

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**Diseño y propuesta de implementación de un plan estratégico para
Cepragro, para incursionar en el mercado de acabados de la construcción,
en la provincia de Pichincha, para el periodo 2014 – 2018**

AUTOR: B.S. Christian Santiago Agama Ron

DIRECTOR: Magíster Roberto Hidalgo Flor

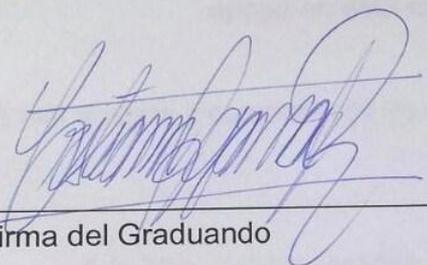
2015

Quito, Ecuador

Certificación

Yo, Christian Santiago Agama Ron, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

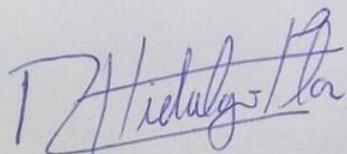
Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firma del Graduando

Christian Santiago Agama Ron

Yo, Roberto Hidalgo Flor, declaro que en lo que yo personalmente conozco, el señor, Christian Santiago Agama Ron, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.



Firma del Director de Trabajo de Grado

Roberto Hidalgo Flor

Agradecimiento

A mis padres, que siempre han sido fuente de sabiduría y de valores para la vida.

A mis hermanos, que siempre han sido apoyo incondicional en este proyecto.

A mis maestros, y muy en especial al Ing. Roberto Hidalgo, mi tutor, por ser guía y apoyo en esta etapa de enriquecimiento profesional y académico.

A mis amigos y compañeros de maestría, quienes hicieron de esta experiencia un momento de aprendizaje muy humano y digno.

A Flor María y Alejandrino, que son inspiración y motivación en mi vida.

A la Dra. Cecilia Jaramillo, quien me enseñó la afición al gerundio, “a hacer haciendo”, y cuyas enseñanzas han sido un puntal esencial para tener el coraje de cursar y finalizar esta etapa de maestría.

Dedicatoria

“No es valiente aquel que no tiene miedo, sino el que sabe conquistarlo”

(Nelson Mandela)

“No quedas atrapado en el dogma, que es vivir como otros piensan que deberías vivir. No dejes que los ruidos de las opiniones de los demás acallen tu propia voz interior. Y, lo que es más importante, ten el coraje para hacer lo que te dicen tu corazón y tu intuición” (Steve Jobs)

“Si no puedes volar, corre, si no puedes correr, camina, si no puedes caminar, gatea. Sin importar lo que hagas, sigue avanzado hacia adelante”

(Martin Luther King Jr.)

Dedicado a todos aquellos que tienen el coraje de salir de su zona de *comfort*, y se enfrentan a la incomodidad de perseguir su sueño... y lo logran.

Resumen

El presente trabajo de investigación plantea la elaboración de un plan estratégico para la empresa *Cepragro*, para incursionar en el sector de la Construcción con el objetivo de recuperar ventas. Las mismas que han decaído en los últimos años debido a unas condiciones desfavorables en el sector agrícola, que es el sector en el cual había venido operando la mencionada empresa. Es decir, se plantea una incursión en un nuevo sector económico para operar.

Para tal efecto, el plan estratégico empieza haciendo los respectivos análisis del entorno dentro del sector construcción. Así se aplica, en primer lugar, el modelo de análisis del macro-entorno conocido como “modelo PEST”, que analiza varias fuerzas de influencia alrededor del sector en estudio. En segundo lugar se aplica el modelo de análisis industrial, conocido como “las 5 fuerzas de Porter”. Y Finalmente se utiliza el modelo de “cadena de valor” (Porter), para analizar las condiciones internas de la empresa *Cepragro*.

Producto de estos análisis, se determinó que el sector de la construcción es un sector más favorable para realizar operaciones, que el sector agrícola. Y además se determinó que dentro del sector construcción, el mejor segmento de mercado para operar es el de clientes-empresariales. Esto debido a que ofrece mejores condiciones ambientales, y que se ajustan mejor a las fortalezas de *Cepragro*.

Posteriormente, a partir del análisis FODA se ha formulado la estrategia global para *Cepragro*, que consiste en formar una alianza estratégica con otra

empresa, especializada en el diseño y adecuación de espacios interiores, que ya tiene experiencia en el sector de la Construcción. Específicamente hablando, se plantea formar, entre las dos empresas, una sola cadena productiva generadora de valor para el cliente, en la que cada una de las empresas neutraliza las debilidades de la otra, y al mismo tiempo potencia las fortalezas de cada una, formando una cadena de valor más fuerte que la que pudieran haber formado individualmente las empresas por separado.

Finalmente, se ha planteado un plan de implementación, cuidadosamente elaborado, en el que se sugiere un plan de acciones, que están ligadas a indicadores de gestión que facilitan su cumplimiento y ejecución, y que también van ligadas a objetivos estratégicos que han sido planteados de manera minuciosa para ligarlos con las estrategias globales.

Como resultado se obtiene una sinergia entre las dos empresas, se obtiene el objetivo de incursionar en el mercado de la construcción para una empresa que no tiene experiencia en dicho mercado, y se plantea un modelo de gestión para el cual la empresa Cefragro no se vería obligada a cerrar operaciones actuales para empezar desde cero en un nuevo mercado.

Abstract

This research paper presents the development of a strategic plan for the company Cefragro to venture into the construction sector with the aim of recovering sales. They have declined in recent years due to unfavorable conditions in the agricultural sector which is the sector which had been operating that company. In fact, a raid arises in a new economic sector to operate.

To this end, the strategic plan begins by the respective analysis of the environment within the construction sector. So, the analysis model known as macro-environment "PEST model," which analyzes various forces of influence around the sector under study, is applied first. Second, industrial analysis model, known as "Porter 5 forces" applies. And finally the model of "value chain" (Porter) is used to analyze the internal conditions of the company *Cefragro*.

Result of this analysis, it was determined that the construction sector is more favorable to trade, than the agricultural sector. And it was determined that within the construction sector, the best market segment to operate is the business segment (B2B). This is because it offers better environmental conditions, and better fits the strengths of Cefragro.

Subsequently, *Cefragro* global strategy has been formulated out of SWOT analysis, which is to form a strategic alliance with another company, specialized in the interior design and adaptation of spaces. This company has experience in the construction sector. Specifically speaking, the strategic intention is to form, between the two companies, a single production chain that generates value for the customer, in which each company neutralizes the weaknesses of the other one,

and at the same time enhances the strengths of each one. The alliance ends up forming a value chain stronger than individual companies could form separately.

Finally, we have proposed an implementation plan, carefully crafted, in which a plan of action, which are linked to performance indicators that facilitate compliance and enforcement, and also are linked to strategic objectives that have been raised to suggest thorough way to link them with global strategies.

As a result, a synergy between the two companies is obtained. Also, the aim of entering the construction market for a company that has no experience in that market is obtained. And a management model is proposed for which the company *Cepragro* would not be forced to close current operations to start from scratch in a new market.

Índice de Contenidos.

1. CAPÍTULO I: PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.1. TEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.2. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.2.1. Planteamiento del Problema.....	6
1.2.2. Formulación del Problema.....	10
1.2.3. Sistematización del Problema.....	11
1.3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	11
1.3.1. Objetivo General.....	11
1.3.2. Objetivos Específicos.....	11
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.4.1. Justificación teórica.....	12
1.4.2. Justificación metodológica.....	13
1.4.3. Justificación práctica.....	13
1.5. MARCO DE REFERENCIA.....	14
1.5.1. Marco teórico.....	14
1.5.2. Marco conceptual.....	17
1.5.3. Marco espacial y temporal.....	20
1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.6.1. Métodos de investigación.....	20
1.6.2. Tipos de estudio.....	21
1.6.3. Tipos de fuentes.....	21
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	23
2.1. MARCO TEÓRICO.....	23
2.1.1. Planificación estratégica.....	23
2.1.2. El análisis FODA y el diagnóstico estratégico.....	26
2.1.3. La segmentación de mercados.....	47
2.1.4. La estrategia empresarial y los tipos de estrategia.....	50
2.1.5. La Matriz FODA de formulación de estrategias.....	53
2.1.6. Implementación estratégica y el Cuadro de Mando Integral.....	54
3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO: EL MACROAMBIENTE.....	57

3.1.	AMBIENTE MACROECONÓMICO	57
3.1.1.	Análisis del crecimiento económico – crecimiento del PIB nacional y del PIB de los sectores de la construcción y el agrícola	57
3.1.2.	Análisis de las tasas de Inflación	58
3.1.3.	Análisis de la Política Monetaria: las tasas de interés hipotecarias y la evolución de los créditos hipotecarios.....	64
3.1.4.	Análisis de la liquidez en el sistema financiero	65
3.2.	AMBIENTE SOCIAL y CULTURAL	66
3.2.1.	Análisis de tendencias en estilos de diseño arquitectónico	66
3.2.2.	Análisis de tendencias en estilos de vida	67
3.2.3.	Análisis de tendencias en diseño de ambientes laborales.....	68
3.2.4.	Análisis de la actitud del obrero de la construcción hacia el trabajo ..	69
3.2.5.	Análisis de la preferencia cultural por materiales de construcción tradicionales.....	70
3.3.	AMBIENTE DEMOGRÁFICO	71
3.3.1.	Análisis del Tamaño de la población y el crecimiento poblacional total	71
3.3.2.	Análisis de la demanda de viviendas, en función de las estructuras poblacionales.....	72
3.4.	AMBIENTE POLÍTICO Y LEGAL	74
3.4.1.	Legislación y normativa para empresas constructoras	74
3.4.2.	Legislación para edificios y condominios de varios propietarios: reforma a la Ordenanza 156	75
3.4.3.	Legislación en torno a Seguridad y Salud Ocupacional.....	76
3.5.	AMBIENTE TECNOLÓGICO	77
3.6.	PLANTEAMIENTO DE LA MATRIZ EFE (Primera parte)	78
3.6.1.	Interpretación de la Matriz EFE (Macroambiente)	79
4.	CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL MICROENTORNO: LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN	81
4.1.	APLICACIÓN DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .81	
4.1.1.	Estructura del sector construcción.....	82
4.1.2.	Fuerza 1) Amenaza de competidores potenciales.....	86
4.1.3.	Fuerza 2) Grado de rivalidad de la industria	91
4.1.4.	Fuerza 3) Amenaza de productos sustitutos	96
4.1.5.	Fuerza 4) Poder de negociación de proveedores	98
4.1.6.	Fuerza 5) Poder de negociación de los compradores	100

4.2.	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y ELECCIÓN DEL MERCADO	
	OBJETIVO	104
4.2.1.	Segmentación preliminar en base a datos obtenidos de la investigación del sector y en base a criterios de segmentación	104
4.2.2.	Elección de un mercado objetivo adecuado	107
4.3.	PLANTEAMIENTO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – EFE	108
4.3.1.	Interpretación de la matriz de EFE (Microambiente).....	109
5.	CAPÍTULO V - ANÁLISIS INTERNO	110
5.1.	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA CEPRAGRO.....	110
5.2.	ESTRUCTURA OPERACIONAL Y CADENA DE VALOR DE CEPRAGRO	111
5.3.	ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS.....	113
5.3.1.	Proceso de Prospección y Mercadeo	113
5.3.2.	Gestión de Compras y Gestión de Ventas.....	117
5.3.3.	Proceso De Transporte Y Entrega De Mercadería	120
5.3.4.	Proceso de Servicio Pos-Venta	122
5.4.	ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO	123
5.4.1.	Gestión Gerencial y Gestión de Planificación Estratégica	123
5.4.2.	Gestión Financiera.....	126
5.4.3.	Gestión de Contabilidad y Sistemas de Información	128
5.4.4.	Gestión del Talento Humano	129
5.4.5.	Gestión de Administración y Mantenimiento de Instalaciones y Equipos	130
5.4.6.	Análisis de eslabones de la Cadena.....	131
5.5.	ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA	131
5.5.1.	Análisis de indicadores de liquidez	133
5.5.2.	Análisis de fuentes y usos de fondos.....	134
5.5.3.	Análisis de indicadores de crecimiento	136
5.5.4.	Análisis de indicadores de rentabilidad.....	136
5.5.5.	Análisis de Fortalezas y Debilidades Financieras.....	137
5.6.	PLANTEAMIENTO DE LA MATRIZ EFI.....	138
6.	CAPÍTULO VI: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y MATRIZ FODA	142
6.1.	DIAGNÓSTICO SEGÚN EL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN	142

6.2.	DIAGNÓSTICO SEGÚN EL ANÁLISIS EXTERNO APLICANDO EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	143
6.3.	DIAGNÓSTICO SEGÚN EL ANÁLISIS INTERNO.....	144
6.4.	DIAGNÓSTICO Y PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS SEGÚN LA MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE).....	145
6.5.	MATRIZ FODA DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	149
7.	CAPÍTULO VII: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	152
7.1.	METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	152
7.2.	ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA GENÉRICA (DE PORTER).....	154
7.3.	DEFINICIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO OBJETIVO.....	156
7.4.	PLANTEAMIENTO DE MISIÓN, VISIÓN VALORES Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO, PREVIO A LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA, PARA ATENDER AL SECTOR DE LA CONSTURUCCIÓN.....	158
7.4.1.	Planteamiento de la misión y la visión.....	158
7.4.2.	Declaración de valores empresariales.....	159
7.4.3.	Definición del negocio, cliente y productos, en base a análisis de los factores críticos de éxito (FCE's).....	160
7.5.	FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA DE VALOR PARA ATENDER AL NUEVO MERCADO DE LA CONSTRUCCIÓN.....	162
7.5.1.	Formulación de la estrategia específica a seguir.....	162
7.5.2.	Justificación para elegir a la empresa Tuin-Desing, para formar la alianza estratégica.....	163
7.5.3.	Términos en base a los que se concreta el convenio de alianza estratégica con la empresa Tuin-Desing.....	165
7.5.4.	Formulación de una propuesta estratégica de valor al cliente, basado en la estrategia planteada y en el segmento de mercado atendido.....	167
7.5.5.	Planteamiento de objetivos estratégicos.....	168
8.	CAPÍTULO VIII: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	171
8.1.	ELABORACIÓN DE UN MAPA ESTRATÉGICO DE OBJETIVOS PARA EL NUEVO MERCADO DE LA CONSTRUCCIÓN.....	171
8.2.	ELABORACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON INDICADORES ESTRATÉGICOS.....	172
8.2.1.	Estructuración del Cuadro de Mando Integral.....	173
8.2.2.	Descripción y Justificación del Cuadro de Mando Integral elaborado para la alianza <i>Cepagro-Tuin</i>	176
8.3.	FACTIBILIDAD, IMPACTO Y VIABILIDAD FINANCIERA DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....	177

8.4. DISEÑO DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS	182
9. CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	185
9.1. CONCLUSIONES.....	185
9.2. RECOMENDACIONES	189
10. BIBLIOGRAFÍA.....	191
11. ANEXOS	194

1. CAPÍTULO I: PLAN DE INVESTIGACIÓN.

1.1. TEMA DE LA INVESTIGACIÓN.

Diseño y propuesta de implementación de un plan estratégico para *Cepragro*, para incursionar en el mercado de acabados de la construcción, en la provincia de Pichincha, para el periodo 2014 – 2018.

1.2. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.

1.2.1. Planteamiento del Problema.

1.2.1.1. Antecedentes de la Empresa a investigar.

CEPRAGRO es una empresa que comercializa insumos agrícolas. Tiene más de 30 años en el mercado. En sus inicios tenía la distribución exclusiva de los insumos de la importadora FERTISA S.A. (hoy llamada Fertisa Terminales i Servicios S.A.), para la provincia de Pichincha. Sin embargo, esta condición ya no existe en la actualidad ya que con el tiempo la empresa proveedora otorgó la condición de distribuidor a varias empresas competidoras. Incluso, el proveedor FERTISA S.A. entró también al mercado como un competidor más, con centros de distribución propios, para vender directamente sus insumos al productor agrícola.¹

Las Operaciones Logísticas

Cepragro llegó a tener 10 empleados operando y trabajando en la empresa, con un volumen de operaciones tal que se llegó a facturar por encima de los

¹ Fuente: Entrevista con los directivos de la empresa *Cepragro*.

\$500.000 dólares anuales². Asimismo, en su momento *Cepragro* poseía 2 bodegas distribuidoras ubicadas en el centro de Quito (sector Universidad Central), y en el Norte de Quito (sector Carcelén). De hecho, para abastecerse de producto, se subcontrataban por semana 2 camiones en promedio con capacidad de carga de entre 20 a 30 toneladas.

La Red de Proveedores

Con los años *Cepragro* logró establecer acuerdos comerciales con varios proveedores, no solamente con FERTISA S.A., para ampliar su oferta de productos agrícolas, llegando a comercializar fertilizantes y coadyuvantes de todo tipo. Asimismo, mediante estos acuerdos comerciales con diferentes empresas proveedoras, *Cepragro* ahora tendría la posibilidad de distribuir otro tipo de insumos para otro tipo de mercados; por ejemplo, alimento balanceado para animales de granja y para mascotas, insumos para la industria alimenticia, insumos para acabados para la construcción, etc.

El Mercado

Sus clientes son personas dedicadas al cultivo de productos agrícolas de diversa índole: papas, hortalizas, flores, forraje para pastos, etc. Asimismo, la empresa tiene clientes en el mercado pecuario: productores ganaderos, productores avícolas, porcinos, etc. Del mismo modo, los clientes se subdividen en agricultores, fabricantes, distribuidores, intermediarios, incluso manufactureros en otros sectores económicos diferentes del agrícola.³ Para agregar, la empresa también incursionó en el sector canino proveyendo alimentos para mascotas. En

² Fuente: Estados Financieros de la Empresa *Cepragro*.

³ Fuente: entrevista con los directivos de la empresa *Cepragro*.

definitiva, *Cepragro* llegó a tener un mercado muy difuso, nada homogéneo, y con clientes dedicados a las más diversas actividades económicas.

Los Productos

En lo que respecta a su mercadería de venta, en sus inicios sus principales productos fueron los fertilizantes. Estos insumos agrícolas son utilizados como fuente de Nitrógeno, Fósforo y Potasio: los tres nutrientes principales para el suelo. Específicamente, las principales fórmulas son: Urea, Nitrato de Amonio, Sulfato de Amonio, 10-30-10⁴. Sin embargo, con el tiempo, las bodegas llegaron a abastecerse de muchas líneas de productos alternos y complementarios.

1.2.1.2. Diagnóstico, síntomas, causas y efectos.

Lastimosamente, con el tiempo *Cepragro* ha decrecido en ventas. Es así que sus ingresos cayeron a menos de la tercera parte en los últimos ocho años⁵, obligando a reducir su tamaño, su nivel de operaciones, su nómina de empleados, y su espacio físico. A continuación un análisis de la problemática de *Cepragro*.

Síntomas

Los síntomas más visibles son los siguientes: i) existe cada vez menos rentabilidad de la empresa; ii) la empresa mantiene una constante iliquidez por lo que se vio obligada a vender solo al contado; iii) muchos de los clientes frecuentes se han alejado; iv) el tamaño de las bodegas, y por lo tanto el inventario, se han reducido drásticamente; v) la cantidad de empleados ha disminuido; y, vi) se mantiene actualmente una oferta muy limitada de productos.

⁴ Fuente: sistema Informático de la empresa *Cepragro*.

⁵ Fuente: Balances Contables de la empresa.

Causas de los problemas

En primer lugar, el mercado de productores agrícolas ha presionado fuertemente para obtener un costo bajo en los insumos agrícolas, lo cual ha reducido la rentabilidad en ventas para *Cepragro*. Asimismo, los mismos clientes presionan también por obtener plazos cada vez más largos para pagar sus compras. Lo cual unido a los plazos cortos que obtiene *Cepragro* de sus proveedores, y a la baja rentabilidad, hace imposible otorgar créditos largos a sus clientes. Es así que el cliente finalmente se ha alejado.

Por otra parte, otro factor importante del descenso en ventas ha sido la falta de condiciones favorables en el sector agrícola y su muy lento crecimiento dentro de la economía ecuatoriana, con una tasa promedio de crecimiento de 1.9% anual en los últimos tres años⁶, lo cual hace que este sector sea poco atractivo y poco rentable. Por lo tanto, muchos agricultores y productores se han retirado del negocio del agro para dedicarse a otra actividad económica.⁷ En cambio, otros sectores han tenido altas tasas de crecimiento en los últimos años, como por ejemplo el sector de la construcción, con una tasa promedio anual de crecimiento del 13.47% (llegando incluso al 21,6% en el año 2011), muy superior al crecimiento anual del sector Agrícola.⁸ Es así que, esa falta de crecimiento, unido con el hecho de que proliferaron otros distribuidores agrícolas, causó un aumento agresivo en el grado de rivalidad y competencia.

⁶Estadísticas del Banco Central:
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>,
rubro 4.3.2 Producto Interno Bruto por Industria.

⁷ Fuente: Entrevista con los directivos de la empresa *Cepragro*.

⁸Estadísticas del Banco Central:
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>,
rubro 4.3.2 Producto Interno Bruto por Industria.

Finalmente, se atribuye como la principal causa asignable para el descenso en ventas, el hecho de que *Cepragro* nunca tuvo segmentado su mercado, y mucho menos se tuvo definido un mercado objetivo. Como consecuencia, nunca se tomaron decisiones operativas alineadas con las necesidades de un mercado homogéneo. De haberlo hecho, se pudo haber logrado un mejor nivel de satisfacción en sus clientes, y sus ventas no hubiesen decaído.

1.2.1.3. Pronóstico.

Debido a que *Cepragro* ha caído en ventas al 31% de lo que llegó a vender hasta el año 2005, y con tendencia a la baja⁹, y si las ventas de la empresa mantienen ese ritmo decreciente, *Cepragro* corre el riesgo de desaparecer del mercado definitivamente.

1.2.1.4. Control al pronóstico.

Con base en estos antecedentes, se debe elaborar un plan estratégico para aprovechar las oportunidades que se ven en el mercado de los Acabados para la Construcción, de tal manera que, mediante la formulación de estrategias adecuadas, la empresa vuelva a recuperar una posición competitiva en el mercado.¹⁰

1.2.2. Formulación del Problema.

¿Cómo debe ser el nuevo direccionamiento estratégico de *Cepragro*, para tener una posición competitiva y sostenible en el mercado de los acabados de la Construcción?

⁹ Fuente: Balances Contables de la Empresa *Cepragro*, y entrevista con los directivos de la misma.

¹⁰ Para la definición del término "posición competitiva", referirse a la sección Marco Conceptual.

1.2.3. Sistematización del Problema.

- ✓ ¿Cómo era la posición competitiva de *Cepragro* antes de la caída de los últimos años?
- ✓ ¿Cómo fueron las condiciones del sector agrícola, en los últimos años, que influyeron en la pérdida de posición competitiva de *Cepragro*?
- ✓ ¿Cuáles son las principales debilidades que tiene la empresa *Cepragro* que influyeron en el decaimiento de las ventas?
- ✓ ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que puede aprovechar *Cepragro* para afrontar un re-direccionamiento estratégico hacia el nuevo mercado de acabados para la construcción?
- ✓ ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que debe considerar *Cepragro* en el nuevo segmento de Acabados para la Construcción?
- ✓ ¿Cuál es la propuesta de implementación estratégica adecuada para *Cepragro*?
- ✓ ¿Cuáles son los impactos esperados con la propuesta estratégica planteada?

1.3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.

1.3.1. Objetivo General.

Diseñar un plan estratégico para *Cepragro* y presentar su propuesta de implementación, para incursionar en el mercado de acabados de la construcción en la provincia de Pichincha, de modo que pueda alcanzar una posición competitiva óptima.

1.3.2. Objetivos Específicos.

- ✓ Describir las características del entorno de *Cepragro*, en el sector agrícola, que influyeron en el debilitamiento de su posición competitiva, y en su posterior caída en ventas.
- ✓ Determinar las principales fortalezas y debilidades que tiene *Cepragro*, tanto para el mercado agrícola, como para un re-direccionamiento estratégico hacia el nuevo mercado de acabados para la Construcción.
- ✓ Analizar el mercado de acabados para la Construcción, e identificar las Oportunidades y Amenazas que debe considerar *Cepragro*.
- ✓ Formular las estrategias y la propuesta de implementación adecuadas, para aprovechar las oportunidades del mercado de Acabados para la Construcción.
- ✓ Estimar los impactos que se obtendrán con la propuesta estratégica planteada.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

1.4.1. Justificación teórica.

Dado que la empresa moderna, maneja cada vez un mayor grado de complejidad, es necesario que el estratega que la conduce esté en capacidad de realizar un diagnóstico preciso y detallado de la situación interna de la empresa, así como de los factores externos que influyen en su desempeño y supervivencia. Asimismo, es necesario que el estratega sea eficaz para plantear estrategias que vayan en concordancia con ese ambiente externo dinámico, con las capacidades y recursos de la empresa, y con las necesidades de sus clientes.

Por estas razones, el presente trabajo de investigación apela a varios modelos teóricos de planificación estratégica e implementación estratégica. Esto con el fin de realizar un trabajo preciso en su diagnóstico, y certero en la formulación e implementación de estrategias, con la intención de que el esfuerzo se vea reflejado en la consecución real de las metas planteadas.

1.4.2. Justificación metodológica.

De igual manera que el diagnóstico y la formulación estratégicos requieren de modelos teóricos efectivos, estos necesitan de información confiable y veraz para que puedan cumplir su propósito. Por esta razón, el presente trabajo utiliza metodologías de investigación teóricas y empíricas, que aseguran la recopilación de información acorde con la realidad de los hechos. Es decir, si la información de entrada es buena, la formulación estratégica será la adecuada.

1.4.3. Justificación práctica.

El presente trabajo de investigación otorgará a los directores de *Cepragro* las herramientas gerenciales adecuadas para, primero, identificar y monitorear adecuadamente su mercado objetivo; segundo, alinear sus operaciones con las necesidades de dicho mercado; tercero, tomar las decisiones apropiadas para contrarrestar las amenazas de los competidores y del ambiente externo; y finalmente, saber aprovechar las oportunidades que su entorno le brinde. Por lo tanto, las herramientas gerenciales que otorgue este trabajo de investigación, permitirán que la gestión de la empresa se vea finalmente reflejada en una mejor posición competitiva, en una mejor rentabilidad, y facilitando su sostenibilidad en el tiempo.

Por otra parte, el presente trabajo le dará a *Cepragro* las capacidades que le permitirán aportar al Plan Nacional del Buen Vivir. Específicamente hablando, al poner en marcha el plan estratégico diseñado para la empresa, esta se alinearía con el objetivo 10.3.e de “promover espacios de desarrollo de las actividades de servicios de construcción bajo esquemas de competitividad y productividad (...) para la generación de mayor valor agregado” dentro del objetivo No. 10 de “impulsar la transformación de la matriz productiva”.¹¹ Asimismo, al aplicar el plan estratégico, *Cepragro* aportará al objetivo 3.9, “garantizar el acceso a una vivienda adecuada, segura y digna” (dentro del objetivo No. 3, “Mejorar la calidad de vida de la población”). Dicho objetivo el país no lo ha cumplido a cabalidad aún, porque existe un déficit de vivienda en el Ecuador. Así lo sostienen varios expertos en el área, como Jaime Rumbea, presidente de la Asociación de Promotores de Vivienda del Ecuador, quien sostiene que “según el último censo, el déficit de vivienda en el Ecuador se ubica en alrededor del 40% de los hogares del Ecuador”¹².

1.5. MARCO DE REFERENCIA.

1.5.1. Marco teórico.

En la presente sección, marco teórico de referencia, se expone de manera muy breve cada uno de las teorías que serán utilizadas para el presente trabajo de investigación. Sin embargo, se hará una explicación mucho más detallada y profunda en el Capítulo II que está dedicado exclusivamente al marco teórico.

¹¹ SENPLADES, <http://www.buenvivir.gob.ec/40#tabs2>

¹² Entrevista realizada por Ecuavisa al Sr. Jaime Rumbea, presidente de la Asociación de Promotores de Vivienda del Ecuador, en Abril del 2013, <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/actualidad/29053-deficit-habitacional-en-el-pais-sigue-siendo-alto>

Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica va mucho más allá que escribir estáticamente planes de acción metódicamente organizados¹³. Es en realidad todo un proceso, y como tal, implica varias fases: una analítica de diagnóstico y formulación de la estrategia; una fase operativa de implantación y ejecución; y una fase de evaluación de la estrategia¹⁴. Por lo tanto es un proceso dinámico.

El análisis FODA y el Diagnóstico Estratégico

Como se mencionó anteriormente, el diagnóstico estratégico es una parte del proceso de planificación estratégica. “Incluye la identificación de oportunidades y amenazas externas de una empresa, y la determinación de las fortalezas y debilidades internas”.¹⁵ Para lograr este propósito se apoya de varias herramientas, entre las cuales se destacan: el **análisis del macroambiente** (que analiza los factores de influencia alrededor del sector industrial); el modelo de **Las Cinco Fuerzas de Porter** (que analiza la competitividad en la industria), y el modelo de **La Cadena de Valor** (que ayuda a determinar las fortalezas y debilidades internas de la empresa analizada).

Segmentación de Mercado

Debido a que existen diferencias en los hábitos de compra, la motivación para comprar, o las formas como se usa un bien o servicio, entonces existen diferentes respuestas que los clientes brindan a una estrategia de mercadeo, y a

¹³Definición de la Real Academia Española: “*Planificación*: Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado (...)”

<http://lema.rae.es/drae/?val=planificaci%C3%B3n>

¹⁴David Fred, *Administración Estratégica*, Pearson Prentice-Hall, México, 2003, p. 5

¹⁵ *Ibíd.*

una mezcla de *márketing*. Para resolver este problema, es necesario realizar una segmentación de mercado, que consiste en la división del mercado total en varios grupos homogéneos; es decir, que mantengan varios rasgos en común¹⁶. De esta manera, es posible delinear mejor la estrategia y la propuesta estratégica de valor.

Estrategia Empresarial y Tipos de Estrategia

La *Estrategia Empresarial* es un modelo de acción global, que integra y organiza sistemáticamente los recursos disponibles y su distribución adecuada, las necesidades del mercado, las maniobras operacionales a ejecutar, y las políticas organizacionales a seguir; y cuya puesta en marcha, encaminará a la empresa a conseguir las metas y objetivos de largo plazo que se ha planteado.¹⁷ Para mejor entendimiento de los tipos de estrategia que se utilizan, refiérase al Capítulo II: marco teórico.

Matriz FODA de formulación de estrategias

La matriz FODA es una herramienta de integración importante que ayuda a los gerentes a formular estrategias dentro de cuatro categorías: estrategias de fortalezas- oportunidades (FO), estrategias de debilidades-oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), y estrategias de debilidades y amenazas (DA). Es una herramienta de integración porque logra el cruce de los factores internos y externos, al plantear estrategias.¹⁸

Implementación Estratégica y Cuadro de mando Integral.

¹⁶ Stanton William, Etzel Michael, Walker Bruce, *Fundamentos de Márketing*, McGraw-Hill, México, 2007, pp. 148-150

¹⁷ C. Hill y G. Jones, *Administración Estratégica Un enfoque integrado*, 5-8.

¹⁸ D. Fred, *Administración Estratégica*, p.200-203.

En todo proceso de planificación, una vez realizado la formulación estratégica en coherencia con el diagnóstico estratégico y el mercado, se debe tomar en cuenta que “incluso el plan estratégico más perfecto desde el punto de vista técnico servirá de poco si no se lo implanta (...)”. Por esta razón es que se utiliza en el presente trabajo el modelo denominado Cuadro De Mando Integral para elaborar una propuesta de implementación estratégica, con la intención de que dicha propuesta, al ser aplicada, asegure el logro de los objetivos estratégicos. Específicamente hablando, “un Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos”¹⁹.

Análisis Financiero

Los estados financieros de una empresa proporcionan información importante acerca de uno de los recursos más importantes: el recurso financiero. De hecho, si este recurso escasea, la empresa deja de intercambiar bienes y servicios necesarios para sus operaciones productivas, y por lo tanto, estas se detienen, y la compañía puede perder su posición competitiva en el mercado. Las herramientas utilizadas para un realizar análisis financiero están explicada con detalle en el Capítulo II.

1.5.2. Marco conceptual.

Estrategia.- La *Estrategia* es un plan de acción global, que integra y organiza sistemáticamente los recursos disponibles, las tácticas a ejecutar, y las

¹⁹ R. Kaplan y D. Norton, *El Cuadro de Mando Integral*, 27.

políticas a seguir; y cuya puesta en marcha, permitirá conseguir las metas y objetivos de largo plazo que se ha planteado.²⁰

Misión.- La declaración de la Misión define el negocio de una organización, visualiza las exigencias de sus grupos de interés (accionistas, colaboradores, clientes, proveedores, comunidad), y articula sus principales valores filosóficos.²¹ Por lo que representa el primer orientador estratégico para la toma de decisiones.

Visión.- Consiste en una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr. Así, muchas empresas elaboran una declaración de la visión que responda la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?”.²²

Implementación Estratégica.- Proceso que asegura que la estrategia formulada durante la fase analítica de planificación, sea realmente aplicada. Para lo cual es necesario realizar modificaciones estructurales en la organización, reasignar recursos de la empresa, diseñar indicadores de gestión, etc. Con el fin de que se cumplan las acciones necesarias permitan materializar la estrategia formulada.

Cuadro de Mando Integral.- Es un cuadro de indicadores estratégicos medibles, que están ligados a objetivos estratégicos, los cuales a su vez están organizados en 4 (o más) perspectivas, o categorías, también relacionadas entre sí, que finalmente están ligadas a una estrategia. En otras palabras, “un Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos”²³, que permiten la consecución de esa estrategia.

²⁰ C. Hill y G. Jones, *Administración Estratégica Un nuevo Enfoque*, 5-8.

²¹ C. Hill y G. Jones, *Administración Estratégica Un nuevo Enfoque*, 36.

²² David Fred, *Administración Estratégica*, Pearson Educación, México 2003, p. 9.

²³ R. Kaplan y D. Norton, *El Cuadro de Mando Integral*, 27.

Posición Competitiva.- Es la posición, favorable o desfavorable, que tiene una empresa en el mercado, que está determinada por su grado de competitividad; es decir, por su capacidad de tomar acción y contrarrestar las iniciativas de los competidores y los cambios del ambiente empresarial; de tal manera que sea capaz de crecer en el mercado, de mantener un óptimo nivel de rentabilidad, y de sostenerse en el tiempo. Entonces, a mayor grado de competitividad, se tiene una posición competitiva más favorable.

Competitividad.- Capacidad de competir, es decir, de igualar o superar a otra cosa análoga (de atributos semejantes), en la perfección o en las propiedades²⁴.

Indicador estratégico de gestión.- Parámetro que permite cuantificar el desempeño de una actividad, tarea, o proceso; de tal manera que se pueda medir el grado de eficacia de dicha actividad, tarea o proceso, con respecto a la consecución de un objetivo estratégico. Para que un indicador funcione correctamente, se establece un mínimo de desempeño y un desempeño meta, que comparado con el desempeño real de la tarea, proporciona la información necesaria para tomar acción en caso de que dicha tarea no está logrando el objetivo planteado.

Iniciativa estratégica.- Son las actividades, procesos, o proyectos, cuya puesta en marcha permiten alcanzar los objetivos estratégicos planteados en el Cuadro de Mando Integral. Dichos objetivos a su vez están enlazados con el planteamiento estratégico de la empresa.

²⁴ Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, <http://lema.rae.es/drae/?val=competitividad>, <http://lema.rae.es/drae/?val=an%C3%A1loga>

1.5.3. Marco espacial y temporal.

1.5.3.1. Marco espacial.

El plan estratégico propuesto para ser implementado en *Cepragro* está mentalizado para ser ejecutado en la provincia de Pichincha, con énfasis en el distrito Metropolitano de Quito.

1.5.3.2. Marco temporal.

Para el desarrollo de la investigación se propone analizar la situación interna y externa de la empresa, con la utilización de herramientas de diagnóstico estratégico tales como el análisis PEST, las Cinco Fuerzas de Porter, y el Diamante de Porter; para el período comprendido entre Agosto del 2013 y Julio del 2014.

Luego, en base al diagnóstico, se realiza una formulación estratégica para aprovechar el nuevo mercado de acabados para la construcción, con una propuesta de implementación de la estrategia, para el período que abarca los años 2014 al 2018.

1.6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

1.6.1. Métodos de investigación.

1.6.1.1. Métodos teóricos.

El presente trabajo de investigación, al tratarse de un proceso de planificación estratégica, apelará a los métodos de Análisis-Síntesis. Esto debido a que al realizar el proceso de diagnóstico estratégico será necesario descomponer los ambientes interno y externo de la empresa en sus partes

(análisis) y luego volverlos a integrar en sus partes críticas para la estrategia (síntesis). Además se utilizarán los métodos de Inducción-Deducción, ya que hay componentes de la planificación, como en el caso de los mapas estratégicos, en los que es necesario pasar de lo particular (iniciativas operacionales) a lo general (estrategia global).

1.6.1.2. Métodos empíricos.

El método empírico que mayormente será utilizado en este trabajo de investigación, es el de la entrevista. Esto debido a que, para el diagnóstico estratégico es necesario recopilar los criterios, cualitativos y cuantitativos, de personas expertas en el ámbito de los acabados de la construcción, para poder ir completando los modelos de análisis FODA planteados dentro del marco teórico.

1.6.2. Tipos de estudio.

Por la naturaleza del presente trabajo, que tiene la intención de explorar y describir las características del ambiente interno y externo de la empresa objeto de investigación, se apelará, en primer lugar, a un estudio **exploratorio**, que fundamentalmente se interesa en descubrir, y que permita identificar y delimitar el nuevo mercado al que *Cepragro* se va a enfocar. En segundo lugar, se realizará un **estudio descriptivo**, que permitirá identificar las características conductuales del mercado objetivo en estudio, y su relación con la estrategia planteada.

1.6.3. Tipos de fuentes.

Las fuentes utilizadas para el presente trabajo de investigación van a ser tanto primarias como secundarias, dependiendo del caso particular investigado y de la fase de planificación estratégica que se esté desarrollando en un momento

determinado. Así, por ejemplo, mientras se recopila información para el diagnóstico estratégico externo, se utilizarán publicaciones de revistas especializadas (fuente secundaria), pero también son necesarias las entrevistas a expertos (fuente primaria), así como entrevistas y reuniones con directivos y personal de la misma empresa en estudio (fuentes primarias también).

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.

2.1. MARCO TEÓRICO.

2.1.1. Planificación estratégica.

La planificación consiste en escribir planes de acción metódicamente organizados²⁵. Sin embargo, la planificación estratégica va más allá. Es todo un **proceso**, que empieza en una fase analítica de diagnóstico y formulación de la estrategia; continua en una fase operativa de implantación y ejecución; y posteriormente entra en una fase de evaluación de la estrategia²⁶ que puede provocar un replanteamiento de la fase operativa o de la misma formulación de la estrategia. Por lo tanto, la planeación estratégica es un proceso integral, dinámico y cíclico.

Al ser un proceso implica varios sub-procesos esenciales: 1) la selección de la *Misión y la Visión*; 2) un análisis del ambiente externo para identificar *oportunidades y amenazas*; 3) un análisis operativo interno de la organización para identificar *fortalezas y debilidades*; 4) la selección de una *estrategia* aprovechando las fortalezas y oportunidades; y minimizando los efectos de las debilidades y amenazas; 5) la implementación de la estrategia²⁷; y 6) la evaluación de la estrategia.²⁸ A continuación, una explicación de cada etapa del proceso de planificación estratégica:

La Selección de la Misión y la Visión.- Una declaración de la Visión responde a la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?”, pregunta cuya respuesta

²⁵ Definición de la Real Academia Española: <http://lema.rae.es/drae/?val=planificaci%C3%B3n>

²⁶ David Fred, *Administración Estratégica*, Pearson Prentice-Hall, México, 2003, p. 5

²⁷ Hill Charles y Jones Gareth, *Administración Estratégica Un nuevo Enfoque*, McGraw Hill, Bogotá 1996, p.8.

²⁸ David Fred, *Administración Estratégica*, Pearson Educación, México, 2003, p. 5.

favorece el planteamiento de objetivos de largo plazo, y facilita el planteamiento de la **misión**; la cual a su vez responde a la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”; pregunta cuya respuesta encierra el propósito, la filosofía, las creencias, los principios y las personas a quienes va a servir la empresa. En otras palabras, “la misión es una *declaración del credo* de la empresa”²⁹. De ahí que, es importante involucrar estos principios en el momento de formular una estrategia para la empresa. Es decir, en el proceso de planeación estratégica, la estrategia a formular debe estar alineada con la filosofía de vida (la misión) de la empresa.

Análisis del ambiente externo para identificar *oportunidades y amenazas*.- La segunda fase del proceso de planificación estratégica comprende el análisis de los factores externos a la empresa que pueden influir en el desempeño y competitividad de la misma. De hecho, independientemente de la estructura interna de la empresa, “algunas firmas prosperan en parte porque su ambiente externo es muy atractivo; en cambio otras funcionan en forma deficiente debido a que su ambiente externo es hostil”³⁰; de ahí que el ambiente externo puede ser determinante.

Asimismo, para el análisis, es necesario distinguir dos componentes del ambiente externo. El uno es el **macroambiente** (usualmente el país) alrededor del sector industrial y que tiene influencia sobre ese sector; y el otro, es el **sector industrial** mismo, el cual tiene influencia en la empresa en estudio³¹.

Análisis operativo interno de la organización para identificar *fortalezas y debilidades*.- La siguiente etapa del proceso de planificación, es identificar los

²⁹ David Fred, *Administración Estratégica*, p. 59.

³⁰ Hill Charles y Jones Gareth, *Administración Estratégica Un Enfoque Integrado*, p. 68.

³¹ *Ibíd.*

recursos y capacidades que tiene la empresa para hacer frente a su ambiente externo, y por lo tanto, para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Así, esta fase es de vital importancia para poder plantear estrategias que estén alineadas con los recursos que la empresa posee. Asimismo, es importante en esta fase distinguir aquellas fortalezas (y debilidades) que están directamente relacionadas con la creación de valor para el cliente.

El diagnóstico estratégico y la selección de una estrategia.- En el siguiente paso del proceso, después de haber identificado los factores internos y externos que pueden influir en la posición competitiva de la empresa, es necesario ponderarlos y escoger lo que Michael Porter llama los “factores estructurales clave”. Es decir, “los que pueden cambiar radicalmente el ambiente competitivo de la industria, o cambiar radicalmente la posición competitiva de la empresa, con respecto a esa industria”³². Luego, a partir de haber enlistado los factores más influyentes, se procede ya a formular una estrategia coherente con esos factores de influencia. De esta manera se incrementa la eficacia de la estrategia, la creación de valor, y la posición competitiva favorable en la industria.

La implementación de la estrategia.- Dentro del proceso de planificación estratégica, esta es una fase de vital importancia. Esto debido a que, a pesar de haber formulado una estrategia coherente, es necesario que esta sea puesta en marcha, y que permita alcanzar la visión estratégica y las metas estratégicas. Y la manera de hacerlo es “traduciendo la estrategia y sus objetivos, en términos operativos”³³. Es decir, que los procesos operativos deben diseñarse de tal

³² Porter Michael E., *Estrategia Competitiva*, Compañía Editorial Continental, México, 1982, pp. 24-26

³³ Kaplan Robert y Norton David, *El Cuadro de Mando Integral*, Grupo Planeta, Barcelona 2009, pp. 26-27

manera que cuando la empresa empiece a operar, los resultados operativos permitan alcanzar los objetivos estratégicos, y por lo tanto las metas estratégicas planteadas.

La evaluación de la estrategia.- En la última fase se evalúa los resultados de la puesta en marcha de la estrategia, para así determinar qué acciones tomar en cuanto a rediseñar la parte operativa, o reformular la estrategia misma. Es una fase de retroalimentación y corrección si es necesario.

2.1.2. El análisis FODA y el diagnóstico estratégico.

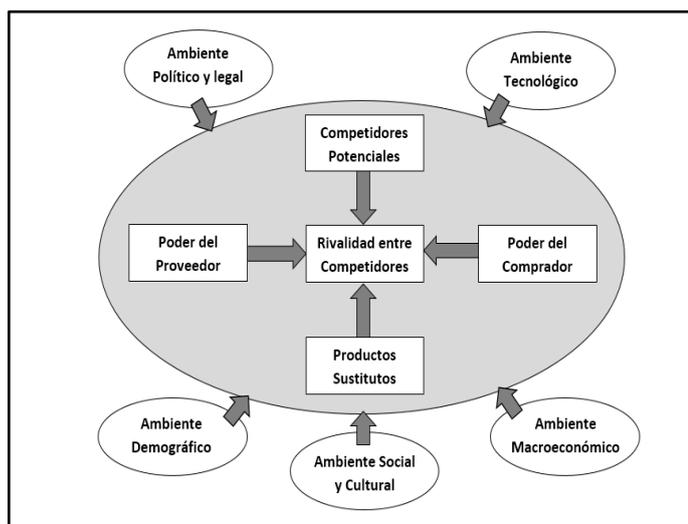
El análisis FODA es básicamente la identificación de “un gran número de factores que pueden tener impacto potencial sobre la competencia industrial. Sin embargo, no todos los factores tienen (la misma) importancia en un sector industrial determinado”³⁴. Por esta razón, es importante saber escoger los factores clave, o las variables cruciales, que determinan el grado de competitividad para cada industria. A continuación se exponen, primeramente, los modelos para identificar esas “características cruciales”, que son el modelo de *Análisis del Macroambiente*, el *Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter*, (que determinan la naturaleza de la competencia en un sector industrial), junto con el *Modelo de La Cadena de Valor* (que identifica las fortalezas y debilidades críticas para la generación de valor dentro la empresa). Luego, también se hace una explicación de las matrices EFE, EFI, y FODA; que son utilizadas para ponderar y escoger aquellos factores de mayor incidencia, dependiendo del sector analizado.

³⁴ Porter Michael E., *Estrategia Competitiva*, p.53.

2.1.2.1. El Análisis del Macroambiente.

Este modelo es utilizado para analizar el ambiente alrededor del sector industrial que es motivo de estudio. “El propósito del análisis del Macroambiente es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y de las amenazas que deben evitarse”³⁵. Sin embargo, no se trata de una lista abultada de factores que los gerentes empresariales subjetivamente “piensan” que pueden significar fortalezas o debilidades. Más bien, se trata de lo que Michael Porter llama los “factores estructurales clave”³⁶; es decir, de los factores alrededor del sector industrial, que tienen influencia significativa sobre “la estructura competitiva de ese sector industrial”³⁷, y que, por lo tanto, terminan afectando la competitividad y rentabilidad de la empresa que en ese sector se desempeña. Esos factores macro ambientales son los siguientes: el ambiente macroeconómico, el ambiente social, el ambiente demográfico, el ambiente político legal, y el ambiente tecnológico. Estos son explicados a continuación:

Figura 2.1 – La Influencia del Macroambiente sobre el sector industrial



³⁵ David Fred, *Administración Estratégica*, Pearson-Prentice Hall, México, 2003, p.80.

³⁶ Porter Michael E., *Estrategia Competitiva*, Compañía Editorial Continental, México, 1982, p.23.

