborar esta propuesta es llegar a organizarla y contribuir al logro de la planeación de la empresa. Adicionalmente, se cumplirá con el logro de satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés: (clientes, asociaciones y constructoras, entre otros.) haciendo de la ladrillera una empresa exitosa.

Por consiguiente para el desarrollo de este proyecto partimos de la revisión inicial a la ladrillera, se realizó con una lista de chequeo establecida según las observaciones realizadas en el lugar, teniendo en cuenta el ambiente organizacional; después se procede a desarrollar la matriz DOFA, acorde a las necesidades de la institución nos proponemos a desarrollar la realización de la Visión y Misión de la organización; Con unas metas y objetivos concretos en los cuales la ladrillera villa Laura tenga su horizonte claro.

*Palabras clave:* identificación, Diagnóstico, planeación estratégica, visión, misión, valores.

## **Abstract**

The main objective of this project is to visualize the brick Villa Villa; One of the key tools for organizations, to envision their future is strategic planning based on organizational principles, this theory allows to balance organizational thinking, the desire to visualize an ideal horizon, and the courses of action necessary to achieve the objectives.

Thus, organizations of any nature, typology, size or social object, can apply this methodology, in order to improve their managerial capacity, regarding the processes of planning and administrative control.

For the "Villa Laura" brick factory, which manufactures and markets construction products derived from clay, this proposal is to organize and contribute to the achievement of the company's planning. In addition, we will meet the needs and expectations of stakeholders: (clients, associations and builders, among others.) Making the brick a successful company. Therefore, for the development of this project we started with the initial revision to the brick, it was carried out with a checklist established according to the observations made in the place, taking into account the organizational environment; Then proceed to develop the DOFA matrix, according to the needs of the institution we propose to develop the realization of the Vision and Mission of the organization; With specific goals and objectives in which the brick villa Laura has its clear horizon.

*Keywords:* identification, Diagnosis, strategic planning, vision, mission, values.

## **Introducción**

La condición básica para el éxito de una organización depende, primordialmente, del establecimiento de una Visión y Misión claras, creativas, retadoras e innovadoras. La Visión y Misión deben ser compartidas por todos los integrantes y socios estratégicos de la organización. En organizaciones exitosas, el espíritu de la Visión y Misión se manifiesta en todas las actividades, procesos y gestiones.

Una Visión y Misión claras, creativas, retadoras e innovadoras son el marco general de referencia que guían a la organización en su funcionamiento, define los valores que la sustentan, la confianza que tiene en sí misma y lo que la organización se propone alcanzar. Muchas organizaciones no conocen claramente el negocio de la organización y declaran su Visión y Misión en forma muy simple, estrecha, poco motivadora y poco retadora, de tal manera que limitan su propio desarrollo. La definición correcta, amplia y precisa del negocio en el cual se encuentra la organización es muy importante para darle a la declaración de la Visión y la Misión el enfoque correcto y la fortaleza necesaria para lograr el éxito. Por ejemplo, una organización de aviación no opera aviones, sino que transporta personas. Una organización que fabrica cosméticos no vende mezclas de vitaminas para la piel, sino que vende ilusión y prestigio.

Si bien es posible afirmar que no existe una sola forma para definir la Visión y Misión de una organización, presentaremos algunas consideraciones básicas para comprender estas dos nociones y sus implicancias en la vida organizacional.

## **1. Problema de Investigación**

### **1.1 Descripción del Problema**

En la actualidad la ladrillaría “Villa Laura”, no cuenta con los principios organizacionales las cuales toda empresa debe tener para un desempeño legal y con la necesidad de fijarse en metas a futuro para la organización.

En la ladrillera Villa Laura, se desconoce el negocio de la organización y declara su misión y visión en forma muy simple, estrecha, poco motivadora y poco retadora, de tal manera que limitan su propio desarrollo. La definición correcta, amplia y precisa del negocio en el cual se encuentra la ladrillera es muy importante para darle a la declaración de la Visión y la Misión el enfoque correcto y la fortaleza necesaria para lograr el éxito.

### **1.2 Formulación del Problema**

Por lo anterior se podría realizar el siguiente planteamiento: ¿Cómo a través de la planeación estratégica para la ladrillaría “Villa Laura, se logrará misionar y visionar toda la parte de la organizacional de la empresa, para mejorar las estrategias organizacionales?

## **2. Justificación**

El propósito del presente trabajo es elaborar una propuesta de planeación estratégica para la ladrillaría “Villa Laura”, es proyectar la empresa en un futuro, donde se visualicen las tendencias de mercadeo, sociales, económicas y tecnológicas, que contribuyan al posicionamiento de la organización.

Esta propuesta se elabora con el fin de hacer más organizada y competitiva la empresa además contribuir al logro de los principios organizacionales. Adicionalmente, se cumplirá con el logro de satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés: (clientes, asociaciones, constructoras, entre otros.)

Desde la investigación estratégica la cual constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables para la ladrillaría, y que como empresa se prepararse ante los cambios previstos no impide reaccionar para provocar los cambios deseados se busca diseñar e implementar estrategias que lo consoliden a nivel Departamental, Regional y nacional como la mayor productora de derivados de la arcilla de alta calidad.

De acuerdo a lo anterior se evidencia la necesidad de realizar un diagnóstico del estado actual y proyectar unas estrategias de negocio, basada en escenarios posibles visualizados a través de la investigación donde se fortalezca las finanzas de la organización, se fortalezca la credibilidad en el buen servicio, productividad y se contribuya con la sostenibilidad comercial.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Proponer un Plan Estratégico para la ladrillaría “Villa Laura” del Municipio de Pitalito, con el fin de crear valor competitivo por medio de una organización mejor estructurada, orientada a la constante planeación y comprometiendo al recurso humano como un principio básico de la operación.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

Realizar el estado del arte de la situación actual de la ladrillaría, a través de un diagnóstico externo e interno mediante la aplicación de la matriz DOFA.

Determinar el modelo de la estructura organizacional, la misión, visión, y valores, que permita dirigir la ladrillaría hacia el posicionamiento en un futuro.

Identificar los factores de cambio que inciden en la ladrillaría, por medio del análisis estructural.

Proponer un plan estratégico organizacional que identifique las estrategias involucre la innovación y la diferenciación como elementos primordiales de sustentabilidad y competitividad.

## **4. Marcos de referencia**

### **4.1 Marco Teórico**

El marco teórico tiene un propósito fundamental dentro del proyecto de grado: situar el problema de investigación dentro de un conjunto de conocimientos que permitirá delimitar teóricamente los conceptos planteados dentro y como este puede llegar proponer Plan Estratégico y organizacional para la ladrillaría “Villa Laura”, fabricación y Comercialización de productos en arcilla, que identifique las estrategias propias del mercado.

#### **4.1.1 Teoría de la Planeación Estratégica**

Teniendo en cuenta que la planeación estratégica es la base para el proceso y la proyección hacia el futuro es necesario que todas las etapas se desarrollen mediante formulación, implementación y evaluación de las decisiones interfuncionales, este proceso abarca tareas como: la administración, la mercadotecnia, finanzas y contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo haciendo uso de herramienta como los sistemas computarizados de información para así lograr los objetivos propuestos de la organización. Hoy día la planeación es necesaria en una organización debido al crecimiento, dependencia y rapidez que se da en el acontecer de los fenómenos, económicos, políticos, sociales y tecnológicos, por tal razón la planeación estratégica va más allá de crear posibles escenarios, el objetivo no es sólo planear, sino realizar en forma sistemática un amplio número de actividades que a su vez implican el uso de recursos humanos y materiales, por ello es fundamental tener claridad de cuál es la misión y los objetivos que se persiguen, para que la repetición del ciclo de la planeación se acerque paulatinamente al propósito deseado.

Hay que plantear que en cada objetivo fijado se define: las acciones a realizar, anticipar los problemas por resolver, priorizar sus soluciones, asignar recursos, determinar responsabilidades, diseñar medidas de seguimiento que permitan no sólo evaluar si no, volver a planear. Para lograr el objetivo de la organización los integrantes de la empresa

deben tener conocimiento de la misión, visión, objetivos y las estrategias de la empresa. De la misma forma los gerentes que conducen las organizaciones deben tener una mente creativa y estar atentos a los desafíos previsibles como imprevisibles, lo que les permite un nivel de gestión de alta efectividad y lo logran a través de las siguientes bases.

1. Disposición permanente a dar flexibilidad a los sistemas de producción.
2. Atención sistemática a la reducción de gastos.
3. Alto sentido de responsabilidad y atención al cliente.
4. Agresividad, visión amplia y rapidez con relación a la introducción de las innovaciones y cambios tecnológicos.

Para que estas cuatro (4) bases sean llevadas sin ningún contratiempo es indispensable basarse en la comunicación, ambiente, la globalización y adaptación a los cambios externos.

*Comunicación:* Debido a que la comunicación es de vital importancia para todo ser humano y aún más para el desarrollo de una organización, deben fijarse líneas de comunicación e interrelaciones funcionales en las diferentes áreas con el fin de evitar contratiempos que pueden impedir el buen funcionamiento de la empresa, esto mejora el rendimiento y la velocidad con que se realiza el trabajo.

*Ambiente:* De acuerdo a la evolución del medio terrestre el mundo se afecta por los diferentes cambios en el medio ambiente, generados por la constante contaminación del hombre. Esto lleva a que las organizaciones implementen correctivos para minimizar el daño causado y promover el cuidado al medio ambiente.

*La globalización y adaptación a los cambios:* Este factor da para que muchas empresas se desarrollen o fracasen, dado que la lucha esta generada por un mundo sin fronteras geográficas, socioculturales, económicas y hasta políticas. Debido a esto toda organización debe estar atenta a los nuevos descubrimientos e innovaciones tecnológicas que le permitan enfrentar el mercado y capacitar el personal para que no exista resistencia al cambio.

Para llevar a cabo el proceso de administración estratégica es necesario desarrollarlo por fases las cuales podrán darle mayor validez al proceso, estas constan de: Formulación de la estrategia, en esta etapa se tiene en cuenta toda la estructura organizacional y los factores internos y externos que influyen en la organización para determinar cuáles son las ventajas competitivas

Implementación de la estrategia, una vez realizada la formulación del problema se da paso a realizar las estrategias planteadas y para ello se requiere de crear los objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos.

Evaluación de la estrategia: Una vez se culminan las dos etapas anteriores se da paso a evaluar la estrategia que consta de revisar los factores internos y externos, seguidamente se mide el desempeño de la estrategia y por último se aplican los correctivos necesarios.

Una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias menores que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. F. David 1994, formulación de estrategias.

### **La Misión**

Teniendo en cuenta que el proceso de planificación estratégica comienza con la fijación clara, exacta y precisa de la misión de la empresa u organización [1], resulta imprescindible que los planificadores (entre los que se encuentran, empresarios, ejecutivos y mercadólogos) conozcan antes, cuál es la definición de misión, con la finalidad de que tengan el fundamento básico para iniciar la elaboración de una misión que sea capaz de mover a las personas a ser parte activa de lo que será la razón de ser de la empresa u organización.

Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos", define la misión de la siguiente manera: "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general" [2].

