

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

MENCIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

**ANÁLISIS DEL SECTOR DE LAS PYMES PRODUCTORAS DE
PREFABRICADOS DE HORMIGÓN EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE
QUITO Y PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
“PRODUBLOQUES” COMO REFERENTE PRAGMÁTICO PARA EL
CRECIMIENTO DEL SECTOR, PERÍODO 2014 – 2018.**

AUTOR: Ing. Carlos Julio Taco Luje

DIRECTOR: Econ. Gary Rafael Flor García

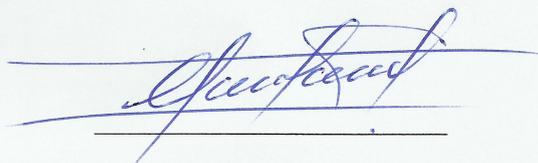
2014

Quito, Ecuador

CERTIFICACIÓN

Yo, Carlos Julio Taco Lujé, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que esta 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.



Ing. Carlos Julio Taco Lujé

Yo, Gary Rafael Flor García, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, el señor Carlos Julio Taco Lujé, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.



Econ. Gary Rafael Flor García

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO DEL TRABAJO DE GRADO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

**MAESTRÍA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

TÍTULO: ANÁLISIS DEL SECTOR DE LAS PYMES PRODUCTORAS DE PREFABRICADOS DE HORMIGÓN EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO Y PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “PRODUBLOQUES” COMO REFERENTE PRAGMÁTICO PARA EL CRECIMIENTO DEL SECTOR, PERÍODO 2014 – 2018.

AUTOR: CARLOS JULIO TACO LUJE

DIRECTOR: GARY RAFAEL FLOR GARCÍA

ENTIDAD QUE AUSPICIO LA TESIS: PRODUBLOQUES

FECHA DE ENTREGA DE TESIS:

26 de septiembre de 2014

GRADO ACADÉMICO OBTENIDO:

No. Págs.: 223

No. Ref. Bibliográfica: 50

Anexos: 28

Planos:

RESUMEN:

Como preámbulo de la presente investigación se realizó un análisis general de los principales factores externos (PEST) y variables que inciden en el sector de la construcción, su entorno competitivo (5 fuerzas competitivas de Porter) y el diagnóstico del sector de las Pymes productoras de prefabricados de hormigón (PFH) en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ).

Así pues, del análisis y diagnóstico situacional externo se logró conocer el entorno en el cual este tipo de Pymes se encuentra desarrollándose en el sector de la construcción y se determinaron las principales oportunidades que favorecen a este tipo de Pymes, así como las amenazas que las hacen vulnerables, las mismas que fueron sintetizadas en la matriz EFE.

Además, como parte del desarrollo del estudio se realizó un diagnóstico estratégico de la empresa, el cual incluyó un análisis interno, de tal forma, se logró identificar las capacidades y/o factores internos que la benefician, lo que permitirá capitalizar las fortalezas y la factibilidad de minimizar las debilidades existentes, las cuales fueron resumidas en la matriz EFI. En base a la información del análisis interno y externo se elaboró la matriz FODA, la cual permitió identificar y plantear estrategias generales (FO, DO, FA, DA)

Una vez realizado el diagnóstico, se desarrolló la propuesta del direccionamiento estratégico de la empresa, el cual incluyó la definición de la visión y la misión, además se determinaron principios y valores que permitirán guiar al personal de la empresa en el desarrollo y ejecución de las actividades cotidianas y apalancarán el cumplimiento de la visión estratégica de la organización.

Dentro del planteamiento estratégico se formularon objetivos estratégicos como marco referencial, además se establecieron objetivos funcionales por cada área de la empresa y para su cumplimiento se determinaron líneas estratégicas básicas, las cuales se sistematizaron a nivel de propuestas de planes de acción.

La presente investigación aporta con conceptos metodológicos y establece un modelo pragmático de planificación estratégica que puede ser utilizado por pequeñas empresas productoras de PFH, de tal forma puedan mejorar su eficiencia operacional, optimizar sus procesos productivos y mejorar sus posicionamiento en el mercado y de esta forma lograr un crecimiento sostenible en el sector de la construcción.

Finalmente, como contribución a futuras investigaciones se sugiere que el desarrollo y elaboración de un plan estratégico se lo efectúe como un proceso integrador y a su vez transversal, en el cual el personal operativo, mandos medios y la alta gerencia, compartan un espacio que permita obtener información apropiada para un diagnóstico situacional completo de la empresa, y además permita concientizar al personal de la organización sobre los beneficios de contar con un direccionamiento estratégico, así como el grado de contribución que cada una de las personas de la empresa aportan para su cumplimiento.

PALABRAS CLAVES: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, PYMES, PREFABRICADOS DE HORMIGÓN, CONSTRUCCIÓN, INDICADORES DE GESTIÓN.

MATERIA PRINCIPAL: ANÁLISIS SECTORIAL Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

MATERIA SECUNDARIA: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

TRADUCCIÓN AL INGLÉS

TITLE: ANALYSIS OF THE SECTOR PYMES PRODUCING PRECAST CONCRETE IN THE METROPOLITAN DISTRICT OF QUITO AND PROPOSAL OF A STRATEGIC PLAN FOR THE COMPANY "PRODUBLOQUES" AS A REFERENCE TO PRAGMATIC SECTOR GROWTH, PERIOD 2014-2018.

ABSTRACT:

As a preamble to this investigation an overview of the main external factors (PEST) and variables that affect the construction industry, its competitive environment (Porter five competitive forces) and diagnosis of the sector Pymes producing precast concrete (PFH) in the Metropolitan District of Quito (DMQ).

Thus, the analysis and external situational analysis was able to confirm the setting in which this type of Pyme is developing in the construction sector and major opportunities that favor this type of Pymes were determined as well as the threats that make them vulnerable, they were synthesized in the EFE matrix.

In addition, as part of the development of the study a strategic analysis of the business, which included an internal analysis, so it was done we were able to identify the skills and / or internal factors that benefit, which will capitalize on the strengths and feasibility of minimizing weaknesses, which were summarized in the IFE Matrix. Based on information from internal and external analysis SWOT matrix was developed, which allowed identification and propose general strategies (FO, DO, FA, DA)

Once diagnosed, the proposed strategic direction of the company, which included defining the vision and mission developed further principles and values that will guide the company staff in the development and implementation of determined daily activities and leveraged fulfilling the strategic vision of the organization.

Within the strategic approach strategic objectives were formulated as a reference also functional goals were set for each area of the company and compliance basic strategic lines were determined, which were systematized in terms of proposed plans of action.

This study provides methodological concepts and provides a pragmatic strategic planning model that can be used by small companies producing PFH, so to improve their operational efficiency, optimize production processes and improve their market position and thus sustainable growth in the construction sector.

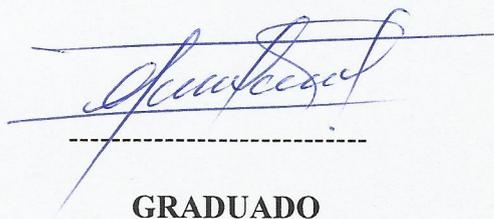
Finally, as a contribution to future research it is suggested that the development and elaboration of a strategic plan this is carried out as and in turn cross-inclusive process in which operational staff, middle management and senior management, share a space that allows to obtain appropriate information for a full situational analysis of the company, and also allow staff to raise awareness of the organization about the benefits of having a strategic direction and the degree of contribution of each of the persons of the company provide for compliance.

KEY WORDS: STRATEGIC DIRECTION, PYMES, PRECAST CONCRETE, CONSTRUCTION, MANAGEMENT INDICATORS.

FIRMAS:



DIRECTOR



GRADUADO

NOTAS:

Este formulario debe ser llenado por el (los) graduado (s) bajo la supervisión del Tutor.

El resumen debe describir en forma clara y concisa la investigación realizada.

PALABRAS CLAVES: se refiere a 5 o máximo 10 palabras simples o compuestas que permiten identificar rápidamente y fácilmente la tesis para fines de consulta en el Internet.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme la oportunidad de existir, la salud para luchar día a día, su bendición para guiar mis pasos, la sabiduría para tomar las decisiones adecuadas, la inteligencia y conocimiento para el desarrollo de la presente investigación.

A mi esposa, por su apoyo e infinito amor y comprensión, quien ha fortalecido mi espíritu y ha dado luz a mi vida.

A mis padres pilares fundamentales en mi desarrollo personal y profesional.

A la gerente propietaria de la empresa Produbloques que permitió efectuar el presente trabajo de investigación y facilitar información clave para el desarrollo del mismo.

A la Universidad Internacional del Ecuador y su equipo de docentes que brindaron asesoría, apoyo y conocimiento para mi desarrollo profesional.

A mi Director de Tesis, quién guio y dirigió constantemente la elaboración de la presente investigación.

A mis amigos, por su amistad y compañerismo.

DEDICATORIA

A mi esposa Silvia Alexandra, fuente de amor, inspiración, constancia, comprensión y apoyo incondicional.

A mis padres Humberto y Graciela gracias a su apoyo, esfuerzo y sacrificio incondicional han permitido fortalecer mis habilidades y destrezas.

A mis hijos Karlita y Samy, mis hermanas Guadalupe, Rosario, Anita y mis sobrinas, por su estímulo, confianza y motivación en todo momento.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN PLAN DE TESIS	1
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.2. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	1
1.2.1. Planteamiento del problema	1
1.2.2. Formulación del problema	5
1.2.3. Sistematización del problema.....	5
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.3.1. Objetivo general	6
1.3.2. Objetivos específicos.....	6
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
1.4.1. Justificación teórica.....	6
1.4.2. Justificación metodológica.....	7
1.4.3. Justificación práctica	7
1.5. MARCO DE REFERENCIA	8
1.5.1. Marco teórico	8
1.5.2. Marco conceptual	22
1.5.3. Marco espacial	23
1.5.4. Marco temporal	23
1.6. HIPOTESIS	23
1.7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
1.7.1. Métodos teóricos	24
1.7.2. Métodos empíricos	24
1.7.3. Tipos de estudios.....	25
1.7.4. Tipos de fuentes	26
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SECTOR DE LAS PYMES PRODUCTORAS DE PFH EN EL DMQ.....	27
2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	27
2.1.1. Fuerzas económicas.....	27
2.1.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	35
2.1.3. Fuerzas políticas gubernamentales	41
2.1.4. Fuerzas tecnológicas	43
2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN EL ECUADOR.....	45
2.2.1. Evolución y desarrollo del sector de la construcción	45
2.2.2. Evolución de importaciones dentro del sector de la construcción.....	47
2.2.3. Mercado laboral en el sector de la construcción.....	49
2.2.4. Principales productos demandados en el sector de la construcción.....	53
2.2.5. Situación habitacional en el Ecuador	56
2.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES PRODUCTORAS DE PFH EN EL DMQ.....	61

2.3.1.	Características generales de las Pymes productoras.....	61
2.3.2.	Fuentes de financiamiento para Pymes productoras.....	65
2.3.3.	Participación por tipo de empresas en la matriz productiva nacional.....	66
2.3.4.	Productividad laboral de las Pymes.....	69
2.3.5.	Aporte de las Pymes en la generación de ingresos.....	72
2.3.6.	Principales empresas de materiales para la construcción en el DMQ.....	74
2.3.7.	Principales empresas constructoras en el DMQ.....	74
2.4.	ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	75
2.4.1.	El riesgo de la entrada de competidores potenciales.....	75
2.4.2.	La rivalidad entre empresas establecidas en la industria.....	77
2.4.3.	El poder de negociación de los compradores.....	82
2.4.4.	El poder de negociación de los proveedores.....	85
2.4.5.	Amenaza de productos sustitutos.....	88
2.4.6.	Análisis cuantitativo de las fuerzas competitivas.....	90
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....		93
3.1.	ANÁLISIS INTERNO.....	93
3.1.1.	Situación actual de la empresa Produbloques.....	93
3.1.2.	Matriz de evaluación de factores internos.....	117
3.1.3.	Cadena de valor de Porter.....	119
3.2.	ANÁLISIS EXTERNO.....	124
3.2.1.	Principales hallazgos en el sector.....	124
3.2.2.	Principales hallazgos a nivel competitivo.....	128
3.2.3.	Matriz de evaluación de los factores externos.....	134
3.2.4.	Diagnóstico general de las Pymes productoras de PFH en el DMQ.....	136
3.3.	Análisis FODA.....	137
CAPÍTULO IV: DISEÑO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....		140
4.1.	MISIÓN.....	140
4.2.	VISIÓN.....	141
4.3.	PRINCIPIOS.....	142
4.4.	VALORES.....	143
4.5.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	144
4.5.1.	Objetivos estratégicos - OE.....	144
4.5.2.	Objetivos funcionales - OF.....	146
4.6.	ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	149
4.7.	ESTRATEGIAS FUNCIONALES.....	150
4.7.1.	Área de Producción.....	150
4.7.2.	Área Administrativa.....	151
4.7.3.	Área Financiera.....	151
4.7.4.	Área de Comercialización.....	152

4.8.	MATRIZ DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA	154
CAPÍTULO V: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN		156
5.1.	PLAN OPERATIVO PROPUESTO.....	156
5.2.	DETALLE GENERAL DE PLANES DE ACCIÓN PROPUESTOS	158
5.2.1.	Estructura del plan de acción.....	158
5.2.2.	Responsables de ejecución	168
5.2.3.	Presupuesto	168
5.2.4.	Financiamiento para la implementación.....	169
5.3.	SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA.....	171
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		173
6.1.	CONCLUSIONES	173
6.2.	RECOMENDACIONES	183
ANEXOS		187
BIBLIOGRAFÍA		219

