



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniería Comercial**

**Caso: Constructora Villacreces Andrade S.A  
Estrategia Empresarial y su Desarrollo en el Largo Plazo**

Yadira Ximena Verdezoto Peñafiel

Quito, Noviembre de 2018

Caso: Constructora Villacreces Andrade S.A  
Estrategia Empresarial y su Desarrollo en el Largo Plazo

Por

Yadira Ximena Verdezoto Peñafiel

Noviembre de 2018

Aprobado:

Ing. Francisco Esteban Andrade Rodas. MBA, PhD. Tutor  
Ing. Diego Gustavo Pérez Darquea. MBA, EdD. Presidente del Tribunal  
Ing. Diana Celeste González Castillo. MSc. Miembro del Tribunal  
Ing. María Belén Castillo Quintana. MDE. Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 6, noviembre, 2018  
Ing. Diana Celeste González Castillo. MSc.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 6, noviembre, 2018  
Ing. María Belén Castillo Quintana. MDE

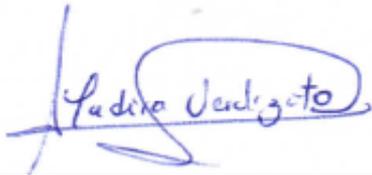
Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 6, noviembre, 2018  
Ing. Francisco Esteban Andrade Rodas. MBA, PhD

\_\_\_\_\_ 6, Noviembre, 2018

Ing. Diego Gustavo Pérez Darquea. MBA, EdD.  
Presidente del Tribunal  
Universidad Internacional del Ecuador

## **Autoría del Trabajo de Titulación**

Yo, Yadira Ximena Verdezoto Peñafiel, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Caso: Constructora Villacreces Andrade S.A., la Nota Técnica: Estrategia Empresarial y su Desarrollo en el Largo Plazo y su Nota del Instructor** son de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Yadira Verdezoto', written over a horizontal line.

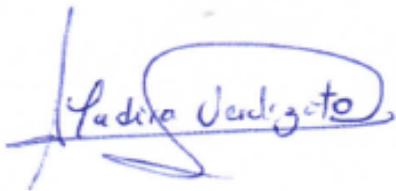
Yadira Ximena Verdezoto Peñafiel

Correo electrónico: [yadiverdezoto@hotmail.com](mailto:yadiverdezoto@hotmail.com)

## **Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual**

Yo, Yadira Ximena Verdezoto Peñafiel, en calidad de autora del trabajo de titulación titulado **Caso: Constructora Villacreces Andrade S.A., la Nota Técnica: Estrategia Empresarial y su Desarrollo en el Largo Plazo y su Nota del Instructor**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Noviembre de 2018



---

Yadira Ximena Verdezoto Peñafiel

Correo electrónico: [yadiverdezoto@hotmail.com](mailto:yadiverdezoto@hotmail.com)

## **Dedicatoria**

Este título lo dedico de todo corazón a mi esposo, ya que el siempre creyó en mí, me dio las fuerzas necesarias para seguir adelante y siempre me apoyo hasta llegar a culminar esta meta en mi vida personal y profesional

No puedo dejar de nombrarle a mi gran inspiración y apoyo incondicional, mi Madre, ella siempre estuvo pendiente con sus bendiciones, consejos y cuidados hasta llegar a terminar mi objetivo, mi compromiso desde el principio de mi carrera fue dedicación, constancia y siempre dar lo mejor de mí.

Y finalmente no puedo dejar de mencionar a mis hijas que son el motor de mi vida quienes me impulsan siempre a ser mejor aunque son pequeñas siempre están a mi lado dándome fuerzas; con su cariño, comprensión y amor, aunque hemos pasado momentos difíciles aquí estoy terminando uno de mis principales objetivos.

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por darme la fuerza, la sabiduría, perseverancia y la fortaleza de poder vencer cualquier obstáculo presentado y haber llegado a culminar mi carrera.

A la Constructora Villacreces Andrade S.A. y en especial a su Presidente Ejecutivo, quien me dio la oportunidad y todo el apoyo para realizar la elaboración del caso práctico para lograr terminar mi formación profesional

A mi director Esteban Andrade PhD que me orientó y ayudó siempre en asesorías y dudas presentadas durante la elaboración de este caso práctico.

Agradezco también a mis profesores que durante la carrera me impartieron conocimientos y me direccionaron para poder cumplir mis objetivos para culminar con éxito mis estudios en Ingeniería Comercial.

## Tabla de Contenidos

<b>Caso: Constructora Villacreces Andrade S.A.....</b>	<b>1</b>
Origen de la Compañía .....	1
Negocio y Perfil del Emprendedor .....	4
Evolución Histórica de la Empresa .....	5
Evolución de los resultados .....	9
Visión internacional.....	10
Proyectos de mejora.....	12
El Futuro de CVA.....	15
Anexo 1: Organigrama de Elit Corporation .....	17
Anexo 2: Principales Indicadores de la Empresa en los Últimos 10 Años .....	18
Anexo 3: Calificación para Prestación de Servicios de Construcción .....	19
Presentación de ofertas .....	20
Seguridad ocupacional.....	21
Maquinaria y tecnología .....	21
Gestión de riesgos.....	22
Responsabilidad social, cuidado del medio ambiente y gestión con las comunidades .....	22
Anexo 4: Organigrama CVA Sistema Integrado de Gestión.....	24
<b>Nota Técnica: Estrategia Empresarial y su Desarrollo en el Largo Plazo .....</b>	<b>25</b>
Definición de Estrategia .....	25
Importancia de la Estrategia .....	26
La Formulación Estratégica.....	27
La auditoría estratégica.....	27
Necesidad de información .....	28

Factores Estratégicos para el Desarrollo de un Negocio .....	28
Seguridad jurídica.....	29
Conocimiento del negocio .....	29
Capital humano adecuado.....	29
Acceso a recursos financieros.....	30
Mercado favorable .....	30
Estrategias Competitivas .....	30
Factores Estratégicos que Generan Ventajas Competitivas .....	31
Redes de información y puentes de comunicación.....	31
Persistencia del éxito .....	33
La Internacionalización como Estrategia Empresarial.....	34
Empresas tradicionales .....	35
Empresas nacidas globales .....	35
Empresas nuevamente nacidas globales .....	36
Minimizar las distancias .....	36
Aspectos legales.....	37
Aspectos financieros.....	38
Integrar para Innovar .....	38
Unidades de integración estratégica .....	40
Conclusiones.....	42
<b>Referencias .....</b>	<b>44</b>
<b>Nota del Instructor Caso: Constructora Villacreces Andrade S.A.....</b>	<b>46</b>
Resumen del Caso .....	46
Áreas de Estudio.....	47
Objetivos de Aprendizaje .....	47

Preguntas para Discusión .....48

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Factores estratégicos para el desarrollo de un negocio. ....	28
<i>Figura 2.</i> Una visión de gestión integrada .....	41

**Caso:**

**Constructora Villacreces Andrade S.A.<sup>1</sup>**

*“Desarrollar líneas de negocio rentables en diferentes ámbitos es posible si tienes el conocimiento, personal capacitado y un control apropiado”*

*(José Villacreces Oviedo – Presidente CVA)*

José Villacreces, presidente ejecutivo de la Constructora Villacreces Andrade S.A., reflexionaba sobre la historia y crecimiento de la empresa desde sus inicios, bajo la gestión y responsabilidad de su padre; recordaba momentos difíciles y la evolución que ha tenido la empresa. Esbozaba en su mente cuál debería ser el futuro inmediato de la compañía, qué proyectos emprender y en qué sectores hacerlo. Igualmente analizaba cuál es el personal de su confianza, el equipo de trabajo con el que cuenta y el desarrollo que este ha experimentado en los últimos años, pero uno de los temas que más despertaba su interés y preocupación se refería a las áreas que tendrían que reforzarse o modificarse bajo las nuevas circunstancias de recesión de la economía y de la construcción en el país.

**Origen de la Compañía**

El Ingeniero Gustavo Villacreces Andrade, siendo estudiante, trabajó junto a su padre, Alberto, en varios campos de la ingeniería como riego, vialidad, obras portuarias, vivienda económica y en otras áreas como estudios del clima, tratamiento de nubes, ingeniería y construcción de canales, bombas para riego, entre otras. Inició su vida profesional, como persona natural, con el nombre de Constructora G.V.A., realizando estudios y construyendo una diversidad de obras civiles para varias Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que operaban en el sector agrícola y fundaciones sin fines de lucro en áreas rurales de los sectores más pobres del país, todo

---

<sup>1</sup> Caso preparado por Yadira Ximena Verdezoto Peñafiel, bajo la supervisión del profesor Esteban Andrade PhD., de la Universidad Internacional del Ecuador, como base para discusión en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Universidad Internacional del Ecuador. Noviembre de 2018.

esto financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y por fundaciones europeas.

Luego de catorce años, la constructora G.V.A. adquirió equipo pesado. Este hecho le abrió las puertas a nuevas posibilidades de trabajo en sectores como la vialidad, riego y vivienda, ejecutando proyectos especialmente en las provincias de Chimborazo, Bolívar y El Oro. A partir del año 1990, la empresa fue ganando mercado e incursionó en la región Amazónica como pequeño contratista en el sector petrolero. En septiembre de 1996, se transformó en una compañía limitada bajo el nombre de Constructora Villacreces Andrade Cia. Ltda., siendo sus socios: Gustavo Villacreces Andrade, con el 95% de capital, y sus hijos, Rafael Villacreces Oviedo y José Villacreces Oviedo, con el 2.5% cada uno. Su hijo, José, colaboró con el desarrollo de la empresa por alrededor de ocho años, adquiriendo funciones de supervisión en actividades administrativas, financieras, de campo y compras.

En el año 2003, la empresa enfrentó problemas operativos; falta de pago a proveedores y del estado por errores en la elaboración de las licitaciones de las obras que no le permitieron tener resultados favorables. En el año 2004, José, a la edad de 25 años, se hizo cargo de la Subgerencia General y dirección de la empresa con la misión de revertir la situación que enfrentaba y generar estrategias para sacarla adelante. Para ese año, la facturación de la empresa era ligeramente superior a los 2 millones de dólares anuales. A comienzos del año 2005, luego de reducir gastos, José se planteó: — ¿Cuál debe ser el futuro de la empresa y qué se debería implementar para desarrollar la compañía y lograr resultados positivos?—

Con una visión empresarial moderna reestructura la empresa, la dota de tecnología de punta, logrando calificarse como proveedor de servicios de construcción para las principales empresas petroleras que operaban en el país como: REPSOL, PETROSUD, PERENCO, SIPEC, entre otras. Abre líneas de crédito, a mediano plazo, en el sistema bancario nacional lo cual le permite contar con un capital de trabajo apropiado y adquirir, mediante leasing, oficinas propias en el edificio empresarial “*World Trade Center*”, en Quito, ampliando también el campamento principal de operaciones ubicado en la ciudad del Coca, provincia de Orellana. La gestión de José fue exitosa, a tal punto de que, para el año 2010, los ingresos por ventas de la empresa alcanzaron los 28.8 millones de dólares, catorce veces más que el monto facturado en el

año 2005. En los años 2009 y 2010, los accionistas deciden incrementar el capital social suscrito y pagado de doscientos mil a un millón de dólares, capitalizando utilidades. Paralelamente, se transformó la empresa a una sociedad anónima con estructura de capital totalmente familiar, pues su padre decidió traspasar las acciones a sus cinco hijos. José optó por comprar la empresa y, basándose en el conocimiento familiar y las expectativas de cada uno de sus hermanos, su padre y su madre, diseñó un esquema para adquirir la mayoría de la participación accionaria. Además, tomó esa decisión considerando que su padre tenía una edad avanzada y sus hermanos, si bien colaboraban con la empresa directamente, tenían objetivos e intereses personales muy distintos a los de la empresa constructora que habían forjado.