La American Marketing Association, en su Diccionario de Términos, define la misión como el "propósito de una organización; el cual, es una función de cinco elementos: (1) la historia de la organización; (2) las preferencias actuales de la gerencia y/o de los dueños; (3) las consideraciones ambientales; (4) los recursos de la organización; y (5) sus capacidades distintivas" [3].

Simón Andrade, autor del libro "Diccionario de Economía", define el término misión como la "finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su

razón de ser. Equivale a la palabra fin" [4].

El Diccionario de Marketing de Cultural S.A. define la misión como "el origen, la razón de ser de la corporación; el cual, se ve influenciada en momentos concretos por varios elementos, como ser: La historia de la empresa, las preferencias de la dirección y de los propietarios del negocio, los factores externos o del entorno en que se enmarca, los recursos de que dispone y los puntos fuertes en cada momento" [5].

Finalmente, la Real Academia Española, en su Diccionario de la Lengua Española, menciona (en una de sus definiciones) lo siguiente: "Poder, facultad que se da a alguien de ir a desempeñar algún cometido" [6].

En síntesis, y teniendo en cuenta las anteriores propuestas, planteo la siguiente Definición de Misión:

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

## **La Visión**

La Visión básicamente es el sueño de toda empresa, es una declaración de lo que espera a mediano o largo plazo, en otras palabras, es la imagen de cómo deseamos que sea nuestro negocio más adelante.

Fleitman Jack, en su obra "Negocios Exitosos" (McGraw Hill, 2000) definió la visión como "el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad".

En otras palabras, el propósito de la Visión es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Antes de crear la Visión de una empresa debemos hacernos las siguientes preguntas:

¿Qué haremos en el futuro?

¿Cómo seremos en el futuro?

¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?  
¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?

### AUDITORIA EXTERNA

Es efectuada por personal externo a la empresa en donde examina y evalúan sus operaciones, para emitir una opinión veraz y técnica del sistema de control que se está desarrollando en esa área.

J. L. Larrea & A. S. Suarez, califican la Auditoria como externa por su condición de legalidad y porque el auditor es ajeno a la empresa.

Hay que tener en cuenta que, al no tener ninguna dependencia con la empresa, el trabajo del auditor es totalmente independiente y libre de cualquier influencia por parte de las autoridades de las empresas, generando así una mayor confiabilidad a terceros sobre los resultados arrojados.

### AUDITORIA INTERNA

Es desarrollada por personal que depende de la empresa, se realiza al servicio de la alta dirección, como mecanismo de control que brinda un dictamen interno sobre las actividades de toda la empresa, que permite ver que las políticas y procedimientos establecidos al interior sean aplicados de forma correcta a todas las áreas.

E. Hevia, la define como “El órgano asesor de la dirección que busca la manera de dotar a la empresa de una mayor eficiencia mediante el constante y progresivo perfeccionamiento de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de la empresa. “

Dentro de las actividades que se deben desarrollar encontramos:

Identificación de los riesgos, Evaluar su susceptibilidad a distorsiones, diseñar procedimientos de auditoria que permita evaluar el diseño la implementación y efectividad.

Una ventaja importante de la Auditoría Interna, es la habilidad que tiene para minimizar los riesgos, reducir costos, eliminar complejidad de los controles con el fin de mejorar la competitividad y proteger el valor de la compañía.

El Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors – IIA), define:

“Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno”.

Los lineamientos propuestos por el Instituto de Auditores Internos – IIA, para la práctica de la Auditoría Interna, son:

- Definir sus principios básicos.
- Proporcionar un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna.
- Establecer las bases para evaluar el desempeño de la auditoría interna.
- Fomentar la mejora de los procesos y operaciones de la organización.

## LAS CINCO FUERZAS PORTER

Antes de hablar de las 5 fuerzas de Porter, tenemos que hablar de Michael Eugene Porter, uno de los mejores economistas de todos los tiempos, su fuerte son los temas de economía y gerencia. Él nació en Norteamérica en 1947 y es el creador de las 5 fuerzas de Porter.

A día de hoy, Porter es un afamado profesor en Harvard, institución en el cual enseña el método que él mismo desarrolló por medio de la estrategia de marketing para empresas. Gracias a sus aportes al mundo de los negocios, hoy en día se conoce la gerencia estratégica por medio de la cual se desarrollan una serie de ventajas para que cualquier negocio sea competitivo.

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el

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

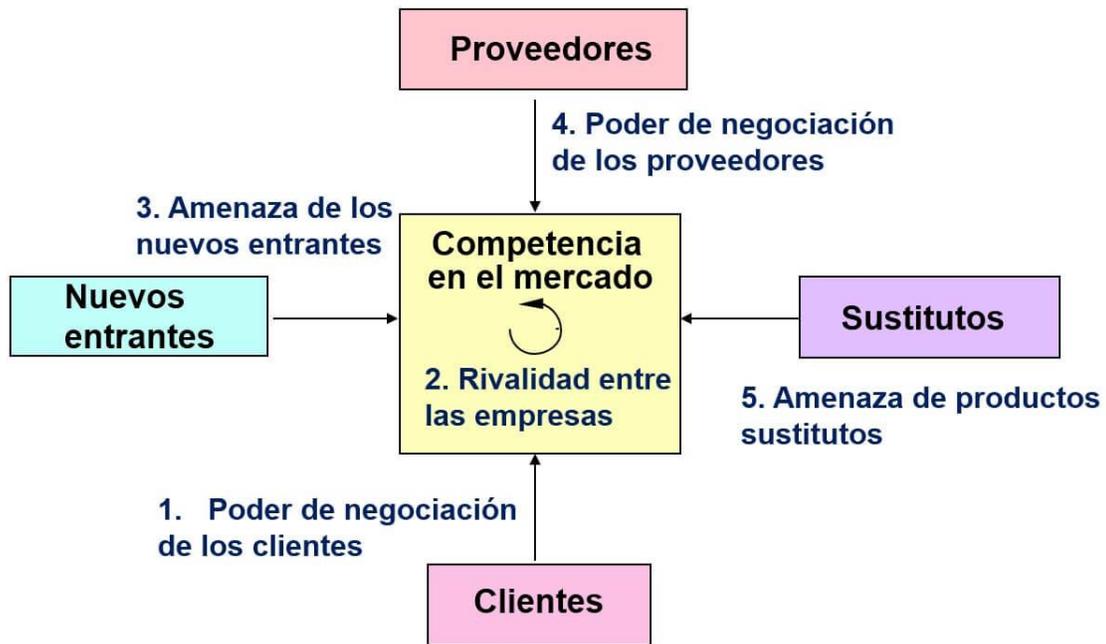


Ilustración 1. Desarrollo de la estrategia de Porter  
Fuente. Las autoras

### Desarrollo de la Estrategia por Porter

Se comienza desarrollando la **visión de la empresa**, estableciendo después la estrategia necesaria para cumplir la visión de la empresa. Se debe tener en cuenta desde los factores cuantitativos y cualitativos hasta lo más abstracto como el poder y la jerarquía dentro de una empresa.

¿Qué tiene en cuenta Porter en estos casos?

**La visión.** Toda la visión debe estar enfocada en el futuro, lo que hace que una empresa se comience a describir a sí misma y sepa que es lo que quiere lograr. La definición de la misión debe contemplar todos los valores de la empresa.

**La misión.** Es una de las cosas más importantes y por eso va en primer segundo lugar, se debe saber cuál es la misión por medio de la razón de ser de la empresa. Está debe ser a su vez independiente.

**Los valores.** Por medio de los valores, les dices a los demás cuáles son tus prioridades y cuáles son los puntos más importantes de tu empresa. En este punto, debes destacar lo que hace a tu empresa única y la hace destacar por encima de las demás. Responde a la pregunta ¿qué es importante para mi empresa?

Solamente tras haber definido estos tres conceptos es que puedes comenzar a formular una estrategia, según Porter. Tener estos puntos ya te da una ventaja competitiva en el mundo de los negocios, pues te permite dirigir esfuerzos y comenzar siempre con un fin en la mente.

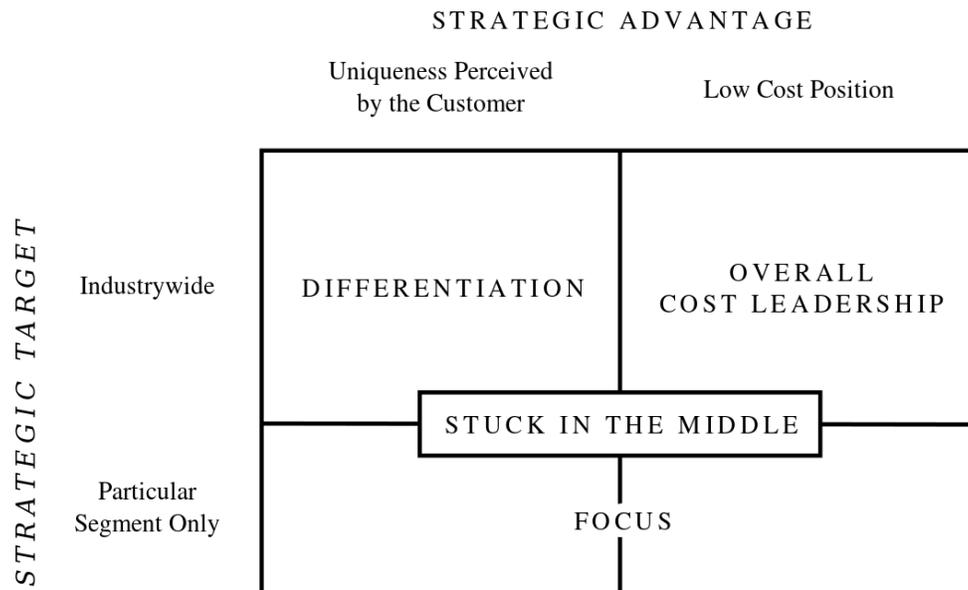
Según su propio creador, **Michael Porter**, él nos explica en su libro cuál es la forma más adecuada de lograr ventajas competitivas en el mercado.

**Para comenzar, se debe tener en cuenta el liderazgo de costos.** En este punto se debe conocer el costo que ofrecen todas las empresas que dan el mismo servicio que tú y ofrecer el precio más bajo que te sea posible.

Esto hace que cualquier empresa pueda cobrar menos por sus servicios y de esta forma atraer a un mayor número de personas. El experto Porter nos dice que es mucho más fácil cuando se trabaja con una economía de grandes volúmenes a bajos costos.

**La diferenciación.** Se debe conseguir que los clientes o las personas que sepan de tu empresa tengan un concepto diferente de la misma. Gracias a la diferenciación, se puede lograr un concepto personalizado en la creación de la imagen de la empresa. Debes contar con una diferenciación que atraiga a los clientes casi por completo y que te distinga de cualquier otra empresa del mercado.

**El enfoque del negocio.** Aquí se debe tener en cuenta cuales son las bases de la empresa, ya que se debe enfocar toda la energía en la venta de un solo producto en vez de intentar vender varios. Puedes distinguir empresas usando este punto por que aprovechan nichos en el mercado, es decir ofrecen productos o servicios en un mercado no saturados, ya que es menos probable que tengas éxito si vendes algo que todos venden.



*Ilustración 2. Las cinco fuerzas de Porter*

*Fuente. Las autoras*

¿Cómo se planean todo?

Cuando se acaba la parte de la estrategia, pasas a los objetivos, los cuales tienen la misma fuerza que el punto anterior.