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelo matriz de evaluación de factores internos	10
Tabla 2: Matriz de evaluación de factores externos	16
Tabla 3: Modelo matriz de planificación estratégica cuantitativa	19
Tabla 4: Estructura ocupacional y salario mínimo sectorial	52
Tabla 5: Principales materiales, equipo y maquinaria de construcción -noviembre 2013	54
Tabla 6: Índice de precios y variaciones de materiales, equipos y maquinaria de construcción, sept 2013	56
Tabla 7: Tendencias globales en urbanización 1950 - 2050	57
Tabla 8: Déficit cuantitativo por tipología de vivienda - 2010	57
Tabla 9: Hogares con servicios básicos de vivienda 2010	58
Tabla 10: Hogares según condiciones de materiales de la vivienda - 2010	59
Tabla 11: Hogares según condición de hacinamiento - 2010	59
Tabla 12: Variables de clasificación tamaño de empresa	66
Tabla 13: Lista de proveedores Produbloques	88
Tabla 14: Cuadro resumen análisis cuantitativo - Cinco fuerzas competitivas	91
Tabla 15: Distribución de personal - Produbloques	97
Tabla 16: Niveles máximos y reales de producción - Produbloques	100
Tabla 17: Análisis comparativo Sector, subsector y empresa: 2011 - 2012	106
Tabla 18: Ratios financieros del sector, subsector y empresa, 2011 - 2012	109
Tabla 19: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	118
Tabla 20: Lista de clientes - Produbloques	132
Tabla 21: Matriz de perfil competitivo – MPC	133
Tabla 22: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	135
Tabla 23: Matriz FODA – Produbloques 2014	137
Tabla 24: Matriz FODA integral - Produbloques	139
Tabla 25: Parámetros para desarrollar la misión	140
Tabla 26: Análisis de la misión	141
Tabla 27: Parámetros para desarrollar la visión	141
Tabla 28: Análisis de la visión	142
Tabla 29: Objetivos estratégicos Produbloques	145
Tabla 30: Objetivos funcionales: Área de Producción	146
Tabla 31: Análisis para establecimiento de metas – OF: Área de Producción	146
Tabla 32: Objetivos funcionales: Área Administrativa	147
Tabla 33: Análisis para establecimiento de metas – OF: Área Administrativa	147
Tabla 34: Objetivos funcionales: Área Financiera	147
Tabla 35: Análisis de metas – OF: Área Financiera	148
Tabla 36: Objetivos funcionales: Área de Comercialización	148
Tabla 37: Análisis de metas – OF: Comercial	149

Tabla 38: Perfil estratégico Produbloques 2014.....	149
Tabla 39: Estrategias funcionales – Área de Producción	150
Tabla 40: Estrategias funcionales – Área Administrativa	151
Tabla 41: Estrategias funcionales – Área Financiera.....	151
Tabla 42: Estrategias funcionales – Área de Comercialización.....	152
Tabla 43: Clasificación de estrategias por áreas funcionales.....	153
Tabla 44: Matriz de alineación estratégica Produbloques 2013 – 2018	155
Tabla 45: Definición de proyectos: Produbloques 2014 -2018	157
Tabla 46: Presupuesto propuesto por planes de acción: 2014-2018	168
Tabla 47: Propuesta de financiamiento - planes de acción Produbloques 2014 - 2018.....	171

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cadena de valor representativa de una empresa.....	10
Gráfico 2: Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter	12
Gráfico 3: El Macro ambiente de una compañía	16
Gráfico 4: Inflación anual 2009 - 2013	27
Gráfico 5: Inflación por divisiones de consumo - dic 2013.....	28
Gráfico 6: Tasa de variación anual del PIB 2009 - 2013.....	29
Gráfico 7: Contribuciones al crecimiento del PIB por actividad económica t/t-4	30
Gráfico 8: Tasas de interés activas efectivas referenciales 2008 - 2013.....	31
Gráfico 9: Tasas de interés pasivas efectivas referenciales 2008 - 2013	32
Gráfico 10: Inversión extranjera directa 2008 - 2013.....	33
Gráfico 11: IED por rama de actividad económica 2006 – 2012.....	34
Gráfico 12: Inversión extranjera en América Latina - 1er semestre 2013	35
Gráfico 13: Evolución del mercado laboral, 2009 - 2013.....	36
Gráfico 14: Evolución de la pobreza nacional, 2007 - 2013.....	37
Gráfico 15: Estratificación del nivel socioeconómico del país.....	38
Gráfico 16: Indicadores poblacionales - CPV 2010	39
Gráfico 17: Porcentaje de leyes según tipo (2007 - 2013).....	42
Gráfico 18: Tipo de innovación desagregado por actividad económica - 2011.....	44
Gráfico 19: Evolución del PIB 2008 - 2012	46
Gráfico 20: Evolución PIB Construcción 2008 – 2012	47
Gráfico 21: Importaciones por uso o destino económicos 2010 - 2013.....	48
Gráfico 22: Evolución de importaciones vs. sector construcción 2008 - 2013.....	49
Gráfico 23: Participación de ocupados urbanos por rama de actividad sept 2012 - 2013	49
Gráfico 24: Ocupados en la construcción versus ocupados totales, 2010 - 2013	50
Gráfico 25: Ocupados plenos afiliados a la seguridad social, 2007 - 2013	51
Gráfico 26: Comercialización mensual acumulada de cemento gris 2012 - 2013.....	54
Gráfico 27: Déficit cualitativo y calidad de la vivienda	60
Gráfico 28: Total permisos de construcción 2008 - 2012.....	61
Gráfico 29: Distribución de crédito por sectores y destino de crédito para Pymes	65
Gráfico 30: Distribución de empresas nacionales según su tamaño	67
Gráfico 31: Distribución de Pymes a nivel nacional por sector económico	68
Gráfico 32: Concentración de Pymes por provincias	68
Gráfico 33: Porcentaje de empresas sector construcción según tamaño 2012.....	69
Gráfico 34: PIB per cápita 2008 - 2013.....	71
Gráfico 35: Número de horas diarias de operación Pymes.....	72
Gráfico 36: Composición de las Pymes y sus ingresos por sector económico	72
Gráfico 37: Crecimiento real de los ingresos de las Pymes por sector.....	73

Gráfico 38 Participación de mercado - Zona Sur DMQ	79
Gráfico 38: Estructura organizacional - Produbloques.....	94
Gráfico 39 : Ubicación geográfica Produbloques.....	98
Gráfico 40: Proceso productivo de prefabricados de hormigón	99
Gráfico 41: Ventas totales anuales 2012 - 2013 Produbloques	104
Gráfico 42: Variación de ingresos operacionales y utilidad por sector, subsector y empresa, 2011-2012...	107
Gráfico 43: Ventas por unidades mensuales 2013 - Produbloques.....	111
Gráfico 44: Preferencias del consumidor en el momento de compra	112
Gráfico 45: Línea de productos - Produbloques	113
Gráfico 46: Preferencia de consumidores de PFH.....	114
Gráfico 47: Sistemas de distribución - Produbloques.....	115
Gráfico 48: Medios de promoción – Produbloques 2014.....	116
Gráfico 49: Cadena de valor - Produbloques.....	120
Gráfico 51: Tipo de clientes - Produbloques	131
Gráfico 51: Mapa estratégico - Produbloques	145
Gráfico 52: Mapa estratégico organizacional	154
Gráfico 53: Presupuesto gráfico de planes de acción, 2014 - 2018	170

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Plan operativo propuesto N°001.....	159
Ilustración 2: Plan operativo propuesto N°002.....	160
Ilustración 3: Plan operativo propuesto N° 003.....	161
Ilustración 4: Plan operativo propuesto N° 004.....	162
Ilustración 5: Plan operativo propuesto N° 005.....	163
Ilustración 6: Plan operativo propuesto N° 006.....	164
Ilustración 7: Plan operativo propuesto N° 007.....	165
Ilustración 8: Plan operativo propuesto N° 008.....	166
Ilustración 9: Plan operativo propuesto N° 009.....	167

ANEXOS

Anexo 1: Diagrama causa – efecto, Produbloques	187
Anexo 2: Metodología para cuantificación de resultados de encuestas	188
Anexo 3: Comparación de estratos socioeconómico 2011	192
Anexo 4: Perfil de competencia laboral – “Obrero especializado en elaboración de prefabricados de hormigón”	193
Anexo 5: Matriz FODA - Pymes Ecuador, octubre 2013	194
Anexo 6: Fuentes de financiamiento para Pymes productoras, junio 2014	195
Anexo 7: Principales empresas de materiales para la construcción en el DMQ, 2013	196
Anexo 8: Principales empresas constructoras en el DMQ - 2013	197
Anexo 9: Lista de participantes focus group	198
Anexo 10: Set de preguntas – focus group	199
Anexo 11: Grandes y medianas empresas productoras de PFH en el DMQ	200
Anexo 12: Empresas pequeñas de prefabricados de hormigón en el DMQ	201
Anexo 13: Matriz de análisis cualitativo de las 5 fuerzas competitivas de Porter - Produbloques	202
Anexo 14: Lista de encuestados, clientes Produbloques	203
Anexo 15: Funciones generales personal administrativo y operativo - Produbloques	204
Anexo 16: Distribución física – Produbloques	205
Anexo 17: Diagrama de flujo para la elaboración de prefabricados de hormigón - Produbloques	206
Anexo 18: Proceso de elaboración de prefabricados de hormigón	207
Anexo 19: Maquinaria y equipo – Produbloques	208
Anexo 20: Unidades de transporte - Produbloques	209
Anexo 21: Balance general Produbloques – 2013	210
Anexo 22: Estado de pérdidas y ganancias Produbloques - 2013	211
Anexo 23: Ratios financieros Produbloques 2013	212
Anexo 24: Normas INEN – fabricación de bloques huecos de hormigón	213
Anexo 25: Matriz de potencialidad - Produbloques 2014	215
Anexo 26: Matriz de vulnerabilidad - Produbloques 2014	216
Anexo 27: Matriz de planificación estratégica cuantitativa - MPEC	217
Anexo 28: Matriz de seguimiento y monitoreo	218

SÍNTESIS

Como preámbulo de la presente investigación, se realizó un diagnóstico situacional general del sector de las Pymes productoras de prefabricados de hormigón (PFH) en el Distrito Metropolitano de Quito, del cual se definió sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; de esta forma se clarificó en términos generales el ambiente en el cual este tipo de Pymes se encuentran desarrollándose en el sector de la construcción. Consecuentemente, la investigación se enfocó en la formulación de una propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa Produbloques para el período 2014 - 2018, con el fin de fortalecer su estructura organizacional - productiva, afianzar su posicionamiento y servir como un modelo pragmático - estándar para empresas de similares características.

Produbloques es una pequeña empresa dedicada a la producción y comercialización de prefabricados de hormigón y agregados pétreos, con 15 años de experiencia en el sector de la construcción, sin embargo, no cuenta con un direccionamiento estratégico adecuado que permita guiar adecuadamente el rumbo de la organización, identificar, evaluar y aprovechar las oportunidades del mercado.

Como parte del desarrollo del estudio se realizó un diagnóstico estratégico de la empresa, el cual incluyó un análisis interno, así como de su entorno, de tal forma, se logró evaluar los principales factores que la favorecen, lo que permitirá capitalizar las fortalezas y la factibilidad de minimizar las debilidades existentes.

Una vez realizado el diagnóstico, se desarrolló la propuesta del direccionamiento estratégico, el cual incluye líneas estratégicas básicas, enfocadas a mejorar la eficiencia operacional, optimizar el proceso productivo y mejorar su posicionamiento en el mercado.

Finalmente, como parte fundamental para la operatividad del plan estratégico, se definieron estrategias genéricas las cuales se sistematizaron a nivel de propuestas de planes de acción, que permitirán fortalecer su nivel competitivo y lograr un crecimiento sostenible en el sector de la construcción a nivel de pequeñas empresas productoras de prefabricados de hormigón.

PALABRAS CLAVES: Direccionamiento estratégico, Pymes, prefabricados de hormigón, construcción, indicadores de gestión, objetivos estratégicos, planes de acción.

ABSTRACT

As a preamble to this research, a comprehensive situational analysis of the sector of Pymes producing precast concrete (PFH) in the Metropolitan District of Quito, which its main strengths, weaknesses, opportunities and threats are defined occurred; thus clarified the overall environment in which this type of Pymes are developing in the construction sector.

Consequently, the research focused on the formulation of a proposed strategic direction for the company Produbloques for the period 2014 - 2018 in order to strengthen its organizational structure - production, strengthen its position and serve as a pragmatic model - Standard Enterprise similar characteristics.

Produbloques is a small company dedicated to the production and marketing of precast concrete and stone aggregates, with 15 years of experience in the construction industry, however, does not have a proper strategic direction to adequately guide the direction of the organization identify, evaluate and take advantage of market opportunities.

As part of developing a strategic diagnostic study of the company, which included an interim analysis was performed, and their environment, so, it was possible to evaluate the main contributory factors, which will capitalize on the strengths and feasibility of minimizing weaknesses.

Once diagnosed, the proposed strategic direction, which includes basic strategic lines, focused on improving operational efficiency, optimize the production process and improve its position in the market developed.

Finally, as an essential part for the operation of the strategic plan, generic strategies which were systematized level proposed plans of action that will strengthen their competitive edge and achieve sustainable growth in the construction sector at the level of small defined producing precast concrete.

KEYWORDS: Strategic Management, Pymes, precast concrete, construction, management indicators, strategic objectives and action plans.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN PLAN DE TESIS

1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

Análisis del sector de las Pymes productoras de prefabricados de hormigón en el Distrito Metropolitano de Quito y propuesta de un plan estratégico para la empresa “*Produbloques*” como referente pragmático para el crecimiento del sector, período 2014 – 2018.

1.2. PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

El planteamiento, formulación y sistematización se consideran como fundamentales etapas de una investigación, las cuales permiten a un investigador determinar de manera objetiva el problema de estudio.

1.2.1. Planteamiento del problema

El planteamiento del problema se considera como la etapa inicial de una investigación que permite conocer de manera clara y precisa el objeto de estudio, para ello se realiza un análisis situacional general que permite conocer las principales causas y síntomas para su apareamiento; posterior se efectúa un pronóstico con el fin de determinar adecuadamente el problema y finalmente se realiza un control al pronóstico con el objetivo de atender al problema evidenciado y generar una propuesta para su solución.

1.2.1.1. *Reseña histórica*

Produbloques es una pequeña empresa de tipo natural, dedicada a la producción y comercialización de prefabricados de hormigón¹ - PFH y agregados pétreos, cuenta con 15 años de experiencia en el sector de la construcción, se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, en la zona sur del Distrito Metropolitano de Quito, en el sector de Santa Bárbara, en la Av. Mariscal Sucre y Tabiazo, lote No 3.

¹ Definición de prefabricado de hormigón: pieza fabricada en una planta de producción fija, empleando hormigón como material fundamental, dicho elemento es el resultado de un proceso industrial realizado bajo un sistema de control de producción definido. (Hormigón, 2014)

Para la presente investigación se considerarán como: “*prefabricados de hormigón*” – PFH, unidades modulares simples y básicas denominadas: “*bloques y adoquines*”.

Gran parte de los productos que fabrica Produbloques dependen del número de proyectos inmobiliarios y comerciales que ejecutan sus principales clientes (constructoras), los cuales, según su planificación técnica y avance de obra, se encuentran en fase de “*mampostería*”², además depende en menor medida del comportamiento de compra de personas naturales, pequeños constructores o profesionales independientes que adquieren los productos directos de la empresa, por tal motivo, existe una alta variabilidad en la demanda. Aproximadamente la empresa factura mensualmente un promedio de USD \$26.000 con una proyección anual promedio de USD \$ 312.000.