Un cierto día, José, sentado en su oficina, diseñó un esquema de compra de acciones a su familia, mismo que se basó en los siguientes aspectos:

- Él administraría la empresa con total independencia.
- El acuerdo debía considerar el valorar las acciones en función del patrimonio y pagarlas en un plazo acordado con las utilidades que generaría el negocio (flujo de efectivo).
- En lo que respecta a sus hermanos, considerando los intereses personales y los objetivos que tenían cada uno de ellos, diseñó un esquema para comprarles un porcentaje de su participación accionaria que representaría un valor adecuado y suficiente para que cada uno de ellos pueda financiar sus expectativas personales, manteniendo una participación accionaria minoritaria que les permita, en un futuro, obtener utilidades.
- Comprar a su padre la totalidad de las acciones, mediante un plan de pagos, garantizándoles además un ingreso mensual importante para que puedan vivir con comodidad, lo cual proporcionaría tranquilidad y confianza a sus progenitores.

Para el efecto, un día jueves en el mes de marzo del año 2010, convocó, tanto a sus padres como hermanos, a una reunión en la empresa en la cual les planteó su esquema de compra de acciones. José estaba muy preocupado y tenso pues no sabía cómo tomarían los miembros de su familia la decisión de adquirir alrededor del 70% del paquete accionario. En el mes de abril del mismo año, después de ligeras

modificaciones en el plan de pagos, su familia aceptó el planteamiento. José se sintió muy satisfecho del acuerdo logrado con su familia y de haber puesto punto final a un mes lleno de tensión y preocupación.

### **Negocio y Perfil del Emprendedor**

José, tras culminar sus estudios de ingeniería civil, fue completando su formación empresarial en la propia compañía y desarrolló su experiencia participando en las actividades de campo, cubriendo las fases constructivas de adquisiciones, control de costos y manejo de personal, hasta llegar, en el año 2004, al cargo de Subgerente General y asumir la responsabilidad del manejo de la empresa.

Él considera que una empresa debe ir creciendo poco a poco y estar conformada básicamente por personal capacitado y con experiencia, pues es claro que a una empresa la hacen sus funcionarios, su lema es: “buena gente, buena empresa”. Su visión de negocios, desde un inicio, fue buscar cualquier oportunidad que pueda ser rentable, no importa que sea en diferentes ámbitos, cualquier línea de negocios es posible si se tiene el personal capacitado y se puede controlar la actividad. Cree que los servicios de construcción pueden venderse aquí o fuera del país, pero hacerlo en otro país es casi como partir de cero, ya que las condiciones y reglas de juego son distintas, la idiosincrasia y cultura de la gente no son las mismas.

José dice: —Es preferible tener un árbol grande con muchas raíces medianas que un árbol grande con una sola raíz—. En otras palabras, es importante la diversificación de los riesgos en una empresa. Además, manifiesta que: —la actividad de la construcción es un termómetro de cómo va la economía y, tal y como se ha presentado la economía ecuatoriana, la actividad en construcción ha sido muy variable, lo cual ha influido en las subidas y bajadas que la empresa ha experimentado en los últimos 10 años—.

José se autodefine como una persona intuitiva en sus decisiones, con la capacidad de detectar las oportunidades de negocios y con un gusto especial por asumir riesgos. Considera que, con el pasar de los años, se ha vuelto más cauteloso y que mide más los riesgos al participar o invertir en una nueva actividad o sector. Piensa que en la

actividad de la construcción “la empresa debe trabajar para proyectos de terceros cuando hay inversión pública y la economía del país crece, pero hoy en día, que no hay obras de infraestructura, es necesario crear y promover proyectos propios que generen una renta estable; para emprenderlos hay que contar con los recursos financieros apropiados”. Con base en la experiencia adquirida, considera que “una estrategia válida es que la empresa que brinda servicios de construcción debe buscar la ejecución de proyectos propios que no dependan del presupuesto general del estado, a fin de evitar los efectos negativos que tienen sobre la actividad y la eventual contracción de la economía de un país”.

### **Evolución Histórica de la Empresa**

Durante la larga trayectoria de la empresa, su principal promotor y accionista ha sido José. En su afán de crecer, enfrentar las dificultades a las que se vio abocada la empresa, la necesidad de internacionalizarse, y diversificar los ámbitos de acción; decide en el año 2010 crear un  *Holding* llamado  *Elit Corporation* . Como se observa en el anexo 1, el organigrama de  *Elit Corporation*  cuenta con una estructura vertical en donde podemos diferenciar dos áreas fundamentales: una estructura gerencial, que dirige y apoya a las distintas empresas que conforman la Corporación Elit, y la otra de las empresas propiamente dichas, que realizan sus actividades en forma autónoma, pero con la supervisión y apoyo de la estructura gerencial. A criterio de José, “esta estructura ha permitido tener un funcionamiento interrelacionado y ágil entre las tareas y negocios que efectúa cada una de las empresas con un funcionamiento coordinado que permite optimizar recursos humanos, financieros y logro de objetivos comunes en tiempos apropiados; sin embargo, esta estructura es perfectible en función de los nuevos negocios y condiciones de las actividades de las empresas”. Enrique Espinoza, gerente administrativo financiero, considera que la organización mantiene una estructura funcional eficiente que le ha permitido crecer en operaciones, reducir sus costos operativos mediante un adecuado control y mejorar sus utilidades.

Dentro de las empresas que conforman  *Elit Corporation* , cabe señalar que  *Elit Bussines S.A.*  es la poseedora de las acciones de las empresas del grupo excepto CVA, su principal accionista es el presidente ejecutivo de  *Elit Corporation*  y, a través de esta

empresa, se realizan las inversiones de capital en las otras compañías. DEVALGENEC S.A., por otro lado, es una empresa del grupo a través de la cual se realizan las importaciones de maquinaria que se requieren para la ejecución de los contratos y operaciones que efectúan las empresas de la corporación. Las importaciones realizadas se han dado a costos más bajos al eliminar las comisiones de los intermediarios y distribuidores de maquinaria. PETGAS S.A. es una empresa que se encarga de llevar a cabo los proyectos y contratos que tienen que ver con el área petrolera en el país en las fases de prospección y extracción de crudo. ADELPHOS S.A., en cambio, es una empresa que se encarga de la adquisición y mantenimiento de maquinaria ya que su actividad fundamental es arrendar equipos y vehículos de trabajo a CVA para que esta pueda cumplir eficiente y oportunamente sus contratos con terceros o con empresas del grupo.

La falta de pago de los principales contratistas del estado como son: Petroecuador, Petroamazonas, Gobiernos Autónomos Descentralizados de las Provincias y disminución de la actividad e inversión petrolera privada en el país, por el cambio de la modalidad de los contratos que implementó el gobierno anterior, llevó a la administración de la empresa a analizar la situación y concluir que era necesario emprender en proyectos propios que permitan una utilización apropiada de la maquinaria y, dado que la política del estado se orientó hacia el cambio de la matriz energética y productiva, la administración optó por realizar estudios fluviales, en los años 2012 y 2013, para identificar la ubicación de medianos proyectos hidroeléctricos, llegando a identificar y ser beneficiaria de dos concesiones para construir y administrar los proyectos hidroeléctricos Pusuno, de 39,5 megavatios, y Piatua, de 30 megavatios, mediante la utilización de los caudales de los ríos del mismo nombre. Estos proyectos contemplan, en su título habilitante, la concesión de la construcción y operación por 40 años, considerando además un precio garantizado, despacho y pago preferente por quince años. Cabe señalar que las leyes ecuatorianas para dar una concesión para un proyecto hidroeléctrico obligan a que se cree una empresa con ese único y exclusivo fin; es por esto que se crearon las empresas *Elit Energy S.A.* y *Genefran S.A.*

Se estima que en seis años de operación, estos dos proyectos tendrán retorno de inversión, considerando la ventaja que poseen al constituirse como una renta propia y

estable para los promotores del proyecto durante un periodo aproximado de 30 años. El desarrollo y operación de estos proyectos se diseñó adicionalmente como una estrategia financiera, pues el pago de la energía generada no proviene del presupuesto general del estado sino de la facturación que las empresas eléctricas reciben de contado por parte de los consumidores; por lo que el pago de la energía es en un lapso aproximado de 30 días, lo cual generará liquidez a las empresas del grupo Elit.

En el presente año 2018, y al cumplir 50 años de actividad, la empresa ha definido su misión y visión en la siguiente forma:

Misión de la empresa

*Desarrollar soluciones de ingeniería, diseño y construcción con responsabilidad social<sup>2</sup>.*

Visión de la empresa

*Ser una compañía que brinde soluciones que se enfoquen en el desarrollo social en cualquier lugar<sup>3</sup>.*

**Las Dificultades Financieras**

La actividad y desarrollo de la empresa han estado muy ligados al proceso de inversión pública que realiza el estado, fundamentalmente en la construcción de carreteras, puentes, puertos y aeropuertos, y a la inversión de empresas públicas y privadas en el sector petrolero. En Ecuador, la inversión pública alcanzó niveles muy altos y crecientes en el periodo 2007 – 2013, gracias a los elevados precios del petróleo, como principal producto de exportación del país, y que nutre en forma sustancial al presupuesto general del estado. En este periodo las ventas de la empresa tuvieron un crecimiento promedio anual del 377.8%. En los años 2014 y 2015 el precio internacional del petróleo disminuyó y la obra pública se paralizó. El gobierno comenzó a enfrentar déficit en el presupuesto general del estado, dejando de pagar en forma

---

<sup>2</sup> Tomado de Brochure CVA 2018

<sup>3</sup> Tomado de Brochure CVA 2018

oportuna a sus proveedores, lo cual influyó en una disminución de la facturación y liquidez de la empresa, afectando significativamente su crecimiento y la utilización de alrededor de las 700 máquinas y equipos de la empresa. Las dificultades que enfrentó el gobierno ecuatoriano en el año 2015, producido principalmente por la baja del precio internacional del petróleo, obligó al estado a dejar de cumplir con los pagos a sus contratistas.

Hernán Villacreces, asesor financiero de la Constructora, manifestó que “además de haber afectado las ventas de la empresa, generó problemas de liquidez importantes pues se vio obligada, por las cláusulas contractuales, a continuar realizando las obras a pesar de no tener una certeza en la fecha de pago so pena de ser declarado contratista incumplido del estado y tener que enfrentar demandas legales”. Adicionalmente, señaló que “...la empresa debía facturar las obras realizadas, lo cual acarrearía pagar al Servicios de Rentas Internas (SRI) el IVA, cumplir con el pago de sueldos, salarios, aportes al seguro social y beneficios sociales, sin tener el retorno de recursos por los trabajos realizados”.

