

**IDENTIFICACION DE UN PLAN PROSPECTIVO PARA LA EMPRESA
LADRILLERA LAS BRISAS EN EL MUNICIPIO DE LA PLATA – HUILA**

**MARIA CAMILA CAMPOS JOYAS
CRISTHIAN PASTRANA CARDOZO
ANA FERNANDA CALDON ANDRADE**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA –UNAD-
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y
DE NEGOCIOS – ECACEN
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
LA PLATA HUILA
2012**

**IDENTIFICACION DE UN PLAN PROSPECTIVO PARA LA EMPRESA
LADRILLERA LAS BRISAS EN EL MUNICIPIO DE LA PLATA – HUILA**

**MARIA CAMILA CAMPOS JOYAS
CRISTHIAN PASTRANA CARDOZO
ANA FERNANDA CALDON ANDRADE**

**Trabajo presentado como requisito para optar el título de
Administradores de Empresas**

**Asesora:
ZORAIDA LUCIA CASTRO ÁNGEL
Especialista en Pedagogía para el Desarrollo del
Aprendizaje Autónomo y Master en Gerencia MBA
Tutor HC. ECACEN UNAD
CERES La Plata H.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA –UNAD-
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS Y
DE NEGOCIOS – ECACEN
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS
LA PLATA HUILA
2012**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

La Plata H., Diciembre 2012

DEDICATORIA

A mi familia, a los gestores y promotores de proyectos que convergen a la consolidación del sector empresarial. **Camila.**

A mi familia, a quienes gestionan y lideran ideas para contribuir al crecimiento y al desarrollo de las empresas en el municipio de La Plata – Huila. **Cristian.**

A mi familia, a los líderes que con sus ideas aportan al progreso y avance de las empresas en nuestro municipio. **Fernanda.**

AGRADECIMIENTOS

Los autores del presente estudio, expresamos nuestros agradecimientos a:

A la Asesora, **ZORAIDA LUCIA CASTRO ÁNGEL**, por su sapiencia, y orientación decidida en el desarrollo de la presente investigación enfocada en la prospectiva estratégica.

A todos los Tutores de las diferentes áreas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD y a ECACEN que promueven activamente ideas, gestión y liderazgo hacia la acción práctica desde las aulas de la Universidad para contribuir a la formación del sector empresarial.

A las empresas e Instituciones, que de una u otra forma colaboraron para el desarrollo de la investigación, a la ladrillera Las Brisas por facilitar información y acceso a su empresa. A todos mil gracias.

CONTENIDO

INTRODUCCION.....	13
1. SELECCIÓN TEMA DE INVESTIGACION.....	14
1.2 DELIMITACION DEL TEMA	14
2 PROBLEMA DE INVESTIGACION	16
2.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	16
2.2 FORMULACIÓN.	16
2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	17
3 OBJETIVOS	18
3.3 OBJETIVO GENERAL.....	18
3.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	18
4 JUSTIFICACION	19
5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	21
5.1. MISIÓN.....	21
5.2. VISIÓN.....	21
5.3. VALORES.....	21
5.4. PRINCIPIOS.....	22
5.5. POLITICAS DE CALIDAD.....	22
5.6. ORGANIGRAMA	23
6. ANALISIS, ESTADO ACTUAL PROSPECTIVO.....	24
6.1. PASADO.....	24
6.2. PRESENTE	24
6.3. FUTURO.....	24
7. TALLER DE PROSPECTIVA	26
7.2 FUTURO PROBABLE.....	26
7.3 FUTURO POSIBLE.....	26
7.4 FUTURO DESEABLE	27
8. ARBOL DE COMPETENCIAS	28
8.5 DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	28
9. ANALISIS ESTRUCTURAL PROSPECTIVO METODO MIC MAC.....	30
9.1. DELIMITACION DEL SISTEMA Y BUSQUEDA DE VARIABLE CLAVE ..	30
9.2. MATRIZ DEL ANALISIS ESTRUCTURAL	31
10. ANALISIS DEL JUEGO DE ACTORES METODO MACTOR	34
10.1. MATRIZ ACTORES POR OBJETIVOS	34
10.2. MATRIZ ACTORES POR ACTORES	36
11. METODO DE ELABORACION DE ESCENARIOS	38
11.1. ELABORACION DEL EJE DE SWARTZ	38
11.2. METODO DE DELPHI	40
11.3. ANALISIS MORFOLOGICO	42
12. ESCENARIOS DE LA FASE PROSPECTIVA.....	43

12.1.	ESCENARIO IDEAL	43
13.	PROSPECTIVA ESTRATÉGICA	44
13.1.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	44
13.2.	ACCIONES A SEGUIR.....	45
13.3.	MECANISMOS DE SEGUIMIENTO	45
14.	ELECCION DE LAS OPCIONES ESTRATEGICAS.....	46
14.1.	METODO DE ARBOL DE PERTINENCIA	46
14.2.	PROPUESTA PROSPECTIVA ESTRATEGICA.....	47
15.	CLASIFICACION Y SELECCIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATEGICAS...	48
15.1.	METODO MULTICRITERIO, METODO MULTIPOL.....	48
16.	PLAN DE CONTINGENCIA	48
17.	CONCLUSIONES	51
18.	LO APRENDIDO	52
	BIBLIOGRAFIA.....	54

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No.01: Matriz DOFA	25
Tabla No.02: Identificación variable, influencia y problema	26
Tabla No.03: Influencia y Dependencia	27
Tabla No.04: Posición de la Matriz	31
Tabla No.05: Actores por Objetivos	32
Tabla No.06: Actores por actores	33
Tabla No.07: Matriz de análisis morfológico	41
Tabla No.08: Criterios de posición	47

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura No.01: Mapa del Municipio de La Plata Sede del proyecto	11
Figura No.02: Árbol de competencias	24
Figura No.03: Representación gráfico del análisis estructural / MICMAC	27
Figura No.04: Árbol de pertinencia	46

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico No.01: Estructura Organizacional	18
Gráfico No.02: Matriz Actores por actores	34
Gráfico No.03: Eje de Schwartz	38

RESUMEN ANALITICO

Identificación de un plan prospectivo para la empresa Ladrillera Las Brisas en el municipio de La Plata – Huila, se establece como una estrategia de oportunidades aplicando la estructura metodológica orientada hacia las estratégicas; el análisis para posibilitar diversidad de alternativas que contribuyen a mejorar los espacios y de esta forma posicionar la empresa en el contexto local, regional y nacional.

El plan se ciñe a la metodología prospectiva garantizando de esta forma la veracidad de los procesos e instrumentos utilizados para lograr los objetivos propuestos en actividades de trabajo. En el contexto contemporáneo indiscutiblemente todas las organizaciones y empresas se proyectan en una dinámica constante de acción para lograr efectividad, posicionamiento en los mercados frente a la competencia.

Básicamente se resume la actividad en tres procesos; prospectiva estratégica, análisis prospectivo y análisis estratégico; de las cuales surgirá las conclusiones finales y los aspectos a tener en cuenta para el desarrollo integral aplicable a la empresa Ladrillera Las Brisas en el plan de análisis estratégico prospectivo. Con esta nueva visión se pretende implementar modelos prácticos para contribuir al desarrollo y gestión empresarial en el sector específicamente en el municipio de La Plata y para que la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, trascienda en su conocimiento desde las aulas a la práctica.

ABSTRACT

Identifying a prospective plan for the company in the brickyard breezes municipality Plate - Huila, is established as a strategy of applying the methodology framework opportunities oriented strategic analysis to enable diversity of alternatives that improve the spaces and thus positioning the company in the local, regional and national levels.

The plan adheres to the prospective methodology thus ensuring the accuracy of the processes and tools used to achieve the objectives in work activities. In the contemporary context indisputably all organizations and companies are projected in a constant dynamic of action to ensure effectiveness, market positioning against the competition.

Basically summarizes the activity in three processes strategic prospective, prospective analysis and strategic analysis, of which emerge the final conclusions and issues to consider for the integral development applicable to the company in the brickyard Las Brisas prospective strategic analysis plan . With this new vision is to implement practical ways to contribute to the business development and management in the sector specifically in the town of La Plata and the National Open University and Distance - UNAD, transcend their knowledge from the classroom into practice.

INTRODUCCION

“El Plan análisis Estratégico prospectivo para la empresa Ladrillera Las Brisas en el municipio de La Plata Huila, se enfoca en un estudio minucioso y detallado dentro de la prospectiva que no es tan solo una ventana para pensar en el futuro suponiendo cual va a ser la evolución actual, sino que permite buscar futuros alternativos al identificar oportunidades que se presentan alrededor del objetivo de estudio y los factores que puedan afectarlo.”

El presente plan básicamente se presenta en tres fases, la primera prospectiva estratégica, con el tema el problema, objetivos, justificación, direccionamiento y análisis desde el punto de vista estratégico; en la fase dos el análisis prospectivo, con el direccionamiento estratégico, análisis estructural, juegos de actores y métodos de elaboración de escenarios y como parte final el análisis estratégico con los escenarios de la fase prospectiva, las estrategias, las opciones estratégicas, la selección de acciones, el plan de contingencia y como parte final las conclusiones.