Los objetivos de la empresa deben ser aceptados por todas las partes desde el director hasta el último empleado.

¿Cómo deben ser?

- Todos los objetivos de la empresa deben ser muy claros y aportar puntos concretos para que todos puedan entenderlos.
- Deben ser objetivos flexibles de tal forma que si pasa algo inesperado se pueda reajustar.
- Se deben ir evaluando cada cierto tiempo para comprobar que se progresa en los objetivos.

- Se debe hablar con todas las personas relacionadas con esos puntos para poder lograr transmitir la idea y motivar a su vez a los empleados.
- Todos los puntos deben coincidir con la misión y valores que la empresa representa.
- Para todos los miembros de la empresa, los objetivos deben ser alcanzables.

¿La implementación?

Ahora, lo que se debe hacer es implementar todo lo que se ha hecho en los pasos anteriores.

En este punto, también hay tres apartados que son:

**La responsabilidad.** Esto quiere decir que todos los puntos de cada área de trabajo saben perfectamente qué deben hacer y cómo manejar cualquier tipo de problema. Se deben expresar claramente las estrategias y los logros que se quieren conseguir en cada una de las áreas.

**Los recursos.** En este punto se deben conocer los materiales y los recursos que se van a usar para cada cosa. Una vez que se acabe este proceso, es muy común que algunas áreas se quedan con recursos insuficientes.

**La colaboración entre las áreas.** Este es otro de los puntos importantes para la estrategia Porter. Requiere mantener una comunicación abierta y constante entre todas las partes de la empresa, para que todos puedan saber lo que están haciendo otras áreas. Esto puede hacer que todos entreguen lo que se espera de ellos de una manera más eficaz.

Porter garantiza el éxito si:

- Actúas con total apego a la estrategia que has fijado desde el principio.
- Asignas a cada área los recursos adecuados que se necesitan para cada cosa.
- Hablas sobre los valores de la empresa siempre que puedas y los impulsas para poder seguir adelante con ello.
- Eres capaz de identificar los riesgos que pueden surgir y además eres capaz de resolverlos con la administración adecuada.
- Eres capaz de evaluar todos los cambios que se van presentando y además eres capaz de generar un entorno de negocio completo, además de poder hacer los ajustes necesarios.

### **4.1.2 Investigación de Mercado**

Según (Phillip Kotler, 1994:112), investigación de mercados “Es el diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de la información específica a la que se enfrenta la empresa”.

De acuerdo con este planteamiento, la investigación de mercados, es una sub función de marketing, debido a que su objetivo es suministrar información sobre el consumidor, en el contexto competitivo, identificar las oportunidades del mercado, monitorear la implementación de los programas de marketing y evaluar el desempeño del marketing mix. Es así como la investigación de mercados sirve a la gerencia de marketing para tomar decisiones de acuerdo al enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y según el suministro de información que se haya utilizado. (T. Kinnear y J. Taylor, 1993:6).

### **4.1.4 Políticas que apoyan la estrategia**

La finalidad de crear políticas nuevas es para encaminar esfuerzos individuales y grupales en la dirección correcta y también para contrarrestar las tendencias de resistencia que se puedan presentar en cualquier área de la empresa orientando las acciones necesarias para que la estrategia funcione (F. David 1994).

Políticas y procedimientos que refuerzan la implementación de la estrategia

La política institucionaliza las prácticas y los procedimientos operativos que apoyan la estrategia en toda la organización.

La política limita la acción independiente y comunica lo que se espera, guía las actividades relacionadas con la estrategia en direcciones particulares y restringe las variaciones deseadas.

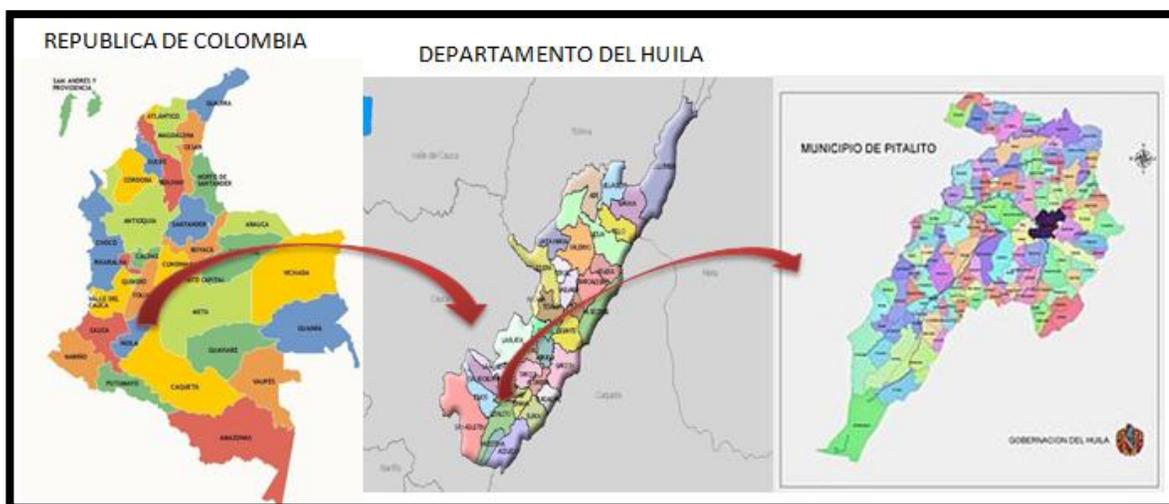
Ayuda a alinear las acciones y las conductas con la estrategia, por lo que se minimizan las malas decisiones, las prácticas conflictivas y se establece una mayor regularidad, estabilidad y confiabilidad en la forma como la organización trata de hacer que la estrategia funcione.

Permite moldear el carácter del ambiente laboral y a traducir la filosofía corporativa en la

forma como se hacen las cosas y como se trata a las personas.

## 4.2 Marco Contextual

### 4.2.1 Municipio de Pitalito



Gráfica 1. . Localización del municipio de Pitalito

Fuente: Plan Municipal de Desarrollo 2016-2019 “Somos Pitalito territorio ideal”.

[http://www.pitalito-huila.gov.co/informacion\\_general.shtml#indicadores](http://www.pitalito-huila.gov.co/informacion_general.shtml#indicadores)

Pitalito está ubicado al sur del Departamento del Huila sobre el valle del Magdalena y en el vértice que forman las cordilleras central y oriental a 1.318 mts sobre el nivel del mar y a unos 188 Km de la Capital del Huila. Es considerado la Estrella Vial del Surcolombiano por su localización estratégica, que permite la comunicación con los Departamentos vecinos del Cauca, Caquetá y Putumayo.

El tamaño de su población de acuerdo con el último censo DANE 2005, en total del Municipio es de 109.375 habitantes, distribuidas 64.082 en el área urbana y 45.293 en el área rural.

Límites del municipio: Al Norte con los municipios de Timaná, Elías y Saladoblanco, al Occidente con los municipios Isnos y San Agustín, al Sur con el municipio de Palestina y al Oriente con el municipio de Acevedo.

Extensión total: 666 Km<sup>2</sup>

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 1000-1800

Temperatura media: 18 y 21° C

Distancia de referencia: distancia de la Capital del Huila, Neiva 188 Km

Como resultado del estudio sobre la Caracterización Geológica de Arcillas del Valle de Laboyos, Municipio De Pitalito, Huila (Castellanos A., 2005), elaborado por la Universidad de Pamplona:

Pitalito es un relleno sedimentario inorgánico de carácter de bastante heterogéneo desde el punto de vista del tipo de arcillas muestreadas, los cuales evidenciaron una gran variación de colores, texturas y granulometrías tanto vertical como horizontalmente. - Uno de los fines primordiales de la caracterización de arcillas usadas en la fabricación de materiales de construcción y mampostería (Ladrillos, tubos, cerámicas, etc.) es lograr la normalización y consecución de certificaciones de calidad que permitan garantizar el producto final ofrecido al Mercado y que además optimicen el rendimiento económico para el fabricante de los mismos.

Esta particularidad del Municipio, hace que se creen industrial con base de transformación de arcilla, ya sea para la construcción en ladrillos y tejas o para las artesanías como insignia la Chiva de Cecilia, que ya posee marca de origen otorgado por el Ministerio de Comercio.

## 4.2.2 Ladrillera Villa Laura

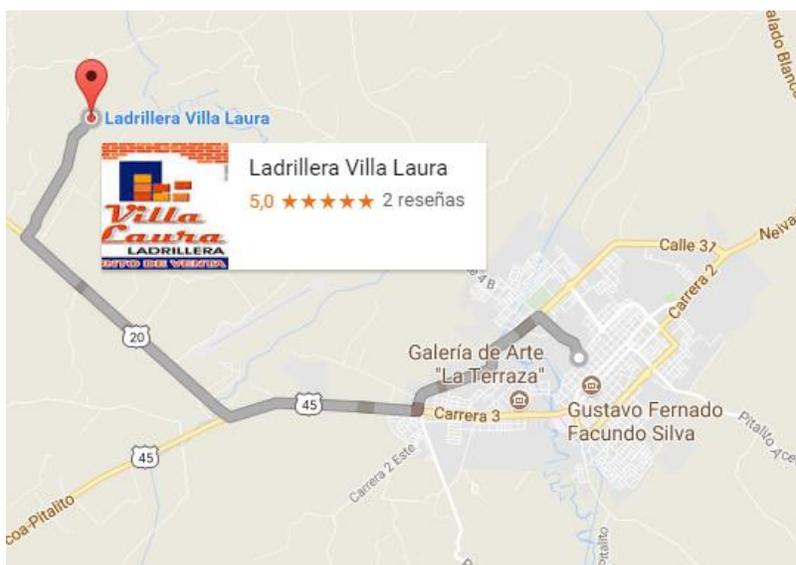
### *Breve reseña histórica de la ladrillera Villa Laura*

Por iniciativa de José Hermides Lugo Trujillo, en el año de 2007, se crea la empresa ladrillera Villa Laura, inicialmente en predios del propietario en la vereda de Bajo Solarte del Municipio de Pitalito, posteriormente se trasladan a la vereda Llano Grande, para estar cerca de la mina de extracción de la materia prima.

Se iniciaron labores con 3 empleados, y un solo producto que era el ladrillo artesanal estilo tolete y en la actualidad se cuenta con 35 trabajadores vinculados de manera directa e indirecta y se cuenta con 10 productos; este crecimiento hace que la empresa ya no se pueda manejar de manera empírica, no es fácil el manejo tanto del personal, material y el mercado para cumplir con los requerimientos.

Desde la gerencia se ha buscado ser una empresa más competitiva, por lo que el primer paso es estructurar un Plan Estratégico que la ubique en el entorno competitiva y estratégicamente.

Se encuentra ubicada en el Kilómetro 8 Vía San Agustín vereda Llano Grande, en Pitalito Huila.



Gráfica 2. . Localización de la Ladrillera Villa Laura

Fuente. Google map

## **4.2 Marco Conceptual**

A continuación, los conceptos que fundamentan la investigación:

*Matriz DOFA:* Es un estudio que sirve para realizar el análisis interno y externo de una organización, donde se identifican las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de una organización.