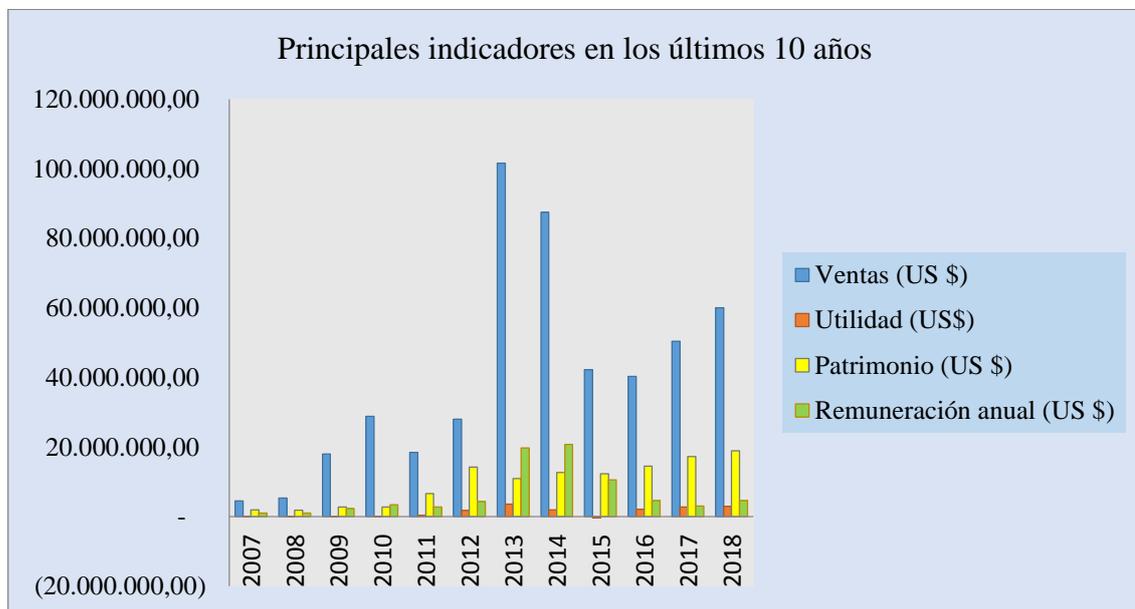
Enrique Espinoza, gerente administrativo financiero, señaló que “la empresa realiza diversidad de obras en las cuales se utiliza una mayor o menor cantidad de mano de obra, dependiendo del tipo de servicio de construcción de que se trate. Cuando se realizan obras en las que se requiere una mayor cantidad de mano de obra, los ingresos suben en forma importante mas no la utilidad y rentabilidad del negocio, debido a que, en el país, la mano de obra es cara y las disposiciones legales han incrementado sus costos como son: aumentos anuales del salario básico unificado, beneficios sociales, obligación de liquidar a los trabajadores a la terminación de cada contrato con un 25% de desahucio, entre otros”; por lo cual la empresa se vio obligada a liquidar a sus trabajadores en forma significativa, pasando de tener 5154 puestos de trabajo en el año 2013 ha 641 y 522 en los años 2017 y 2018 respectivamente, considerando la operación en el país. Esta dramática disminución de las fuentes de empleo se puede observar en el anexo 2 titulado: Principales indicadores de la empresa.

Enrique Espinoza manifestó también que “este hecho desarmó muchos equipos de trabajo, incluso en áreas administrativas y de control, reformulando ciertos procesos

internos que conllevaron a actualizaciones de normas y manuales internos; obligando a tomar decisiones sobre la marcha con el objeto de bajar la tensión que produjo en el personal el despido de trabajadores y que, por la falta de liquidez, generó retraso de hasta 60 días en el pago de los sueldos al personal”.

### Evolución de los resultados

En el Anexo 2 se presentan los principales indicadores de la operación de la empresa en los últimos diez años, mismos que son representados en la siguiente figura.



Fuente: Estados Financieros auditados de la empresa – Información Departamento de Recursos Humanos.

Se puede observar que las ventas de la empresa en el periodo 2007- 2017 presentaron un incremento promedio anual del 112.5%. El nivel de ventas guarda una estrecha relación con la obra pública que se realizó en el país, alcanzando significativos niveles de facturación en los años 2013 y 2014; no así en el 2015, año en el que el gobierno paró la obra pública por falta de recursos ocasionados por la baja del precio del petróleo a nivel internacional; es por esto que la facturación de la constructora bajó en 48%.

La utilidad de la empresa no guarda relación con la evolución de las ventas en razón de que realiza una gran diversidad de obras y contratos en donde, dependiendo del tipo y volumen de trabajo, sus márgenes de utilidad varían significativamente en cada ítem del contrato. Hernán manifestó que la política de la administración de reinvertir la totalidad de las utilidades que se obtienen en cada contrato, permite fortalecer el patrimonio con recursos propios de la empresa. Esto le ha facilitado obtener un buen apalancamiento dentro del sistema financiero nacional y tener la posibilidad de acceder a líneas de crédito para capital de operación, en niveles apropiados, mismos que le han permitido contar con recursos para la realización oportuna y eficaz de sus contratos.

### **Visión internacional**

José y Hernán, conscientes de la necesidad de internacionalizar la empresa como una respuesta estratégica a las dificultades financieras que estaban viviendo en el año 2015, viajaron a Perú con el objeto de realizar contactos para posibles contratos que podrían ejecutarse en el vecino país del sur en las áreas petrolera y minera; lo cual no pudo concretarse debido a la baja calidad y precio del crudo peruano que no generaban la suficiente rentabilidad para efectuar inversiones en ese sector. En cambio, en la actividad minera se requerían montos muy significativos de inversión que sobrepasaban las posibilidades financieras de grupo. José, muy preocupado por la crisis que se vivió en el país en el año 2015, recordó haber leído hace ya algún tiempo que el 90% de la red vial en Bolivia no era asfaltada y que el Gobierno Boliviano tenía entre sus objetivos mejorar la infraestructura de las carreteras, financiándolas con líneas de crédito de organismos multilaterales y fondos propios del estado. Luego de analizar aspectos legales, de operación y financieros, condiciones del mercado laboral boliviano, entre otros, tomó la decisión de participar en licitaciones internacionales convocadas por la Administradora Boliviana de Carreteras<sup>4</sup>.

En el año 2014, se creó una sucursal denominada CVA Bolivia, a fin de poder acceder a contratos de construcción, mejoramiento y ampliación de vías en el país

---

<sup>4</sup> Organismo estatal autónomo, encargado de llevar adelante la construcción de las obras y a su vez administrar los recursos internacionales

andino. La amplia trayectoria y experiencia de la constructora, su organización y certificaciones internacionales, descritas en el anexo 3 le permitieron ser calificada para participar en las licitaciones internacionales que se convocaron en Bolivia. Desde junio del año 2015, la sucursal en Bolivia está ejecutando la construcción de una carretera, mediante un contrato de alrededor de 60 millones de dólares que debe finalizarse en el lapso de cuatro años y ha sido adjudicada la ampliación de otra vía por un monto de alrededor de 68 millones de dólares.

José considera que la internacionalización de la empresa ha tenido que enfrentar algunos inconvenientes como crear una estructura nueva en el área técnica de proyectos, estructura administrativa, contable y de adquisiciones. Existen aspectos como la idiosincrasia propia de las personas, el marco legal distinto, que ha determinado que se tengan que obtener cartas de garantías *stand by* en bancos ecuatorianos, que sirvan como respaldo de cartas de garantías bancarias que deban ser emitidas por bancos bolivianos, por fiel cumplimiento de los contratos adjudicados. Esto ha tenido un efecto negativo en la liquidez de la empresa y mayores costos para acceder a dichos contratos.

La ventaja de la internacionalización a Bolivia ha sido que la empresa no ha enfrentado problemas en el cobro de sus facturas por el avance de las obras, pues estas son contratadas y administradas por un ente estatal autónomo que cuenta con líneas de crédito de organismos multilaterales como el: BID<sup>5</sup>, Banco Mundial y Corporación Andina de Fomento que financian alrededor del 55% de las obras licitadas y el 45% es cubierto por el estado boliviano mediante el cobro de peajes y aportes. El acceso de Bolivia a estas líneas de crédito de organismos multilaterales está respaldado por una reserva monetaria internacional que actualmente supera los 20 mil millones de dólares. Para la operación en Bolivia, la empresa ha tenido que llevar técnicos y ejecutivos ecuatorianos al país andino lo cual, sí ha generado problemas de adaptación de los funcionarios a un nuevo ambiente de trabajo, separándolos de sus familias y cumpliendo jornadas de trabajo de treinta días seguidos por diez días de descanso. Este

---

<sup>5</sup> Banco Interamericano de Desarrollo

drama humano, en algunos casos, ha afectado su situación familiar, su estado de ánimo y, por ende, su rendimiento en el trabajo.

### **Proyectos de mejora**

La administración liderada por José implementó proyectos de mejora interna en la empresa como son: ajustes en la estructura de la organización, contar con información digitalizada que alimente a un sistema integrado de información gerencial, control de costos en los proyectos; además de desarrollar un sistema de competencias en la contratación de personal.

***Estructura organizacional.*** En el anexo 4 podemos observar el organigrama de la constructora, que obedece a una estructura vertical, en donde las distintas áreas están interrelacionadas. Esta estructura fue diseñada por el equipo gerencial con el fin de facilitar la toma de decisiones y comunicación que se realiza a través del sistema integrado de gestión.

***Sistema informático.*** Ante la necesidad de tener un sistema de información y control en tiempo real, José decidió que la empresa realice una inversión con este fin. Desde el año 2014, cuenta con un sistema de información gerencial integrado SAP<sup>6</sup>, herramienta tecnológica que le permite manejar niveles de aprobación y controles adecuados dentro del proceso administrativo de compras y costos de los proyectos, optimizando el manejo de recursos; evitando pérdidas en las adquisiciones, midiendo tiempos y facilitando el control de costos. Este sistema ha permitido llevar, desde la matriz, una supervisión apropiado de las adquisiciones, avances de obra y control de costos por proyecto, incluso de los que se están llevando a cabo en el exterior. La empresa invirtió alrededor de 200 mil dólares en la adquisición del sistema integrado y su implantación llevó alrededor de un año y medio, cubriendo las fases de personalización e implantación de los módulos de compras, control de bodegas, de inventarios, de costos, contabilidad y pagos. La implementación de estos módulos incluía capacitación y puesta en marcha del sistema.

---

<sup>6</sup> SAP ERP (Enterprise Resource Planning) es un software de planificación de recursos empresariales desarrollado por la empresa alemana SAP SE

Los procesos administrativos y de compras tienen gran importancia, pues permiten contar con información precisa y en línea para la aprobación de las órdenes de compra evitando fuga de recursos y optimizando el uso de los mismos. La empresa genera la orden de compra en el campo en el que se está realizando la obra y es aprobada la solicitud por el superior, quien además valida la necesidad de la adquisición; esta solicitud se envía a la matriz en Quito al departamento de compras, donde se efectúa el proceso de compras, se determinan las condiciones de adquisición como son: precio, forma de pago, tiempo de entrega, entre otras. En este proceso se solicitan al menos tres cotizaciones. Una vez aprobada la compra y recibido el bien en bodega, conforme certificación de bodeguero, se aprueba el pago de acuerdo con los niveles de aprobación establecidos.

El sistema SAP incluye, dentro de los procesos, la posibilidad de controlar la totalidad de la facturación por proyecto, labor que lo realiza el departamento de control de costos validando cada una de las órdenes de compra y cuidando que se cumpla con los requisitos estipulados en el manual de compras, lo cual permite tener información en línea y en tiempo real de todos los proyectos con un manejo eficiente del proceso. Una vez que se cuenta con la aprobación del departamento de control de costos se procede a contabilizar los documentos de compras y entra al proceso de emisión de cheque o transferencia, como medio de pago al proveedor.

***Digitalización de la información.*** Cabe señalar que toda la documentación inherente al proceso de compras; esto es: solicitud de compra, proceso de aprobación, factura, orden de despacho, ingreso a bodega y comprobante de pago, es digitalizado en un 100% desde el año 2015, por normativa interna de la empresa, utilizando un proceso informático que se desarrolló en el área de tecnología de la compañía. Estos archivos se conservan por el lapso de siete años para cumplir con normativas tributarias y legales vigentes en el país.

El sistema de información gerencial integrado SAP y el sistema de digitalización de la documentación se aplica en todas las actividades y localizaciones en que la empresa, está realizando obras lo cual ha permitido una integración total, en línea y en tiempo real en la operación de los procesos de la empresa a nivel nacional, en

los distintos campamentos de las obras, campamento principal en la ciudad del Coca y en la sucursal en Bolivia con la oficina matriz en Quito.