La aplicabilidad de este plan a una empresa ladrillera del municipio de La Plata permite entender las dimensiones favorables y los espacios posibles para fomentar el avance sustancial al desarrollo de estas empresas y del sector que posibilitan deslumbrar hacia el futuro y consolidar un aspecto de demanda creciente como lo es el sector de la construcción en el ámbito local, regional que demanda de estos productos.

La objetividad del estudio se ciñe básicamente a la estructura metodológica de los planes prospectivos en el contexto contemporáneo ha permitido avances mejorables, positivos, significativos en diferentes empresas y sectores a los cuales se han aplicado en consecuencia se tiene la certeza de su funcionalidad y dinámica en el entorno, y específicamente con la empresa en estudio.

No es una utopía, un imposible que el sector empresarial contribuya a jalonar la economía, pero se requiere de aplicación de teorías, estudios que permitan mayor rentabilidad, utilidad e ingresos.

1. SELECCIÓN TEMA DE INVESTIGACION

1.1 ESCENARIOS PARA UN PLAN PROSPECTIVO EN LA EMPRESA LADRILLERA LAS BRISAS EN EL MUNICIPIO DE LA PLATA – HUILA

La prospectiva consiste en iluminar los escenarios más probables buscando la coherencia entre las acciones de hoy y las necesidades que tendrá la empresa mañana aumentando sus ventajas competitivas.

El plan aplicado a la empresa Ladrillera Las Brisas busca consolidar estrategias desde el presente hacia el futuro para posicionarla estratégicamente en el contexto del mercado actual para obtener mayores beneficios y utilidades.

1.2 DELIMITACION DEL TEMA

- **En relación al espacio:** Comprende el entorno propio de la empresa Ladrillera Las Brisas, ubicada en el Km 1 Vía la Meseta contexto local del municipio de La Plata.
- **En relación al tiempo:** corresponde al periodo del año 2012 en que se efectuará el respectivo estudio en su fase de prospectiva estratégica, análisis prospectivo y análisis estratégico.
- **En relación al ambiente:** corresponde a la época actual año 2012, con visión del presente hacia el futuro buscando examinar implicaciones de una gama de planteamientos hipotéticos para comprensión de procesos de cambio.



Figura No. 01 Municipio de La Plata sede del proyecto

2 PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es evidente que tanto en el contexto internacional como nacional, se presentan diferentes problemas para las pequeñas y medianas empresas que no saben, o no conocen estrategias prospectivas para aplicar a sus negocios y resultan considerablemente afectadas desde el punto de vista económico, estructural, de creatividad y productividad.

Los nuevos procesos del mercadeo, la globalización, los tratados de libre comercio plantean oportunidades y amenazas que deben ser analizadas para posibilitar un desarrollo favorable en las primeras y reducir el impacto en el caso de las segundas; avanzar frente a las nuevas opciones de negocios demanda preparación en el talento humano, capacidad administrativa y prospectiva estratégica.

En el municipio de La Plata la empresa Ladrillera Las Brisas, se ve enfrentada a esta nueva realidad exigiendo posicionamiento y competitividad en el mercado local y con proyección nacional e internacional a futuro pero para ello requiere estrategias, políticas, implementar un análisis estratégico prospectivo que posibilite solucionar sus falencias y visualizar desde el presente hacia el futuro opciones y planes que le permitan superar a la competencia, obtener mayores utilidades, e ingresos y avances tecnológicos propios del siglo XXI.

De no proceder a diseñar planes alternos se ira marginando y avanzando al azar y en medio de incertidumbres que terminaran afectando sus recursos económicos, financieros, clientes, usuarios hasta desaparecer del mercado; superar estos retos y estos problemas son de urgencia manifiesta para competir con éxito y mejoramiento continuo para hacer cada día la mejor empresa en el sector ladrillero.

2.2 FORMULACIÓN.

¿CÓMO IDENTIFICAR UN PLAN PROSPECTIVO PARA IMPLEMENTAR EL MEJOR POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA LADRILLERA LAS BRISAS EN EL MUNICIPIO DE LA PLATA – HUILA?

2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

- ¿Qué factores del orden interno o externo inciden en el desarrollo y crecimiento de la empresa ladrillera Las Brisas?
- ¿Qué estrategias prospectivas son viables de implementar para el avance y posicionamiento de la empresa?
- ¿Qué análisis prospectivo y estructura metodológica es posible de aplicar para la gestión empresarial de la empresa?
- ¿Qué opciones estratégicas posibilitan mejores oportunidades en escenarios reales para la empresa?
- ¿Actualmente qué planes de contingencia presenta la empresa en sus múltiples actividades de mercadeo?

3 OBJETIVOS

3.3 OBJETIVO GENERAL

Identificar un plan prospectivo para la empresa ladrillera Las Brisas en el Municipio de La Plata Huila, visualizando decisiones de infraestructura, productividad, rentabilidad, creatividad, reduciendo incertidumbre futura.

3.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Determinar los factores del orden interno o externo que inciden en el desarrollo y crecimiento de la empresa ladrillera Las Brisas
- Analizar estrategias prospectivas viables de implementar para el avance y posicionamiento de la empresa
- Identificar el análisis prospectivo y estructura metodológica para la gestión empresarial de la Ladrillera Las Brisas.
- Plantear opciones estratégicas que posibilitan mejores oportunidades en escenarios reales para la empresa
- Diseñar planes de contingencia para la empresa en sus múltiples actividades de mercadeo

4 JUSTIFICACION

“La planificación tradicional es esencialmente retrospectiva, puesto que los objetivos que se persiguen son determinados en gran medida, por lo que sucede en el presente y ha sucedido en el territorio donde se planifica. En la modalidad prospectiva ocurre a la inversa. Primero, se establece el futuro deseado tan abiertamente como sea posible, esto es, de manera creativa y libre de las restricciones de la experiencia y las circunstancias actuales. Segundo, con esta imagen de lo deseable en mente, se procede a la selección del futuro más satisfactorio a partir de las posibilidades actuales y las lecciones del pasado.

La aplicación de la prospectiva a la planificación territorial ha comenzado en todos los países a decir de varios autores, responde a la necesidad de ver, con mayor claridad el futuro de cada población en un mundo lleno de incertidumbre y donde los efectos de las crisis son una realidad cada vez más frecuentes. La reflexión de la prospectiva al interior de una población constituye un hecho único para superar las limitaciones y contradicciones que plantea el corto plazo y generar esperanzas en los ciudadanos, tomando conciencia sobre la necesidad imperiosa de adoptar opciones que supongan una ruptura con el pasado, modificar los hábitos y comportamientos y asumir las transformaciones que sean necesarias”.¹

La Identificación del plan prospectivo para la empresa ladrillera Las Brisas se justifica porque genera la viabilidad de oportunidades desde el punto de vista económico para mejorar los procesos tradicionales con innovaciones tecnológicas propios de la implementación de programas que la ciencia y la tecnología facilita en el contexto contemporáneo para reducir costos y maximizar recursos favorablemente desde el punto de vista financiero.

Igualmente desde el punto de vista social contribuir al bienestar de la comunidad creciente del municipio de La Plata brindar un producto altamente mejorado con calidad total, a un precio excelente para su adquisición y de esta forma contribuir al bienestar de las viviendas y construcciones en un ámbito de seguridad y también a planes habitacionales de los proyectos que se adelantan en el municipio de La Plata, que demandan permanentemente el producto que muchas

¹ En línea: <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/cuad3-prospect.desterrit.pdf> Consultado el 15 de Diciembre de 2012

veces debe ser traído de otros municipios a mayor costo por la carencia del mismo.

Similarmente la consolidación de la empresa ladrillera posibilitará mayores oportunidades de empleo en el ámbito local para disminuir los altos índices desempleo o empleo informal que se presenta en el municipio de La Plata, porque a través de este estudio prospectivo la empresa demandara mayor cobertura de talento humano para posicionar su producto y satisfacer de esta manera la demanda.

Se justifica igualmente en análisis porque la empresa se esfuerza en generar el mínimo de contaminación y de reducir los impactos negativos en el proceso de fabricación de los ladrillos, desde el punto de vista ambiental que es precisamente lo ideal en las empresas modernas, no producir contaminantes ni afectar el Medio Ambiente y hacer un producto limpio.

5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

5.1. MISIÓN

Hacer de nuestra industria una empresa de calidad en la producción de ladrillos, aportando al área de la construcción un producto excelente y de mejores características técnicas óptimas para el mercado, aplicando permanentemente Prospectiva Estratégica.

5.2. VISIÓN

Ser una empresa con liderazgo regional y con soluciones de oferta de ladrillo hueco en el suroccidente con referentes para nuestros clientes en innovación y conocimiento, para crear valor económico y social de forma sostenible con el entorno.

5.3. VALORES

LEALTAD: Cumplir las responsabilidades individuales para fortalecer la imagen Empresarial.

RESPONSABILIDAD: Desarrollar con efectividad las tareas encomendadas.

HONESTIDAD: Empezar actuaciones bajo criterios de discernimiento ético en la gestión empresarial.

RESPECTO: Comprender y valorar la libertad de pensamiento y los derechos inherentes a cada persona.