1.2.1.2. Situación actual: síntomas y causas

La presente investigación realizó un análisis general del sector de la Pymes³ productoras de prefabricados de hormigón (PFH) que actualmente se encuentran ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito – (DMQ) y que desarrollan su giro de negocio en el sector de la construcción, el cual en los últimos años ha experimentado un crecimiento importante y sostenible debido a la adopción de un nuevo sistema monetario, con el cual se ha logrado una mayor estabilización de la economía del país, fomentando así la inversión, además apoyado por el sistema financiero, tanto público como privado.

Este crecimiento sostenible del sector se encuentra directamente relacionado con el incremento de la población, dado que ahí se origina la necesidad de vivienda, en consecuencia se han desarrollado de manera proporcional proyectos inmobiliarios, comerciales y de vivienda en el circuito metropolitano, así como también se ha incrementado la demanda de los principales materiales para la construcción como: el cemento, hierro, material pétreo, prefabricados de hormigón, entre otros.

² Definición de mampostería: muros que dividen los espacios en una edificación y que se construyen con unidades de mampostería perforadas verticalmente (bloques) o macizas (ladrillos). Estas unidades de mampostería, pueden ser en concreto o en arcilla. (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2014)

³ Definición de Pymes: según el Servicio de Rentas Internas – SRI, las define como el conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas [...] para fines tributarios las Pymes de acuerdo al tipo de RUC que posean se las divide en personas naturales y sociedades. (Servicio de Rentas Internas, 2014). Según la Decisión 702 de la CAN las empresas se clasifican por las variables: personal ocupado y volumen de ventas anuales.

En la presente investigación se considerarán Pymes a las pequeñas empresas que cuentan con (10 a 49) personal ocupado y ventas anuales de (USD. 100.001 a USD 1'000.000), medianas empresas “A” con (50 a 99) personal ocupado y ventas anuales de (1'000.001 a USD. 2'000.000) y medianas empresas “B” con (100 a 199) personal ocupado y ventas anuales de (2'000.001 a 5'000.000).

Sin embargo, actualmente en el sector de los materiales para la construcción, son escasas las Pymes que se dedican a la producción de bloques y adoquines de manera tecnificada, bajo estándares técnicos, normas y parámetros de calidad, asesoría técnica, mano de obra calificada, canales de abastecimiento y sistemas de distribución adecuados para la entrega efectiva de sus productos.

A esto hay que sumar, la falta de una política pública que incentive la producción nacional de este tipo de productos, además el limitado acceso a líneas de crédito o programas de financiamiento tanto públicos como privados que permitan fortalecer y modernizar el aparato productivo de este tipo de Pymes, mediante la captación de capital de trabajo, la renovación y/o modernización de maquinaria – equipo e incorporación de tecnología en sus procesos. Según el último Censo Nacional Económico 2010, solo el 11% de las Pymes se dedican a actividades manufactureras que involucran procesos de transformación productiva.

En este entorno la empresa Produbloques se encuentra desarrollándose y se tomó como caso de estudio y objeto principal del presente trabajo de investigación para evidenciar los principales problemas que aquejan a empresas similares del sector, así como las posibles estrategias y planes de acción que podrían implementarse.

Produbloques tiene 15 años de experiencia en el sector de materiales para la construcción, sin embargo, no cuenta con un plan estratégico que defina lineamientos estratégicos, objetivos, tácticas y planes de acción, lo que le ha dificultado guiar adecuadamente el rumbo de la organización, identificar, evaluar y aprovechar las oportunidades que se han presentado en la actualidad.

Su estructura organizacional es simple, sin embargo, carece de una adecuada articulación, coordinación, interrelación y definición de actividades, funciones y responsabilidades entre sus niveles. Actualmente la empresa cuenta con un total de catorce (14) personas, a *nivel ejecutivo*, conformado por una gerente propietaria, a *nivel de apoyo* con un responsable administrativo – financiero, un responsable de producción, un contador, un vendedor, una secretaria, un mensajero, y a *nivel operativo* cuenta con cuatro operarios (mezclador, prensador, movilizador y estibador) y tres conductores profesionales.

Además, no ha incursionado en investigación y desarrollo de nuevas líneas de productos y tampoco ha implementado estrategias de ventas, publicidad y promoción de sus productos, así como el modelamiento y estandarización de sus procesos productivos.

Finalmente, el limitado acceso a líneas de crédito en los últimos años se ha constituido en un limitante para la empresa en su afán de fortalecer, modernizar y dinamizar su aparato y procesos productivos, razón por la cual, no ha logrado incorporar un “*modelo de economía a escala*” que le permita disminuir costos de producción y ofertar sus productos a menor precio, como consecuencia, no ha logrado fortalecerse y crecer en el sector de la construcción.

Para la sistematización y definición del problema de la empresa se utilizó el “*Diagrama de Ishikawa*” (Anexo N°1), con el fin de realizar un análisis general, que permitió visualizar adecuadamente los principales factores, causas, sub-causas que contribuyen al apareamiento del problema; en este contexto se identificó como el principal problema de la empresa la: “*falta de fortalecimiento organizacional - productivo y posicionamiento en el mercado de la construcción*”.

1.2.1.3. Pronóstico

Actualmente las Pymes productoras de PFH en el DMQ, no cuentan con lineamientos estratégicos claros, política pública adecuada, facilidades de financiamiento, líneas de crédito accesibles para renovación y/o adquisición de maquinaria – equipo, incorporación de tecnología para fortalecer su aparato productivo y finalmente un modelo estratégico estándar a seguir, lo cual afecta su nivel competitivo y crecimiento en el sector de la construcción.

En este contexto, la empresa Produbloques, constituye un ejemplo real de este tipo de Pymes, ya que actualmente no cuenta con un direccionamiento estratégico integral definido, que le permita guiar adecuadamente el rumbo de la organización y asegurar de esta forma su ventaja competitiva y su sostenibilidad en el mercado de los materiales para la construcción.

Si la empresa no implementa de manera oportuna un “*Direccionamiento Estratégico*”, lamentablemente no podrá aprovechar las oportunidades que presenta

actualmente el mercado de la construcción, como resultado, presentaría un decrecimiento en la obtención de ingresos, experimentaría una pérdida de mercado y clientes establecidos, además, su nivel de competitividad y ventaja competitiva se verían afectadas progresivamente a tal punto de sucumbir ante la competencia incisiva.

1.2.1.4. Control al pronóstico

En base al pronóstico realizado, se desarrolló la propuesta de un “*Plan estratégico para la empresa Produbloques*”, el cual incluye líneas estratégicas básicas para el fortalecimiento de su estructura organizacional – productiva, así como el afianzamiento de su posición en el mercado de los materiales para la construcción, además de servir como un modelo pragmático base para empresas de similares características, con el fin de desarrollar un direccionamiento estratégico apropiado que les permita fortalecer su nivel competitivo y lograr un crecimiento sostenible en el tiempo.

1.2.2. Formulación del problema

¿Cuál es la situación actual de las Pymes productoras PFH en el DMQ y qué estrategias se deberán incluir en el diseño del plan estratégico para la empresa *Produbloques* en el período 2014 – 2018, con el fin de fortalecer su estructura organizacional – productiva, afianzar su posicionamiento y servir como modelo pragmático - estándar para empresas similares y crecer en el mercado de la construcción?.

1.2.3. Sistematización del problema

- ✓ ¿Cuál es la situación actual de las Pymes productoras de PFH en el Distrito Metropolitano de Quito?
- ✓ ¿Cuáles son las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa Produbloques?
- ✓ ¿Cuáles son los principales recursos disponibles, capacidades estratégicas y cadena de valor que posee actualmente la empresa Produbloques?
- ✓ ¿Cuáles son los principales factores externos y fuerzas competitivas que inciden en el crecimiento y competitividad de la empresa Produbloques?
- ✓ ¿Cuáles son los lineamientos gerenciales que adoptará la empresa Produbloques para establecer adecuadamente sus objetivos, estrategias y planes de acción?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general

Determinar las líneas estratégicas sostenibles para el crecimiento del sector de las Pymes productoras de PFH en el DMQ tomando como caso pragmático la propuesta de un plan estratégico para la empresa Produbloques, durante el período 2014 – 2018.

1.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual de las Pymes productoras de PFH en el Distrito Metropolitano de Quito.
- ✓ Realizar el diagnóstico estratégico de la empresa Produbloques.
- ✓ Proponer un plan estratégico para la empresa Produbloques con el fin de desarrollar una visión y un direccionamiento estratégico apropiado.
- ✓ Diseñar un plan de implementación de los objetivos y estrategias para la empresa Produbloques.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La justificación de la investigación constituye una parte fundamental del estudio, ya que permite determinar la importancia de su desarrollo, desde un punto de vista teórico, metodológico y práctico.

1.4.1. Justificación teórica

El presente trabajo de investigación afianzó aportes teóricos – científicos y aplicó modelos, teorías, conceptos y definiciones de diagnóstico estratégico, direccionamiento y planeación estratégica, cadena de valor, fuerzas competitivas, matrices estratégicas de decisión, estrategia competitiva, entre otros, además en la aplicación de un caso real de un sector – las Pymes productoras de PFH- y de una empresa como tal – “*Produbloques*”.

Para lo cual se consultaron varios autores como: Fred R. David con su obra “*Conceptos de Administración Estratégica*”, Thompson – Strickland con su obra “*Administración estratégica Textos y Casos*”, Michael Porter con su obra: “*Ventaja Competitiva*” y Santiago Garrido con su obra “*Dirección Estratégica*”, entre otros.

Para el diseño del “*Plan estratégico*” se tomará como referente varios autores como: Alfonso Troya Jaramillo con su libro “*La Planificación Estratégica en la Empresa Ecuatoriana*” y Amparo Segovia Galarza con su tesis “*Caracterización de la PYME familiar en la ciudad de Quito*”, los cuales se utilizarán como fuente de consulta para la elaboración y desarrollo de la presente investigación, entre otros.

1.4.2. Justificación metodológica

Con el fin de cumplir con los objetivos planteados en la presente investigación se utilizaron diferentes técnicas existentes de investigación científica como el “*Análisis*”, definido como un proceso mental en el cual un todo se descompone en sus partes y la “*Síntesis*” como el proceso de unión entre las partes analizadas y hallazgo de relaciones entre ellas.

Además se emplearon herramientas y técnicas de recopilación de información como la “*Entrevista*”, aplicada al personal clave de la empresa, así como la “*Encuesta*”, aplicada a clientes, finalmente la realización de “*Grupos focales – Mesas de Trabajo*”, con la participación de profesionales del sector de la construcción para obtener un conocimiento general del desarrollo y crecimiento de la Pymes PFH en el DMQ.

1.4.3. Justificación práctica

La construcción es considerada como un indicador clave de evolución y crecimiento de la economía de un país, así pues, cuando la economía está en recesión, este sector es uno de los más afectados, de igual forma, en épocas de bonanza económica, la construcción se constituye en uno de los sectores más dinámicos y activos.

En el *Plan Nacional del Buen Vivir 2014 – 2017*, en el objetivo N° 10 “*Impulsar la transformación de la matriz productiva*”, se definen políticas y lineamientos estratégicos que incentivan al desarrollo del sector de las Pymes productoras, específicamente en la *política 10.5 “Fortalecer la economía popular y solidaria – EPS – y las micro, pequeñas y medianas empresas – MiPymes - en la estructura productiva del país”*, en su lineamiento a.) “*Establecer mecanismos para la incorporación de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas y de servicios, en cadenas productivas vinculadas directa o*

indirectamente a los sectores prioritarios de conformidad con las características productivas del sector, la intensidad de mano de obra y la generación de ingresos.”

En este sentido, el desarrollo de la presente investigación se encuentra articulada con el PNBV, ya que se tomó como punto de partida el análisis situacional general del sector de las Pymes productoras de PFH en el DMQ y como resultado de la investigación la propuesta de un plan estratégico que sirva a la gerencia de la empresa Produbloques para el establecimiento de un direccionamiento estratégico apropiado, que permita fortalecer su estructura organizacional – productiva, afianzar su posicionamiento, crecer en el mercado de la construcción y servir como modelo pragmático - estándar para empresas de similares características.

1.5. MARCO DE REFERENCIA

El marco de referencia considera el conocimiento previamente construido, es decir, todo aquello que forma parte de la base teórica y conceptual existente, así pues, el investigador define los conceptos que empleará con frecuencia en la investigación, así como las teorías planteadas por diferentes autores con las cuales fundamentará su estudio.

En relación al marco espacial y/o temporal, el investigador determina el ámbito de estudio (social, organizacional, geográfico), en el cual se enmarcará la investigación, de igual forma el período al cual corresponde la información con la cual se realizará el análisis en la construcción del conocimiento. A continuación se detalla el marco de referencia de la presente investigación.

1.5.1. Marco teórico

Para el desarrollo de la investigación se consideraron modelos teóricos existentes que sirvieron como guía para el desarrollo del “*Direccionamiento Estratégico*” de la empresa *Produbloques*, así pues para el “*Análisis interno*”, (Thompson, 2004) considera el análisis de *fortalezas* como: “...competente una compañía, o bien, una característica que le proporciona una competitividad mejorada”, así como las *debilidades* definido como: “...una carencia de la compañía, algún bajo desempeño (en comparación con otras)” (págs. 119,121).

Para el autor (Garrido, 2006) el propósito del análisis de los factores internos lo define como: “una óptica estratégica que identifica las variables clave de la organización, sus fortalezas y debilidades para poder evaluar su posición competitiva confrontando dichos factores con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno” (pág. 125).

Mientras que (David R., 2008), describe en su “*Modelo completo de la Administración Estratégica*”⁴ el desarrollo de una “*Auditoria interna*” en el cual los gerentes y empleados de una organización participan en la identificación de fortalezas y debilidades, con lo cual permite a los participantes en todos sus niveles comprender como sus actividades contribuyen y afectan a las distintas áreas de la empresa, el desarrollo de esta auditoría requiere recopilar, asimilar y evaluar información acerca de las operaciones y actividades que se ejecutan en su interior.

Con lo antes expuesto, para el “*Análisis interno*” de la empresa ProDubloques, se utilizó un mix del marco teórico de los autores Thompson y David, con el fin de identificar, valorar y analizar tanto *fortalezas como debilidades* de la empresa; las primeras para fortalecer o potencializar aquellas actividades que la organización ejecuta con un adecuado nivel de eficiencia y las segundas consideradas como los puntos débiles de la empresa para contrarrestarlas oportunamente a través de estrategias que permitan minimizar el impacto negativo en la organización, con el fin de corregirlas o eliminarlas.

Según el autor (Garrido, 2006) las “*Matrices Estratégicas*” se consideran como referentes útiles para la toma de decisiones de la alta gerencia, pues permiten evaluar las opciones estratégicas y proceder a la correspondiente asignación de recursos, mientras que (David R., 2008) según su “*Esquema analítico de la formulación de estrategias*”⁵ las clasifica en “*Etapas*” según su nivel de utilización, como una primera se identifica la “*Etapa de entrada (aportaciones -insumos o de acopio de datos)*”, la cual se realiza tanto a nivel interno como externo con la aplicación de la matriz EFI y la matriz EFE, respectivamente.