*Planeación Estratégica:* Según GOODSTEIN, define la Planeación Estratégica como "El proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo". (Del Toro, 2012)

*La Inteligencia Competitiva:* Ha sido definida como "un método sistemático de planificación, recuperación, análisis, archivo, distribución de la información sobre el entorno externo y la mejora de la competitividad de las empresas y organizaciones" (Tena y Comai, 2005).

*La Inteligencia Tecnológica:* Se define como la actividad organizada para la búsqueda y el manejo inteligente de la información tecnológica (Morote y Nuchera, 1999).

*Estrategia:* Es el objetivo y las acciones que es necesario realizar para lograr el escenario apuestal. (Avendaño Avendaño & Mera Rodríguez, 2013).

*Planeación:* Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. (Del Toro, 2012).

## 5. Metodología

### 5.1 Tipo de Estudio

El estudio del Plan Estratégico para la ladrillaría “Villa Laura”, fabricación, Comercialización y derivados de la arcilla, se realizará bajo un enfoque cualitativo y cuantitativo que permitirán detectar y medir cada una de las variables influyente en el comportamiento futuro del objeto de estudio.

La investigación se realizará como un estudio de tipo descriptivo que le permite al investigador determinar el tipo de información que necesita, así como el nivel de análisis que deberá realizarse. Méndez (2001), afirma que en el estudio descriptivo es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, además de que comprueba la organización entre variables de investigación.

La propuesta de desarrollo del anteproyecto es la siguiente:

<b>Actividad</b>	<b>Método</b>	<b>Instrumento</b>
Realizar el estado del arte de la situación actual de la ladrillaría.	Análisis estratégico	Revisión documental, consulta de fuentes secundarias
Aplicación Matriz DOFA	DOFA	Investigación y visita a la empresa
Investigación de Mercados	Investigación de Mercados	Aplicación de Encuesta a las constructoras del Municipio
Presentación de los principios organizacionales a la ladrillera	Metas empresariales	Visita a la empresa
Elaboración y ejecución del proyecto en la empresa	Principios organizacionales	Visita a la empresa

Fuente. La Investigación

### Diseño Metodológico

Indica Méndez (2001), que "el conocimiento deductivo permite que las variables particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas"; esto implica que, por medio de la ejecución del método deductivo en la presente investigación, se podrá llegar a situaciones particulares, partiendo de situaciones generales identificadas en la Organización. Para alcanzar los objetivos del proyecto se estudiarán las diferentes experiencias, teorías y autores sobre la planeación estratégica y su aplicación.

Nombre	Dirección	Tipo de construcciones	Tipo de sociedad
CONSTRUCTORA MYN PITALTO S A S	CALLE 13 2 20	Construcción de edificios residenciales	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
CONSTRUCTORA SAN PEDRO SAS	CALLE 5 1 B 07	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
CONSTRUCTORA LABOYOS SAS	CALLE 2 2 75 LC 1	Construcción de edificios residenciales	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
CONSTRUCTORA LA SABANA OYJ SAS	CARRERA 3 3 59	Construcción de edificios residenciales	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
CONSTRUCTORA FELUNI SAS	CARRERA 1 4 52	Construcción de otras obras de ingeniería civil	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
CONSTRUCTORA MYM Y H S A S	LUGAR CONJUNTO JARDIN DE LA SIERRA CASA D8	Construcción de proyectos de servicio publico	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
CONSTRUCTORA EDIFICART SAS	CALLE 5 1 B 72 LOCAL 103	Construcción de edificios	SOCIEDAD POR ACCIONES

		residenciales	SIMPLIFICADA
CONSTRUCTORA GUAITIPAN S A S	AVENIDA 3 19 276 SUR PISO 2	Construcción de edificios residenciales	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
CONSTRUCTORA LOS IDOLOS SAS	LUGAR CONDominio VALLE VERDE CASA 12 ETAPA 1	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
CONSTRUCTORA BIMAR SAS	CARRERA 5 6 23 P2	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
CONSTRUCTORA MORA OLARTE SAS	CARRERA 1 17 A 26		
CONSTRUCTORA NACIONAL JC SAS	CALLE 3 4 51	Construcción de edificios residenciales	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA CASA VIVA SAS	CALLE 6 1 A 96	construcción de edificios residenciales	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
CONSTRUCTORA L H ROZO Y COMPANIA SAS	CALLE 17 1 A BIS 30	construcción de otras obras de ingeniería civil	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
CONSTRUCTORA AVILES BRINEZ S A S	CALLE 3 4 50	Construcción de edificios residenciales	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA
CONSTRUCTORA EN OBRAS CIVILES Y ARQUITECTONICAS CONSTRUCIVIL SAS	CARRERA 18 9 B 74	Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADA

Tabla 1. Listado constructoras del municipio de Pitalito Huila

Fuente. Archivo de las Autoras

**Estado del Arte.** Se revisará la situación actual de la Ladrillera, Con el este análisis se pueden identificar las fuentes secundarias y primarias de información con el fin de realizar un diagnóstico de la organización y determinar los factores de cambio que pueden ser tenidos en cuenta para el desarrollo del trabajo y la participación de actores y expertos.

### **Fuentes y técnicas de recolección de información**

Para la elaboración del presente proyecto se tomarán la información sobre diferentes fuentes de información relacionadas con el desarrollo organizacional y la planeación estratégica de la ladrillaría.

*Fuentes Secundarias.* Se realizará una revisión documental sobre los estudios ya realizados sobre el diagnóstico y desarrollo organizacional de la ladrillaría “Villa Laura”, que permitan establecer algunas respuestas a los interrogantes planteados en el problema de investigación y en los objetivos del proyecto. Alguno de estos documentos son los informes presentados por los gerentes y Consejo De Administración en las vigencias anteriores.

*Fuentes Primarias.* La información primaria de la investigación se obtendrá de los principales actores que intervienen en la ladrillaría “Villa Laura” y sus socios claves como clientes y compradores.

*Observación:* En la presente investigación también es importante desarrollar la técnica de observación para recoger otra información de tipo cualitativo, que permitan complementar los datos obtenidos de las fuentes secundarias.

## 6. Estado del Arte

La planeación es parte del proceso de desarrollo y crecimiento que todas las empresas deberían llevar a cabo pero que normalmente es implementada en las grandes empresas, sin embargo teniendo en cuenta que las pymes en Colombia representan el 96.4% de la economía nacional y el 80% de los empleos formales; en las mayores dificultades se concentran en la incapacidad para cumplir los requerimientos específicos de exportación, obsolescencia tecnológica, pérdida de mercado, inadecuada estructura financiera, formación administrativa inapropiada, un elevado costo de los recursos ajenos, falta de ingresos y falta de rentabilidad por lo tanto es necesario preguntarse ¿Por qué debe ser importante la planeación estratégica para la empresa Ladrillera Villa Laura?

En el año de 2007 por iniciativa de José Hermides Lugo Trujillo, se crea la empresa ladrillera Villa Laura, inicialmente en predios del propietario en la vereda de Bajo Solarte del Municipio de Pitalito, posteriormente se trasladan a la vereda Llano Grande, para estar cerca de la mina de extracción de la materia prima.

Se iniciaron labores con 3 empleados, y un solo producto que era el ladrillo artesanal estilo tolete y en la actualidad se cuenta con 35 trabajadores vinculados de manera directa e indirecta y se cuenta con 10 productos; este crecimiento hace que la empresa ya no se pueda manejar de manera empírica, no es fácil el manejo tanto del personal, material y el mercado para cumplir con los requerimientos.

Desde la gerencia se ha buscado ser una empresa más competitiva, por lo que el primer paso es estructurar un Plan Estratégico que la ubique en el entorno competitiva y estratégicamente.

## **6.1 Diagnóstico Empresarial**

### **Revisión de la Misión**

En la misión no se describe el trabajo de la organización de forma clara, concisa y concreta, además se debe comunicar la ética de empresa, los principios generales a los cuales los trabajadores deben adherirse y practicar; de igual modo se debe actualizar periódicamente. Cuando menos, una vez al año debe revisarse y ver si corresponde a la realidad de la empresa.

### **Visión**

En la misión no se describe exactamente que se desea hacer en el futuro de la ladrillera; además no se define en que tiempo se lograra la visión, lo cual es importante para el cumplimiento de los objetivos de la misma.

## **MATRIZ DE COMPETITIVIDAD**

### **ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER PARA LA LADRILLERA VILLA LAURA**

La industria ladrillera en el mundo tiene un gran reto ya que los cambios climáticos, las tendencias, gustos y desafíos de la construcción están cambiando. Dicha industria enfrenta un reto aun mayor con el cuidado y conservación del medio ambiente, ya que en el ejercicio de su operación y funcionamiento causan un desgaste del paisaje y contaminación del aire que respiramos; así que lo que deben deducir es que su industria debe evolucionar, aplicando nuevas tecnologías, industrializando los procesos e implementando nuevas formas de operación para la conservación del medio ambiente y sobre todo generando valor agregado a su empresa y a su producto, para llegar a ser competitivos en el mercado nacional e internacional.

Por consiguiente, la ladrillera Villa Laura ya no puede depender de un solo producto para poder subsistir en su industria. Es por ello que es esencial un estudio de estrategias para poder analizar los puntos importantes de su industria y poder obtener las ventajas y las diferencias competitivas que harán que pueda continuar creciendo en su industria.

Aplicando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, analizaremos las partes donde la industria ladrillera va a tener mayores oportunidades o amenazas.

### **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES:**

A pesar de que la dinámica del sector de la construcción no ha sido la mejor, en los últimos años, aun así, la competencia de este sector es significativa como las grandes ladrilleras, por el volumen de producción que manejan y la oferta exportable hacia la zona sur y centro del Huila, con el ladrillo de arcilla. Industrias de un nivel de competitividad en procesos productivos tecnificados, infraestructura que cumple con la norma y certificaciones de calidad que los acreditan y les dan un valor agregado.

Barrera de entrada al mercado:

La principal barrera que tiene un nuevo competidor en la industria ladrillera, es la competitividad con la calidad del producto y el precio, con la ladrillera Villa Laura la cual ya tienen el ladrillo farol rayado en diferentes medidas posicionado en un mercado determinado, lo cual obliga a los nuevos posibles competidores a entrar con una pequeña escala, originando que ellos tengan un costo unitario más alto.

La diferenciación del producto:

La ladrillera Villa Laura tiene el ladrillo farol rayado reconocido en el departamento del Huila por su calidad, color, resistencia a la humedad, a la compresión y rendimiento a la hora de construir, liviano y de excelente calidad, respecto a las ladrilleras de la región, lo cual representa una ventaja competitiva que genera confianza en los clientes; debido a las nuevas tendencias del consumidor final con respecto a la edificación con el ladrillo farol rayado, reduciendo costos y tiempo.

En cuanto a requerimientos de Capital, definitivamente se necesitaría inversiones de gran magnitud para poder competir en esta industria, ya que como lo podemos ver la inversión del capital para poder iniciar plantas de procesos de fabricación de ladrillo y contar con la materia prima suficiente y disponible, además de la distribución son enormes para poder

entrar en esta industria.

Una de las estrategias para combatir estos nuevos competidores es: La Ladrillera Villa Laura, considera que es vital invertir en innovación, desarrollo de productos y actividades que les permita encontrar nuevas técnicas de producción y trabajo para impulsar la economía regional y conquistar nuevos nichos de mercado a nivel nacional, mejorando los procesos para optimizar recursos, mano de obra, reduciendo los costos de producción y poder ofertar en mercados internacionales.