³⁷ *Ibíd.*

Fuentes para elaboración de Figura 2.1:

Hill Charles y Jones Gareth, *Administración Estratégica Un nuevo Enfoque*, 1996, p.81

Porter Michael E., *Estrategia Competitiva*, Compañía Editorial Continental, México, 1982, p.24

El Ambiente Macroeconómico.- Las condiciones del ambiente macroeconómico determinan la estabilidad o inestabilidad de la economía de un país. En otras palabras, según el estado de las variables macroeconómicas (que se miden por indicadores macroeconómicos), el ambiente empresarial de un país puede volverse atractivo como puede volverse riesgoso; puede tornarse rentable como puede generar pérdidas; puede dar lugar a expansiones, como puede contraer los mercados potenciales. Por lo tanto, esas variables macroeconómicas pueden ejercer un impacto directo en la decisión sobre la estrategia a seguir. Así, las variables macroeconómicas más monitoreadas por el estratega, y su influencia en la formulación estratégica³⁸, son las siguientes:

- El **crecimiento económico**, cuyo indicador es el PIB, y el PIB por industria. Este crecimiento se traduce en una expansión de los mercados. En otras palabras, se produce “una expansión del desembolso del consumidor (...), y a la vez esta expansión tiende a generar un alivio en las presiones competitivas del sector industrial”³⁹. Por lo tanto, las decisiones empresariales se vuelcan a formular estrategias de expansión, de fusión, de inversión e inyección de capital, de introducción de productos suntuarios porque el consumidor empieza a comprarlos, etc. En cambio, en una economía que decrece, que disminuye el consumo, que aumenta el grado de rivalidad y las guerras de precios; las estrategias a seguir son totalmente diferentes: más restrictivas y conservadoras.

³⁸ Para una mejor comprensión de los distintos tipos de estrategia, refiérase a la sección “La estrategia empresarial y los tipos de estrategia”, en este mismo capítulo.

³⁹ Hill Charles y Jones Gareth, *Administración Estratégica Un Enfoque Integrado*, 1996, p. 80.

•La **Política Monetaria**, cuyo indicador principal son las tasas de interés. Entonces, “las tasas de interés, dependiendo del sector industrial en el que se encuentre una compañía, pueden afectar el nivel de demanda para sus productos”⁴⁰, y por lo tanto influye en su estrategia. Si es en el sector de comercio de productos para clientes finales, la tasa más monitoreada por el estratega es la tasa para créditos de consumo. Si se trata del sector inmobiliario y de la construcción, la tasa de interés es la de los créditos hipotecarios. Así, existen también tasas corporativas para créditos a empresas y bienes de capital, si se tratase del análisis de un mercado del tipo B2B (*Business to Business*, o mercados inter-empresariales).

•Las **tasas de cambio** monetario, determinan el valor relativo de diferentes monedas nacionales entre sí. Esto influye en el comercio internacional y por lo tanto en la competitividad internacional. Así, el tipo de cambio genera la posibilidad de que productos extranjeros entren a competir por precio en el mercado nacional, o, por el contrario, que los productos internos puedan ser vendidos en el exterior. Entonces, por ejemplo, ante la amenaza de la entrada al país de productos similares a los comercializados por la empresa en estudio, pero más baratos, un estratega podría decidirse por la adopción de *estrategias de diferenciación de producto*, y así evitar competir por precio y poder mantenerse en competencia.

•La **inflación**, cuyo indicador es el índice de precios al consumidor (o al productor) crea inestabilidad en los mercados al reducir el poder adquisitivo de los consumidores en un mercado, provocando decrecimientos económicos y aumentando el riesgo en las economías. Entonces, “la característica clave de la

⁴⁰ *Ibíd.*

inflación es que hace el futuro menos predecible (...) por lo que las organizaciones están menos dispuestas a invertir”⁴¹. Por lo tanto, en un ambiente inflacionario, que genera incertidumbre, riesgo y hasta decrecimiento; las decisiones estratégicas pueden ser de desinversión, “recorte de gastos, enajenación o liquidación”⁴².

El ambiente social y cultural.- De acuerdo con esta fuerza macro-ambiental, las tendencias sociales y culturales definen la forma de vida, de trabajo, de consumo, de comportamiento, y de exigencia, de los consumidores en un mercado. Así, “las nuevas tendencias sociales crean un tipo distinto de consumidor, y como consecuencia, la necesidad de diferentes productos y servicios; y por lo tanto, de estrategias”⁴³. Así, por ejemplo “uno de los mayores movimientos sociales de las décadas de 1970 y 1980 fue la tendencia hacia una mayor conciencia de obtener bienestar”⁴⁴. Entonces, un estratega, en este contexto, podría haber optado por estrategias de “desarrollo de nuevos productos”, acordes con esa nueva tendencia a buscar bienestar. Lo que daría lugar a desarrollar productos bajos en grasa o sin azúcar.

El ambiente demográfico.- La demografía (de las raíces griegas *demos*: que significa “pueblo”; y *grafía*: “descripción”) es la ciencia que tiene como objetivo el estudio de la **estructura cuantitativa** de las poblaciones humanas, tanto de manera **estática** como **dinámica**. Específicamente, trata de su dimensión total, sus dimensiones estructurales (según edad, sexo, estado civil, nivel de instrucción, nivel económico, lugar de nacimiento, grupo étnico, etc.) y

⁴¹ Hill Charles y Jones Gareth, *Administración Estratégica Un Enfoque Integrado*, p. 81.

⁴² David Fred, *Administración Estratégica*, p.80-85.

⁴³ *Ibíd.*

⁴⁴ Hill Charles y Jones Gareth, *Administración Estratégica Un Enfoque Integrado*, p. 82.

sus cambios estructurales, es decir, las tasas de fecundidad, de mortalidad, y de migración⁴⁵. Es así que, la composición y cambios estructurales de la población generan cambios en los tamaños de los mercados, y por lo tanto en las oportunidades y amenazas. Con ello, se generan también diferentes enfoques en cuanto a formulación de estrategias. Por ejemplo, según el último censo del año 2010, en el Ecuador, en Pichincha, el 41% de la población masculina está en estado civil casado, es decir, 328 mil hombres aproximadamente⁴⁶. Si esta estructura cambia, por ejemplo, al 70%, estaríamos hablando de un incremento poblacional masculino de aproximadamente 232 mil hombres que pasaron de solteros (con un tipo de necesidades y preferencias), a casados (con otro tipo de necesidades y preferencias). Es decir, es un cambio estructural significativo en esa población, que deriva en un cambio en el tamaño del mercado potencial. Lo que a su vez, puede motivar a un cambio en la formulación de estrategias.

El ambiente político-legal.- “Los gobiernos estatales, los gobiernos seccionales, y locales, son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, clientes de las empresas”⁴⁷. Es decir, a través de leyes y regulaciones, patentes, políticas proteccionistas, legislación antimonopolio, etc., pueden llegar a poner o a quitar barreras de entrada a la industria; por lo tanto, aumentan o disminuyen el grado de competitividad y rivalidad. Asimismo, mediante subsidios, firmas de tratados de libre comercio, producción propia a bajo costo, etc., pueden incrementar la amenaza de productos sustitutos, lo que motivaría a formular estrategias, por ejemplo, de *diferenciación*, para evitar

⁴⁵ Massimo Livi Bacci, *Introducción a la demografía*, Ariel Historia, 1993-2007, ISBN 978-84-344-6573-9, pág. 9-12

⁴⁶ http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos_provinciales/pichincha.pdf

⁴⁷ David Fred, *Administración Estratégica*, p.87.

competir en clara desventaja por precios. Cabe anotar que “en la actualidad los estrategias dedican más tiempo reuniéndose y contactándose con funcionarios gubernamentales, con el objetivo de pronosticar y sobre todo influir en las acciones de la política pública”⁴⁸, para que estas no afecten las condiciones competitivas de sus industrias. En otras palabras, adoptan *estrategias de integración* vertical u horizontal para ganar poder de negociación frente al gobierno.

El ambiente tecnológico.- Los cambios tecnológicos significan cambios en las metodologías de producción, en la calidad de los insumos productivos, en los conocimientos y habilidades técnicas para producir; y pueden afectar a toda la cadena de abastecimientos y sus participantes. Es decir, afecta a los productos y servicios (logrando mejores en calidad y más baratos), a los proveedores, a los canales de distribución (abarcando más entregas en menor tiempo), a clientes (quienes están mejor informados y educados), a los procesos (más productivos y menos costosos), a la mercadotecnia (con una relación más estrecha con el cliente); en fin, la tecnología, a través de influir en los distintos participantes de la cadena de valor, puede terminar afectando la posición competitiva de la empresa.

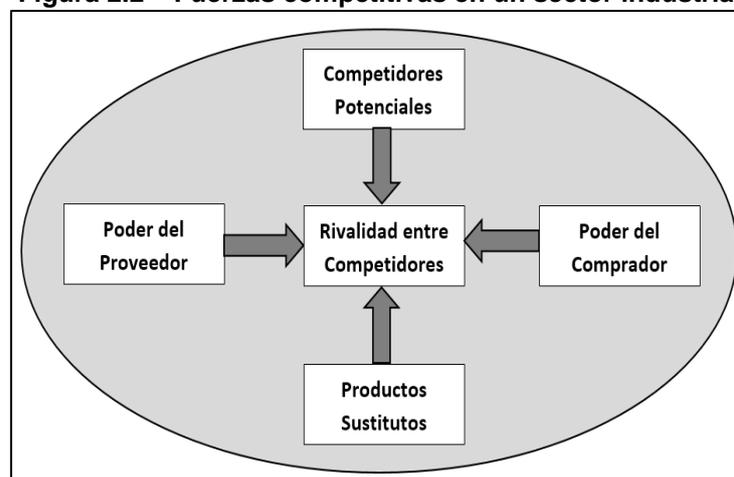
2.1.2.2. El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

Es un modelo que se utiliza para analizar un sector industrial. La importancia de este modelo radica en el hecho de que “la situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas (...) y la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector

⁴⁸ David Fred, *Administración Estratégica*, p.90.

industrial, dependiendo de la intensidad de las mismas”.⁴⁹ En otras palabras, **a mayor intensidad de las fuerzas competitivas, se disminuye la rentabilidad de las empresas que participan en aquel sector industrial**, y por lo tanto, su atractivo para dichas empresas. Por lo tanto, para identificar el grado de intensidad de las fuerzas competitivas, el autor Michael Porter ha desarrollado el *Modelo de las 5 Fuerzas*, que permite identificar lo que él llama “**las características estructurales clave**”⁵⁰ del sector industrial. Este modelo permite a la empresa identificar las oportunidades que puede tener a su favor, y las amenazas que pueden potencialmente perjudicarlo. Y así, el modelo ayuda a estructurar un panorama más claro del entorno de la empresa, para luego poder tomar las acciones que permitan mejorar su posición competitiva. A continuación, se presenta un gráfico del modelo de 5 fuerzas, y luego se detallan cada una de las cinco fuerzas competitivas, y sus “factores clave”.

Figura 2.2 – Fuerzas competitivas en un sector industrial



Fuentes:

Hill Charles y Jones Gareth, *Administración Estratégica Un nuevo Enfoque*, 1996, p.81

Porter Michael, *Estrategia Competitiva*, Compañía Editorial Continental, México, 1982, p.24

⁴⁹ Porter Michael, *Estrategia Competitiva*, Compañía Editorial Continental, México, 1982, p.23-24.

⁵⁰ *Ibíd.*

Fuerza 1) Riesgo de Ingreso de competidores potenciales.- “Los competidores potenciales son compañías que en el momento no participan en una industria pero pueden ingresar si se deciden” (sin embargo) “la solidez de la *fuerza competitiva de potenciales rivales* depende en forma considerable de las **barreras impuestas al ingreso**”⁵¹. Estas barreras se pueden resumir básicamente en tres:

- **Lealtad a la marca:** Se trata en esencia de la preferencia que tienen los compradores por los productos de compañías establecidas, haciendo difícil que estos decidan cambiarse a los productos del nuevo competidor.

- **Ventajas de costo absoluto:** Es la ventaja en costos menores que tienen las compañías ya establecidas, y que están determinadas por mejores técnicas de producción, patentes, acceso preferencial a los insumos o mecanismos de producción, o curvas de aprendizaje producto de la experiencia en el sector. Así, un competidor nuevo entraría en desventaja al tener que producir con costos altos, precios altos y el riesgo de no vender sus productos.

- **Economías de escala:** Las economías de escala son las ventajas de costo asociadas a compañías de gran magnitud, que tienen la ventaja de conseguir descuentos en compras por volumen, o una mejor distribución de costos fijos por fabricación en serie y en gran escala.⁵²

El autor Michael Porter menciona otras variables que representan barreras de entrada, como los requisitos de capital, diferenciación del producto, acceso a canales de distribución, o experiencia⁵³, pero se ha considerado en el presente

⁵¹ Hill Charles y Jones Gareth, *Administración Estratégica Un nuevo Enfoque*, p.71.

⁵² *Ibíd.*

⁵³ Porter Michael, *Estrategia Competitiva*, pp. 27-37.

marco teórico que esas variables ya están implícitas en las tres aquí mencionadas.

Fuerza 2) Rivalidad entre compañías establecidas.- “La rivalidad entre los competidores existentes da origen a (...) utilizar tácticas como la competencia de precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos, e incrementos en el servicio al cliente”⁵⁴. Dicho de otra manera, cuando la rivalidad es alta, se incurre en **costos altos**, lo que da lugar a reducciones significativas en la rentabilidad de la industria. Asimismo, este grado de rivalidad entre las organizaciones depende ampliamente de tres factores:

- **La estructura competitiva:** se refiere a la cantidad de compañías en una industria, a sus tamaños, y por lo tanto al dominio que tienen del mercado. Así, se clasifican en industrias **fragmentadas** o **consolidadas**. Las **fragmentadas** tienen gran cantidad de empresas pequeñas o medianas, pero ninguna destaca. Esto, normalmente porque ninguna tienen un producto diferenciado. Así, en las industrias fragmentadas el grado de rivalidad es alto. Por el contrario, en las industrias **consolidadas**, son solamente una o dos (o muy pocas) empresas grandes que abarcan todo, o casi todo, el mercado con productos diferenciados⁵⁵. En este caso, el grado de rivalidad es bajo, y la rentabilidad de esas empresas es alta.

- **Las condiciones (decrecientes) de la demanda:** En este caso la intensidad de la rivalidad está determinada por la creciente, o decreciente demanda, ya que “suministra mayor, o menor, espacio para la expansión”. Es decir, “cuando crece la demanda (ya sea por un aumento de consumidores, o

⁵⁴ Ibíd.

⁵⁵ Hill Charles y Jones Gareth, *Administración Estratégica Un nuevo Enfoque*, p.73-75.

porque los mismos compran más) las empresas pueden aumentar sus ingresos sin apropiarse de la participación de mercado de otras firmas”⁵⁶. Es decir, cuando la demanda crece, el mercado crece, y el espacio para competir es más amplio, por lo tanto, la intensidad de la rivalidad es baja (y la rentabilidad para todos es alta).

• **Las de barreras de salida (ante la declinación de la demanda):** Si las barreras de salida son fuertes, las empresas tienden a permanecer en la industria, aunque el mercado se contraiga, lo que intensifica la rivalidad (y las guerras de precios, de publicidad, de productos nuevos, etc.). Las barreras de salida más comunes son:

- “1) Inversiones en planta y equipos que no tienen usos alternativos;
- 2) Elevados costos de salida, como por ejemplo, altos pagos de indemnizaciones a trabajadores que la empresa se ve obligada a despedir;
- 3) Vínculos emocionales y afectivos con la industria;
- 4) Relaciones estratégicas entre las unidades de negocios asociadas”⁵⁷.

Fuerza 3) El poder de negociación de los compradores.- Según esta fuerza competitiva, el comprador gana poder de negociación siempre que tiene **varias alternativas** de empresas para comprar, o puede integrarse verticalmente con otros proveedores; y por lo tanto, pueden **presionar** por bajas de precio, mejores garantías, servicios especiales, plazos más largos de pago, etc. Esta

⁵⁶ Ibíd.

⁵⁷ Hill Charles y Jones Gareth, *Administración Estratégica Un nuevo Enfoque*, p.76.

circunstancia se da cuando suceden las siguientes condiciones: “a) Cuando los compradores son relativamente pocos y los proveedores son muchas firmas; b) Cuando los compradores pueden cambiar de empresa proveedora fácilmente; c) Cuando los compradores compran en volumen; d) Cuando existe la posibilidad de una integración vertical de los compradores”⁵⁸. Últimamente, el internet está dando a los compradores la posibilidad de tener acceso a más opciones para comprar (empresas competidoras) y a mejor calidad de información; por lo tanto, está incrementando su poder de comprador”.

Fuerza 4) El poder de negociación de los proveedores.- La cuarta fuerza de Porter es el poder de negociación de proveedores. Estos ganan poder de negociación cuando son relativamente pocos proveedores, cuando solo hay algunas materias primas o productos sustitutos, cuando el costo de cambiar de materias primas o de proveedor es alto⁵⁹, cuando el comprador es un cliente relativamente pequeño para el proveedor, o cuando la empresa no puede integrarse verticalmente hacia atrás con otros proveedores⁶⁰. En estos casos, la empresa que está siendo objeto de estudio tiene **pocas alternativas para abastecerse o para integrarse** verticalmente, lo que da lugar a que el proveedor sea quien presione e imponga las condiciones, dificultando la posición competitiva (y rentabilidad) de la empresa en análisis.

Fuerza 5) La amenaza de los productos sustitutos.- Los productos sustitutos son los productos, tanto dentro de la misma industria como en otras, que satisfacen similares necesidades del consumidor. Entonces, la intensidad de esta fuerza está determinada por, primero, la capacidad del sustituto de satisfacer

⁵⁸ David Fred, *Administración Estratégica*, p101.

⁵⁹ David Fred, *Administración Estratégica*, p101.

⁶⁰ Hill Charles y Jones Gareth, *Administración Estratégica Un nuevo Enfoque*, p.79.

necesidades similares; y, segundo, por la sensibilidad al precio que tenga el consumidor. Por ejemplo, cuando “las heladas destruyeron la mayor parte de la cosecha de café brasileño entre 1975 y 1976, su precio alcanzó altos registros (...) y los consumidores comenzaron a cambiarse al té”⁶¹. Sin embargo, esto ocurrió en un mercado en el que se atendía una necesidad de bebidas. Es decir, que si la necesidad hubiese sido, por ejemplo, la de “hacer del café un estilo de vida”, los consumidores no hubieran encontrado en el té un sustituto.

Cabe destacar que la intensidad de esta fuerza depende directamente de las características del segmento de mercado atendido, específicamente hablando, de la necesidad que se está cubriendo. Por lo tanto, para un estratega es necesario tener claro las necesidades, gustos y preferencias del segmento de mercado atendido, para tener claro los productos que pueden ser sustitutos.

2.1.2.3. La Cadena de Valor para el análisis interno.

El modelo llamado **La Cadena de Valor**, desarrollado por Porter Michael E.⁶², es un modelo que describe y a la vez hace una distinción, práctica e ilustrativa, de cada una de las etapas del proceso productivo por los que se incurre en cualquier tipo de empresa, al transformar los insumos en productos o servicios⁶³. Sin embargo, su característica más importante es que describe como cada una de estas etapas del proceso productivo, al funcionar de manera integrada y coordinada, **va agregando valor al producto o servicio**. Asimismo, el modelo ilustra además aquellas actividades que tal vez no agregan valor al

⁶¹ Hill Charles y Jones Gareth, *Administración Estratégica Un nuevo Enfoque*, p.80.

⁶² Porter Michael E., *Ventaja Competitiva*, Grupo Editorial Patria Cultural, México, 2002.

⁶³ Render Barry y Heizer Jay, *Administración de Operaciones*, Prentice Hall, México, 1996, pp. 4-7.

producto directamente, pero que actúan como factores coadyuvantes en la generación de valor.

Así, la importancia de este modelo para realizar un análisis interno de la empresa radica en el hecho de que no solamente ayuda a reconocer la presencia o ausencia de recursos y capacidades. Sino, que permite identificar los recursos clave en función de la ventaja competitiva que pueden generar para la empresa. El modelo de la **Cadena de Valor** está ilustrado en la siguiente figura:

Figura No. 2.3 La Cadena Genérica de Valor



Fuente: *Ventaja Competitiva*, de Porter Michael E., Grupo Editorial Patria, México, 2002, p.37.

Como se puede apreciar, el modelo divide a las actividades involucradas, en actividades primarias y actividades de apoyo. Las **Actividades Primarias** tienen relación con la creación y transformación de los insumos en productos (o servicios), e incluye su transferencia a lo largo de la cadena productiva hasta llegar al comprador. Estas son las **actividades críticas de creación de valor** para el cliente. Es decir, es aquí, en el grupo de actividades primarias, donde el

modelo permite identificar la fuente de ventaja competitiva⁶⁴. Se clasifican en las siguientes etapas:

- ✓ Logística Interna
- ✓ Operaciones o Producción
- ✓ Logística Externa
- ✓ Márketing y Ventas
- ✓ Servicios Posventa

Las **Actividades de apoyo**, en cambio, son las encargadas de la planificación, organización, control y mejoramiento de la eficiencia de las actividades primarias de fabricación. Es decir, se encargan de la administración de las actividades primarias. Así las actividades de apoyo son las siguientes:

- ✓ Administración de Materiales (Abastecimiento o Compras)
- ✓ Investigación y Desarrollo de Tecnologías
- ✓ Gestión de Recursos Humanos
- ✓ Infraestructura (Estructura y Liderazgo)⁶⁵

Cabe destacar que, siendo el análisis de los factores críticos de creación de valor una parte esencial de este modelo, hay que tomar en cuenta que dichos factores pueden estar tanto dentro como fuera de la empresa. De hecho, a veces hay factores que son subcontratados y son parte de la cadena de valor. Por ejemplo, según los autores Chopra y Meindl, la empresa “Cisco exige que la mayor parte de la fabricación y ensamblaje de los componentes se subcontraten. (...) Cisco identifica no sólo lo que Cisco debe hacer bien, sino también la función

⁶⁴ Porter Michael E., *Ventaja Competitiva*, Grupo Editorial Patria, México, 2002, pp.37-40.

⁶⁵ *Ibíd.*

de los terceros a quienes se subcontrató”⁶⁶. En casos como este se aplica teorías y estrategias de **Cadena de Suministro**, las cuales definen tanto los procesos y actividades que se realizarán bien dentro de la empresa, como aquellas que desempeñarán las empresas asociadas o subcontratadas externamente en la Cadena de Suministros⁶⁷, pero siempre el análisis debe ser en función de la generación de valor para el cliente.

Otro concepto muy importante dentro de la parafernalia de la Cadena de Valor, es el de eslabones, que son “las relaciones entre la manera en que se desempeña una actividad (dentro de la Cadena) y el costo o desempeño de otra (...) Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva (al igual que lo hacen las actividades mismas) de dos maneras: optimización y coordinación”. Cuando se habla de coordinación se hace referencia a la sintonía que debe haber entre las capacidades productivas de dos actividades relacionadas, o dicho de otra manera, que los “outputs” de una actividad, concuerden con la demanda de “inputs” de la siguiente. A esa coordinación se la conoce también como “balance” entre las actividades (Porter, 2002).

2.1.2.4. El análisis financiero.

Los estados financieros de una empresa proporcionan información acerca de uno de los recursos más importantes: el recurso financiero. De hecho, si este recurso escasea, la empresa deja de intercambiar bienes y servicios necesarios para realizar sus operaciones productivas, y por lo tanto, estas se detienen.

⁶⁶ Chopra Sunil y Meindl Peter, *Administración de la cadena de suministro, Estrategia, Planeación y Operación*, Pearson Prentice-Hall, México, 2008, p.23.

⁶⁷ Sunil Chopra y Peter Meindl, *Administración de la cadena de suministro, Estrategia, Planeación y Operación*, Pearson Prentice-Hall, México, 2008

Entonces, el recurso financiero es determinante en el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa.

Por lo tanto, al realizar un análisis interno, es indispensable utilizar herramientas de análisis financiero. Existen varias herramientas que reorganizan la información de los estados financieros y proporcionan información relacionada con los siguientes aspectos:

✓ **Capital de trabajo neto:** es la cantidad de dinero que se necesita para las operaciones diarias de la empresa. Si el capital de trabajo desaparece, la empresa deja de operar por falta de liquidez.

✓ **Solvencia a corto plazo y liquidez:** Es la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones de Corto plazo sin sacrificar su capital de trabajo.

✓ **Rentabilidad:** Mide qué tanto margen de beneficio, contable, está generando la empresa. Se mide contablemente con el estado de Pérdidas y Ganancias. Una empresa puede crecer, en la medida que genere recursos propios para reinvertir.

✓ **Flujo de caja financiero:** mide qué tanto dinero -líquido, no contable- está generando la empresa por período de operación. Se puede medir el flujo diario, semanal, mensual, o anual.

✓ **Flujos de caja proyectados:** Mide la liquidez y rentabilidad de la empresa a futuro, de acuerdo con las condiciones con las que se planea operar⁶⁸.

⁶⁸ Ross Stephen, Westerfield Randolph y Jaffe Jeffrey, *Finanzas Corporativas*, McGraw-Hill, España, 1997, pp. 29-50

✓ **El análisis vertical:** Consiste en “tomar un solo estado financiero (un Balance general o un estado de rentas y gastos) y relacionar las partes que lo componen con alguna cifra (base) del mismo”⁶⁹. Se puede relacionar cualquier cuenta con respecto a cualquier cuenta base. Por ejemplo, se puede relacionar las cuentas por cobrar (facturas por cobrar), con respecto al total de dinero corriente (es decir, al activo corriente total). Y de esta manera determinar si, estructuralmente hablando, hay mucho dinero (o poco dinero) en determinadas cuentas en los que el dinero debe alcanzar solo cierto límite. Si sale de los límites, hay un riesgo financiero. Otro ejemplo, si medimos el gasto en publicidad, con respecto a las ventas totales, podemos determinar si la empresa posiblemente esté gastando dinero en exceso para publicidad. Eso significaría otro riesgo financiero. Cabe anotar que el análisis financiero es “verdaderamente útil cuando ya se conocen ciertos patrones o relaciones verticales con los que se puede comparar los resultados”⁷⁰, y que dependen del tipo de negocio, y/o de la industria en la que se esté operando.

✓ **Análisis horizontal y el análisis de fuentes y usos:** Este análisis, a diferencia del vertical, es ya un análisis de los movimientos de los estados financieros en el tiempo, en un ambiente dinámico. Específicamente hablando, es el movimiento del dinero entre cuentas que nos dice si la empresa está aumentando dinero, o cayendo en iliquidez. Así, cuando se analiza el movimiento de una cuenta de activo, desde un año 1 a un año 2 (análisis horizontal de la misma cuenta), encontramos que si esta cuenta aumenta, sabemos que la empresa se desfinanció. Pero si la cuenta de activo, disminuye, sabemos que la

⁶⁹ Hargadon Bernard y Múnera-Cárdenas Armando, *Principios de Contabilidad*, Grupo Norma, Colombia, 1993, p.501

⁷⁰ Hargadon Bernard, Múnera-Cárdenas Armando, *Principios de Contabilidad*, p.502

empresa se financió. Asimismo, si una cuenta de pasivo aumenta, sabemos que la empresa se financió. Y si disminuye, la empresa se desfinanció. Luego, cuando se hace el análisis de todas las cuentas, podemos determinar desde qué cuentas la empresa está generando dinero, y en qué cuentas está poniendo el dinero generado. De esta manera se puede determinar si el dinero se está colocando en cuentas de largo plazo, como activos fijos (lo que pone en riesgo de iliquidez a la empresa); o si el dinero se está colocando en cuentas corrientes, como el inventario (lo que generaría mejor liquidez, pero la empresa puede estar teniendo dinero vago sin producir). Ahora bien, dado que un estado financiero tiene muchas cuentas, y para facilitar el análisis, “el analista puede concentrar su atención únicamente en aquellas cifras que pueden calificarse de cambios “extraordinarios” (...) aislando aquellas (cuentas) que más se deben estudiar”⁷¹.

2.1.2.5. El diagnóstico estratégico.

Después del análisis externo e interno, y de haber identificado las fortalezas/debilidades y oportunidades/amenazas clave de la empresa, se puede ya emitir un diagnóstico estratégico. Así, este consiste en realizar una cuantificación ponderada de, por un lado, el grado de intensidad de cada una de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa. Luego, dependiendo de la valoración ponderada resultante, se escogen solamente aquellos factores que inciden directamente en la posición competitiva de la empresa dentro de su sector industrial. Por lo tanto, en el diagnóstico estratégico

⁷¹ Hargadon Bernard, Múnica-Cárdenas Armando, *Principios de Contabilidad*, p.506.

se terminan filtrando los “factores cruciales”⁷² en la determinación de la posición competitiva de la empresa en estudio.

Para encontrar esos factores cruciales, existen dos herramientas de diagnóstico y ponderación. Se trata de la **Matriz de evaluación de factores externos (EFE)** y la **Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**, que serán explicadas a continuación.

Matriz de evaluación de factores externos (EFE).- Esta matriz permite al estratega resumir, ponderar y calificar la información obtenida del macroambiente, y de las 5 fuerzas competitivas de Porter. Es decir, cuantifica la intensidad de cada fuerza externa, y al mismo tiempo cuantifica todas las fuerzas actuando en conjunto, comparándolas con la estrategia aplicada en el momento del diagnóstico. La matriz EFE se desarrolla siguiendo los siguientes pasos:

- ✓ Se elabora de una **lista de factores externos** que se identificaron en el proceso de análisis externo. (Los de mayor incidencia en la competitividad de la empresa). Incluye de 10 a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas.
- ✓ Se asigna a **cada factor externo un peso** (que varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante)), de acuerdo con la importancia relativa de cada factor para la competitividad de la empresa en su industria.
- ✓ Se asigna a cada factor **una calificación entre 1 y 4**, según el grado de eficacia en cuanto al aprovechamiento (o protección) que tiene la empresa con respecto a cada oportunidad (o amenaza). Así, se califica con 4 cuando la respuesta de la empresa es excelente; con 3 cuando la respuesta de la empresa

⁷² Porter Michael E., *Estrategia Competitiva*, Compañía Editorial Continental, México, 1982, p.23.

es por encima del promedio; con 2 cuando la respuesta de la empresa es de nivel promedio; y con 1 cuando la respuesta de la empresa es deficiente (Fred, 2003). Ahora bien, Cuando lo que se quiere medir es la intensidad de las fuerzas ambientales con respecto a la empresa en estudio, también se utiliza la siguiente escala: 4 para oportunidad alta, 3 para oportunidad baja, 2 para amenaza baja, y 1 para amenaza alta.

✓ Se hace un **cálculo de promedio ponderado**; es decir, el peso del factor externo multiplicado por el grado de eficacia para manejar ese factor, dividido para la sumatoria de los pesos de los factores externos. (peso x calificación de eficacia / sumatoria de los pesos).

✓ Se realiza el **diagnóstico según el valor obtenido de promedio ponderado**. Así, un “valor ponderado de 4.0 indica que la empresa responde de manera óptima a las oportunidades, y se protege muy bien ante las amenazas. Un puntaje de 1.0 indica que la empresa no aprovecha las oportunidades ni evita las amenazas”⁷³, y un puntaje de 2.0 indica que se encuentra en un nivel medio. En resumen, el valor promedio ponderado indica con qué grado de eficacia la empresa enfrenta su ambiente externo.

Matriz de evaluación de factores internos (EFI).- “Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa (de manera ponderada) las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa”⁷⁴. Asimismo, mide la intensidad de sus fortalezas y debilidades, actuando de manera conjunta, con respecto a otorgarle a la empresa una posición

⁷³ David Fred, *Administración Estratégica*, p110.

⁷⁴ David Fred, *Administración Estratégica*, p149-150.

competitiva dentro de su industria. La Matriz se elabora siguiendo los siguientes pasos:

✓ Se elabora de una **lista de factores internos** que se identificaron en el proceso de análisis interno. (Los de mayor incidencia en la generación de ventaja competitiva). Incluye de 10 a 20 factores, tanto fortalezas como debilidades.

✓ Se asigna a **cada factor un peso** (que varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante)), de acuerdo con la importancia relativa de cada factor para el éxito en su industria.

✓ Se asigna a cada factor **una calificación entre 1 y 4**, para indicar “si dicho factor representa una debilidad mayor (1), debilidad menor (2), una fortaleza menor (3), o una fortaleza mayor (4)”⁷⁵.

✓ Se realiza el **diagnóstico según el valor obtenido de promedio ponderado**. Así, un “valor ponderado de 4.0 indica que la empresa es muy sólida. Un puntaje de 1.0 indica una empresa muy débil internamente”⁷⁶.

2.1.3. La segmentación de mercados.

Un mercado es un ámbito de intercambio, básicamente de bienes y servicios, donde sus actores están dispuestos a ofrecer dinero (u otros objetos de valor) con el objetivo de obtener bienes que satisfagan sus necesidades. Ahora bien, para el estrategia de marketing que desea ofrecer un bien o servicio, el problema a resolver es que los mercados son universos muy heterogéneos de

⁷⁵ Ibíd.

⁷⁶ David Fred, *Administración Estratégica*, p150.

compradores actuales y potenciales, con una amplia variedad de características, necesidades, preferencias y comportamientos de compra. Por lo tanto, y debido a que existen estas diferencias, existen también diferentes respuestas que los clientes brindan a una mezcla de *márketing*⁷⁷. La gran desventaja, es que si esas respuestas no van acorde a los objetivos estratégicos de la empresa, estas se traducen en un nivel deficiente de rentabilidad para la misma, y la consecuente pérdida en su posición competitiva.

Entonces, para resolver este problema, se puede hacer una de dos cosas: la primera es elaborar una propuesta de *márketing* para cada persona, pero eso podría resultar muy costoso e impropio. Por lo tanto, lo que las empresas hacen en la práctica es **segmentar el mercado**, “que consiste en la división del mercado total en varios grupos homogéneos, es decir, con rasgos en común entre sus miembros”⁷⁸, y luego se procede a escoger un segmento para atenderlo. De esta manera, es posible formular una estrategia y una propuesta de valor que atiendan de manera eficaz al segmento escogido.

Al seguir este procedimiento, y al poner en marcha la estrategia, los clientes en el segmento de mercado escogido responderán uniforme y favorablemente a la misma, permitiendo a la empresa optimizar sus recursos, alcanzar las metas estratégicas, y mejorar su posición competitiva. Asimismo, cabe anotar que en un proceso de planeación estratégica, después de haber hecho el análisis interno y externo, es importante considerar también el segmento de mercado objetivo, para poder formular estrategias eficaces.

⁷⁷ Stanton William, Etzel Michael, Walker Bruce, *Fundamentos de Márketing*, McGraw-Hill, México, 2007, pp. 148-150

⁷⁸ *Ibíd.*

Criterios de segmentación.- La segmentación empieza en dos categorías iniciales: los mercados de consumidores finales, y los mercados de negocios (empresas). A continuación se exponen los criterios de segmentación más utilizados, y sus respectivos parámetros:

CUADRO NO. 2.1 : BASES PARA LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS DE CONSUMIDORES (B2C)	
Criterios de Segmentación	Parámetros utilizados
Segmentación Geográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Región • Tamaño de la Ciudad o Zona • Urbana o Rural • Clima
Segmentación Demográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso • Edad • Sexo • Clase social • Educación • Ocupación • Origen étnico • etc.
Segmentación Psicográfica	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidad • Estilo de vida • Valores
Segmentación Conductual	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios deseados • Tasa de uso
Fuente: Stanton William, Etzel Michael, Walker Bruce, <i>Fundamentos de Márketing</i> , p.153	

CUADRO NO. 2.2 : BASES PARA LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS DE NEGOCIOS (B2B)	
Criterios de Segmentación	Parámetros utilizados
Ubicación de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Región • Ubicación por eficiencia operativa
Tipo de cliente según perfil comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Industria • Tamaño (en ventas o empleados) • Estructura de la Organización (según decisión de compra)

	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos específicos de compra
Condiciones de la transacción	<ul style="list-style-type: none"> • Situación de compra (recompras o compras nuevas) • Tasa de uso • Procedimiento de compra (compra directa, licitación, bajo contrato) • Tamaño del pedido • Requisitos de servicio
<p>Fuente: Stanton William, Etzel Michael, Walker Bruce, <i>Fundamentos de Márketing</i>, p.158</p>	

Pautas para la selección de un segmento objetivo.- Una vez que se han aplicado los criterios de segmentación, y para escoger un segmento objetivo al cual atender, se deben analizar ciertos factores para medir la factibilidad y rentabilidad de ese segmento. Esos factores son los siguientes:

- ✓ “El mercado objetivo debe **estar alineado** con los objetivos y la estrategia de la organización.
- ✓ Las características del mercado deben **concordar con los recursos** de la compañía.
- ✓ El mercado objetivo debe generar un volumen de ventas suficiente, para **que sea redituable** (Razón por la cual, los criterios de segmentación deben ser mensurables).
- ✓ El mercado meta debe **ser accesible** para aplicar la mezcla de *márketing*⁷⁹.

2.1.4. La estrategia empresarial y los tipos de estrategia.

⁷⁹ Stanton William, Etzel Michael, Walker Bruce, *Fundamentos de Márketing*, pp. 151 y 163

La *Estrategia Empresarial* es un modelo de acción global que pone en marcha la empresa, que debe integrar y organizar sistemáticamente los recursos disponibles y distribuirlos adecuadamente, que debe estar en sintonía con su mercado y su entorno, y que guía las maniobras operacionales a ejecutar, y las políticas organizacionales a seguir.

Además, la puesta en marcha de la estrategia encaminará a la empresa a conseguir las metas y objetivos de largo plazo que se ha planteado.⁸⁰

Implícitamente esta definición insinúa que una estrategia debe estar en sintonía con el ambiente externo y la situación interna de la empresa. Por lo tanto, es muy importante anotar que la estrategia se formula a partir del análisis del ambiente externo de la empresa, de la definición de su segmento de mercado meta, y del análisis de los recursos internos de la misma. Solamente en ese momento el estratega está en capacidad de formular estrategias exitosas.

Ahora bien, existen varios tipos de estrategias que se pueden plantear y posteriormente implementar. A continuación un breve análisis de las mismas:

CUADRO NO. 2.3 - DEFINICIÓN DE ALTERNATIVAS DE ESTRATEGIAS		
	Estrategia	Definición
INTEGRACIÓN	Integración hacia adelante	Obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas
	Integración hacia atrás	Obtención de la propiedad o del aumento de control sobre los proveedores de una empresa
	Integración horizontal	Obtención de la propiedad o del aumento del control sobre los

⁸⁰ C. Hill y G. Jones, *Administración Estratégica Un enfoque integrado*, p.5-8.

		competidores
INTENSIVAS	Penetración en el mercado	Aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales
	Desarrollo del mercado	Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas
	Desarrollo de productos	Desarrollo de nuevos productos, o mejoramiento de los actuales, para aumentar ventas
DIVERSIFICACIÓN	Diversificación concéntrica	Adición de productos nuevos, pero relacionados con los actuales
	Diversificación horizontal	Adición de productos nuevos pero no relacionados para clientes actuales
DEFENSIVAS	Recorte de gastos	Reducción de costos y activos para revertir la disminución de ventas y utilidades
	Enajenación	Venta de una división o parte de una empresa
	Liquidación	Venta de los activos de una empresa
COOPERACIÓN	Alianza Estratégica	Acuerdos de cooperación, y complementariedad entre empresas (sin llegar a una integración con lazos de propiedad) para crear acceso a recursos y capacidades valiosos, compensar desventajas competitivas, y crear valor conjuntamente para ambas empresas
Fuentes: David Fred, <i>Administración Estratégica</i> , p.161; Vicente, Miguel Ángel, <i>Marketing y Competitividad Nuevos enfoques para nuevas realidades</i> , p. 196		

Cabe anotar que también existen las estrategias genéricas de Michael Porter de: **liderazgo en costos, diferenciación, y enfoque en un nicho.**⁸¹

2.1.5. La Matriz FODA de formulación de estrategias.

La matriz FODA es una herramienta de formulación de estrategias basado en los factores que fueron identificados en el análisis externo e interno y filtrados en las matrices de diagnóstico. Su importancia radica en el hecho de que permite la integración de factores; es decir, logra el cruce de los factores internos y externos.

Así, permite al estratega formular estrategias dentro de cuatro categorías, tal como muestra la siguiente figura:

CUADRO NO. 2.4 – MATRIZ FODA DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS		
	Fortalezas: F Lista de Fortalezas de acuerdo con el análisis interno	Debilidades: D Lista de Debilidades de acuerdo con el análisis interno
Oportunidades: O Lista de Oportunidades de acuerdo con el análisis externo	Estrategias FO Son estrategias que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategias DO Son estrategias que pretenden superar las debilidades al aprovechar las oportunidades
Amenazas: A Lista de Amenazas de acuerdo con el análisis externo	Estrategias FA Son estrategias que se basan en las fortalezas para evitar las amenazas.	Estrategias DA Son estrategias que pretenden reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas
Fuente: David Fred, <i>Administración Estratégica</i> , p. 202.		

⁸¹ David Fred, *Administración Estratégica*, Pearson Educación, México 2003, p. 174.

2.1.6. Implementación estratégica y el Cuadro de Mando Integral.

En todo proceso de planificación, una vez realizado la formulación estratégica en coherencia con el diagnóstico estratégico y el mercado, se debe tomar en cuenta que “incluso el plan estratégico más perfecto desde el punto de vista técnico servirá de poco si no se lo implanta (...)”. Asimismo, “un plan imperfecto desde el punto de vista técnico que se implante bien logrará más que el plan perfecto que nunca sale del papel”⁸².

Por esta razón es que se utiliza el modelo denominado **Cuadro De Mando Integral** para implementar la estrategia, con la intención de que dicha estrategia, al ser aplicada, asegure el logro de los objetivos estratégicos.

Estructura del Cuadro de Mando integral.- El Cuadro de Mando Integral, está estructurado en cuatro categorías, llamadas las **cuatro perspectivas**: financiera, clientes, procesos internos y formación-crecimiento. Asimismo, estas perspectivas están concatenadas entre sí en relaciones de causa-efecto. Es decir, la perspectiva de **formación-crecimiento** influye en el buen desempeño de los **procesos internos**, los cuales a su vez influyen en la **satisfacción de los clientes**, los cuales influyen en las ventas y por lo tanto en la **perspectiva financiera**.

Luego, para cada perspectiva se plantean objetivos estratégicos coherentes con la propuesta estratégica formulada. Cabe anotar que dichos objetivos también están conectados en relaciones de causa-efecto, al igual que las perspectivas.

⁸² D. Fred, *Administración Estratégica*, pp.200-203.

Asimismo, para asegurar el logro de dichos objetivos, el modelo plantea indicadores de gestión, tanto financieros como no financieros, para cada perspectiva, tal como muestra el siguiente cuadro:

CUADRO NO. 2.5 – ESTRUCTURA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos (ejemplos genéricos)
Perspectiva Financiera	Objetivos financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Crecimiento en ventas • Rendimiento de inversiones
Perspectiva de Clientes	Objetivos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción • Retención • Cuota de mercado
Perspectiva de Procesos Internos	Objetivos de procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Tiempo de respuesta • Eficiencia en costos
Perspectiva de Formación y crecimiento	Objetivos de formación y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación de los empleados • Productividad de los empleados • Disponibilidad de sistemas de información
Fuente: Kaplan Robert y Norton David, <i>El Cuadro de Mando Integral</i> , Grupo Planeta, Barcelona 2009.		

Luego, es a través de los indicadores que la estrategia global se hace comprensible, manejable y motivadora para los colaboradores de la empresa. Así, estos logran que los procesos, las estructura organizacional y las operaciones cotidianas estén diseñados de tal manera que se alineen con la estrategia

planteada y la ejecuten. Por lo tanto, son los indicadores los que se evalúan y monitorean para lograr una implementación adecuada de la estrategia,⁸³

Al tener estos indicadores el carácter de estratégicos, deben representar las actividades más valiosas para el cliente final. Es decir, el Cuadro De Mando Integral debe capturar las actividades críticas de creación de valor⁸⁴. Específicamente hablando, debe dar más peso a ciertos objetivos e indicadores que tienen relación más directa con la creación de valor.

⁸³ Robert Kaplan y David Norton, *El Cuadro de Mando Integral*, Grupo Planeta, Barcelona, 2009.

⁸⁴ R. Kaplan y D. Norton, *El Cuadro de Mando Integral*, p. 25.

3. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL ENTORNO: EL MACROAMBIENTE.

3.1. AMBIENTE MACROECONÓMICO.

3.1.1. Análisis del crecimiento económico – crecimiento del PIB nacional y del PIB de los sectores de la construcción y el agrícola.

Según datos del Banco Central del Ecuador, y corroborados por estudios de otras instituciones (como por ejemplo El Centro de Estudios Latinoamericanos⁸⁵), el PIB de la economía ecuatoriana ha venido presentado un crecimiento durante los últimos años, y tiene previsto seguir creciendo. A continuación un análisis más completo en el siguiente cuadro:

CUADRO 3.1 – Crecimiento del PIB en el Ecuador con desglose de los sectores Agrícola y de la Construcción.

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA - En miles de dólares del 2007								
Período / Industrias	Sector Agrícola			Sector Construcción			PIB Total	
	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	Porcentaje de participación en el PIB Total	Tasa anual de crecimiento Sector Agrícola	Construcción	Porcentaje de participación en el PIB Total	Tasa anual de crecimiento Sector Construcción	PIB TOTAL	% CRECIMIENTO PIB TOTAL
2008	4.208.926			4.371.989			54.250.408	
2009	4.331.942	7,9%	2,9%	4.494.958	8,2%	2,8%	54.557.732	0,6%
2010	4.360.989	7,7%	0,7%	4.649.097	8,2%	3,4%	56.481.055	3,5%
2011	4.563.091	7,5%	4,6%	5.651.376	9,3%	21,6%	60.882.626	7,8%
2012	4.570.694	7,1%	0,2%	6.442.907	10,1%	14,0%	64.009.425	5,1%
2013	4.848.649	7,2%	6,1%	6.997.715	10,5%	8,6%	66.879.415	4,5%
	crecimiento promedio		2,9%	crecimiento promedio		10,1%		4,3%
				PROYECCIÓN del PIB TOTAL 2014			69.263.138	4,0%
Cuadro Elaborado por el autor, basado en las siguientes fuentes:								
Estadísticas del Banco Central, http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/IE Mensual.jsp , rubro 4.3.2 Producto Interno Bruto por Industria, (Consulta: Diciembre 2013, Junio 2014 y Abril 2015)								
CESLA.com, Informe de Economía del Ecuador, http://www.cesla.com/informe-economia-ecuador.php (Consulta: Diciembre de 2013)								
Cámara de Comercio de Guayaquil, http://www.lacamara.org/ccg/2012%20DIC%20BE%20CCG%20PERSPECTIVAS%202013.pdf , Boletín Económico, (Consulta: Diciembre 2013)								

⁸⁵ Centro de Estudios Latinoamericanos CESLA, Informe de Economía del Ecuador, 2013, <http://www.cesla.com/informe-economia-ecuador.php>, (Consulta: Diciembre de 2013).