⁴ El “Modelo completo de la Administración Estratégica”, es un concepto desarrollado por el autor Fred David en el cual se ilustra el proceso de la administración estratégica en una organización a través del planteamiento de las estrategias de formulación, implementación y evaluación. (David R., 2008, pág. 15)

⁵ El “*Esquema analítico de la formulación de estrategias*”, es un diseño en el cual se integran tres etapas para la toma de decisiones de estrategias en organizaciones de todos los tamaños y tipos que permitirá identificar, evaluar y seleccionar las estrategias, dichas etapas son: 1.) Etapa de entrada (aportaciones), 2.) Etapa de conciliación y 3.) Etapa de decisión. (David R., 2008, pág. 219)

Así pues se tomó como referencia el modelo de David según su “*Esquema analítico de la formulación de estrategias*”, a lo largo del análisis del ambiente interno y externo de la empresa *Produbloques* se obtuvo información básica de entrada, insumos, datos necesarios para la formulación de las estrategias mediante la aplicación de matrices de sistematización de información.

Para la sistematización del análisis interno de la empresa se utilizó la “*Matriz de evaluación del Factores Internos – EFI*”, la cual resume, evalúa y relaciona los recursos y capacidades de la empresa o negocio (fortalezas y debilidades) y se asignan valores en función de su contribución al éxito de la empresa.

Tabla 1: Modelo matriz de evaluación de factores internos

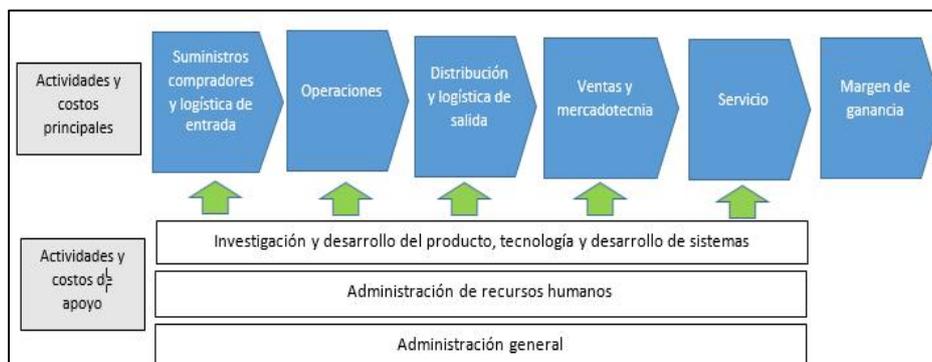
FACTORES CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Descripción de los factores claves o críticos internos considerados relevantes para el negocio (fortalezas y debilidades)		Entre 1 a 4 4 = fortaleza significativa 1 = debilidad importante	
TOTAL	100%		VALOR TOTAL

Fuente: Adoptado de Garrido, Santiago - Dirección Estratégica

Elaborado por: Garrido, Santiago

Además para complementar el análisis interno se utilizó la teoría de la “*Cadena de valor*” de (Porter, Estrategia Competitiva, 1997), la cual permite: “... identificar todas las actividades de forma conjunta, posibilitando una mejor comprensión de como la realización de cada actividad afecta a las demás y en especial, de cómo afecta el valor creado para el consumidor”.

Gráfico 1: Cadena de valor representativa de una empresa



Fuente: Adoptado de Thompson, A. y A.J. Strickland: Administración Estratégica.

Elaborado por: Thompson, A.J. Strickland.

El modelo se encuentra compuesto por “*Actividades Primarias*” que están relacionadas directamente con la creación o provisión de un producto o servicio, entre estas actividades se consideran las siguientes:

- *Logística interna:* se refiere a las actividades relacionadas al manejo de materiales, insumos, almacenamiento, control de inventarios y distribución para la producción de un producto.
- *Operaciones:* constituyen actividades relacionadas a la producción de un bien con la utilización de insumos o materiales disponibles, proporcionados por la logística interna.
- *Ventas y marketing:* se consideran a las actividades de promoción mediante las cuales los clientes adquieren los productos, para lo cual las empresas utilizan campañas de publicidad y promocionales.
- *Servicio:* se refiere a las actividades que la organización pone a disposición de los clientes para aumentar o conservar el valor de los productos.

Y por “*Actividades de Apoyo*” que ayudan a la mejor eficacia o eficiencia de las actividades primarias, se detallan a continuación:

- *Adquisición:* se refiere a aquellas actividades de soporte direccionadas a la compra de insumos necesarios para la fabricación de los productos de la empresa.
- *I + D del producto, tecnología y desarrollo de sistemas:* se consideran aquellas actividades que se emprenden para mejorar e innovar el producto de una empresa y los procesos que se encuentran ligados a esta.
- *Administración de talento humano:* son aquellas actividades relacionadas con la capacitación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones a todo el personal.
- *Administración general:* según (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 1999) se refiere: “... actividades relacionadas a la planeación, finanzas, contabilidad, apoyo legal y relaciones gubernamentales que se requieren para respaldar el trabajo de toda la cadena de valor” (pág. 106). Es decir aquellas actividades complementarias que permiten operativizar las actividades primarias de la cadena de valor.

Según el autor (Moya, 1997) define a la cadena de valor como:

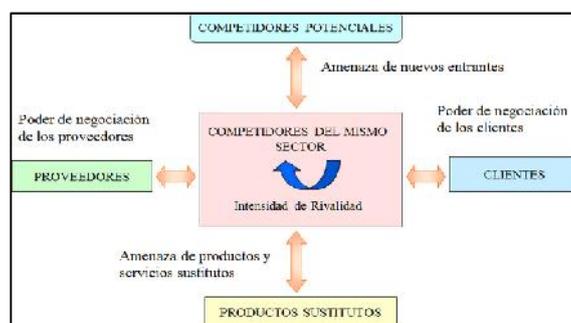
“... las distintas actividades de la empresa que contribuyen a la generación del valor del producto, constituyéndose lo que se denomina cadena de valor de la empresa. Cada actividad influye en la posición relativa de los costos de la empresa o en las bases de la diferenciación del producto” (pág. 21).

En base a lo expuesto, como herramienta complementaria del análisis interno de la empresa ProDubloques, se utilizó el modelo de la “*Cadena de Valor de Michael Porter*”, con el objetivo de estudiar y analizar las condiciones internas y factores críticos de éxito que posee la empresa para determinar las actividades primarias que apalancan su cadena de valor y que fomentan su ventaja competitiva, así como las actividades de apoyo que ofrecen el respaldo necesario para que éstas se efectivicen, para lo cual se realizaron visitas a las unidades operativas y administrativas de la empresa para determinar en conjunto con la gerente y el personal aquellas actividades primarias y secundarias que apalancan y crean valor a la empresa.

Como parte del “*Análisis externo*” a nivel del *Micro entorno* se analizó las teorías de los autores: (Hit, et al, 1999) que definen al *micro entorno* como: “el conjunto de factores (la amenaza de competidores potenciales, los proveedores, los compradores, los productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre firmas establecidas) que influye de manera directa en una empresa [...] y respuestas competitivas” (págs. 46-47); mientras que (Frances, 2006), define como parte del *micro entorno* la aplicación del “*Modelo de las Cinco fuerzas de Michael Porter*”, el cual se basa en el siguiente supuesto:

“... los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción [...] de los beneficios extraordinarios generados en el sector. Estos beneficios [...] serán mayores cuanto menor sea la competencia. [...]. Las nuevas empresas que pretenden entrar al sector competirán igualmente con las existentes por esos beneficios y los mismo sucede con los productos sustitutos.” (pág. 86).

Gráfico 2: Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter



Fuente: Adoptado de Garrido, Santiago. Dirección Estratégica
Elaborado por: Garrido, Santiago

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter es una herramienta que permite a los gerentes analizar las fuerzas competitivas que rodean a la empresa o industria con el fin de identificar posibles oportunidades y amenazas.

Según (Porter, 1997, pág. 26), mientras más fuerte sea cada una de las cinco fuerzas más difícil será para una empresa establecida elevar sus precios y obtener utilidades mayores, es decir, una *fuerza competitiva fuerte* puede considerarse como una amenaza, puesto que limita a las utilidades, de igual forma, si esta es *fuerza competitiva es débil* puede considerarse como una oportunidad, ya que permitirá a una empresa elevar sus utilidades; en la presente investigación se consideró el análisis del “*Modelo de las fuerzas competitivas de Porter*” que a continuación se detallan:

Poder de negociación de los compradores: Esta fuerza radica en la capacidad de los compradores para negociar un bien o servicio a bajos precios o a su vez las condiciones de demandar mejor calidad del producto y un mejor servicio, según Porter los compradores son más poderosos en los siguientes escenarios:

- Cuando una industria que suministra un producto o servicio está constituida por pequeñas empresas y los compradores son grandes.
- Cuando los compradores adquieren en grandes cantidades.
- Cuando los costos de intercambio son bajos y los compradores pueden manejar a los proveedores para que éstos se enfrenten y forzar a que los precios bajen.
- Cuando los compradores posean la capacidad de producir ellos mismos los productos.

Poder de negociación de los proveedores: Esta fuerza radica en la capacidad de los proveedores de elevar los precios de los insumos o materiales para la producción de un producto, de esta forma podría convertirse en una amenaza, sin embargo, si éstos son débiles los productores podrían aprovecharse y tender a que sus precios bajen convirtiéndose en una oportunidad, según (Porter, Estrategia Competitiva, 1997) los proveedores son más poderosos en las siguientes situaciones:

- Cuando los insumos o materiales que venden a las empresas o industrias tienen pocos sustitutos, por lo cual es vital para las empresas que los adquiere.

- Cuando los proveedores tienen la capacidad de ingresar a la industria de sus clientes y utilizar sus propios materiales - insumos para la fabricación de productos y competir.
- Cuando la industria no constituye un cliente importante para los proveedores.
- Cuando el costo de cambiar la materia prima, insumos o materiales incurre en costos más altos debido a que los proveedores son los únicos o diferentes.

Amenaza de entrada de nuevos competidores potenciales: Esta fuerza competitiva se base en el comportamiento del ingreso de nuevos competidores los cuales pueden considerarse como una amenaza latente a las empresas ya existentes, debido a que, éstos ingresan con una capacidad de producción adicional y el deseo de tener un lugar en el mercado, sin embargo, el ingreso de nuevos competidores estará supeditada por las barreras de ingreso como: la lealtad a la marca, economías a escala, ventaja de costos absolutos, regulaciones gubernamentales, entre otras, además de la reacción esperada por las empresas existentes.

Amenaza de llegada de productos sustitutos: Según (Hit et al., 1999): “Los productos sustitutos son bienes o servicios diferentes que llevan a cabo las mismas funciones, o similares que el producto focal (sustituto funcional). Debido a que está disponible como una alternativa o sustituto”. (pág. 68).

En sí esta fuerza competitiva se basa en la premisa en que los productos de diferentes empresas o industrias pueden satisfacer necesidades similares de los consumidores, así pues, la existencia o llegada de productos sustitutos cercados a una empresa se convierte en una amenaza latente debido a la limitación para el establecimiento de precios competitivos de sus productos, de igual forma si los productos que oferta una industria tiene pocos sustitutos este escenario se convierte en una oportunidad para elevar sus precios y obtener rentabilidad.

Rivalidad entre competidores: Según (David R., 2008): “Las estrategias de cada empresa tendrán éxito solo en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales” (pág. 99).

Se considera la fuerza competitiva más fuerte de las cinco y se refiere a la lucha que disputan las empresas para ganar participación en el mercado, a través del precio, diseño de productos, publicidad – promoción, fuerzas de ventas, servicios pos venta, entre otros, según el autor (Hill & Jones, 2005) la intensidad en la rivalidad de los competidores se establece en función de tres factores:

- *Estructura competitiva en la industria:* esta se refiere a la cantidad y distribución por tamaño de las empresas que la integran, así se puede identificar a la industria fragmentada o a la industria consolidada.
- *Condiciones en la demanda:* la demanda regula la competencia entre empresas rivales, ya que amplía el rango de competencia por clientes.
- *Importancia de las barreras de salida en la industria:* se consideran factores económicos, estratégicos y emocionales que evitan que las empresas dejen una industria.

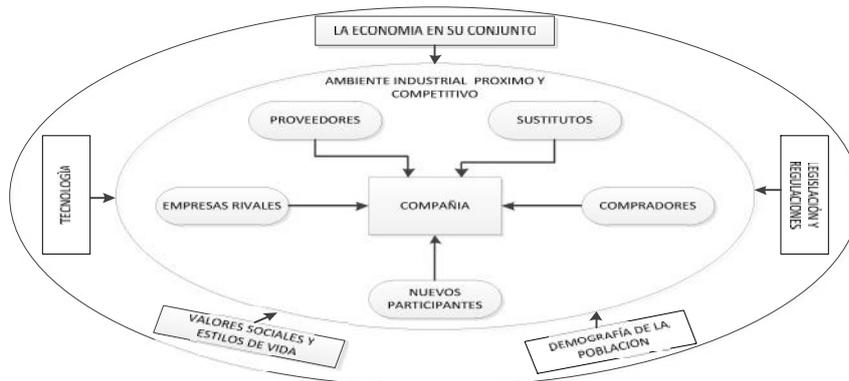
Para la presente investigación a nivel del “*Micro entorno*” se utilizó el *Modelo teórico de las cinco fuerzas de Michael Porter*, como herramienta para el análisis de las fuerzas competitivas que rodean a la empresa Produbloques, lo que permitió obtener una visión integral del nivel competitivo de la empresa en el sector de la construcción, el mercado en el que se está desarrollando, y finalmente identificar las oportunidades y amenazas que existen en el sector.

A nivel del “*Macro entorno*”, según el autor (David R., 2008) contempla realizar una “*Auditoría externa*” cuyo objetivo es:

...desarrollar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de amenazas que ésta debería evitar”, [...]. Las empresas deben ser capaces de responder tanto ofensiva como defensivamente a los factores mediante la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o reduzcan al mínimo el efecto de las posibles amenazas” (págs. 82-83).

Mientras que los autores (Hitt et al., 1999) realizan tres distinciones para el análisis del ambiente externo en un “*Ambiente General*”, compuesto por factores que se los conoce como demográfico, económico político/legal, sociocultural, tecnológico y global, los cuales las empresas no pueden controlar directamente.

Gráfico 3: El Macro ambiente de una compañía



Fuente: Adoptado de Thompson, A. y A.J. Strickland: Administración Estratégica.
Elaborado por: Thompson, A. y A.J. Strickland A.