### **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES:**

#### **CONSTRUCERAMICA**

La competencia en este sector a nivel Regional Construcerceramicas es el principal proveedor de productos cerámicos, en los últimos 2 años, como lo hemos analizado ésta competencia tiene un peso significativo, ya que tienen un portafolio muy amplio de productos cerámicos para el sector de la construcción, con tecnología de punta y posicionamiento de marca en el mercado Regional y Nacional. La ladrillera Villa Laura como estrategia de rivalidad entre los competidores de talla regional debe tecnificarse, hacer inversión en infraestructura y ampliar el portafolio de productos para así poder cumplir con las necesidades de los clientes Huilenses y el sector de la construcción tanto regional como nacional. Una de las estrategias que podría utilizar la ladrillera Villa Laura, es mejorar sus procesos y portafolio de productos; esta será una estrategia de mejora y crecimiento para poder competir con las grandes empresas productoras de ladrillo y productos cerámicos.

### **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:**

La entrada al siglo XXI, la velocidad de la información y el hecho de que cada vez las personas están mejor enteradas de los productos que pueden el medio ambiente y garantizar la calidad de sus construcciones, ha hecho que los clientes de hoy en día estén enfocados en la búsqueda de productos de buena calidad y muy asequible a la hora de construir sus proyectos urbanísticos.

Lo que ha originado que las ventas del ladrillo farol hayan crecido y tenga éxito a la hora de hacer los cálculos de rendimiento que favorezca la construcción de viviendas y/o proyectos urbanísticos, con mejores resultados y menores costos.

Los principales productos sustitutos que tiene el ladrillo de arcilla son:

La construcción en madera, el Hierro, el concreto, laminas prefabricadas.

En este esquema podemos observar claramente como la tendencia del cliente de ladrillo tienen otras opciones de materiales de construcción para desarrollar sus proyectos, mientras tanto los materiales llamados sustitutos para este producto han tenido una tendencia positiva en su consumo en los años en cuestión.

Es por este motivo es que consideramos que la fuerza fundamental de este estudio estratégico, es el analizar los productos sustitutos y a partir de ahí es donde la Ladrillera Villa Laura, podrá hacer su estrategia para poder continuar con su participación en el mercado como la tiene hasta ahora.

Ahora bien, considerado lo anterior la Ladrillera Villa Laura ya ha observado la tendencia de sus consumidores finales , por lo cual han reaccionado haciendo nuevos planes con miras a exportar e ingresar a nuevos mercados con su producto y para esto hacer alianzas con entidades que financien este tipo de proyectos y así realizar las mejoras en infraestructura y tecnología e innovación y poder competir con las grandes industrias y mantenernos vigentes en el sector de la construcción con ladrillo de arcilla, garantizando a los clientes un producto de calidad y durabilidad.

La compañía que están posicionada en el mercado regional como Costrucerceramicas, ofrecen un portafolio amplio en materiales de construcción como lozas de cerámica, teja, ladrillos cara vista, adoquines, etc, esto ha originado primordialmente estar aún presente en la industria ladrillera, pero que ahora ya es diversificada, no solo con ladrillos y tejas y ha hecho que sigan permaneciendo como líder en esta industria.

Más sin embargo la entrada de productos sustitutos a sus líneas de producción, ha

incrementado considerablemente los costos de producción, así como de distribución, ya que los productos sustitutos que ganan mercado cada día en la industria, son realmente diferentes a sus antiguos esquemas de producción y distribución.

Es aquí donde la Ladrillera Villa Laura, debe de enfocarse en superar este reto y adaptarse rápidamente a las nuevas exigencias que enfrenta en la producción y distribución de estos nuevos productos sustitutos. Ya que como nuestra industria es pequeña en el sentido de competencia, los factores que podrían acercar a los clientes de tomar como decisión de comprar ladrillos para construir, podría ser efectivamente el costo del producto y su facilidad para adquirirlos.

### **EL PODER DE LOS COMPRADORES:**

Si no es de lo más importante, son primordiales los canales de distribución que pueda tener la Ladrillera Villa Laura, para poder hacer llegar a sus clientes sus productos.

Sabemos que la Ladrillera Villa Laura, cuenta ya con experiencia a nivel regional en la rama de distribución y canales para hacer llegar sus productos, como lo es, centro y sur del Huila principalmente. Es importante para ellos, afianzar sus lazos comerciales con los nuevos importadores de la región de conveniencia que están teniendo tanto éxito en este sector.

Aquí es donde el poder de la empresa Construcerceramicas de materiales de construcción, que efectivamente están teniendo un acercamiento con empresas Regionales y Nacionales, en las macro ruedas de negocios, podrían tener un grado significativo en la reducción de precios finales de venta al consumidor ya que no existen tanta intermediación en la comercialización del producto y por estar ubicada en el país objetivo, los clientes finales tiene el poder de iniciar una batalla de precios con las principales empresas comercializadoras de este tipo de productos.

Para la Ladrillera Villa Laura es de suma importancia tener en cuenta estos nuevos actores en las cadenas de distribución, fortalecer la presencia del producto derivado de la arcilla

para con sus sustitutos.

De igual forma el poder y la diversificación de los productos de Arcillas de la Ladrillera Villa Laura podrían facilitar las negociaciones ante estos nuevos comercializadores regionales, ya que de igual forma para ellos, sería esencial contar con la presencia de los productos regionales y nacionales derivados de la arcilla como el ladrillo.

### **EL PODER DE LOS PROVEEDORES:**

Teniendo en cuenta el poder de los proveedores de la Ladrillera Villa Laura, algunos de sus principales insumos es la arcilla, la empresa cuenta con arcilla suficiente para trabajar durante 90 años, otro de sus insumos es la cascarilla de café para generar combustión a los hornos, la cual es de fácil adquisición por ser una región que produce café en el Huila. A la hora de realizar la comercialización del producto al mercado, contamos con vehículo propia para la distribución del producto.

La Ladrillera Villa Laura no depende de sus proveedores para la fabricación de su producto, dado que cuentan con su propia materia prima como lo es la arcilla y los insumos secundarios como la cascarilla de café no genera dependencia de algún proveedor específico, en cuanto a la hora de distribuir el producto, la empresa de igual modo cuenta con su propio medio de transporte y así minimiza costos en el producto y mejora la oferta al mercado.

## 7. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS – ENCUESTAS

### ESTUDIO DE MERCADOS LADRILLERA VILLA LAURA

#### 7.1 Encuesta dirigida a las constructoras del Municipio de Pitalito

La encuesta se realiza con el objeto de investigar sobre el mercado de la ladrillera.

El total de las encuestas a realizar se hace a una muestra de 15 constructoras del Municipio de Pitalito.

Por favor lea con detenimiento las siguientes preguntas y responda según su criterio:

##### 7.1.1 Tabulación, Grafica y Análisis de la Información

1. ¿De las siguientes ladrilleras del Municipio de Pitalito, elija la que tiene más recordación para usted?

- Ladrillera Villa Laura
- Ladrillera los Diamantes
- Ladrillera los Laboyos S.A.S

Opción de respuesta	Numero de Respuesta	%
<b>Ladrillera Villa Laura</b>		60%
<b>Ladrillera los Diamantes</b>		20%
<b>Ladrillera los Laboyos S.A.S</b>		20%
<b>Total</b>	15	100%

Tabla 2. Fuente: Archivo de las Autoras

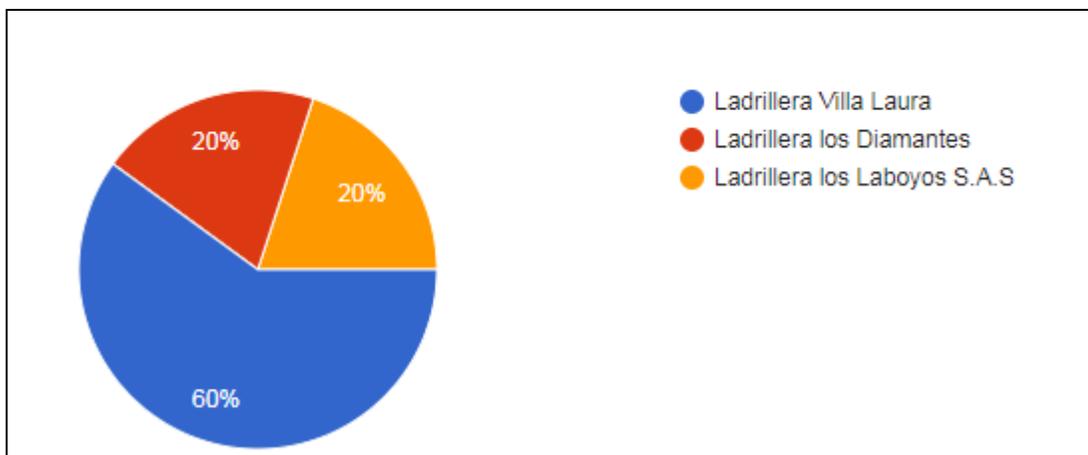


Ilustración 3. Fuente: Archivo de las Autoras

Teniendo en cuenta la gráfica anterior se evidencia que la ladrillera con más recordación en el Municipio de Pitalito es Villa Laura, la cual alcanza un 60% de la población encuestada, seguida a ella está la ladrillera los Diamantes con un 20%, al igual la ladrillera Laboyos S.A.S con el 20% de la población encuestada.

## 2. ¿Qué aspectos busca cuando visita una ladrillera?

- Calidad
- Diseño
- Buen precio
- Todas las anteriores
- Ninguna de las anteriores

Opción de respuesta	Numero de Respuesta	%
<b>Calidad</b>		33,3%
<b>Diseño</b>		13,3%
<b>Buen Precio</b>		0%
<b>Todas las anteriores</b>		53,3%
<b>Ninguna de las anteriores</b>		0%
<b>Total</b>	15	100%