EFICIENCIA: Se entregan resultados de calidad en base a la planificación empresarial

COMPROMISO: Demostrar vocación de servicio y sentido de pertenencia frente a la Entidad, ejerciendo el liderazgo necesario para dar cumplimiento a los objetivos de la organización, respetando el medio ambiente.

COMPETITIVIDAD: Aplicar la cultura de calidad en el servicio, ofreciendo una amplia cobertura, que permita responder efectivamente frente a las exigencias del mercado dentro de un mundo globalizado.

SOLIDARIDAD: Cooperación permanente y continua en el desarrollo en los procesos de la organización y en las relaciones interpersonales con clientes y usuarios.

LIDERAZGO: Permitimos que nuestros empleados se sientan seguros en el negocio. Somos líderes en el negocio y soportamos a nuestros clientes en maximizar su potencial.

ESPÍRITU DE EQUIPO: Nosotros contamos con un equipo exitoso tanto en nuestros colaboradores como en la búsqueda de un mejor rendimiento de equipo. Valoramos el aporte brindado por cada miembro de equipo. Trabajamos de forma global y comprometida para alcanzar metas en común promociones abiertas y comunicación.

PARTNERSHIP: Entendemos a nuestro interlocutor, compañeros, clientes o proveedores para sincronizar nuestros intereses y necesidades con ellos. Desarrollamos una relación basada en confianza, respeto e integridad.

EXCELENCIA: Desarrollamos soluciones innovadoras "de primera mano", tecnología y servicios que garanticen el éxito de nuestros clientes. Luchamos continuamente en el mejoramiento de nuestro rendimiento para cumplir nuestros compromisos

5.4. PRINCIPIOS

- Conocer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- Desarrollar una relación Directa entre el cliente y la empresa.
- Generar a nuestros clientes la confianza y seguridad al adquirir nuestros productos.
- Proporcionar a nuestros clientes la información necesaria sobre los productos de la empresa ladrillera y de esta manera prestarles un buen servicio con el producto ofertado.
- Evaluar el producto y buscar continuamente las recomendaciones de los clientes para mejorarlo y actualizar nuestro portafolio de productos según su necesidad y demanda.

5.5. POLITICAS DE CALIDAD

- Asegurar la independencia, imparcialidad, moralidad, ética profesional y confidencialidad en todo el proceso de producción.
- Garantizar al usuario la calidad del producto solicitado y promover la competitividad, evidenciando las características de excelencia.

- Mejorar continuamente los procesos de organización de la empresa para brindar un producto de alta calidad y confiable a nuestros clientes.
- garantizar la máxima satisfacción de nuestros clientes con el producto ofrecido en sus diferentes variedades

5.6. ORGANIGRAMA

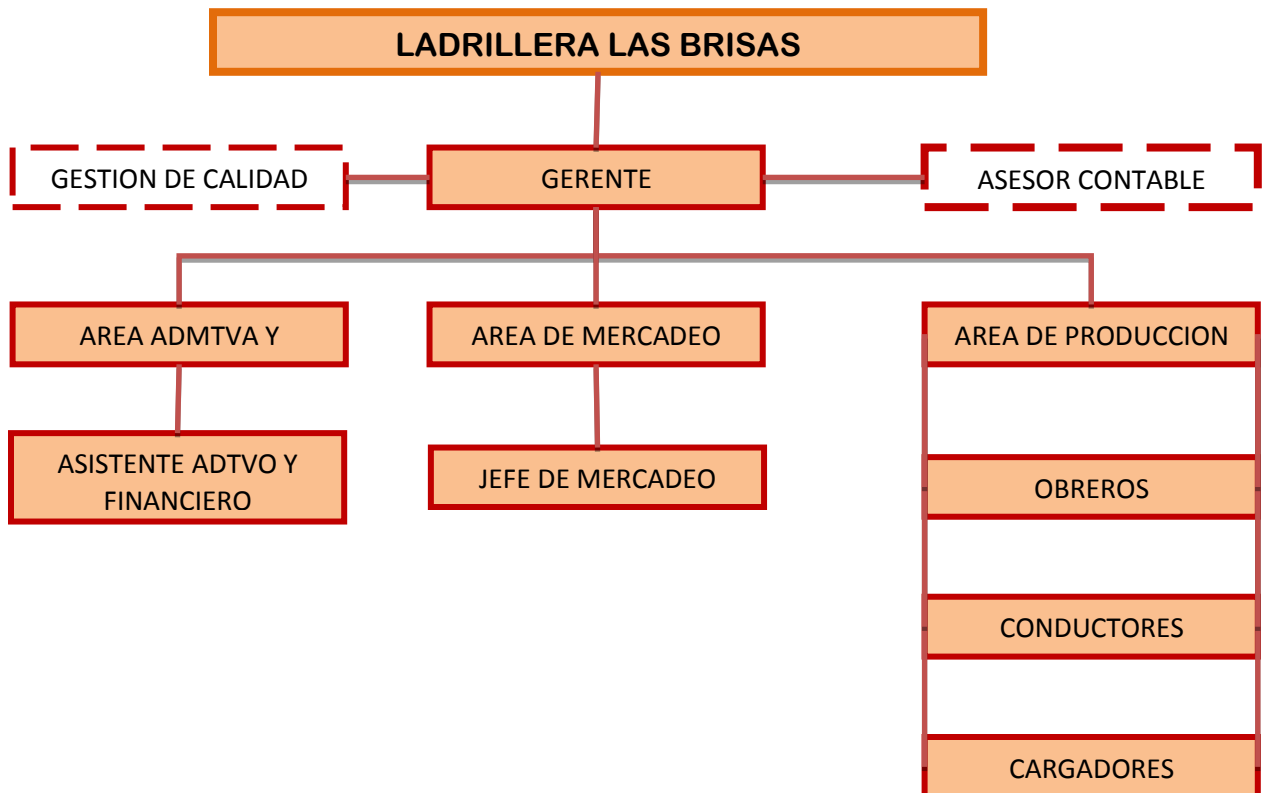


Gráfico No. 01 Estructura Organizacional

6. ANALISIS, ESTADO ACTUAL PROSPECTIVO

6.1. PASADO

La ladrillera Las Brisas no tenía una organización estructurada, su metodología era tradicional en la fabricación no existía proyección hacia el futuro, se fabricaba un solo tipo de ladrillo y se generaba destrucción del entorno y de los ecosistemas por la tala del bosque como recurso utilizado para el proceso no existía tecnificación alguna.

Los medios masivos poco conocidos y la campaña publicitaria prácticamente era nula e igualmente las estrategias de marketing, existían muchos problemas y dificultades a la hora del transporte que exigían fuerza y trabajo manual en abundancia.

6.2. PRESENTE

El presente posibilitó los avances científicos y tecnológicos y estrategias de fabricación de diferentes tipos de ladrillos hueco número dos, tres, cuatro y cinco, además la adquisición de maquinaria especializada para la fabricación de esos productos que incluso pueden elaborar mil ladrillos por hora, el personal o recurso humano es valioso y experimentado en el proceso, se tienen parámetros de cuidado y protección del Medio Ambiente.

Los elementos de carga y descarga de material resulta más fácil y sencillo con la utilización de vehículos de transporte que permite movilizar grandes cargas con menor trabajo y fuerza física, hay seguridad y protección además desde el punto de vista estratégico la ubicación de la empresa permite fácil acceso a las vías principales para el transporte del producto; además la empresa cuenta con un punto de venta en la zona céntrica del municipio de La Plata.

6.3. FUTURO

La ladrillera Las Brisas avanza significativamente los procesos de capacitación de personal, uso de tecnología y de estudios de tipo prospectivo que le permiten consolidarse del presente hacia el futuro.

Igualmente la adecuación de programas que permita a futuro sistematizar el proceso para reducir tiempo, costos y maximizar utilidades igualmente la penetración al mercado para ganar y ser mejor frente a la competencia con la

inclusión de marketing para garantizar mayor eficiencia de mercadeo y el mejoramiento continuo en el proceso del producto.

Igualmente resulta interesante destacar el cuidado y protección del medio ambiente reduciendo al mínimo los niveles de contaminación, no utilizando arboles ni material vegetal en el proceso de fabricación de ladrillo, también innovar en el producto manteniendo siempre la calidad garantizando al máximo el control con filtros para evitar contaminación en el aire que es uno de los mayores problemas que enfrenta las ladrilleras a nivel local, nacional e internacional.

La fabricación por pedido, evita la acumulación de productos y facilita el espacio, los cuidados técnicos permanentes hacia futuro pretenden posicionar a esta empresa como la mejor en el nivel local, regional y nacional el ideal es siempre mantener máximos niveles de innovación y actitud al cambio para brindar productos cero errores.

7. TALLER DE PROSPECTIVA

7.2 FUTURO PROBABLE

Son acontecimientos que pueden suceder, es decir aquello sobre lo que existen razones aparentemente suficientes, para creer que determinados eventos se presentan en el futuro, este tipo de futuro se labora bajo metodología de evaluación y sistematización.

La Ladrillera Las Brisas plantea como futuro probable, el crecimiento de la empresa para fabricar de tal manera que se pueda abastecer la demanda de la población, brindando un producto de calidad, con excelente manejo ambiental, económico, social, donde sus procesos misionales sean expuestos en los objetivos de la empresa.