De este cuadro se puede observar los siguientes aspectos: primero, que la economía ecuatoriana creció al 4,5% para el año 2013, y tiene una previsión de crecimiento del 4% para el 2014. Segundo, que las tasas de crecimiento anuales del sector Construcción son mucho mayores que las tasas de crecimiento anuales del sector Agrícola, lo que le convierte al primero en un sector mucho más atractivo para invertir. Tercero, que el sector Construcción ocupa un porcentaje cada vez mayor del PIB total, habiendo pasado del 8% al 10,5% en los últimos 5 años; a diferencia del sector Agrícola que se ha mantenido en alrededor del 7% en el mismo período. Cuarto, que las tasas promedio de crecimiento del sector Agrícola y del sector Construcción, para los últimos 5 años, son de 2,9% y de 10,1% respectivamente.

Por lo tanto, se concluye que el **PIB del sector Construcción crece ampliamente** en el Ecuador, lo que es interpretado como una **oportunidad**. Además, cabe anotar que al estar el sector construcción en expansión, merece la aplicación de estrategias de tipo expansivas, de integración o de cooperación; es decir, que estén encaminadas a abarcar más mercado.⁸⁶

3.1.2. Análisis de las tasas de Inflación.

La importancia del análisis de la inflación radica en el hecho de que cuando esta alcanza una magnitud muy grande, es decir los precios empiezan a variar demasiado, causa incertidumbre en los distintos agentes económicos, tanto

⁸⁶ Para una mejor comprensión de este tipo de estrategias, refiérase al Capítulo 2, a la sección “La estrategia empresarial y los tipos de estrategia”

productores como consumidores. Estos, a su vez, dejan de invertir, y por lo tanto, los mercados se contraen. Por lo tanto, un escenario óptimo para invertir y plantear estrategias es aquel en el que los índices de precios al consumidor (IPC), y los índices de precios al productor (IPP), se mantienen estables y en un valor bajo. A continuación en los siguientes cuadros un análisis de los precios en la economía ecuatoriana, empezando por el análisis del IPP, y luego del IPC:

Cuadro 3.2 – Evolución del Índice de Precios al Productor (IPP)

INDICE DE PRECIOS AL PRODUCTOR - CANASTA ACTUALIZADA					
Base: 1995 = 100					
Período		TOTAL Ponderación: 100.0%			
		Indice	Variación porcentual		
			Anual	Mensual	Acumulada
2013	Enero	1.664,2	0,45	0,42	0,42
	Febrero	1.678,5	1,89	0,85	1,27
	Marzo	1.684,9	1,33	0,38	1,66
	Abril	1.694,9	1,62	0,60	2,27
	Mayo	1.673,3	-1,09	-1,27	0,96
	Junio	1.687,6	2,18	0,85	1,83
	Julio	1.681,9	1,13	-0,34	1,48
	Agosto	1.668,1	-0,27	-0,82	0,65
	Septiembre	1.704,2	2,17	2,17	2,83
	Octubre	1.675,6	0,51	-1,68	1,10
	Noviembre	1.672,4	1,76	-0,19	0,91

Cuadro elaborado por el autor, basado en la siguientes fuentes:
 Banco Central del Ecuador, Estadísticas, 2013,
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/IE Mensual.jsp>, apartado 4.2.5, (Consulta: Diciembre de 2013)

En el cuadro 3.2 se puede observar que al obtener los cálculos del índice de precios al productor anual, calculado mes a mes (según los últimos 12 meses para cada caso), los porcentajes de variación, tanto anuales como mensuales,

mantienen valores bajos de variación, lo que se traduce en una relativa estabilidad de precios, y por lo tanto, un ambiente de certidumbre.

Cabe destacar además, que según datos del INEC, en lo que respecta al aporte a la variación del IPP, el sector que más influye en la inestabilidad de precios, es el sector Agrícola; así por ejemplo, en Noviembre 2013 aportó un 76% de la variación del IPP⁸⁷, lo que convierte al mercado de los insumos agrícolas en un mercado de costos de producción muy altos, y en un ambiente de inestabilidad no propicio para la inversión.

Esta información es corroborada por el **cuadro 3.2b** que muestra, en las 2 últimas columnas, el IPP anual, y el IPP de lo que va del año 2014 (a Septiembre 2014) para varios sub-sectores, y donde se puede observar que el sector agrícola es el de más alta variación porcentual de precios al productor (18,95% anual, y 11,97% en lo que va del 2014), muy por encima del 4,59% de variación general en lo que va del año 2014. Entonces, se concluye que el sector agrícola no presenta certidumbre debido a la alta variación de precios de los insumos agrícolas, como sí la presentan otros sectores, incluido el de la Construcción, que está ubicado dentro de “otros bienes transportables”, y con una inflación de alrededor de entre el 1,72% y 1,74%.

A continuación el Cuadro 3.2b:

⁸⁷ INEC, Índice de Precios al Productor, Noviembre 2013, p. 2, http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=59

Cuadro 3.2b – Índice de Precios al Productor (IPP) desglosado por sectores

ÍNDICE DE PRECIOS AL PRODUCTOR (IPP)																
Base 1995 = 100																
VARIACIÓN MENSUAL DEL ÍNDICE NACIONAL A NIVEL DE SECCIÓN																
CPC	DESCRIPCIÓN	Sep 2013	Oct	Nov	Dic	Ene 2014	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Anual	lo que va del año 2014
T	NACIONAL	2,17	-1,68	-0,19	1,83	-0,41	1,52	-0,24	1,01	-0,38	0,14	0,90	3,49	-1,44	6,72	4,59
0	PRODUCTOS DE LA AGRICULTURA, Y LA SILVICULTURA Y LA PESCA	6,83	-5,40	-0,53	6,07	-2,18	3,71	-1,10	3,36	-1,65	0,07	2,31	11,74	-4,29	18,95	11,97
1	MINERALES ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	6,45	-11,73	-0,17	-9,39	-0,02	10,03	0,05	0,58	-0,23	-0,14	6,04	-5,62	-0,08	-4,23	10,61
2	PRODUCTOS ALIMENTICIOS, BEBIDAS Y TABACO TEXTILES, PRENDAS DE VESTIR Y PRODUCTOS DE CUERO	0,61	-0,03	-0,08	0,85	0,54	0,31	0,34	-0,18	0,39	0,12	0,07	0,11	0,18	3,25	1,91
3	OTROS BIENES TRANSPORTABLES, EXCEPTO PRODUCTOS METALICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO	0,12	-0,04	-0,03	-0,03	0,38	0,80	0,02	0,23	0,01	0,19	0,38	0,10	-0,39	1,74	1,72
4	PRODUCTOS METALICOS, MAQUINARIA Y EQUIPO	0,33	-0,12	-0,06	0,00	-0,55	0,44	-0,15	0,03	0,07	0,25	0,36	0,03	0,16	0,79	0,65

Cuadro elaborado por el autor. Fuente: INEC 2014, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-productor/>, (Consulta: Octubre 2014)

Ahora bien, por el lado del consumidor, ocurre algo similar con respecto a la variación de los índices de precios (IPC). Esto se explica mejor en el cuadro 3.3.

En este cuadro se logra apreciar que el porcentaje de inflación (o de variación de precios) se mantiene en valores bajos, generando estabilidad y certidumbre al consumidor.

A continuación el cuadro 3.3:

CUADRO 3.3 – Evolución del IPC para el año 2013 en el Ecuador

Indice de Precios al Productor - IPC (Año 2013)	
FECHA	VALOR
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %

Cuadro elaborado por el autor, Fuente:
Banco Central del Ecuador, Estadísticas, 2013,
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/IE Mensual.jsp>, apartado 4.2.1, (Consulta: Diciembre de 2013)

También se ha podido detectar que, según declaraciones emitidas por la presidencia de la República, y recogidas por el diario El Universo, entre otros diarios, se espera que el 2014 cierre con una inflación del 3.2%⁸⁸, lo cual representa todavía un valor bajo. Esta información es corroborada por el cuadro 3.3b, en donde se aprecia, según la tendencia del año 2014 (que ya acumula una inflación anual de 3,15% hasta Septiembre) que se acerca bastante a esta proyección. Asimismo, el mismo cuadro 3.3b hace un comparativo de las inflaciones de los últimos años, contra los años 1998, 1999, y 2000, que fueron

⁸⁸ Diario El Universo, “Rafael Correa proyecta que Ecuador cerrará 2014 con inflación de 3,2%”, 2013, <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/10/26/nota/1635826/rafael-correa-proyecta-que-ecuador-cerrara-2014-inflacion-32> (Consulta, Diciembre 2013)

años de mucha inestabilidad económica. Por lo tanto, del cuadro 3.3b se concluye que existe un bajo nivel de inflación para el consumidor en el país (un promedio de 3.98% en los últimos 5 años), lo cual propicia un ambiente favorable para la inversión.

Cuadro 3.3b – Variaciones históricas del IPC con inflación acumulada anual a Diciembre de cada año

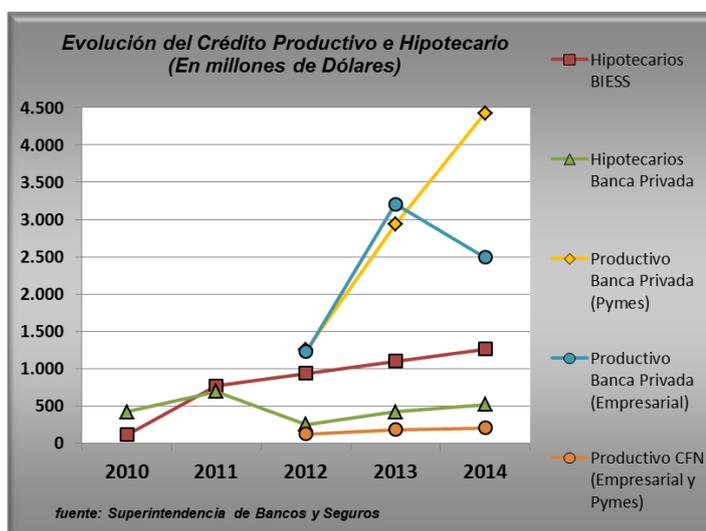
VARIACIONES MENSUALES ACUMULADAS HISTÓRICAS DEL IPC												
MESES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
AÑOS												
1998	4,01	8,73	11,71	16,59	18,64	22,09	23,06	24,65	30,97	39,45	42,32	43,40
1999	3,19	5,95	20,24	26,90	28,01	30,30	34,28	34,99	37,36	43,09	52,22	60,71
2000	14,33	25,81	35,32	49,14	56,81	65,14	69,06	71,36	77,67	82,46	86,41	91,00
2009	0,71	1,18	2,28	2,95	2,94	2,86	2,79	2,48	3,12	3,37	3,71	4,31
2010	0,83	1,17	1,34	1,86	1,88	1,87	1,89	2,00	2,26	2,52	2,80	3,33
2011	0,68	1,24	1,58	2,41	2,77	2,81	2,99	3,49	4,31	4,67	4,99	5,41
2012	0,57	1,35	2,26	2,42	2,22	2,40	2,67	2,97	4,12	4,21	4,36	4,16
2013	0,50	0,69	1,13	1,31	1,09	0,94	0,92	1,10	1,67	2,09	2,49	2,70
2014	0,72	0,83	1,53	1,83	1,79	1,90	2,31	2,52	3,15			
Inflación anual promedio (últimos 5 años)												3,98
Cuadro elaborado por el autor. Fuente: Sitio web del INEC, http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/ (Consulta: Octubre 2014)												

Para concluir, el análisis de estos cuadros sugieren lo siguiente: primero, que tanto los IPC, como los IPP, mantienen valores que generan estabilidad en los mercados. Segundo, que el mayor influyente en la variación del IPP es el sector Agrícola, por lo tanto este sector, en este aspecto, no ofrece las condiciones adecuadas para realizar inversiones productivas; en cambio, la **baja inflación en el sector Construcción genera certidumbre**, lo cual es considerado una **oportunidad** para este sector.

3.1.3. Análisis de la Política Monetaria: las tasas de interés hipotecarias y la evolución de los créditos hipotecarios.

“Desde 2009, mediante Decreto Ejecutivo 1626, se incrementaron los incentivos al sector inmobiliario en el Ecuador (...) a través de un rol creciente del BIESS en el otorgamiento de créditos (...), y las bajas tasas de interés que el BIESS ofrece”⁸⁹, entre otros factores. Es por esta razón que, el volumen de crédito hipotecario en el país, pasó de aproximadamente “40 millones de dólares en agosto del 2009, a casi 140 millones para febrero del 2013”⁹⁰. Asimismo, este incremento se debe a las bajas tasas de interés en crédito hipotecario que esta institución ofrece: “8,28% en promedio en los últimos dos años, contra un 11,10% al que ha colocado créditos el sector privado”⁹¹. A continuación, en el gráfico 3.1 se aprecia el volumen de créditos hipotecarios y productivos, y su evolución.

Gráfico 3.1 – Volumen Crédito Hipotecario y Productivo por sectores.



⁸⁹ Revista Clave Bienes Raíces, “El sector de la Construcción, Ecuador, Colombia y Perú”, Edición 40, Mayo-Junio 2013, pp. 32-36.

⁹⁰ *Ibíd.*

⁹¹ *Ibíd.*

Por lo tanto, se ha detectado que el volumen de **crédito hipotecario, y las tasas de interés hipotecarias son favorables para el sector Constructor**, lo cual, debido a que dinamiza y ayuda a expandir el sector, es considerado como una **oportunidad**.

3.1.4. Análisis de la liquidez en el sistema financiero.

Al ser el sector de la construcción un sector que depende mucho de los créditos bancarios para poder operar, entonces, es un sector que depende mucho de la liquidez del sistema financiero. Al mismo tiempo, dado que nuestro país no posee una moneda propia, entonces la mencionada liquidez depende de diversos factores, como por ejemplo: nivel y evolución de **depósitos** en el sistema financiero, la **balanza comercial y restricción de importaciones, el precio del petróleo, la inversión extranjera directa, la oferta monetaria**. A continuación un análisis:

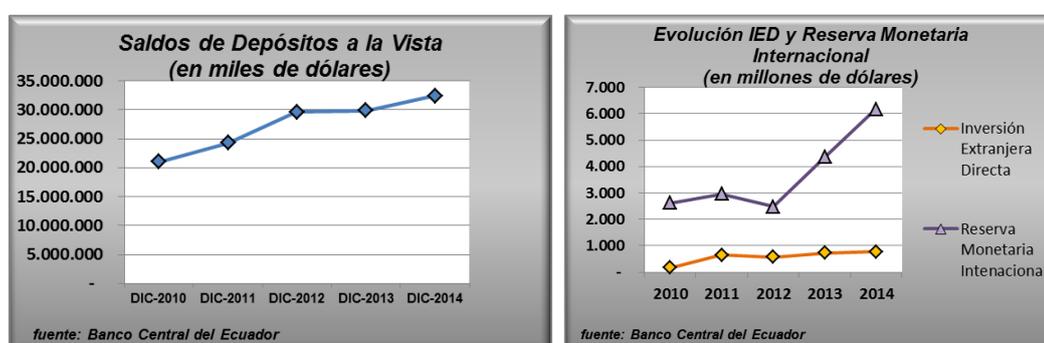
“La dinámica económica del Ecuador seguirá estando determinada por el **gasto público y la inversión de Capital**. Es probable que se continúe con la restricción a las importaciones.”⁹². Asimismo, pese a la reducción de la **inversión extranjera directa**, mejoran las **reservas de libre disponibilidad**⁹³ en el país. Para agregar, sigue en vigencia el **impuesto a la salida de divisas ISD**, y se ha aumentado una tarifa para el sistema de importación denominado “4x4” de \$42 dólares por compra; por lo tanto, se están aplicando políticas que restringen la salida de recurso financiero fuera del país.

⁹² Cámara de Comercio de Guayaquil, Boletín Económico, 2013, <http://www.lacamara.org/ccg/2012%20DIC%20BE%20CCG%20PERSPECTIVAS%202013.pdf>, (Consulta: Diciembre 2013).

⁹³ Centro de Estudios Latinoamericanos, Diagnóstico Económico Ecuador, 2013, http://www.cesla.com/archivos/Informe_economia_Ecuador_Octubre_2013.pdf (Consulta: Diciembre 2013)

Ahora bien, muchos estos factores dependen en gran medida del precio del petróleo, o a su vez, están sustentados en la exportación de bienes primarios sin valor agregado, que son los más vulnerables en el mercado internacional. En otras palabras, ante una caída del precio del petróleo, y/o una baja súbita en la demanda de bienes de exportación nacionales, y unido a una escasa inversión extranjera, la liquidez del sistema financiero puede decaer.

Gráfico 3.2 – Evolución de variables de liquidez.



Por lo tanto, la conclusión, es que los factores que determinan la liquidez del sistema tienden a ser favorables. Por lo tanto, se detecta una **liquidez del sistema financiero favorable para la inversión**. Lo cual representa una **oportunidad**. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que hay una dependencia alta del precio del petróleo, el cual ha tendido a ser muy variable en los últimos meses, poniendo en situación de riesgo a la variable analizada.

3.2. AMBIENTE SOCIAL y CULTURAL.

3.2.1. Análisis de tendencias en estilos de diseño arquitectónico.

En entrevista con expertos del sector de la Construcción, se ha manifestado que en lo que respecta a estilos de diseño, hoy en día existen mucha variedad de

estilos en el mercado. Existen estilos “minimalistas”, “de estilo industrial” (o sea ladrillo visto y/o tuberías vistas), “rústico”, “moderno”, “neoclásico”, etc. Es decir, no se ve un estilo que domine sobre los demás.

Esta situación, para efectos de análisis en el presente trabajo, crea una **amenaza** para las empresas de diseño y construcción. Ya que se ha detectado que existe **preferencias heterogéneas por los estilos arquitectónicos**. Esto en términos operativos quiere decir que así como existe una variedad de gustos y preferencias por parte de los clientes, existe también mucha variedad en la demanda de materiales de construcción y/o decoración interior para satisfacer esos gustos variados de los clientes, por lo que ninguna empresa puede manejarse con un producto único o exclusivo.

3.2.2. Análisis de tendencias en estilos de vida.

En entrevistas con expertos en el sector de la Construcción, se determinó que la gente en la actualidad tiende a vivir en espacios más pequeños, debido a que las parejas jóvenes buscan tener menos hijos que hasta hace unos años; también, se han eliminado las habitaciones de las personas de servicio doméstico. Además, se determinó que los espacios al ser más pequeños, deben ser más abiertos, para lo cual es necesario retirar paredes y divisiones, para crear la sensación de amplitud⁹⁴.

En resumen, la **tendencia a vivir en departamentos pequeños genera nuevo mercado**. Esto, por lo tanto, crea una **oportunidad** para los constructores y diseñadores, y por consiguiente, para las empresas proveedoras de materiales y servicios a este sector.

⁹⁴ Entrevista con expertos del sector de la Construcción.

3.2.3. Análisis de tendencias en diseño de ambientes laborales.

Como resultado de las entrevistas realizadas, se determinó que hoy en día existe una tendencia contraria a la manera como se diseñaban las oficinas hace algunas décadas, es decir, antiguamente eran espacios cerrados, rígidos y aislados, con escritorios individuales para cada persona y de gran tamaño para colocar máquinas grandes. Hoy en día “las empresas buscan espacios con plantas amplias, libres de paredes y sin cubículos aislados, necesitan tener estructuras flexibles (...), y en las que la comunicación fluya rápida y efectivamente (...) para fomentar el trabajo en equipo, y la interrelación entre compañeros”⁹⁵. Asimismo, los nuevos espacios son más flexibles y pequeños para albergar los nuevos accesorios tecnológicos, como son, por ejemplo, los dispositivos móviles o los monitores de pantalla plana, que son aparatos que ocupan menos espacio. Además, los espacios están diseñados de una manera amigable de tal manera que fomenten la inspiración y la creatividad.

En otras palabras, y resumiendo, “los nuevos espacios han evolucionado en consonancia con las nuevas tecnologías (TICs), las preferencias del trabajador, la salud del trabajador”⁹⁶, la búsqueda de la creatividad, y fomentando el trabajo en equipo y la interacción entre compañeros y subalternos, incluso eliminando las jerarquías y tendiendo a estructuras organizacionales más planas.

Todo este cambio tecnológico (en cuanto a los accesorios tecnológicos utilizados) y social (en cuanto a la manera interactiva y relajada de trabajar), crea

⁹⁵ Revista Ekos, “Oficinas que incentivan la Productividad Laboral”, Edición 229, Mayo, 2013, http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV_paginaEdicion.aspx?edicion=229&idr=1#, pp. 52-54.

⁹⁶ Ofiprix, “Nuevas Tendencias en la Oficina Actual”, 2013, <http://www.ofiprix.com/blog/2011/01/25/nuevas-tendencias-en-la-oficina-actual/> (Consultado: Diciembre 2013)

grandes cambios en 2 aspectos. Primero, en cuanto a la dinámica de la construcción, pues ahora la preferencia es por las “edificaciones con espacios amplios: pisos completos entre los 1800 y 2100 metros cuadrados” (Ekos, Ed. 229, p.54), sin paredes intermedias y con mucha iluminación. Segundo, se crean cambios en cuanto a los acabados y el mobiliario utilizado para diseñar las oficinas de tal manera que operen de acuerdo a las tendencias tecnológicas y sociales mencionadas.

Toda esta tendencia ha sido corroborada en las entrevistas realizadas a expertos del sector de la construcción. Sin embargo, se manifestó que este estilo es rentable siempre y cuando “haya un elemento diferenciador” que permita poner precios más altos; o, las obras contratadas se las realice en gran volumen.

Entonces, como conclusión, la **preferencia por ambientes laborales abiertos y relajados genera un nuevo segmento de mercado empresarial**, lo cual representa una **oportunidad**.

3.2.4. Análisis de la actitud del obrero de la construcción hacia el trabajo.

En entrevista con los expertos del sector de la construcción, se trató el aspecto de la actitud de los obreros. En este sentido se manifestó que suelen carecer de sentido profesional y responsabilidad en los aspectos de: economizar el uso de materiales, cumplimiento de los tiempos acordados para cumplir con las obras contratadas, cumplimiento de normas y reglamentos legales, contratarse en más obras de las que pueden cumplir.

Los entrevistados han manifestado que, por ejemplo, en varios casos prefieren trabajar al margen de la ley; primeramente porque prefieren trabajar, cuando se trata de contratación por obra, sin afiliación al IESS, argumentando que a ellos les resulta más caro. Y segundo, haciendo caso omiso a la normativa del Código del Trabajo en lo que respecta a seguridad industrial para la construcción.

Toda esta problemática de **obreros que tienden a incumplir los tiempos de entrega y las normas** de seguridad, representa una fuerte **amenaza** para las empresas que operan en el sector de la construcción. Esto debido a que un trabajo de mala calidad por parte de los obreros, puede deteriorar la imagen y credibilidad de las empresas, y con ello, deteriorar la calidad de servicio al cliente que pueden presentar las mismas. Así también, la inobservancia de las normas puede provocar serios problemas legales a las empresas contratantes.

3.2.5. Análisis de la preferencia cultural por materiales de construcción tradicionales.

En las entrevistas realizadas, se logró identificar que los usuarios finales, por una cuestión cultural, prefieren las construcciones residenciales todavía con hormigón armado, bloques, columnas de hormigón; es decir, prefieren materiales tradicionales que hacen más lentos los proyectos, son más costosos, y producen mucho desperdicio, polvo, suciedad, y residuos tóxicos.

Todo esto a pesar de que los profesionales de la construcción entrevistados han manifestado que ya existen en el mercado otro tipo de materiales para construir, que son de instalación rápida, más baratos, no generan polvo y suciedad ni residuos tóxicos, y no generan mayor desperdicio. Asimismo, se

detectó que los constructores preferirían trabajar con este tipo de materiales modernos por una cuestión de eficiencia en tiempo y costos. Sin embargo, como se manifestó anteriormente, por fuerza cultural se ven obligados a trabajar con los materiales ineficientes, costosos y hasta peligrosos.

Se concluye entonces que **la preferencia cultural por materiales tradicionales perjudica al constructor**, lo cual representa una **amenaza** para el sector, en especial para el subsector de la construcción residencial, que tiene como cliente a los usuarios finales de inmuebles residenciales.

3.3. AMBIENTE DEMOGRÁFICO.

3.3.1. Análisis del Tamaño de la población y el crecimiento poblacional total.

Considerando la provincia de Pichincha, de acuerdo con datos del INEC, y según el último censo de población del año 2010, en la provincia existen 2 millones 576 mil habitantes, de los cuales el 53,6% de la población en personas entre los 20 y los 60 años de edad⁹⁷, que es la edad en la que las personas integran al grupo de PEA (*Población Económicamente Activa* en la provincia, **1'249.950 personas**⁹⁸). Adicionalmente, cabe anotar que la mayor parte de la población de Pichincha se concentra en el cantón Quito, con 2'239.191⁹⁹, que representa casi el 88% de toda la población de la provincia.

Además, que según los datos de los últimos censos poblacionales, se calcula que actualmente la tasa de crecimiento poblacional de la ciudad de Quito

⁹⁷ INEC, Resultados del Censo 2010 – Pichincha, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf> (Consulta: Diciembre 2013)

⁹⁸ *Ibíd.*

⁹⁹ *Ibíd.*

se encuentra en el 1,8%¹⁰⁰ de crecimiento anual, es decir, aproximadamente crece en 40.305 habitantes por año. Lo que a su vez representa un aspecto atractivo en cuanto al crecimiento del mercado que es de interés para el presente análisis.

Por lo tanto, se concluye que la **población económicamente activa de la provincia está en crecimiento**, lo cual favorece para un buen desempeño de las empresas constructoras. Esto es traducido como una **oportunidad** para el sector.

3.3.2. Análisis de la demanda de viviendas, en función de las estructuras poblacionales.

En relación al estudio que compete al presente trabajo de investigación, se ha encontrado los siguientes datos relevantes: Se encuentra que personas aseguradas en el IESS, existen en la provincia **522.883** personas¹⁰¹. Lo que nos da la pauta que esa cantidad de personas representa el universo de gente que puede acceder a un crédito hipotecario del BIESS.

Por otra parte, se encuentra que del total de viviendas existentes actualmente en la provincia, solamente el **34,4%** son viviendas propias totalmente pagadas, es decir, **250.221 viviendas** (INEC, 2010) y un **8,1%** son viviendas propias pero que todavía se están pagando, es decir **58.769** viviendas, dando un total de **308.990 viviendas**. Esto comparado con la cantidad de viviendas totales, **727.838 viviendas** (INEC, 2010), da una cantidad de **418.848** viviendas no propias, cantidad que puede considerarse como demanda insatisfecha y potencial de vivienda.

¹⁰⁰ Municipio del Distrito Metropolitano, "Plan de desarrollo 2012-2022", http://www.emaseo.gob.ec/documentos/lotaip_2012/s/plan_de_desarrollo_2012_2014.pdf, p.16

¹⁰¹ INEC, Resultados del Censo 2010 – Pichincha, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf> (Consulta: Diciembre 2013)

Por otra parte, como se puede apreciar en el **cuadro 3.4 y gráfico 3.3**, la cantidad de edificaciones en la provincia, en los últimos 12 años, ha venido manteniendo una tendencia al alza, medido en cantidad de permisos de construcción otorgados, tanto para edificaciones residenciales, como para edificaciones no residenciales que incluyen edificaciones mixtas; es decir, aquellas que el mismo predio es usado para vivienda (piso superior) y para comercio (piso inferior). Esto se interpreta como una demanda creciente de vivienda y edificaciones mixtas.

A continuación el cuadro 3.4:

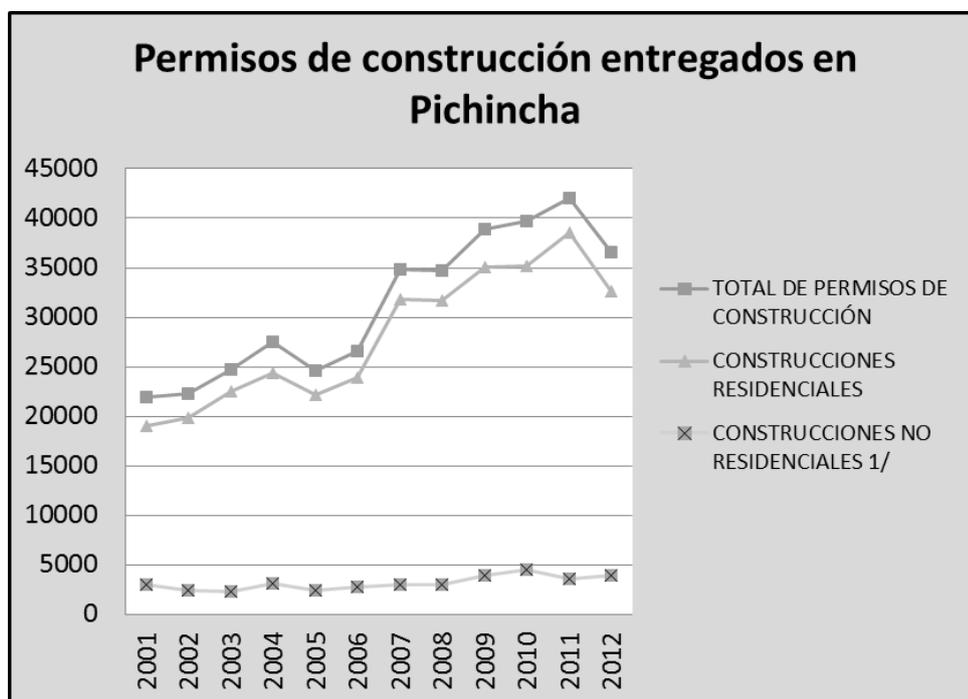
Cuadro 3.4 – Crecimiento de número de edificaciones

ENCUESTA ANUAL DE EDIFICACIONES - PROVINCIA PICHINCHA			
(PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN)			
(Tanto para construcciones residenciales, como no residenciales)			
AÑOS	TOTAL DE PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN	CONSTRUCCIONES RESIDENCIALES	CONSTRUCCIONES NO RESIDENCIALES 1/
2001	21968	18986	2982
2002	22267	19829	2438
2003	24762	22497	2265
2004	27503	24367	3136
2005	24556	22167	2389
2006	26584	23892	2692
2007	34787	31801	2986
2008	34653	31634	3019
2009	38936	35057	3879
2010	39657	35145	4512
2011	42042	38517	3525
2012	36617	32669	3948

1/ Incluye las construcciones Mixtas, aquellas que tienen un área destinada al comercio, y otra a vivienda. Por ejemplo la primera planta es un local comercial y las restantes viviendas.

Cuadro elaborado por el autor. Fuente:
INEC, Encuesta anual de edificaciones-permisos de construcción, Provincia Pichincha,
http://www.inec.gob.ec/inec/index.php?option=com_content&view=article&id=120

Gráfico 3.3 – Crecimiento de los permisos de construcción otorgados para predios residenciales y no residenciales.



En conclusión, con estos análisis se ha determinado que existen **mercados crecientes con demanda insatisfecha de vivienda**, lo que representa una **oportunidad** para el sector.

3.4. AMBIENTE POLÍTICO Y LEGAL.

3.4.1. Legislación y normativa para empresas constructoras.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, un aspecto que ha venido a dinamizar el sector son las varias ordenanzas que permiten que las edificaciones puedan “crecer hacia arriba”¹⁰², y que tienen como finalidad una mejor ocupación del suelo, y de la densidad poblacional, que, si bien es cierto “ya ha alcanzado su límite en la zona Sur (154 habitantes por hectárea), en el norte la densidad es

¹⁰² Diario El Comercio, “Quito se decide crecer hacia arriba”, 2011, http://www.elcomerciodelecuador.es/construir/Quito-ordenanzas_municipales-crecimiento_en_altura-edificios-construtores-permisos_0_521947857.html (Consulta: Diciembre 2013)

todavía baja (74 habitantes por hectárea)”¹⁰³, lo que da la pauta que hay, por ordenanzas municipales, mayor posibilidad de oferta inmobiliaria para los próximos años.

Este aspecto legal, es decir **ordenanzas que permiten crecer hacia arriba, dinamizará la oferta y rentabilidad de proyectos**, tanto residenciales como comerciales, lo cual crea una gran **oportunidad** para el sector de la construcción.

3.4.2. Legislación para edificios y condominios de varios propietarios: reforma a la Ordenanza 156.

“Una posible alza del costo de la vivienda y un freno al desarrollo inmobiliario son efectos que el sector de la construcción de Quito visualiza tras la reforma a la ordenanza 156, aprobada por el Municipio en Octubre (de 2013)”¹⁰⁴

En términos simples, esta ordenanza dicta que la *Declaratoria de Propiedad horizontal* se active desde que se emita el *Certificado De Finalización De Obra*, el cual, a su vez, se puede emitir una vez que se haya entregado el *Permiso de Ocupación*, otorgado por el Cuerpo de Bomberos. Anteriormente, estos trámites podían desarrollarse conforme se avanzaba en la obra. Con la ordenanza, hay que terminar la misma al 100%.

El director del sector inmobiliario de la Cámara de la Industria de la Construcción, explica que “los cambios ponen un candado a las transferencias de dominio, sin la cual el cliente no puede habitar su vivienda, y por tanto, el

¹⁰³ Diario El Comercio, “En el centro norte se vivirá más en altura”, 2013, <http://m.elcomercio.com/quito/nota/185027631> (Consulta: Diciembre 2013)

¹⁰⁴ Diario El Comercio, “El financiamiento de los proyectos inmobiliarios se complica en Quito”, 2013, http://www.elcomercio.com/negocios/edificios-condominios-Propiedad_Horizontal-inmobiliario-construccion-Quito-Apive_0_1048695168.html (Consulta: Diciembre 2013)

constructor no puede recuperar su inversión”¹⁰⁵. Todo esto provocará que las constructoras tengan que acudir a financiamiento externo, lo que encarecerá el costo de las viviendas y por lo tanto el precio final. Además, una dilatación en los tiempos de entrega de las viviendas pueden entorpecer los procesos de otorgamiento de préstamos hipotecarios.

Por lo tanto, la reforma a la **Ordenanza 156 de declaratoria Propiedad Horizontal perjudica al constructor** en sus costos de operación y en su liquidez. Por lo que se considera a esta ordenanza como una **amenaza** para el sector de la Construcción residencial.

3.4.3. Legislación en torno a Seguridad y Salud Ocupacional.

El Código de trabajo, en el artículo 434, obliga a los empleadores, de toda rama de actividad económica, a “elaborar y someter a la aprobación del Ministerio de Relaciones Laborales (...) un reglamento de seguridad y salud”, con el objetivo de disminuir, eliminar y prevenir los riesgos en el trabajo, y mejorar la productividad¹⁰⁶.

Asimismo, de acuerdo con el acuerdo ministerial 220, para la elaboración del mencionado reglamento existen varios parámetros y requisitos que se deben cumplir, como por ejemplo: formar un comité interno que será el que evalúe los riesgos propios de cada ambiente de trabajo, y las acciones para prevenirlos. Para efectos del presente análisis se destaca, dentro del procedimiento de

¹⁰⁵ Diario El Comercio, “El financiamiento de los proyectos inmobiliarios se complica en Quito”, 2013, http://www.elcomercio.com/negocios/edificios-condominios-Propiedad_Horizontal-inmobiliario-construccion-Quito-Apive_0_1048695168.html (Consulta: Diciembre 2013)

¹⁰⁶ Ministerio de Relaciones Laborales, “Seguridad y Salud en el Trabajo”, 2013, <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/> (Consulta: Diciembre 2013).

elaboración del *reglamento interno de seguridad y salud*, en las *disposiciones reglamentarias*, en la sección que habla de *la prevención de riesgos del trabajo propios de la empresa*, el texto del acuerdo dice en su parte pertinente: “*Comprende las reglas de prevención y control (...) de los factores de riesgo, (...) este título estará organizado acorde a seis grupos de riesgo constantes (...): físicos, mecánicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales.*”¹⁰⁷

Es decir, las empresas para cumplir esta normativa, y elaborar sus reglamentos internos, van a tener que repensar y rediseñar sus espacios y adecuaciones, especialmente los *físicos, mecánicos y ergonómicos*, tanto en el aspecto de “edificación”, como en el aspecto de “mobiliario de oficinas”. Por lo tanto, la **legislación de Seguridad y Salud genera requerimientos de rediseño y construcción en el mercado empresarial**. Lo cual crea una **oportunidad** para el sector Construcción, en el segmento de mercado empresarial.

3.5. AMBIENTE TECNOLÓGICO.

“Así como el AutoCAD en su momento revolucionó el campo de la producción de planos arquitectónicos en dos dimensiones, permitiendo que su elaboración se complete en solamente horas, cuando antes tomaba semanas”¹⁰⁸, ahora empiezan a aparecer programas computacionales (como el 3D Max (<http://www.autodesk.es/3dsmax>)) que permiten representar los proyectos en 3 *dimensiones*, permitiendo una mejor visualización de los proyectos arquitectónicos y de diseño, por parte del cliente.

¹⁰⁷ Acuerdo Ministerial 220, 2005, <http://www.higieneindustrialyambiente.com/userfiles/acuerdo-ministerial-220.pdf>, p.3. (Consultado: Diciembre 2013)

¹⁰⁸ Entrevista a los directivos de la empresa TUIN DESING.

Este avance tecnológico ha permitido que el cliente tenga una mejor comprensión de los proyectos, y ha facilitado la comunicación entre el cliente y el diseñador, mejorado la rapidez y la calidad en el servicio con la que se puede atender al cliente.

Por lo tanto, se ha determinado que el uso de **software de Diseño-3D ayuda a mejorar el servicio al cliente**. Por lo que representa una **oportunidad** para el sector Constructor, en especial para los profesionales en diseño, remodelación y adecuación de espacios, tanto residenciales como empresariales.

3.6. PLANTEAMIENTO DE LA MATRIZ EFE (Primera parte).

Luego de haber identificado factores relevantes para el presente estudio, se procede, a elaborar una matriz de evaluación de esos factores. La mencionada matriz, está representada en el cuadro 3.5. Cabe destacar que el mismo solamente tiene las variables resultantes del análisis del macroambiente externo. En otras palabras, presenta únicamente variables de influencia alrededor del sector industrial analizado. Más adelante en los siguientes capítulos, esta matriz se completará con las variables, que también son externas, del sector industrial; con lo que la matriz de EFE quedará completa.

CUADRO 3.5 – Matriz de evaluación de factores externos.

MATRIZ EFE - EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS*			
<i>Oportunidades</i>	Peso en el sector	Calificación	Valor Ponderado
PIB del sector Construcción crece ampliamente	0,081	4	0,33
Baja inflación en el sector Construcción genera certidumbre y estabilidad	0,081	4	0,33
Crédito hipotecario y tasas de interés dinamizan el sector	0,078	4	0,31
Ordenanzas que permiten crecer hacia arriba dinamizarán la oferta y rentabilidad	0,078	4	0,31
Legislación Seguridad y Salud genera requerimientos de rediseño y construcción en el mercado empresarial	0,060	3	0,18
Liquidez del sistema financiero es favorable para la inversión	0,078	4	0,31
Tendencia a vivir en departamentos pequeños genera nuevo mercado	0,078	4	0,31
Preferencia por ambientes laborales abiertos y relajados genera un mercado empresarial	0,064	3	0,19
Población económicamente activa está en crecimiento	0,078	3	0,23
Mercado favorables con demanda insatisfecha de vivienda	0,081	3	0,24
Software de Diseño-3D ayuda mejorar servicio al cliente	0,081	3	0,24
<i>Amenazas</i>			
Preferencias heterogéneas por estilos arquitectónicos	0,029	1	0,03
Ordenanza-156 de declaratoria Propiedad Horizontal perjudica al constructor	0,028	2	0,06
Obreros tienden a incumplir tiempos de entrega y normas	0,067	1	0,07
Preferencia cultural por materiales tradicionales perjudica al constructor	0,036	2	0,07
TOTALES		1,00	3,22
Elaborado por el autor			

3.6.1. Interpretación de la Matriz EFE (Macroambiente).

La matriz presenta los factores clave que han sido considerados como influyentes sobre el sector industrial objeto de análisis. Se los ha ponderado de acuerdo con el grado de influencia sobre el sector. Para realizar la ponderación se les solicitó a varios profesionales expertos en el sector de la construcción que hagan una ponderación de cada uno de estos factores en función del grado de influencia que tengan sobre la competitividad en el sector. Específicamente hablando, se les pidió que califiquen cada factor como “nada influyente”,

“moderadamente influyente”, y “determinante”, y según las respuestas se le asignó una calificación de 1, 3 o 5 a cada opción, respectivamente. Posteriormente se sacó un promedio para cada fuerza, y así se obtuvo la ponderación para cada fuerza del modelo PEST.

Luego, a cada fuerza se las ha calificado según la siguiente escala:

- ✓ 4 oportunidad alta;
- ✓ 3 oportunidad baja;
- ✓ 2 amenaza baja;
- ✓ 1 amenaza alta.

Para realizar la calificación se pidió a los directivos de *Cepragro* realizar una calificación de cada factor (oportunidad o amenaza) de acuerdo con la escala mencionada; es decir, calificando con 4 o 3, si se trata de las oportunidades; y 2 o 1 a las amenazas.

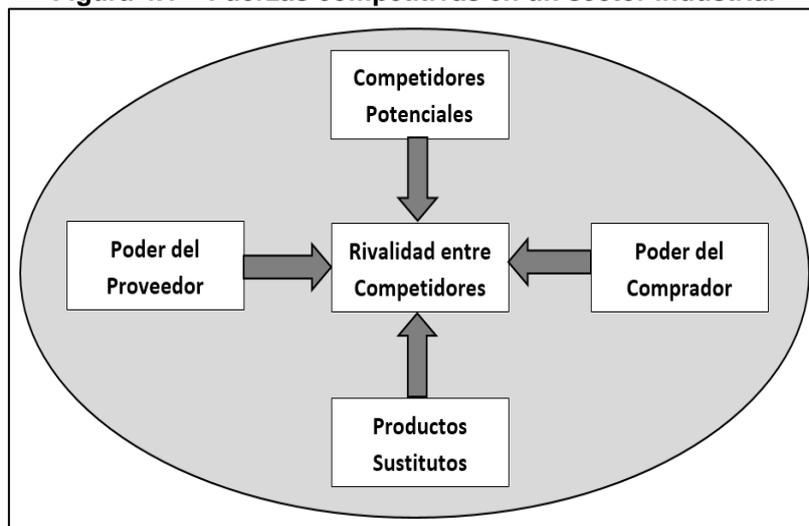
El valor resultante promedio ponderado de calificación es de 3,22. Este valor está por encima del promedio de 2,50 (Fred, 2003), y lo que indica es que las condiciones ambientales presentan más oportunidades que amenazas, por lo tanto las condiciones macro-ambientales del sector Construcción son favorables para la empresa *Cepragro*.

4. CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DEL MICROENTORNO: LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN.

4.1. APLICACIÓN DEL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

Como se mencionó en el capítulo II, el *Modelo de las 5 Fuerzas* fue desarrollado por el autor Michael Porter, y se utiliza para identificar las oportunidades y amenazas de un sector industrial determinado. Para tal efecto el modelo analiza la intensidad de 5 fuerzas competitivas (Ver Figura 4.1), que permiten identificar lo que él llama “las **características estructurales clave**”¹⁰⁹ del sector industrial.

Figura 4.1 – Fuerzas competitivas en un sector industrial



Fuentes:

Hill Charles y Jones Gareth, *Administración Estratégica Un nuevo Enfoque*, 1996, p.81
Porter Michael E., *Estrategia Competitiva*, Compañía Editorial Continental, México, 1982, p.24

A continuación se hace un análisis práctico del sector de la construcción utilizando el Modelo de las 5 fuerzas de Porter, y aplicado a la realidad del sector; esto, con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas del mismo.

¹⁰⁹ Porter Michael E., *Estrategia Competitiva*, Compañía Editorial Continental, México, 1982, p.23-24.

Para dicho análisis se ha procedido a realizar una investigación del sector de la construcción, basándose en dos tipos de fuentes.

Por un lado, se ha realizado entrevistas a varios profesionales con experiencia en el sector, entre arquitectos, ingenieros y diseñadores; a quienes se les ha realizado varias preguntas, previamente elaboradas a manera de cuestionario de referencia, con preguntas de tipo abiertas, y en función de cada parámetro a analizar dentro del modelo de *las 5 fuerzas de Porter*. (Tanto las referencias de los profesionales entrevistados, como el detalle del cuestionario aplicado a los mencionados profesionales, se los puede encontrar en los anexos 4.2 y 4.3, respectivamente).

Por otra parte, también se ha realizado una recopilación de datos de las empresas que participan en el sector de la construcción, ordenando a las empresas de acuerdo con su posición dentro de la cadena de abastecimientos; es decir, desde las empresas importadoras y productoras, hasta aquellas que atienden directamente al usuario final. Además se las ha clasificado por tamaño, subsector al que pertenecen, y el producto especializado que fabrican o comercializan. Los datos tabulados de esta investigación están resumidos en el Anexo No. 4.1. A continuación los resultados del análisis del sector.

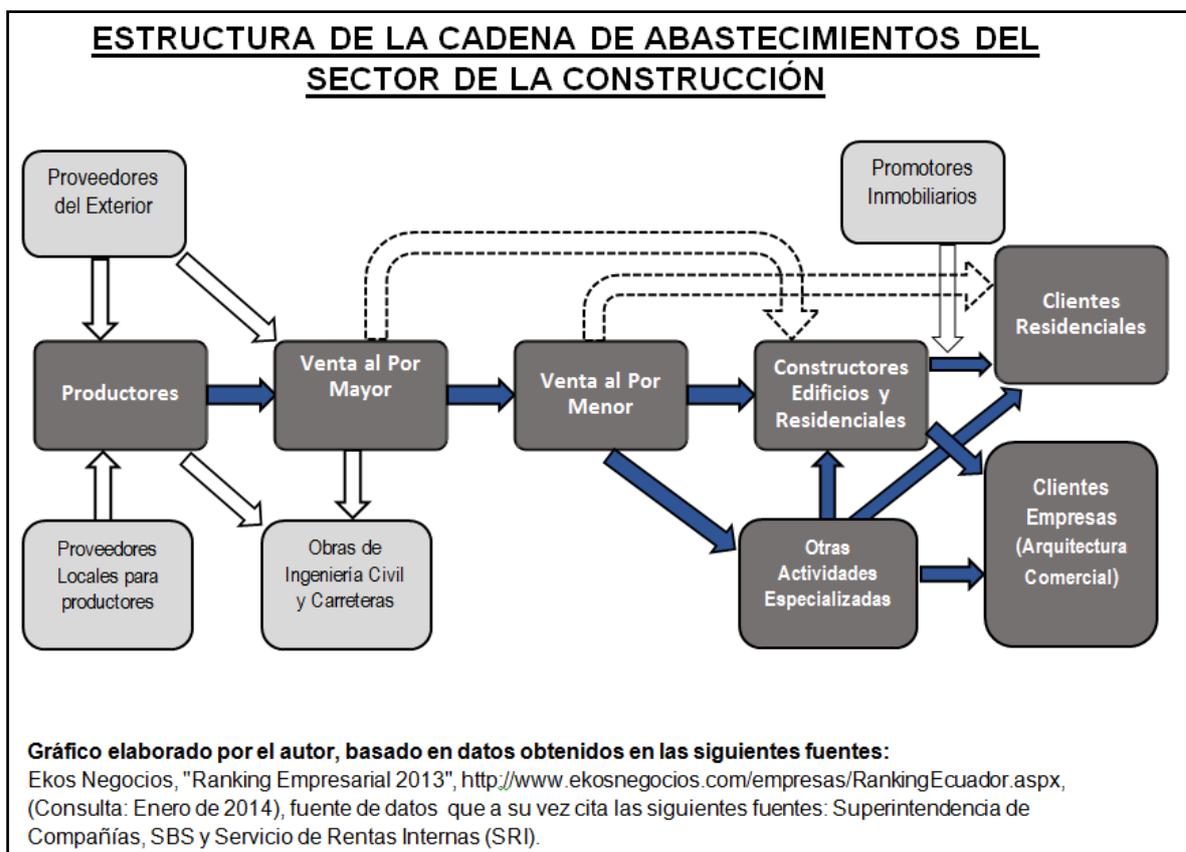
4.1.1. Estructura del sector construcción.