***Control vehicular y de costos de transporte.*** Dado que en los 5 últimos años se pudo evidenciar que existían importantes volúmenes de recursos perdidos por desfalcos de combustibles y mayores tiempos de transporte en el material, lo cual era detectado únicamente al final de la realización del proyecto; la administración actualmente está desarrollando un sistema de control vehicular que involucra a toda la flota de vehículos y que permite controlar el acarreo de material desde las minas hasta los sitios de construcción de las obras, mediante un sistema de GPS que tiene un control de rutas, velocidades, tiempos de parada y que ha permitido optimizar el tiempo y el costo de transporte de material, además evitar el desfalco de combustible apoyado en cámaras de grabación instaladas en los vehículos. Este sistema emite alertas que son controladas por personal capacitado, el cual se contacta con el personal a cargo del transporte para prevenir posibles pérdidas. La implementación de estas estrategias de automatización ha permitido prácticamente eliminar desfalcos de combustibles y optimizar los tiempos de transporte de material, procesos que involucran importantes recursos que, en muchos casos, han llegado a significar alrededor del 8% del monto de la facturación, según análisis realizados por el departamento de control de costos de la propia empresa. El monto total invertido en el desarrollo y equipamiento de este sistema es de alrededor de 280 mil dólares.

***Sistema de competencias y contratación de personal.*** A partir del año 2012, la empresa implementó un sistema de contratación de personal por competencias y de estructuración de procesos en la contratación y desarrollo del personal, basado en la capacitación para tener un personal preparado que desarrolle con eficiencia sus labores. Para este fin, se hizo un levantamiento y desarrollo de perfiles de cargos, lo cual ha permitido realizar procesos de selección apropiados, fijándose como parámetro, que un postulante para pasar los procesos de selección debe contar al menos con un 80% del porcentaje de destrezas para ser seleccionado, supliendo a la empresa con el 20% faltante, mediante programas de capacitación, financiados con recursos propios de la compañía y apoyándose también en programas de la Secretaria Técnica del Sistema Nacional de Capacitación y Formación Profesional (SETEC).

José considera que “es importante contar con personal calificado, idóneo y ético, para que la empresa logre más y mejores resultados que se reflejen en un incremento de la productividad y por ende en las rentabilidades del negocio”.

*Certificaciones de calidad.* Desde el 11 de enero del año 2013, la empresa cuenta con la certificación de calidad dentro de las normas internacionales ISO 9001,14001 y OHSAS 18001, certificadas por la empresa Buro Veritas Internacional, la cual realiza auditorias de control de cumplimiento de normas de calidad semestralmente. Los programas de capacitación antes mencionados son un requisito dentro del sistema de gestión integrado de calidad, y es uno de los indicadores para poder seguir contando con la certificación de las normas detalladas anteriormente.

### **El Futuro de CVA**

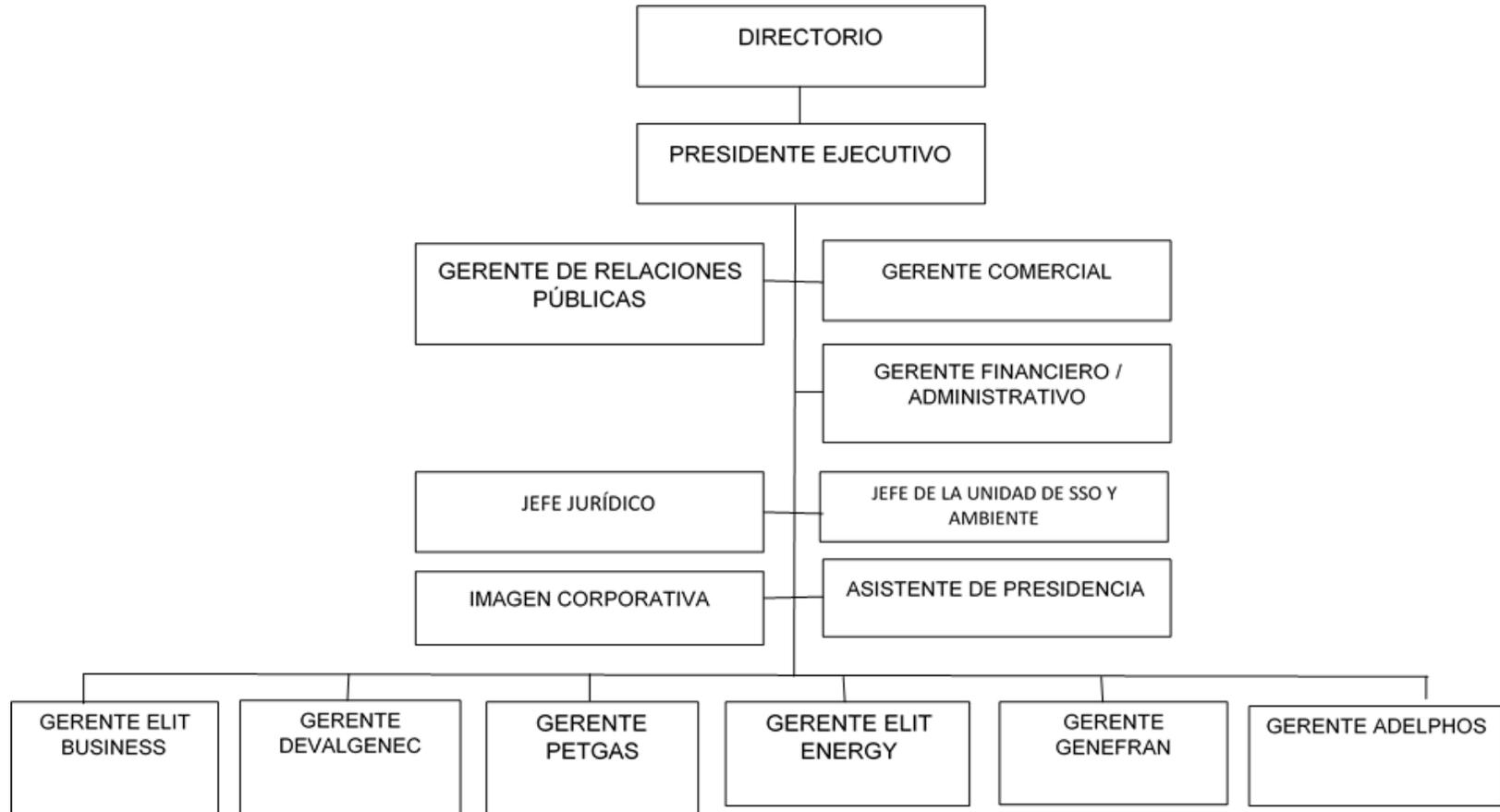
Dada la contracción que está experimentando la economía ecuatoriana y la disminución de la obra pública, hace indispensable preguntarse cómo va a ser la situación de la empresa en el futuro. José considera que el problema inmediato es obtener un financiamiento idóneo para el nuevo proyecto hidroeléctrico Piatua, cuya inversión estimada asciende a 65 millones de dólares, definiendo estrategias financieras para ejecutarlo que podrían ser: adquirir deuda a largo plazo a tasas de interés bajas por alrededor de 30 millones de dólares y los 35 millones restantes serían cubiertos por la constructora, mediante la ejecución de trabajos de obras civiles. Una segunda estrategia podría ser la venta de hasta un 49% de la participación en Genefran S.A., empresa que llevará adelante el proyecto y que tiene el título habilitante. La tercera estrategia sería la emisión de obligaciones a largo plazo que podrían ser comercializadas en el mercado de capitales en el país o en el exterior.

Como problemas mediatos, José piensa que, en un momento dado, se puede romper la estructura familiar de capital considerando el ingreso de nuevos accionistas diferentes a la familia. Él considera que, así como compró las acciones a su padre y hermanos él vendería la empresa a quien le pague lo que vale su patrimonio sin que necesariamente sea alguien de la familia.

José, al reflexionar sobre los antecedentes de la compañía, su historia, evolución, estructura administrativa y la manera en que ha administrado la misma piensa que para crecer en el futuro debe plantearse:

- ¿A dónde ir?
- ¿Cómo continuar creciendo? ¿Qué tan conveniente y eficaz es mantener la estructura y organización del Holding actual y que cambios podrían recomendarse hacerlos en el mediano plazo?
- ¿Es necesario diversificar el accionar de la empresa hacia otros sectores distintos a la construcción en general y bajo qué condiciones y circunstancias podría hacerse?
- ¿En qué otros sectores la empresa puede incursionar?
- ¿Cuáles pueden ser las estrategias de financiación para proyectos nuevos a futuro, considerando la situación del país?
- ¿Qué pasará con la economía en el país y con el sector de la construcción en particular? ¿Y cuáles podrían ser las estrategias a implementarse para desarrollar nuevos proyectos que permitan un crecimiento sostenido de la empresa?
- ¿Cuál debería ser la proyección de la compañía en los próximos cinco años?
- ¿Vender es una opción? ¿Esta potencial venta debería contemplar un porcentaje de la participación accionaria o total? ¿Es el momento apropiado de vender?

**Anexo 1: Organigrama de Elit Corporation**



**Anexo 2: Principales Indicadores de la Empresa en los Últimos 10 Años<sup>7</sup>**

<b>Años</b>	<b>Ventas (US \$)</b>	<b>Utilidad (US\$)</b>	<b>Retabilidad</b>	<b>Patrimonio (US \$)</b>	<b>Número de trabajadores</b>	<b>Remuneración anual (US \$)</b>	<b>Remuneración en funcion de las ventas</b>
2007	4.483.525,00	39.654,00	0,88%	1.982.340,00	590	983.236,00	22%
2008	5.372.153,00	(13.938,00)	-0,26%	1.879.660,00	628	1.054.212,00	20%
2009	18.021.766,00	59.595,00	0,33%	2.745.055,00	1.228	2.307.922,00	13%
2010	28.801.470,00	61.799,00	0,21%	2.806.855,00	1.471	3.430.322,00	12%
2011	18.451.842,00	415.984,00	2,25%	6.594.294,00	972	2.799.298,00	15%
2012	28.027.834,00	1.752.236,00	6,25%	14.254.708,00	1.774	4.337.230,00	15%
2013	101.633.978,00	3.573.364,00	3,52%	10.915.878,00	5.154	19.755.260,00	19%
2014	87.451.464,00	1.912.933,00	2,19%	12.708.012,00	4.884	20.788.677,00	24%
2015	42.197.789,00	(355.148,00)	-0,84%	12.352.864,00	2.329	10.596.711,00	25%
2016	40.311.470,00	2.118.169,00	5,25%	14.471.147,00	1.044	4.620.752,00	11%
2017	50.439.308,00	2.761.959,00	5,48%	17.246.216,00	641	3.051.692,00	6%
2018	60.083.213,00	2.935.081,00	4,89%	18.895.352,00	522	4.562.162,00	8%

---

<sup>7</sup> -Estados Financieros auditados de la empresa. -  
Información Departamento de Recursos Humanos.

### **Anexo 3: Calificación para Prestación de Servicios de Construcción**

La realización de obras de infraestructura para el sector público (construcción de vías, puentes, aeropuertos, puertos, entre otros) y al sector privado, fundamentalmente en el área petrolera (construcción de plataformas, piscinas de oxidación, tendidos de tubería), sector hidroeléctrico (construcción de canales, represas, entre otros) requieren la participación en una licitación, lo que hace necesario que la constructora primero se califique como un proveedor de servicios de construcción como un requisito legal para participar en el proceso de licitación.