En este contexto, para diagnosticar el *macro entorno* - general de los factores externos se recurrió al análisis del “*Modelo PEST*” (factores: políticos, económicos, sociales y tecnológicos) con el fin de visualizar adecuadamente las oportunidades y amenazas que inciden en el sector de las Pymes productoras de PFH, así como, para la empresa *Produbloques*.

Además como parte de la identificación de oportunidades y amenazas de la empresa, se realizó una mesa de trabajo – *focus grupo* - con la participación de la gerente propietaria y un grupo de profesionales invitados, los cuales intervinieron con sus experiencias y conocimientos en el análisis del crecimiento y desarrollo de las Pymes productoras de PFH, así como el comportamiento y nivel de consumo de este tipo de productos en el mercado de la construcción en el DMQ.

Para la sistematización del análisis externo se utilizó la “*Matriz de evaluación del factores externos - EFE*”, la cual permitió: identificar, resumir y evaluar los principales factores críticos de éxito relacionados con el entorno (oportunidades y amenazas) a los cuales se asignan valores en función de su contribución al éxito de la empresa.

Tabla 2: Matriz de evaluación de factores externos

FACTORES CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Descripción de los factores claves o críticos del entorno relevantes para el negocio (oportunidades y amenazas)		Entre 1 a 4 4 = fortaleza significativa 1 = debilidad importante	
	TOTAL	100%	VALOR TOTAL

Fuente: Adoptado de Garrido, Santiago. Dirección Estratégica
Elaborado por: Garrido, Santiago

Una vez realizado el *análisis a nivel interno y externo*, según los autores (Hitt, et al., 1999), el siguiente paso es la generación de una serie de estrategias alternativas o estrategias futuras a lograr, para lo cual se realiza la comparación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas denominada “*Análisis FODA*”, cuyo objetivo central es:

...identificar las estrategias que originarán un modelo específico para la empresa que mejor aliene a, se adapte a, o empate los recursos y capacidades de la empresa al ambiente en el que opera. [...] El análisis SWOT ayuda a los gerentes a diseñar un modelo (o modelos) de negocio que le permitan a una empresa obtener una ventaja competitiva en su industria (o industrias). (págs. 18-19).

Para el autor (David R., 2008) según el “*Modelo Completo de la Administración Estratégica*”, una vez que se realiza la *auditoria externa e interna* de la organización se procede a una “*Etapa de conciliación*”, en la cual una organización establece una concordancia entre sus recursos internos, habilidades, las oportunidades y los riesgos creados por sus factores externos; mientras que el autor (Garrido, 2006) hace un símil identificándolo como la “*Etapa de Adecuación*” o relación de factores considerados, en el cual parte del supuesto de que ya se hayan obtenido datos e informaciones del entorno (micro y macro) con el objetivo de definir las estrategias posibles que adoptará la organización.

El análisis FODA se base en el principio fundamental de que los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recurso de la compañía [...] y su situación externa [...] (que se manifiesta por las condiciones de la compañía y la industria, las propias oportunidades de mercado de la empresa y las amenazas específicas externas que vulnerarían su rentabilidad y su ubicación en el mercado)” (Thompson, 2004, pág. 119)

En este sentido, se procedió a la aplicación de la matriz FODA, la cual permitió a la gerencia de Proclub identificar y desarrollar las siguientes estrategias:

- *FO (fortalezas – oportunidades)*: para el desarrollo de estas estrategias se utilizan las fortalezas de la organización con el fin de aprovechar las oportunidades externas.
- *DO (debilidades – oportunidades)*: cuyo objetivo es mitigar y superar las debilidades internas de la organización aprovechando las oportunidades externas.
- *FA (fortalezas – amenazas)*: para el desarrollo de estas estrategias se utilizan las fortalezas de la organización para reducir o evitar el impacto negativo de las amenazas externas.
- *DA (debilidades – amenazas)*: se definen como estrategias defensivas dirigidas a la reducción de debilidades internas de la organización y evitar las amenazas externas.

Para el diseño del “*Plan estratégico*” de la empresa Produbloques fue preciso construir su “*visión*” la cual se basó en responder una pregunta básica *¿Qué queremos llegar a ser?*, en sí, que espera la empresa ser en un largo plazo, “esta a su vez debe ser breve, de preferencia de una sola oración y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes sea posible”. (David R., pág. 56).

En base a la construcción de la visión se definió la razón de ser de la organización – la “*misión*” - Peter Drucker sostiene que plantear la pregunta “*¿Cuál es nuestro negocio?*, equivale a preguntar *¿Cuál es nuestra misión?* “*La declaración de la misión, constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización*” (David R., 2008), además se utilizó la teoría de filosofía empresarial y el valor corporativo encaminado a una cultura organizacional.

Fue indispensable además como mecanismo integrador en la organización, la definición de la “*Nueva Filosofía Empresarial*”, conceptualizada como: “la agrupación específica de normas, estándares y valores compartidos por los miembros de una organización que afectan la forma como se desarrollan los negocios.” (Hill y Jones, 2005).

Es así que, la identificación y definición de valores y principios permitirán guiar al personal de la empresa en el desarrollo y ejecución de las actividades cotidianas y apalancarán el cumplimiento de la visión estratégica de la organización.

Además se utilizó el marco teórico de la visión y misión del autor David con el fin de determinar lo que espera la empresa Produbloques en un largo plazo, por lo cual, se realizaron reuniones de trabajo con la gerente propietaria y el personal clave que conoce a la empresa con el objetivo de definir adecuadamente la razón de ser de la organización.

Dentro del planteamiento estratégico de Produbloques se consideró la formulación de “*Objetivos estratégicos*” los cuales según el autor (Thompson, 2004) los define como los resultados que fortalecen la posición general en los negocios y la vitalidad competitiva de una empresa, estos a su vez deben ser identificados en cada una de las áreas funcionales de la organización; sin embargo para que éstos puedan cumplirse se deben establecer lineamientos generales de acción, por lo cual es indispensable la definición de las “*Estrategias*” definidas como:

...acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes recursos de la empresa [...] Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multi divisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta” (Thompson, pág. 13).

Previo a la definición de las estrategias que la empresa adoptará y que permitirá el cumplimiento de los objetivos planteados por la gerencia fue indispensable la definición de la “*Estrategia corporativa*”, la cual engloba y cubre el accionar de toda la organización y se encuentra direccionada a la toma de decisiones estratégicas, así lo define (Garrido, 2006):

...engloba a la totalidad de la empresa u organización y está destinada a preparar las decisiones estratégicas de carácter global y de máximo alcance. Su formulación corresponde a la alta dirección y al consejo de administración [...] se analiza con especial profusión en el entorno externo en el que la empresa se mueve y se intenta detectar la tendencia, así como escenarios futuros.” (pág. 34)

Para evaluar y proceder a la toma de decisiones por parte de la gerencia, se utilizó el marco teórico del autor (David R., 2008), la “*Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa*” como parte de la “*Etapa de Decisión*” con el fin de determinar que estrategias son las mejores en relación a las identificadas anteriormente en el FODA que permitirán el fortalecimiento organizacional en cada una de las áreas de la empresa en función de sus características.

Tabla 3: Modelo matriz de planificación estratégica cuantitativa

Factores Clave	Alternativas Estratégicas			
	Peso	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Factores Externos				
Factores Internos				

Fuente: Adoptado de David, Fred - Conceptos de Administración Estratégica.

Elaborado por: David, Fred

Una vez que se aplicó la matriz de planificación estratégica cuantitativa se identificaron aquellas estrategias que permitirán a la empresa apalancar y fortalecer su ventaja competitiva, ganar mercado y lograr un crecimiento sostenible en el tiempo, a continuación se detallan:

Estrategias competitivas – genéricas, definidas por Michael Porter con las cuales la empresa podrá generar ventaja competitiva en base a:

- Liderazgo en costo: Se refiere a la elaboración estandarizada de productos a un costo por unidad muy bajo dirigido a los consumidores que son sensibles a los precios.
- Diferenciación: Se basa en elaborar productos o servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios.
- Enfoque: Consiste en elaborar productos y servicios que cumplan con las necesidades de pequeños grupos de consumidores.

Estrategias intensivas – crecimiento, según el autor (David R., 2008) las conceptualiza como estrategias cuyo objetivo es mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos que actualmente posee, para lo cual se requieren intensos esfuerzos, éstos pueden ser:

- Penetración en el mercado: Busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales en mercados actuales por medio de mayores esfuerzos de publicidad y promoción
- Desarrollo de mercado: Consiste en la introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.
- Desarrollo de productos: Se base en buscar un aumento en las ventas mejorando o modificando los productos y servicios actuales.

Previo al plan de implementación es menester clarificar la razón del establecimiento de objetivos de las áreas de la organización, según (Thompson, 2004):

“El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño del negocio, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr”. (pág. 9)

La elaboración del “*plan de implementación*” se realizó con la participación de la gerente propietaria y responsables claves de área de la empresa, con el propósito de definir los objetivos que deberán cumplirse en el corto plazo y que además deberán estar alineados a las estrategias definidas anteriormente, de tal forma, contribuir con el cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.

El establecimiento de los objetivos operativos constituye el mecanismo para medir el progreso de las metas planteadas en un determinado período de tiempo, además representan la base para la asignación de recursos y para la evaluación del cumplimiento de resultados. El plan de implementación es el conjunto de planes operativos y/o planes de acción, que se deberán ejecutar en un determinado período de tiempo, con una programación de actividades y con un presupuesto asignado, además es necesaria la identificación de un responsable para su ejecución.

Finalmente, para el “*seguimiento y control de la gestión estratégica*” se propuso la utilización de “*Matrices de seguimiento y ejecución de actividades*”, con el fin de monitorear y controlar la ejecución de los planes de acción, la contribución a sus objetivos operativos y el nivel de cumplimiento de sus objetivos estratégicos en un determinado período de tiempo.

Según (David R.), el proceso de evaluación de estrategias debe ser simple y debe representar una imagen verdadera de lo que pasa, su objetivo básico es fomentar la comprensión mutua, la confianza y el sentido común entre los miembros de una organización.

...Todos los departamentos deberían cooperar entre sí en la evaluación de estrategias. Las evaluaciones deben ser simples, no engorrosas ni demasiado restrictivas. Los sistemas complejos de evaluación a menudo confunden a las personas y logran poco. La prueba de un sistema eficaz de evaluación es su utilidad, no su complejidad. (pág. 348)

Según el tipo y tamaño de organización los sistemas de evaluación se encontrarán supeditados, así pues, en organizaciones grandes el sistema de evaluación será más elaborado y detallado; mientras que, en una pequeña empresa, la familiaridad y la comunicación con las áreas y las personas que desarrollan sus actividades es más directa y constante, por lo cual, los sistemas de evaluación no son exhaustivos; en este tipo de empresas reunir y evaluar información es más fácil.

La clave para que la estrategia que se prevé implementar pueda surtir efecto radica en que los integrantes de la organización en todos sus niveles conozcan cómo sus acciones – trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos de sus unidades operativas y estos a su vez al cumplimiento de la misión de la organización.

1.5.2. Marco conceptual

Para el desarrollo de la investigación se emplearon algunas definiciones conceptuales y términos técnicos de varios autores, los cuales se encuentran como fuente bibliográfica al final del presente trabajo de investigación, a continuación se definen:

Análisis situacional.- El análisis de situación es un paso crítico en la elaboración del plan estratégico, tomando en cuenta que la calidad y efectividad de las decisiones que se tomen estarán ligadas directamente a la calidad y efectividad de la información generada

Análisis externo.- Constituye todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento; incluye elementos de acción directa (Microambiente) y de acción indirecta (Macro ambiente).

Competencia.- La competencia es otra forma directa o indirecta en que los consumidores pueden satisfacer sus necesidades, además de realizar un intercambio por una oferta en particular.

Análisis FODA.- El análisis FODA es una herramienta que permite diagnosticar y relacionar: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, ésta provee excelente información para la toma de decisiones.

Visión.- Es un enunciado breve que expresa el estado futuro deseado de una institución, de forma realista y posible de alcanzar. Es una descripción clara que inspira a tomar acciones para lograr el futuro deseado.

Misión.- Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa.

Planteamiento estratégico.- El propósito de establecer objetivos y estrategias es de proporcionar una dirección organizativa más específica con carácter medible, elaborados sobre la base del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Objetivos estratégicos.- Pretenden que la administración no solo presente un buen desempeño financiero sino que también mejoren las fortalezas competitivas de la organización, la posición de la compañía y los prospectos de negocios a largo plazo.

Estrategias.- Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Valores.- Los valores influyen en la dirección de la empresa puede definirse como una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no es, que guía las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización.

Principios.- Son verdades fundamentales que explican las relaciones entre dos o más conjuntos de variables (independiente y dependiente. Pueden ser descriptivos o predictivos, pero no prescriptivos.

1.5.3. Marco espacial

Para la presente investigación se consideró al Distrito Metropolitano de Quito como marco espacial referencial en el cual se encuentran ubicadas las Pymes productoras de PFH, además la empresa Produbloques, cuyas instalaciones, oficinas administrativas y nave industrial se encuentran ubicadas en la Zona Sur del Distrito.

1.5.4. Marco temporal

Se utilizó información histórica del sector de la construcción en el Ecuador y del sector de las Pymes productoras de PFH en el DMQ en el período comprendido entre el *2010 hasta el 2013* y la propuesta para la planificación estratégica se realizó para el *período 2014 – 2018*.

1.6. HIPOTESIS

La empresa Produbloques no ha crecido de manera proporcional con el sector de la construcción debido a la limitación al acceso de líneas de crédito para la renovación de maquinaria y equipos, e incorporación de tecnología en el proceso productivo.

1.7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron como instrumentos metodológicos diferentes técnicas de investigación científica existentes, que permitieron realizar un adecuado diagnóstico de la situación tanto del sector de la Pymes productoras de PFH en el DMQ, como de la empresa Produbloques.

1.7.1. Métodos teóricos

Dentro de los métodos teóricos se utilizaron el “*análisis y la síntesis*”, los cuales son definidos como dos movimientos inversos el uno del otro ya que el primero va del todo a las partes y cualidades mientras que el segundo va de las partes analizadas y revela las relaciones que existen entre ellas, pero a su vez son complementarios debido a que la mayor parte de métodos científicos se sirven de ellos.

En el presente trabajo se utilizó el “*análisis*” como método básico del estudio de la información recopilada de las entrevistas, encuestas y del ejercicio del grupo focal con el fin de obtener información valedera sobre el estado interno de la empresa como del sector de las Pymes productoras de prefabricados de hormigón.

En relación a la “*síntesis*” se la utilizó como un segundo plano para recapitular información relevante de las fuentes de información secundarias como libros, estudios, publicaciones, papers, relacionadas con el sector de las Pymes productoras y el sector de la construcción.