De acuerdo con la investigación realizada, se ha logrado determinar la cadena de abastecimientos del sector, tal como se muestra en la figura 4.2.

Como se puede apreciar, hay actores dentro de la cadena que son productores de materias primas. La principal característica en el sub-sector de

productores es que normalmente son empresas muy grandes, especializadas en un tipo de producto o un portafolio muy pequeño de productos. Así encontramos empresas como Holcim Ecuador S.A., o Lafarge S.A., o Cementos Chimborazo C.A., que se especializan en la fabricación de cemento. O empresas como Graiman, Cerámica Rialto, Italpisos, Alfadomus, que están especializadas en Cerámica.

Figura No. 4.2



Posteriormente, están los participantes que se ubican en los sub-sectores identificados como *ventas al por mayor* y *ventas al por menor*. Aquí se encuentran empresas que tienden a especializarse en un producto, o en un portafolio limitado de productos, siendo muchas de ellas importadoras. Sin embargo también están empresas que mantienen una oferta amplia de productos.

Cabe destacar que a los constructores de grandes obras de ingeniería civil, industrias y carreteras, se los ha colocado en otro sub-sector, y en una posición anterior en la cadena. Esto debido a que la naturaleza de su negocio es muy diferente a la de los constructores residenciales y de arquitectura comercial.

Luego, el siguiente actor en la cadena de abastecimientos del sector, es el sub-sector *constructores de edificios y residenciales*; el cual se abastece de materiales de construcción de los vendedores al por mayor y menor.

Sin embargo, el constructor de edificios y residenciales también busca el apoyo de otro sub-sector denominado *actividades especializadas*, donde encontramos servicios como desbanques, lotizaciones, demoliciones, cimentaciones, etc. En este mismo sub-sector existen otros servicios de apoyo como diseño e ingeniería de la construcción en todos sus aspectos (diseño estructural, eléctrico, de sistemas varios, etc.). Por último, en el mismo sub-sector de *actividades especializadas* existen los servicios de “diseño interior e instalación de acabados de la construcción”. En el anexo 4.4 se puede apreciar las actividades que componen el sub-sector de *actividades especializadas*, y se muestra que el servicio de diseño interior y/o instalación de acabados” resulta un nicho atractivo, por su alta participación de mercado: tiene el 24% de participación en el sub-sector.

Posteriormente, está el sub-sector de los *promotores inmobiliarios* que son todas las actividades de corretaje de bienes raíces, compra-venta de bienes, alquiler de bienes, concesión de espacios para uso comercial, etc. Es decir, son las empresas que conectan a los constructores y bienes inmuebles, con el mercado comprador, arrendador o concesionario, según sea el caso.

Finalmente, y a manera de usuarios finales, se han identificado 2 tipos de sectores o mercados. Por un lado, está el mercado de *clientes residenciales*, que demandan bienes inmuebles para vivienda. Por otro lado, está el mercado denominado *clientes-empresa (arquitectura comercial)*¹¹⁰, que está conformado por empresas de todo tipo, dentro de cualquier otro sector de la economía, que demandan un tipo de servicio denominado “arquitectura comercial”¹¹¹; es decir, demandan los servicios de diseño, construcción, montaje, instalación y adecuación de espacios para oficinas, puntos de venta, salas de espera, bodegas, etc. Por lo tanto, buscan el servicio de “diseño interior e instalación de acabados”, que se enmarca dentro del sub-sector *actividades especializadas*.

Sin embargo, y como se puede apreciar en la figura 4.2, el sector *clientes-empresas* también acude al sub-sector de *constructores de edificios y residenciales*, cuando requieren edificar obras de gran magnitud.

Entonces, una vez detallado la dinámica de la industria, el análisis para el presente trabajo de investigación se concentra en los sub-sectores: *productores, ventas al por mayor, ventas al por menor, constructores de edificios y residenciales, y actividades especializadas*.

Asimismo, el análisis se lo realiza distinguiendo 3 mercados de consumidores potenciales para *Cepragro*: el de *constructores* (de edificios y residenciales), el de *clientes residenciales*, y el de *clientes empresa*; de los cuales posteriormente se elegirá el mercado objetivo más idóneo para *Cepragro*, en

¹¹⁰ Para el presente trabajo, al sector de *Clientes-empresas (arquitectura comercial)* se lo denominará simplemente “*clientes empresa*”.

¹¹¹ Arquitectura y Estilos, “Arquitectura Industrial y Comercial”, http://www.espanolsinfronteras.com/AcercaEspana04NArquitecturaEspanaATiposyEstilos.htm#ARQUITECTURA_INDUSTRIAL_Y_COMERCIAL (Consulta: Enero 2014)

función del resultado de los análisis externos e internos, y del diagnóstico estratégico que plantee el presente trabajo de investigación.

La razón por la que se distingue 3 mercados diferentes al desarrollar el análisis, es porque cada una de las 5 fuerzas de Porter, tiene una intensidad y un comportamiento diferente para cada mercado, ya que cada uno está conformado por clientes con comportamientos diferentes, necesidades diferentes y, por ende, con una diferente demanda de productos y servicios. Así por ejemplo, el mercado de *constructores de edificios y residenciales* puede demandar tanto insumos estructurales como acabados para la construcción en volúmenes altos (lo que le da a este cliente “poder de negociación” como comprador¹¹², y representaría una amenaza); mientras que el mercado de *clientes empresa* demandará acabados en volúmenes pequeños, lo que no le proporcionaría a este tipo de cliente un alto “poder de negociación” como comprador, y este factor representaría una oportunidad.

A continuación, el detalle del análisis de las 5 fuerzas de Porter. (Cabe anotar que el análisis se apega estrictamente al modelo formulado por el autor Michael Porter, y a sus parámetros de análisis, los cuales están resumidos, en cuadro sinóptico, en el anexo 4.5)

4.1.2. Fuerza 1) Amenaza de competidores potenciales.

En lo que respecta a la “amenaza de competidores potenciales”, esta fuerza depende de las barreras de entrada que existen en el sector (para una mejor comprensión, consultar el Capítulo 2 - Marco Teórico). Por lo tanto, a continuación

¹¹² Más adelante, en el desarrollo del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, se explica con mayor detalle el Poder de Negociación de los compradores.

se hace un análisis desglosado de cada una de las barreras de entrada, y su intensidad, que se han detectado en la investigación.

Lealtad a la marca.- De acuerdo con la investigación realizada con los profesionales del sector que han sido entrevistados, se llegó a determinar que dada la amplitud de líneas de productos que son utilizados tanto por constructores como por diseñadores y arquitectos comerciales, es difícil nombrar una sola marca de preferencia. Sin embargo, se determinó lo siguiente:

Primero, existe lealtad a la marca en lo que respecta a insumos de obra gris estructurales. Es así que en el 100% de los entrevistados arquitectos e ingenieros civiles se nombró a Holcim y Rocafuerte (en hormigón y cemento), y a Andec y Adelca (en estructuras de hierro), como marcas preferidas, y manifestaron que usan esas marcas por una cuestión de calidad, y resistencia garantizada.

Segundo, para los insumos que no son estructurales, como ladrillo, tubería o bloque, material pétreo no existe preferencia de marca, y se ha manifestado que se los compra “en cualquier ferretería: en la más cercana a la obra”.

Tercero, con respecto a **nombres de distribuidores de insumos** se obtuvo los siguientes resultados: para el caso de los constructores, hay preferencia con respecto a proveedores de insumos siempre y cuando exista buen servicio: “comodidad, economía, buena relación (comercial y hasta de amistad), pero siempre pesan más los costos y la “capacidad de respuesta” en cuanto a un despacho rápido y oportuno de los insumos solicitados”. Por lo tanto, aunque los constructores tienden a ser leales a un solo proveedor, no existe realmente lealtad a un solo proveedor. Por otro lado, con respecto a arquitectos de interiores, tanto residenciales como comerciales, lo que se manifestó es que tampoco existe

preferencia por un proveedor. Así, el abastecimiento depende del tipo de material que se necesite para cada caso y de las preferencias del cliente final, y normalmente se lo realiza en el distribuidor más cercano a la ubicación de la obra que se esté ejecutando en ese momento: también pesa más la “capacidad de respuesta: el despacho rápido y oportuno”.

Entonces, como síntesis de las entrevistas, se concluye lo siguiente: por un lado, si el enfoque es hacia el mercado de los *constructores*, con *Cepragro* colocado como distribuidor al por menor, (ver fig. 4.2), entonces el análisis de la lealtad de marca debe hacerse no hacia las marcas de productos, sino hacia las marcas (o nombres) de distribuidores¹¹³. Y al no existir verdadera lealtad hacia ningún distribuidor, sino que la compra se dirige hacia el distribuidor con “mejor capacidad de respuesta en cuanto a despacho oportuno”, o hacia el distribuidor “más cercano”, entonces existe **baja barrera de entrada por lealtad a la marca** (entendiéndose en este caso como “marca”, al nombre del distribuidor), lo cual representa una **amenaza**. Sin embargo, se le considera una amenaza de **mediana intensidad** porque, según datos obtenidos de las entrevistas a los expertos del sector, existen distribuidores como DISENSA, UNIFER, o TPC, que empiezan a levantar preferencia a la marca (al nombre de distribuidor) por temas de cobertura, variedad y están pensadas para atender exclusivamente a constructores.

Por otra parte, si el enfoque es hacia el mercado de *clientes residenciales*, o de *clientes empresa*, al no existir preferencia por ningún proveedor de acabados,

¹¹³ Se tomaría en cuenta la lealtad a las marcas de insumos estructurales como Holcim, Rocafuerte, Adelca, Andec, si Cepragro tuviera la intención de entrar como fabricante. En tal caso, el posicionamiento y lealtad hacia estas marcas sería una fuerte barrera de entrada a la industria de la producción de insumos estructurales.

existen también “**bajas barreras de entrada por lealtad a la marca**”, lo cual representa una **amenaza**, pero en este caso de intensidad fuerte.

Ventajas de costo absoluto.- De acuerdo con los datos obtenidos al investigar las empresas más grandes del sector, se observa que la ventaja en costos la tienen las empresas y los productores muy grandes. (En el cuadro 4.1 se exponen las empresas más grandes del sector). Cabe destacar que, de acuerdo con la información recopilada en las entrevistas, son los constructores quienes tienen una mejor opción de acceder a las empresas grandes que manejan economías de escala y la consecuente ventaja en costos.

CUADRO 4.1 – LAS EMPRESAS MÁS GRANDES DE PROVISIÓN DE INSUMOS PARA LA CONSTRUCCIÓN

LAS EMPRESAS MÁS GRANDES DE PROVISIÓN DE INSUMOS Y ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN	
Empresas del Sector	Ventas
HOLCIM ECUADOR S. A.	498.002.914,00
CONSTRUMERCADO S.A.	473.771.133,00
ACERIA DEL ECUADOR CA ADELCA.	326.329.372,88
COMERCIAL KYWI S.A.	189.418.561,60
LAFARGE CEMENTOS S. A.	167.717.605,00
GRAIMAN CIA. LTDA.	82.776.763,00
EMPRESA DURINI INDUSTRIA DE MADERA C.A. EDIMCA	74.151.634,19
COMPAÑIA INDUSTRIAS GUAPAN S. A.	58.107.121,00
F.V-AREA ANDINA S. A. (Franz Viegner)	57.638.512,00
CABLES ELECTRICOS ECUATORIANOS C.A. CABLEC	48.833.662,31
SIKA ECUATORIANA S. A.	48.817.838,00
CEMENTO CHIMBORAZO C. A.	47.350.211,00
UNION FERRETERA S.A. UNIFER	12.322.462,00
BALDOSINES ALFA S.A.	10.664.747,64
Cuadro elaborado por el autor, basado en datos de las siguientes fuentes	
Ekos Negocios, "Ranking Empresarial 2013", http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx , (Consulta: Enero de 2014)	
fuente de datos que a su vez cita las siguientes fuentes: Superintendencia de Compañías, SBS y Servicio de Rentas Internas (SRI).	

Por lo tanto, cuando el enfoque es en el mercado de *constructores*, al ser el costo bajo un factor preponderante, constituye una **alta barrera de entrada por**

ventaja en costo de las empresas grandes, lo cual representaría una **oportunidad** para los productores de insumos, porque este hecho reduce la posibilidad de ingreso de nuevos competidores, para abastecer al mercado de constructoras.

Luego, si el enfoque es hacia el mercado de *clientes residenciales*, y *clientes empresa*, de acuerdo con los entrevistados, se determinó que los distribuidores que abastecen estos sectores tienen prácticamente los precios estandarizados, por lo que **no existe barrera de entrada por ventaja de costo absoluto** de ningún distribuidor, lo cual representaría una **amenaza** de ingreso de más competidores para el sector. Sin embargo al existir un distribuidor enfocado en este mercado, que es Comercial KYWI S.A., que por tamaño maneja economía de escala, puede presionar en precios y determinar una barrera de entrada. Por lo tanto se considera que la barrera de entrada es de mediana intensidad, y por lo tanto la **amenaza** es de mediana intensidad.

Requisitos de Capital.- Según la información obtenida en las entrevistas realizadas, y de acuerdo con los sectores en los cuales se está realizando la investigación; se ha determinado que para la actividad económica de abastecimiento de insumos de la construcción, no es necesario realizar grandes inversiones de capital comparado con lo que es en la actividad de fabricación de materiales de construcción, que deben realizar inversiones altas sobre todo en maquinarias para la fabricación y/o en bodegas y terrenos muy grandes. Sin embargo, los profesionales entrevistados manifestaron que se necesita montos considerables para una distribuidora de materiales. En reiteradas ocasiones se habló del valor de una franquicia que oscila entre los \$30.000 y \$40.000 dólares, y

luego vienen los desembolsos en: bodegas, camiones para despacho de materiales, inventarios, capital de trabajo suficiente para soportar largos períodos de crédito. Por lo que hablamos ya de inversiones de cientos de miles de dólares.

Por lo tanto, para el mercado de *constructoras* y de *clientes-empresa* que manejan obras grandes, el factor **requisitos de capital es una barrera de entrada** de mediana intensidad, lo cual representa una **amenaza** media de ingreso de competidores potenciales.

Luego, para el mercado de *clientes-residenciales*, los requisitos de capital son menores, por lo que **la barrera por requisitos de capital es baja**, lo que provoca una **amenaza alta** de ingreso de competidores al sector.

Ventajas por experiencia en el sector.- Según los datos recopilados en las entrevistas realizadas a expertos, se ha logrado identificar que las empresas más representativas llevan ya varios años trabajando. Por lo tanto, esta situación representa una barrera de entrada para nuevos competidores. Sin embargo, se determinó que ningún distribuidor saca ventaja por el factor experiencia.

Es otras palabras, existe una mediana **barrera de entrada por experiencia de participantes** actuales, lo cual se traduce en una **oportunidad** mediana en el sector construcción. Esto aplica para los 3 mercados.

4.1.3. Fuerza 2) Grado de rivalidad de la industria.

Estrategias de las empresas participantes más destacadas.- De acuerdo con la información obtenida en las entrevistas, se ha logrado determinar algunas

empresas dominantes, pero con diferentes estrategias comerciales. A continuación una síntesis:

Por un lado, cuando el enfoque es hacia el mercado de las *constructoras de edificios y residenciales*, y en lo que respecta a insumos estructurales, las empresas más grandes que fueron nombradas con más frecuencia son HOLCIM ROCAFUERTE, ANDEC, ADELCA, que son empresas especializadas en un solo tipo de producto, y que mantienen estrategias comerciales dirigidas a vendedores al por mayor. (Sin embargo, ocasionalmente realizan ventas directas al constructor cuando se trata de obras de gran magnitud, en especial obras de ingeniería civil). Además, estas empresas tratan de posicionarse primero por calidad, y luego compiten por costo bajo.

También, siguiendo con el enfoque en *constructoras*, destacan las franquicias DISENSA y UNIFER, que manejan estrategias de “venta de insumos varios para la construcción”, que están posicionadas como tales, y están dirigidas tanto a constructores como al usuario final. Sin embargo, según la investigación realizada, no son empresas que dominan completamente el mercado ya que los entrevistados han manifestado que los materiales pueden adquirirlos tanto en estos distribuidores, como en otros que no tienen nombres posicionados, pero que también distribuyen una amplia variedad de insumos para la construcción.

Por otra parte, si el enfoque es en el mercado de *clientes residenciales* que buscan adecuaciones, remodelaciones y mejoras, se ha logrado identificar, según los datos obtenidos en las entrevistas, que existen empresas como KYWI S.A. y FERRISARIATO, que son empresas de tamaño significativo con respecto a sus competidores (Ver el cuadro 4.2), que manejan estrategias comerciales y

publicitarias dirigidas al usuario final (de hecho, sus medios de comunicación son generalmente publicaciones masivas no especializadas, como el diario El Comercio, por ejemplo) comunicando el mensaje de “tener todo en un solo lugar”, brindando una enorme comodidad al usuario final.

Por lo tanto, Kywi y Ferrisariato, para el mercado de *clientes residenciales*, se convierten en empresas que dominan el mercado y constituyen un competidor muy fuerte por tamaño, por posicionamiento de su marca en la mente del usuario final, y por brindar un servicio diferenciado. Lo cual se traduce, para este mercado, en un **alto grado de rivalidad por existir un competidor dominante**, y en su consecuente **amenaza**, porque conduce a altos costos en publicidad y servicio al cliente para el resto de empresas y profesionales, para que puedan competir.

Por otra parte, si el enfoque es hacia el mercado de *clientes empresa*, Estos clientes no tienen preferencia por estas empresas nombradas. Por lo tanto, las condiciones para este tipo de mercado son diferentes, como se verá más adelante en el análisis.

Estructura competitiva.- Para el caso del mercado de *clientes-empresas*; de acuerdo con lo manifestado por los entrevistados, se ha encontrado que la industria tiene un moderado **grado de rivalidad por estructura fragmentada** donde existen competidores que brindan el servicio. Sin embargo, son los profesionales entrevistados dedicados a la arquitectura interior (40% de ellos) quienes manifiestan que no hay rivalidad para este segmento de mercado. Por lo tanto, esta situación constituye una **amenaza** mediana para las empresas participantes.

En lo que respecta al enfoque sobre el sector de las *constructoras*, de acuerdo con la información obtenida en entrevistas, existen preferencias por pocas marcas, hay una buena oferta de productos, y sí existe la posibilidad de cambiar entre marcas. Por lo tanto, la industria se la ha identificado como de **alta rivalidad por ser industria fragmentada**. Lo cual representa también una **amenaza**, porque la competencia es fuerte y obliga a competir bajando precios y aumentando costos en publicidad y servicios.

CUADRO 4.2 – participación de mercado de empresas de venta al detalle

PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LAS EMPRESAS DE VENTA AL POR MENOR		
Empresas del Sector	Ventas	Participación
COMERCIAL KYWI S.A.	189.418.561,60	70,56%
PROVEEDORA VILLAFUERTE DE ACEROS CIA LTDA	15.308.510,93	5,70%
DURAMAS CIA. LTDA.	6.485.808,00	2,42%
PLASTICOS INTERNACIONALES PLASINCA C. A.	5.322.468,00	1,98%
FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN FERMACOL	4.613.785,00	1,72%
PINTURAS EL MAESTRO CIA. LTDA.	3.952.823,00	1,47%
SOSVOS S. A.	3.647.142,00	1,36%
MATERIALES PARA DECORACION DECORCASA CIA. LTDA.	3.645.507,00	1,36%
CONSTRUAHORA S. A.	3.454.424,00	1,29%
DEACEROPLUS CIA. LTDA.	3.151.861,00	1,17%
EMPRESA ROMERAL CIA. LTDA.	3.008.062,00	1,12%
RICAURTE GUARDERAS Y ASOCIADOS CIA. LTDA.	2.821.613,00	1,05%
ALMACEN EL FOCO CIA. LTDA.	2.774.769,00	1,03%
DISOFER CIA. LTDA.	2.615.626,00	0,97%
CUCASA CIA LTDA	2.511.985,10	0,94%
Total general	268.467.249,79	100,00%
Cuadro elaborado por el autor, basado en datos de las siguientes fuentes		
Ekos Negocios, "Ranking Empresarial 2013", http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx , (Consulta: Enero de 2014)		
fuente de datos que a su vez cita las siguientes fuentes: Superintendencia de Compañías, SBS y Servicio de Rentas Internas (SRI).		
Nota: El cuadro solo ha tomado en cuenta las compañías registradas en la Superintendencia de compañías y excluye datos de empresas "Mipymes" participantes en el sector, con montos de ventas cada una muy inferiores a los aquí expuestos. Por lo que los datos de participación son menores aún a los del cuadro, lo que evidencia una industria muy fragmentada		

En el mercado de *clientes residenciales*, Comercial Kywi S.A.¹¹⁴ representa un porcentaje de participación importante en el sector. (Ver cuadro 4.2), por lo

¹¹⁴ Kiwy y Ferrisariato mantienen una estrategia similar y son competidores directos. Por lo que se deduce que al ser Ferrisariato una empresa de gran tamaño, mantiene una participación de

tanto, Kywi tiene una enorme influencia. Por lo que para este mercado, el sector se muestra de tipo consolidado, y dominado prácticamente por 2 participantes únicamente. Es decir, hay un **alto grado de rivalidad por dominio** de competidor dominante. Lo cual es una **amenaza** para el resto de empresas.

Condiciones decrecientes de la demanda.- Como se mencionó anteriormente, en el capítulo 3, el sector de la construcción ha venido manteniendo tasas de crecimiento muy altas en los últimos años, con un promedio de crecimiento del 10,45%. Además, hay pronósticos de crecimiento muy favorables para la economía ecuatoriana en general¹¹⁵, donde se prevé un crecimiento del 4% para los siguientes años.

Por lo tanto, estamos hablando de un **bajo grado de rivalidad por condiciones crecientes del mercado**, lo que crea un ambiente más propicio para plantear estrategias expansivas y de crecimiento. Lo que representa una **oportunidad**, en especial para atender el mercado de las *constructoras* y de *clientes-empresariales*.

Barreras de Salida.- En lo que respecta a las barreras de salida, el factor que permite un análisis más objetivo, es el de las barreras para empresas que conforman unidades estratégicas de negocio. De acuerdo con el *Modelo de las 5 Fuerzas de Porter*, cuando una empresa es parte de un grupo empresarial, difícilmente saldrá de una industria, aun cuando el grado de rivalidad sea muy alto y difícil. Entonces, para el sector que estamos analizando, las empresas que

mercado alta también. Sin embargo, los datos obtenidos de ventas de Ferrisariato hacen referencia a todo el grupo empresarial "Corporación El Rosado", por lo tanto no se lo incluyó en el cuadro 4.2, por no tener datos concluyentes de su participación de mercado.

¹¹⁵ Para información más detallada, referirse al Capítulo 3, apartado: Ambiente Macroeconómico: análisis del crecimiento económico.

conforman parte de grupos empresariales grandes son: Kywi (parte de la Corporación Favorita, junto con Supermaxi, Megamaxi, Juguetón, Akí, Sukasa, etc.)¹¹⁶. Otra empresa es Ferrisariato (parte de la Corporación El Rosado, junto con Mi comisariato, Mi Juguetería, Chili's, Supercines, etc.)¹¹⁷.

Por lo tanto, estas empresas, al estar entre las más influyentes y tener este tipo restricción para salir del sector, hacen que se determine que existe una fuerte **barrera de salida por pertenecer a grupo empresarial**; en especial, para el mercado de “*clientes residenciales*” en el nicho de remodelación y adecuación de espacios. Lo cual representa una **amenaza**.

4.1.4. Fuerza 3) Amenaza de productos sustitutos.

Como datos relevantes obtenidos de la investigación a los profesionales del sector, se logró determinar lo siguiente: por un lado, dada la amplia variedad de insumos que pueden ser utilizados en la construcción, en el diseño y la arquitectura comercial; no existe en esencia un producto que pueda ser considerado como sustituto. Segundo, para determinar un sustituto, es necesario primero identificar las necesidades de los mercados objetivos¹¹⁸, por lo que se ha procedido a determinar las mismas para cada mercado.

Así, para el mercado de *constructores*, las necesidades básicamente son de rapidez en la construcción, bajo costo de construcción, limpieza en la

¹¹⁶ Investigación Ekos Negocios, Los Colosos de la Economía Nacional, “**Los 20 grupos económicos más grandes**”, <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/331.pdf>, pg. 11 (Consulta: Enero 2014)

¹¹⁷ *Ibíd.*

¹¹⁸ Por definición, un producto sustituto es aquel que satisface una misma necesidad. (Refiérase al Cap. 2)

construcción, y reducción del desperdicio¹¹⁹. De hecho, actualmente existen productos que sí cumplen esas funciones. Sin embargo, todavía no se los utiliza porque el cliente final, por una cuestión cultural, prefiere las construcciones residenciales todavía con hormigón armado, bloques, columnas de hormigón, etc; es decir, materiales tradicionales, pero que hacen más lentos los proyectos, son costosos, y producen mucho polvo, suciedad y residuos tóxicos y peligrosos.

Por lo tanto, si el enfoque es hacia las *constructoras*, entonces, **sí existen potenciales sustitutos en el mercado**. La evidencia es que en los últimos años, y a pesar de la resistencia cultural que acabamos de mencionar, ya algunos insumos como el tablón de pisos, la pared de bloque, y la estructura de hormigón; están siendo ya reemplazados por el piso flotante, la plancha de yeso, y la estructura de acero, respectivamente. Entonces, se concluye que existen una **alta amenaza de productos sustitutos**, por ser sustitutos que los constructores ya los tienen “en la mira” para ser utilizados, y que pueden reemplazar a los insumos existentes en cualquier momento. Esto representa, lógicamente, una **amenaza**.

Por otro lado, para el mercado de clientes *empresas*, las necesidades de las empresas son las de mejorar imagen corporativa, crear espacios más cómodos e inspiradores, cumplir con estándares de calidad o imagen, cumplir cronogramas y presupuestos, y finalmente, delegar a un tercero el proyecto de remodelación. Es decir, el énfasis está más en el servicio que en los materiales como tales. Por lo tanto, difícilmente existe un producto sustituto en el servicio de “diseño, remodelación y adecuación”. Es decir, hay una **baja amenaza de producto/**

¹¹⁹ De acuerdo con entrevista realizada al Ing. Iván Vinicio Agama, profesional en el área de la construcción, una obra puede llegar a generar hasta un 30% de desperdicio de materiales. Es decir, por “cada 3 casas se desecha aproximadamente una casa”.

servicio sustituto para este mercado, lo que representa una **oportunidad** valiosa.

Finalmente, y de acuerdo con la información obtenida de los entrevistados, se ha identificado en el mercado de *clientes residenciales* la característica de que el cliente emplea tiempo para dirigir la obra por sí mismo y toma decisiones con respecto a los materiales utilizados. Por lo que puede darse el caso que cambie de materiales a la mitad de una obra o salga a comprar los materiales por sí mismo para abaratar sus costos como cliente. Por lo tanto, en el mercado de *clientes residenciales*, existe también una **alta amenaza de productos sustitutos**, lo cual representa una **amenaza** fuerte.

4.1.5. Fuerza 4) Poder de negociación de proveedores.

Relativamente pocos proveedores (y muchos compradores).- En este sector, en lo que respecta a productores y proveedores grandes al por mayor, se ha encontrado que existen pocos proveedores de gran tamaño (ver cuadro 4.1), que abastecen a muchísimos distribuidores de insumos.

Además, por cada tipo de producto, hay pocos proveedores. Por ejemplo, para cementos, están Holcim, Guapán, Chimborazo. Para cerámica, está Graitman como dominante. Para equipo sanitario está Franz Viegner S.A. Es decir, son pocos. Por lo que se concluye que en general, los proveedores grandes, al ser relativamente pocos, tienen poder de negociación sobre las empresas que quieran ubicarse como intermediarias entre los grandes proveedores, y los tres tipos de mercados analizados en este trabajo de investigación.

Por lo tanto, existe un **Poder de proveedor por ser relativamente pocos** con relación al número de distribuidores, lo cual representa una **amenaza**, pero que se la ha considerado de tamaño medio, por la razón de que los entrevistados han manifestado que en general sí existen sustitutos para todos los materiales.

Insumos o materiales sustitutos y costo de cambio de proveedor.- Para el mercado de “*constructores edificios y residenciales*”, en general se ha manifestado que los insumos pueden intercambiarse con otros. Solamente cuando se trata de insumos estructurales hay una tendencia a preferir marcas atendiendo a criterios de calidad del insumo. Por lo tanto, existe relativamente una buena oferta de insumos sustitutos. Lo cual representa una oportunidad, pero de grado moderado.

Asimismo, para el mercado de “*clientes residenciales*” y para el de “*clientes-empresas*”, en general se ha manifestado que los insumos también pueden intercambiarse con otros, y que se los puede adquirir en cualquier proveedor. Lo cual representa una oportunidad fuerte.

Por lo tanto, si el enfoque de *Cepragro* es hacia cualquiera de los tres mercados, entonces sí existen insumos sustitutos. Entonces, existe una **bajo poder de proveedor por insumos sustitutos**, y esto representa una **oportunidad**. Pero se la ha considerado una oportunidad de **intensidad media** porque de todas maneras, según los entrevistados, hay casos especiales en los que no es posible cambiar de material, en especial en acabados, y en especial cuando ya la obra ha iniciado.

Imposibilidad de integración vertical hacia atrás.- Con un enfoque de abastecimiento de insumos y acabados para los mercados *constructoras* y

clientes empresariales, resulta difícil una integración vertical hacia atrás, en el campo de la fabricación, con el fin de lograr un autoabastecimiento y/o prescindir del proveedor actual. Sin embargo los entrevistados manifiestan que sí se puede lograr el autoabastecimiento cuando se trata de importación. Por lo tanto, encontramos **poder de proveedor por dificultad de integración vertical del distribuidor**. Lo cual representa una **amenaza**, pero de **intensidad media**, porque sí es posible lograr la integración vía importación de productos.

Sin embargo, para el mercado de *clientes-residenciales*, no es tan factible la integración vertical vía importación, porque los tamaños de los proyectos no justifican los montos mínimos de importación que usualmente exigen las empresas extranjeras. Por lo que la **amenaza** se convierte en **alta** para este mercado.

4.1.6. Fuerza 5) Poder de negociación de los compradores.

Relativamente muchos/pocos compradores.- Para este parámetro de análisis, se ha identificado lo siguiente: por un lado, para el mercado de *clientes residenciales* se ha determinado el tamaño de la población de 2'576.000 habitantes en la provincia de Pichincha, y 2'239.191 en Quito¹²⁰, con una tasa de crecimiento de 1,8% anual, es decir, más de 40 mil habitantes por año¹²¹. Es decir, son muchísimos potenciales compradores, que inducen a pensar que tienen poder de negociación, pero cada uno actúa individualmente. Por lo que se concluye que los compradores tienen un **bajo poder de comprador por** no estar

¹²⁰ INEC, Resultados del Censo 2010 – Pichincha, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf> (Consulta: Diciembre 2013)

¹²¹ Municipio del Distrito Metropolitano, “Plan de desarrollo 2012-2022”, http://www.emaseo.gob.ec/documentos/lotaip_2012/s/plan_de_desarrollo_2012_2014.pdf, p.16

asociados sino que actúan individualmente, lo cual representa una **oportunidad**, pero de **intensidad media** porque al ser numerosos en cantidad, pueden asociarse en algún momento.

Por otra parte, en lo que respecta al mercado de *clientes empresas*, se ha identificado que, según datos del INEC, en la provincia existen 50.269 empresas; de las cuales, un 85% son sociedades¹²². Es decir, 42.728 empresas podrían ser potenciales clientes. Luego, el comprador tiene **bajo poder de comprador por ser relativamente pocos** compradores, lo cual representa una **amenaza** de intensidad media porque la frecuencia de contratación de una empresa es baja, según datos obtenidos de las entrevistas. (Se ha manifestado en algunos casos que las obras en empresas se las realiza cada 10 años).

Compradores pueden cambiar de proveedor fácilmente.- Como se manifestó anteriormente, de acuerdo con los profesionales entrevistados, el cliente puede cambiar muy fácilmente de proveedor. Así, por un lado, los *constructores* manifiestan que no les resulta un problema cambiar de proveedor. Lo cual quiere decir que, para el mercado de *constructores*, el constructor tiene **poder de comprador por facilidad de cambio de abastecedor**, lo cual es una **amenaza**.

Por otra parte se ha manifestado también, en entrevista a los profesionales con experiencia en trabajos de remodelación residencial, que los *clientes residenciales* tienen esa opción también de cambiar fácilmente de proveedor. Por

¹²² INEC, Directorio de empresas – Pichincha, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-2/>, (Consulta: Febrero 2014)

lo tanto, en este tipo de mercado, el **comprador tiene el poder de negociación también**, y representa una **amenaza**.

Sin embargo, en base a las entrevistas, también se ha identificado que en el mercado de *clientes empresariales*, estos no pueden cambiar de proveedor con mucha facilidad, ya que este tipo de trabajos se realizan mayormente amparados por contratos firmados antes de empezar las obras. Por lo tanto, en este caso el **comprador no tiene poder negociador**, lo cual representa una significativa **oportunidad**.

Volumen de adquisiciones del comprador.- Por volumen de compras, los profesionales entrevistados han indicado que el *mercado de constructoras* que compra normalmente por volumen, el cliente tiene **poder de comprador por compras por volumen**, lo que representa una **amenaza**.

Mientras que el mercado de *clientes residenciales* y *clientes empresariales*, al no comprar por volumen, y demandar materiales de manera muy puntual y específica para cada obra o proyecto, los compradores no tienen **poder de comprador por compras por volumen**, lo que significa una **oportunidad**.

Posibilidad de integración vertical de los compradores.- Una de las formas de integración vertical es mediante la compra directa por parte de un cliente de una empresa, a un proveedor de esa empresa. Esta situación dejaría fuera de la cadena comercial a la empresa que es objeto de estudio.

Así, es importante destacar el caso del proveedor Comercial Kywi S.A., que tiene una amplia participación de mercado en venta de insumos (ver cuadro 4.2). En este caso particular estamos hablando de un proveedor grande que además, maneja una estrategia de atender directamente a los usuarios finales. Por lo tanto, en este caso específico, cuando se trata de atender al mercado de los *clientes residenciales*, el cliente posee **poder de comprador por compra directa**, lo que equivale a una **integración vertical**, ya que puede dejar de comprar a los intermediarios para ir directamente a comprarle al proveedor grande; en este caso, a Kywi. Esto se traduce en una **amenaza**.

Por otra parte, en lo que respecta al mercado de *constructores*, las constructoras -aunque prefieren factores como servicio, crédito, o capacidad de respuesta en sus compras de insumos- pueden muy fácilmente preferir comprar a un proveedor más grande, o a un productor, si estos ofrecen un precio más bajo. En otras palabras, el **constructor tiene poder de comprador por su capacidad de integración vertical**; es decir, pueden **amenazar** con dejar de comprar a los proveedores de insumos al por menor (ver figura no. 4.2), para ir directamente a comprar a los proveedores “al por mayor”, o a los productores. Pero la amenaza es de **intensidad media**, porque los productores respetan mucho la cadena de abastecimiento.

Finalmente, cuando se trata del mercado de los *clientes empresa*, que buscan el servicio de diseño y adecuación de espacios de acuerdo con estándares corporativos y operacionales, se ha identificado que estas prefieren tercerizar este tipo de proyectos de diseño y adecuación. Esto lógicamente porque ninguna empresa desea distraerse de sus operaciones principales, ni

detenerlas, para concentrarse en tareas de construcción y remodelación. Por lo tanto, muy difícilmente una empresa se encargará, por sí misma, de un proyecto de construcción asignando colaboradores y recursos propios. En otras palabras, difícilmente una empresa se integrará verticalmente para llevar adelante un único proyecto. Por lo que se concluye que, el *cliente empresarial* tiene **bajo poder de comprador por integración vertical**, lo que se interpreta como una **oportunidad fuerte**.

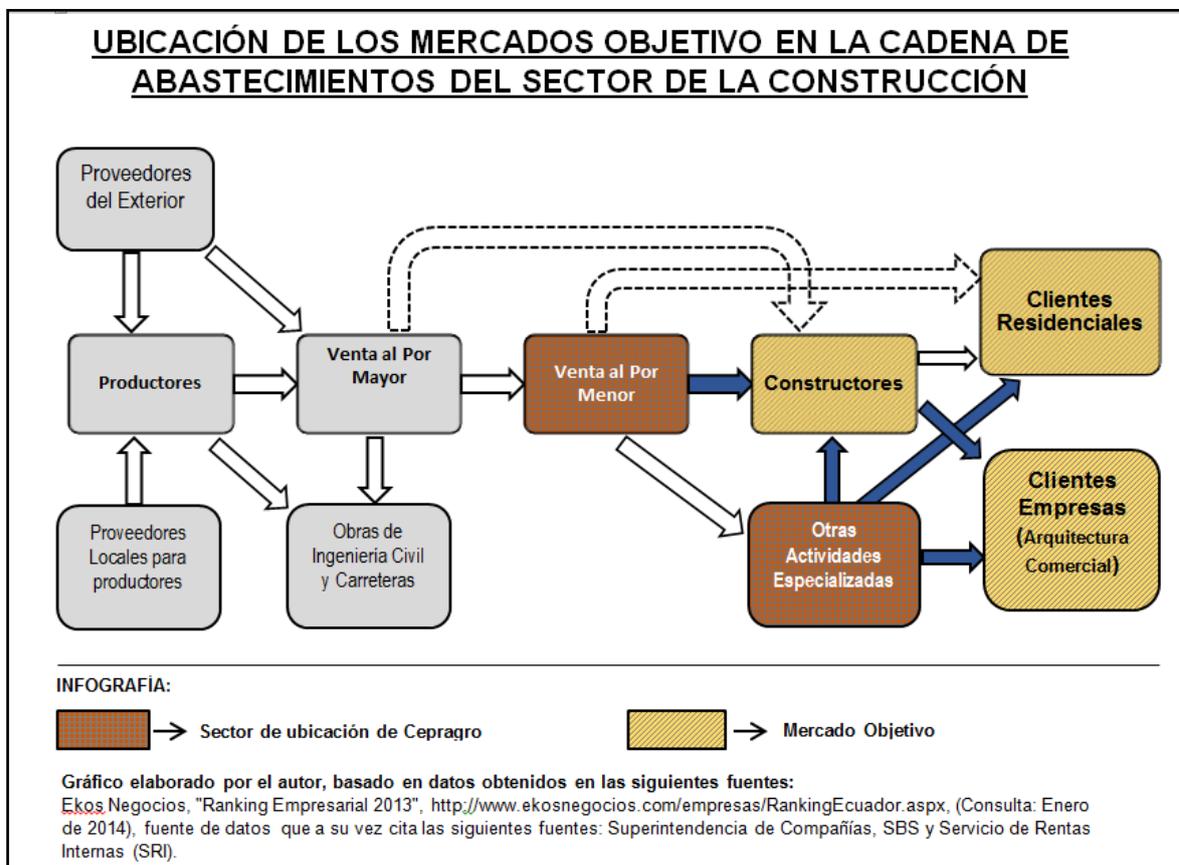
4.2. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y ELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.

4.2.1. Segmentación preliminar en base a datos obtenidos de la investigación del sector y en base a criterios de segmentación.

Como una consecuencia de la investigación del sector, a través de las entrevistas realizadas a profesionales expertos del mismo, se ha logrado identificar 3 segmentos de mercado objetivo, los cuales se los puede apreciar en la figura 4.3, que describe no solamente los mencionados segmentos de mercado, sino también su ubicación dentro de la cadena de abastecimientos del sector de la Construcción.

A continuación la Figura 4.3:

Figura 4.3 – Ubicación de los segmentos de mercado objetivo en el sector Construcción.



En la figura 4.3 se puede apreciar al segmento de *constructoras*, como un posible segmento de mercado a ser atendido desde el subsector de *venta de insumos al por menor*. Asimismo, se puede apreciar a los segmentos de *clientes residenciales* y *clientes empresariales*, que pueden ser atendidos ya sea desde el sub-sector de *venta de insumos al por menor*, o desde el subsector de *otras actividades especializadas* (específicamente hablando, como actividades de diseño interior y adecuación de espacios).

Cabe destacar que la elección del mercado objetivo definitivo se la realizará en capítulos posteriores, conforme vaya desarrollándose la presente investigación. Sin embargo, se ha logrado determinar, fruto de las entrevistas con

expertos, algunas características de cada segmento de mercado. A continuación los resultados.

4.2.1.1. Segmento de Constructoras de edificios y residenciales.

En general el constructor busca: tener un solo proveedor de materiales (no les gusta cambiar, aunque en el análisis previo se determinó que lo pueden hacer con mucha facilidad). Segundo, canales de distribución instalados y cercanos. Tercero: respuesta rápida en el despacho de materiales: entregas a tiempo y en la obra. Cuarto: reducción del desperdicio y la toxicidad. Quinto: costo bajo pero sin perder de vista la calidad.

Ahora bien, cuando el constructor construye en volumen, entonces busca rapidez, por lo que prefiere materiales prefabricados, listos para ser colocados y se los pueda empezar a usar inmediatamente.

Pero cuando el constructor prioriza la calidad, prefiere fabricar sus propios insumos y no acepta pre-fabricados, por una cuestión de control de calidad.

4.2.1.2. Segmento de Clientes empresariales – arquitectura comercial.

Por otra parte, se ha logrado determinar que el mercado de los clientes tipo *clientes-empresa* contratan los servicios de diseño y adecuación, atendiendo a las siguientes necesidades: redistribuir espacios y aprovechar los mismos de manera óptima, remodelar los mismos para hacerlos más funcionales, mejorar imagen corporativa, cumplir con estándares de calidad o imagen, cumplir cronogramas y presupuestos, cumplir con exigencias legales; y finalmente, delegar a un tercero el proyecto de remodelación para no distraer la atención de las operaciones del

negocio. Es necesario anotar y destacar que este segmento requiere de soluciones “a la medida del cliente”.

Adicionalmente se ha detectado en este segmento, que las exigencias responden a normas y estándares objetivos, y no a criterios subjetivos (como sucede en el segmento de clientes residenciales), por lo que la probabilidad de discrepancias y conflictos con el cliente se disminuye.

4.2.1.3. Segmento de clientes residenciales.

Para este segmento se ha logrado identificar que tiene la característica de que el cliente emplea tiempo para, por un lado dirigir la obra contratada por sí mismo; y por otro lado, tomar decisiones con respecto a los materiales utilizados. Lo que lo convierte en un cliente indeciso e impredecible, debido al hecho de que puede cambiar de diseño, o de materiales a utilizarse, a la mitad de una obra. Por lo que la relación con este tipo de cliente tiende a ser conflictiva, de acuerdo a información proporcionada por entrevistados. Por otro lado, este mercado tiende a la informalidad, lo que hace de este un mercado riesgoso. Y finalmente los profesionales entrevistados han manifestado que este mercado suele no ser rentable porque las obras contratadas son muy pequeñas.

4.2.2. Elección de un mercado objetivo adecuado.

La elección de un mercado objetivo depende no solamente del análisis externo del sector. Sino también depende de la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa objeto de estudio. Por lo tanto, será necesario el desarrollo del capítulo 5, para tener todos los argumentos necesarios y poder elegir un mercado objetivo adecuado. Sin embargo, de acuerdo con el análisis del

presente capítulo, el mercado más idóneo, hasta este punto de la investigación, es el de *clientes-empresa*, ya que es el que presenta mejores condiciones externas, tal como se puede apreciar en el siguiente apartado, al plantear la matriz EFE, la cual analizará las fuerzas del mercado, en función de los 3 mercados objetivo planteados.

4.3. PLANTEAMIENTO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – EFE.

La matriz EFE ha sido construida evaluando la intensidad de cada fuerza del modelo de Porter, aplicada a los 3 mercados sobre los cuales se ha enfocado los análisis, con la finalidad de facilitar posteriormente la elección de un mercado objetivo apropiado.

Cuadro 4.3 – Matriz de evaluación de factores externos del sector en función de 3 potenciales mercados objetivo

MATRIZ EFE - EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS **						
	Mercado Constructoras		Mercado Clientes-Empresa		Mercado Clientes Residenciales	
	Peso en el sector	Calificación	Peso en el sector	Calificación	Peso en el sector	Calificación
Oportunidades						
Alta Barrera de entrada por ventaja en costo de competidores grandes	0,07	4				
Alta Barrera de entrada por experiencia de participantes	0,07	3	0,06	3	0,02	3
Bajo grado de rivalidad por condiciones crecientes del sector	0,11	3	0,10	3	0,05	3
Baja Amenaza de productos/ servicios sustitutos			0,10	3		
Bajo Poder de compradores por actuar individualmente	0,07	3			0,05	4
Bajo poder de comprador: impedimento en cambio de abastecedor			0,10	4		
Bajo poder de comprador por compras por volumen			0,06	3	0,08	4
Bajo poder de comprador por integración vertical			0,10	4		
Bajo poder de proveedor por posibilidad de cambio de proveedor o insumos	0,07	3	0,06	4	0,05	4
Amenazas						
Baja Barrera de entrada por lealtad a la marca	0,07	1	0,10	2	0,08	2
Baja Barrera de entrada por ventaja en costo absoluto			0,06	2	0,05	2
Baja Barrera de entrada por requisitos de capital	0,07	1	0,06	2	0,08	2
Alto Grado de Rivalidad por existir competidor dominante					0,08	1
Alto Grado de Rivalidad por industria fragmentada	0,11	2	0,06	1	0,08	1
Barrera de salida de proveedor por pertenecer a grupo empresarial					0,05	2
Alta amenaza de productos sustitutos	0,02	2			0,08	2
Poder de proveedor por dificultad de integración vertical del distribuidor	0,07	1	0,06	1	0,08	1
Poder de proveedor grande por ser relativamente pocos	0,07	1	0,06	2	0,05	2
Poder de comprador por ser relativamente pocos			0,06	2		
Poder de comprador por facilidad de cambio de abastecedor	0,07	1			0,08	1
Poder de comprador por compras por volumen	0,11	1				
Poder de comprador por compra directa (integración vertical)	0,07	1			0,08	1
Valores Promedio Ponderados	1,00	1,93	1,00	2,69	1,00	2,02
Cuadro elaborado por el autor, en base a entrevistas con expertos en el sector.						
** El criterio de calificación es el siguiente: 4=oportunidad alta; 3=oportunidad baja; 2=amenaza baja; 1=amenaza alta						

4.3.1. Interpretación de la matriz de EFE (Microambiente).

La matriz arroja resultados para los tres mercados. En primer lugar para el mercado de las constructoras, se obtiene un resultado de 1.93; por debajo de una calificación promedio, lo que indica un ambiente desfavorable ya que el peso ponderado de las amenazas es mayor que el de las oportunidades. Por otra parte, para el mercado de clientes residenciales se obtiene una calificación de 2.02, calificación también por debajo del promedio y que indica también una posición desfavorable.