Para calificarse como proveedor del servicio la empresa, debe cumplir varios requisitos como son:

- Acreditar experiencia en la construcción de obras similares a las licitadas, la constructora cuenta con cincuenta años de experiencia en la realización de obras que se mencionaron anteriormente.
- Contar con maquinaria específica para la realización de la obra que sea de su propiedad o arrendada. La empresa cuenta con un amplio parque de maquinaria, equipos, vehículos de transporte y facilidades para alquilar los equipos que no disponga en propiedad a su relacionada ADELPHOS.
- Contar con personal técnico de experiencia para la ejecución de la obra.
- Tener una estructura financiera sólida y demostrar que cuenta con los recursos financieros para el inicio de los trabajos, o demostrar el acceso a líneas de crédito adecuadas y suficientes.
- La empresa debe contar con certificación de cumplimiento de normas internacionales. La dirección de la empresa implemento un sistema de gestión integrado para el control de los procesos de administración de

proyectos de ingeniería civil basada en las normas ISO 9001, ISO 14001 Y OHSAS certificadas por Buro Veritas.

- La empresa debe demostrar haber cumplido con las normas de manejo ambiental y/o remediación del medio ambiente tanto en su actividad propiedad como en el cumplimiento de los contratos que le hayan sido adjudicados.

### **Presentación de ofertas**

Una vez que la empresa ha sido calificada como un proveedor de servicio de construcción, es invitada a participar en la licitación para la construcción de una determinada obra, elabora y presenta su oferta dentro del plazo previsto y, de ser calificada, suscribe un contrato de realización de obra para lo cual debe presentar garantías de fiel cumplimiento de contrato, buen uso de materiales y en caso de que haya anticipos buen uso de anticipo. Estas garantías pueden ser de empresas aseguradoras o de instituciones financieras.

Por lo general, la empresa debe iniciar la construcción y va presentando planillas de avance de obra en forma mensual las cuales son revisadas y aprobadas por la empresa contratante, se elabora la factura y son canceladas en el lapso de 30 a 90 días.

Al concluirse la obra se hace un acta de entrega de recepción preliminar y luego una definitiva, se liquida el contrato y se levantan las garantías. La constructora tiene una responsabilidad civil determinada en cada contrato sobre la calidad de la obra que por lo general es un año contado a partir de la entrega de recepción definitiva de la obra.

### **Seguridad ocupacional**

Otro aspecto que cabe mencionar es que la empresa, cumpliendo con la legislación ecuatoriana y boliviana, dota a su personal con equipos de protección personal, de acuerdo a las necesidades de sus respectivas actividades, disponiendo además de un programa de inspecciones de seguridad para equipos, maquinaria, equipos de protección personal, equipo de emergencia, y otros, garantizando que las operaciones cuenten con estos elementos siempre en óptimo estado de seguridad y funcionalidad, que unidos a la señalización de seguridad han permitido reducir sustancialmente el índice de frecuencia de siniestralidades en el trabajo en los últimos 5 años del 1,8% al 0,2% .

### **Maquinaria y tecnología**

La empresa trabaja con maquinaria pesada de alta calidad y acorde a cada una de las actividades que desarrolla. Actualmente cuenta con más de 700 unidades entre equipo pesado, vehículos y maquinaria menor, repartidos en las distintas operaciones a nivel nacional e internacional.

Otra herramienta crucial para la excelencia de las obras consiste en las tecnologías de información. Estos procesos se administran a través de software adaptados a las necesidades de cada una de las áreas de la empresa y, a través de un sistema de gestión integrado, que permite administrar recursos con mayor eficiencia para mejorar la productividad.

La empresa usa tecnología satelital para su comunicación y sistemas de posicionamiento GPS para monitorear y estar en contacto con todas las áreas donde se requieran los servicios<sup>8</sup>.

### **Gestión de riesgos**

EL personal de CVA está entrenado para hacer frente a emergencias y contingencias que demandan una respuesta adecuada y oportuna. Simulacros y entrenamientos programados son efectuados periódicamente.

### **Responsabilidad social, cuidado del medio ambiente y gestión con las comunidades**

La empresa busca la integración de la responsabilidad social como un objetivo empresarial y plan de negocio, de tal manera de lograr tener una sinergia en las actividades y así generar una mejor calidad de vida para todos los involucrados.

La empresa ha desarrollado su compromiso social en varios sectores como son: educación (construcción de escuelas, equipamiento de aulas con pupitres y computadoras), salud (propiciando campañas de vacunación y atención medica), deportes (construcción de canchas deportivas y dotación de uniformes). Dado que la empresa ejecuta sus obras en el país en la región oriental cuenta con un departamento de manejo de comunidades buscando mantener una buena relación con las mismas y procurando generar fuentes de trabajo (mano de obra no calificada) en la zona de influencia.

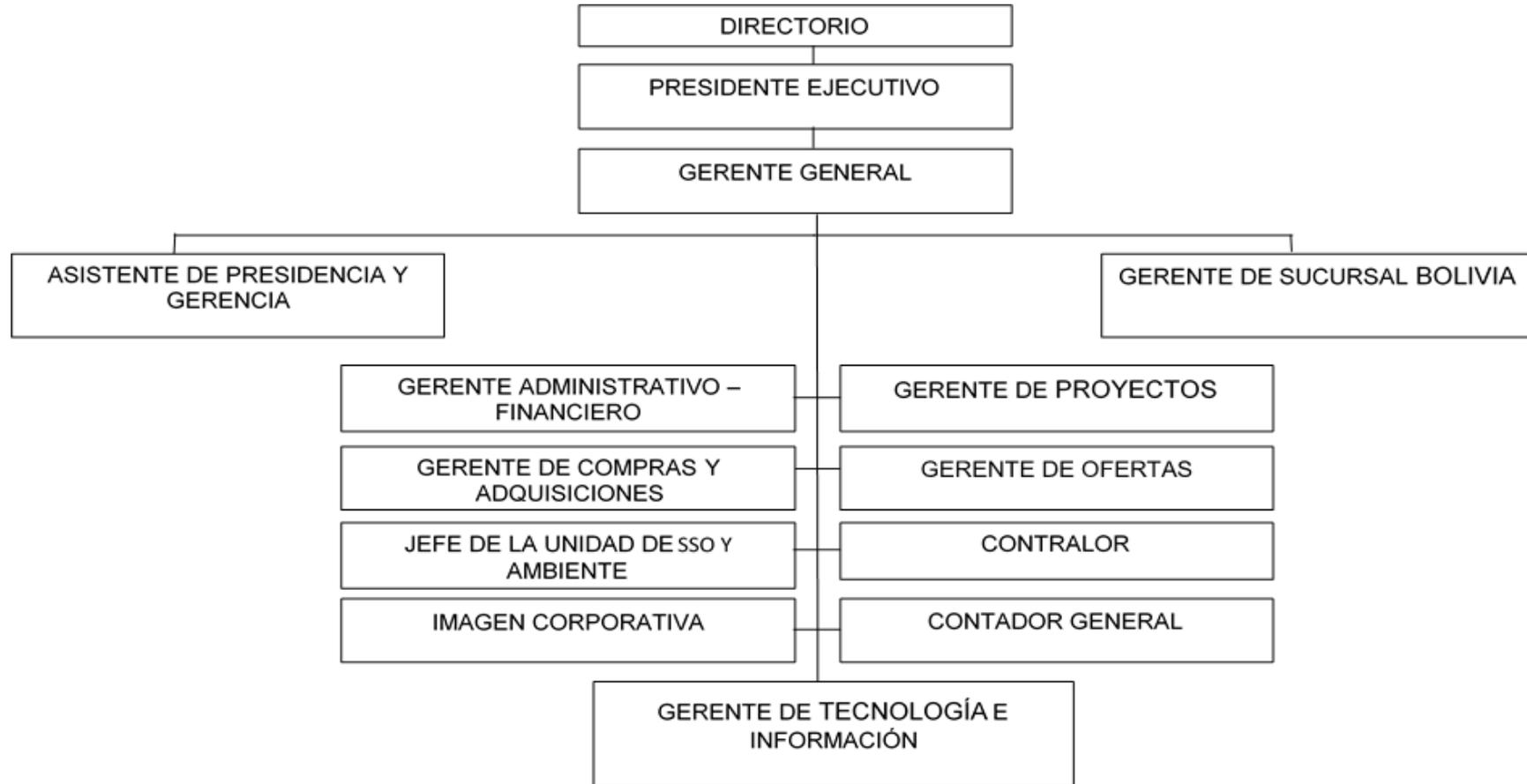
En lo que respecta al medio ambiente en la realización de sus obras y contratos cumple fielmente las recomendaciones de los estudios ambientales realizados para cada

---

<sup>8</sup> Tomado Brochure 2018

obra, estableciendo medidas de prevención, mitigación y remediación en el entorno en el cual está trabajando.

**Anexo 4: Organigrama CVA Sistema Integrado de Gestión**



## **Nota Técnica:**

### **Estrategia Empresarial y su Desarrollo en el Largo Plazo**

Muchas son las definiciones de estrategia que utilizan distintos autores, y en su análisis determinan que el este término suele utilizarse para describir cómo lograr algo, o la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir su misión y sus objetivos. En el presente documento se exponen información sobre la importancia de la estrategia y cómo su implementación permite lograr el crecimiento empresarial y su desarrollo en el largo plazo.

#### **Definición de Estrategia**

“La estrategia, de forma amplia comprende la definición de los objetivos, las acciones y los recursos que orientan el desarrollo de una organización” (Serna, 2014, p. 20) y es “vista como un operador diseñado para transformar la posición actual de la firma a la posición descrita por los objetivos, sujeto a las restricciones de capacidad y potencia” (Serna, 2014, p. 20). Serna (2014) la definió como “la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas” (p. 20). Por tanto, las definiciones antes descritas tienen un denominador común y consideran que la estrategia pone en operación los objetivos de una empresa en el largo plazo, definiendo los procesos, las acciones y los recursos necesarios para lograr ante el mercado y el cliente los objetivos empresariales. Para alcanzar sus objetivos y metas de largo plazo, los gerentes de las empresas tienen que definir y trazar una ruta estratégica que involucre un conjunto de acciones y la consecución de los recursos necesarios para lograr los mismos (Serna, 2014). Por lo tanto, la estrategia: (1) define el posicionamiento competitivo de la compañía, (2) alinea las actividades con la

estrategia, (3) construye una diferencia con su competencia, (4) asegura la gestión por procesos, (5) facilita la sostenibilidad organizacional, resultado de la actividad global de la compañía y no de las partes; (6) gestiona la eficiencia organizacional (este un supuesto básico), (7) el resultado de todo este proceso debe conducir a la construcción de una ventaja competitiva, difícilmente copiable, duradera en el tiempo rentable (Serna, 2014).

### **Importancia de la Estrategia**

Un modelo de negocio, para lograr desarrollarse y crecer en el largo plazo, debe contemplar estrategias a ser implementadas ya sea en el país o en la captación de nuevos mercados internacionales (Serna, 2014). Los directivos responsables de la aplicación de las estrategias suelen estar saturados con la operatividad diaria de la organización por lo que generalmente se apoyan en especialistas en funciones estratégicas; sin embargo, los especialistas no tienen poder en la organización para hacer que las cosas sucedan, de ahí que el resultado puede conducir a que la planificación estratégica se convierta en un objetivo ajeno a la realidad operativa de la empresa; siendo por ello necesaria la activa participación de los ejecutivos y empleados responsables de las distintas áreas de la organización, a fin de lograr un conocimiento e involucramiento general de las estrategias a implementarse, los objetivos que se espera lograr con un compromiso y una activa participación de todas las áreas de la organización.

La planificación no debe contener análisis exhaustivos que desvíen la atención de los principales aspectos estratégicos de la organización; ni basarse únicamente en la búsqueda de determinantes de los últimos resultados (indicadores económicos, datos del sector, evolución de variables del entorno, etc.); por lo que resulta mayormente

importante definir una dirección estratégica más general, en la que exista cierto grado de flexibilidad. (Martínez, Pedrós, Daniel, Gutiérrez, & Artemio Milla, 2012).