7.3 FUTURO POSIBLE

Aquí se involucra la acción y el esfuerzo en la formulación de este futuro, la evaluación de su viabilidad debe confirmarse que se hace cierto con recursos necesarios y suficientes para llevarlos a feliz término.

Como futuro posible se tiene que la Ladrillera Las Brisas tenga posicionamiento estratégico en el mercado en la entrega del producto de calidad, y el excelente manejo en los aspectos comerciales, financieros y económicos.

Las ventas progresivas propuestas en el plan de trabajo, superando los números expuestos en el inicio de la organización y sobre todo el mantener, equilibrar y avanzar en dichas metas.

Un crecimiento de personal, de ventas, de productos, lo que hará que la empresa tenga capacidad de expandirse no solo en la localidad encontrada sino en varios lugares de la región, de acuerdo al estudio de mercado que se realice para la viabilidad de la empresa.

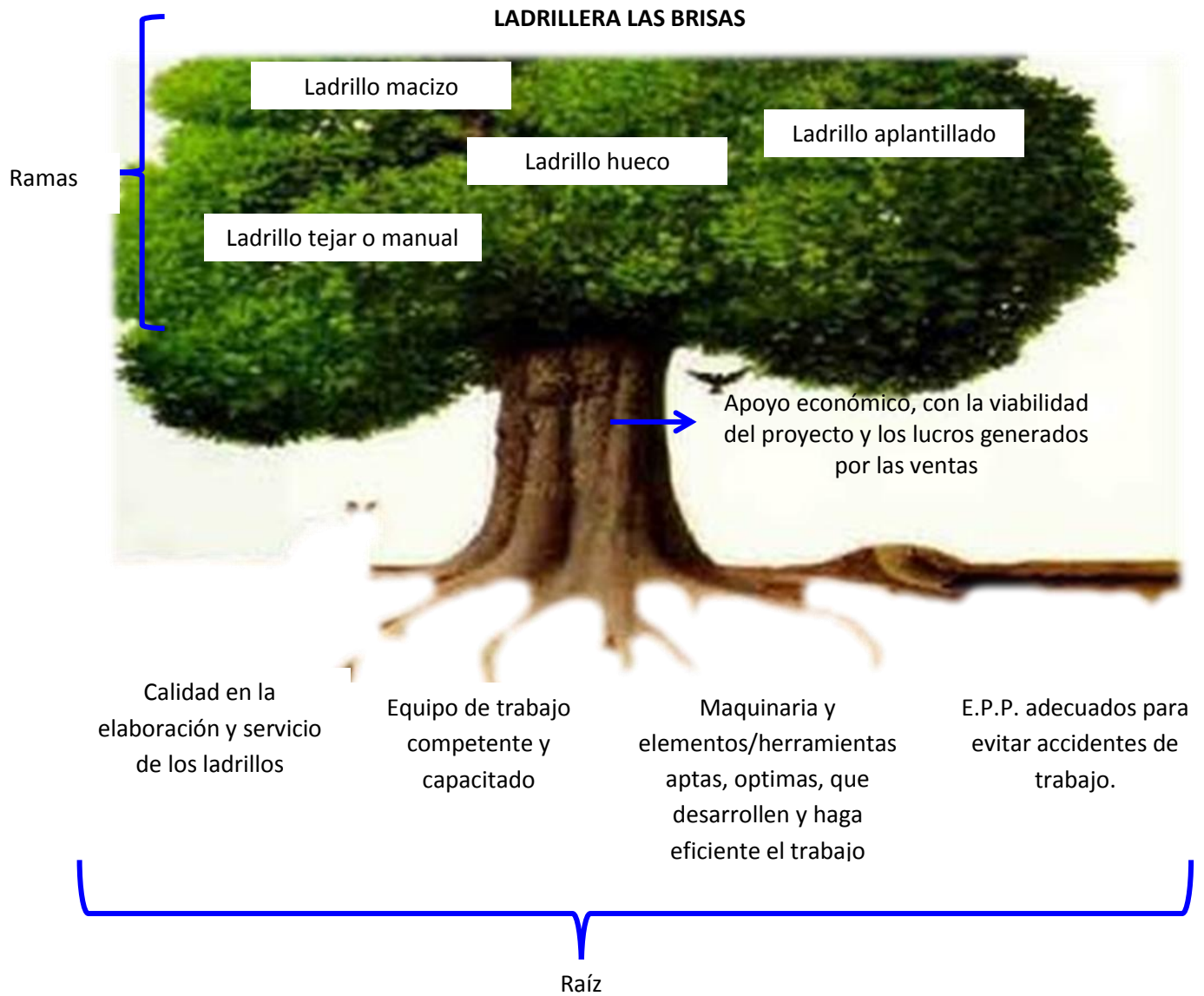
7.4 FUTURO DESEABLE

Expresión de estado de cosas que se ambicionan, porque reflejan nuestras aspiraciones y valores, este futuro brinda una guía de elección desde las que son manejadas explícita o implícitamente los valores.

Como todo futuro deseable, se plantea el desarrollo de la empresa, para que los lucros causados por las ventas, refuercen el crecimiento de utilidades financieras, sociales, e imagen de la empresa y su posicionamiento.

Se desea que la demanda sea acorde a la oferta, de tal manera que se pueda mantener un equilibrio y no exceder ni tampoco disipar los productos, por su vida útil, así mantener la calidad y el mejoramiento continuo de la industria ladrillera.

ARBOL DE COMPETENCIAS



8.5.1 Matriz DOFA Estratégica

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> Deficiente infraestructura física y organizacional. Falta de mayor proyección en la adquisición tecnológica. Carencia de recursos financieros para la actualización y proyección de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> Los directivos y recurso humano comparten y aplican principios y valores empresariales. Sistema de planificación y estudios de proyección a la calidad constantes. Demanda del producto con calidad.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FO
<ul style="list-style-type: none"> Capacitación con expertos en temas de industrias ladrilleras. Posición estratégica de la empresa. Materia prima de fácil acceso y maquinaria actualizada. 	<ul style="list-style-type: none"> Incentivar la demanda del uso del ladrillo hueco. Facilitar el acceso al producto mediante estrategias. Posicionar la empresa liderando procesos en producción. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la calidad de los ladrillos huecos frente a la competencia. Actualizar inventarios y fabricar a pedido. Penetrar nuevos nichos de mercado.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS FA
<ul style="list-style-type: none"> La competencia con menor calidad reduce costo. Reducción de planes de vivienda. Importación de productos similares para construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> Innovación permanente de maquinaria para fabricación. Fortalecimiento financiero. Capacitación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento de políticas de la empresa. Alianzas estratégicas con el sector construcción. Innovación en el producto con calidad.

Tabla No. 01 Matriz DOFA

8. ANALISIS ESTRUCTURAL PROSPECTIVO METODO MIC MAC

El método concibe la organización como un sistema de variables estrechamente vinculadas entre sí, de modo que la acción que se ejerza sobre una de ellas, repercute directa o indirectamente en el resto. Enfocando la atención fundamental hacia aquellas que concentran la mayor dependencia y motricidad, facilita una decisión acertada en el orden de prioridad en la solución de los problemas identificados.

A los efectos del presente trabajo, cada problema correctamente estructurado se denomina « variable ». Una variable puede incluir varios aspectos, en tal sentido se califica como « variables multidimensionales ».

8.1. DELIMITACION DEL SISTEMA Y BUSQUEDA DE VARIABLE CLAVE

PROBLEMA IDENTIFICADO	FUENTE		INFLUENCIA	VARIABLE
	Interna	Externa		
Falta de estímulo en la construcción que demanda el producto.		x	3	Reducción Programa
Dificultad de acceso a créditos de bajo interés para la empresa.		x	1	Encarecimiento de créditos
Problemas de contaminación ambiental	x		1	Dificultad de desarrollo sostenible
Competencia desleal		x	2	Falta de control Estatal
Importaciones del producto a menor costo y menor calidad		x	1	Falta control de calidad

Tabla No. 02 Identificación variable, influencia y problema

- 0 = sin relación
- 1 = influencia baja
- 3 = influencia media
- 3 = influencia alta

	Reducción Programa	Encarecimiento de créditos	Dificultad de desarrollo sostenible	Falta de control Estatal	Falta control de calidad	Total
Falta de estímulo en la construcción que demanda el producto.	3	0	0	0	0	3
Dificultad de acceso a créditos de bajo interés para la empresa.	1	1	0	0	0	2
Problemas de contaminación ambiental	0	0	1	0	0	1
Importaciones del producto a menor costo y menor calidad	1	0	0	2	1	4
Competencia desleal	0	0	0	1	0	1
Total	5	1	1	3	1	11