Además se utilizó la “*deducción*”, definido como un proceso mental de razonamiento en el cual se pasa de lo general a lo particular, así pues, en la presente investigación se utilizó información recopilada de fuentes primarias y secundarias que permitieron generar un raciocinio de lo general a lo particular con el fin de obtener una mejor visión del sector de las Pymes productoras de prefabricados de hormigón, así como la situación real de la empresa y el entorno en el cual se desenvuelven.

1.7.2. Métodos empíricos

Entre los principales métodos empíricos se utilizó “*la encuesta*” con un enfoque cuantitativo para la obtención de información relevante que permitió obtener resultados

prioritarios para la definición situacional del sector y de la organización, considerando como área de estudio, el Distrito Metropolitano de Quito.

Este instrumento de recolección de información se aplicó a un universo compuesto por clientes de la empresa - grupo de constructores domiciliados en el DMQ (*Anexo N°2*), con el fin de determinar las principales características estructurales del sector de la construcción, tendencias de consumo de productos y factores que inciden en su desarrollo y crecimiento.

La muestra se definió por la aplicación de una fórmula estadística que permitió obtener una representatividad valedera, para la elaboración y diseño del instrumento se consideraron variables de fácil comprensión, análisis y síntesis.

Las preguntas se establecieron como “*selección múltiple*” para un adecuado tabulado y procesamiento, así pues para la recolección de información se utilizaron formularios de las encuestas y para el procesamiento se utilizó el utilitario Office 2010 “*Excel*” y el programa estadístico “*SPSS*”.

Además se realizaron “*entrevistas*” a la gerente propietaria, responsables de área y personal operativo clave, con el fin de obtener información relevante sobre la situación actual de la empresa.

También se realizó un ejercicio mediante el método denominado “*grupo focal – mesas de trabajo*”, para lo cual, se organizó una pequeña reunión con la participación de la gerente propietaria y profesionales del sector de la construcción, con conocimiento del sector de las Pymes de este sector productivo, con el fin de contrarrestar la información obtenida de las encuestas y entrevistas.

1.7.3. Tipos de estudios

El “*estudio descriptivo*” permite medir, especificar e identificar las propiedades y características del universo de investigación, establece comportamientos concretos y comprueba asociación entre variables, por lo cual en la presente investigación se utilizó este tipo de estudio en la temáticas referentes al estado situacional del sector de las Pymes productoras de PFH en el DMQ, en la situación interna de la empresa Prodbloques, en la

identificación de los principales factores externos que inciden en su entorno, además en el estudio de las fuerzas competitivas del micro y macro entorno y los efectos sobre el crecimiento en el sector de la construcción que aquejan a este tipo de empresas.

1.7.4. Tipos de fuentes

1.7.4.1. Fuentes primarias

Como fuentes primarias de información se consideraron las entrevistas aplicadas a la gerencia, responsables de áreas y personal operativo clave, con el fin de conocer la filosofía empresarial y cultura corporativa además de las principales actividades que contribuyen en la cadena de valor de la empresa Produbloques. Además se consideró la información de las encuestas aplicadas (99 en total, según el cálculo de la muestra) a los principales constructores - clientes, con el fin determinar el comportamiento del consumidor de prefabricados de hormigón en el sector de la construcción.

1.7.4.2. Fuentes secundarias

Como fuentes secundarias se utilizaron libros, revistas, publicaciones, papers e información de organizaciones públicas, privadas y de la academia relacionadas con el sector de las Pymes productoras PFH y el sector de la construcción.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL SECTOR DE LAS PYMES PRODUCTORAS DE PFH EN EL DMQ

2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El análisis del macro entorno permite realizar un diagnóstico integral de los principales factores externos que inciden en un determinado sector y los cuales no pueden ser controlados directamente por una organización, para el análisis del macro entorno se utilizó el “*Modelo PEST*” (factores: políticos, económicos, sociales y tecnológicos) con el fin de visualizar adecuadamente las oportunidades y amenazas que inciden en el sector de las Pymes productoras de PFH, así como para la empresa *Produbloques*.

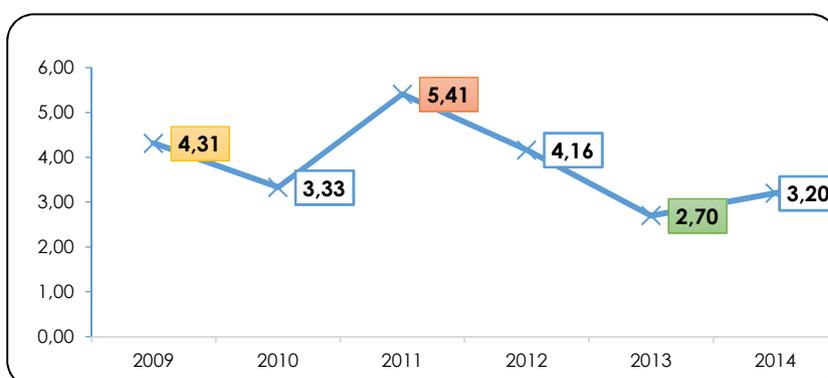
2.1.1. Fuerzas económicas

“Los factores económicos tienen un impacto directo sobre las estrategias empresariales y comprenden tanto el desarrollo general de las economías nacionales e internacionales como los desarrollos específicos de cada sector y de la empresa u organización en cuestión.” (Garrido, 2006).

2.1.1.1. *Inflación*

La inflación en el Ecuador ha presentado variaciones importantes a lo largo de los últimos cinco años, así pues para el año 2009 se ubicó en el (4,31%), en el 2010 presentó una reducción en 0,98 puntos porcentuales y posterior en el 2011 alcanzó el porcentaje más alto en los últimos años ubicándose en el (5,41%).

Gráfico 4: Inflación anual 2009 - 2013



Fuente: INEC – Boletín diciembre 2013

Elaborado por: Autor

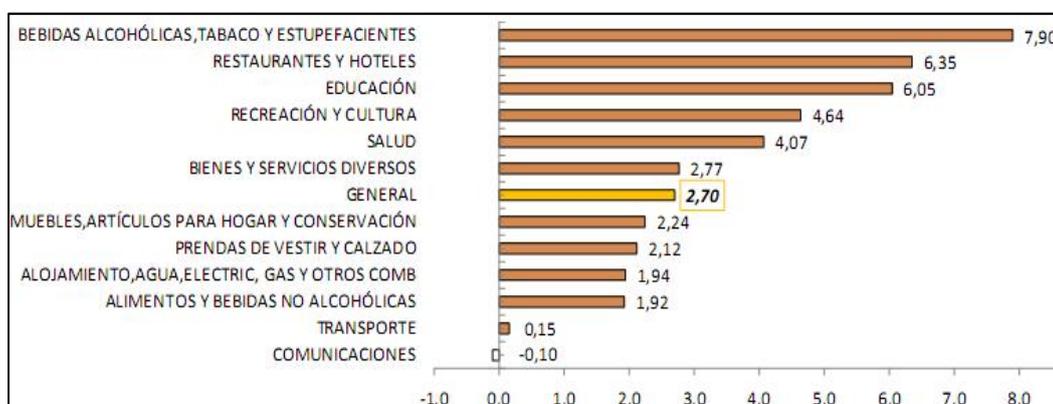
Entre el 2011 y 2013 la inflación experimentó un decrecimiento sustancial de 1,35 puntos porcentuales en promedio anual, ubicándose a finales al 2013 en (2,70%), es decir, presentó una desaceleración importante registrada en los últimos cinco años y en relación al 2012 que fue de (4,16%). Para el año 2014 según el boletín de prensa N°19 de fecha 11 de noviembre de 2013, los pronósticos macroeconómicos presentados por el Ministerio de Finanzas para la Proforma Presupuestaria ubica a la inflación en un (3,20%).

Según diario (El Comercio, 2014) en su publicación “2013, con baja inflación”, las razones por las cuales la inflación se ubicó en el 2,70% al cerrar el 2013 se debe a que la “... economía no tuvo mayor actividad, lo que repercute en la falta de liquidez y, por ende, baja la inflación. Por otro, un factor clave parece ser la ausencia de fenómenos naturales de magnitud que suelen destruir cultivos y cosechas generando una menor oferta de productos y el alza de su precio.”

En los últimos años la inflación ha mantenido un comportamiento con una tendencia a la baja, los productos no se han elevado y existe una incipiente estabilidad, considerando que la economía del país se encuentra bajo un sistema monetario dolarizado.

Según el Banco Central en su informe mensual de inflación – diciembre 2013, por “Divisiones de consumos” se ubicaron sobre el promedio general las “Bebidas Alcohólicas” con el (7,90%), seguido por la de “Restaurantes y Hoteles” con el 6,35, mientras que presentaron una deflación las “Comunicaciones” (- 0,10%)

Gráfico 5: Inflación por divisiones de consumo - dic 2013



Fuente: INEC – Boletín dic 2013

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

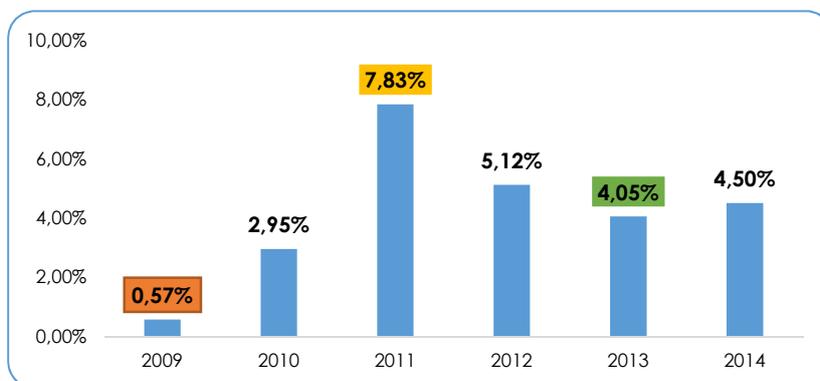
Por divisiones “*Sectores Económicos*” a diciembre de 2013, los grupos de productos de *Agroindustria* (5,50%) y *Servicios* (4,09%) experimentaron una mayor inflación, mientras que el sector agropecuario y pesca presenta una deflación del (-3,96%).

Con lo antes expuesto, si la tendencia de la inflación sigue con el mismo ritmo de tasas de decrecimiento moderadas, se podría avizorar estabilidad en el precio de los productos en el mercado y el incentivo del ahorro por parte de la población el cual va directamente relacionado con el nivel de ingresos que estos perciban y el mejoramiento en la capacidad adquisitiva que permitiría invertir en cubrir necesidades de básicas como la adquisición de vivienda propia.

2.1.1.2. *Producto Interno Bruto*

El PIB del Ecuador en los últimos cinco años ha experimentado un crecimiento sostenible desde el 2009 al 2011 en 4,88 puntos porcentuales, en ese mismo año alcanzó el (7,83%), considerando el porcentaje más alto registrado; para el 2012 se ubicó en USD 64.009 millones y su crecimiento en relación al 2011 fue de (5,12%).

Gráfico 6: Tasa de variación anual del PIB 2009 - 2013



Fuente: BCE – Estadísticas Macroeconómicas - dic 2013
Elaborado por: Autor

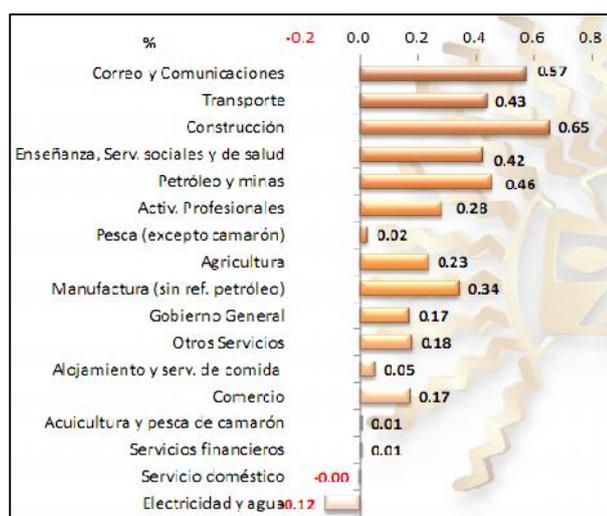
Para el 2013, la economía del Ecuador presentó un PIB del (4,05%) superior al pronosticado por la CEPAL (3,8%) pero menor al alcanzado en el 2012, estos resultados reflejan el bajo dinamismo de la economía del país en relación a los dos últimos períodos y esto se debe principalmente:

“...a la desaceleración del crecimiento del consumo tanto público como privado, así como el menor aumento del gasto público respecto al registrado en 2012. No obstante el consumo y la inversión

pública fueron los componentes que más contribuyeron al desempeño de la economía en 2013, ya que la demanda externa mantuvo un bajo crecimiento. En este contexto, aumentaron el déficit fiscal y el déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos y disminuyó la inflación”. (CEPAL, 2013, pág. 1).

Para el 2014 según el boletín de prensa N°19 del 11 de noviembre de 2013, los pronósticos macroeconómicos presentados por el Ministerio de Finanzas para la “*Proforma Presupuestaria*”, ubica al PIB entre el (4,5%) y (5,10%). Según el Banco Central, al segundo trimestre de 2013, el PIB alcanzó en valores constantes el valor de USD 23,081 millones de dólares; los componentes que aportaron al crecimiento de la economía fueron: “*Consumo de los hogares*” en un (0,88%), “*Formación bruta de capital fijo*” (0,14%), “*Gasto público*” en el (0,12%), “*Exportaciones*” en un (0,06%), mientras que las *Importaciones* aportaron al PIB en (- 0,15%).

Gráfico 7: Contribuciones al crecimiento del PIB por actividad económica t/t-4



Fuente: BCE– Estadísticas Macroeconómicas dic 2013

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Las actividades económicas que más contribuyeron con el crecimiento del PIB ecuatoriano en términos anuales al segundo trimestre del 2013 fueron: *Construcción* con el (0,65%), *Correos y Comunicaciones* con el (0,65%) y *Petróleo y Minas* con el (0,46%), las dos primeras actividades económicas se mantuvieron en relación al primer trimestre registrando valores sostenibles durante el primer semestre del 2013.