### **La Formulación Estratégica**

Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con la determinación de responsables. Cada uno de los proyectos estratégicos debe tener perfectamente definido sus objetivos y las estrategias de cada área funcional, así como planes de acción concretos. Es indispensable contar con una proyección en el tiempo de la aplicación de las estrategias para el logro de los objetivos propuestos en el largo plazo, donde los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto, por tanto, éste debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía y deberá monitorearse como parte importante del proceso de planeación estratégica. Una vez formulada la estrategia, este requiere sustentarse en información y ser auditada.

### **La auditoría estratégica**

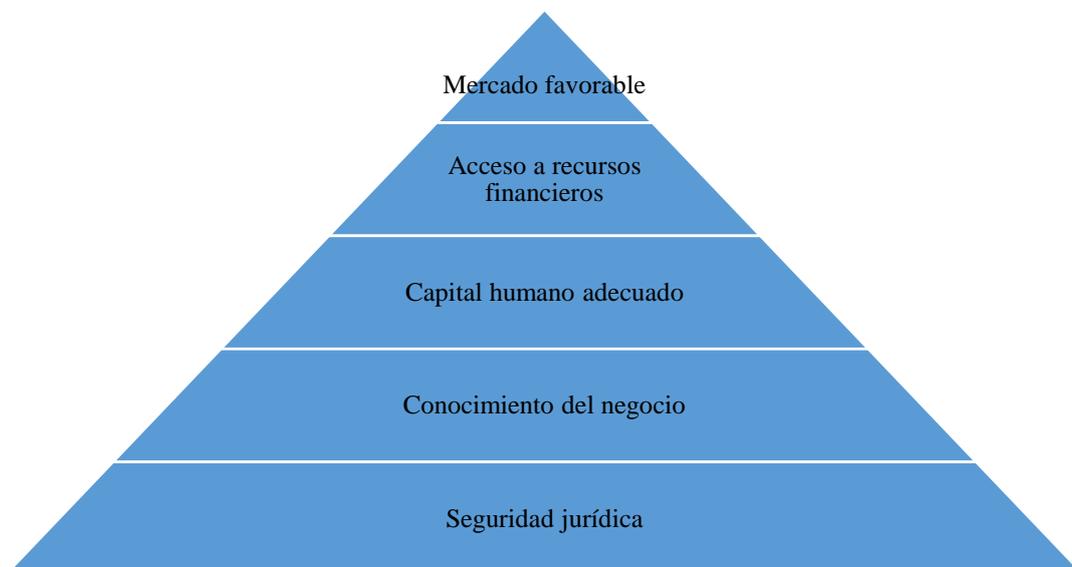
Con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización en el tiempo. Esta medición se realizará en forma periódica, de manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera. La formalización de este proceso de evaluación y medición periódica institucionaliza constituye la auditoría estratégica, componente fundamental en la creación y consolidación de una cultura estratégica. La auditoría estratégica, como sistema, asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso, evitando que la planeación estratégica sea solo una moda, que dura muy poco. (Serna, 2014) .

### **Necesidad de información**

Para crecer, la empresa debe contar con abundante información cualitativa sobre las particularidades de un mercado, más aún si este es internacional, pero es más importante comprender a profundidad los factores propios de dicho mercado que son los que permitirán consolidar y desarrollar el negocio. Kuemmerle (2018) en su artículo “hacia una sociedad emprendedora”, señaló que muy pocos emprendedores analizan debidamente el contexto nacional en el que van a operar y solo una vez que comprendan las dimensiones claves para la iniciativa emprendedora podrán valerse de ellas o compensar las carencias para que la empresa desarrolle.

### **Factores Estratégicos para el Desarrollo de un Negocio**

Se considera que existen cinco factores que son básicos para el éxito al emprender un negocio, estos se representan como una pirámide, que se muestra a continuación en la Figura 1. Cada uno de estos factores impulsan el desarrollo de un negocio.



*Figura 1.* Factores estratégicos para el desarrollo de un negocio.

Adaptado de: Kuemmerle, W. (2018). Cinco Factores que Impulsarán o Lastrarán su Empresa, Hacia una Sociedad Emprenderora. *Dossier Insight*, 25-32

### **Seguridad jurídica**

Como se mencionó anteriormente, es importante que el emprendedor de un negocio cuente con un adecuado nivel de seguridad jurídica, caso contrario no se estimula las inversiones en un país. Del análisis realizado en varios países se establece que, si bien en las leyes se consagra la seguridad jurídica, en la práctica no se aplican en su totalidad o no es la más adecuada; o se aprueban modificaciones a las leyes que en términos prácticos afectan la seguridad jurídica, lo cual no favorece el crecimiento de la inversión existente o ingreso de nuevos capitales.

Cuando la seguridad jurídica es baja el emprendedor o inversionista establece algunas estrategias que permitan compensar esta carencia mediante la protección a sus activos, a través de otras compañías o la creación de fideicomisos.

### **Conocimiento del negocio**

Un amplio conocimiento del negocio le permitirá al empresario minimizar los riesgos de quiebra o fracaso empresarial y si este se llegara a dar eventualmente el inversionista opera su negocio con poco capital, aunque su crecimiento sea lento, pero sin arriesgar su propio capital en forma significativa.

### **Capital humano adecuado**

En el desarrollo de un negocio es fundamental contar con un capital humano adecuado, para lo cual siempre es bueno contar con planes de formación y capacitación para el personal estable de la organización. Al internacionalizarse una empresa es recomendable cuente con personal nativo de cada región, lo cual además de abaratar costos de mano de obra acelera el proceso de adaptación al medio favoreciendo un rápido crecimiento.

### **Acceso a recursos financieros**

El acceso a recursos financieros en montos y plazos adecuados es fundamental para lograr un crecimiento sostenido de la actividad del negocio; para el efecto el negocio deberá contar con una estructura financiera sólida y contactos en el medio financiero de la región. Si el acceso a recursos no es fluido el empresario puede buscar recursos de capital en el extranjero, recurrir a un sistema de franquicias o crear una empresa que precise poco capital externo.

### **Mercado favorable**

La empresa debe contar con un mercado favorable y buscar nichos de mercado que no sean cubiertos por la competencia, desarrollar ventajas comparativas y de no ser factibles estos escenarios, una alternativa estratégica es asociarse con empresas ya establecidas.

### **Estrategias Competitivas**

“La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor” (Porter, 1980, pág. 21). Las estrategias competitivas constituyen el curso de acción que puede seguir la empresa ante situaciones coyunturales que puedan referirse a la corporación como un todo o una unidad estratégica de negocios en particular (Frances, 2006).

Las estrategias competitivas constituyen un conjunto que en general podrían agruparse en estrategias de: (a) disuasión, tienen como fin evitar o atenuar la magnitud de los conflictos con los competidores; (b) ofensivas, destinadas a eliminar o debilitar la competencia; (c) defensivas, nacen como respuesta a ataques de los competidores;

(d) de cooperación o alianzas, mediante las cuales varias empresas combinan esfuerzos para competir más eficiente y eficazmente (Serna, 2014).

### **Factores Estratégicos que Generan Ventajas Competitivas**

En un mundo globalizado, como el que vivimos hoy, han cobrado gran importancia la información y la conectividad a las redes de información, a tal punto de convertirse en estrategias internas de las organizaciones para generar crecimiento en el largo plazo (Burt & Hogseth, 2015). Son, por tanto, factores estratégicos que generan ventaja competitiva las redes de información, mismas que se explican a continuación.

#### **Redes de información y puentes de comunicación**

Dentro de las estrategias que generan crecimiento de un negocio a largo plazo, existen factores internos que sin duda tienen un efecto trascendental en el logro de los objetivos empresariales.

La especialización y concentración de los directivos en sus actividades propias, muchas veces no les permiten conocer las repercusiones de su trabajo en otros mercados o áreas de la organización lo cual dificulta la coordinación entre ellos y más aún con las distintas áreas. De ahí que toman gran relevancia en la organización los directivos globales, cuya labor es tender puentes de comunicación entre las distintas áreas funcionales, unidades de negocio o mercados geográficos. El control de estas conexiones permitirá a la organización tener una posición privilegiada para recabar y transmitir información tal que todos puedan entenderla y en cualquier serán una herramienta para lograr ventajas competitivas en los distintos mercados en los cuales opera la empresa.

Ronald y Suzanne (2015) en su artículo “Como crear ventajas competitivas a través de sus contactos”, ilustran este factor con lo que acontece actualmente en las

redes electrónicas como Amazon y eBay que operan en base a un sistema de contactos compartidos que los distribuidores supervisan y controlan, y tal que todos los usuarios pueden acceder a la misma información. Los autores del artículo señalaron además que la ventaja de estos intercambios de información es el desarrollo de relaciones personales de la empresa, mientras que la posible desventaja son las implicaciones para la gestión de la reputación a largo plazo del negocio (Burt & Hogseth, 2015). Por tanto, las decisiones de los líderes globales tendrán consecuencias tanto en la reputación de estos, como en el futuro de la empresa. Esta forma de organización y comunicación hace que las compañías desarrollen una estructura de silos de información y puentes habituales de comunicación en la que cobran gran importancia los denominados ‘conectores transversales’, los cuales poseen una gran amplitud de conocimientos en su área de especialización y cómo se percibe ésta en otras áreas, permitiendo ejercer labores de arbitraje al recabar información en un lugar y transferirla a otro, lo cual permitirá captar ideas y presentarlas de modo que todas las áreas de la empresa lo entiendan (Burt & Hogseth, 2015). Los conectores transversales y los líderes de almacenamiento de información pueden definirse por los tipos de redes que hayan creado, las cuales pueden ser abiertas o cerradas, y donde obviamente tiene mejores resultados operativos una red abierta ya que permite acceder a todos los silos de información y a las distintas áreas de la empresa.

***Redes abiertas y redes cerradas e importancia de la reputación.*** Los líderes empresariales suelen definirse por los tipos de redes que crean. Una red abierta es la que alcanza a todos los silos de información de la organización y los contactos del directivo no están conectados entre sí porque pertenecen a silos de información

diferentes. En una red cerrada, el directivo se centra en un silo y sus contactos tienen el mismo conocimiento pues trabajan en la misma área.

Un estudio que analizó las redes de dos mil directivos de Europa, Asia y Norteamérica, estableció que los directivos que tenían redes más abiertas obtuvieron una mejor evaluación, una mayor retribución y un ascenso más rápido en sus organizaciones. Así mismo, al investigar los vacíos estructurales y la calidad de las ideas se concluyó que cuando más abierta sea una red es más probable que una idea sea aceptada y la empresa la desarrolle, y por el contrario, la probabilidad de que la idea sea rechazada aumenta cuando la red es cerrada (Burt & Hogseth, 2015). Las ventajas de crear una red abierta son evidentes para los directivos porque tienen más conocimientos y oportunidades, pero también esta red tiene que ser consistente y variada para que el desarrollo y crecimiento de la empresa sea mayor en el largo plazo.

Actualmente, para las empresas que venden sus productos a través de internet y redes sociales es básico e indispensable lograr paulatinamente un activo intangible llamado confianza y buena reputación para sacar un mejor partido de las redes de información. La reputación, en gran medida, es el resultado de los comentarios bien intencionados que se realizan a través de las redes de información. Un mal proyecto, una evaluación negativa o las duras críticas tienen un efecto definitivo en la reputación de la empresa y sus repercusiones dependerán de que tan abierta o cerrada sea su red.

### **Persistencia del éxito**

Regularmente las empresas experimentan épocas de crecimiento sostenido y prosperidad por un periodo de años y posteriormente pueden ser que decaigan de forma total o relativa, ya sea porque hay cambios en el mercado, porque aparecen otros sectores de crecimiento o por contracciones de la economía en general (FitzRoy,

Hulbert, & Ghobadian, 2017). La administración estratégica debe tender a crear organizaciones versátiles, capaces de generar y proporcionar un crecimiento sostenido durante un periodo largo. Este tipo de administración estratégica exige varias habilidades como prever e imaginar cómo será la compañía en el futuro, como estará la competencia y su entorno (FitzRoy, Hulbert, & Ghobadian, 2017).