Tabla No. 03 Influencia y Dependencia

8.2. MATRIZ DEL ANALISIS ESTRUCTURAL

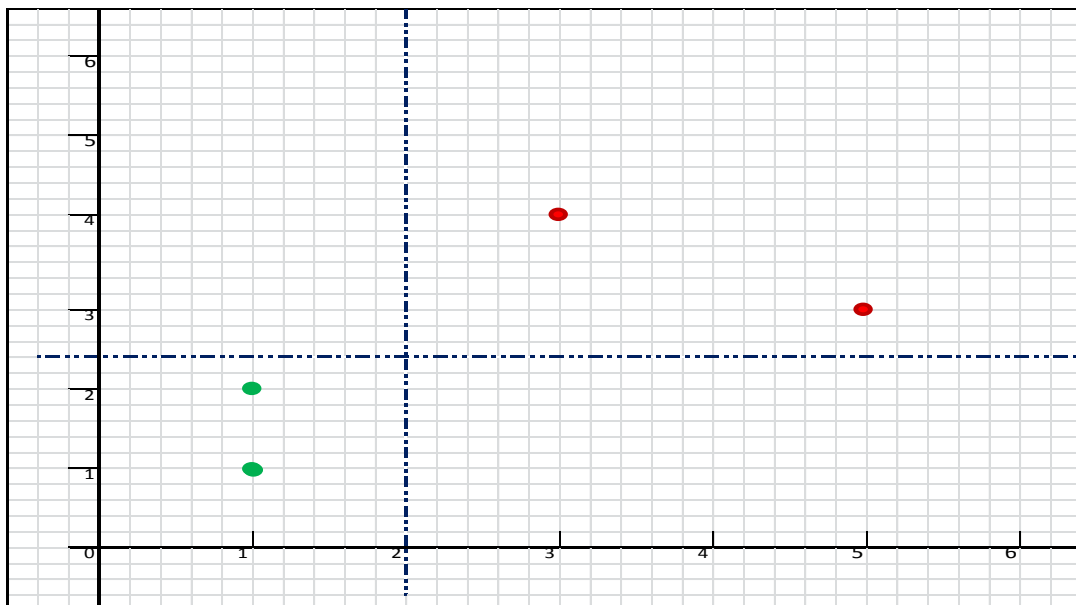
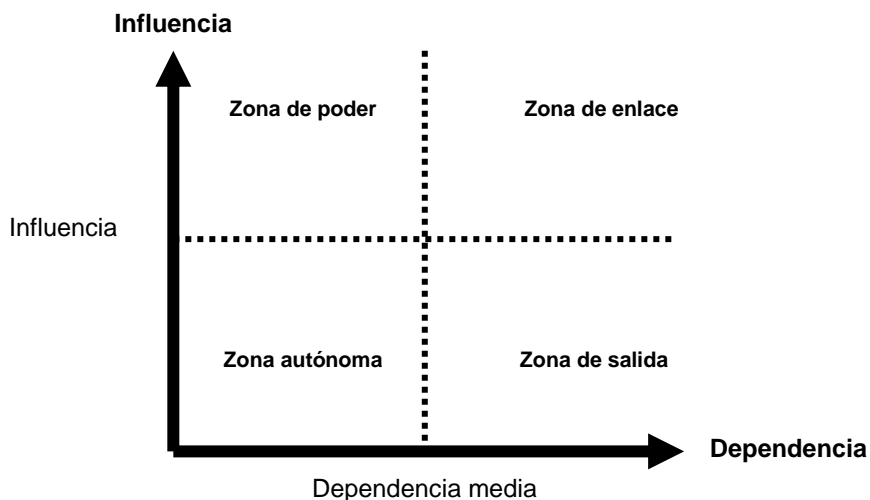


Figura No. 03: Representación gráfico del Análisis estructural / Matriz MICMAC

El gráfico de análisis estructural nos arroja que existen dos puntos en la zona de enlace y tres en la zona autónoma, lo que quiere decir que existen dos puntos de relevancia de los cuales se deben de estudiar cuidadosamente Y tres que se consideran poco influyentes y poco dependientes.

Los puntos más relevantes del gráfico, Encontrados en la zona de enlace, son la falta de estímulo en la construcción que demanda el producto , con el punto reducción del programa (5,3) y el punto de importaciones del producto a menor costo y menor calidad con falta de control estatal (3,4). Siendo estos los problemas que se deben de solucionar con mayor medida y rapidez y de los cuales dependerá la construcción y desarrollo del estudio o proyecto de aquí en adelante

PLANO DE INFLUENCIA Y DEPENDENCIA



En el cuadrante inferior izquierdo « zona de problemas autónomos » se ubican aquellos problemas cuyos valores de influencia y dependencia estuvieron por debajo de la media, es decir, variables que se pueden considerar poco influyentes y poco dependientes. Estas variables no deben ser desechadas inmediatamente, aunque se consideren *con efecto casi nulo* sobre el resto, porque de una forma u otra, son de importancia para este estudio.

En el cuadrante superior derecho « zona de enlace » se encuentran aquellos problemas con un alto grado de influencia y dependencia, por lo que se consideran *variables de relevo*, es decir, variables que son al mismo tiempo activas y reactivas (reaccionan inmediatamente ante pequeños cambios en las variables de las que dependen directa o indirectamente e, inmediatamente,

accionan o influyen sobre aquellas variables que dependen directa o indirectamente de ellas, se caracteriza por una alta inestabilidad, por lo que las mismas deben ser analizadas cuidadosamente.

Lo ideal sería que el grafico estuviese entre mayor influencia y menor dependencia

9. ANALISIS DEL JUEGO DE ACTORES METODO MACTOR

“Aunque no siempre es llevado a cabo de manera sistemática e incluso a menudo es obviado, el análisis estratégico del juego de los actores constituye una etapa importante en el análisis prospectivo. La solución o intensificación de los conflictos existentes entre grupos que persiguen proyectos diferentes condiciona la evolución futura del sistema estudiado.

En el caso de la Ladrillera las Brisas, sea cual fuere las tendencias provenientes del pasado, el futuro no está totalmente determinado, siempre habrá futuros posibles o futuribles y en este caso los actores como se observa disponen de diferentes y múltiples grados de libertad, que podrán ejercer a través de acciones estratégicas para llegar a las metas fijadas, el análisis de los juegos de estos actores, la confrontación, permiten dilucidar con claridad los procesos a seguir y señalar los principales hechos portadores de futuro y de esta manera mejorar los retos entre los actores presentes a la hora de la consecución de los objetivos estratégicos y los grados de convergencia y divergencia.

9.1. MATRIZ ACTORES POR OBJETIVOS

Posición Favorable	+4 +3 +2 +1
Posición Neutra	0
Posición Desfavorable	-1 -2 -3 -4

Tabla No. 04: Posiciones de la matriz

OBJETIVOS:

1. Determinar los factores del orden interno o externo que inciden en el desarrollo y crecimiento de la empresa ladrillera Las Brisas
2. Analizar estrategias prospectivas viables de implementar para el avance y posicionamiento de la empresa
3. Identificar el análisis prospectivo y estructura metodológica es posible de aplicar para la gestión empresarial de la empresa
4. Plantear opciones estratégicas que posibilitan mejores oportunidades en escenarios reales para la empresa
5. Diseñar planes de contingencia presenta la empresa en sus múltiples actividades de mercadeo

ACTORES SOCIALES	OBJETIVOS				
	1	2	3	4	5
A1 – Administración Municipal	+2	+1	0	0	0
A2 – Entidades Financieras	+1	+3	+2	+1	0
A3 – Corporaciones Autónomas	+2	+1	0	0	+2
A4 – Empresas Importadoras	-1	-1	0	0	-1
A5 – Organismos de Control	0	0	0	-2	-3
	+4	+4	+2	-1	-2

Tabla No. 05 Actores por objetivos

9.2. MATRIZ ACTORES POR ACTORES

ACTORES SOCIALES	ACTORES					TOTAL I.
	A1	A2	A3	A4	A5	
A1 – Administración Municipal		0	0	0	0	0
A2 – Entidades financieras	1		0	1	0	2
A3 – corporaciones autónomas	2	0		0	3	5
A4 – Empresas importadoras	0	0	3		1	4
A5 – Organismos de control	3	1	2	3		9
TOTAL D.	6	1	5	4	4	20

Tabla No. 06 Actores por actores

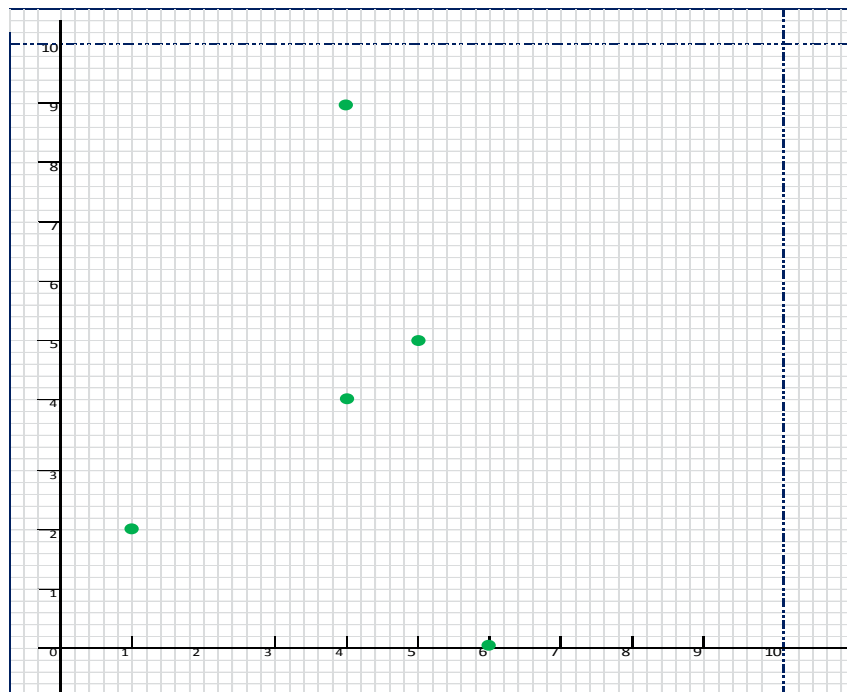


Gráfico No. 02 Matriz actores por actores

De acuerdo a la Matriz, se puede observar que la posición favorable, incluye un positivo, la posición neutra un cero, la posición desfavorable un menos, la matriz de actores por actores que miden hasta que punto el A1 es capaz de doblegar la voluntad del otro. Las filas miden el más alto resultado de mayor valor y las columnas el más débil teniendo en cuenta el mayor valor.