Sin embargo, para el caso del mercado de *clientes-empresa*, el resultado obtenido es de 2,69; es decir, por encima del valor promedio de la matriz EFE de 2,5 (Fred, 2003). Esto indica que, primeramente, el mercado de clientes-empresa ofrece las mejores condiciones ambientales entre los tres mercados analizados; y segundo, que las oportunidades tienen mayor peso que las amenazas, lo que lo convierte en un mercado con condiciones ambientales favorables.

Por lo tanto, se concluye, después del análisis del entorno, resumido en la matriz EFE (microambiente), que el mercado más idóneo para ser atendido por parte de *Cepragro*, es el de *clientes-empresa*.

5. CAPÍTULO V - ANÁLISIS INTERNO.

5.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA CEPRAGRO.

Como ya se mencionó en el Capítulo I del presente trabajo, *Cepragro* es una empresa que actualmente comercializa insumos agrícolas. Tiene más de 30 años en el mercado. En sus inicios tenía la distribución exclusiva de los insumos de la importadora FERTISA S.A. (hoy llamada Fertisa Terminales i Servicios S.A.), para la provincia de Pichincha. Es así que, en su momento, *Cepragro* poseía 2 bodegas distribuidoras ubicadas en el centro de Quito (sector Universidad Central), y en el Norte de Quito (sector Carcelén), y atendía directamente al usuario final de insumos agrícolas, quienes los compraban y retiraban en las mencionadas bodegas.¹²³

Sin embargo, debido a varios cambios en las fuerzas competitivas alrededor del negocio, tal como se encuentra detallado en el Capítulo I, *Cepragro* cambió su manera de operar. Así, antes las operaciones empezaban con el pedido de productos para abastecer la bodega, y posteriormente atender a sus clientes-usuarios finales en sus propias bodegas.

Actualmente, la atención está dirigida a empresas, las operaciones empiezan con la recepción del pedido del cliente, el abastecimiento es únicamente “bajo pedido”, y la entrega es directamente en sus instalaciones. Es decir, antes se abastecía la bodega y luego se buscaban a los compradores; en cambio ahora, primero se busca a los clientes y se recoge sus pedidos, para

¹²³ Fuente: Entrevista con los directivos de la empresa *CEPRAGRO*.

luego abastecerse de productos y entregarlos directamente. Además, *Cepragro* hoy opera sin la necesidad de grandes bodegas de almacenamiento. Pero, en cambio, opera con camiones medianos de reparto, entre camiones propios y tercerizados, para la entrega directa en las instalaciones de las empresas clientes.

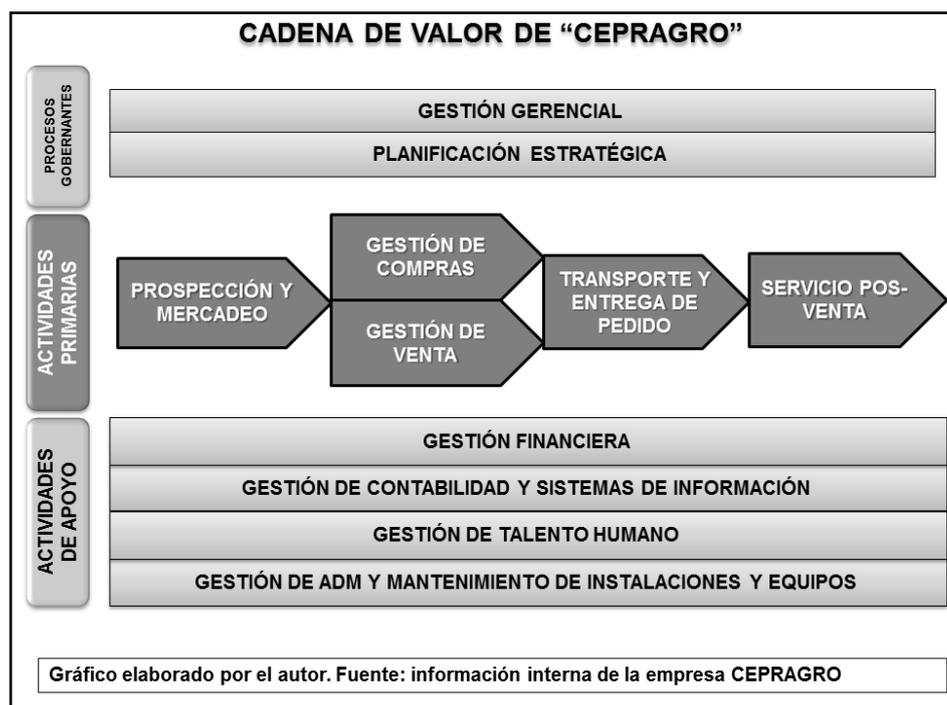
A continuación se detalla la estructura operacional actual de la empresa, representada en su Cadena de Valor, que ha sido diseñada en función del sector que *Cepragro* está atendiendo actualmente; es decir, el sector agrícola.

5.2. ESTRUCTURA OPERACIONAL Y CADENA DE VALOR DE CEPRAGRO.

En el Capítulo II del presente trabajo se ilustró el modelo de La Cadena de Valor, desarrollado por el autor Porter Michael E. Ahí se menciona un modelo genérico de Cadena de Valor, donde se muestran las actividades primarias (que son las que directamente van agregando valor al producto o servicio) y las actividades de apoyo (que no agregan valor directamente, pero que actúan como coadyuvantes para la generación del mismo).

Además, se manifestó que el modelo de Porter es genérico porque sirve como referencia, ya que cada empresa diseña su modelo de Cadena de Valor dependiendo de sus características operacionales particulares. Por lo tanto, en función de los rasgos operativos de *Cepragro*, se ha logrado determinar su Cadena de Valor tal como se ilustra en la figura 5.1, que se muestra a continuación:

Figura 5.1 – La Cadena de Valor de la empresa *Cepragro*.



En la figura se aprecia los procesos gobernantes (o gerenciales), las actividades de apoyo, y las actividades primarias. Cabe destacar que en la figura 5.1 aparece la gestión de compras y la gestión de ventas en paralelo, debido a que son dos actividades que se ejecutan al mismo tiempo y de manera coordinada entre sus sub-procesos. Específicamente hablando, y como se observará posteriormente al explicar cada uno de los procesos de la Cadena, para que pueda completarse el proceso de venta, se debe presentar una cotización al cliente (gestión de ventas), la cual depende al mismo tiempo de que el proveedor envíe una cotización a Cepragro (gestión de compras). La manera como coordinan los sub-procesos de las gestiones de *ventas* y de *compras*, se la puede apreciar en la figura 5.3. En cambio, las demás actividades primarias (es decir, *prospección*, *transporte*, y *servicio pos-venta*) aparecen en línea porque se

ejecutan en secuencia, y el proceso siguiente depende de que el anterior se haya completado.

En los siguientes apartados se procede a realizar una explicación más detallada de cada una de las actividades de la Cadena de Valor de *Cepragro*: tanto las actividades primarias, como las de apoyo. Asimismo, se realiza un análisis de las fortalezas y debilidades de cada una de las actividades.

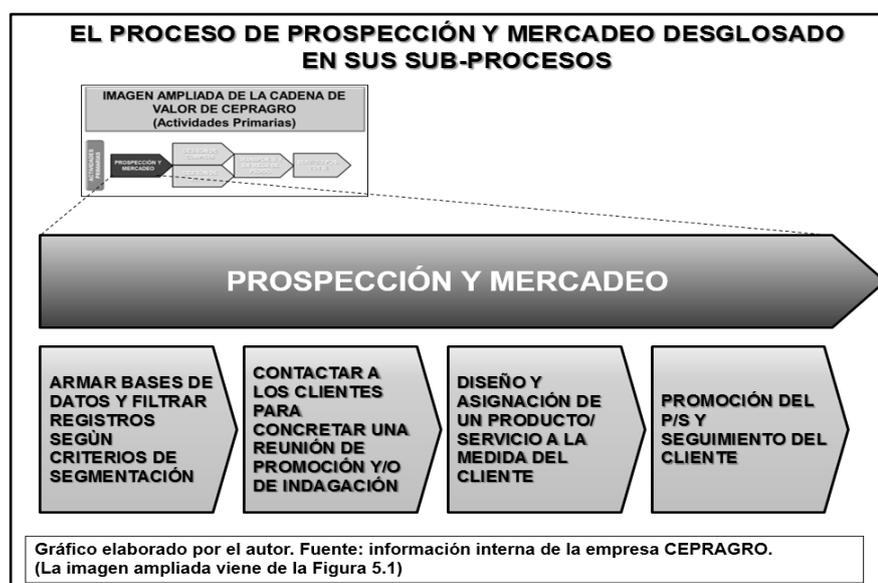
5.3. ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS.

5.3.1. Proceso de Prospección y Mercadeo.

Se trata de todo el proceso de construir bases de datos de clientes, contactarlos, entrevistarlos, encasillarlos en algún segmento de mercado previamente establecido, armar un paquete de producto-servicio personalizado de acuerdo con sus necesidades, y finalmente promocionarlo.

El mencionado proceso de prospección y mercadeo se encuentra ilustrado en la figura 5.2.

Figura 5.2 – El Proceso de Prospección y Mercadeo



La figura 5.2 muestra el proceso de prospección y mercadeo, desglosado en sus sub-procesos. A continuación se detalla cada sub-proceso:

Armar bases de datos y filtrar registros según criterios de segmentación.- El proceso de prospección empieza con el armado y elaboración de bases de datos de prospectos de clientes. Estas bases de datos son obtenidas de diversas fuentes: primeramente están las bases antiguas de clientes de *Cepragro* que se han ido registrando a través de los años en el software contable de la empresa, el denominado SAC Visual (Sistema Administrativo Contable). Por otra parte, también se obtiene de bases de datos, de acceso público, que pueden estar registradas en instituciones como Cámaras de Comercio, Cámaras de la Producción, o publicaciones de rankings de empresas en revistas especializadas.

Posteriormente, se filtra la información, de tal manera que los clientes queden clasificados según criterios de segmentación elaborados en la gestión de apoyo denominada “Planificación estratégica y mercadeo”. Los segmentos que la empresa ha planteado están expuestos en los procesos de apoyo, en la gestión de planificación estratégica y de mercadeo. Sin embargo, aquí se los expone de manera resumida, de la siguiente manera:

- ✓ Segmento de empresas floricultoras.
- ✓ Segmento de empresas productoras de balanceados para animales de granja.
- ✓ Segmento de empresas procesadoras de fertilizantes.
- ✓ Segmento de empresas ferreterías.
- ✓ Segmento de profesionales de altos ingresos dedicados al agro como actividad complementaria.

Así, los clientes quedan clasificados por segmentos, con lo que posteriormente se procede a depurar sus datos de contacto: nombres completos de las personas de contacto o encargadas de las compras, teléfonos, direcciones, dirección de e-mail, etc.

Finalmente, se imprimen las listas definitivas de clientes. Con estos documentos termina el sub-proceso de creación de bases de datos, y los mismos sirven como insumos para arrancar el siguiente sub-proceso de “contactar a los clientes para concretar reuniones de promoción y/o indagación”.

Contactar a los clientes para concretar reuniones de promoción e indagación.- Una vez armadas las listas de clientes se da inicio con el sub-proceso de contactarlos, con el objetivo de concretar una reunión de negocios que servirá para: primeramente, exponer la empresa, el servicio y los productos al cliente; y segundo, recoger sus necesidades y preferencias.

Finalmente, una vez que se ha recogido toda la información se procede a documentarla. Así queda finalizado el sub-proceso, con el mencionado documento de “gustos y preferencias y acuerdos” con el cliente. Este documento sirve como insumo para iniciar el siguiente sub-proceso.

Diseño y Asignación de un producto/servicio a la medida del cliente.- Una vez que quedó documentada la información sobre las necesidades y preferencias del cliente, se realiza un análisis del documento, para determinar la factibilidad de atender sus necesidades específicas, especialmente en materia de plazos de financiación y costos del producto.

Luego, una vez analizadas las condiciones, se elabora una propuesta de producto o servicio, que fue diseñada atendiendo los requerimientos específicos y los criterios del segmento al que pertenece el cliente. Dicha propuesta es posteriormente enviada al cliente para su análisis y aprobación. De ser necesario se firma un acuerdo con el cliente y se recoge el pedido, o se establece una fecha tentativa para llamarlo a concretar un pedido a futuro.

Promoción del producto/servicio y seguimiento del cliente.- Finalmente, se le hace un seguimiento periódico al cliente. Esto debido a que no todos los clientes realizan la compra en el instante del cierre del acuerdo, sino que esperan al momento en el que requieran del producto. Por esta razón, es necesario “recordarle” periódicamente al cliente para que realice su pedido. Si la compra no se concreta, se establece una fecha tentativa para una próxima llamada.

Si después de un número determinado de llamadas, no se ha concretado una compra, se elabora una promoción personalizada que sirva de estímulo para concretar la misma. El sub-proceso, y a la vez el proceso de prospección, culmina con la recepción de una orden de pedido por parte del cliente.

Análisis de Fortalezas y debilidades del Proceso de Prospección y Mercadeo.- Dado que el *proceso de prospección* se desarrolla en torno de las necesidades del cliente, se observa que el mencionado proceso **diseña ofertas de productos y servicios a la medida**. Este factor, indudablemente, está directamente relacionado con el hecho de generar valor agregado para el cliente, por lo tanto se lo considera una **fortaleza** importante.

5.3.2. Gestión de Compras y Gestión de Ventas.

El siguiente proceso en la Cadena de Valor de *Cepragro*, es el de la gestión de compras y de ventas. En realidad son 2 procesos, pero se los analiza en paralelo porque en la práctica son interdependientes y se ejecutan al mismo tiempo, tal como como se puede apreciar en la figura 5.3. Así, en la gráfica se puede apreciar que la secuencia de sub-procesos a seguir va alternando entre los dos procesos o actividades de la Cadena: es decir, *gestión de compras* y *gestión de ventas*.

Figura 5.3 – Los Procesos de Gestión de Compras y Gestión de Venta¹²⁴



¹²⁴ En la figura 5.3, los subprocesos aparecen codificados. Dichos códigos son de uso interno exclusivo de la empresa Cepragro y no tienen efecto alguno para el presente trabajo de investigación.

A continuación se detalla cada uno de los subprocesos.

5.3.2.1. Recepción del pedido y/o cotización del cliente.

La gestión de compra-venta comienza con la recepción del pedido del cliente, y la documentación del mismo. Posteriormente se acude a la base de datos de proveedores para elegir aquellos que suplen los productos deseados, dicha información queda también registrada en el documento “órdenes de pedido”.

5.3.2.2. Cotización con los proveedores de los productos solicitados por los clientes, y selección de un transportista.

Una vez documentados los datos de “orden de pedido”, se contacta a los proveedores seleccionados para cotizar precios y condiciones. Paralelamente, en caso de no tener disponible un camión propio, se contacta a un transportista tercerizado, consultando en la base de datos de transportistas, para cotizar igualmente precios y condiciones. Entonces, con los datos obtenidos de costos, plazos y condiciones de transporte, se completa el documento de “órdenes de pedido”.

5.3.2.3. Realización de la Venta definitiva al Cliente.

Finalmente, cuando ya se ha completado los datos en el documento de “órdenes de pedido” se empieza el sub-proceso de venta definitiva, con el envío de una cotización al cliente. Sin embargo, la venta no siempre se concreta de manera inmediata por lo que es necesario entrar en un período de seguimiento al cliente, hasta que ejecute la venta.

Después, una vez aprobada la venta, se procede a realizar la factura de venta y, si el pago es de contado, se confirma la acreditación en la cuenta bancaria, y se envía la factura por correo electrónico al cliente.

5.3.2.4. Ejecución de la compra de productos y servicios logísticos.

Una vez confirmada la acreditación en la cuenta bancaria, el siguiente paso es contactar al proveedor (y al transportista, de ser el caso) para ejecutar la compra y la contratación del servicio de transporte. Las condiciones de compra que fueron negociadas en un sub-proceso anterior, quedaron registradas en el documento de “órdenes de pedido”, y sirven como referencia para ejecutar la compra. Si se negoció un pago de contado, entonces se realiza el respectivo pago vía transferencia bancaria. La transacción queda registrada en el mencionado documento “órdenes de pedido”, y se notifica al proveedor para que éste autorice una orden de retiro del pedido. Finalmente, es enviada al transportista una notificación de retiro del producto, la cual es el insumo para iniciar el siguiente proceso en la cadena.

5.3.2.5. Análisis de Fortalezas y Debilidades del proceso de Gestión de Compra y Venta.

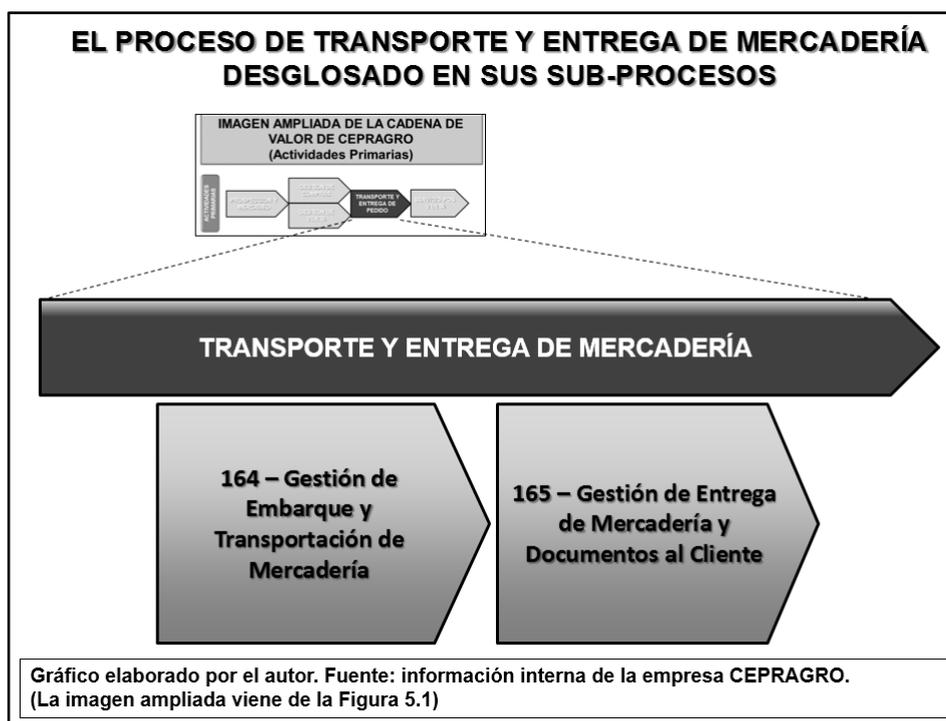
Al analizar el proceso comercial (o los procesos en paralelo de compra y venta), y comparando con varios de los segmentos de mercado objetivo de *Cepragro* (que buscan tercerizar el proceso de compra para ahorrar tiempo) se detecta como **fortaleza** la **capacidad de coordinar varios proveedores y transportistas, con el consecuente ahorro de tiempo para el cliente**, de tal manera que genera valor al mismo.

Sin embargo, también se ha detectado como **debilidad** la **limitada cantidad de proveedores, que provocaría una baja capacidad de respuesta** frente a los requerimientos de los clientes, debido a la falta de opciones alternativas en caso de que un proveedor se quede sin el producto solicitado.

5.3.3. Proceso De Transporte Y Entrega De Mercadería.

Con la notificación de retiro del producto, el transportista pone en marcha el proceso de transporte y entrega de la mercadería, el cual está conformado por 2 sub-procesos, que están ilustrados en la figura 5.4, y se los detalla a continuación.

Figura 5.4 – El Proceso de Transporte y Entrega de Mercadería



5.3.3.1. Gestión De Embarque Y Transportación de la Mercadería.

Con la notificación de retiro del producto, el transportista está habilitado para iniciar el subproceso de embarque y transportación del producto. El transportista es responsable de estar a la hora indicada. Luego, el transportista es responsable de supervisar el embarque y verificar que los productos sean los correctos, tanto en cantidad, como en tipo de producto. Recibe y firma los respectivos documentos de entrega-recepción. Y finalmente debe notificar a las oficinas centrales antes de comenzar la transportación en sí.

5.3.3.2. Gestión de Entrega de Mercadería y documentos al Cliente.

Este sub-proceso empieza con la entrega de la mercadería al cliente en el lugar y a la hora previamente acordado con el mismo. La entrega también debe ser supervisada y verificada una vez más, para entregar exactamente lo que el cliente pidió, y evitar contratiempos.

Después, el transportista es responsable de pedir al cliente, o a la persona encargada de recibir el producto, que estampe un sello y una firma que avalizen que el cliente recibió el pedido de manera conforme y sin reclamos.

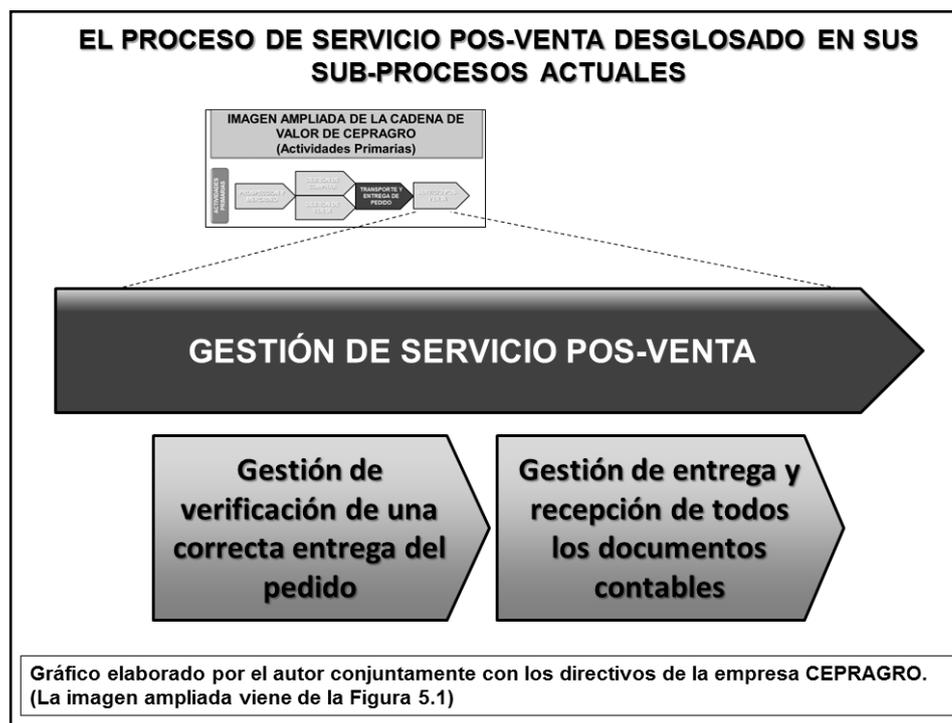
Finalmente el transportista debe entregar, o enviar por correo, los documentos de compraventa a las oficinas de *Cepragro* (así como su propia factura de servicios prestados), para su respectivo procesamiento contable. Con esos documentos debidamente llenados, que respaldan la entrega de producto al cliente, se puede iniciar el siguiente proceso.

5.3.3.3. Análisis de Fortalezas y Debilidades del proceso de Transporte y entrega de mercadería.

La manera como está diseñado este proceso, y que da como resultado una **correcta verificación que los productos embarcados sean los correctos**, tanto en cantidad como en tipo de producto, constituye una importante **fortaleza**. Esto debido a que se eliminan errores que, de nuevo, ahorran mucho tiempo al cliente; quien, en caso de poner en marcha el proceso de abastecimiento por su cuenta, corre el riesgo de recibir productos incorrectos, y con el consecuente trámite para corregir ese tipo de errores.

5.3.4. Proceso de Servicio Pos-Venta.

Figura 5.5 – Proceso del Servicio Pos-venta



Lo que se logra determinar en lo que respecta al servicio pos-venta, es que este se realiza básicamente en dos fases: la primera haciendo una llamada al cliente para verificar si recibió su pedido correctamente. La segunda, la realiza el

departamento contable, al asegurarse que todos los documentos contables generados en la transacción comercial estén entregados al cliente y cumpliendo los requisitos que manda la ley (cuando se trata de facturas) y también estén recibidos de parte de este (cuando se trata de comprobantes de pago/cobro y comprobantes de retención de impuestos a la renta e IVA).

5.3.4.1. Análisis de Fortalezas y Debilidades del Proceso de Servicio Pos-Venta.

Para la gerencia de *Cepragro*, el **manejo correcto de los documentos contables contribuye a generar valor para el cliente**, puesto que promueve una mejor experiencia de compra, al evitar problemas contables y de tributación. Por lo que este factor es considerado como una **fortaleza**.

Por otra parte, junto con los directivos de *Cepragro* se ha determinado que el servicio pos-venta posee una **carencia de parámetros de medición de la satisfacción del cliente**, lo que constituye una **debilidad** en cuanto a este proceso.

5.4. ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES DE APOYO.

5.4.1. Gestión Gerencial y Gestión de Planificación Estratégica.

De acuerdo con la investigación se ha logrado determinar que existen dos procesos, o actividades, que son de carácter gerencial: *el proceso de gestión gerencial*, y *el proceso de planificación estratégica*. De acuerdo con los directivos de *Cepragro*, estos procesos se los ha denominado “gobernantes” (ver figura 5.1) por la razón de que “las actividades gerenciales deben estar separadas de las

actividades administrativas, y de las actividades operacionales”¹²⁵. Sin embargo, para efectos del presente trabajo de investigación, y para responder al modelo de Cadena de Valor que se está aplicando en este estudio, las mencionadas actividades (*gestión gerencial y planificación estratégica*) se las va a considerar como actividades de apoyo.

Cabe destacar que la empresa *Cepragro*, en el diseño de su Cadena de Valor, ha separado la planificación estratégica de la gestión gerencial (ver figura 5.1), porque existe la intención a futuro de dar mayor énfasis y desarrollo a la gestión de planificación estratégica. Sin embargo, en la práctica esta última es parte de la gestión gerencial. Ahora bien, por otra parte, la gestión de mercadeo, que es también parte de la gestión gerencial, será analizada con detalle en esta sección por el hecho que provee información importante y estrategias a una de las actividades primarias de la Cadena de Valor de *Cepragro*: al proceso de *Prospección y Mercadeo*.

Por lo tanto, en lo que respecta a la gestión de *mercadeo* de la empresa, se ha determinado que esta tiene la función de definir segmentos de mercado a los que se puede atender de manera más específica. Así, de acuerdo con los directivos de *Cepragro* los segmentos de mercado de la empresa son los siguientes:

- ✓ Segmento de empresas floricultoras.
- ✓ Segmento de empresas productoras de balanceados para animales de granja.
- ✓ Segmento de empresas procesadoras de fertilizantes.

¹²⁵ Entrevista a los directivos de la empresa *Cepragro*.

- ✓ Segmento de empresas ferreterías.
- ✓ Segmento de profesionales de altos ingresos dedicados al agro como actividad complementaria a su profesión principal.
- ✓ Segmento de empresas que brindan servicios petroleros (este último segmento todavía se lo está considerando como proyecto y no ha sido atendido aún).

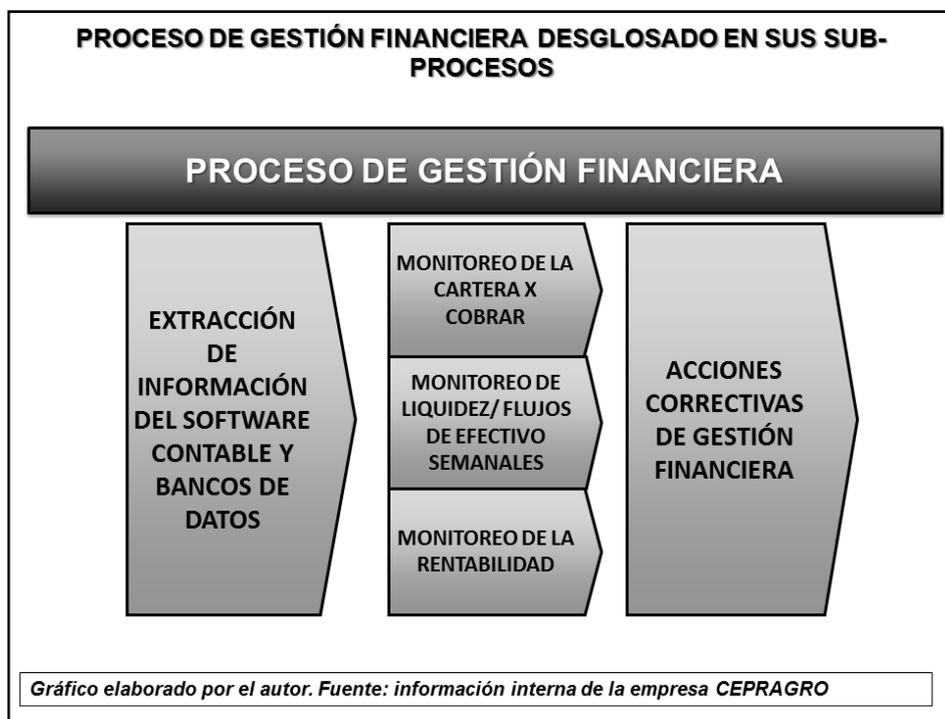
Análisis de Fortalezas y Debilidades de la Gestión Gerencial y de Planificación Estratégica.-

Al analizar el proceso de gestión de mercadeo se determina una **debilidad** en el hecho de que el diseño del **proceso gestión de mercadeo es deficiente**, debido a que **no arroja información clara** en cuanto a las características de cada segmento a su “proceso cliente” que es el proceso de *prospección y mercadeo*. Es decir, maneja poquísimos criterios de segmentación para definir cada segmento. Lo cual dificulta el trabajo del proceso de prospección y mercadeo.

Otra debilidad detectada dentro del proceso de Gestión gerencial y planificación estratégica, es la **falta de experiencia gerencial para planificar dentro del sector de la Construcción**. Se considera una debilidad, ya que dentro de un proceso de planificación es importante que la gerencia conozca el sector dentro del cual se va a desempeñar, y maneje información del mismo. Caso contrario, se puede dificultar la planificación, y por consiguiente las operaciones. Razón por la cual la inexperiencia mencionada de *Cepragro* se la ha considerado una **debilidad**.

5.4.2. Gestión Financiera.

Figura 5.6 – El Proceso de Apoyo de Gestión Financiera



La actividad de apoyo de gestión financiera, está descrita en la figura 5.6, en la cual se pueden apreciar varios sub-procesos, que se los va a resumir en tres, de la siguiente manera:

- ✓ Un **primer sub-proceso de extracción de información** del software contable.
- ✓ Una **segunda etapa de varios sub-procesos de análisis de la información**, en función de los siguientes indicadores:
 - Cartera vencida de cuentas por cobrar,
 - Análisis de Estado de Flujos de efectivo semanal,
 - Análisis de ciclos de conversión del efectivo,
 - Análisis de rentabilidad por período,

- Análisis de rentabilidad por producto.
- ✓ Un **tercer subproceso de toma de acciones correctivas** para mantener un equilibrio financiero.

Análisis de Fortalezas y Debilidades de la Gestión Financiera.- En lo que respecta a la extracción de información del sistema, se encontró que los indicadores financieros no son correctamente monitoreados. En decir, la información se la extrae de acuerdo a criterios subjetivos de la gerencia y no siempre se verifica todos los indicadores importantes. Como consecuencia, esto dificulta el siguiente sub-proceso que es el de análisis de datos. Además, existe el riesgo de omitir información importante y caer en problemas financieros. Por lo tanto, hay una **debilidad** en la **extracción incompleta de información financiera, ya que dificulta el monitoreo** de los indicadores financieros.

En cuanto al último sub-proceso, acciones correctivas, *Cepragro* acude con mayor frecuencia a herramientas financieras básicas como son: sobregiros bancarios y préstamos de corto plazo, las cuales no son completamente eficaces en caso de requerir liquidez inmediata, ya que los sobregiros son restringidos, y los préstamos suelen tomar tiempo hasta su aprobación y desembolso. Asimismo, también se ha tratado de tener acuerdos de extensión de períodos de pago con los proveedores, pero los más importantes han restringido el acceso al crédito. Finalmente, *Cepragro* tiene convenio con la operadora DATAFAST, para recibir tarjetas de crédito; sin embargo, dada la naturaleza del negocio, son muy contados los clientes que prefieren pagar con tarjeta. Por lo que se concluye que *Cepragro* tiene un **acceso limitado a herramientas de liquidez que dificulta el servicio al cliente**, lo cual representa una **debilidad**.

5.4.3. Gestión de Contabilidad y Sistemas de Información.

El proceso de apoyo de contabilidad y sistemas de información, tal como se puede apreciar en la figura 5.7, tiene un buen nivel de definición en cuanto a los subprocesos y a las tareas específicas de cada sub-proceso.

Figura 5.7 – Actividad de Apoyo de Contabilidad y Sistemas de Información



Por esta razón existe un alto nivel de eficiencia en cuanto al registro de información comercial y contable. También, existe disciplina en la conciliación de información, lo que da como consecuencia que la información sea confiable; además, la empresa está al día en presentación de información laboral y tributaria.

Análisis de Fortalezas y Debilidades de la Gestión de Contabilidad y Sistemas de Información.- Se ha reconocido como fortaleza a un recurso que posee la empresa *Cepragro*, que es el software contable que brinda **calidad en el procesamiento y consulta de información comercial**. Esta información, luego sirve de insumo para dar marcha a otros procesos como: el proceso de compra-venta, el proceso de mercadeo, el proceso de gestión de talento humano, el proceso contable, etc.

5.4.4. Gestión del Talento Humano.

Para el *Proceso de gestión del talento humano*, se han logrado identificar las siguientes características:

- ✓ Los procesos de contratación son aceptablemente formales y técnicos.
- ✓ La capacitación es escasa y esporádica en los *proceso primarios de prospección, y de servicio pos-venta*. Sin embargo, hay un muy buen nivel de capacitación en los procesos primarios de *compra y de venta, de transporte y entrega de mercadería*, y en el proceso de apoyo de *contabilidad*; con un aceptable proceso de inducción y con apoyo en manuales de procedimiento.
- ✓ Se está implantando una metodología de gestión por competencias mediante el cual se pretende alinear el diseño de los diversos puestos, con las competencias necesarias para desempeñarlos, y con metas para cada puesto; sin embargo, este proyecto todavía está en desarrollo.

- ✓ Poco nivel de manejo de la motivación de los empleados: el motivador más destacado es el pago al día de sueldos, y todos los beneficios de ley.

Análisis de Fortalezas y Debilidades de la Gestión del Talento Humano.-

Tras realizar el análisis, se identifica una debilidad considerable en lo que respecta al **bajo nivel de capacitación para el manejo del proceso primario de prospección**. Por otra parte, se encuentra una **debilidad** en el **escaso manejo de la motivación del empleado**. Finalmente, se identifica una **fortaleza** en el **buen nivel de capacitación para el proceso de compra-venta** de insumos.

5.4.5. Gestión de Administración y Mantenimiento de Instalaciones y Equipos.

En este proceso están incluidas todas las actividades de mantenimiento de las instalaciones físicas, que incluyen también aseo y limpieza; y además está el mantenimiento de los equipos de computación y en especial del software contable de la empresa. Asimismo, está incluida la actividad de mantenimiento mecánico de Camiones.

En este proceso (o actividad de apoyo) se identifica al **mantenimiento oportuno de equipos de computación y software contable**, como una **fortaleza**.

Por otra parte, se identifica al mantenimiento de camiones como una **debilidad**, puesto que es un **mantenimiento mecánico de vehículos no estandarizado**, y puede generar un **riesgo** a la calidad de servicio al cliente.

5.4.6. Análisis de eslabones de la Cadena.

Tan importante como analizar cada bloque, o actividad, en la Cadena de Valor, es importante analizar la interacción entre ellos. Es así que se debe analizar el concepto de “eslabones”, y específicamente el concepto de “coordinación” o de “balances” entre las actividades de la Cadena, que no es otra cosa que la coordinación entre las capacidades productivas de cada actividad en la cadena.¹²⁶

Para el caso de *Cepragro*, se ha logrado determinar un desbalance potencial importante, en caso de que la empresa incursione en el mercado de la Construcción. Así, pues, frente a un aumento de la demanda de insumos para la construcción, la empresa no está preparada para abastecerla, porque su cadena de valor está diseñada para abastecer, y abastecerse, de insumos agrícolas; no de insumos para la construcción. Por lo tanto, en el momento de operar va a existir un **desbalance entre la demanda de insumos, y la capacidad de abastecimiento** para abastecer esa demanda. Lo cual representa una **debilidad** importante a tomar en cuenta.

5.5. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA.

De acuerdo con la información otorgada por la empresa *CEPRAGRO*, los estados financieros resumidos, correspondientes a los años 2008 al año 2012 se muestran a continuación, en los cuadros 5.1 y 5.2.

¹²⁶ Refiérase al Capítulo 2, apartado 2.1.2, sección “La Cadena de Valor para el análisis interno”.

Cuadro 5.1 – Balance General de la empresa CEPRAGRO

BALANCE GENERAL EMPRESA CEPRAGRO		2008	2009	2010	2011	2012
cuenta	Nombre de la Cuenta	saldo	saldo	saldo	saldo	saldo
1	ACTIVOS	83234	63531	49896	55334	48343
11	ACTIVO CORRIENTE	68780	53229	42367	50246	45242
111	ACTIVOS DISPONIBLES (CAJAS + BANCOS)	26796	4802	1112	6298	-1282
112	ACTIVO EXIGIBLE (CxC)	12579	20859	15336	18278	19664
113	ACTIVO REALIZABLE (INVENTARIOS)	13789	12512	11895	11406	11492
116	IMPUESTOS Y RETENCIONES	15615	15055	14023	14265	15369
12	ACTIVOS FIJOS	14454	10301	7529	5088	3101
2	PASIVO	71530	42299	13046	21687	15069
21	PASIVO CORRIENTE	71530	42299	13046	13776	7158
211	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	37219	26324	5777	7861	1994
212	OBLIGACIONES BANCARIAS Y FINANCIERAS	30840	13807	5500	1859	1977
213	OBLIGACIONES CON EL PERSONAL	825	0	0	647	0
214	RETENCIONES E IMPUESTOS	699	415	683	489	354
216	PROVISIONES BENEFICIOS SOCIALES	1947	1753	1087	2920	2833
22	PASIVO A LARGO PLAZO	0	0	0	7911	7911
3	PATRIMONIO	11703	21232	36850	33646	33274
311	CAPITAL SOCIAL	15000	15000	15000	15000	15000
314	SUPERAVIT Y APORTACIONES	-3297	6232	21850	18646	18274
31401	Aportaciones a Futuras Capitalizaciones	0	0	21986	28986	28986
31402	Utilidades Acumuladas Ejercicios Anterior	320	-3297	6232	-136	-10340
31499	Resultados del Ejercicio	-3617	9529	-6368	-10204	-372

Cuadro elaborado por el autor, basado en información interna de CEPRAGRO

Cuadro 5.2 – Estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa

CEPRAGRO

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LA EMPRESA CEPRAGRO						
Cuenta	Nombre de la Cuenta	2008	2009	2010	2011	2012
4	INGRESOS X VENTAS	310.184,83	202.099,69	145.331,28	96.095,92	100.164,65
5	COSTOS DE VENTA	(270.212,22)	(154.703,34)	(101.437,20)	(67.030,20)	(66.951,94)
Sin Código	UTILIDAD BRUTA	39.972,61	47.396,35	43.894,08	29.065,72	33.212,71
6	GASTOS GENERALES	(43.589,23)	(37.867,43)	(50.262,48)	(39.269,38)	(33.585,16)
611	GASTOS DE PERSONAL	(14.944,24)	(15.167,99)	(26.188,53)	(22.957,20)	(21.784,08)
612	GASTOS POR SERVICIOS	(21.679,14)	(17.724,82)	(20.129,54)	(12.352,80)	(9.597,63)
618	GASTOS DEPRECIACIONES	(4.567,78)	(3.848,33)	(3.484,94)	(3.590,71)	(1.986,84)
619	GASTOS FINANCIEROS	(2.398,07)	(1.126,29)	(459,47)	(368,67)	(216,61)
	UTILIDAD DEL EJERCICIO	(3.617)	9.529	(6.368)	(10.204)	(372)

Cuadro elaborado por el autor, basado en información interna de CEPRAGRO

A continuación un análisis de la información financiera.

5.5.1. Análisis de indicadores de liquidez.

Los indicadores de liquidez, como se muestra en el cuadro 5.3, indican problemas en los 2 primeros años, y una recuperación para los últimos 3 años. Lo que indica que existe una buena cobertura del pasivo corriente por parte del activo corriente. Esto tiene una explicación en el hecho de que en los últimos años los proveedores han restringido los días de crédito a *CEPRAGRO*, mientras que la empresa no ha podido hacer lo mismo con sus clientes; por lo que es lógico que, al no existir saldos en las cuentas por pagar y sí tenerlos en las cuentas por cobrar, estos indicadores presenten valores altos. Lo que muestra una buena cobertura de los pasivos corrientes, pero no necesariamente una buena liquidez para la empresa.

Cuadro 5.3 - Razones financieras de liquidez de *CEPRAGRO*

RAZONES DE LIQUIDEZ						
INDICADOR	CÁLCULO	2008	2009	2010	2011	2012
CAPITAL DE TRABAJO	Activo Corriente - Pasivo Corriente	-2751	10931	29321	36470	38084
CAPITAL DE TRABAJO (Ajustado)	(Activo Corriente - Crédito tributario de Retenciones en la Fuente) - Pasivo Corriente	-13854	-1746	15805	22205	22826
LIQUIDEZ CORRIENTE (Ajustada)	(Activo Corriente - Crédito tributario de Retenciones en la Fuente) / Pasivo Corriente	0,81	0,96	2,21	2,61	4,19
PRUEBA ÁCIDA (O de liquidez severa)	(Activo Corriente-(Crédito tributario Ret.Fte.) - Inventarios - Pagos Anticipados) / Pasivo Corriente	0,61	0,66	1,30	1,78	2,58

Cuadro elaborado por el autor, basado en los estados financieros de *CEPRAGRO*

También existe otro indicador de liquidez que es el “Balance de Gerencia” (ver cuadro 5.4), que se basa en el principio de que los activos de largo plazo (activos fijos) deben estar financiados por financiación de largo plazo (pasivos de largo plazo y patrimonio).

Cuadro 5.4 – Estructura de Liquidez según el Balance de Gerencia

ANÁLISIS DE LIQUIDEZ - BALANCE DE GERENCIA					
CAPITAL INVERTIDO	2008	2009	2010	2011	2012
EFFECTIVO	26.796	4.802	1.112	6.298	(1.282)
NCT	1.293	19.935	33.708	32.032	41.343
ACTIVO FIJO NETO	14.454	10.301	7.529	5.088	3.101
CAPITAL TOTAL INVERTIDO	42.543	35.039	42.350	43.417	43.162
CAPITAL EMPLEADO					
DEUDAS A CORTO PLAZO	30.840	13.807	5.500	1.859	1.977
FINANC. A LARGO PLAZO	11.703	21.232	36.850	41.557	41.185
<i>DEUDAS A LP</i>	-	-	-	7.911	7.911
<i>CAPITAL SOCIAL</i>	11.703	21.232	36.850	33.646	33.274
TOTAL CAPITAL EMPLEADO	42.543	35.039	42.350	43.416	43.162
ANÁLISIS PORCENTUAL					
CAPITAL INVERTIDO					
EFFECTIVO	63%	14%	3%	15%	-3%
NCT	3%	57%	80%	74%	96%
ACTIVO FIJO NETO	34%	29%	18%	12%	7%
CAPITAL TOTAL INVERTIDO	100%	100%	100%	100%	100%
CAPITAL EMPLEADO					
DEUDAS A CORTO PLAZO	72%	39%	13%	4%	5%
FINANC. A LARGO PLAZO	28%	61%	87%	96%	95%
TOTAL CAPITAL EMPLEADO	100%	100%	100%	100%	100%
Cuadro elaborado por el autor, basado en información interna de CEPRAGRO					

Para el caso de *CEPRAGRO*, se puede apreciar que el activo fijo está muy bien respaldado por financiación de largo plazo. (Se puede apreciar en el cuadro 5.4 que entre un 95% y un 96% de la financiación, es de largo plazo, y proviene de aportes de Capital). Sin embargo, se aprecia que existe demasiado dinero como aporte de Capital, lo que permite concluir que ese dinero podría ser colocado en otras inversiones.

Sin embargo, es necesario observar otros indicadores para estar seguros que realmente existe ese excedente de dinero. Para tal efecto, a continuación se analiza el estado de Fuentes y Usos de efectivo.

5.5.2. Análisis de fuentes y usos de fondos.

Este estado indica básicamente de dónde proviene el dinero de la financiación (fuentes); y en qué invirtió ese dinero (usos). Así, en el cuadro 5.5, se

pueden apreciar las fuentes de financiamiento y el destino del dinero, desde el año 2008 hasta el año 2012.

Cuadro 5.5 – Estado de Fuentes y Usos de efectivo de CEPRAGRO

BALANCE GENERAL EMPRESA CEPRAGRO		2008	2012	FUENTES Y USOS (2008-2012)			
cuenta	Nombre de la Cuenta	saldo	saldo	FUENTES	%	USOS	%
1	ACTIVOS	83234	48343				
111	ACTIVOS DISPONIBLES (CAJAS + BANCOS)	26796	-1282				
112	ACTIVO EXIGIBLE (CxC)	12579	19664			-7084	10%
113	ACTIVO REALIZABLE (INVENTARIOS)	13789	11492	2297	5%		
116	IMPUESTOS Y RETENCIONES	15615	15369	246	1%		
12	ACTIVOS FIJOS	14454	3101	11354	26%		
2	PASIVO	71530	15069				
211	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	37219	1994			-35225	49%
212	OBLIGACIONES BANCARIAS Y FINANCIERAS	30840	1977			-28863	40%
213	OBLIGACIONES CON EL PERSONAL	825	0			-825	1%
214	RETENCIONES E IMPUESTOS	699	354			-345	0%
216	PROVISIONES BENEFICIOS SOCIALES	1947	2833	886	2%		
22	PASIVO A LARGO PLAZO	0	7911	7911	18%		
3	PATRIMONIO	11703	33274				
311	CAPITAL SOCIAL	15000	15000	0	0%		
314	SUPERAVIT Y APORTACIONES	-3297	18274	21570	49%		
Totales				44264	100%	-72342	100%
Cuadro elaborado por el autor, basado en información interna de CEPRAGRO				Total financiación/desfinanciación		-28078	
				Total variación Cajas + Bancos		-28078	

En el cuadro se puede apreciar que la empresa se ha financiado con \$44264, pero ha invertido ese dinero en una cantidad de \$72342, dando como resultado una desfinanciación que asciende a los \$28078 dólares. Asimismo se aprecia que la mayor fuente de financiamiento ha sido el aporte de Capital, con un 49% del total de fuentes de financiamiento. Al mismo tiempo se ve que casi un 89% de los usos han sido en pago de Obligaciones financieras y Cuentas por Pagar.

Todo este análisis permite concluir 2 cosas. Primeramente, que la empresa no ha invertido el dinero, sino que lo ha utilizado para pagar cuentas que llegaron a ser muy altas, y debieron ser renegociadas para que la empresa no pierda liquidez al atenderlas. Y segundo, que la empresa tiene serios problemas de liquidez. Cabe destacar que este indicador (análisis de fuentes y usos) es más

certero, para apreciar la liquidez financiera, que los indicadores vistos anteriormente.