Este reto no se supera si no se libera el pensamiento de la empresa y los ejecutivos y empleados deben tener una mentalidad abierta al cambio estando dispuestos a escuchar y manteniendo los sistemas de información abiertos tanto al interior como exterior de la empresa. Debe buscarse los principales indicadores del cambio en tecnologías, sociodemográficas políticas, identificando tendencias e inflexiones en las curvas de crecimiento (FitzRoy, Hulbert, & Ghobadian, 2017).

### **La Internacionalización como Estrategia Empresarial**

El crecimiento de la economía mundial y la globalización de los mercados han estimulado a las empresas a expandir sus operaciones a nivel internacional, convirtiéndose ésta en una respuesta estratégica a la competencia internacional (Andrade-Rodas, 2017). La internacionalización constituye por tanto una compleja estrategia a la cual se compromete una empresa como un mecanismo de crecimiento y desarrollo en el largo plazo, la cual ofrece beneficios, en la mejora de su desempeño incluso en su mercado doméstico (Andrade-Rodas, 2017). Por, la empresa debe creer en el potencial de los negocios internacionales y estar dispuesta a perseguir inciertas oportunidades en mercados externos (Jones & Coviello, 2005).

La internacionalización se define como el proceso de incrementar la participación de la empresa en operaciones internacionales, adaptando sus operaciones, estrategias, estructura y recursos al entorno internacional para lograr establecer y llevar adelante

transacciones con empresas de otros países (Jones & Coviello, 2005; Andrade-Rodas, 2017).

La literatura evidencia varias formas o estrategias de internacionalización, estas son: (a) empresas tradicionales, (b) empresas nacidas globales (born global), y (c) empresas nuevamente nacidas globales (new born global) (Andrade-Rodas, 2017; Jones & Coviello, 2005). A continuación, se desarrollan cada una las formas de internacionalización indicadas.

### **Empresas tradicionales**

Varias teorías tradicionales de internacionalización describen a esta como un proceso incremental en el que las firmas internacionalizan sus operaciones hacia países cercanos y por etapas incrementales después de agotar las oportunidades domésticas para luego ir por mercados más distantes (Jones & Coviello, 2005; Wright & Ricks, 1994). Las empresas tradicionales se internacionalizan lenta e incrementalmente a mercados psíquicos y geográficamente cercanos por lo cual este proceso se realiza más tarde en el ciclo de vida del negocio. Los objetivos de la internacionalización son principalmente la supervivencia y el crecimiento. En general la internacionalización de estas empresas sigue el camino descrito en el modelo de Uppsala conocido como Proceso de Internacionalización que fuera propuesto por Johanson y Vahlne (2009), el cual constituye la manera más común y también menos riesgosa de penetrar mercados frente a otras opciones de internacionalización.

### **Empresas nacidas globales**

Las empresas nacidas globales [*Born Global*] constituyen una excepción y éstas se caracterizan por una rápida internacionalización en varios mercados extranjeros de forma simultánea y rápida, siendo menos influenciadas por las distancias geográficas y

mercados psíquicos. Estas empresas buscan oportunidades basadas en el conocimiento de la industria en la cual de constituyen y las redes de relaciones e información de sus fundadores y muchas ocasiones son conocidas como empresas de una temprana internacionalización (Johanson & Vahlne, 2009).

### **Empresas nuevamente nacidas globales**

El tercer camino de la internacionalización para las empresas es el nacer nuevamente, conocido como empresas nuevamente nacidas globales [*New Born Global*]. Este modelo considera empresas que inicialmente se centraron en su mercado doméstico, pero se internacionalizan de manera súbita o inesperada como resultado de eventos críticos como puede ser el cambio en la propiedad y/o gestión, tal que reorientan las actividades empresariales con nuevos tomadores de decisiones con un enfoque internacional. (Bell, McNaughton, Young, & Crick, 2003)

De manera independiente al camino que tome una empresa para internacionalizarse, ésta siempre constituirá una estrategia que busca el largo plazo y en ocasiones incluso la supervivencia de la empresa. De ahí que, las empresas consideran y analizan aspectos inherentes al negocio, su comercialización y varios factores que incidirían al tomar una decisión de internacionalización, como pueden ser:

### **Minimizar las distancias**

Al hablar de estrategias de largo recorrido para crecer, se establece como punto de partida lo que se denomina salvar las distancias, lo cual no solo se refiere a la distancia geográfica, sino que establece la necesidad de evaluar las distancias culturales administrativas y económicas de los países (Kuemmerle, 2015).

El éxito de la internacionalización de una empresa depende, en gran medida, de la calibración de las diferencias que sus ejecutivos puedan efectuar entre un mercado y

otro. En la práctica es recomendable, al internacionalizar a una empresa, realizar un análisis de cada región considerando su idiosincrasia, costumbres, preferencias, situación geográfica, desarrollo económico, idioma, entre otros.

### **Aspectos legales**

La estrategia de internacionalización y crecimiento de una empresa o negocio debe contemplar un análisis exhaustivo del marco legal, tributario y laboral existente en el nuevo mercado en aspectos tales como:

- Los derechos de propiedad, mismos que deben estar garantizados por ley así como el derecho de uso y transferencia libre de la propiedad de un bien a fin de que un inversionista tenga confianza en invertir y emprender un negocio,
- El nivel de seguridad jurídica, el cual debe ser tal a fin de atraer la inversión y el emprendimiento de nuevos negocios, brindando estabilidad jurídica en el largo plazo,
- Análisis de las facilidades que se otorgan para abrir y conformar una nueva empresa,
- Claridad total en el marco legal en el que se desenvolverá el negocio,
- Grado de sofisticación de los procesos administrativos, judiciales o legales,
- Análisis de la jurisdicción y competencia de las leyes locales,
- Marcos legales complementarios y en caso de discrepancias a que tribunales de arbitraje se pueden recurrir.

En el ámbito tributario, debe considerarse criterios como:

- Leyes tributarias que operan en el nuevo mercado o mercado destino,
- Incentivos y exoneraciones tributarias para la actividad del negocio,
- Tasas arancelarias.

En cuanto a la legislación laboral en el país destino se deben considerar elementos como:

- Existencia de un marco legal que regula la contratación laboral,
- Beneficios sociales del trabajador,
- Análisis del nivel del capital humano y su capacidad para adaptarse a nuevos conocimientos, tecnologías y habilidades específicas que el negocio requiera.

Muchos estudios apuntan a que el éxito de una empresa depende sobre todo de las personas que la conforman en base a su grado de educación, formación profesional, redes de contacto y destrezas.

### **Aspectos financieros**

Para el desarrollo de estrategias financieras en un negocio, es necesario contar con información clara y específica sobre el crecimiento de la economía en los distintos sectores, desarrollo del mercado de capitales, fuentes de recursos financieros existentes, costo de los recursos y posibilidades de acceso a ellos.

Estos indicadores permitirán al promotor / inversionista tener una estimación certera del plazo de recuperación de su inversión y de la rentabilidad esperada en el negocio. “Los emprendedores a menudo se enfrentan a una paradoja: sin capital es difícil desarrollar un producto o servicio, y sin un producto o servicio que ya haya generado ventas es difícil captar financiación” (Kuemmerle, 2015, pág. 29).

### **Integrar para Innovar**

Krawchuk (2015) manifestó que las organizaciones requieren la capacidad estratégica de “mirar al futuro no al remoto sino más allá del fragor de la batalla, lo bastante lejos, para vislumbrar lo que asoma por el horizonte y decidir cómo

anticiparlo” (p. 46), esta afirmación tiene mucha vigencia en el mundo actual cuando las empresas se enfrentan a un entorno de negocio incierto, complejo, volátil y ambiguo lo que obliga a sus ejecutivos a reevaluar constantemente sus estrategias a la luz de lo que han logrado, pues la circunstancias que la motivaron muchas veces ya no tienen vigencia. Es por esto que afirmó que se requiere una nueva manera de percibir y responder al entorno mediante un modelo que combine la ejecución adecuada para lograr el éxito en el presente con la capacidad innovadora necesaria para crecer mañana (Krawchuk, 2015).

Krawchuk (2015) al referirse a los valores, cualidades, actitudes y comportamientos que han demostrado ser eficaces para gestionar y resolver las tensiones organizacionales, y de su experiencia como líder de grupos de iniciativas estratégicas en Irán y Afganistán, concluye que si se alinean, unifican y equilibran las fuerzas opuestas, los líderes empresariales serán más capaces de generar innovaciones en su empresa. Considera que una postura integradora y equilibrada de los intereses tanto del núcleo como de la periferia del negocio exige resolver las tensiones que se dan entre ideas opuestas y valerse de ellas para generar innovación; el secreto está en combinar las habilidades, mentalidades y distintas visiones de las personas de las diferentes áreas para lograr una capacidad innovadora que genere en el futuro una estrategia de crecimiento económico del negocio en el largo plazo.

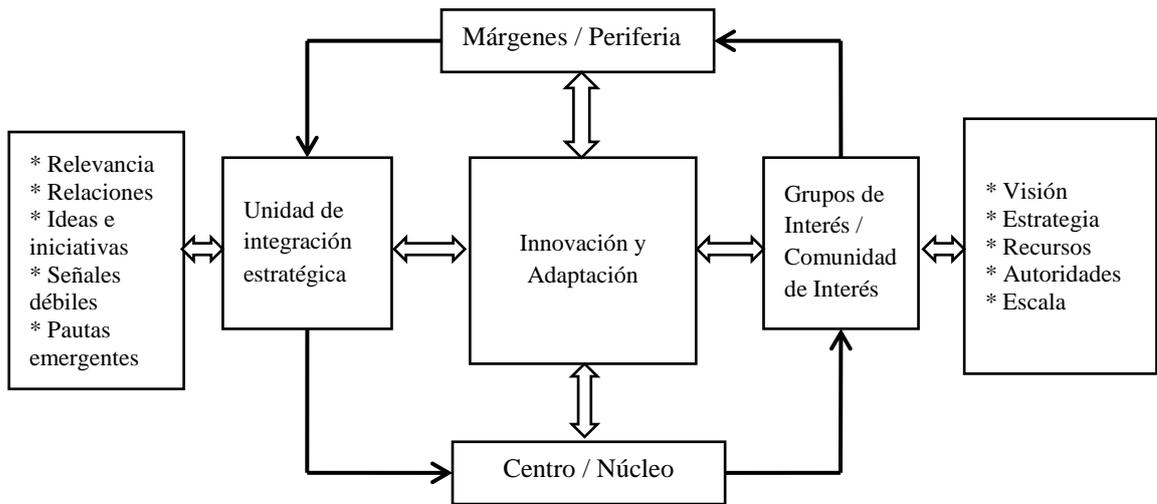
Esta manera de percibir y responder al entorno invoca dos capacidades: (a) las técnicas, más habituales en las grandes empresas y corporaciones que están consolidadas en el medio en que operan; y (b) las adaptivas, más acordes con el espíritu de una organización humana con gran capacidad de cambio, que desarrolla productos o

servicios de gran innovación, altamente deseados o requeridos por el mercado, donde su diseño y comercialización están orientados completamente al cliente.

Estas empresas, más conocidas como *Start up*, cuentan con una estructura que suele operar con costos mínimos, pero obtiene ganancias que crecen exponencialmente, manteniendo una comunicación continua y abierta con los clientes, y se orientándose a la masificación de las ventas.