En el cuadrante inferior izquierdo « zona de problemas autónomos » se ubican aquellos problemas cuyos valores de influencia y dependencia estuvieron por debajo de la media, es decir, variables que se pueden considerar poco influyentes y poco dependientes. Estas variables no deben ser desechadas inmediatamente, aunque se consideren *con efecto casi nulo* sobre el resto, porque de una forma u otra, son de importancia para este estudio.

10. METODO DE ELABORACION DE ESCENARIOS

“Para analizar el futuro se construyen escenarios, que son descripciones provisorias y exploratorias de un futuro probable. Un escenario es un retrato significativo y detallado de un plausible (aprobable), admisible, recomendable, coherente, mundo futuro. En el se pueden ver y comprender claramente los problemas, amenazas y oportunidades que tales circunstancias pueden presentar. No es una predicción o un pronóstico específico, es la descripción de eventos y tendencias que pueden ocurrir. La finalidad es entender la combinación de decisiones estratégicas que otorgarán un beneficio máximo, a pesar de las incertidumbres y desafíos del ambiente externo. Un escenario, además de plausibilidad debe tener consistencia interna, utilidad para la toma de decisiones y proveer la descripción de los procesos causales.

Los escenarios se construyen a partir de conjeturas. Son enunciados hipotéticos y su función consiste en señalar un abanico de opciones y situaciones probables. Son hipótesis fundadas en diagnósticos de fuerzas que modelan los acontecimientos y su materia son los posibles encadenamientos de estas fuerzas, a los que se les puede asignar probabilidades.

Proceden de visiones de la realidad, comprensivas, holísticas, agregadas. No le interesa determinar la fecha probable de un evento, sino los probables encadenamientos entre los mismos. Un escenario no tendrá lugar como se anticipa, pero sugiere una secuencia probable con el objeto de sensibilizar a quienes deben tomar decisión sobre lo que puede acontecer.

10.1. ELABORACION DEL EJE DE SWARTZ

“La técnica de los ejes de Schwarz se caracteriza por ser una de la más sencillas en términos metodológicos, y “se ha convertido casi en la herramienta por excelencia para acometer estudios de futuro donde existe la necesidad de trabajar con colectivos grandes y diversos de expertos o participantes, como en el caso de estudios de carácter social o territorial”.

Esta técnica se basa en la combinación de dos ejes de categorías o agrupación de categorías, cada una con comportamientos bipolares definidos (+,-) de cuya combinación (2x2) se obtienen cuatro escenarios posibles, donde uno de ellos, el que resulta del acoplamiento (+,+), se convierte en el escenario deseable, y a su vez en el escenario apuesta. Las categorías o agrupaciones de categorías de las que se parte provienen en nuestro caso de las variables estratégicas obtenidas a

través del análisis estructural y de la estrategia de actores. Para ello, una vez identificadas las fuerzas condicionantes o motoras del sistema, así como el impacto e incertidumbre de cada una, se pasa a la construcción, a partir de las fuerzas claves de mayor impacto e incertidumbre, de las posibles familias de escenarios.

Con este propósito P. Schwartz propone desarrollar un ejercicio en función de los pasos indicados a continuación, cuyo objetivo es la recolección, análisis y estructuración de la información necesaria para la construcción de los escenarios.”²

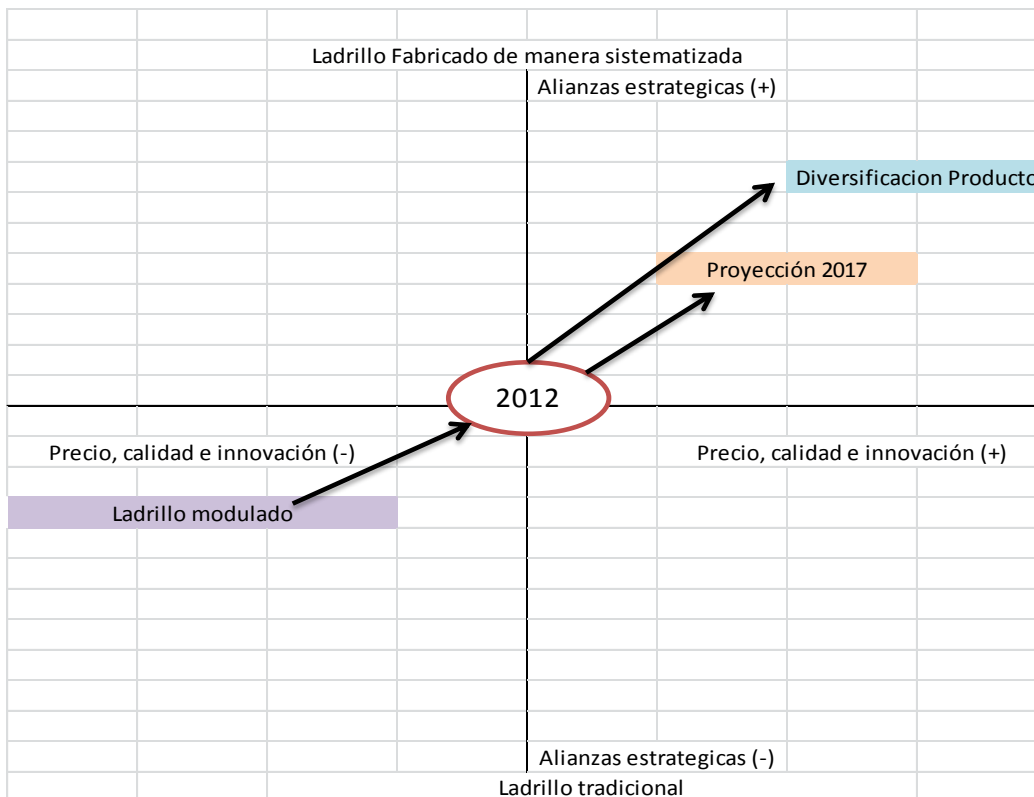


Gráfico No. 03 Eje de Schwartz

Para poder ubicar los escenarios en el gráfico, se dividieron las hipótesis en dos grupos: Precio, calidad e innovación que será el eje “X”, y, Alianzas Estratégicas que será el eje “Y”. Luego, se calificaron los escenarios y se procedió a la ubicación de los ejes.

²

http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Gestion_del_Conocimiento/Anexo_B1_Planificacion.pdf

A partir de los ejes y de la ubicación de cada una de los puntos, se determina que a partir del 2012 se realiza una proyección con diversificación del producto con el eje precio, calidad e innovación, para crear alianzas estratégicas acertadas.

10.2. METODO DE DELPHI

Se realiza con la presentación de algunas preguntas a los expertos escogidos para dar solución o respuesta según sus puntos de vista respecto al análisis prospectivo planteado por la empresa ladrillera, efectuado de la siguiente manera:

PROBLEMA: Identificación de un análisis prospectivo estratégico para la Ladrillera Las Brisas

SITUACION: Frente a los avances tecnológicos, la proyección y gestión de las empresas, específicamente en los negocios en lo que concierne a las ladrilleras se demanda la estructuración de un plan que permita estrategias para competir con éxito en el mercado.

PREGUNTAS:

1. ¿Será necesario ampliar la infraestructura de la empresa?
2. ¿Es fundamental diversificar el producto actualmente?
3. ¿será necesario desarrollar nuevas estrategias de mercado?
4. ¿Qué opciones son viables de implementar para mejor posicionamiento de la empresa?

ALGUNAS RESPUESTAS DE LOS EXPERTOS

Experto 1.

1. Si es posible ampliar la infraestructura de la empresa para brindar viabilidad de crecimiento
2. Diversificar es una opción pero para ello se requiere un estudio de mercado
3. Si es posible desarrollar nuevas estrategias de mercado y de hecho el contexto actual lo demanda
4. Si es viable implementar opciones de prospectiva estratégica

Experto 2.

1. Si se puede ampliar la infraestructura, pero para ello se requiere mayor inversión desde el punto de vista financiero
2. Diversificar es posible, pero lo ideal sería a través de alianzas estratégicas

3. Las nuevas estrategias de mercado las están efectuando en la época actual la mayoría de empresas
4. Es posible plantear escenarios de prospectiva estratégica

Experto 3.

1. Ampliar no siempre es lo ideal, fundamentalmente revisar y evaluar para proceder
2. La diversificación es una de las estrategias en el contexto de los mercados actuales
3. Las estrategias de mercado son posible frente a los procesos que se dan con la competencia
4. Las opciones y estudios de identificación estratégica son favorables.