Tabla 3. Fuente: Archivo de las Autoras

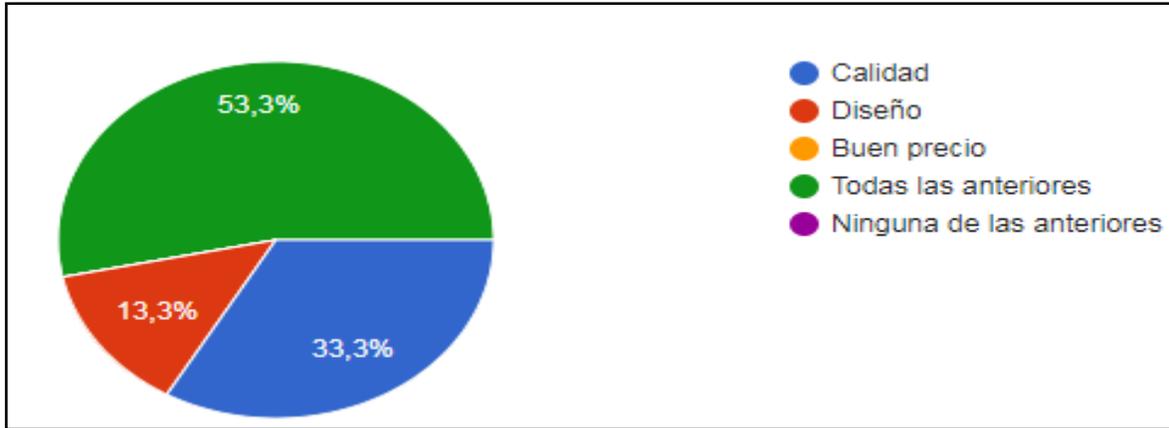


Ilustración 4. Fuente: Archivo de las Autoras

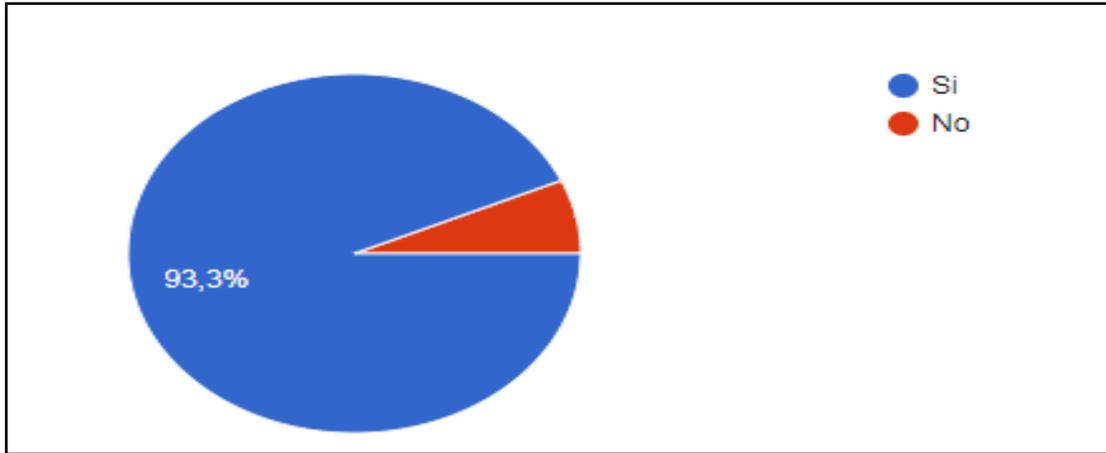
Realizando el análisis de la gráfica y tabla anterior se observa que la mayoría de las constructoras encuestadas buscan Calidad, Diseño y buen precio en un mismo sitio, es por ello que a 15 constructoras se les realizó la encuesta, entre los resultados obtuvimos que un 53,3% respondieron la opción todas las anteriores, Discriminando las demás respuestas hubo un 33,3% que eligieron solamente calidad, un 13,3% que prefieren el diseño, y las opciones de Buen precio y ninguna de las anteriores no fueron prioridades en esta pregunta del estudio.

3. ¿Ha escuchado nombrar la Ladrillera Villa Laura, del Municipio de Pitalito?

- Si
- No

Opción de respuesta	Numero de Respuesta	%
<b>SI</b>	14	93,3%
<b>NO</b>	1	6,7%
<b>Total</b>	15	100%

Tabla 4. Fuente: Archivo de las Autoras



*Ilustración 5. Fuente: Archivo de las Autoras*

Es evidente según la gráfica y la tabla de datos, que un porcentaje alto de las constructoras encuestadas ha escuchado nombrar la ladrillera Villa Laura. Se concluye que 14 constructoras de las 15 que componen la muestra han escuchado nombrar la ladrillera Villa Laura del municipio de Pitalito y tan solo 1 de las constructoras encuestadas SI lo han hecho. Estas cifras son equivalentes a un 93,3% y 6,7% respectivamente.

4. ¿Ha utilizado los productos de la Ladrillera Villa Laura, del Municipio de Pitalito?

- Si
- No

Opción de respuesta	Numero de Respuesta	%
<b>SI</b>	8	53,7%
<b>NO</b>	7	53,3%
<b>Total</b>	15	100%

*Tabla 5. Fuente: Archivo de las Autoras*

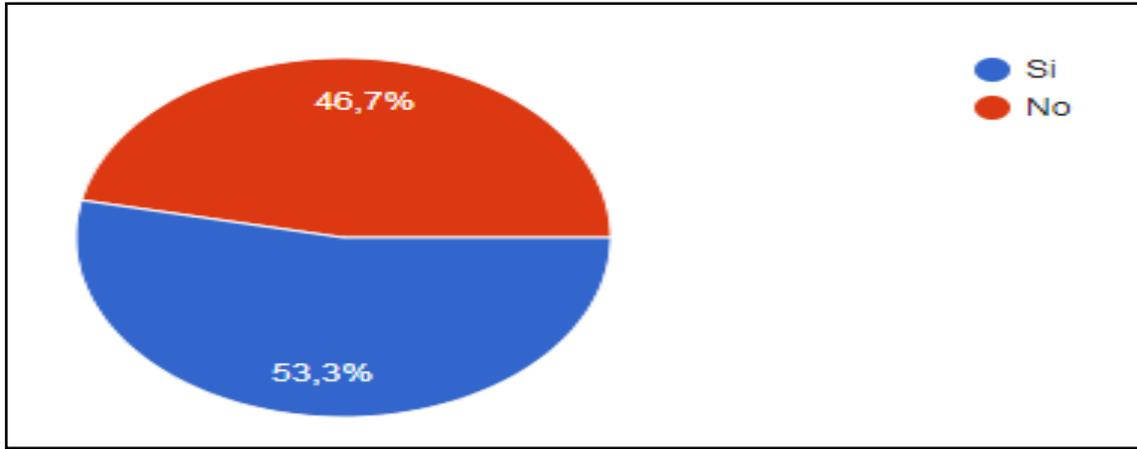


Ilustración 6. Fuente: Archivo de las Autoras

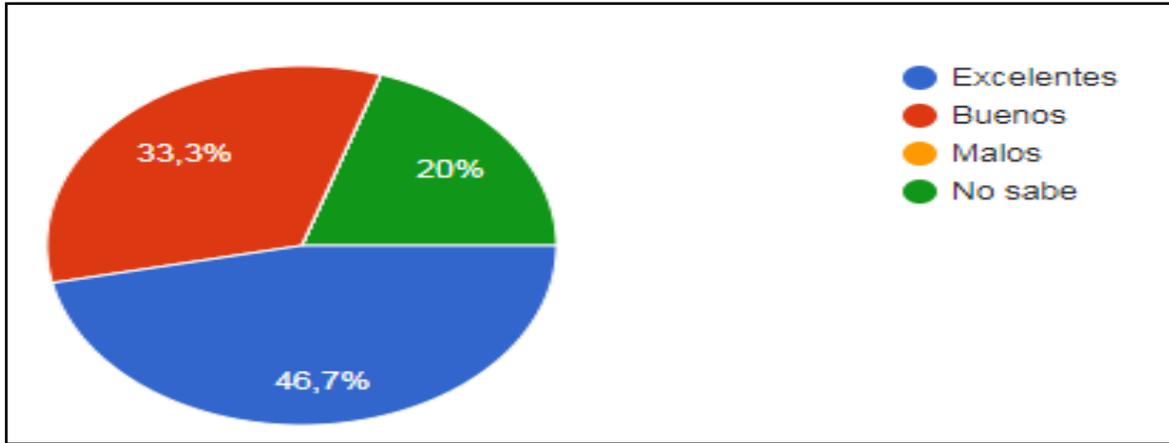
Según la información obtenida, de las 8 respuestas afirmativas de haber escuchado nombrar la ladrillera Villa Laura, tan solo el 53,3% han utilizado los servicios de la ladrillera Villa Laura y el resto 46,7% no lo han hecho. En cifras exactas esto corresponde que de 15 encuestados 8 respondieron SI y 7 respondieron NO.

5. ¿Cómo evalúas con tu experiencia los productos que ofrece la ladrillera Villa Laura?

- Excelentes
- Buenos
- Malos
- No sabe

Opción de respuesta	Numero de Respuesta	%
<b>Excelente</b>	7	46,7%
<b>Buenos</b>	5	33,3%
<b>Malos</b>	0	0%
<b>No sabe</b>	3	20%
<b>Total</b>	15	100%

Tabla 6. Fuente: Archivo de las Autoras



*Ilustración 7. Fuente: Archivo de las Autoras*

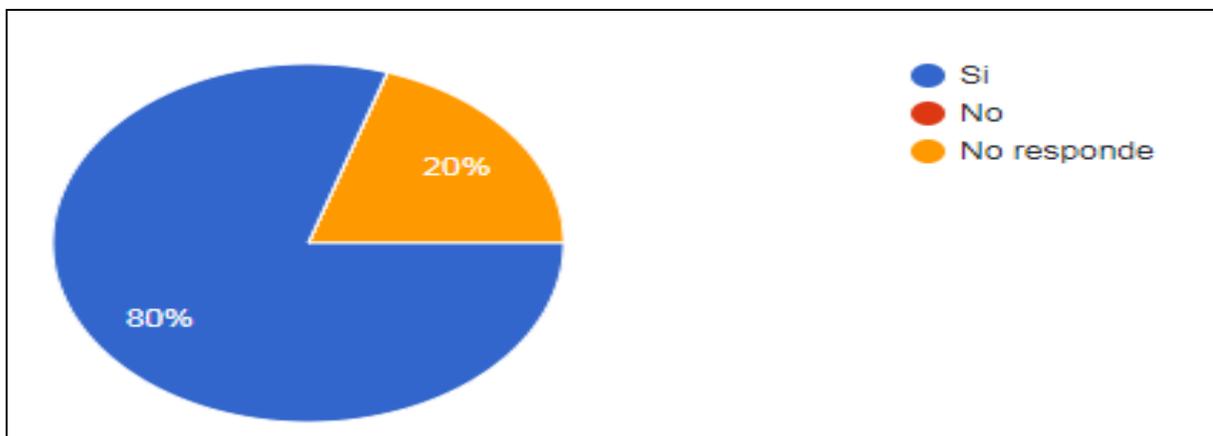
Según la información obtenida, las constructoras evalúan la experiencia con los productos que ofrece la ladrillera Villa Laura, en un 46,7% la califican excelente, en un 33,3% los productos son buenos, y en un 20% no sabe, y podemos analizar que los servicios no han sido malos.

6. ¿La Ladrillera Villa Laura, del Municipio de Pitalito, le genera confianza para invertir sus recursos económicos en ella?