### **Unidades de integración estratégica**

Krawchuk (2015) manifestó que el crecimiento y la agilidad deben ir de la mano de la estabilidad y la escala, por esto es importante contar con una unidad de integración estratégica que enlace las prioridades del núcleo con las ideas de la periferia, permitiéndoles equilibrar las tensiones entre crecimiento y estabilidad. Señaló la importancia que tanto los intereses del núcleo y como de la periferia estén coordinados, vinculando los aspectos de innovación de los proyectos pilotos con la agenda estratégica de las organizaciones y poder establecer hasta qué punto los intereses personales (periferia) y los institucionales (núcleo) son sostenibles y afines. Lo esencial en cualquier unidad de integración estratégica es facilitar los encuentros entre los distintos grupos de interés, así como ejecutar las operaciones diarias de acuerdo con la dirección estratégica de la empresa, facilitando la exploración de posibilidades futuras para trabajar en conjunto y abordar los retos en forma compartida. A continuación, se expone en la figura 2, el esquema mediante el cual Krawchuk (2015) sintetiza una visión de la gestión integrada en un entorno complejo y dinámico como el que viven las empresas hoy en día.



*Figura 2. Una visión de gestión integrada*

Tomado de: Krawchuk, F. (2015). Cómo atraer ideas al núcleo del negocio. *Temas Insight*(27), 46-53. doi:<https://dx.doi.org/10.15581/002-ART-279>

En la figura 2 podemos observar el enlace que existe entre los recursos y las necesidades de la organización y que gracias a los intercambios los líderes pueden tomar conciencia de la importancia de sus esfuerzos de gobernanza y del desarrollo de sistemas de apoyo mutuo. Adicionalmente se puede evidenciar que la unidad de integración estratégica permite a los líderes aprovechar la diversidad y hallar un equilibrio entre buscar lo nuevo e innovador con el presente, entre lo existente y la novedad. Gracias a esta visión integral los líderes pueden ir diseñando nuevas estrategias que logren potenciar la competitividad, aglutinando a las distintas personas y partes de una organización entorno a un objetivo común sin perder la flexibilidad que debe caracterizar a las estrategias que se utilicen en un mundo competitivo variable y complejo (Krawchuk, 2015).

Para concluir, se debe señalar que una empresa exitosa que utilice estrategias integradoras debe tener entre otras, las siguientes prácticas y características: (a) aprendizaje continuo, que le permita enfrentar los retos basándose en la

retroalimentación (feedback), combinando las mejores prácticas conocidas y útiles con las nuevas perspectivas, analizadas en base a un diálogo constante y abierto; y (b) liderazgo integrador, que le permita contar con líderes hábiles que combinen ideas que lucen. Diametralmente opuestas en opciones estratégicas complementarias y no excluyentes esta habilidad identifica a las empresas excepcionales y a las personas que las dirigen.

Krawchuk (2015) aborda esta característica, afirmando que la salud de una organización depende de la integración de sus partes diferenciadas; la diversidad proporciona puntos de vista, talentos y recursos diferentes y la función de sus líderes es ajustar procesos, sistemas y otros factores con el fin de optimizar eficiencias para que la organización sea más efectiva y relevante. La organización, en su conjunto, debe trabajar como una unidad, bajo una cultura de la organización, procesos y sistemas en función de lograr un fin común pero al mismo tiempo debe contar con la flexibilidad necesaria para adaptarse rápidamente a los cambios del entorno del negocio.

(Krawchuk, 2015).

### **Conclusiones**

Todas las empresas, sean pequeñas, medianas o grandes, de algún modo tienen una manera específica de operar y de llegar a cumplir sus objetivos. La forma en que lo hacen constituye su modelo de negocio que les permite operar en un entorno particular. Un modelo de negocio apropiado debe ayudar para que los ejecutivos generen rentabilidad y den un buen servicio a sus clientes a un costo competitivo. Para el logro de los objetivos empresariales el modelo de negocio debe ir de la mano con una estrategia que permita poner en práctica en forma eficiente la orientación de la empresa

en el largo plazo, definiendo los procesos, acciones y recursos para hacer realidad los objetivos empresariales.

Todo modelo de negocio debe responder a una estrategia definida para lograr el resultado esperado. El contar con un buen modelo de negocios no garantiza el éxito por sí mismo, lo importante es la ejecución de dicho modelo, es decir de la estrategia. Sin embargo, el contexto en que opera una empresa es cambiante y aparecen momentos de incertidumbre que hacen imprescindible analizar y/o replantear el modelo de negocio de una organización junto con su estrategia, con el fin de garantizar la continuidad del negocio y estar posicionados en el medio para cuando el entorno se recupere.

## Referencias

- Andrade-Rodas, E. (2017). Internacionalización de la Mediana Empresa Familiar Ecuatoriana: El Rol de la Orientación a la Administración y Flexibilidad Estratégica del Equipo Gerencial. *INNOVA Research Journal*, 2(8), 350-373.
- Obtenido de  
<http://www.journaluidegye.com/magazine/index.php/innova/article/view/389>
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S., & Crick, D. (2003). *Towards an integrative model of small firm internationalisation*. *Journal of International Entrepreneurship* Vol. 1 No. 4.
- Burt, R., & Hogseth, S. (2015). Cómo crear ventaja competitiva a través de sus contactos. *Temas Insight*(26), 56-62. doi:<https://dx.doi.org/10.15581/002.ART-2749>
- FitzRoy, P., Hulbert, J., & Ghobadian, A. (2017). *Administración Estratégica: el reto de la creación de valor*. México: Trillas.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. . Pearson, Editorial Prentice Hall.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). *The Uppsala internationalization of the firm: a model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership*. *Journal of International Business Studies* Vol. 40 No. 4 .
- Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005). *Internationalisation: coceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time*. *Journal of International Business Studies* Vol. 36 No 3.
- Krawchuk, F. (2015). Cómo atraer ideas al núcleo del negocio. *Temas Insight*(27), 46-53. doi:<https://dx.doi.org/10.15581/002-ART-2792>

- Kuemmerle, W. (2015). Cinco factores que impulsarán o lastrarán su empresa, Hacia una sociedad emprendedora. *Dossier Insight*(25), 25-32.  
doi:<https://dx.doi.org/10.15581/002.ART-2712>
- Martínez, Pedrós, Daniel, Gutiérrez, & Artemio Milla. (2012). Introducción al Plan Estratégico. ProQuest Ebook Central: Ediciones Díaz de Santos,. Obtenido de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliovirtualuidesp/detail.action?docID=3228410>.
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva. Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Compañía*. México, México: Continental.
- Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica* (Décima primera ed.). (Panamerica Editorial Ltda., Ed.) Bogota, Colombia: Temas Gerenciales.
- Wright, R. W., & Ricks, D. A. (1994). *Trends in international business reaserch: twenty-five years later*. *Journal of international Business Studies Review*.

## **Nota del Instructor**

### **Caso: Constructora Villacreces Andrade S.A**

#### **Resumen del Caso**

El caso se refiere a la evolución y crecimiento de la empresa constructora Villacreces Andrade S.A., empresa ecuatoriana localizada en la ciudad de Quito y que ha operado en el sector de infraestructura básica, petrolero e hidroeléctrico, entre otros. El caso describe desde el origen de la empresas y las estrategias que se han aplicado en distintos aspectos como son: la evolución de una empresa unipersonal a compañía limitada, sociedad anónima, manteniendo siempre el control por parte de la familia, desde su fundador hasta el presente, donde uno de los hijos del fundador es el accionista mayoritario luego de haber consolidado la mayoría del paquete accionario, mediante compra a los restantes miembros de la familia, gracias a su visión de crecimiento futuro.

En el caso se abordan situaciones de crecimiento y dificultades financieras vividas por la empresa, las que han permitido su fortalecimiento tanto al interno en aspectos tales como: haber constituido un holding alrededor de la constructora con el objeto de acometer en mejor forma distintos contratos que le fueron adjudicados en sectores específicos como son: explotación de tres campos petroleros, adjudicación de dos proyectos hidroeléctricos en dos ríos del oriente ecuatoriano; además de haber reorganizado la empresa hacia lo interno al adquirir un sistema integrado de información gerencial, tecnificar procesos de control de costos por proyecto, certificar a la empresa dentro de normas de calidad internacionales y haber desarrollado un sistema de competencias para la contratación y capacitación del personal; como externo dado por su internacionalización y participación en diversos ámbitos empresariales.

Cabe mencionar que la dirección de la empresa ha sabido anticiparse a las épocas de crisis que ha enfrentado el país con novedosos esquemas como son: la construcción de proyectos propios (proyectos hidroeléctricos), diversificación a otros sectores (minería) y haber buscado al internacionalización de la empresa en Perú sin resultados satisfactorios y en Bolivia con éxito mediante la adjudicación inicial de dos contratos que son llevados a cabo por una sucursal de la empresa creada para este fin. La internacionalización no ha sido fácil pues hubo que crear una organización y estructura nueva, enfrentado idiosincrasias distintas, leyes laborales y tributarias diferentes y trasladar personal técnico de confianza a ese país.

El caso permitirá analizar las estrategias que se han aplicado en la empresa en los distintos ámbitos en el transcurso del tiempo y cómo con una visión emprendedora han logrado el crecimiento de la compañía.

Se busca que el docente pueda evidenciar ante los estudiantes la aplicabilidad de los ámbitos estratégicos de una empresa y su visión de largo plazo. Así mismo que se formulen cuestionamientos que puedan ser la base para generar una discusión y llegar a sustentar las teorías y demostrar la aplicabilidad de las mismas en este caso y posteriormente en cualquier otro tipo de organización.

### **Áreas de Estudio**

El caso puede ser aplicado en distintas áreas de estudio como son:

- Estrategia empresarial
- Visión estratégica y largo plazo

### **Objetivos de Aprendizaje**

Los objetivos de aprendizaje propuestos para el caso permitirán:

- Lograr que el estudiante en base al análisis de un caso real de una empresa ecuatoriana valore los objetivos de desarrollo de nuevas líneas de negocio y

adquiera las herramientas para diseñar estrategias competitivas a largo plazo.

- Despertar en el estudiante inquietudes emprendedoras que pueda ponerlas en práctica en el mediano plazo con una visión empresarial innovadora.
- Desarrollar competencias para que en un futuro cuente con más y mejores herramientas para sortear los eventuales problemas y crisis que se presenten en el negocio que haya emprendido o en la empresa en la cual preste sus servicios.

### **Preguntas para Discusión**

Al final del caso aparecen una serie de preguntas que permitirán al docente orientar la discusión en clase sobre los aspectos relacionados al futuro de la empresa. Se recomienda que, de manera previa, el docente discuta la visión estratégica que ha seguido la empresa y se valoren sus riesgos, generando debate en torno a las mismas, su aplicabilidad y potenciales resultados de largo plazo.

Finalmente, es importante que el docente formule un esquema estratégico futuro para esta empresa, generando debate sobre la orientación de deberían tener los mismos de acuerdo con visiones contrapuestas sobre su futuro y desarrollo. Las preguntas planteadas para el efecto en el caso son:

- ¿A dónde ir?
- ¿Cómo continuar creciendo? ¿Qué tan conveniente y eficaz es mantener la estructura y organización del Holding actual y que cambios podrían recomendarse hacerlos en el mediano plazo?
- ¿Es necesario diversificar el accionar de la empresa hacia otros sectores distintos a la construcción en general y bajo qué condiciones y circunstancias podría hacerse?
- ¿En qué otros sectores la empresa puede incursionar?

- ¿Cuáles pueden ser las estrategias de financiación para proyectos nuevos a futuro, considerando la situación del país?
- ¿Qué pasará con la economía en el país y con el sector de la construcción en particular? ¿Y cuáles podrían ser las estrategias a implementarse para desarrollar nuevos proyectos que permitan un crecimiento sostenido de la empresa?
- ¿Cuál debería ser la proyección de la compañía en los próximos cinco años?
- ¿Vender es una opción? ¿Esta potencial venta debería contemplar un porcentaje de la participación accionaria o total? ¿Es el momento apropiado de vender?