RESULTADOS

De conformidad a los análisis efectuados por los expertos se puede deducir:

1. Es posible la ampliación pero para ello se requiere calcular las probabilidades
2. Diversificar es una estrategia posible de implementar conforme lo demande el mercado
3. Las estrategias de mercado son necesarias frente a la competencia para no marginarse
4. La identificación de planes estratégicos es la opción más favorable para la empresa.

10.3. ANALISIS MORFOLOGICO

Es una técnica combinatoria de ideación creativa consistente en descomponer un concepto o problema en sus elementos esenciales o estructuras básicas. Con sus rasgos o atributos se construye una matriz que nos permitirá multiplicar las relaciones entre tales partes. Así pues, en su forma más básica, el Análisis Morfológico no es más que la generación de ideas por medio de una matriz.

PREGUNTAS	POSIBLES RESPUESTAS		
Demanda planes de vivienda	Colectivos	Subsidiados	Particulares
Crecimiento económico	Lento	Acelerado	Crisis
Competencia en desarrollo	Creciente	Disminuida	Desleal
Alianzas estratégicas	Mercado	Nacionales	Multinacionales

Tabla No. 07 Matriz de Análisis Morfológico

Se observa claramente según la matriz que el indicador de señalización rojo marca demanda de vivienda de planes colectivos, de competencia de desarrollo creciente con alianzas estratégicas nacionales, el indicador verde señala que la demanda de vivienda subsidiados es con un crecimiento económico lento en competencia se desarrolla disminuida y en alianzas estratégicas nacionales; en el caso de indicador azul para la pregunta, demanda de planes de vivienda particulares el crecimiento económico es acelerado, la competencia en desarrollo disminuida y la alianza estratégica con multinacionales.

11. ESCENARIO DE LA FASE PROSPECTIVA

11.1. ESCENARIO IDEAL

La Ladrillera Las Brisas construye un escenario ideal desde el punto de vista financiero en la medida de que alcanza una estabilidad económica y le permite innovaciones tecnológicas y mantenimiento permanente en la calidad del producto.

Igualmente frente al factor externo de competencia proyectarse a nuevos nichos de mercado ganando clientes y adelantándose a las políticas que permitan mayor eficiencia y eficacia para satisfacción de usuarios y consumidores. Igualmente mantendrá estrategias empresariales ofensivas concéntricas que le permitan la calidad de los productos del servicio al cliente y la capacitación del talento humano.

La perspectiva de la Ladrillera Las Brisas, está consolidada en su visión que permite visualizar las perspectivas ideales de posicionamiento estratégico en el mercado como lo demanda una empresa en el contexto moderno.

12. PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

12.1. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Visualizar los factores del orden interno o externo que inciden en el desarrollo y crecimiento de la empresa ladrillera Las Brisas
- Proyectar estrategias prospectivas viables de implementar para el avance y posicionamiento de la empresa
- Pronosticar el análisis prospectivo y estructura metodológica es posible de aplicar para la gestión empresarial de la empresa
- Predecir opciones estratégicas que posibilitan mejores oportunidades en escenarios reales para la empresa
- Concebir planes de contingencia de la empresa en sus múltiples actividades de mercadeo

METAS

- Lograr posicionamiento estratégico en el mercado local, regional y a largo plazo nacional al 2015
- Ampliar la cobertura de servicios y captación de nuevos clientes y usuarios en un 90%
- Efectuar alianzas estratégicas para crecer en el mercado local, nacional e internacional al 2015
- Innovar permanentemente en procesos tecnológicos en la producción del producto anualmente
- Preparación en instituciones Colciencias, SENA, Universidades, entre otras de empleados, obreros semestralmente.

12.2. ACCIONES A SEGUIR

- Diagnóstico de los procesos
- Registro de Fallas y errores diariamente
- Incorporación de procesos nuevos
- Control de calidad en las actividades
- Análisis de los subsectores social, fortalezas y debilidades.

12.3. MECANISMOS DE SEGUIMIENTO

- Captar, oportuna y sistemáticamente la información referente a los avances físicos y financieros de la empresa
- Identificar desviaciones y sus causas, aplicando en su caso, las medidas correctivas necesarias
- Contribuir a estrechar la coordinación entre dependencias, principalmente con las de los ayuntamientos
- Apoyar al proceso de programación – presupuestación, ejecución y operación de las acciones emanadas en la empresa
- Fomentar la participación de la comunidad en la ejecución, seguimiento y operación de los proyectos
- Contribuir a la evaluación de resultados e impactos logrados

13. ELECCION DE LAS OPCIONES ESTRATEGICAS

13.1. METODO DE ARBOL DE PERTINENCIA

La técnica de los árboles de pertinencia permite relacionar los diferentes niveles jerárquicos de un problema, yendo de lo más general (nivel superior) a lo más particular (niveles inferiores). Este método consta de dos fases: la construcción del árbol de pertinencia y su posterior notación. Durante la construcción del árbol de pertinencia, los fines (niveles superiores que engloban la política, las misiones, los objetivos) se distinguen de los medios (niveles inferiores que reagrupan los medios, los subsistemas y los subconjuntos de acciones, así como las acciones elementales). Los diferentes niveles se corresponden por tanto con objetivos cada vez más detallados del sistema de decisión o con los medios empleados. Generalmente, el árbol se desagrega en de 5 a 7 niveles.

Su construcción, aparentemente sencilla, debe tener en cuenta ciertos imperativos. En primer lugar, no deben existir relaciones entre nodos de un mismo nivel; los elementos de un mismo nivel deben ser completamente independientes unos de otros. En segundo lugar, no deben existir relaciones directas entre nodos de dos niveles sucesivos. En último lugar, el llenado de los niveles de mayor a menor debe ser equilibrado, a fin de estabilizar la construcción del árbol: lo que se haya perdido en generalidad debe ganarse en variedad, y viceversa

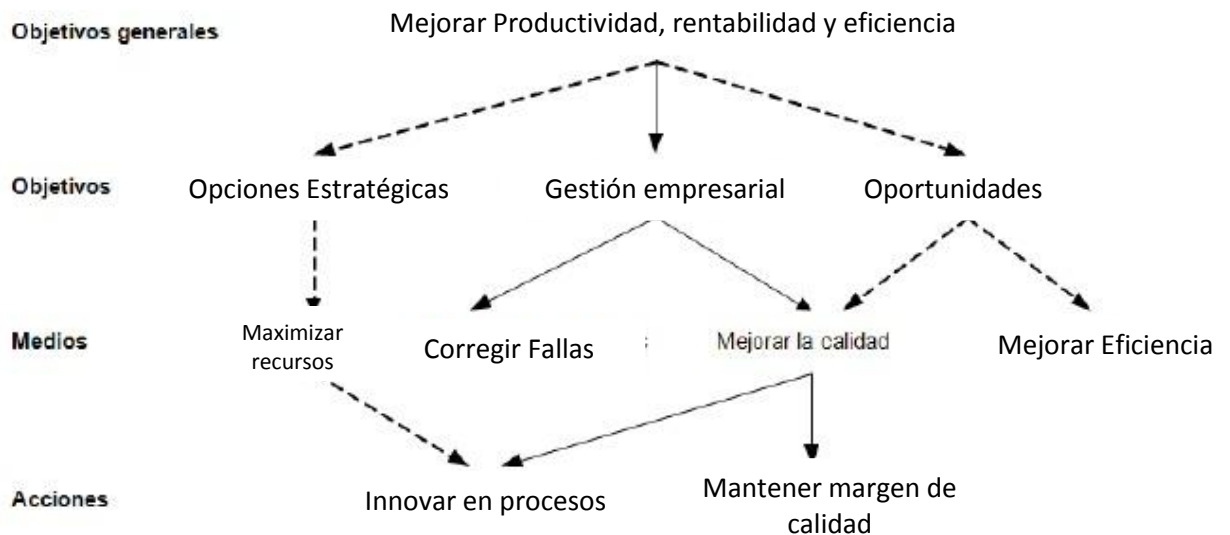


Figura No 04: Árbol de Pertinencia

13.2. PROPUESTA PROSPECTIVA ESTRATEGICA

La Ladrillera Las Brisas plantea tres tipos de estrategia empresarial

1. **La estrategia ofensiva**, busca crear una ventaja competitiva duradera y sólida como líder, luchar por convertirse en la fuente de nuevos productos, mejores características de rendimiento, mejoras en la calidad, el mejor servicio al cliente y reducir costos de producción en el caso de la Ladrillera Las Brisas, diversificar en ladrillos tipo hueco en niveles 1, 2, 3, 4, 5, y 6; igualmente contribuir al desarrollo sostenible con responsabilidad social, protegiendo el medio ambiente y educando en este sentido.
2. **Estrategia concéntrica**, se aplica a toda la empresa y obliga a la gerencia a diseñar estrategias que soportes cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales teniendo en cuenta: calidad de los productos, servicio al cliente, capacitación del talento humano. En tal sentido, la Ladrillera las Brisas, prepara al recurso humano en los diferentes procesos buscando siempre la máxima calidad y eficiencia, no solo con el propósito de obtener recursos económicos como de hecho ocurre, sino brindando calidad a sus clientes y eficiencia en los procesos.
3. **Alianzas estratégicas**, surge como un fenómeno en los mercados globales, no como una organización propiamente dicha sino como un arreglo o negocio entre distintas firmas, las alianzas buscan intercambios de información, conocimientos sobre nuevos mercados, nuevas tecnologías, técnicas de proceso y gestión para el desarrollo de nuevos productos, mejorar la distribución de los que ya están en el mercado. En este aspecto la Ladrillera las Brisas, innova tecnológicamente y se proyecta a adquirir y actualizarse con nuevos equipos de alta tecnología que le permitan maximizar recursos, reducir costos y brindar calidad total a los clientes con cero errores; e igualmente ampliar su mercado en el contexto regional, nacional, e internacional si es posible.