5.5.3. Análisis de indicadores de crecimiento.

Los indicadores de liquidez tienen relación con los niveles de crecimiento. Es así que los problemas de liquidez mencionados anteriormente, están corroborados por problemas de crecimiento, como se puede apreciar en el cuadro 5.6, a continuación:

Cuadro 5.6 – Crecimiento en ventas de *Cepragro*

CRECIMIENTO EN VENTAS Y EN MARGEN BRUTO DE <i>CEPRAGRO</i>						
INDICADOR	CÁLCULO	2008	2009	2010	2011	2012
EVOLUCIÓN DE VENTAS	$(\text{AÑO}(n) - \text{AÑO}(n-1)) / \text{AÑO}(n-1)$		-35%	-28%	-34%	4%
EVOLUCIÓN UTILIDAD BRUTA	$(\text{AÑO}(n) - \text{AÑO}(n-1)) / \text{AÑO}(n-1)$		19%	-7%	-34%	14%

Cuadro elaborado por el autor, basado en información interna de *CEPRAGRO*

El cuadro muestra claramente una caída permanente en ventas, con una ligera recuperación para el último año. Igualmente en lo que respecta a la evolución de la utilidad bruta. Esta situación no solamente influye en problemas de liquidez. Sino también en problemas de rentabilidad, como se verá a continuación en el siguiente indicador a analizar.

5.5.4. Análisis de indicadores de rentabilidad.

Cuadro 5.7 – Indicadores de Rentabilidad (análisis horizontal)

PRINCIPALES INDICES DE RENTABILIDAD DE <i>CEPRAGRO</i>						
INDICADOR	CÁLCULO	2008	2009	2010	2011	2012
MARGEN BRUTO	Utilidad Bruta / VENTAS	13%	23%	30%	30%	33%
MARGEN NETO SOBRE VENTAS	Utilidad Neta / VENTAS	-1%	5%	-4%	-11%	0%
RENTABILIDAD PATRIMONIAL	Utilidad Neta / Patrimonio	-31%	45%	-17%	-30%	-1%
RENTABILIDAD DEL ACTIVO	Utilidad neta / Activo Total	-4%	15%	-13%	-18%	-1%

Cuadro elaborado por el autor, basado en información interna de *CEPRAGRO*

Como se puede apreciar, la rentabilidad, en la mayoría de los casos, es negativa, y creciente. Es decir, que no solamente que se pierde dinero, sino que cada vez se pierde más. A excepción del año 2012 donde se evidencia una ligera recuperación, pero sigue siendo rentabilidad muy baja o negativa.

5.5.5. Análisis de Fortalezas y Debilidades Financieras.

Como **fortaleza** actualmente se puede apreciar que *Cepragro* **tiene cubierto totalmente su pasivo corriente**, con sus activos corrientes; debido a que sus proveedores solo venden de contado y por eso no se genera pasivos corrientes.

Por otra parte, en el análisis de crecimiento, es evidente el decrecimiento sostenido en ventas a través de los años. Esta situación, junto con la falta de control de los indicadores financieros que se analizó en la sección de la Gestión – Financiera (como actividad de apoyo de la Cadena de Valor) evidencia como **debilidad una falta de control de la liquidez de la empresa**, que significa a la vez un **riesgo financiero** latente.

Finalmente, como **debilidad** se ve una falta de control para invertir el dinero generado, en inversiones productivas. En su lugar, lo que históricamente se hizo es pagar obligaciones, lo cual está correcto, pero dado que estas llegaron a ser muy altas en su momento, su pago atentó contra la liquidez de la empresa. Por lo

tanto, lo óptimo hubiese sido reestructurar los pasivos, de tal manera que se atienda el pago de obligaciones, sin afectar la liquidez de la empresa. Por lo tanto, esto se manifestó, en una **falta de control de la liquidez de la empresa.**

5.6. PLANTEAMIENTO DE LA MATRIZ EFI.

En base al análisis interno que se ha realizado, utilizando el modelo de Cadena de Valor (Porter), se ha resumido las fortalezas y debilidades en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 5.8 – Matriz de evaluación de factores internos de Ceparagro

MATRIZ EFI - EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
Bloque en la Cadena	FORTALEZAS	PESO*	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Prospección y Mercadeo</i>	Diseño de ofertas de productos y servicios a la medida	0,08	3	0,23
<i>Compra - Venta</i>	Coordinación varios proveedores que genera ahorro-tiempo al cliente	0,08	3	0,23
<i>Servicio Pos-venta</i>	Manejo correcto de documentos contables genera valor al cliente	0,05	4	0,18
<i>Transporte y Entrega</i>	Correcta verificación que productos embarcados sean los correctos	0,02	4	0,06
<i>Gestión de Contabilidad y S.I.</i>	Calidad en el procesamiento y consulta de información comercial	0,05	4	0,18
<i>Gestión del Talento Humano</i>	Buen nivel de capacitación en la Gestión de Compra-Venta	0,08	4	0,31
<i>Gestión de Adm. y Mantenimiento</i>	Mantenimiento oportuno de equipos hardware y software contable	0,02	3	0,05
<i>Estructura Financiera</i>	Pasivo corriente cubierto por activo corriente	0,02	3	0,05
DEBILIDADES				
<i>Compra - Venta</i>	Limitada Cantidad proveedores provoca baja capacidad de respuesta	0,08	2	0,15
<i>Servicio Pos-venta</i>	Carencia de parámetros de medición de la Satisfacción al cliente	0,05	2	0,09
<i>Gestión Gerencial</i>	Falta de experiencia gerencial en el sector de la Construcción	0,08	2	0,15
<i>Gestión Gerencial</i>	El proceso de Gestión de Mercadeo no arroja información clara	0,05	2	0,09
<i>Gestión Financiera</i>	Acceso limitado a herramientas de liquidez dificulta el servicio cliente	0,08	2	0,15
<i>Gestión Financiera</i>	Extracción incompleta de información financiera dificulta el monitoreo	0,05	2	0,09
<i>Gestión del Talento Humano</i>	Bajo nivel de capacitación en prospección	0,08	1	0,08
<i>Gestión del Talento Humano</i>	Escaso manejo de la motivación del empleado	0,05	2	0,09
<i>Gestión de Adm. y Mantenimiento</i>	Mantenimiento mecánico de vehículos no es estandarizado genera riesgo	0,02	2	0,03
<i>Estructura Financiera</i>	Falta de control de liquidez financiera genera peligro financiero	0,05	1	0,05
<i>Análisis de Balances</i>	Desbalance entre demanda de insumos y capacidad de abastecimiento	0,08	1	0,08
Totales		1,00		2,35
Cuadro elaborado por el autor, en trabajo conjunto con los directivos de Ceparagro				
* La asignación de los pesos de cada factor, es en función de la influencia que tiene en la creación de ventaja competitiva				

A la estructura tradicional de la matriz EFI, que normalmente contiene la columna de las fuerzas competitivas (fortalezas y debilidades), la columna de la ponderación, la de la calificación, y la del promedio ponderado; se le ha añadido

una primera columna que indica el bloque de la cadena de valor del cual proviene la fuerza analizada. Asimismo, se le ha añadido una fila hacia el final que hace un análisis de eslabones (Porter, 2002), o análisis de balances entre bloques de la cadena de valor.

Los factores internos de la matriz EFI se los ha ponderado de acuerdo con el grado de importancia para ser exitoso en la industria en la que opera la empresa (Fred, 2003). Para realizar la ponderación se les solicitó a los directivos de *Cepragro* que hagan una ponderación de cada uno de estos factores en función del grado de importancia que tengan para la competitividad en el sector. Específicamente hablando, se les pidió que califiquen cada factor como “nada importante”, “moderadamente importante”, y “determinante”, y según las respuestas se le asignó un peso de 1, 3 o 5 a cada factor, respectivamente.

Posteriormente, para realizar la calificación de cada factor, se ha utilizado la siguiente escala:

- ✓ 4 cuando se trata de una **fortaleza mayor** de la empresa;
- ✓ 3 cuando se trata de una **fortaleza menor** de la empresa;
- ✓ 2 cuando se trata de una **debilidad menor** de la empresa;
- ✓ 1 cuando se trata de una **debilidad mayor** (Fred, 2003).

Luego, se pidió a los directivos de *Cepragro* realizar una calificación de cada factor (oportunidad o amenaza) de acuerdo con la escala mencionada; es decir, calificando de 1 a 4.

La calificación global de la Matriz de Evaluación de factores Internos, de 2.35, indica una posición vulnerable de la empresa; es decir, una posición de debilidad menor (Fred, 2003). Además, la matriz sugiere que las maniobras

estratégicas a plantear deben solucionar el problema de la baja calificación de sus factores internos (para el nuevo mercado), ya sea fortaleciendo los procesos dentro de su Cadena de Valor, o aprovechando la cadena de valor de otra empresa más fuerte en el mercado de la Construcción, a través de una alianza estratégica.

Finalmente, y para efectos de optimizar el análisis estratégico, se procede a priorizar los factores de mayor importancia, según se aprecia en el cuadro 5.9.

Cuadro No. 5.9 – Matriz EFI priorizada de Ceperagro

MATRIZ EFI - EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
Bloque en la Cadena	FORTALEZAS	PESO*	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Prospección y Mercadeo</i>	Diseño de ofertas de productos y servicios a la medida	0,08	3	0,23
<i>Compra - Venta</i>	Coordinación varios proveedores que genera ahorro-tiempo al cliente	0,08	3	0,23
<i>Servicio Pos-venta</i>	Manejo correcto de documentos contables genera valor al cliente	0,05	4	0,18
<i>Transporte y Entrega</i>	<i>Correcta verificación que productos embarcados sean los correctos</i>	0,02	4	0,06
<i>Gestión de Contabilidad y S.I.</i>	Calidad en el procesamiento y consulta de información comercial	0,05	4	0,18
<i>Gestión del Talento Humano</i>	Buen nivel de capacitación en la Gestión de Compra-Venta	0,08	4	0,31
<i>Gestión de Adm. y Mantenimiento</i>	<i>Mantenimiento oportuno de equipos hardware y software contable</i>	0,02	3	0,05
<i>Estructura Financiera</i>	<i>Pasivo corriente cubierto por activo corriente</i>	0,02	3	0,05
DEBILIDADES				
<i>Compra - Venta</i>	Limitada Cantidad proveedores provoca baja capacidad de respuesta	0,08	2	0,15
<i>Servicio Pos-venta</i>	<i>Carencia de parámetros de medición de la Satisfacción al cliente</i>	0,05	2	0,09
<i>Gestión Gerencial</i>	Falta de experiencia gerencial en el sector de la Construcción	0,08	2	0,15
<i>Gestión Gerencial</i>	<i>El proceso de Gestión de Mercadeo no arroja información clara</i>	0,05	2	0,09
<i>Gestión Financiera</i>	Acceso limitado a herramientas de liquidez dificulta el servicio cliente	0,08	2	0,15
<i>Gestión Financiera</i>	<i>Extracción incompleta de información financiera dificulta el monitoreo</i>	0,05	2	0,09
<i>Gestión del Talento Humano</i>	Bajo nivel de capacitación en prospección	0,08	1	0,08
<i>Gestión del Talento Humano</i>	<i>Escaso manejo de la motivación del empleado</i>	0,05	2	0,09
<i>Gestión de Adm. y Mantenimiento</i>	<i>Mantenimiento mecánico de vehículos no es estandarizado genera riesgo</i>	0,02	2	0,03
<i>Estructura Financiera</i>	Falta de control de liquidez financiera genera peligro financiero	0,05	1	0,05
<i>Análisis de Balances</i>	Desbalance entre demanda de insumos y capacidad de abastecimiento	0,08	1	0,08
Totales		1,00		2,35
Cuadro elaborado por el autor, en trabajo conjunto con los directivos de Ceperagro				

El mecanismo de priorización aplicado se describe de la siguiente manera: en primer lugar, se ha identificado a los factores de mayor peso; luego, los factores con calificación de 4, si se trata de fortalezas; o los factores con calificación 1 si se trata de debilidades. Se ha repetido este procedimiento con los

factores que le siguen en peso. De esta manera, han quedado priorizados los factores que en el cuadro 5.9 aparecen en color oscuro.

Para la estructuración de la matriz FODA, en el capítulo 6, se ha considerado la matriz EFI priorizada.

6. CAPÍTULO VI: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y MATRIZ FODA.

Para esta sección se muestran las matrices EFE, y EFI que ya fueron elaboradas en capítulos anteriores, junto con la elaboración de la matriz FODA, que integra todos los factores procesados anteriormente. Además, la matriz FODA incluye las estrategias que se propone plantear para la empresa *Cepragro*.

6.1. DIAGNÓSTICO SEGÚN EL ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN.

Cuadro 6.1 – Matriz EFE – Evaluación Macroambiente Externo (Matriz priorizada)

MATRIZ EFE - EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS*			
<i>Oportunidades</i>	Peso en el sector	Calificación	Valor Ponderado
PIB del sector Construcción crece ampliamente	0,081	4	0,33
Baja inflación en el sector Construcción genera certidumbre y estabilidad	0,081	4	0,33
Crédito hipotecario y tasas de interés dinamizan el sector	0,078	4	0,31
Ordenanzas que permiten crecer hacia arriba dinamizarán la oferta y rentabilidad	0,078	4	0,31
Legislación Seguridad y Salud genera requerimientos de rediseño y construcción en el mercado empresarial	0,060	3	0,18
Liquidez del sistema financiero es favorable para la inversión	0,078	4	0,31
Tendencia a vivir en departamentos pequeños genera nuevo mercado	0,078	4	0,31
Preferencia por ambientes laborales abiertos y relajados genera un mercado empresarial	0,064	3	0,19
Población económicamente activa está en crecimiento	0,078	3	0,23
Mercado favorables con demanda insatisfecha de vivienda	0,081	3	0,24
Software de Diseño-3D ayuda mejorar servicio al cliente	0,081	3	0,24
<i>Amenazas</i>			
Preferencias heterogéneas por estilos arquitectónicos	0,029	1	0,03
Ordenanza-156 de declaratoria Propiedad Horizontal perjudica al constructor	0,028	2	0,06
Obreros tienden a incumplir tiempos de entrega y normas	0,067	1	0,07
Preferencia cultural por materiales tradicionales perjudica al constructor	0,036	2	0,07
TOTALES	1,00		3,22
Elaborado por el autor			

Para esta matriz se han priorizado, junto con los directivos de *Cepragro*, las fuerzas que tienen relación con el mercado empresarial (que aparecen en la presente matriz resaltadas en color negro), ya que como se determinó en el capítulo 4, el mercado idóneo para ser atendido va a ser el de *clientes-empresa*. Por lo tanto, para la matriz FODA no se incluyen las fuerzas que tienen relación con los otros mercados analizados en el capítulo 4.

6.2. DIAGNÓSTICO SEGÚN EL ANÁLISIS EXTERNO APLICANDO EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.

En el cuadro 6.2 se presenta un resumen del diagnóstico externo. Sin embargo, cabe recordar que gracias al resultado del análisis realizado en el capítulo 4, se determinó que el mercado más idóneo para atender, por parte de *Cepragro*, es el denominado *cliente-empresa*. Razón por la cual, en el presente capítulo se presenta la matriz EFE (cuadro 6.2), y las fuerzas de análisis, priorizada en función del mencionado mercado objetivo.

Es importante destacar también que, *de acuerdo con el modelo de las 5 Fuerzas de Porter*, y específicamente para la presente investigación, las *barreras de entrada* tienen relación con la *amenaza de competidores potenciales*¹²⁷. Por lo tanto, para la matriz FODA, las 3 fuerzas de barreras de entrada que aparecen en el cuadro 6.2 (barreras por lealtad a la marca, por ventaja en costo y por requisitos de capital) se las ha resumido en una sola fuerza llamada “*Amenaza de competidores potenciales por bajas barreras entrada*” en el cuadro 6.5, y está identificado como la amenaza “A7”. De la misma manera, las tres fuerzas

¹²⁷ Ver el capítulo 2, marco teórico: Fuerza 1) Amenaza de competidores potenciales.

relacionadas con el bajo poder de comprador, se las ha resumido en una sola fuerza, representada en la matriz FODA con el código "O8": "Bajo poder de negociación de compradores".

A continuación la matriz EFE priorizada y resumida:

Cuadro 6.2 - Matriz EFE – Microambiente externo enfocado al mercado de clientes-empresa como mercado objetivo.

MATRIZ EFE - EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS **		
	Mercado Clientes- Empresa	
	Peso en el sector	Calificación
Oportunidades		
Alta Barrera de entrada por experiencia de participantes	0,06	3
Bajo grado de rivalidad por condiciones crecientes del sector	0,10	3
Baja Amenaza de productos/ servicios sustitutos	0,10	3
Bajo poder de comprador: impedimento en cambio de abastecedor	0,10	4
Bajo poder de comprador por compras por volumen	0,06	3
Bajo poder de comprador por integración vertical	0,10	4
Bajo poder de proveedor por posibilidad de cambio de proveedor o insumos	0,06	4
Amenazas		
Baja Barrera de entrada por lealtad a la marca	0,10	2
Baja Barrera de entrada por ventaja en costo absoluto	0,06	2
Baja Barrera de entrada por requisitos de capital	0,06	2
Alto Grado de Rivalidad por industria fragmentada	0,06	1
Poder de proveedor por dificultad de integración vertical del distribuidor	0,06	1
Poder de proveedor grande por ser relativamente pocos	0,06	2
Poder de comprador por ser relativamente pocos	0,06	2
Valores Promedio Ponderados	1,00	2,69
Cuadro elaborado por el autor, en base a entrevistas con expertos en el sector.		
**Criterio de calificación: 4=oportunidad alta; 3=oportunidad baja; 2=amenaza baja; 1=amenaza alta		

6.3. DIAGNÓSTICO SEGÚN EL ANÁLISIS INTERNO.

Caber recordar, como se explicó en el capítulo anterior, que a la estructura tradicional de la matriz EFI, que normalmente contiene la columna de las fuerzas competitivas, la de la ponderación, la de la calificación, y la del promedio

ponderado; se le ha añadido una primera columna que indica el bloque de la cadena de valor del cual proviene la fuerza analizada. Asimismo, se la ha añadido una fila hacia el final que hace un análisis de eslabones, o análisis de balances entre bloques de la cadena de valor.

Asimismo, es necesario destacar que la matriz EFI que se presenta en el presente capítulo, en el cuadro 6.3, ya ha sido priorizada. Es decir, presenta las fortalezas y debilidades más relevantes resaltadas en color negro. A continuación la matriz EFI priorizada:

Cuadro 6.3 – Matriz EFI de diagnóstico estratégico interno priorizada

MATRIZ EFI - EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS				
Bloque en la Cadena	FORTALEZAS	PESO*	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<i>Prospección y Mercadeo</i>	Diseño de ofertas de productos y servicios a la medida	0,08	3	0,23
<i>Compra - Venta</i>	Coordinación varios proveedores que genera ahorro-tiempo al cliente	0,08	3	0,23
<i>Servicio Pos-venta</i>	Manejo correcto de documentos contables genera valor al cliente	0,05	4	0,18
<i>Transporte y Entrega</i>	Correcta verificación que productos embarcados sean los correctos	0,02	4	0,06
<i>Gestión de Contabilidad y S.I.</i>	Calidad en el procesamiento y consulta de información comercial	0,05	4	0,18
<i>Gestión del Talento Humano</i>	Buen nivel de capacitación en la Gestión de Compra-Venta	0,08	4	0,31
<i>Gestión de Adm. y Mantenimiento</i>	Mantenimiento oportuno de equipos hardware y software contable	0,02	3	0,05
<i>Estructura Financiera</i>	Pasivo corriente cubierto por activo corriente	0,02	3	0,05
DEBILIDADES				
<i>Compra - Venta</i>	Limitada Cantidad proveedores provoca baja capacidad de respuesta	0,08	2	0,15
<i>Servicio Pos-venta</i>	Carencia de parámetros de medición de la Satisfacción al cliente	0,05	2	0,09
<i>Gestión Gerencial</i>	Falta de experiencia gerencial en el sector de la Construcción	0,08	2	0,15
<i>Gestión Gerencial</i>	El proceso de Gestión de Mercadeo no arroja información clara	0,05	2	0,09
<i>Gestión Financiera</i>	Acceso limitado a herramientas de liquidez dificulta el servicio cliente	0,08	2	0,15
<i>Gestión Financiera</i>	Extracción incompleta de información financiera dificulta el monitoreo	0,05	2	0,09
<i>Gestión del Talento Humano</i>	Bajo nivel de capacitación en prospección	0,08	1	0,08
<i>Gestión del Talento Humano</i>	Escaso manejo de la motivación del empleado	0,05	2	0,09
<i>Gestión de Adm. y Mantenimiento</i>	Mantenimiento mecánico de vehículos no es estandarizado genera riesgo	0,02	2	0,03
<i>Estructura Financiera</i>	Falta de control de liquidez financiera genera peligro financiero	0,05	1	0,05
<i>Análisis de Balances</i>	Desbalance entre demanda de insumos y capacidad de abastecimiento	0,08	1	0,08
Totales		1,00		2,35
Cuadro elaborado por el autor, en trabajo conjunto con los directivos de Ceparagro				

6.4. DIAGNÓSTICO Y PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS SEGÚN LA MATRIZ INTERNA-EXTERNA (IE).

Aplicando el modelo de la matriz Interna y Externa (IE), -modelo que se apoya en los promedios ponderados de las matrices EFE y EFI, y que da como resultado una posición en uno de nueve cuadrantes de la matriz¹²⁸ - obtenemos como resultado que Ceparagro se enmarca en el cuadrante V, lo que sugiere que, de acuerdo con la posición estratégica actual, debe aplicar una estrategia de “conservar y mantener”¹²⁹. Ver el cuadro 6.4:

Cuadro 6.4 – Matriz Interna-Externa (IE) de Ceparagro.

MATRIZ INTERNA EXTERNA - CEPARGRO							
		PROMEDIO INTERNO (EFI)					
		Fuerte	Promedio		Débil		
		4,0	3,0	2,0	1,0		
PROMEDIO EXTERNO (EFE)	4,0	I	II	III	Alto		
	3,0		●				
	2,0	IV	V	VI		Medio	
	1,0	VII	VIII	IX		Bajo	
					Matriz EFE (Macroambiente)	3,22	
					Matriz EFE (Microambiente)	2,69	
					Promedio Matriz EF	2,30	
Cuadro elaborado por el autor							

Al haberse posicionado, según el promedio ponderado de la matriz EFE (microambiente) en el cuadrante V, se interpreta como una estrategia de “conservar y mantener” una posición en el mercado de la Construcción; posición que Ceparagro todavía no la tiene, debido a que todavía la empresa no ha ingresado en el mencionado mercado. Sin embargo, de acuerdo con el valor

¹²⁸ David Fred, *Administración Estratégica*, p 211-213.

¹²⁹ Ídem.

promedio ponderado de la matriz EFE (macroambiente), la empresa se posiciona en el cuadrante II, que sugiere una estrategia de “crecer y construir”.

Ahora bien, debido a que se está considerando una alianza estratégica con una empresa que ya opera en el mercado de la Construcción, como se detalla en el capítulo 7, entonces se ha considerado aplicar el análisis de la matriz EFI, y la matriz IE, incluyendo las fortalezas de la nueva empresa. A continuación el análisis en el cuadro 6.4a y 6.4b.

Cuadro 6.4a – Matriz EFI de la alianza Cegradro-Tuin

MATRIZ EFI - EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS (ALIANZA ESTRATÉGICA)				
FORTALEZAS	PESO*	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	Efecto debido a la Alianza Estratégica
Diseño de ofertas de productos y servicios a la medida	0,08	4	0,34	Se potencia la Fortaleza
Coordinación varios proveedores que genera ahorro-tiempo al cliente	0,08	3	0,25	
Manejo correcto de documentos contables genera valor al cliente	0,05	4	0,20	
Experiencia en el sector de la Construcción	0,08	3	0,25	Pasa de Debilidad a Fortaleza
Calidad en el procesamiento y consulta de información comercial	0,05	4	0,20	
Buen nivel de capacitación en la Gestión de Compra-Venta	0,08	4	0,34	
Diseñadores calificados ejecutan el proceso de diseño de proyectos	0,08	4	0,34	Se incorpora como Fortaleza
Experiencia en la ejecución de obras y adecuación de espacios	0,08	4	0,34	Se incorpora como Fortaleza
Experiencia en prospección y ventas en el sector Construcción	0,08	3	0,25	Pasa de Debilidad a Fortaleza
DEBILIDADES				
Limitada Cantidad proveedores provoca baja capacidad de respuesta	0,08	2	0,17	
Falta de experiencia gerencial en el sector de la Construcción	0,00	0	0,00	Pasa de Debilidad a Fortaleza
Acceso limitado a herramientas de liquidez dificulta el servicio cliente	0,08	2	0,17	
Bajo nivel de capacitación en prospección	0,00	0	0,00	Pasa de Debilidad a Fortaleza
Falta de control de liquidez financiera genera peligro financiero	0,05	1	0,05	
Desbalance entre demanda de insumos y capacidad de abastecimiento	0,08	2	0,17	Se mitiga la Debilidad
Totales			1,00	3,08
Cuadro elaborado por el autor.				

Para la elaboración del cuadro 6.4a se ha tomado la matriz EFI priorizada (Cuadros 5.9 y 6.3) y se les ha incorporado las fortalezas que aporta la alianza estratégica. También, se le ha añadido una columna que indica el efecto de llevar a cabo la alianza. Luego, para los factores que no han sido afectados se ha mantenido el mismo peso y calificación. Y para los factores incorporados o

afectados, se les ha asignado un peso junto con los directivos de la nueva empresa.

Los pesos de la matriz suman 1, y la calificación ponderada de la nueva matriz EFI, -luego de haber potenciado e incorporado fortalezas, y de haber mitigado debilidades- es de 3,08. Con este nuevo valor ponderado para los factores internos, se procede a elaborar una nueva matriz IE, en el cuadro 6.4b:

Cuadro 6.4B – Matriz INTERNA – EXTERNA (IE) de la Alianza Estratégica Ceparagro-Tuin.

MATRIZ INTERNA EXTERNA - ALIANZA CEPBRAGRO-TUIN							
		PROMEDIO INTERNO (EFI)					
		Fuerte	Promedio	Débil			
		4,0	3,0	2,0	1,0		
PROMEDIO EXTERNO (EFE)	4,0	I	II	III		Alto	
	3,0						
	2,0	IV	V	VI		Medio	
	1,0	VII	VIII	IX		Bajo	
Matriz EFE (Macroambiente)						3,22	
Matriz EFE (Microambiente)						2,69	
Promedio Matriz EFI						3,08	
Cuadro elaborado por el autor							

La nueva matriz IE, de la alianza estratégica posiciona a la misma en los cuadrantes I, y IV, donde la estrategia sugerida es de “crecer y construir”, que al mismo tiempo abarca estrategias intensivas de “penetración de mercado”, “desarrollo de mercados”, y “desarrollo de productos”.

Por lo tanto, para el planteamiento de estrategias se tomará en cuenta para Cepragro las estrategias de “desarrollo de mercado” y “penetración de mercado”, siempre y cuando se considere la estrategia de formar una alianza estratégica.

6.5. MATRIZ FODA DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.

Para la matriz FODA se ha resumido e integrado las matrices EFE, EFI, e IE en una sola matriz (ver cuadro 6.5). Donde aparecen las fortalezas y debilidades hacia el lado izquierdo, y las *Oportunidades* y *Amenazas* en la parte superior derecha.

Cabe destacar que tanto el grupo de *Oportunidades*, como el de *Amenazas*, están sub-divididos en 2 grupos cada uno. Cada sub-grupo representa al macro-ambiente o al micro-ambiente externo. Asimismo, a cada factor se le ha asignado un número y una letra, para poder posteriormente realizar una correspondencia entre las estrategias planteadas y el factor (FODA) que cubre o atiende. Así por ejemplo, la estrategia “mejorar la efectividad y productividad del elemento humano”, que aparece en el cuadrante DA, junto con las letras D2, D4, A3, A7, A9, significa que tiene relación con las debilidades 2 y 4; y las amenazas 3, 7 y 9.

Es importante reiterar, como se expuso anteriormente en el apartado 6.2, que las fuerzas que aparecen en el cuadro 6.2 como barreras por lealtad a la marca, por ventaja en costo y por requisitos de capital; se las ha resumido en una sola fuerza denominada *Amenaza de competidores potenciales por bajas barreras entrada*, identificada como A7 en la matriz FODA (cuadro 6.5).

A continuación el cuadro 6.5, de la matriz FODA de diagnóstico estratégico:

Cuadro 6.5 – Matriz FODA de planteamiento de estrategias

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O1	PIB de sector Construcción crece ampliamente		
	O2	Crédito hipotecario y tasas de interés dinamizan el sector	A1	Preferencia heterogénea por estilos arquitectónicos	
	O3	Software de Diseño-3D ayuda mejorar servicio al cliente	A3	Obreros tienden a incumplir tiempos de entrega	
	O4	Legislación Seguridad/Salud genera requerimientos en mercado-empresa			
MATRIZ FODA PARA PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS		O5	Preferencia por ambientes laborales abiertos y relajados		AMENAZAS
		O12	Baja inflación en el sector Construcción genera certidumbre y estabilidad		
	O14	Liquidez del sistema financiero es favorable para la inversión	A5	Poder de proveedor por dificultad de integración vertical del distribuidor	
		OPORTUNIDADES		A6	Poder de comprador por ser relativamente pocos
		O7	Bajo grado de rivalidad por condiciones crecientes del sector	A7	Amenaza de competidores potenciales por bajas barreras entrada
	O8	Bajo Poder de negociación de compradores	A8	Poder de Proveedores grandes por ser relativamente pocos	
	O10	Bajo poder de proveedor por posibilidad de cambio de proveedor	A9	Alto grado de rivalidad por industria fragmentada	
	O11	Alta barrera de entrada por experiencia de participantes			
FORTALEZAS					
F1	Experiencia en diseño de ofertas de productos /servicios a la medida	Alianza estratégica con empresa de diseño interior y ejecución de obras, para atender al segmento de clientes-empresa (F1, F2, F4, F5, O1, O3, O4, O5, O8, O11, O12, O14) Desarrollo de nicho de mercado: especializarse en el nicho de clientes-empresa (F1, F2, F4, F5, O2, O3, O4, O5, O8, O11, O12, O14) Penetración de nuevo mercado de la construcción (viene de matriz IE) (F1, F2, F6, O1,O2, O12, O14, O7)		Enfoque de nicho de mercado: especializarse en el nicho de clientes-empresa (F1, F2 , F4, F5, A1, A5, A7, A8, A9)	
F2	Coordinación varios proveedores que genera ahorro-tiempo al cliente			Alianza estratégica con empresa de diseño interior y ejecución de obras, para atender al segmento de clientes-empresa (F1, F2, F4, F5, A1, A5, A7, A8)	
F4	Manejo correcto de documentos contables genera valor al cliente			Posicionar la marca <i>Cepragro-Tuin</i> en la mente del cliente objetivo (F1, F4, F6, A6, A7, A9)	
F5	Calidad en el procesamiento y consulta de información comercial				
F6	Buen nivel de capacitación en la Gestión de Compra-Venta				
DEBILIDADES					
D2	Falta de experiencia gerencial en el sector de la Construcción	Alianza estratégica con empresa con experiencia en el sector Construcción, para ingresar en el mismo (D2, D4, D7, O1, O7, O12, O14) Mejorar la estructura de liquidez de la empresa (D6, D9, O14, O2, O10)		Desarrollo de nicho de mercado: especializarse en el nicho de clientes-empresa* (D2, D7, A1, A5, A7, A9)	
D4	Bajo nivel de capacitación en prospección			Mejorar la efectividad y productividad del elemento humano (D2, D4, A3, A7, A9)	
D6	Falta de control de liquidez financiera genera peligro financiero	Estructurar una base de proveedores y mano de obra eficientes en el cumplimiento de tiempos y requisitos de insumos (D2, D6, D7, D8, D9, O8, O10, O14)		Estructurar una base de proveedores y mano de obra eficientes en el cumplimiento de tiempos y requisitos técnicos (D6, D7, D8, D9, A3)	
D7	Desbalance entre demanda de insumos y capacidad de abastecimiento				
D8	Limitada Cantidad proveedores provoca baja capacidad de respuesta				
D9	Acceso limitado a herramientas de liquidez dificulta el servicio cliente				

* La estrategia "desarrollo de nicho de mercado" combina las estrategias de "desarrollo de mercado" (matriz IE), y de "enfoque en nicho de mercado" (genérica de Porter)

Cuadro elaborado por el autor, en trabajo conjunto con los directivos de Cepragro y en base a las matrices de diagnóstico EFE, EFI y IE

De acuerdo con el planteamiento en la matriz, se logra determinar varias estrategias que servirán como insumo para formular la estrategia en el capítulo 7. Asimismo serán tomadas en cuenta para la propuesta de implementación estratégica desarrollada en el capítulo 8.

Cabe destacar que se ha incluido una debilidad adicional, identificada con el número D10, denominada “proceso de abastecimientos genera retrasos e iliquidez”. Esta debilidad surge del análisis que se desarrolla en el capítulo 7, en el que se propone una alianza estratégica con la empresa *TUIN-Desing*, y se determina que su proceso de abastecimiento, de acuerdo con el análisis del capítulo, constituye una debilidad, que debió ser incluida en la matriz FODA para facilitar el desarrollo del análisis estratégico, y la propuesta estratégica.

7. CAPÍTULO VII: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Previo a la exposición de la metodología para formular la estrategia, es necesario destacar que esta fue formulada en función de una incursión de *Cepragro* a un nuevo mercado: el mercado de la Construcción, tal como fue planteado como propuesta al inicio del presente trabajo de investigación. Por lo tanto, el proceso de formulación estratégica se lo ha estructurado en función a ese nuevo mercado.

Por esta razón, como se verá más adelante, se ha propuesto reestructurar la empresa en dos subdivisiones. Por un lado, la sub-división agrícola, que ya ha venido operando a través de los años y cuya estructura se mantiene. Y, por otro lado, se crea una nueva subdivisión que va a operar en el nuevo mercado de la Construcción.

Finalmente, hay que anotar que esta nueva sub-división va a implicar una nueva estructuración interna para la empresa. Esta nueva estructuración será explicada con mayor detalle en el siguiente capítulo, cuando se realice la propuesta de implementación de la estrategia, y por lo tanto de los objetivos estratégicos, las actividades para conseguirlos, y la nueva asignación de recursos.

7.1. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Para la formulación de la misión, la visión, los valores empresariales, y, en definitiva, de la estrategia a seguir, se realizaron reuniones con los directivos

de *Cepragro*. Producto de estas reuniones, como se podrá ver más adelante en el desarrollo de este capítulo, se logró dilucidar que parte de la estrategia a seguir consiste en establecer una alianza estratégica con una empresa que ya tenga experiencia en el sector de la construcción. Por lo tanto, se decidió llevar a cabo dicha alianza con la empresa *Tuin-Desing*. Por tal razón, para definir de mejor manera la estrategia, misión, visión, y valores, se realizaron también reuniones con los directivos de la mencionada empresa de diseño y construcción.

Para llevar a cabo el proceso de formulación de la estrategia, se utilizó un método combinado, juntando características de la entrevista con una metodología de *lluvia de ideas*; con el objetivo de generar la información adecuada para definir los valores de la empresa, la misión, la visión, las estrategias, y los objetivos estratégicos a lograr.

Entonces, la metodología específica utilizada está estructurada de la siguiente manera:

- a. Explicación y familiarización con los conceptos de: misión, visión, valores empresariales, estrategias, y objetivos estratégicos.
- b. Taller de lluvia de ideas, para definir la misión, la visión, y los valores empresariales.
- c. Explicación y familiarización con el concepto de Factor Crítico de Éxito (FCE) (Que son los factores de carácter esencial para conseguir los objetivos estratégicos. Pueden ser internos (de la empresa), o externos (de la industria)).

- d. Taller para establecer los FCE (factores críticos de éxito) tanto internos como externos.
- e. Presentación de documentos de resumen de análisis estratégico a los gerentes de la empresa (es decir, las matrices EFE, EFI, y FODA) para facilitar el planteamiento de estrategias.
- f. Taller de lluvia de ideas para plantear estrategias, objetivos estratégicos, y acciones estratégicas a seguir para cumplir dichos objetivos.

En base a esta metodología, se obtuvo los resultados que se presentan en los siguientes apartados.

7.2. ELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA GENÉRICA (DE PORTER).

Después de realizar el análisis del entorno de la empresa, y del mercado objetivo que ha sido escogido, se ha llegado a la conclusión de que la estrategia genérica de Porter que se debe seguir es la de **enfoque en un nicho de mercado**¹³⁰.

Una primera razón por la que se escoge esta estrategia genérica, es que de acuerdo a las características del segmento de mercado objetivo¹³¹, el cliente busca un servicio personalizado porque tiene para cada caso necesidades específicas y particulares. En otras palabras, el servicio y producto que se generan, son diseñados según necesidades específicas de cada cliente; es decir, es un servicio “a la medida del cliente”.

¹³⁰ David Fred, *Administración Estratégica*, Pearson Educación, México 2003, p. 176.

¹³¹ Ver el apartado 7.3, cuadro 7.1.

Una segunda razón por la que se escoge esta estrategia genérica, y no una de *liderazgo en costos*, es que la empresa *Cepragro* difícilmente alcanzará una producción a bajo costo, puesto que tendría que competir, como se analizó en el capítulo 4 del presente trabajo de investigación, con empresas productoras gigantes que, por tamaño y economías de escala, tienen ventaja en costos. Por lo tanto, *Cepragro* se encuentra en desventaja competitiva.

Una tercera razón por la que se escoge la estrategia genérica de *enfoque en nicho de mercado*, es que, dadas las condiciones del entorno, y las características del segmento de mercado al que se pretende llegar (que tiene exigencias específicas, dependiendo de cada cliente atendido), no se podría estandarizar un producto-servicio. La estandarización se aplica a mercados masivos (cuando la estrategia es de liderazgo en costos, o de diferenciación), mientras que la propuesta es atender a un nicho específico de mercado.

Una cuarta razón, responde al análisis realizado en las matrices FODA, y matriz IE (Interna Externa). En primer lugar, como se analizó en el capítulo 4, el nicho de mercado que ofrece las mejores condiciones ambientales es el de *clientes-empresa*. En segundo lugar, como se puede apreciar en la matriz FODA, en el cuadrante FA, está ubicada la estrategia de “enfoque de nicho de mercado: especialización en el nicho de clientes empresa” como respuesta a las siguientes factores internos y externos:

- Fortaleza F1(experiencia en el diseño de productos y servicios a la medida),
- Fortaleza F2 (experiencia en la coordinación de varios proveedores),

- Fortaleza F4 (buen manejo de documentos contables).
- Amenaza A1 (preferencia heterogénea por estilos arquitectónicos)
- Amenaza A7 (amenaza de competidores potenciales por bajas barreras de entrada).
- Amenaza A9 (alto grado de rivalidad por industria fragmentada).

En tercer lugar, dado el resultado de la matriz IE (interna externa), que ubica a la empresa en el cuadrante IV¹³², y que sugiere aplicar una estrategia de “desarrollo de mercado” que significa ingresar a un nuevo mercado, se ha tomado en cuenta el nicho de mercado de “*clientes-empresa*”. Elección que se justifica por el hecho de que en dicho mercado es necesario buscar la especialización, dadas las amenazas de heterogeneidad (A1 de matriz FODA), y el grado de rivalidad real y potencial (A7 y A9 de la matriz FODA).

7.3. DEFINICIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO OBJETIVO.

Para la definición del segmento de mercado objetivo, se ha tomado en cuenta los siguientes aspectos: en primer lugar, las características de cada segmento que ya se vinieron definiendo en el capítulo 4; en segundo lugar, los parámetros de segmentación de mercado expuestos en el capítulo 2; tercero, el hecho de que el segmento de *clientes-empresa* es el más atractivo de acuerdo con los resultados del análisis realizado en la matriz EFE de los capítulos 4 y 6¹³³, y finalmente, el análisis interno de *Cepragro* que indica que actualmente está su Cadena de Valor estructurada para atender mayormente a clientes

¹³² Ver cuadro 6.4B – Matriz IE.

¹³³ Ver la sección 6.2-DIAGNÓSTICO SEGÚN EL ANÁLISIS EXTERNO APLICANDO EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER, del capítulo 6.

empresariales, como muestran las fortalezas F1, F2, F4 y F5 de la matriz FODA.

Por lo tanto, el mercado objetivo escogido es el de **clientes-empresariales**. Y su segmentación quedó estructurada de la siguiente manera:

Cuadro 7.1 – Características del Segmento de mercado objetivo: clientes-empresa

BASES PARA LA SEGMENTACIÓN DE MERCADOS DE NEGOCIOS (B2B)		SEGMENTO ESPECÍFICO ESCOGIDO: CLIENTES-EMPRESA
Criterios de Segmentación	Parámetros utilizados	Características del segmento
Ubicación de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Región • Ubicación por eficiencia operativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas ubicadas en Quito/ Pichincha
Tipo de cliente según perfil comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Industria • Tamaño (en ventas o empleados) • Estructura de la Organización (según decisión de compra) • Requerimientos específicos de compra 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Industria en la que se opera</u>: cualquier industria. • <u>Tamaño</u>: empresas medianas, con varios puntos de venta o sucursales; y/o con planes de expansión (que garanticen recompras) • <u>Estructura organizacional</u>: La decisión de compra está en la gerencia, recae en una sola persona. • <u>Requerimientos específicos</u>: Cada cliente tiene sus requerimientos específicos. Bajo nivel de estandarización.
Condiciones de la transacción	<ul style="list-style-type: none"> • Situación de compra (recompras o compras nuevas) • Tasa de uso 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Situación de compra</u>: Siempre son compras de acuerdo a necesidades particulares de cada cliente. (Soluciones a la medida). • <u>Tasa uso</u>: Poco frecuente: Contrato inicial y trabajos de mantenimiento • <u>Procedimiento de compra</u>: bajo contrato de

	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de compra (compra directa, licitación, bajo contrato) • Tamaño del pedido • Requisitos de servicio 	<p>servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Tamaño del pedido</u>: Contratos relativamente grandes que implican mucho material • <u>REQUISITOS DE SERVICIO</u>: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Distribución o Redistribución funcional de los espacios, tanto administrativos como productivos</i> • <i>Aprovechamiento óptimo del espacio para cumplir con necesidades técnicas y estéticas.</i> • <i>Mejorar imagen corporativa,</i> • <i>Cumplir con estándares de calidad o imagen,</i> • <i>Cumplir cronogramas y presupuestos,</i> • <i>Delegar a un tercero la ejecución del proyecto de remodelación (para no distraer la atención de las operaciones del negocio).</i> • <i>Oficinas que se preocupan por tener un ambiente moderno: estimulante, ergonómico, iluminado y sin barreras interpersonales.</i> • <i>Cumplimiento de normas en seguridad industrial y salud ocupacional.</i>
--	--	--

Cuadro elaborado por el autor, en base a entrevistas con expertos del sector de la Construcción.

7.4. PLANTEAMIENTO DE MISIÓN, VISIÓN VALORES Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO, PREVIO A LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA, PARA ATENDER AL SECTOR DE LA CONSTURUCCIÓN.

7.4.1. Planteamiento de la misión y la visión.

Como se mencionó al inicio del presente capítulo, se utilizó una metodología específica para la obtención de información. Por lo tanto, para la definición de la misión y la visión empresarial, se utilizó un esquema referencial tomando en cuenta los elementos esenciales que estas deben contener. Este esquema referencial está expuesto en el Anexo 7.1. Como consecuencia, la definición de la misión y visión quedó formulada de la siguiente manera:

Misión de la nueva sub-división Construcción

“La sub-división de la Construcción existe para dar funcionamiento a la alianza estratégica “*Cepragro-Tuin*”, con el objetivo de apoyar a nuestros clientes en la creación de sitios de trabajo y de operación más funcionales, productivos, confortables e inspiradores para sus empleados y usuarios, atendiendo estándares de calidad e imagen; logrando de esta manera que nuestra empresa sea un aliado en la consecución de los objetivos operacionales de nuestros clientes. Todo esto apelando al mejor talento humano que podamos desarrollar internamente, y cuidando la rentabilidad de nuestros inversionistas”.

Visión

“Para el año 2017, llegar a posicionar a la empresa *Cepragro* en el sector de la Construcción, como una empresa de excelencia en el asesoramiento, diseño y creación de espacios operativos funcionales y productivos, con capacidad de dar soluciones efectivas a nuestros clientes”.

7.4.2. Declaración de valores empresariales.

Como producto de la misma metodología expuesta en el apartado anterior, se determinó como valores empresariales los siguientes:

Valores empresariales de *Cepragro*:

Responsabilidad por la calidad: queremos que nuestros trabajos estén acorde con los estándares de calidad e imagen que exigen nuestros clientes; y con las exigencias legales que estos deben cumplir.

Respeto por el tiempo: nos interesa entregar nuestros trabajos y proyectos dentro del tiempo estipulado por nuestros clientes, para que estos también cumplan sus cronogramas de operaciones.

Compromiso con el desarrollo de nuestros colaboradores: procuramos que nuestras oficinas sean lugares de desarrollo personal y profesional, y a la vez que brinden el estímulo para trabajar productivamente.

Responsabilidad financiera: somos prudentes y cautelosos con el uso del recurso financiero, y con el pago a tiempo de las obligaciones laborales y tributarias para con el estado. Además cuidamos la rentabilidad de los inversionistas.

Honestidad y nitidez en el trabajo: preferimos no prometer más allá de lo que podamos cumplir, y procuramos hacer nuestro trabajo bien hecho; es decir, cumpliendo los estándares de calidad que nuestros clientes exijan.

7.4.3. Definición del negocio, cliente y productos, en base a análisis de los factores críticos de éxito (FCE's).

Factores críticos de éxito:

Asegurar sintonía con el cliente: Es decir, asegurar buenas relaciones de confianza y comunicación con el cliente, para poder entender las necesidades estéticas y técnicas de los mismos, ya que para cada proyecto, las necesidades son muy específicas. El servicio debe ser “a la medida del cliente”.

Disponer de una cartera eficiente de proveedores de insumos prefabricados: Para garantizar la rapidez en el levantamiento y culminación de

cada proyecto contratado. Y para entregar los proyectos a tiempo, cumpliendo con los cronogramas exigidos por el cliente.

Contar con hardware y software de diseño: para que la experiencia de servicio al cliente sea óptima, satisfactoria y eficaz en el cumplimiento de sus necesidades.

Contar con experiencia en diseño creativo y construcción: Para lograr diseños novedosos que logren un alto grado de satisfacción del cliente, e incluso superen sus expectativas. Además para lograr un aprovechamiento óptimo de los espacios y cubrir así necesidades, no solamente estéticas sino también técnicas. Además, se ha logrado determinar, producto de las entrevistas con expertos, que el factor “diseño creativo” conduce a la posibilidad de tener mejores ingresos, y por lo tanto, mejor rentabilidad.

Establecimiento de la alianza estratégica con la empresa *Tuin Desing*, y su mantenimiento en el tiempo: Considerando el FCE anterior, la alianza estratégica planteada con la empresa *Tuin Desing*, y su mantenimiento en el tiempo, constituye también un factor crítico de éxito para *Cepragro* y sus objetivos estratégicos.