- Si
- No
- No responde

Opción de respuesta	Numero de Respuesta	%
<b>SI</b>	12	80%
<b>NO</b>	0	0%
<b>No Responde</b>	3	20%
<b>Total</b>	15	100%

*Tabla 7. Fuente: Archivo de las Autoras*



*Ilustración 8. Fuente: Archivo de las Autoras*

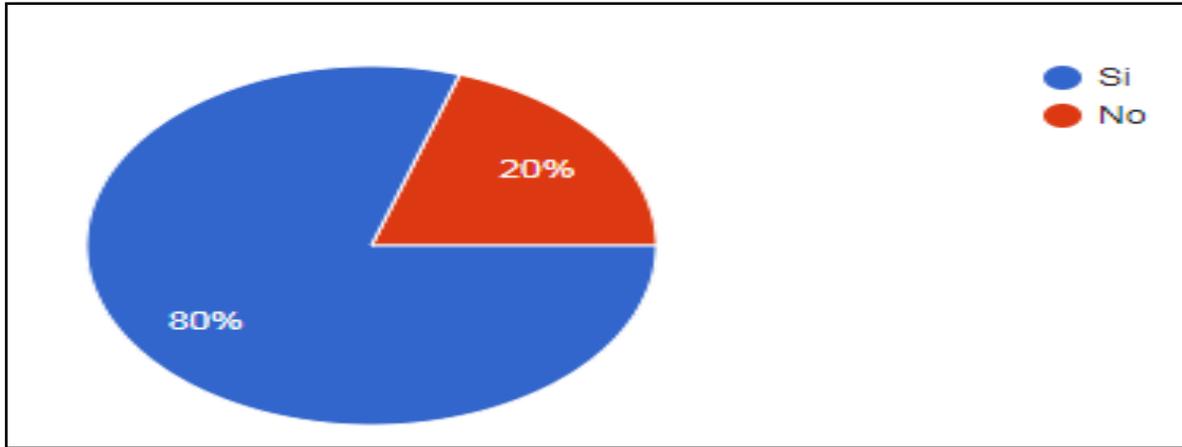
Para el interrogante 6, según la gráfica y la tabla expuesta, se deduce claramente que el mayor porcentaje considera que ladrillera Villa Laura, le genera confianza para que ellos puedan invertir el dinero. Estos porcentajes se discriminan de la siguiente manera: La respuesta SI, en la cual 12 constructoras tomaron esta opción y esta equivale a un 80% de las constructoras encuestadas. Para la respuesta NO, no se obtuvo ningún resultado y por ultimo 3 constructoras respondieron NO RESPONDEN, siendo el equivalente al 20% del total de los encuestados.

7. ¿Sabe dónde está ubicada la ladrillera Villa Laura?

- Si
- No

Opción de respuesta	Numero de Respuesta	%
<b>SI</b>	12	80%
<b>NO</b>	3	20%
<b>Total</b>	15	100%

*Tabla 8. Fuente: Archivo de las Autoras*



*Ilustración 9. Fuente: Archivo de las Autoras*

Realizando el análisis de la gráfica y tabla anterior se observa que la mayoría de personas encuestadas saben la ubicación de la ladrillera Villa Laura, es por ello que de 15 constructoras a quienes se les realizó la encuesta, el 80% respondieron que si saben dónde está ubicada la ladrillera, y tan solo un 20% contestaron que no sabe dónde está ubicada Villa Laura.

### **7.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

A continuación, se presentan los resultados de la investigación, teniendo en cuenta la información dada en las tablas y graficas anteriores, cada una de ellas con sus respectivos análisis.

#### **Conclusiones del Estudio de Mercados**

A continuación, se presenta el análisis realizado teniendo en cuenta los datos arrojados por el estudio de mercadeo realizado a la ladrillera VILLA LAURA, ubicada en el Municipio de Pitalito Huila.

La encuesta se realiza en el Municipio de Pitalito, en el mes de diciembre, tomando como muestra 15 constructoras del municipio de Pitalito, teniendo en cuenta que este tipo de empresas son quienes realizan la mayoría de compras en la ladrillera y de generan más ingresos a la ladrillera.

Según los resultados planteados en tablas y graficas anteriores estos son los resultados:

Se analiza que a la ladrillera tiene un buen reconocimiento en el municipio porque el 60% de las constructoras encuestadas dijeron conocer o haber escuchado nombrar la empresa.

Ocupando está el primer lugar entre las más nombradas del municipio. Se pudo conocer también que las ladrilleras los Diamantes y Laboyos tienen un reconocimiento en el municipio con un porcentaje de 20%, dando como resultado un reconocimiento equitativo para estas ladrilleras.

Como respuesta a que aspectos se busca cuando va a utilizar los servicios de una ladrillera, se puede concluir que el 53,3% de las constructoras encuestadas elije la opción Todas las anteriores en la cual se encuentra en ella los ítems de calidad, diseño y buen precio, el 33,3% de los encuestados escoge la opción de Calidad, y el 13,3% escoge la opción de diseño; esto refleja que la ladrillera debe buscar una muy buen estrategia para brindar a sus clientes las tres opciones más importantes las cuales son calidad, diseño y buen precio.

Es evidente según la gráfica y la tabla de datos, que un porcentaje alto de la población encuestada ha escuchado nombrar la LADRILLERA VILLA LAURA. Se concluye que 14 constructoras encuestadas han escuchado nombrar la LADRILLERA VILLA LAURA del municipio de Pitalito y tan solo 1 de las constructoras encuestadas NO han escuchado hablar sobre la ladrillera. Estas cifras son equivalentes a un 93,3% y 6,7% respectivamente.

Según la información obtenida se halla que el 53,3% de los encuestados han utilizado los servicios de LADRILLERA VILLA LAURA y el resto 46,7% no lo han hecho. En cifras exactas esto corresponde que de 15 constructoras encuestadas 8 respondieron SI y 7 respondieron NO.

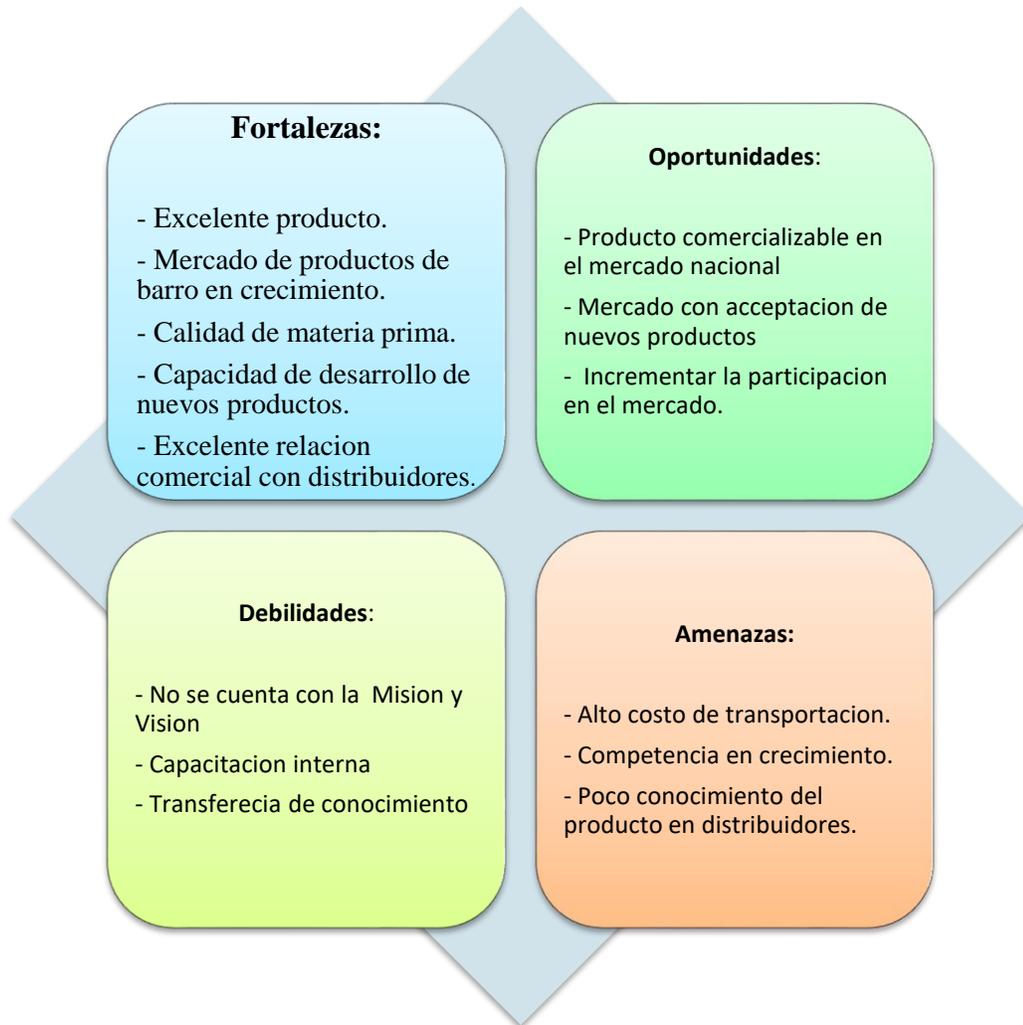
En respuesta al interrogante sobre como evalúan la experiencia con los productos que ofrece la ladrillera, el 46,7% correspondiente a 7 de las constructora encuestadas respondieron que los productos son excelentes, el 33,3% da la opción de buenos y el 20% no sabe cómo es el servicio en la ladrillera, es importante al analizar estos resultados, ala ladrillera le hace falta dar a conocer mejor sus productos por los diferentes medio y de este modo buscar un mayor posicionamiento en el mercado local y regional.

Para el interrogante 6, según la gráfica y la tabla expuesta, se deduce claramente que el mayor porcentaje considera que la LADRILLERA VILLA LAURA, le genera confianza para que ellos puedan invertir el dinero. Estos porcentajes se discriminan de la siguiente manera: La respuesta SI, en la cual 12 constructoras tomaron esta opción y esta equivale a un 80% de la población. Para la respuesta no responde, 3 constructoras que corresponden al 20% completando en estas dos repuestas el total de los encuestados.

Según la información recolectada en la encuesta realizada, y según la gráfica y la tabla expuesta para el interrogante N°8, hay un 80% de las constructoras encuestados que si saben la ubicación de la ladrillera VILLA LAURA y por el contrario a este gusto hay un 20% de encuestados que no saben dónde está ubicada.

## 8. Desarrollo del proyecto

### DOFA



DOFA de la Ladrillera Villa Laura

Fuente. Archivo de las Autoras

## Matriz CAME

<b>MATRIZ CAME</b>		
	Acciones	Corregir las debilidades
<b>C</b>	<b>1</b>	Se creó una Misión y Visión competente a la ladrillera, en la cual se podrá apreciar claramente que ofrece y a quien quiere servir.
	<b>2</b>	Se plantea capacitaciones trimestralmente generando en sus colaboradores confianza y compromiso con la organización.
	<b>3</b>	Mediante las capacitaciones se busca brindar a sus colaboradores nuevos conocimientos que apliquen tanto en su vida personal como en la organización, aportando a la mejora y crecimiento de su calidad de vida.
<b>Afrontar las amenazas</b>		
<b>A</b>	<b>4</b>	Buscar empresas transportadoras que operen a precios moderados. Buscar alianzas con empresas de combustibles que le brinden este servicio a un precio cómodo a la ladrillera.
	<b>5</b>	Implementar estrategias con valor agregado que incentiven a nuevos clientes y de igual modo trabajar en la fidelización de nuestros clientes potenciales.
	<b>6</b>	Realizar propagandas por los diferentes medios de comunicación.
<b>Mantener las fortalezas</b>		
<b>M</b>	<b>7</b>	Mantener la calidad de los productos que ofrece la ladrillera.
	<b>8</b>	Innovar cada día con nuevos productos derivados de la arcilla.
	<b>9</b>	Buscar mantener y cuidar la materia prima aplicando el cuidado en nuestro medio ambiente.
	<b>10</b>	Mantener siempre excelentes relaciones con los distribuidores de nuestro producto.
<b>Explotar las oportunidades</b>		
<b>E</b>	<b>11</b>	Buscar expandir el producto a nivel nacional.
	<b>13</b>	Innovar y brindar al mercado variedad en calidad de productos en arcilla.
	<b>14</b>	Buscar nuevos clientes y eventos en los que se pueda expandir el producto.