Así pues, si el PIB se mantiene a tasas moderadas de crecimiento paulatino, permitirá fortalecer el dinamismo de la economía y bienestar del país, con lo cual el valor monetario de producción de bienes y servicios se verá beneficiado, de igual forma

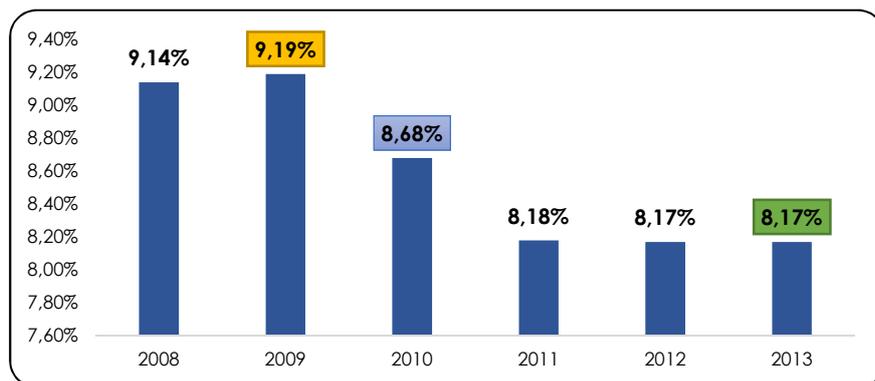
permitirá el incentivo para la inversión extranjera directa; lo que constituye una oportunidad que las empresas nacionales como extranjeras perciben en un país, para invertir su capital en sectores estratégicos como la construcción.

2.1.1.3. Tasas de interés

Según la publicación “Evolución del volumen de crédito y tasas de interés” del Banco Central de diciembre del 2013, entre el 2007 al 2008 el gobierno central implementó una política de reducción de tasas activas máximas a partir de esta fecha las tasas se han mantenido estables a excepción del segmento “Consumo” que presentó variaciones entre el 2008 y 2010, ubicándose en el (16,30%).

La “tasa activa o de colocación”⁶ en el 2009 se ubicó en el (9,19%) siendo una de las más altas en los últimos cinco años, sin embargo, desde el 2010 hasta el 2013 experimentó un decrecimiento de 0,45 puntos porcentuales anuales en promedio, así pues desde el 2011 hasta enero del 2014 se ha mantenido en el (8,17%), dicha información es remitida por las Instituciones del Sistema Financiero, entre las principales se encuentra la de “Consumo” establecida en el 15,91%, seguida por la de “Vivienda” en el 10,64% y el “Productivo Pymes” en el 11,20%.

Gráfico 8: Tasas de interés activas efectivas referenciales 2008 - 2013



Fuente: BCE - *Evolución del volumen de crédito y tasas de interés* – dic 2013
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

En este sentido, al mantener una tasa de interés activa constante (sin variaciones significativas) permite generar confianza en la obtención de un crédito por parte de las

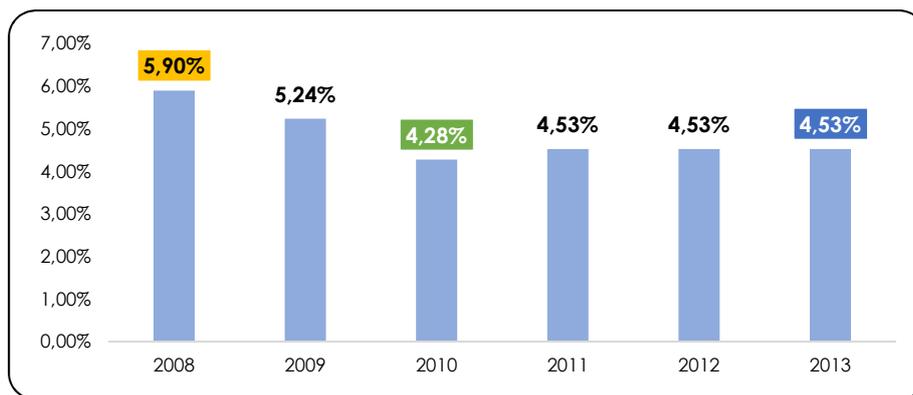
⁶ Tasa activa: es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación (Banco Central del Ecuador, 2014)

empresas, lo que constituye una oportunidad para el endeudamiento según el tipo de crédito que se destine a una determinada actividad económica, lo cual permitirá desarrollar el aparato productivo del país.

Mientras que la “tasa pasiva o de captación”⁷, en los últimos cuatro años se ha mantenido estable, sin embargo, en el 2008 se ubicó en el (5,90%) siendo la más alta mientras que en el 2010 fue la más baja registrada con el (4,28%), a enero del 2014 se mantiene en el (4,53%).

Entre las principales variaciones se encuentra la tasa establecida en un *plazo mayor de 361 días*, la cual en el 2013 se estableció en el (5,35%) y para el enero de 2014 se ubica en el (7,17%).

Gráfico 9: Tasas de interés pasivas efectivas referenciales 2008 - 2013



Fuente: BCE - *Evolución del volumen de crédito y tasas de interés* – dic 2013
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

En este contexto, el establecimiento de una tasa pasiva constante (sin mayor variación) en los últimos años en el país representa un bajo incentivo para el ahorro en una institución bancaria por parte de los depositantes, es decir, se puede considerar como una amenaza al ahorro, ya que el rendimiento es bajo en relación al interés ganado.

⁷ Tasa pasiva o de captación: es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado, esta tasa permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. (Banco Central del Ecuador, 2014)

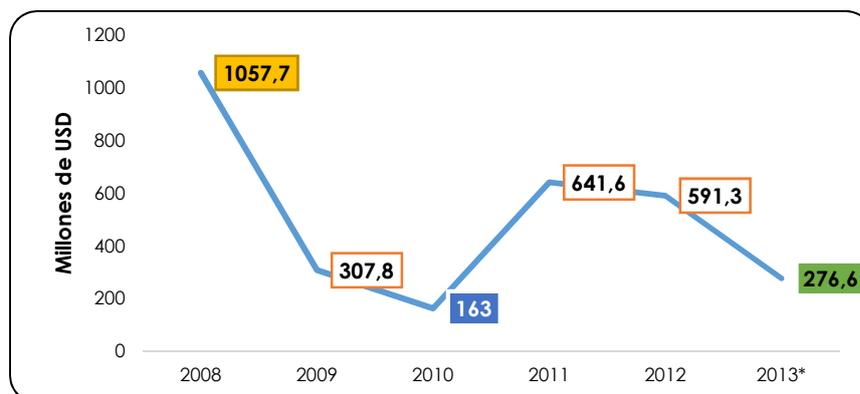
2.1.1.4. Inversión extranjera

La inversión extranjera es uno de los principales pilares para el desarrollo económico de un país, siempre y cuando se encuentre direccionada a sectores estratégicos con lo cual se espera generar empleo y por ende crecimiento del país. Es deber del Gobierno Central apostar a crear las condiciones básicas (reglas claras de juego – leyes, reformas, reglamentos que aseguren la estabilidad y operatividad en el país) y necesarias para incentivar a la inversión privada, nacional y extranjera.

En relación a la inversión extranjera directa (IED) según la “*Presentación coyuntural de Estadísticas Macroeconómicas*” de diciembre 2013, publicado por el (Banco Central del Ecuador, 2013), en los últimos cinco años ha experimentado un comportamiento irregular, es así que para el 2008 el flujo más alto de IED se percibió por un valor de 1.057.8 millones de dólares direccionados especialmente a la rama de “*Explotación de minas y canteras*”; a diferencia del año 2012 que fue de 591,3 millones de dólares.

En el Gráfico N° 10 se aprecia la variación del PIB, así pues, al segundo trimestre del 2013(*) el flujo de IED en el Ecuador alcanzó un monto de 276.6 millones de dólares, de los cuales corresponden a capital nuevo 182.0 millones de dólares a utilidades reinvertidas 51,6 millones y a desembolsos netos de capital de empresas por 43 millones.

Gráfico 10: Inversión extranjera directa 2008 - 2013

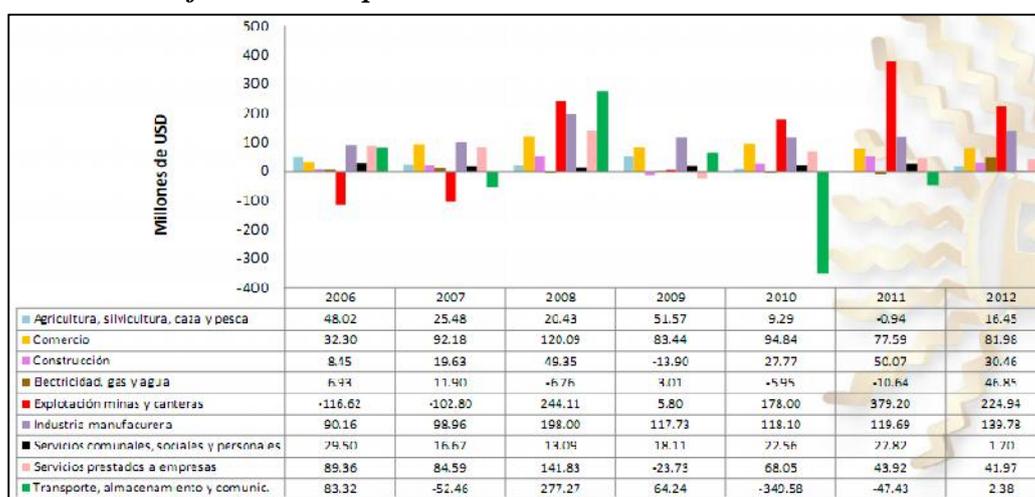


Fuente: BCE – “*Presentación Coyuntural – Estadísticas Macroeconómicas*” – dic 2013
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

A diferencia del segundo trimestre del 2013 la mayor IED fue direccionada a *Servicios prestados a las empresas* (99,7 millones) seguido por la “*Construcción*” con (64,7 millones), “*Industria Manufacturera*” con (50,7 millones) y a la “*Explotación de minas y canteras*” (46,3 millones).

Según el Gráfico N°11, al 2012 las ramas de actividad en las cuales se invirtieron mayor IED fueron: *Explotación de minas y canteras* con (224 millones) seguido por la *Industria Manufacturera* con (139,78 millones) y *Comercio* con (81,90 millones).

Gráfico 11: IED por rama de actividad económica 2006 – 2012



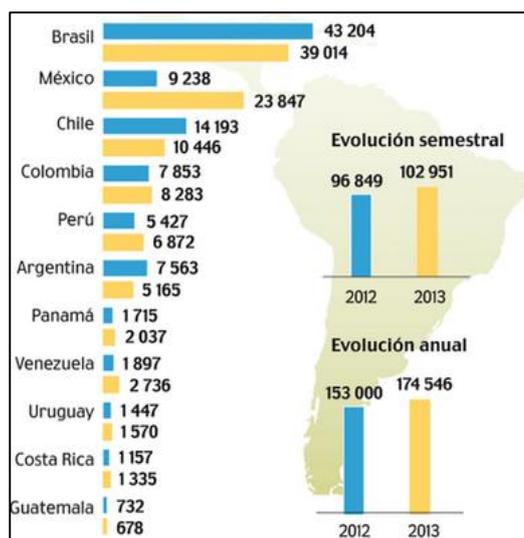
Fuente: BCE – “*Presentación Coyuntural – Estadísticas Macroeconómicas*” – dic 2013

Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Los países que mayormente contribuyeron en el 2012 fueron: China, España, Italia y Canadá, los cuales destinaron sus inversiones en la rama de “*Explotación de minas y canteras*”, mientras que México a la actividad de “*Transporte, Almacenamiento, Comunicación*”. Al segundo trimestre del 2013 los principales países que mayor contribuyeron con IED fueron: Uruguay con (74,3 millones), México con (70,1 millones, Italia con (41,4 millones) y Panamá (34,6 millones).

Según la CEPAL al primer semestre del 2013 la IED en América Latina alcanzó USD 102.951 millones de dólares, un (6%) más en relación al primer semestre del 2012. A nivel de los vecinos países Colombia y Perú la IED al primer semestre del 2013 alcanzó 8.283 y 6.872 millones de dólares respectivamente, en comparación a Ecuador que percibió tan solo el 276.6 millones de dólares, es decir, la centésima parte de lo que han captado sus vecinos en el período en mención.

Gráfico 12: Inversión extranjera en América Latina - 1er semestre 2013



Fuente: CEPAL, AFP 1er semestre 2013
Elaborado por: Diario El Comercio, enero 2014

El enfoque del gobierno central para el 2014 tiene como objetivo apostar por una IED en la cual los inversionistas generen empresas con el fin de transferir tecnología, conocimiento y capacitación para que el país pueda beneficiarse como tal, es decir, una IED que genere transferencia de tecnología y conocimiento para sustituir importaciones. En este sentido, la IED es una oportunidad latente que debe ser aprovechada por las empresas y de esta forma dinamizar la economía del país.

2.1.2. Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

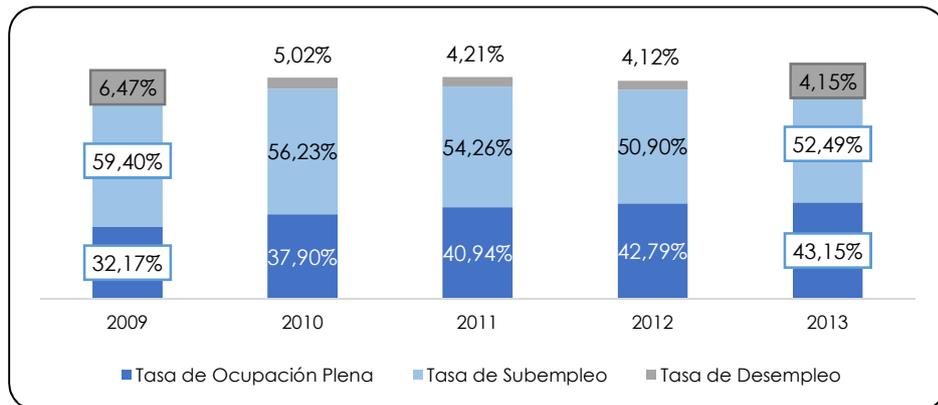
Como parte del análisis macro económico a continuación se presenta el análisis de las fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:

2.1.2.1. Fuerzas sociales

Entre las principales fuerzas sociales, se presenta el análisis de indicadores de coyuntura social como la evolución del mercado laboral, pobreza, condiciones de vida, estratificación del nivel socioeconómico, a continuación se detallan:

A diciembre de 2013, los resultados de los principales “*Indicadores de economía laboral*”⁸ calculados para la población de 15 años y más, el desempleo⁹ se ubicó en el (4,15%), mientras que el subempleo¹⁰ se ubicó en el (52,49%) y la ocupación plena¹¹ en el (43,15%).

Gráfico 13: Evolución del mercado laboral, 2009 - 2013



Fuente: INEC “Sistema integrado de encuestas – ENEMDU: Indicadores laborales” – dic 2013

Elaborado por: El Autor

Mientras que en el área urbana el desempleo a diciembre del 2013 se ubicó en el (4,86%), el desempleo en el (43,18%) y la ocupación plena en el (51,67%). En el Ecuador de cada 10 plazas de trabajo 8 son generadas por el sector privado y 2 por el sector público.