Contar con liquidez financiera: dado que el cliente en este tipo de mercado especializado no realiza la cancelación de sus facturas de contado, y los montos que se manejan son relativamente altos, sin el recurso financiero suficiente para pagar insumos no sería posible llevar a cabo los proyectos.

Disponer de mano de obra calificada: Para poder cumplir y entregar a tiempo las obras contratadas, y para lograr trabajos de calidad minimizando el desperdicio de materiales.

Asegurar un alto nivel de recordación de la marca *Cepragro-Tuin*: Debido a que existen bajas barreras de entrada y la frecuencia de compra del cliente es baja, se pretende posicionar la marca para ser la primera en recordación, en el momento de la decisión de compra del cliente.

7.5. FORMULACIÓN DE UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA DE VALOR PARA ATENDER AL NUEVO MERCADO DE LA CONSTRUCCIÓN.

7.5.1. Formulación de la estrategia específica a seguir.

Como producto de un adecuado proceso de planificación estratégica, y considerando los siguientes pasos del proceso:

- el análisis interno y externo realizado previamente, resumidos en la matrices EFE, EFI, y FODA
- la segmentación del mercado que se desea atender,
- la formulación de la misión y visión de *Cepragro*,
- el planteamiento de los factores críticos de éxito (FCE),
- la formulación de estrategias en la matriz FODA, entonces...

...se ha planteado una estrategia a seguir para *Cepragro*, de la siguiente manera:

“Formar una alianza estratégica, con una empresa con experiencia en el sector del diseño y acabados para la construcción; para incursionar en dicho

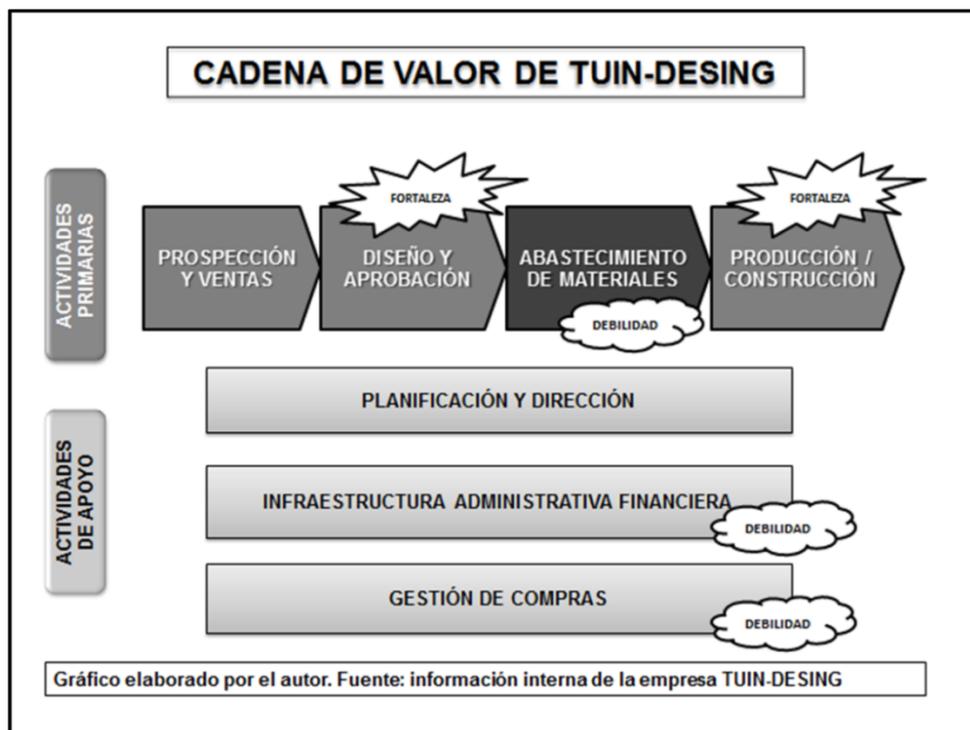
mercado; con un enfoque en un nicho específico conformado por clientes empresariales”.

Para llevar a cabo la mencionada estrategia, se ha procedido a elegir a la empresa *Tuin-Desing*, la cual está dedicada a la actividad del diseño arquitectónico interior.

7.5.2. Justificación para elegir a la empresa Tuin-Desing, para formar la alianza estratégica.

A continuación se realiza una exposición del argumento por el cual se ha escogido a la empresa *Tuin-Desing*, para realizar la alianza estratégica para incursionar en el mercado de la Construcción. Así, para una mejor visualización, se ha graficado la cadena de valor de la mencionada empresa de diseño, la cual se la puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 7.1 – Cadena de Valor de la empresa TUIN-Desing



Así, mediante reuniones con los directivos de *Tuin-Desing*, y como se puede apreciar en el gráfico 7.1, se ha identificado las siguientes Fortalezas y Debilidades relevantes:

- El proceso de “Abastecimiento de materiales”, dentro de su cadena de valor, genera muchos retrasos en la entrega oportuna de materiales, lo que genera retrasos en la entrega de obras. Al mismo tiempo, la gestión de comprar materiales genera constante iliquidez en la empresa, debido a que los proveedores que se eligen para hacer las compras exigen pagos de contado. Mientras que a los clientes se les cobra a los 30 o 60 días (en algunos casos se han demorado más). Por lo tanto, en resumen se ha identificado que el **proceso de abastecimiento de materiales genera retrasos e iliquidez**, por lo que constituye una **debilidad**.
- Asimismo, la actividad de apoyo denominada Infraestructura administrativa y financiera, en su gestión financiera, al no tener liquidez, tiene **problemas para realizar sus pagos**. Por lo que se la ha identificado como una **debilidad**.
- Luego, en la actividad de apoyo denominada gestión de compras, se ha identificado que no existen acuerdos con una base de proveedores. Específicamente, no existen acuerdos de crédito, no existen acuerdos sobre las condiciones de despacho y entrega, y tampoco se ha determinado los requisitos que deben cumplir los proveedores idóneos. Por lo tanto, la **falta de acuerdos con**

proveedores genera retrasos e iliquidez, y constituye una **debilidad** también.

- Por otra parte, en la cadena de valor de *TUIN Desing* se ha identificado que los procesos de Diseño y Aprobación, y de Producción y Construcción, son procesos que cumplen su función. Por lo tanto, el **cumplimiento eficaz de las actividades de diseño y de construcción**, representan una **fortaleza**.

Por lo tanto, es en la gestión de compras (actividad de apoyo) y en el Abastecimiento de Materiales (actividad generadora de valor) donde entra la empresa *Cepragro* a operar.

De esta manera se logra un beneficio mutuo: *Cepragro* cubre sus mayores debilidades para este mercado, que están en el “diseño de espacios” y en la “construcción y adecuación de espacios” que son procesos para los cuales *Tuin-Desing* es fuerte. Mientras tanto, esta última cubre debilidades en el proceso de “abastecimiento de materiales” y en la actividad de apoyo de “gestión de compras”. Formando una alianza con una única Cadena De Valor fuerte.

7.5.3. Términos en base a los que se concreta el convenio de alianza estratégica con la empresa Tuin-Desing.

Con la finalidad de asegurar que se mantenga en el tiempo, la alianza estratégica entre la empresa *Cepragro*, y la empresa *Tuin-Desing*, se materializa sobre la base de las siguientes características:

En primer lugar, los directivos de las 2 empresas mantienen un estrecho vínculo familiar, lo que influye, por razones afectivas, en el mantenimiento de la alianza en el tiempo. Esto debido a que, el lazo familiar hará que las dos empresas tiendan a permanecer operativamente unidas.

En segundo lugar, como se analizó en el apartado anterior, las dos empresas vienen a ser interdependientes, ya que las debilidades de la una son las fortalezas de la otra. Lo que crea complementariedad e interdependencia.

En tercer lugar, cada empresa obtendrá un beneficio de la siguiente manera:

- Ceparagro facturará a TUIN por la provisión de materiales, obteniendo un margen de ganancia en la comercialización.
- TUIN delegará las operaciones de abastecimiento de materiales, liberando tiempo para concentrarse en sus procesos generadores de valor que son: prospección, diseño, y producción.
- TUIN obtendrá un beneficio en su liquidez financiera, una vez que *Ceparagro* establezca acuerdos de crédito con proveedores idóneos.

En cuarto lugar, se firmará un convenio con cláusulas que aseguren el cumplimiento de las siguientes condiciones:

- Una duración del convenio de mínimo 5 años, en donde las dos empresas deben operar de manera complementaria. Este documento plantea la opción de renovar la alianza a un plazo más largo, de ser necesario.

- La empresa Tuin-Desing aportará con el proceso de venta y atención al cliente, tal como lo ha venido haciendo en los últimos años. Este proceso incluye: búsqueda y contacto con el cliente prospecto, recepción de sus requerimientos, diseño de espacios operacionales, y adecuación física de dichos espacios.
- *Cepragro* aportará a la alianza con el proceso de estructuración y operación del proceso de abastecimiento de materiales.
- En los momentos que se haga contacto con el cliente-prospecto, la presentación de las empresas al mismo se lo hará como la alianza “*Cepragro-Tuin*”, y no solamente como Tuin. Este punto del convenio se lo hace de esta manera debido a que en el presente trabajo de investigación se propone dos cosas: en primer lugar un “plan estratégico para *Cepragro* para incursionar en un nuevo mercado”¹³⁴, y en segundo lugar, se plantea como objetivo el posicionar la marca *Cepragro* en la mente del nuevo segmento de clientes. Por estas razones el nombre *Cepragro* debe ir ya posicionándose en el nuevo mercado.

7.5.4. Formulación de una propuesta estratégica de valor al cliente, basado en la estrategia planteada y en el segmento de mercado atendido.

La propuesta estratégica de valor para el cliente (en este caso para el nicho de mercado de *clientes-empresa*) consiste en indicar los atributos de valor, para el cliente, del servicio que prestará la alianza *Cepragro* y *Tuin-Desing*. Por lo tanto, el servicio prestado queda estructurado con los siguientes atributos:

¹³⁴ Ver Capítulo I, sección 1.1, “TEMA DE LA INVESTIGACIÓN”

- ✓ **Funcionalidad:** Ofrecemos a nuestros clientes unos diseños de espacios que sean funcionales y que permitan que sus operaciones se realicen de manera eficiente.
- ✓ **Calidad:** Nuestros diseños atenderán normas y estándares de calidad e imagen corporativa. Además, procuramos que los diseños de espacios cumplan con las exigencias de seguridad y salud ocupacional, que la ley exige.
- ✓ **Tiempo de entrega:** Tenemos acuerdos con proveedores de materiales y acabados, de tal manera que podemos responder con rapidez a los requerimientos de los clientes.
- ✓ **Sintonía:** Procuramos entender exactamente cada requerimiento por parte del cliente, para lo cual nos apoyamos en avanzado software de diseño y en mantener buenas relaciones con el cliente.
- ✓ **Facilidad:** Asumimos la ejecución de los proyectos solicitados por nuestros clientes de tal manera que estos no se vean obligados a utilizar tiempo laboral en actividades que no son parte de su cadena productiva.
- ✓ **Sinergia:** Hemos establecido una alianza estratégica con la empresa *Tuin-Desing*, que tiene experiencia técnica en el sector de la construcción, y con quien se ha unido habilidades y capacidades, logrando sinergia; y así, poder ofrecer un servicio de calidad y profesionalismo al cliente.

7.5.5. Planteamiento de objetivos estratégicos.

De igual manera que en pasos anteriores, junto con los directivos de *Cepragro*, y con apoyo en las estrategias y temas estratégicos formulados en la

matriz FODA, se han planteado los objetivos estratégicos como se muestran en el cuadro 7.2. Cabe destacar que los objetivos se los ha agrupado en función de los temas estratégicos, pero también en función de las 4 perspectivas estratégicas del cuadro de mando integral, que se desarrollará en el siguiente capítulo. A continuación los objetivos:

Cuadro 7.2 – Planteamiento de objetivos estratégicos en función de las estrategias planteadas en la matriz FODA para la nueva subdivisión de la Construcción.

PERSPECTIVA	TEMAS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
PERSPECTIVA FINANCIERA	Alianza con empresa de diseño interior y ejecución, para atender al segmento de clientes-empresa	Penetrar en el mercado de Clientes Empresariales
	Penetración en Nuevo Mercado de la Cosntrucción	Incrementar las ventas de <i>Cepragro en el sector Construcción</i>
		Mejorar la liquidez financiera
PERSPECTIVA DE CLIENTE	Desarrollo de nicho de mercado: clientes-empresa	Aumentar la satisfacción del cliente en el nuevo nicho de mercado
	Posicionar la marca Cepragro-Tuin	Posicionar la marca <i>Cepragro-TUIN</i> en su mercado objetivo
PERSPECTIVA DE PROCESOS	Estructurar una base de proveedores y mano de obra eficiente en el cumplimiento de tiempos y requisitos técnicos	Estructurar una cartera eficiente de proveedores de insumos prefabricados
		Disponer permanentemente de obreros calificados para la ejecución de obras
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la efectividad y productividad del elemento humano	Mejorar la satisfacción y la motivación del elemento humano
		Lograr un alto rendimiento profesional del obrero
		Fomentar la cultura de creatividad al brindar soluciones a los clientes
Cuadro elaborado por el autor		

En esta sección se han planteado los objetivos estratégicos a alcanzar en función de los grandes temas estratégicos que la empresa debe atender. Sin embargo, en el capítulo 8, en la propuesta de implementación de la estrategia, se procede a incorporarlos dentro de un “mapa estratégico”. Y asimismo, para asegurar el logro de dichos objetivos, se los relacionará con acciones estratégicas específicas a ejecutar; y estas, a su vez, se las relacionará con sus respectivos indicadores de gestión, resumidos en el siguiente capítulo, en el “Cuadro de Mando Integral”.

8. CAPÍTULO VIII: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.

Para la implementación de la estrategia, se propone la aplicación del modelo del Cuadro de Mando Integral, desarrollado por Kaplan y Norton¹³⁵, basado en el diagnóstico estratégico realizado en los capítulos 3 al 6, y en el planteamiento de la estrategia formulado en el capítulo 7. A continuación su desarrollo.

8.1. ELABORACIÓN DE UN MAPA ESTRATÉGICO DE OBJETIVOS PARA EL NUEVO MERCADO DE LA CONSTRUCCIÓN.

En base a las estrategias desarrolladas en el capítulo 6, donde se ha utilizado la herramienta de la matriz FODA para resumirlas, y en base a la estrategia formulada en el capítulo 7, y siguiendo la metodología del Cuadro de Mando Integral¹³⁶ se ha decidido plantear los objetivos estratégicos, y su respectiva interinfluencia en un mapa estratégico, tal como se muestra en el Gráfico 8.1.

Se los ha clasificado en cuatro perspectivas que son: perspectiva financiera; perspectiva de cliente; perspectiva de procesos; y, perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Estas cuatro perspectivas, de acuerdo con el modelo de Kaplan Y Norton, deben ser leídas de abajo hacia arriba, ya que la perspectiva inferior va influyendo en la inmediata superior.¹³⁷ También, los

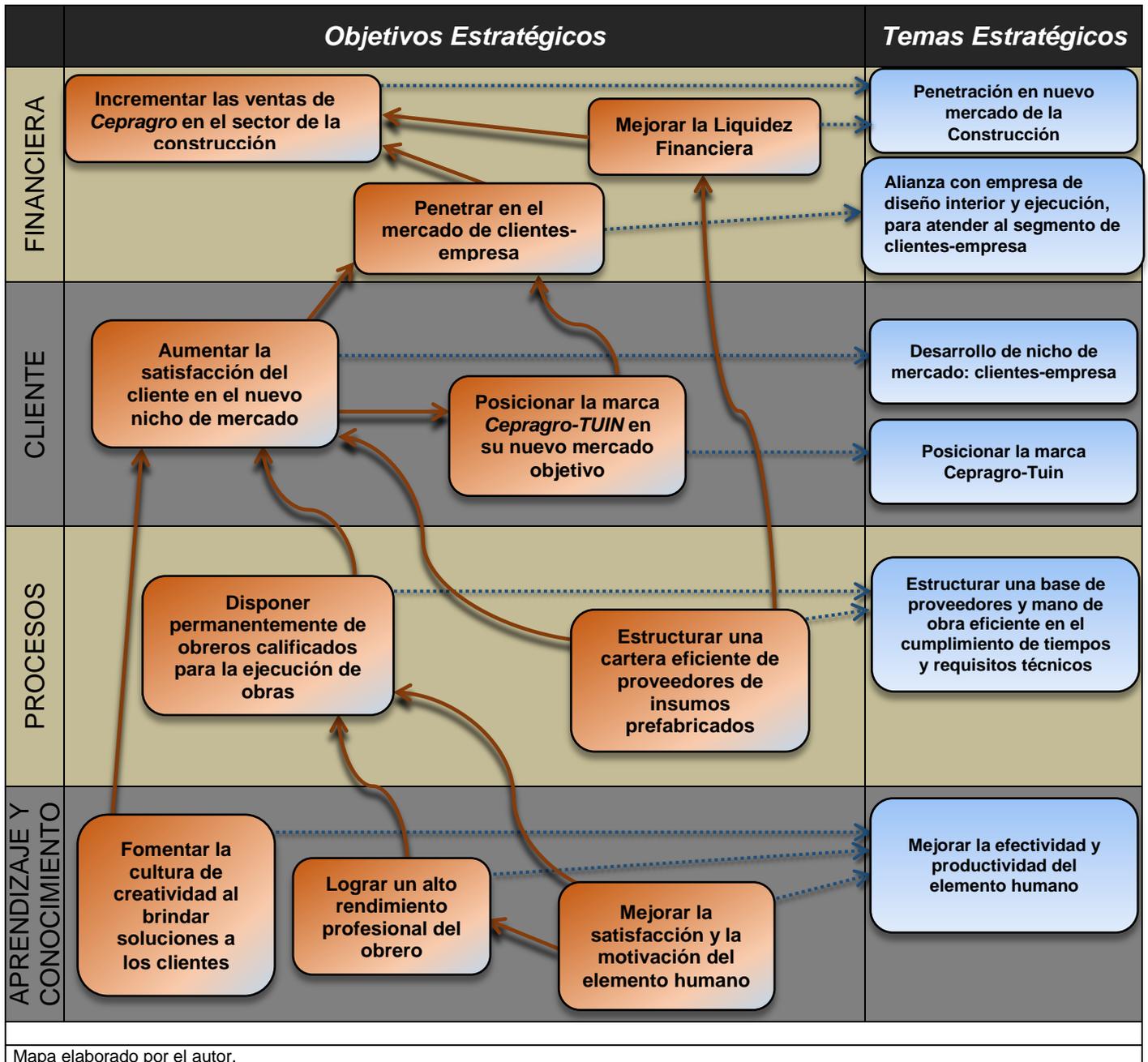
¹³⁵ Kaplan Robert y Norton David, *El Cuadro de Mando Integral*, Grupo Planeta, Barcelona 2009

¹³⁶ Ibid.

¹³⁷ Refiérase al Capítulo 2 para una mejor comprensión de la metodología del Cuadro de Mando Integral.

objetivos se los ha graficado en el mapa, mostrando sus relaciones de causa y efecto, de la siguiente manera:

Gráfico 8.1 – Mapa Estratégico de la alianza Ceparagro-Tuin



8.2. ELABORACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON INDICADORES ESTRATÉGICOS.

8.2.1. Estructuración del Cuadro de Mando Integral.

Una vez elaborado el mapa estratégico, se ha procedido a estructurar el Cuadro de Mando Integral, como se muestran en los cuadros 8.1 y 8.2:

Cuadro 8.1 – El Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA ALIANZA CEPAGRO-TUIN							Cronograma de desembolsos				
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE LOS OBJETIVOS (DE EFECTO)	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES de INICIATIVAS (DE CAUSA)	RECURSOS	VALORACIÓN DE RECURSOS (Costo anual)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PERSPECTIVA FINANCIERA	Penetrar en el mercado de Clientes Empresariales	Incremento en el número de clientes empresariales atendidos	Mejorar la eficiencia del proceso de prospección y ventas	Número de prospectos nuevos contactados por mes para ofrecer el servicio	Gerencia de Tuin en el 1ro. Y 2do. año, y 1 vendedor a partir del 3er. Año	\$ 3.000	\$ -	\$ -	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 6.000
		Incremento en Ventas de la alianza Cepagro-Tuin	Mejorar la eficacia del proceso de prospección y ventas	% de prospectos que efectivamente contratan el servicio/ # de prospectos totales contactados	Consultor en diseño y gestión por procesos	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Incrementar las ventas de Cepagro en el sector Construcción	Incremento en el monto anual de ventas de la nueva sub-división Construcción	Incursionar en un nuevo mercado: el mercado de insumos para la construcción comercial	Porcentaje de ventas en la nueva subdivisión de la Construcción sobre las ventas totales	Convenio de alianza estratégica con la empresa TUIN Desing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Mejorar la liquidez financiera	Saldo mensual promedio en Bancos como porcentaje de las ventas mensuales	Mantener líneas de crédito pre aprobadas con los bancos y empresas de factoring, para situaciones de emergencia	Número permanente de instituciones financieras con líneas de crédito preaprobadas y vigentes	Asistente de Gerencia (que monitoree la vigencia de las líneas de crédito preaprobadas)	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 6.000
PERSPECTIVA DE CLIENTE	Aumentar la satisfacción del cliente en el nuevo nicho de mercado	Índice de satisfacción global del cliente (donde se mide grado de satisfacción en las fases de "comprensión de necesidades", "diseño" y "producción" de obra).	Establecer y poner operativo un sistema de diseño en 3D, mediante incorporación de hardware y software	Grado de Satisfacción con la presentación del diseño	Software y Hardware de diseño	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
					Contratación de un operador de software de diseño 3D	\$ 3.600	\$ -	\$ -	\$ 3.600	\$ 3.600	\$ 3.600
			Mejorar el proceso de producción / construcción	Grado de Satisfacción con la obra entregada (midiendo satisfacción con la funcionalidad de la obra, y satisfacción con el tiempo de entrega)	Consultor en diseño y gestión por procesos	ya presupuestado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
		Diseñar, y poner operativo un procedimiento de recolección de necesidades técnicas y estéticas del cliente	Grado de satisfacción con el servicio y el trato personal, en el proceso de recolección de necesidades del cliente								
	Posicionar la marca Cepagro-TUIN en su mercado objetivo	Porcentaje de gerentes de empresa que reconocen la marca Cepagro-TUIN como empresa "asesora y ejecutora en el campo de la arquitectura comercial"	Realizar campañas de comunicación para posicionar la marca Cepagro-TUIN	Porcentaje de gasto en campañas de comunicación sobre gastos totales	Profesional en Publicidad encargado de la estrategia de comunicación.	\$ 1.600	\$ 1.600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
					Diseño publicitario y Pautaje en medios	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Crear y poner operativos sitios web y blogs con información de la Empresa			Porcentaje de registros de datos sobre número de visitas al sitio web	Empresa de diseño de sitios web (incluye diseño, dominio y alojamiento).	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE LOS OBJETIVOS (DE EFECTO)	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	INDICADORES de INICIATIVAS (DE CAUSA)	RECURSOS	VALORACIÓN DE RECURSOS (Costo anual)	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PERSPECTIVA DE PROCESOS	Estructurar una cartera eficiente de proveedores de insumos prefabricados	Porcentaje de proveedores de insumos prefabricados que cumplen estándares	Establecer acuerdos con proveedores para tener plazo de pago	Número de proveedores con crédito vigente sobre número de proveedores totales	Asistente de Gerencia (que monitoree la vigencia de los acuerdos con proveedores y opere el proceso comercial)	ya presupuestado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
			Establecer acuerdos con proveedores para que cumplan estándares de calidad, servicio, tiempo y forma de entrega	Número de proveedores con acuerdo de estándares sobre número de proveedores totales		ya presupuestado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
			Diseñar y poner a operar el proceso de abastecimiento de materiales e insumos	Número de reclamos a proveedores / número total de obras entregadas		Consultor en diseño y gestión por procesos	ya presupuestado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Disponer permanentemente de obreros calificados para la ejecución de obras	Porcentaje de obreros que inician a tiempo las obras y que cumplen el índice de rendimiento profesional / obreros totales contratados	Establecer un sistema de contratación de obreros que cumplan con estándares de selección.	Número de obreros nuevos calificados sobre número de obreros nuevos totales contratados	Convenios y Afiliaciones con Instituciones que garanticen la contratación de mano de obra calificada	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
			Estructurar una base de datos de obreros calificados contratados, para contactarlos para futuras obras	Índice de número de obreros en la BDD, con respecto al número de clientes proyectado por atender en el año	Software ERP para control, y Asistente de Gerencia	ya presupuestado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la satisfacción y la motivación del elemento humano	Porcentaje de Motivación y Satisfacción con el trabajo	Diseñar, establecer y poner en marcha un sistema de bonificación en función del rendimiento del obrero	Porcentaje de bonificaciones sobre remuneración total	Capacitación Gerencial en Talento Humano: remuneración por desempeño	\$ 800	\$ -	\$ 800	\$ -	\$ -
Establecer la política de Remuneración a los obreros a tiempo				Brecha entre el tiempo pactado de pago y el tiempo real de pago	Software ERP para control	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Lograr un alto rendimiento profesional del obrero		Índice de rendimiento profesional (que mide tiempo de entrega, porcentaje de desperdicio)	Establecer y poner en marcha un sistema de medición del tiempo de entrega de obras por parte del obrero contratado	Brecha porcentual entre tiempo de entrega pactado y tiempo de entrega real	Software ERP para control	ya presupuestado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
			Establecer y poner en marcha un sistema de medición del desperdicio de materiales	Porcentaje de material desperdiciado sobre material total utilizado	Software ERP para control	ya presupuestado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fomentar la cultura de creatividad al brindar soluciones a los clientes	Porcentaje de diseños calificados como "novedosos" por parte del cliente, sobre número de diseños totales.	Establecer un programa de entrenamiento de la creatividad en los diseñadores	Número de horas semanales de entrenamiento	Software para entrenamiento de la creatividad	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	\$ 130	
Cuadro elaborado por el autor, junto con los directivos de Cegrpro y Tuin Desing							\$ 13.930	\$ 6.930	\$ 12.730	\$ 12.730	\$ 18.730

Como se puede observar en el cuadro 8.1, el Cuadro de Mando Integral muestra los objetivos estratégicos, manteniendo la misma distribución diseñada

para el mapa estratégico (Gráfico 8.1). Ahora bien, para lograr dichos objetivos, y por lo tanto la estrategia global formulada, se han planteado en el cuadro las respectivas acciones a tomar, denominadas *iniciativas estratégicas* y con sus respectivos indicadores estratégicos que permitirán el control del cumplimiento de la estrategia global a través del control del cumplimiento de las operaciones. A continuación se procede a cuantificar los indicadores estratégicos:

Cuadro 8.2 – El Cuadro de Mando Integral: cuantificación de indicadores y planteamiento de metas de desempeño.

CUANTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS									
PERSPECTIVA	PESO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PESO	INDICADORES DE LOS OBJETIVOS (DE EFECTO)	Fórmula de Cálculo	Línea de Base	Verde	Amarillo	Rojo
PERSPECTIVA FINANCIERA	25%	Penetrar en el mercado de Clientes Empresariales	50%	Incremento en el número de clientes empresariales atendidos	$((\# \text{ de clientes atendidos al año} / \# \text{ de clientes atendidos el año anterior}) - 1) * 100\%$	20%	$i > 20\%$	$18\% < i < 20\%$	$i < 18\%$
				Incremento en Ventas de la alianza Ceparagro-Tuin	$((\text{Ventas al año} / \text{Ventas del año anterior}) - 1) * 100\%$	22%	$i > 22\%$	$20\% < i < 22\%$	$i < 20\%$
		Incrementar las ventas de Ceparagro en el sector Construcción	30%	Incremento en el monto anual de ventas de la nueva sub-división Construcción	$((\text{Ventas año actual} / \text{Ventas año anterior}) - 1) * 100\%$	12%	$i > 12\%$	$10\% < i < 12\%$	$i < 10\%$
		Mejorar la liquidez financiera	20%	Saldo mensual promedio en Bancos como porcentaje de las ventas mensuales	Saldo promedio mensual en banco / Ventas mensual	40%	$i = 35\%$	$i = 35\% \pm 5\%$	$i > 40\%$ o $i < 35\%$
PERSPECTIVA DE CLIENTE	30%	Aumentar la satisfacción del cliente en el nuevo nicho de mercado	60%	Índice de satisfacción global del cliente (donde se mide grado de satisfacción en las fases de "comprensión de necesidades", "diseño" y "producción de obra).	$(\% \text{ satisfacción en comprensión necesidades}) \times (\% \text{ satisfacción con diseño}) \times (\% \text{ satisfacción con la obra producida})$	0,60	$i > 0,6$	$0,5 < i < 0,6$	$i < 0,5$
		Posicionar la marca Ceparagro-TUIN en su mercado objetivo	40%	Porcentaje de gerentes de empresa que reconocen la marca Ceparagro-TUIN como empresa "asesora y ejecutora en el campo de la arquitectura comercial"	$\# \text{ de gerentes que responden de manera satisfactoria} / \# \text{ total de gerentes encuestados en una muestra representativa}$	70%	$i > 70\%$	$60\% < i < 70\%$	$i < 60\%$

PERSPECTIVA	PESO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PESO	INDICADORES DE LOS OBJETIVOS (DE EFECTO)	Fórmula de Cálculo	Línea de Base	Verde	Amarillo	Rojo
	PERSPECTIVA DE PROCESOS	25%	Estructurar una cartera eficiente de proveedores de insumos prefabricados	45%	Porcentaje de proveedores de insumos prefabricados que cumplen estándares	# de proveedores que cumplen estándares / # total en cartera de proveedores	70%	$i > 70\%$	$60\% < i < 70\%$
Disponer permanentemente de obreros calificados para la ejecución de obras			55%	Porcentaje de obreros que inician a tiempo las obras y que cumplen el índice de rendimiento profesional / obreros totales contratados	# de obreros que inician a tiempo las obras y cumplen índice de rendimiento / # total de obreros contratados	80%	$i > 80\%$	$75\% < i < 80\%$	$i < 75\%$
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	20%	Mejorar la satisfacción y la motivación del elemento humano	30%	Porcentaje de Motivación y Satisfacción con el trabajo	# de encuestados que responden favorablemente / # total de encuestas	80%	$i > 80\%$	$75\% < i < 80\%$	$i < 75\%$
		Lograr un alto rendimiento profesional del obrero	40%	Índice de rendimiento profesional (que mide tiempo de entrega, porcentaje de desperdicio)	$(1 - (\text{días de retraso} / \text{días pactados})) + (1 - \text{razón de desperdicio}) + (\text{razón de satisfacción cliente}) + (\text{razón de cumplimiento técnico evaluado por Tuin})$	3,30	$i > 3,30$	$2,90 < i < 3,30$	$i < 2,90$
		Fomentar la cultura de creatividad al brindar soluciones a los clientes	30%	Porcentaje de diseños calificados como "novedosos" por parte del cliente, sobre número de diseños totales.	# de diseños calificados como "novedosos" / # total de diseños aprobados	60%	$i > 60\%$	$50\% < i < 60\%$	$i < 50\%$
100%	Cuadro elaborado por el autor, junto con los directivos de Ceparago y Tuin Desing								

8.2.2. Descripción y Justificación del Cuadro de Mando Integral elaborado para la alianza *Ceparago-Tuin*.

El cuadro de mando integral se lo ha estructurado, no como una lista de actividades aleatorias; sino que, en primer lugar, las iniciativas estratégicas han sido producto del análisis interno y externo que ha sido sintetizado en la matriz

FODA del capítulo 6; y en segundo lugar, se ha mantenido especial cuidado en vincular cada una de las iniciativas estratégicas propuestas con cada uno de los objetivos planteados en el mapa estratégico de objetivos. Asimismo, a cada actividad estratégica se ha planteado un indicador, que permitirá controlar y evaluar su cumplimiento. En otras palabras, se ha asegurado que, mediante los mencionados indicadores, se pueda alinear las operaciones con las iniciativas estratégicas, y estas a su vez, se alineen con los objetivos estratégicos. También, se ha clasificado cada objetivo dentro de alguna de las 4 perspectivas que propone el cuadro de mando integral.

Así, por ejemplo, dentro de *la perspectiva de clientes*, para alcanzar el objetivo de “Aumentar la satisfacción del cliente”, se ha planteado como iniciativa estratégica el “establecer y poner operativo un sistema de diseño en 3D, mediante incorporación de hardware y software”. Luego, para poder controlar el cumplimiento y desempeño de esa iniciativa, se propone como indicador estratégico el “grado de satisfacción con la presentación del diseño”. Así, al colocar una meta en cuanto al grado de satisfacción del cliente al presentar el diseño (el cual será medido a través de encuesta a los clientes que superan la fase de diseño de la obra), existe la seguridad de que se está ejecutando la iniciativa estratégica propuesta, y por lo tanto el objetivo propuesto.

8.3. FACTIBILIDAD, IMPACTO Y VIABILIDAD FINANCIERA DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.

La **factibilidad** de esta propuesta de implementación está determinada por los siguientes factores:

- Se ha respetado la estructura del cuadro de mando integral, al ligar cada iniciativa a un objetivo que, a su vez, está ligado a la estrategia global.
- Las iniciativas se las irá ejecutando gradualmente en el tiempo, y no todas a la vez (lo que las volvería incontrolables). Por lo que se facilita su efectividad.
- Las iniciativas estratégicas planteadas se sustentan en recursos que están al alcance de las empresas participantes en la alianza estratégica propuesta. Específicamente se propone 1 vendedor, 1 asistente de gerencia (que maneje la parte operativa-comercial, y monitoree la vigencia de los convenios), software y hardware de diseño en 3D y de control de gestión (que existen en el mercado), contratación de empresas de publicidad, diseño web, y consultoría en diseño de procesos (que también se las puede encontrar en el mercado). Además se propone una afiliación a un software de entrenamiento de la creatividad (y otras cualidades cerebrales), para lo cual se ha pensado en 2 sitios web que existen en el internet: www.lumosity.com, y www.unobrain.com, que ofrecen paquetes de suscripción anual.
- Se ha realizado una **proyección financiera** (cuadro 8.3) basada en las metas de ventas propuestas en el cuadro de mando integral. La mencionada proyección financiera sustenta sus viabilidad en los siguientes aspectos:

- Al realizar el flujo de caja proyectado, este presenta un valor actual neto (VAN) de \$9.530 dólares, sobre una inversión inicial de \$5.000. (Ver cuadro 8.5).
- Esa inversión inicial se la va a cubrir a través de un préstamo bancario, a 5 años plazo. Este es un monto que tiene altas probabilidades de ser aprobado en la mayoría de instituciones financieras.
- La tasa interna de retorno (TIR) asciende a 42%. Valor que se encuentra por encima de la tasa pasiva referencial de 5,2%¹³⁸, lo que minimiza el costo de oportunidad, haciendo viable el proyecto. (Ver cuadro 8.5).
- El estado de resultados proyectado arroja utilidades crecientes a partir del tercer año de operación. (Ver cuadro 8.4).
- La cantidad de clientes a la que se pretende llegar con la proyección y las tasas de crecimiento en ventas fijadas como meta, es factible. Esto debido a que cada año se desea llegar a una cantidad entre 14 y 30 clientes. (Ver cuadro 8.3, sección Parámetros de cálculo). Lo que comparado con los datos analizados en el apartado 4.1.6 en el que se obtiene que “según datos del INEC, en la provincia existen 50.269 empresas; de las cuales, un 85% son sociedades, es decir 42.728”¹³⁹, entonces se concluye que

¹³⁸ Fuente Tasa pasiva referencial: Banco Central del Ecuador.

¹³⁹ INEC, Directorio de empresas – Pichincha, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-2/>, (Consulta: Febrero 2014)

con los datos proyectados se puede cómodamente cubrir la demanda existente.

Cuadro 8.3 – Estado de Flujos de Caja Proyectado

ESTADO DE FLUJOS DE CAJA PROYECTADO - ALIANZA CEPRAGRO-TUIN						
PARÁMETROS DE CÁLCULO						
	Año Base	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Clientes atendidos por año	12	14	17	21	25	30
Porcentaje de inflación anual (IPP)	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%	1,7%
Porcentaje de incremento en # Clientes atendidos	20%	20%	20%	20%	20%	21%
Ingreso promedio por cliente	\$ 6.562	\$ 6.674	\$ 6.787	\$ 6.903	\$ 7.020	\$ 7.139
Proyección de Ventas	\$ 78.747	\$ 96.103	\$ 117.284	\$ 143.133	\$ 174.680	\$ 214.956
Porcentaje de incremento en Ventas	no aplica	22%	22%	22%	22%	23%
Porcentaje del Costo de Venta sobre las Ventas	69%	70%	70%	70%	70%	70%
Porcentaje de Facturas cobradas en el siguiente año	17%	8%	0%	0%	0%	0%
Porcentaje de Comisión pagada a Cepragro según contrato	0%	0%	0,5%	0,5%	3%	4%
Porcentaje Comisión operaciones de <i>factoring</i>	n/a	0,5%	1%	1%	1%	1%
ESTADO DE FLUJOS DE CAJA PROYECTADO						
	Año Base	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Facturación	\$ 78.747	\$ 96.103	\$ 117.284	\$ 143.133	\$ 174.680	\$ 214.956
INGRESOS OPERATIVOS						
Cobro de Facturas de Venta del año	\$ 65.623	\$ 88.415	\$ 117.284	\$ 143.133	\$ 174.680	\$ 214.956
Cobro de Facturas año anterior	\$ 12.905	\$ 13.125	\$ 7.688	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos	\$ 78.528	\$ 101.539	\$ 124.972	\$ 143.133	\$ 174.680	\$ 214.956
EGRESOS OPERATIVOS						
Compras de Materiales y MO	\$ 54.403	\$ 61.890	\$ 82.099	\$ 100.193	\$ 122.276	\$ 150.469
Gastos Generales	\$ 27.600	\$ 28.069	\$ 28.546	\$ 29.032	\$ 29.525	\$ 30.027
Desembolso causado por la Alianza Estratégica	\$ -	\$ 13.930	\$ 6.930	\$ 12.730	\$ 12.730	\$ 18.730
Comisión pagada a Cepragro	\$ -	\$ -	\$ 176	\$ 215	\$ 1.572	\$ 2.579
Comisión operaciones de <i>factoring</i>	\$ -	\$ 481	\$ 1.173	\$ 1.431	\$ 1.747	\$ 2.150
Total Egresos	\$ 82.003	\$ 104.370	\$ 118.924	\$ 143.601	\$ 167.850	\$ 203.955
Utilidad Operativa	\$ (3.475)	\$ (2.831)	\$ 6.048	\$ (468)	\$ 6.830	\$ 11.001
Préstamos Bancarios		\$ 5.000				
Aporte de Capital	\$ 3.000	\$ -				
Pago Cuota Préstamo (capital más intereses)	\$ -	\$ (1.381)	\$ (1.381)	\$ (1.381)	\$ (1.381)	\$ (1.381)
Impuestos y Participación de Utilidades	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (983)
Superavit/Déficit del año	\$ (475)	\$ 788	\$ 4.667	\$ (1.849)	\$ 5.449	\$ 8.636
Saldo en Caja	\$ (475)	\$ 313	\$ 4.980	\$ 3.131	\$ 8.579	\$ 17.216

Cuadro 8.4 – Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ALIANZA CEPRAGRO-TUIN						
	Año Base	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos por Facturación	\$ 78.747	\$ 96.103	\$ 117.284	\$ 143.133	\$ 174.680	\$ 214.956
COSTO DE VENTAS	\$ 54.403	\$ 61.890	\$ 82.099	\$ 100.193	\$ 122.276	\$ 150.469
Compras de Materiales y MO	\$ 54.403	\$ 61.890	\$ 82.099	\$ 100.193	\$ 122.276	\$ 150.469
UTILIDAD BRUTA	\$ 24.344	\$ 34.213	\$ 35.185	\$ 42.940	\$ 52.404	\$ 64.487
GASTOS GENERALES TOTALES	\$ 27.600	\$ 41.999	\$ 35.652	\$ 41.976	\$ 43.827	\$ 51.337
Gastos Generales	\$ 27.600	\$ 28.069	\$ 28.546	\$ 29.032	\$ 29.525	\$ 30.027
Gastos Generales Derivados de la Alianza Estr	\$ -	\$ 13.930	\$ 6.930	\$ 12.730	\$ 12.730	\$ 18.730
Comisión pagada a Ceparagro por acuerdo	\$ -	\$ -	\$ 176	\$ 215	\$ 1.572	\$ 2.579
GASTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ 1.072	\$ 1.671	\$ 1.825	\$ 2.024	\$ 2.296
Comisión operaciones de <i>factoring</i>	\$ -	\$ 481	\$ 1.173	\$ 1.431	\$ 1.747	\$ 2.150
Interés Préstamo bancario	\$ -	\$ 592	\$ 498	\$ 394	\$ 277	\$ 146
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ (3.256)	\$ (8.859)	\$ (2.138)	\$ (861)	\$ 6.553	\$ 10.855
Impuesto a la Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3
15% Participación de Trabajadores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 983	\$ 1.628
UTILIDAD NETA	\$ (3.256)	\$ (8.859)	\$ (2.138)	\$ (861)	\$ 5.570	\$ 9.224

Cuadro 8.5 – Análisis del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR).

ANÁLISIS DE VALOR ACTUAL NETO Y LA TIR	
Tasa Pasiva Referencial (fuente: BCE)	5,2%
Inversión Inicial requerida	\$ (5.000)
VAN	\$ 9.530
TIR	42,5%

Por otra parte, tras la implementación y aplicación de este modelo, se espera un **impacto** en los siguientes aspectos:

- **En las ventas de Ceparagro**, empresa que aumentará sus ventas de insumos para la construcción.
- **Concentración de los esfuerzos y recursos** de Ceparagro en un solo mercado objetivo y así optimizar el grado de satisfacción del mismo; lo cual no había venido sucediendo anteriormente, porque la empresa atendía a varios tipos de clientes al mismo tiempo, pero sin poder delinear una estrategia que complazca completamente a cada segmento, dando como resultado un servicio al cliente deficiente.

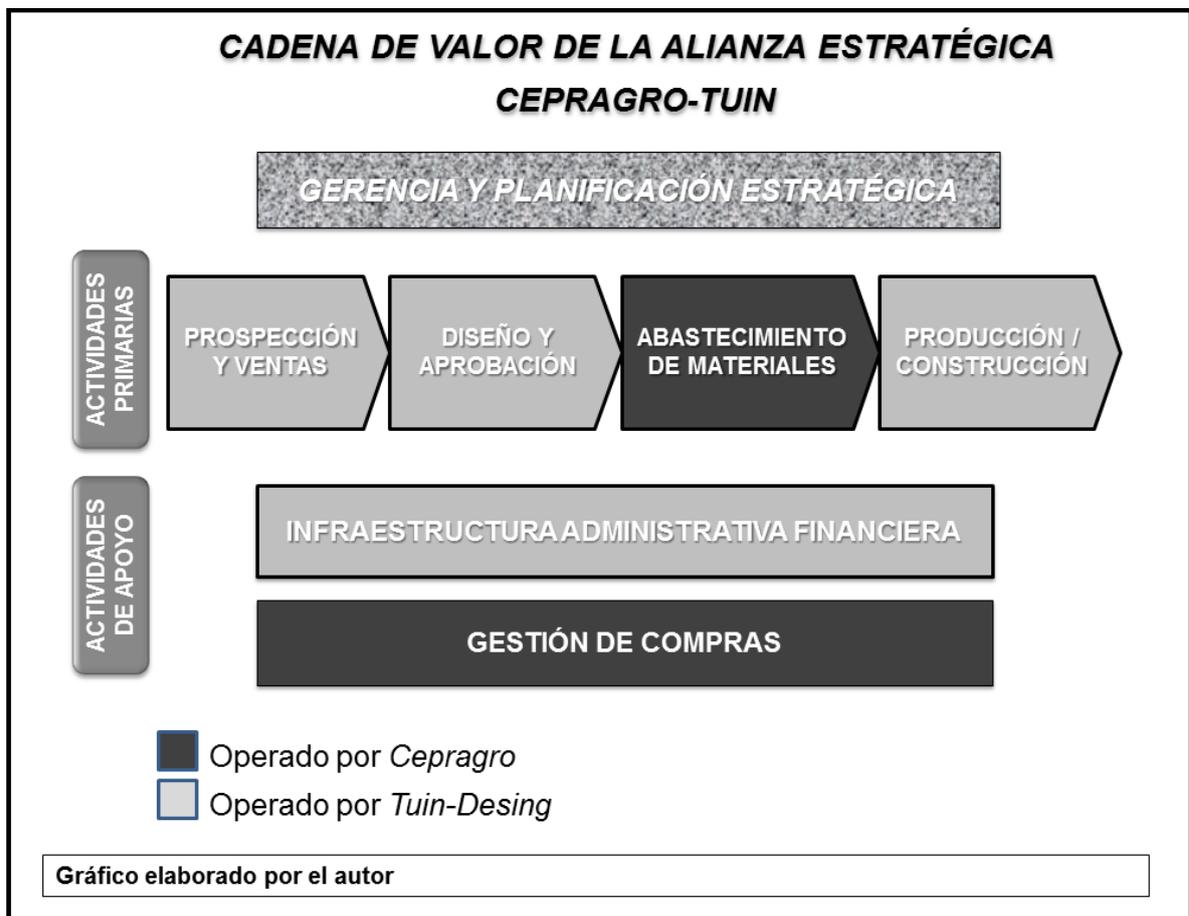
- En las **operaciones de la empresa *Tuin-Desing***, que actualmente, como se pudo observar en el capítulo 7, tiene dificultades en áreas como el abastecimiento de materiales (que es una actividad primaria de su Cadena de Valor), en la gestión de compras (que principalmente consiste en la negociación con proveedores sobre la forma como se van a llevar a cabo las relaciones comerciales), y la gestión financiera (porque su estructura actual da como resultado una constante iliquidez financiera).
- En la **competitividad** de la alianza estratégica *Cepragro-Tuin*, ya que la estrategia y su implementación están dirigidas a brindar un servicio de excelencia a los clientes del segmento clientes-empresariales. Lo que irá generando en el tiempo una ventaja competitiva.

8.4. DISEÑO DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS.

Con la nueva propuesta de implementación del plan estratégico, se destacan 2 modificaciones estructurales importantes. La primera, como se mencionó anteriormente, es que *Cepragro* va a crear una nueva sub-división, o departamento, encargado de la logística para atender al nuevo mercado objetivo. Esta sub-división es la “sub-división de la Construcción”; que será operada por 1 asistente de gerencia, cuya función estratégica y valoración financiera anual están detalladas en el cuadro de Cuadro de Mando Integral (cuadro 8.1).

La segunda modificación importante, producto de la planificación, es la creación de una nueva cadena de valor formada por la interacción de las dos empresas que forman la alianza estratégica, tal como se muestra en el **gráfico 8.2**. Así, en el gráfico se puede apreciar que algunos eslabones son manejados por *Cepragro*, y otros por *Tuin-Desing*. Sin embargo, la planificación estratégica y operativa, se las maneja por un solo proceso gobernante, que es manejado por las dos empresas de manera coordinada, atendiendo a la planificación estratégica mencionada en el presente trabajo de investigación, y poniendo en marcha las estrategias e iniciativas estratégicas descritas en el Cuadro de Mando Integral. A continuación el gráfico 8.2:

Gráfico 8.2 – La Cadena de Valor de la alianza *Cepragro-Tuin*.