Tabla 9. Matriz CAME  
Fuente. Las Autoras

## Registros Fotográficos de la revisión



Fotografía 1. Indicación Vía Ladrillería  
Villa Laura

Fuente. Archivo de las Autoras



Fotografía 2. Entrada a la Ladrillería Villa  
Laura

Fuente. Archivo de las Autoras



Fotografía 3. Área administrativa de la Ladrillería  
Villa Laura

Fuente. Archivo de las Autoras



Fotografía 4. Modelos de ladrillos  
Fuente. Archivo de las Autoras



Fotografía 5. Área de maquinaria  
Fuente. Archivo de las Autoras



Fotografía 6. Área de secado del ladrillo  
Fuente. Archivo de las Autoras



Fotografía 7. Hornos  
Fuente. Archivo de las Autoras



Fotografía 8. Área de proceso  
Fuente. Archivo de las Autoras

**MISIÓN:** Contribuimos a la construcción de inmuebles seguras, confiables y estéticas, a través de la fabricación y comercialización de productos de arcilla de la mejor calidad, garantizada, buscando la satisfacción de nuestros clientes, contribuyendo a la mejora del sector de construcción del país; preservando el medio ambiente y dando el máximo valor a la inversión de nuestros accionistas.

**VISIÓN:** Para el año 2.020 seremos la empresa ladrillera líder a nivel Nacional e Internacional, basada en la excelencia, innovación y desarrollo tecnológico, adquiriendo un creciente volumen de éste y una gran participación de nuestra marca; garantizando calidad y variedad de productos a precios competitivos.

**VALORES:**

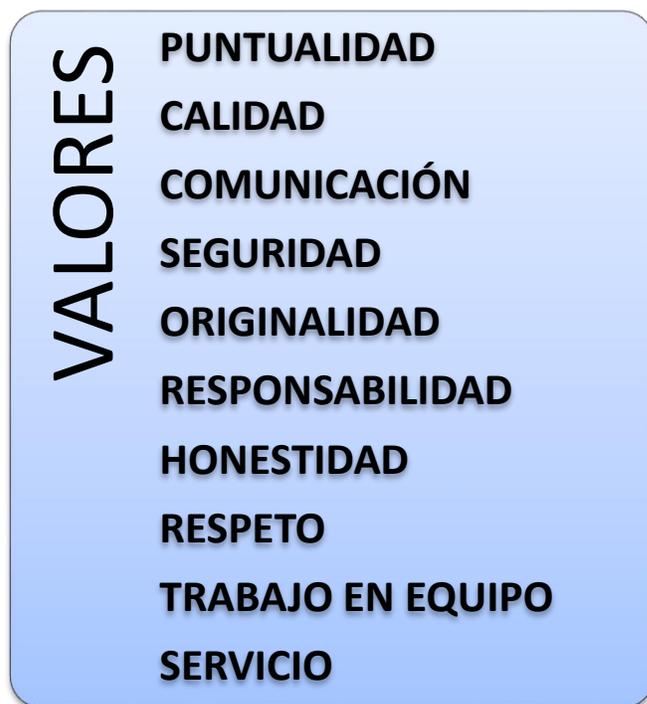


Tabla 10. Valores  
Fuente. Las autoras

## Objetivos De La Ladrillera Villa Laura:

### Objetivo General

El objetivo general de nuestra empresa es ofrecer a todos nuestros clientes la mayor satisfacción posible al adquirir nuestro producto de tal forma afianzar en el mercado local como nacional.

### Objetivos Específicos

- ✓ cumplir con los pedidos de nuestros clientes a tiempo y con calidad.
- ✓ cumplir con la estandarización de los procesos para no tener retrasos ni malos despachos con nuestros pedidos
- ✓ Contribuir con la conservación del medio ambiente.
- ✓ Contribuir con la generación de empleos, generando empleos directos más indirectos que se generen en el transporte del material.

### Organigrama:



Tabla 11. Organigrama  
Fuente. Las autoras

Estrategias							
Estrategias	Descripción de la Acción estratégica de Propuestas Operativa y administrativa	Objetivos	Meta	Plazo de Ejecución	Responsable de la Ejecución	Indicador	Seguimiento
capacitar el personal operativo	Capacitar al personal sobre el plan estratégico de la ladrillera, buscando familiarizarlos más con la organización con el fin de que todos luchen por los mismos objetivos.	Aumentar la productividad de los empleados y la compañía.	Mejorar el porcentaje de empleados capacitados.	2 Años	Gerencia General	Número de personal operativo capacitado/ Número total de empleados operativos	Trimestral
Implementar campañas publicitarias por todos los medios de comunicación	Dar a conocer las ventajas competitivas y los productos que ofrece la empresa.	Dar a conocer la empresa y sus productos.	Para el 2020 se Brindaran productos derivados de la arcilla a nivel nacional.	4 años	Gerencia General	Número de campañas realizadas/ Número de campañas esperadas.	Semestral
Visitas personalizadas ofreciendo el portafolio a nuevos mercados, Dando a conocer los beneficios que	La gerencia será la encargada de realizar las visitas a las los posibles clientes de venta.	Visitar a nuevos clientes, para dar a conocer los servicios con los beneficios que presta la ladrillera.	Para el año 2020 se tendrán nuevos clientes fidelizados y los habitantes del Sur de Huila tendrán recordación de un servicio de calidad el cual presta la ladrillera.	4 años	Gerencia General	Número de visitas realizadas/ Número de clientes potenciales.	Mensual

presta la ladrillera.							
Implementar programas de servicio al cliente.	Capacitar a los empleados de la constructora en servicio al cliente.	Ofrecer cada día un mejor servicio a los clientes y usuarios de la ladrillera VILLA LAURA.	Para el segundo semestre del 2018, los colaboradores de la ladrillera, estarán recibiendo capacitaciones referentes a las políticas de Servicio al Cliente.	4 Años	Gerente General	Número de capacitaciones realizadas/ Número de capacitaciones proyectadas.	Trimestral

Tabla 12. Estrategias Propuestas Operativa y administrativa  
Fuente. Las Autoras

## Conclusiones

Indiscutiblemente no existe situaciones insolubles y la proyección del presente hacia el futuro ya no es una necesidad sino un deber de las empresas y organizaciones actuales que deben necesariamente reducir la incertidumbre y planear estratégicamente; esto es posible y viable siguiendo parámetros claros y metodología como la aplicada en el presente plan de análisis prospectivo estratégico.

La Ladrillera Las Villa Laura puede perfectamente obtener un mejor posicionamiento en el contexto local, regional, nacional e internacional a corto plazo si aplica estrategias empresariales apropiadas que le permitan mayor competitividad venciendo obstáculos, falsos espejismos, con objetividad y proyección a corto, mediano y largo plazo.

La aplicación de la estrategia defensiva permite mejores rendimientos e igualmente la concéntrica para posibilitar calidad en los productos, mejor servicio al cliente y la capacitación del talento humano que es el recurso más valioso de toda organización y que muchas veces se delega a terceros lugares; igualmente las alianzas estratégicas permiten frente a los mercados globales trabajar para superar problemas y ganar interacción, eficiencia y capital.

Imprescindible la elaboración de uno, dos, o hasta tres planes de contingencia que aunque también tiene desventajas permiten en los estudios hacia el futuro una mejor posición para la toma de decisiones de los directivos y tener en cuenta las dimensiones en el medio Ambiente que no son eventos probables; de este modo la ladrillera Villa Laura al tener ya la proyección fundamentada lograra cumplir cada uno de los objetivos propuestos resaltando además que estos objetivos van de la mano con el trabajo en equipo ya que es una de las grandes estrategias que hoy en día utilizan las empresas para alcanzar las metas con eficiencia.

Por consiguiente, para nosotras fue un placer realizar este proyecto ya que aprendimos nuevas técnicas para aplicar en un futuro en nuestra profesión y además en el logramos aplicar los conocimientos que aprendimos en la formación como profesionales en la Administración de empresas.

## Recomendaciones

La reflexión prospectiva debe servir para la acción estratégica; para iluminar las actuaciones del presente en el camino que va al encuentro del futuro por el que se apuesta “la prospectiva es una herramienta para la toma de decisiones porque permite explorar los conocimientos que se pueden obtener hoy sobre el futuro con el objetivo de mejorar las condiciones de desarrollo y bienestar de la comunidad, empresa, organización o nación que se está estudiando.”

Como se puede observar la prospectiva permite reducir la incertidumbre y este aspecto es de trascendental importancia en el contexto actual y desde épocas pasadas el hombre siempre se ha preocupado por visualizar lo futurible y ha recurrido a múltiples métodos sin un éxito contundente.

En el presente la prospectiva estratégica posibilita a través de una metodología precisa, clara, eficaz, llegar a conocer mediante la libertad y un acto de poder su decisión frente al futuro y no actuar de manera imprevista con incertidumbre porque podría incurrir en errores de consecuencias nefastas en el campo empresarial, financiero de políticas, procesos y programas.

No puede existir una actitud inactiva, es decir no hacer nada sino reactiva y pre activa, es decir prevé el futuro con el objeto que tomar decisiones en el presente que permitan adaptarse a este futuro que parece inminente y la última actitud frente al futuro es la proactiva, es decir, hacer una evaluación de los futuros con el objeto de tomar en cuenta la acción individual y colectiva que pueden modificarlo.

En el caso específico y concreto de la Ladrillera Villa Laura se observa la viabilidad y se recomienda la continuidad del estudio prospectivo, porque en el contexto las variables cambian e igualmente se hace necesario diversificar en estrategias, no se puede desde ningún punto de vista presionar hacia determinado objetivo o meta, sin antes diseñar planes que permitan determinar los factores favorables.

Las matrices claramente lo indican, para la identificación de los diferentes elementos a tener en cuenta y en un mundo como el actual, globalizado se está en permanente cambio; por consiguiente, la trascendencia del proceso en cuestión.

## Referencia Bibliográfica

- (UNAD), u. n. (04 de 2012). gestion ambiental institucional. Obtenido de <https://sig.unad.edu.co/documentos/sgc/procedimientos/P-1-4.pdf>
- 1991, C. P. (1991). registraduria . Obtenido de <http://www.registraduria.gov.co/IMG/pdf/constitucio-politica-colombia-1991.pdf>
- bogota, a. m. (1991). constitucion politica de colombia. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>
- Castellanos A., O. M. (2005). Caracterización Geológica de Arcillas del Valle de Laboyos, Municipio De Pitalito, Huila. (U. d. Pamplona, Ed.) Bistua Vol. 3 No. 2. doi:ISSN: 0120-4211
- tarqui, A. d. (01 de junio de 2016). plan municipal de desarrollo 2016-2019 el camino para dejar huella. Obtenido de <http://tarqui-huila.gov.co/apc-aa-files/36663165336438363566326433633165/acuerdo-no-08-plan-de-desarrollo-2016-2019.pdf>
- unad. (abril de 2012). INSTRUCTIVO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS. Obtenido de <https://sig.unad.edu.co/documentos/sgc/instructivos/I-1-4-4.pdf>
- UNAD. (s.f.). matriz normativa legal . pitalito.
- Thompson, I. (2006). Definición de misión. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>.
- Riquelme Leiva, Matias (2015, junio). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. Santiago, Chile. Retrieved from <http://www.5fuerzasdeporter.com/>