14. CLASIFICACION Y SELECCIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATEGICAS

14.1. METODO MULTICRITERIO, METODO MULTIPOL

El método MULTIPOL (Multicriterio y Política) es realmente el más simple de los métodos multicriterios, pero no el menos útil. Responde a la evaluación de acciones teniendo en cuenta la mediación de una media ponderada, al igual que la evaluación de los alumnos de una clase se realiza en función de unas materias ligadas a unos coeficientes.

Se encuentran en el Multipol las fases clásicas de un proceso multicriterio: la relación de las acciones posibles, el análisis de consecuencias y la elaboración de criterios, la evaluación de acciones, la definición de políticas y la clasificación de acciones. La originalidad del Multipol viene dada por su simplicidad y su flexibilidad de utilización. Así, en Multipol, cada acción es evaluada a la vista de cada criterio por medio de una escala simple de notación. Esta evaluación se obtiene por medio de cuestionarios o de reuniones de expertos, siendo necesaria la búsqueda de un consenso.

Consolidación Empresa Ladrillera

1. Oportunidades en el mercado	Muy buena 1	Buena 2	Malas 1
2. Posicionamiento de la empresa	Muy buena 1	Buena 1	Malas 2
3. Crecimiento del sector de la construcción	Muy buena 2	Buena 2	Malas 1
4. Incentivos a planes y programas de vivienda	Muy buena 0	Buena 2	Malas 4

Tabla No. 08 Criterios de decisión

Eminentemente se observa según la tabla que existen criterios de decisión favorables, en oportunidades al mercado buenas, crecimiento en el sector de la construcción e incentivos en planes y programas de vivienda y desde luego aspectos a tener en cuenta para superar posibles situaciones adversas como la disminución en planes de vivienda a futuro y viabilidad de mantener vigilante el posicionamiento de la empresa.

PLAN DE CONTINGENCIA

“Un plan de contingencia es un tipo de plan preventivo, predictivo y reactivo. Presenta una estructura estratégica y operativa que ayudará a controlar una situación de emergencia y a minimizar sus consecuencias negativas.

El plan de contingencia propone una serie de procedimientos alternativos al funcionamiento normal de una organización, cuando alguna de sus funciones usuales se ve perjudicada por una contingencia interna o externa.

Esta clase de plan, por lo tanto, intenta garantizar la continuidad del funcionamiento de la organización frente a cualquier eventualidad, ya sean materiales o personales. Un plan de contingencia incluye cuatro etapas básicas: la evaluación, la planificación, las pruebas de viabilidad y la ejecución.

Los especialistas recomiendan planificar cuando aún no es necesario; es decir, antes de que sucedan los accidentes. Por otra parte, un plan de contingencia debe ser dinámico y tiene que permitir la inclusión de alternativas frente a nuevas incidencias que se pudieran producir con el tiempo. Por eso, debe ser actualizado y revisado de forma periódica.

Un plan de contingencia también tiene que establecer ciertos objetivos estratégicos y un plan de acción para cumplir con dichas metas”.³

El propósito fundamental del Plan de Contingencia la Ladrillera Las Brisas es proporcionarle a los directivos una mejor posición para tratar con desarrollos inesperados, porque al fracasar en anticipar cierto eventos, los ejecutivos pueden no actuar tan rápido como deberían en una situación crítica, y el evento puede crear mas daño del que hubiera provocado de otra manera.

Un posible problema con la creación de plan de contingencia es que puede estimular actitudes negativas en la mente de los ejecutivos, porque tratan con posibilidades pesimistas, como ventas, utilidades o participación del mercado más bajo de lo esperado y estas potencialidades pueden generar el pensamiento negativo, angustia, que no están en armonía con el entusiasmo y optimismo. Los planes de contingencia cuando son revelados pueden generar temor e inseguridad en una organización, por ejemplo un plan de contingencia para reducir los empleos en el caso de que las ventas disminuyan y pueden ocasionar problemas morales entre los empleados.

³ <http://definicion.de/plan-de-contingencia/>

PLAN DE CONTINGENCIA

1. Reducción de empleo en caso de crisis y reducción de ventas a niveles inferiores del 10% en la empresa

Aunque parezca simple este plan de reducción de empleo en caso de crisis que no se presente en el momento puede causar situaciones adversas dentro del recurso humano; sin embargo, la planeación estratégica determinará la viabilidad y el índice de reducción, a partir de las ventas a niveles inferiores del 10%.

2. Incremento de mayor producción a través de alianzas estratégicas ante el exceso de demanda del producto en el mercado local, regional o nacional

El segundo plan de contingencia es viable siempre que incida de forma favorable en el posicionamiento de la organización en función del liderazgo y desde ningún punto de vista, perder la calidad del producto, ni los clientes del momento, por el contrario, busca ampliarse a una mayor cobertura en el nivel del mercadeo a nivel local, regional y nacional.

3. Sistematización de la producción que necesariamente demandará suspensión de mano de obra no calificada

La tercera opción de un plan de contingencia es posible de aplicar hacia futuro y de hecho ocurrirá próximamente dado que todas las empresas, grandes, medianas y pequeñas, deben recurrir a la tecnología y a la sistematización para generar mayores recursos, reducir costos y maximizar oportunidades.

4. Movilización de la empresa en su nivel administrativo y la fábrica continuará en el lugar actual para mayor eficiencia en manejo y atención al cliente

La cuarta opción de contingencia es fundamental y de hecho se desarrolla por las grandes empresas en el contexto internacional e igualmente, esta pequeña empresa de fábrica de ladrillos, puede movilizar su nivel administrativo y establecer como de hecho lo viene haciendo en diferentes puntos, su producto para facilitar el acceso al cliente.

Los planes de contingencia seguirán un proceso básico que incluye: diagnóstico, introducción, desarrollo, evaluación e implantación final si es viable y genera posicionamiento favorable, de lo contrario deberá ser descartado.

15. 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 viable siguiendo parámetros claros y metodología como la aplicada en el presente plan de análisis prospectivo estratégico.

La Ladrillera Las Brisas 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 ofensiva 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 mas 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

16. 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.”⁴

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 las Brisas 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.

⁴ Chavarro Porra Luz Mary, Prospectiva, UNAD, Bogotá 2012 P.25

LO APRENDIDO

El futuro, la futurología no depende del azar, de la suerte, del destino o de la adivinación, por el contrario obedecen a procesos que se van construyendo y que es viable estudiar en escenarios exploratorios o tendenciales, contrastados donde es posible entender muchos de los problemas existentes en el contexto actual como ocurre con las crisis que no surgen de inmediato; sino que obedecen a un proceso donde no ha existido planes estratégicos, ni estudios que permitan reducir su impacto.

Aprendimos que la prospectiva estratégica es vital para las personas, empresas, organizaciones, países; en el campo económico, político, social, cultural, demográfico, financiero y muchas de las situaciones nefastas presentadas son viables de solucionar si se aplican estudios prospectivos que posibilitarían reducir sustancialmente el impacto negativo de los mismos.

Aprendimos que cada empresa, persona es autor de su destino y en la medida de que estudie, capacite, tome los riesgos calculados, diseñe planes de contingencia podrá avanzar sustancialmente hacia el triunfo, el éxito en sus actividades, profesión u organización, no es un imposible, utopía, fantasía, quimera, conocer el futuro si se aplica la metodología propiciada por la prospectiva estratégica que se yergue como valioso instrumento y herramienta de trabajo para los distintos campos de las actividades del hombre actual y de las diferentes áreas del conocimiento.

Aprendimos nuevos conocimientos, valiosos en la medida de la teoría y de la práctica para antes de proceder planear y evaluar los aspectos positivos, negativos y opciones o alternativas y no mirar un único camino.

BIBLIOGRAFIA

Chavarro Porra Luz Mary, Prospectiva, UNAD, Bogotá 2012 P.25

<http://www.conduces.com.ar/escenarios-completos.pdf>

http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CB8QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.prospectiva.eu%2Fzaharra%2FJuego_actores.doc&ei=q8Z5UNHKEYn28gSEzoHADQ&usq=AFQjCNFNkasyHloajNqsaRSqxqC30XzQJA&sig2=MqVOM5S8jChW9GqnZpfcVQ

<http://definicion.de/plan-de-contingencia/>

[http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Gestion del Conocimiento/Anexo B1 Planificacion.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Gestion_del_Conocimiento/Anexo_B1_Planificacion.pdf)

EVIDENCIAS FOTOGRAFICAS

PASADO



PRESENTE



FUTURO



Horno Ecológico