Así la alianza permitirá, como se mencionó anteriormente, por un lado cubrir las debilidades que tiene *Cepragro* para el nuevo segmento de mercado; mientras que aportará para que *Tuin-Desing* también cubra sus debilidades, pero por otro lado permitirá combinar las fortalezas de cada empresa, y así formar un solo proceso productivo, y generador de valor, fuerte y competitivo.

9. CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

9.1. CONCLUSIONES.

Conclusión 1: Con el presente trabajo de investigación se ha logrado cumplir con el objetivo general de diseñar un plan estratégico para *Cepragro* y presentar su propuesta de implementación, para incursionar en el mercado de acabados de la construcción en la provincia de Pichincha.

Asimismo, se ha logrado cumplir con los objetivos de determinar las fortalezas y debilidades de *Cepragro*, identificar las oportunidades y amenazas de *Cepragro* para el mercado de la Construcción, formular las estrategias adecuadas para el mencionado mercado y su propuesta de implementación, y describir los impactos que se obtendrán con la propuesta planteada.

Conclusión 2: La propuesta de plan estratégico e implementación estratégica sustenta su viabilidad financiera en los siguientes argumentos:

- Al realizar el flujo de caja proyectado, este presenta un valor actual neto de \$9.530 dólares, sobre una inversión inicial de \$5.000.
- Esa inversión inicial es un monto que tiene altas probabilidades de ser aprobado en la mayoría de instituciones financieras.
- La tasa interna de retorno (TIR) asciende a 42%. Valor que se encuentra por encima de la tasa pasiva referencial de 5,2%¹⁴⁰, lo que minimiza el costo de oportunidad, haciendo viable el proyecto.
- El estado de resultados proyectado arroja utilidades crecientes a partir del tercer año de operación.

¹⁴⁰ Fuente Tasa pasiva referencial: Banco Central del Ecuador.

- La cantidad de clientes a la que se pretende llegar con la proyección y las tasas de crecimiento en ventas fijadas como meta, es factible ya que está dentro de la demanda del mercado.

Conclusión 3: Como parte del análisis se ha logrado determinar que el PIB del sector agrícola ha tenido una tasa de crecimiento muy por debajo del PIB global del país. Mientras que la tasa de crecimiento del PIB del sector construcción ha crecido muy por encima del PIB global. Asimismo, como parte del análisis se ha determinado que el sector construcción tiene muy buenas condiciones de crédito por la dinámica que alcanzaron los créditos hipotecarios.

Conclusión 4: Se ha determinado tras el análisis interno que *Cepragro*, como consecuencia de sus operaciones en el sector Agrícola, ha desarrollado fortalezas tales como el “diseño de productos y servicios a la medida”, o la “coordinación de varios proveedores que genera ahorro de tiempo al cliente”. Estas fortalezas han sido tomadas muy en cuenta para incursionar en el nuevo mercado, en un modelo de gestión que aprovecha esas mismas características, ya que para operar en el sector Construcción, aprovechando una alianza con la empresa *Tuin-Desing*, *Cepragro* se encargará del abastecimiento de materiales.

Conclusión 5: al hacer el análisis interno de *Cepragro*, se determinó que existen debilidades que le acarrearían problemas para el nuevo mercado. Estas debilidades se manifiestan como “falta de experiencia en el sector construcción”, “Bajo nivel de capacitación en el proceso de prospección y ventas” para el nuevo mercado, “desbalance entre la demanda de insumos del mercado y la capacidad de abastecimiento” para atender el mismo. Por lo que

se concluye que, la propuesta de alianza estratégica con una empresa con experiencia en el sector, es acertada ya que va en concordancia con esas debilidades, y las neutraliza.

Conclusión 6: Al realizar el análisis externo, y al haber encontrado factores como “un altísimo crecimiento del PIB del sector Construcción”, un sector muy dinámico gracias a “créditos hipotecarios con tasas de interés favorables”, “un nivel estable de inflación en el sector construcción”, una tendencia de las empresas a “preferir ambientes laborales modernos, abiertos y relajados” para trabajar, etc.; entonces, se concluye que resulta un acierto para *Cepragro* el haber elegido este sector como mercado objetivo para atender.

Conclusión 7: Después de haber analizado 3 tipos de segmentos de mercado dentro del sector Construcción, se considera óptimo que *Cepragro* haya elegido al segmento de clientes-empresariales como segmento objetivo, ya que es el segmento que mejores condiciones ambientales ofrece: mejores oportunidades, menor incidencia de amenazas, y es mejor alineación entre fortalezas internas de *Cepragro* con el mencionado segmento de mercado.

Conclusión 8: Luego de haber determinado, producto del análisis estratégico y del diagnóstico estratégico, que el nicho de mercado de clientes-empresa, dentro del sector construcción es el más idóneo para atenderlo, y en especial tomando en cuenta que una de las exigencias de este nicho de mercado es el cumplimiento de cronogramas, se considera que el haber planteado una alianza estratégica con la empresa *Tuin-Desing* para comercializar insumos prefabricados de rápida instalación, como una elección correcta y acorde al mercado que se plantea atender.

Conclusión 9: Producto del análisis, se considera un acierto el haber planteado, como parte de la formulación estratégica, formar junto con la empresa de diseño y adecuación de interiores, una sola cadena productiva y generadora de valor, en la que las dos empresas se distribuyen procesos: *Tuin-Desing* básicamente se encarga de las ventas, el diseño y la adecuación de espacios físicos; mientras que *Cepragro* se encargaría del abastecimiento de materiales. Esta acción estratégica neutraliza mutuamente las debilidades de cada empresa, y asimismo potencia mutuamente sus fortalezas.

Conclusión 10: Debido a que el modelo de implementación estratégica planteado considera los aspectos básicos de una correcta implementación, y del cuadro de mando integral (es decir, mantiene un alineamiento entre las acciones a ejecutar con los objetivos estratégicos, y estos a su vez están alineados con la estrategia global; mantiene indicadores de gestión que permiten controlar y evaluar su gestión; asigna y dosifica los recursos; y mantiene un orden de ejecución en el tiempo), entonces se concluye que la propuesta de implementación mantiene un alto grado de factibilidad y eficacia.

Conclusión 11: Debido a que la propuesta de implementación se la ha elaborado cuidadosamente manteniendo la coherencia con el análisis FODA, y que se la ha planteado de tal manera que neutraliza mutuamente las debilidades de las empresas que forman la alianza, y potencia sus fortalezas; entonces se concluye que la mencionada propuesta de implementación estratégica fortalece la cadena de valor conjunta de ambas empresas.

9.2. RECOMENDACIONES.

Recomendación 1: Una recomendación es que a futuro, en caso de que la empresa de diseño “*TUIN*” decida terminar con la alianza, *Cepragro*, aprovechando que el modelo de alianza estratégica le permite acceder a información relevante del segmento y de las operaciones, opte por una estrategia de integración hacia adelante, atendiendo directamente a los clientes.

Recomendación 2: Dada la claridad de información que brindan los análisis con los modelos utilizados en este trabajo de investigación, que ayudan a tomar decisiones estratégicas adecuadas, se recomienda a las gerencias de las dos empresas no dejar de lado los mismos, y siempre estar monitoreando el ambiente tanto interno como externo de la empresa para saber tomar decisiones estratégicas acertadas y a tiempo, en caso de que las condiciones cambien radicalmente de tal manera que pongan en una situación de vulnerabilidad (o de ventaja) a la alianza.

Recomendación 3: A la empresa *Cepragro* se le recomienda, luego de mantener un período significativo de operaciones en el sector de la construcción, y posterior a un análisis de insumos comercializados en el que se identifique el insumo de más alta rotación y/o demanda, importarlo directamente. De esta manera, se podría mejorar la rentabilidad de la mencionada empresa.

Recomendación 4: Dado que el presente trabajo de investigación ha demostrado que aunque una empresa esté operando en un sector, y desee iniciar operaciones en otro, puede ingresar en el mismo sin tener que cambiar o

rehacer totalmente su estructura, o dicho de otra manera, sin tener que cerrar la empresa para empezar “desde cero” en el nuevo sector. Por lo que se recomienda al emprendedor, de manera general, si desea incursionar con una empresa ya operativa, en un nuevo mercado, hacer un análisis estratégico de tal manera que se pueda aprovechar los mismos recursos existentes en la empresa actual, para aprovechar las condiciones del nuevo mercado. Asimismo, se recomienda el modelo de alianza estratégica como una buena opción para empezar operaciones en otro sector.

10. BIBLIOGRAFÍA.

- Acuerdo Ministerial 220, 2005,
<http://www.higieneindustrialyambiente.com/userfiles/acuerdo-ministerial-220.pdf>
- Arquitectura y Estilos, “Arquitectura Industrial y Comercial”,
http://www.espanolsinfronteras.com/AcercaEspana04NArquitecturaEspanaATiposyEstilos.htm#ARQUITECTURA_INDUSTRIAL_Y_COMERCIAL
- Acuerdo Ministerial 220, 2005,
<http://www.higieneindustrialyambiente.com/userfiles/acuerdo-ministerial-220.pdf>
- Bernal, César Augusto, *Metodología de la Investigación para Administración y Economía*, Prentice Hall, Colombia, 2000.
- Chopra Sunil y Meindl Peter, *Administración de la cadena de suministro, Estrategia, Planeación y Operación*, Pearson Prentice-Hall, México, 2008.
- David Fred, *Administración Estratégica*, Pearson Educación, México, 2003.
- Diario El Comercio, “El financiamiento de los proyectos inmobiliarios se complica en Quito”, 2013,
http://www.elcomercio.com/negocios/edificios-condominios-Propiedad_Horizontal-inmobiliario-construccion-Quito-Apive_0_1048695168.html

- Diario El Comercio, “Quito se decide crecer hacia arriba”, 2011, http://www.elcomerciodelecuador.es/construir/Quito-ordenanzas_municipales-crecimiento_en_altura-edificios-construtores-permisos_0_521947857.html
- Estadísticas del Banco Central:
<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>, rubro 4.3.2 Producto Interno Bruto por Industria.
- Hargadon Bernard y Múnera-Cárdenas Armando, *Principios de Contabilidad*, Grupo Norma, Colombia, 1993.
- Hill Charles y Jones Gareth, *Administración Estratégica Un nuevo Enfoque*, McGraw Hill, Bogotá, 1996.
- INEC, Directorio de empresas – Pichincha, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-2/>
- INEC, Resultados del Censo 2010 – Pichincha, <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC, Índice de Precios al Productor, Noviembre 2013, p. 2, http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=59

- Kaplan Robert y Norton David, *El Cuadro de Mando Integral*, Grupo Planeta, Barcelona 2009.
- INEC, Resultados del Censo 2010 – Pichincha,
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Investigación Ekos Negocios, Los Colosos de la Economía Nacional, “Los 20 grupos económicos más grandes”,
<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/331.pdf>
- Ministerio de Relaciones Laborales, “Seguridad y Salud en el Trabajo”, 2013,
<http://www.relacioneslaborales.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>
- Municipio del Distrito Metropolitano, “Plan de desarrollo 2012-2022”,
http://www.emaseo.gob.ec/documentos/lotaip_2012/s/plan_de_de_sarrollo_2012_2014.pdf
- Ofiprix, “Nuevas Tendencias en la Oficina Actual”, 2013,
<http://www.ofiprix.com/blog/2011/01/25/nuevas-tendencias-en-la-oficina-actual/>
- Porter Michael E., *Estrategia Competitiva*, Compañía Editorial Continental, México, 1982.
- Porter Michael E., *Ventaja Competitiva*, Grupo Editorial Patria, México, 2002.

- Render Barry y Heizer Jay, *Administración de Operaciones*, Prentice Hall, México, 1996.

- Revista Ekos, “Oficinas que incentivan la Productividad Laboral”, Edición 229, Mayo, 2013,
http://www.ekosnegocios.com/negocios/REV_paginaEdicion.aspx?edicion=229&idr=1#,

- Ross Stephen, Westerfield Randolph, Jaffe Jeffrey, *Finanzas Corporativas*, Mc Graw Hill, España, 1997.

- SENPLADES, <http://www.buenvivir.gob.ec/40#tabs2>

- Stanton William, Etzel Michael, Walker Bruce, *Fundamentos de Márketing*, McGraw-Hill, México, 2007.

- Vicente, Miguel Ángel, *Marketing y Competitividad Nuevos enfoques para nuevas realidades*, Pearson Education, Buenos Aires, 2009.

11. ANEXOS:

ANEXOS

CAPÍTULO 4

ANEXO 4.1

CUADRO DE EMPRESAS PARTICIPANTES EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Las empresas están clasificadas por sub-sector, monto de ventas o participación sectorial, y producto o servicio al que se enfoca su actividad económica.*

EXTRACTO DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN				
sub-SECTOR	EMPRESA	INGRESOS	PRODUCTO O SERVICIO (DETALLES)	PRODUCTO O SERVICIO (Categoría)
Producción de Materiales Para la Construcción	HOLCIM ECUADOR S. A.	498.002.914	CEMENTO	CEMENTO
Producción de Materiales Para la Construcción	ACERIA DEL ECUADOR CA ADELCA.	326.329.373	VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS DE HIERRO.	HIERRO Y ACERO Y OTROS METALES
Producción de Materiales Para la Construcción	LAFARGE CEMENTOS S. A.	167.717.605	CEMENTO	CEMENTO
Producción de Materiales Para la Construcción	GRAIMAN CIA. LTDA.	82.776.763	losetas, tejas, azulejos y otros de cerámica refractaria	CERÁMICA
Producción de Materiales Para la Construcción	COMPAÑIA INDUSTRIAS GUAPAN S. A.	58.107.121	CEMENTO	CEMENTO
Producción de Materiales Para la Construcción	SIKA ECUATORIANA S. A.	48.817.838	Fabricación de mezclas preparadas y secas para hormigón y mortero (incluso mortero en polvo).	INSUMOS PARA MORTERO
Producción de Materiales Para la Construcción	CEMENTO CHIMBORAZO C. A.	47.350.211	CEMENTO	CEMENTO
Producción de Materiales Para la Construcción	COMPANIA ANONIMA ECUATORIANA DE CERAMICA	34.825.863	losetas, tejas, azulejos y otros de cerámica refractaria	CERÁMICA
Producción de Materiales Para la Construcción	COMPANIA COMERCIAL REINA VICTORIA S. A. COMREIVIC	30.750.079	MAQUINARIAS, SERVICIOS Y REPUESTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN, Línea Automotriz: camiones, volquetas, furgonetas, ambulancias. Plantas de asfalto, Trituradoras y Lubricantes.	MAQUINARIA PARA LA CONSTRUCCIÓN

Producción de Materiales Para la Construcción	CERAMICA RIALTO SA	29.337.551	losetas, tejas, azulejos y otros de cerámica refractaria	CERÁMICA
Producción de Materiales Para la Construcción	ETERNIT ECUATORIANA S. A.	23.344.581	Fabricación de cementos hidráulicos, incluido cemento de Pórtland, cemento aluminoso, cemento de escorias y cemento hipersulfatado.	PREFABRICADOS DE HORMIGÓN
Producción de Materiales Para la Construcción	ITALPISOS SA	22.123.302	losetas, tejas, azulejos y otros de cerámica refractaria	CERÁMICA
Construcción de Edificios y Residencias	RIPCONCIV CONSTRUCCIONES CIVILES CIA. LTDA.	81.983.713	Construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casa	CONSTRUCCIÓN RESIDENCIAL
Construcción de Edificios y Residencias	CONCERROAZUL S.A.	55.728.888	Construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casa	CONSTRUCCIÓN RESIDENCIAL
Construcción de Edificios y Residencias	CONCESIONARIA DEL GUAYAS CONCEGUA S.A.	37.393.823	Construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casa	CONSTRUCCIÓN RESIDENCIAL
Construcción de Edificios y Residencias	INMOMARIUXI CA	29.601.749	Construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casa	CONSTRUCCIÓN RESIDENCIAL
Construcción de Edificios y Residencias	CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA VALERO CONSTRUVALERO S.A.	27.029.510	Construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casa	CONSTRUCCIÓN RESIDENCIAL
Construcción de Edificios y Residencias	MONEYFAST S.A.	18.064.242	Construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casa	CONSTRUCCIÓN RESIDENCIAL

Construcción de Edificios y Residencias	SISTEMAS CONSTRULIVIANOS CIA. LTDA	15.083.184	Construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casa	CONSTRUCCIÓN RESIDENCIAL
Construcción de Edificios y Residencias	CONSTRUCTORA CONALBA S.A.	13.996.958	Construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casa	CONSTRUCCIÓN RESIDENCIAL
Construcción de Edificios y Residencias	RITOFSA S. A.	12.390.701	Construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casa	CONSTRUCCIÓN RESIDENCIAL
Construcción de Edificios y Residencias	PLANIFICACION DECORACION, CONSTRUCCION SA (PLADECO S.A.)	11.664.231	Construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casa	CONSTRUCCIÓN RESIDENCIAL
Construcción de Edificios y Residencias	ECUATORIANA DE CONSTRUCCIONES S.A. EDECONSA	10.923.423	Construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casa	CONSTRUCCIÓN RESIDENCIAL
Construcción de Edificios y Residencias	FUROIANI OBRAS Y PROYECTOS S.A.	10.639.060	Construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, incluso edificios de alturas elevadas, viviendas para ancianos, casas para beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, conventos, casa	CONSTRUCCIÓN RESIDENCIAL
Otras Actividades Especializadas	SANTOSMI S. A.	42.583.780	Actividades de construcción especializadas en un aspecto común a diferentes tipos de estructuras y que requieren conocimientos o equipo especializados: cimentación, incluida la hincadura de pilotes, instalación y desmontaje de andamios y plataformas	CIMENTACIÓN, PILOTES, ANDAMIOS

Otras Actividades Especializadas	AZULEC S. A.	41.972.006	Actividades de construcción especializadas en un aspecto común a diferentes tipos de estructuras y que requieren conocimientos o equipo especializados: cimentación, incluida la hincadura de pilotes, instalación y desmontaje de andamios y plataformas	CIMENTACIÓN, PILOTES, ANDAMIOS
Otras Actividades Especializadas	CORREA & HERMANOS COMPAÑIA LIMITADA DE COMERCIO COHECO CIA. LTDA.	25.653.174	Instalación, reparación y el mantenimiento de ascensores así como escaleras mecánicas en edificios u otros proyectos dedicados a la construcción de puertas automáticas y giratorias en edificios u otros proyectos de construcción.	ASCENSORES Y ESCALERAS MECÁNICAS
Otras Actividades Especializadas	INDUSTRIA DE SOLDADURAS Y METALES INSOMET C. L.	24.614.850	Fabricación de tejidos (telas) anchos de algodón, lana, lana peinada o seda, incluidos los fabricados a partir de mezclas o de hilados sintéticos o artificiales.	CORTINAS, TAPICES, ALFOMBRAS
Otras Actividades Especializadas	INSTALACIONES ELECTROMECAICAS S. A. INESA	18.251.090	Instalación de: accesorios eléctricos, líneas de telecomunicaciones, redes informáticas y líneas de televisión por cable, incluidas líneas de fibra óptica, antenas parabólicas. Incluye conexión de aparatos eléctricos, equipo doméstico y sistemas de c	DISEÑO INTERIOR Y/O INSTALACIÓN ACABADOS
Otras Actividades Especializadas	ESTRUCTURAS DE HIERRO EDEHSA S. A.	15.699.041	Actividades de construcción especializadas en un aspecto común a diferentes tipos de estructuras y que requieren conocimientos o equipo especializados: cimentación, incluida la hincadura de pilotes, instalación y desmontaje de andamios y plataformas	CIMENTACIÓN, PILOTES, ANDAMIOS
Otras Actividades Especializadas	MATERIALES DE VIVIENDAS MAVISA S. A.	14.301.884	Actividades de construcción especializadas en un aspecto común a diferentes tipos de estructuras y que requieren conocimientos o equipo especializados: cimentación, incluida la hincadura de pilotes, instalación y desmontaje de andamios y plataformas	CIMENTACIÓN, PILOTES, ANDAMIOS
Otras Actividades Especializadas	HOLCIM AGREGADOS S. A.	14.107.293	Extracción, trituración y fragmentación de piedra caliza.	EXTRACCIÓN TRITURACIÓN PIEDRA CALIZA
Otras Actividades Especializadas	MEGAFRIO S. A.	13.582.149	Instalación en edificios y otros proyectos de construcción de: sistemas de calefacción (eléctricos, de gas y de gasóleo), calderas, torres de refrigeración, colectores de energía solar no eléctricos, equipo de fontanería y sanitario, equipo y conduct	DISEÑO INTERIOR Y/O INSTALACIÓN ACABADOS

Otras Actividades Especializadas	ELECTRO ECUATORIANA S. A. COMERCIAL E INDUSTRIAL	11.608.842	Instalación, reparación y el mantenimiento de ascensores así como escaleras mecánicas en edificios u otros proyectos dedicados a la construcción de puertas automáticas y giratorias en edificios u otros proyectos de construcción.	ASCENSORES Y ESCALERAS MECÁNICAS
Venta Por Mayor de Materiales de Construcción	CONSTRUMERCADO S.A.	473.771.133	Venta al por mayor de materiales de construcción: arena, grava, cemento, etcétera.	MATERIALES VARIOS SIN ESPECIALIZACIÓN
Venta Por Mayor de Materiales de Construcción	EMPRESA DURINI INDUSTRIA DE MADERA C.A. EDIMCA	74.151.634	VENTA AL POR MAYOR DE MADERA NO TRABAJADA.	INSUMOS DE MADERA
Venta Por Mayor de Materiales de Construcción	F.V-AREA ANDINA S. A. (Franz Viegenger)	57.638.512	Venta al por menor de equipo sanitario y material de fontanería: cañerías, conexiones, tuberías de caucho, accesorios, grifos y material de calefacción y calefones en establecimientos especializados.	EQUIPO SANTIARIO Y GRIFERÍA
Venta Por Mayor de Materiales de Construcción	CABLES ELECTRICOS ECUATORIANOS C.A. CABLEC	48.833.662	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	MATERIALES VARIOS SIN ESPECIALIZACIÓN
Venta Por Mayor de Materiales de Construcción	IMPORTADOR FERRETERO TRUJILLO CIA. LTDA.	38.289.916	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	MATERIALES VARIOS SIN ESPECIALIZACIÓN
Venta Por Mayor de Materiales de Construcción	MULTIMETALES S.A.	37.195.206	Venta al por mayor de materiales de construcción: arena, grava, cemento , etcétera.	MATERIALES VARIOS SIN ESPECIALIZACIÓN
Venta Por Mayor de Materiales de Construcción	HIDROINSTALACIONES Y SERVICIOS AFINES (HIDROSA) S.A.	36.499.843	Venta al por mayor de materiales de construcción: arena, grava, cemento , etcétera.	MATERIALES VARIOS SIN ESPECIALIZACIÓN
Venta Por Mayor de Materiales de Construcción	IMPORTADORA VEGA S.A.	35.474.978	Venta al por mayor de materiales de construcción: arena, grava, cemento , etcétera.	MATERIALES VARIOS SIN ESPECIALIZACIÓN
Venta Por Mayor de Materiales de Construcción	MEGAHIERRO S.A.	34.512.529	Venta al por mayor de materiales de construcción: arena, grava, cemento , etcétera.	MATERIALES VARIOS SIN ESPECIALIZACIÓN
Venta Por Mayor de Materiales de Construcción	DIACELEC S.A.	32.580.003	Venta al por mayor de materiales de construcción: arena, grava, cemento , etcétera.	MATERIALES VARIOS SIN ESPECIALIZACIÓN

Venta Por Mayor de Materiales de Construcción	KERAMIKOS S.A.	27.558.171	Venta al por mayor de materiales de construcción: arena, grava, cemento , etcétera.	MATERIALES VARIOS SIN ESPECIALIZACIÓN
Venta Por <u>Menor</u> de Materiales de Construcción	COMERCIAL KYWI S.A.	189.418.562	VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	MATERIALES VARIOS SIN ESPECIALIZACIÓN
Venta Por <u>Menor</u> de Materiales de Construcción	PROVEEDORA VILLAFUERTE DE ACEROS CIA LTDA	15.308.511	VENTA AL POR MENOR ESPECIALIZADA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.	MATERIALES VARIOS SIN ESPECIALIZACIÓN
Venta Por <u>Menor</u> de Materiales de Construcción	DURAMAS CIA. LTDA.	6.485.808	Venta al por menor de alfombras, tapices, moquetas, cortinas, visillos y tapetes en establecimientos especializados.	CORTINAS, TAPICES, ALFOMBRAS
Venta Por <u>Menor</u> de Materiales de Construcción	PLASTICOS INTERNACIONALES PLASINCA C. A.	5.322.468	Venta al por menor especializada de artículos de plástico y de caucho en establecimientos especializados	PLÁSTICO Y CAUCHO
Venta Por <u>Menor</u> de Materiales de Construcción	FERRETERÍA Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN FERMACOL CÍA. LTDA.	4.613.785	Venta al por menor de otros materiales de construcción como: ladrillos, ripio, cemento, madera, etcétera en establecimientos especializados.	MATERIALES VARIOS SIN ESPECIALIZACIÓN
Venta Por <u>Menor</u> de Materiales de Construcción	PINTURAS EL MAESTRO CIA. LTDA.	3.952.823	Venta al por menor de pinturas, barnices y lacas en establecimientos especializados.	PINTURA, BARNICES, LACAS
Venta Por <u>Menor</u> de Materiales de Construcción	SOSVOS S. A.	3.647.142	Venta al por menor de otros materiales de construcción como: ladrillos, ripio, cemento, madera, etcétera en establecimientos especializados.	MATERIALES VARIOS SIN ESPECIALIZACIÓN
Venta Por <u>Menor</u> de Materiales de Construcción	MATERIALES PARA DECORACION DECORCASA CIA. LTDA.	3.645.507	Venta al por menor de equipo sanitario y material de fontanería: cañerías, conexiones, tuberías de caucho, accesorios, grifos y material de calefacción y calefones en establecimientos especializados.	EQUIPO SANTIARIO Y GRIFERÍA
Venta Por <u>Menor</u> de Materiales de Construcción	CONSTRUAHORA S. A.	3.454.424	Venta al por menor de otros materiales de construcción como: ladrillos, ripio, cemento, madera, etcétera en establecimientos especializados.	MATERIALES VARIOS SIN ESPECIALIZACIÓN
Venta Por <u>Menor</u> de Materiales de Construcción	DEACEROPLUS CIA. LTDA.	3.151.861	Venta al por menor de otros materiales de construcción como: ladrillos, ripio, cemento, madera, etcétera en establecimientos especializados.	MATERIALES VARIOS SIN ESPECIALIZACIÓN
Venta Por <u>Menor</u> de Materiales de Construcción	EMPRESA ROMERAL CIA. LTDA.	3.008.062	Venta al por menor de vidrio plano y espejos en establecimientos especializados.	VIDRIO PLANO Y ESPEJOS

Venta Por Menor de Materiales de Construcción	RICAURTE GUARDERAS Y ASOCIADOS CIA. LTDA.	2.821.613	Venta al por menor de equipo sanitario y material de fontanería: cañerías, conexiones, tuberías de caucho, accesorios, grifos y material de calefacción y calefones en establecimientos especializados.	EQUIPO SANITARIO Y GRIFERÍA
Venta Por Menor de Materiales de Construcción	ALMACEN EL FOCO CIA. LTDA.	2.774.769	Venta al por menor de artículos de iluminación en establecimientos especializados.	MATERIAL ELÉCTRICO

Cuadro elaborado por el autor, basado en las siguientes fuentes:

Ekos Negocios, "Ranking Empresarial 2013", <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx>, (Consulta: Enero de 2014)

Fuente que a su vez cita la siguiente fuente: Superintendencia de Compañías, SBS y Servicio de Rentas Internas (SRI)

*Nota: El cuadro constituye un extracto de datos, que toma en cuenta solamente las empresas más grandes. Sin embargo, los cálculos que se exponen en el texto del capítulo están basados en la base de datos original, tomando en cuenta más de mil empresas.

ANEXO 4.2

REFERENCIAS DE LOS PROFESIONALES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN ENTREVISTADOS

- **Ing. Gabriel Ledesma.** Ingeniero Civil de profesión, con amplia experiencia en la construcción de vivienda residencial. Actualmente ocupa el cargo de asesor de negocios fiduciarios inmobiliarios en el BIESS (Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social).
- **Ing. Iván Agama.** Ingeniero Civil de profesión, con amplia experiencia tanto en la construcción de proyectos de vivienda, como en obras de ingeniería civil. Actualmente ejerce su profesión de manera

independiente, y tiene a su cargo la remodelación del estadio “La Cocha” de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

- **Arq. Julia Viteri.** Arquitecta de profesión. Con amplia experiencia en el sector de la construcción. Trabajó en el Banco del Estado. Actualmente es ejecutiva de la empresa *Tuin-Desing*, empresa dedicada al diseño interior.
- **D.I. y B.S. Renato Agama.** Diseñador de interiores y Lcdo. en *Marketing*. Con amplia experiencia en el sector de la construcción, en actividades de diseño y remodelación de espacios residenciales y comerciales. Trabajó en la empresa Generación Modular. Actualmente es ejecutivo de la empresa Tuin Desing, empresa dedicada al diseño interior.
- **Arq. Luis Pacheco.** Arquitecto de profesión y constructor, en libre ejercicio. Entre otros cargos se desempeñó como gerente de Emaseo en Quito. Realiza trabajos de planificación, diseño y construcción en un amplio espectro de proyectos, que van desde urbanizaciones residenciales, hasta remodelación de instituciones educativas.
- **Arq. Macro Hernández.** Arquitecto de profesión y constructor, en libre ejercicio de su profesión. Especializado en realizar planificación, diseño de arquitectura vanguardista, y construcción de proyectos. Además realiza trabajos de maquetería virtual, renders (creación de imágenes realistas en 3D a partir de un modelo), y fotomontajes para publicidad.

- **Arq. David Calderón.** Arquitecto de profesión, especializado en arquitectura interior, fachadas en alucobond (planchas de aluminio), diseño interior en gypsum (planchas de yeso). Adicionalmente está culminando sus estudios de MBA en la Escuela Politécnica Nacional, y ha emprendido en un negocio de comida rápida.
- **Ing. Francisco Rivera.** Ingeniero Civil de profesión. Se desempeña como auditor de obras en el Consejo Provincial de Pichincha.
- **Ing. Álvaro Reinoso Jara.** Ingeniero Civil de profesión, con experiencia en planificación de proyectos, cálculo y diseño estructural e hidráulico, construcciones civiles, privadas y públicas. Además ha brindado el servicio de consultoría y fiscalización de obras.
- **Arq. Ma. Isabel Bucheli.** Arquitecta de profesión, con experiencia en arquitectura interior. Es ejecutiva de la empresa OVH Arquitectura comercial, que ha operado por más de 10 años en proyectos comerciales para restaurantes, oficinas, comercios, instituciones educativas, y áreas tecnológicas en empresas de Tecnologías de Información y Comunicación.

ANEXO 4.3

BANCO DE PREGUNTAS PARA REALIZAR ENTREVISTAS A EXPERTOS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

FORMATO DE ENCUESTA PARA REALIZAR ENTREVISTAS A LOS PROFESIONALES EXPERTOS EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN			
FUERZAS	PARÁMETRO A ANALIZAR	no	PREGUNTA
Microambientales			
F1) Amenaza de competidores potenciales	Lealtad a la marca	1	¿Dentro de los materiales de construcción más importantes para construir, me puede nombrar qué marcas son las de preferencia por parte de los constructores (a tal punto que no cambian por otra?)
	Ventajas absolutas de costo	2	¿Me puede nombrar uno o dos distribuidores de materiales de construcción que tengan ventaja competitiva? (Sacar Ventaja competitiva por: por tamaño, variedad, canales de distribución, ubicación, etc.?) ¿Cuáles son sus estrategias comerciales?
	Requisitos de capital	3	Para ser proveedor, distribuidor de materiales de construcción: Considera ud. Que se debe hacer una inversión fuerte para iniciar una distribuidora de materiales de construcción bien abastecida? ¿Puede una persona natural promedio iniciarla?
F2) Rivalidad en la industria	Estructura competitiva	4	¿Piensa Ud. Que existen muchos competidores (arquitectos y diseñadores de interiores) dedicados a la arquitectura comercial y residencial? Al punto que generan guerras de precios, gastos en publicidad, altos costos por servicios?
F3) Poder de negociación de los compradores	Compradores pueden cambiar fácilmente de proveedor	5	¿Considera usted que las constructoras pueden cambiar fácilmente de proveedor de insumos (es costoso hacerlo?, se dificulta por temas de calidad o diseño?). ¿Pueden los clientes empresas que contratan obras de "remodelación, ampliación, mejora"? ¿Pueden los clientes residenciales?
	Compradores que compran por volumen	6	¿Se puede decir que el constructor realiza compras por volumen , mientras que el cliente final/ empresarial no?
	Posibilidad de integración vertical de los compradores	7	¿Cómo se abastecen las constructoras/ clientes empresariales/ clientes residenciales? Acuden a directamente a los fabricantes, o a distribuidores autorizados? se respeta la cadena de abastecimientos?
F4) Poder de negociación de proveedores	Relativamente pocos proveedores	8	Considera que existe algún tipo de material o insumo (de vital importancia) que para comprarlo se tienen pocos proveedores (o uno solo) y por lo tanto pocas opciones para escoger?
	El costo de cambio de proveedor o de insumos es alto y difícil	9	¿En el sector de la construcción (o del diseño), con qué facilidad se puede cambiar de proveedor, o cambiar algún material , una vez que una obra ha sido iniciada?
	No existe la posibilidad de integración vertical hacia atrás (por parte de la empresa OE)	10	¿Qué tan común es ver proveedores de materiales de construcción, que hayan pasado de la mera comercialización de materiales, a la fabricación o importación, y que hayan tenido éxito?
F5) Amenaza de productos sustitutos	Productos sustitutos que satisfacen similares necesidades	11	¿Al realizar un proyecto, cuáles pueden ser las principales necesidades de un constructor? ¿Qué materiales utiliza para satisfacer esas necesidades? ¿Hay sustitutos a esos materiales?
		12	¿Cuáles pueden ser las principales necesidades de una empresa que busca diseñar y adecuar sus espacios? (cumplimiento de tiempos, de presupuestos, de exigencias legales, de exigencias de estándares?)
FUERZAS Macroambientales	PARÁMETRO A ANALIZAR	no	pregunta
Ambiente Social y Cultural	Tendencia a vivir en espacios pequeños	13	Hay una tendencia hoy en día a vivir en departamentos más pequeños que los que vivían las generaciones pasadas. ¿Considera Ud. Que esto ha generado un mercado rentable? ¿De qué manera? ¿En qué medida 1-3-5?
	Preferencia por ambientes laborales abiertos y relajados	14	Hay una tendencia hoy por diseñar ambientes laborales abiertos y relajados , eliminando paredes, favoreciendo el contacto entre personas. ¿Considera Ud. Que esto ha generado un mercado rentable? ¿Hay demanda de este estilo de diseño? ¿En qué medida 1-3-5?
	Actitud del obrero de la construcción con respecto al trabajo	15	¿Está de acuerdo con que los obreros en nuestro medio, son incumplidos en cuanto a plazos y normas legales? ¿En qué medida puede afectar la imagen (o las operaciones) de la empresa o profesional que los contrata para llevar a cabo una obra? (1-3-5)
Ambiente Político Legal	Ordenanzas (IRM) que permiten pisos hacia arriba	16	¿Qué sugerencia daría Ud. para manejar este aspecto , para conseguir entregar las obras a tiempo y que los obreros cumplan las normas?
		17	¿Considera Ud. Que las ordenanza que permiten más pisos hacia arriba , son favorables para el constructor residencial , en cuanto a aumento de oferta y rentabilidad del constructor? En qué medida? 1-3-5
	18	¿Considera Ud. Que las ordenanza que permiten más pisos hacia arriba , son favorables para el constructor empresarial , en cuanto a aumento de oferta y rentabilidad del constructor? En qué medida? 1-3-5	
	Reforma a la ordenanza 156 de propiedad horizontal	19	¿Está en vigencia esta ordenanza 156: que obliga a primero terminar la obra para empezar el trámite de declaratoria de propiedad horizontal? ¿Cómo afecta a los constructores en cuánto a rentabilidad y liquidez? En qué medida? 1-3-5
Legislación de Seguridad y Salud Ocupacional	20	¿Cómo ha influenciado, la Legislación de Seguridad y Salud Ocupacional , para que las empresas demanden los servicios de profesionales en diseño y arquitectura interior , para adecuación de espacios administrativos e industriales? ¿En qué medida esta legislación ha creado un mercado rentable? (1-3-5)	
Ambiente Tecnológico	AutoCad y 3D Max, y otros software de diseño en 3 dimensiones	21	Considera Ud. que las empresas y profesionales que usan software de diseño en 3D , dan un mejor servicio al cliente? ¿Están diferenciándose y sacando ventaja competitiva sobre el resto de competidores que usan software en 2D? En qué medida? 1-3-5
Ambiente Económico	Crédito Hipotecario y tasas de interés	22	En qué medida Los créditos hipotecarios, y las bajas tasas de interés dinamizan el sector de la construcción? (Tanto residencial como empresarial) (escala 1-3-5). ¿Considerando la situación económica actual, Considera que crecerá la demanda de construcción, tanto residencial como empresarial?
Segmentos de Mercado	Preferencia por Mercado Objetivo	23	¿Qué mercado considera más favorable o rentable, y por qué?: a) el residencial (formado por personas que buscan remodelar su casa); o, b) el comercial (formado por empresas que buscan re-adecuar sus espacios administrativos y operacionales)? (¿Influye la competencia informal?) ¿En qué medida cada uno representa una oportunidad de negocio 1-3-5?

Las preguntas fueron elaboradas ligando la pregunta con cada parámetro a medir dentro de cada una de las 5 fuerzas del Modelo de Michael Porter, y con las fuerzas ambientales del modelo PEST.

No todos los parámetros fueron tomados en cuenta para el banco de preguntas, puesto que algunos se los pudo analizar a partir de fuentes secundarias de datos. El detalle de todos los parámetros analizados se lo puede encontrar en el Anexo 4.5.

ANEXO 4.4

DESGLOSE DEL SUB-SECTOR “ACTIVIDADES ESPECIALIZADAS” EN SUS ACTIVIDADES ECONÓMICAS

Actividad dentro del Sub-Sector "Actividades Especializadas"	Participación
ASCENSORES Y ESCALERAS MECÁNICAS	9,54%
CIMENTACIÓN, PILOTES, ANDAMIOS	33,49%
CORTINAS, TAPICES, ALFOMBRAS	6,30%
DEMOLICIÓN	1,48%
DESBANQUES	5,45%
DISEÑO DE INGENIERÍA DE CONSTRUCCIÓN	5,22%
DISEÑO INTERIOR Y/O INSTALACIÓN ACABADOS	24,00%
DISEÑO Y PLANOS DE EDIFICIOS	0,87%
EQUIPO SANTIARIO Y GRIFERÍA	0,93%
EXTRACCIÓN TRITURACIÓN PIEDRA CALIZA	3,61%
INGENIERÍA ESPECIALIZADA EN SISTEMAS DE AIRE Y ACÚSTICA	1,11%
INSTALACIÓN ALARMAS	3,30%
INSTALACIÓN ALUMBRADO PÚBLICO	2,11%
OTRAS ACTIVIDADES ESPECIALIZADAS	0,28%
SERVICIO DE LOTIZACIÓN	2,30%
Total general	100,00%
Cuadro elaborado por el autor, basado en datos de las siguientes fuentes	
Ekos Negocios, "Ranking Empresarial 2013", http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx , (Consulta: Enero de 2014)	
Fuente de datos que a su vez cita las siguientes fuentes: Superintendencia de Compañías, SBS y Servicio de Rentas Internas (SRI).	

Nótese en el cuadro que la participación de la actividad “diseño interior y/o instalación acabados” tiene la segunda participación más alta del sub-sector, lo que la convierte en un nicho de mercado atractivo por su volumen de ventas.

ANEXO 4.5

CUADRO SINÓPTICO DEL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE MICHAEL PORTER		
Fuerza Competitiva	Parámetro de Medida	Explicación
<p>F1) RIESGO DE INGRESO DE COMPETIDORES POTENCIALES.- La Entrada de nuevos competidores depende de las barreras de entrada. (El tamaño de la amenaza es inversamente proporcional al tamaño de la barrera).</p>	Lealtad a la marca	Es la preferencia que tienen los compradores por los productos de compañías establecidas, haciendo difícil que estos decidan cambiarse a los productos del nuevo competidor
	Ventajas de costo absoluto	Es la ventaja en costos menores que tienen las compañías ya establecidas: determinadas por: -mejores técnicas de producción, -patentes , -acceso preferencial a los insumos o mecanismos de producción, -curvas de aprendizaje , -experiencia en el sector
	Economías de escala	Las economías de escala son las ventajas de costo asociadas a compañías de gran magnitud : -descuentos en compras por volumen, -Mejor distribución de costos fijos.
	Acceso a los Canales de distribución	Preferencias en accesos a canales, contratos de exclusividad
	Requisitos de capital	Las compañías establecidas son compañías de gran magnitud
<p>F2) RIVALIDAD ENTRE COMPAÑÍAS ESTABLECIDAS.- La rivalidad entre los competidores existentes da origen a: A) competencia de precios, batallas publicitarias, introducción nuevos productos, incrementos en el servicio al cliente. B) Se incurre en costos altos. C) Reducciones en la rentabilidad de la industria</p>	Estructura competitiva	<p>Industria Fragmentada: -Gran cantidad de empresas -Ninguna destaca ni domina -Producto homogéneo -Empresas precio aceptantes -Alto grado de rivalidad -Rentabilidad reducida</p> <p>Industria Consolidada: -Pocas empresas grandes -Monopolio u Oligopolio -Producto diferenciado -Empresas imponen precio -Bajo grado de rivalidad -Alta rentabilidad (pero de unas pocas)</p>
	Las condiciones (decrecientes) de la demanda	En este caso la intensidad de la rivalidad está determinada por la creciente, o decreciente demanda, ya que “suministra

		<p>mayor, o menor, espacio para la expansión. Cuando crece la demanda las empresas pueden aumentar sus ingresos sin apropiarse de la participación de mercado de otras firmas.</p>
	<p>Las de barreras de salida (ante la declinación de la demanda)</p>	<p>Si las barreras de salida son fuertes, las empresas tienden a permanecer en la industria, aunque el mercado se contraiga. Las barreras de salida más comunes son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Inversiones en planta y equipos que no tienen usos alternativos 2) Elevados costos de salida, por ejemplo, indemnizaciones a trabajadores. 3) Vínculos emocionales y afectivos con la industria; 4) Relaciones estratégicas entre unidades de negocios
<p>F3) EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.- el comprador con poder de negociación puede presionar por bajas de precio, mejores garantías, servicios especiales, plazos más largos de pago, etc.</p>	<p>Relativamente pocos compradores (y muchos proveedores)</p>	<p>El comprador tiene varias alternativas para comprar: puede amenazar con “irse a la competencia”: puede presionar.</p>
	<p>Compradores pueden cambiar de proveedor fácilmente</p>	<p>Debido a bajos costos de cambio, en tiempo relativamente corto.</p>
	<p>Compradores compran por volumen</p>	<p>Representan un porcentaje alto de las ventas del proveedor.</p>
	<p>Posibilidad de <u>integración vertical</u> de los compradores</p>	<p>Cuando pueden fabricar o comprar o importar los insumos / productos, y así dejarían de comprar al proveedor: ganan poder.</p>
	<p>Comprador tiene acceso a la <u>información</u></p>	<p>Los compradores tienen la posibilidad de acceder a más opciones para comprar (empresas competidoras) y a informarse de la calidad de producto. El internet brinda esa posibilidad.</p>
<p>F4) EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.- La empresa que está siendo objeto de estudio tiene pocas alternativas para abastecerse: el proveedor presione e impone condiciones, dificultando la posición competitiva (y</p>	<p>Relativamente pocos proveedores (y muchos compradores)</p>	<p>La empresa objeto de estudio tiene pocas alternativas para comprar: no puede presionar. Proveedor impone condiciones porque nuestra empresa “no le queda otra que aceptar”.</p>
	<p>Existen <u>pocos insumos o materiales sustitutos</u></p>	<p>El proveedor gana poder cuando los insumos o materiales no tienen sustitutos y son importantes en la cadena</p>

rentabilidad) de la empresa en análisis.		productiva y/o cadena de valor de la empresa objeto de estudio
	El costo de cambio de proveedor o de insumos, es alto y difícil	Puede resultar muy costoso cambiar de proveedor por cláusulas de exclusividad u otros factores. Puede resultar costoso cambiar de insumos por el impacto en la cadena productiva y en el producto mismo.
	Compras de la empresa son un porcentaje bajo de las ventas del proveedor	La empresa objeto de estudio no influye mayormente en las ventas de su proveedor , por lo tanto, no tiene peso para presionar. El proveedor sí.
	No existe la posibilidad de <u>integración vertical</u> hacia atrás	Cuando la empresa objeto de estudio (o sus competidoras) no puede integrarse hacia atrás , no puede amenazar y presionar a su proveedor.
F5) LA AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS. - Los productos sustitutos son los productos, tanto dentro de la misma industria como en otras, que satisfacen similares necesidades del consumidor. Un producto es sustituto cuando tiene: A) La capacidad de satisfacer necesidades similares; y, B) El consumidor tiene baja sensibilidad al precio.	Productos o servicios que satisfacen <u>necesidades similares</u>.	Cabe destacar que la intensidad de esta fuerza depende directamente de las características del segmento de mercado atendido , específicamente hablando, de la necesidad que se está cubriendo. Por lo tanto, para un estrategia es necesario tener claro las necesidades, gustos y preferencias del segmento de mercado atendido, para identificar los productos/ servicios que pueden ser sustitutos.
Cuadro Elaborado por el autor, basado en las siguientes fuentes:		
Charles Hill y Gareth Jones, <i>Administración Estratégica Un nuevo Enfoque</i> , pp.79-81.		

CAPÍTULO 7

ANEXO 7.1

PLANTILLAS DE REFERENCIA PARA PLANTEAR LA MISIÓN, VISIÓN, Y VALORES DE LA EMPRESA

PARÁMETROS PARA LA MISIÓN

- Es la razón de ser del negocio: el por qué/ para qué existe.
- Debe tomar en cuenta las necesidades de los grupos de interés:
 - (Clientes, Empleados, Accionistas (Comunidad y Medioambiente)).
- Debe incorporar valores: para que sea motivadora, y cree sentido de pertenencia.
- Resume y establece el contexto organizacional (derivado del análisis interno y externo).
- Debe orientar a los participantes de la empresa.
- Debe involucrar el “cómo” y “con qué” se satisface las necesidades del cliente.

PARÁMETROS PARA LA VISIÓN

- Declaración de un Sueño de lo que desea ser en el futuro la empresa.
- Alineada con la Misión.
- Desafiante y Motivadora.

- Alcanzable.
- Realista.
- Medible.
- Horizonte de tiempo bien definido.

PARÁMETROS PARA LA DEFINICIÓN DE LOS VALORES

EMPRESARIALES

- Explorar qué es lo que motiva a los directivos.
- Explorar qué es lo que apasiona a los directivos.