En términos generales el desempleo nacional desde el 2009 experimentó un decrecimiento anual constante, de tal forma que paso del (6,47%) en diciembre 2009 al (4,15%) a diciembre 2013, mientras que la ocupación plena se incrementó en 0,36 puntos porcentuales de (42,79%) a (43,15%).

En este sentido, al incrementarse la ocupación plena el aparato productivo del país se ve beneficiado constituyéndose en una oportunidad y un indicador clave en relación a la generación de empleo, lo cual a la larga representa el incremento de ingresos por parte de las familias para la atención de sus necesidades básicas y por ende el mejoramiento de sus condiciones de vida.

⁸ Para el cálculo de indicadores de economía laboral se deben considerar los siguientes términos: Población Económicamente Activa PEA- personas de 10 años y más que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados); o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desocupados)

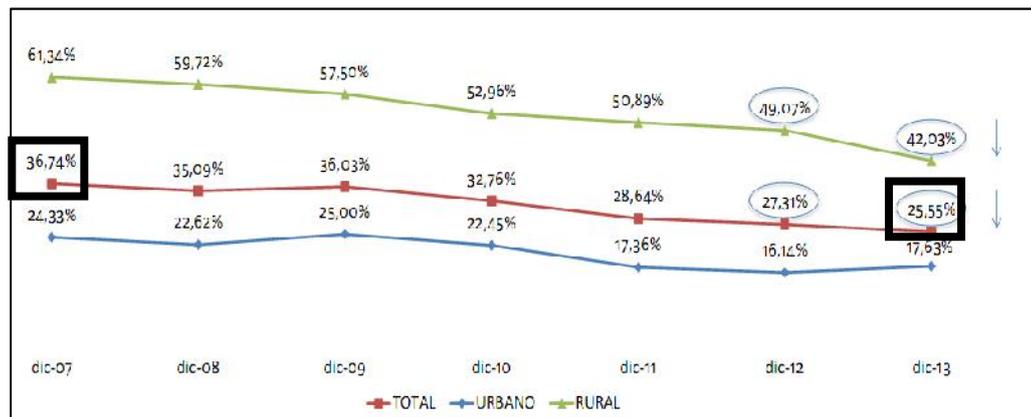
⁹ Tasa de Desempleo: Porcentaje que resulta del cociente entre el número de desocupados y la PEA

¹⁰ Tasa de Subempleo Bruta: Porcentaje que resulta del cociente entre el número de desocupados y la PEA.

¹¹ Tasa de Ocupación Plena: Es el porcentaje que resulta del cociente entre el número de ocupados plenos y la PEA

La definición de pobres se encuentra establecida como “*aquellas personas cuyos ingresos per cápita son menores a la línea de pobreza*”, según el INEC a diciembre del 2013 la “*Línea de pobreza*” se estableció en USD \$2,60 dólares diarios per cápita y se ubicó a nivel nacional en el (25,55%) con una diferencia de 1,76 puntos en relación a diciembre de 2012 cuando alcanzó el (27,31%), y en comparación del 2007 que se ubicó en el (36,74%); al 2013 presentó una reducción de 11,19 puntos porcentuales.

Gráfico 14: Evolución de la pobreza nacional, 2007 - 2013



Fuente: INEC “Sistema integrado de encuestas – ENEMDU: Indicadores de Pobreza” – dic 2013
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

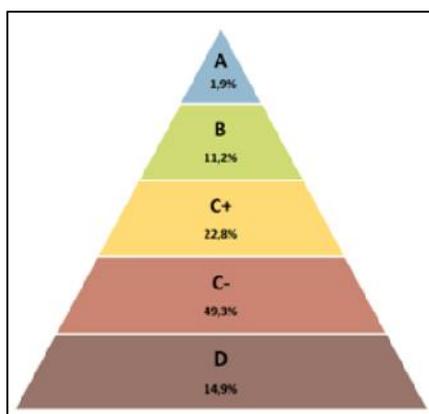
Así pues, los niveles de pobreza en el país anualmente se van reduciendo considerando que la economía del país se ha visto envuelta en un dinamismo lento pero creciente, la capacidad de adquisición de la población es regular, los niveles de desempleo decrecen de igual forma, sin embargo, existen grupos etarios que necesitan mayor atención en áreas rurales a las cuales no acceden a servicios básicos en igual medida que en las zonas urbanas, por lo cual las plazas de trabajo son más reducidas y el incremento de la pobreza se hace más eminente.

2.1.2.2. Fuerzas culturales

Para el estudio de las fuerzas culturales se consideró el análisis del nivel de estratificación socioeconómico, el cual permite conocer e identificar rasgos relevantes y características de una población (*Anexo N°3*), con el fin de conocer hábitos de consumo, vivienda, educación, uso de tecnología, entre otros.

En el Gráfico N°15, se aprecia la estratificación del nivel socioeconómico¹² del país, así pues según el INEC los hogares se dividen en cinco estratos: el (1,9%) de los hogares se encuentra en estrato A, el (11,2%) en nivel B, el (22,8%) en nivel C+, el (49,3%) en estrato C- y el (14,9%) en nivel D”.

Gráfico 15: Estratificación del nivel socioeconómico del país



Fuente: INEC – NSE 2011 – Presentación Agregada
Elaborado por: INEC

Para el análisis se consideró a los estratos A, C+ y D con el fin de identificar la existencia de brechas sociales, culturales, educativas, tecnológicas y económicas marcadas, así pues en relación en relación al “*Nivel de Viviendas*” el estrato **A** cuenta como material predominante del piso: duela, parquet, tablón o piso flotante, en promedio tienen 2 baños con ducha de uso exclusivo para el hogar, mientras que el estrato **D** presenta como material predominante del piso: ladrillo o cemento, tabla sin tratar o tierra. El (31%) tiene un cuarto de baño de uso exclusivo para el hogar.

2.1.2.3. Fuerzas demográficas

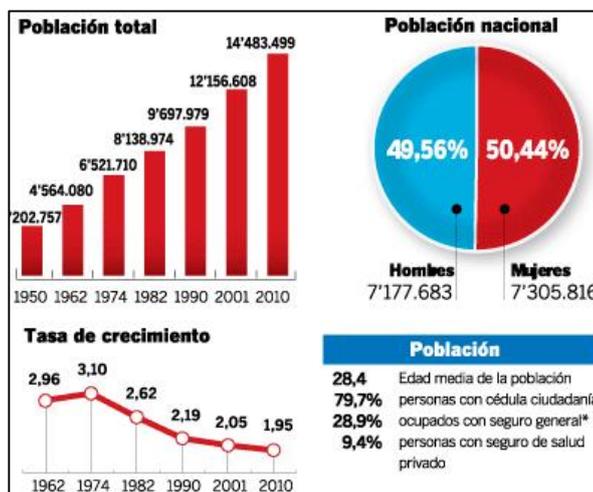
El análisis de las fuerzas demográficas de un país permite conocer de manera clara la evolución y caracterización de una población para lo cual la información de los Censos constituye la fuente de información principal.

¹² La Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico es una mediación realizada con el objetivo de identificar los grupos socioeconómicos relevantes y sus características, de tal manera que esta clasificación sea la oficial para estudios sociales, económicos y demográficos posteriores. No tiene nada que ver ni guarda relación con indicadores de pobreza o desigualdad. Son dos mecanismos, dos objetivos y dos metodologías distintas para clasificar a los hogares.

En el Gráfico N° 16 se aprecian los resultados del *VII Censo de Población y VI de vivienda 2010*, la población ecuatoriana creció con una tasa del (1,95%) en relación al 2001, en dicho año alcanzó un total de 9'697.979 habitantes mientras que a noviembre del 2010 la población total del Ecuador ascendió a 14'483.499 habitantes, del total de la población el (49,56%) son hombres y el (50,44%) son mujeres. La edad promedio se estableció en 28,4 años.

Según el INEC en sus proyecciones poblacionales, en el 2010 la esperanza de vida fue de 77,8 años en las mujeres y 72,2 años en los hombres, en el 2050 se incrementará a 83,5 años en las mujeres y 77,6 en los hombres

Gráfico 16: Indicadores poblacionales - CPV 2010



Fuente: INEC – Censo de Población y Vivienda 2010

Elaborado por: Diario el Universo

En el 2001 habían (4,2) personas por hogar, en el 2010 se redujo a (3,8) personas, debido especialmente a que los hogares han visto la necesidad de adaptarse a los nuevos estilos de vida. En 1990 por cada hogar habían (2,3) hijos, en el 2001 (1,8) y en el 2010 (1,6) hijos. A enero del 2014 la población del Ecuador sobrepasa los 15 millones de habitantes; según las *proyecciones poblacionales*¹³ presentadas por el INEC, para el 2050 la población del país será aproximadamente 23'377.412 habitantes.

¹³ INEC: Las proyecciones son un instrumento indispensable para llevar a cabo la planificación demográfica, económica, social y política del país y permite establecer posibles escenarios y prever acciones.

“Para el 2030 el país no garantizará el reemplazo generacional pues las mujeres en edad fértil tendrán menos de dos hijos, es decir, la población empezará a envejecer. Las provincias con mayor tasa global de fecundidad son Morona Santiago, Napo, Zamora Chinchipe, Orellana y Pastaza. Mientras que las de menor tasa son: Pichincha, Tungurahua, Galápagos, Azuay y Carchi”. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2012)

A nivel de las ciudades más pobladas se ubicó a Guayaquil con 2'291.158 habitantes, seguido por Quito con 1'619.146, mientras que nivel provincial con menor población fue Galápagos con 25.034 y Pastaza con 83.933 habitantes.

2.1.2.4. Fuerzas ambientales

En los últimos siete años el tema ambiental ha tomado fuerza a nivel de hogares y empresas tanto públicas como privadas, es así que la mayoría de empresas cuenta con un programa de manejo de desechos sólidos con el fin de realizar una adecuada re utilización y clasificación de desechos para contribuir con el reciclaje y adecuado manejo de basura.

Según el INEC en el 2012, el gasto en protección y gestión ambiental en las empresas se invirtió en el rubro de protección ambiental USD \$ 12.692 dólares inferior a lo ejecutado en el 2011 con USD \$ 20.985 dólares.

El problema más importante en el tema ambiental radica en la explotación de minas y canteras, actualmente operan (102) en el DMQ, de las cuales más del 50% realiza una explotación anti-técnica, por lo cual el material particulado es mayor en la población de San Antonio de Pichincha donde se encuentran asentadas la mayoría de minas y canteras alcanzando 3,2 microgramos/cm² en, a diferencia del DMQ en el cual el material particulado es de 0,8 microgramos/cm². Solo 34 de 102 canteras existentes han cumplido con la sustitución del título de “*concesión minera*”¹⁴, (6) minas cuentan con certificación ambiental y (5) se encuentran en procesos de renovación.

En la población de San Antonio de Pichincha funcionan (19) minas y canteras, la mayoría no cumplen con el plan de manejo ambiental, cierres técnicos, planes de remediación y títulos de concesión minera, según el “... informe de la Comisión de Ambiente del Municipio señala que sólo 8 de las 19 canteras continúan con los trámites

¹⁴ Según la resolución N°002-INS-DIR-ARCOM-2011, en su Art. 15 de define a los títulos de concesiones minera como: un acto administrativo que otorga un título minero sobre el cual el titular tiene un derecho personal, que es transferible previa la calificación obligatoria de la idoneidad del cesionario de los derechos minero por parte del Ministerio Sectorial. Dicha inscripción de la transferencia del título minero ser lo autoriza la Agencia de Regulación y Control Minero y para su perfeccionamiento se lo inscribe en el Registro Minero.

para legalizarse y de apenas 4 de éstas han logrado obtener las licencias ambientales que otorga la Secretaría del Ambiente del Municipio”. (La Hora, 2013)

Mediante el Decreto Ejecutivo 1279 del 7 de septiembre del 2012 se dispuso el “*traspasar*” competencias ambientales a los gobiernos locales (municipios), en el tema del control ambiental sobre canteras, sin embargo, el Municipio de Quito hasta la actualidad no ha ejercido tales competencias, ya que se encuentra a la espera de los resultados de una consultoría contratada por la Secretaría del Ambiente con el fin de obtener alternativas para elaborar un proyecto de Ordenanza que permita regular “*la gestión integral, la explotación minera y, en particular, la explotación de canteras*”.

Así pues, al no existir un control directo por parte del Municipio en la explotación de minas y canteras, constituye una amenaza para las empresas que dependen o usan como materia prima el material pétreo para la elaboración de sus productos, es decir, al no existir regulación alguna en cualquier momento estos centros de explotación podrían cerrar y por ende se experimentaría un desabastecimiento progresivo lo que ocasionaría que el precio de los productos basados en agregados pétreos suban de un momento a otro.

2.1.3. Fuerzas políticas gubernamentales

El Ecuador ha experimentado numerosas oportunidades para su crecimiento económico, a fines del siglo XIX y principios del XX, en un inicio con el cacao, seguido por el banano y en los años 70 y actuales a través del petróleo, sin embargo el crecimiento económico que cubrió a nivel mundial no fue aprovechado por el país.

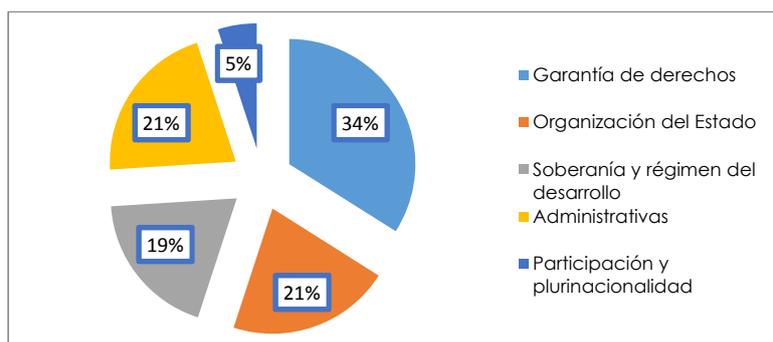
“Dos presidentes fueron depuestos y cuatro se sucedieron en el cargo. No fue posible lograr que las finanzas públicas sean bien administradas, que el Estado fuera honesto y eficaz, que el país se abriera al libre comercio, que la inversión extranjera fuera bienvenida, que mejorara la calidad de la educación, que el interés público prevaleciera por sobre los intereses particulares, que hubiera seguridad jurídica y que el mercado y el Estado trabajaran conjunta y armónicamente en la construcción del desarrollo nacional” (Revista Vistazo, 2012)

El 15 de enero del 2007 la Revolución Ciudadana se instaló en el Ecuador con la elección de Rafael Correa como presidente de la República, a partir del 2007 hasta la actualidad el estado económico – político del país ha obtenido resultados tanto positivos como negativos, entre los positivos se puede mencionar que:

“... en estos siete años, la *Revolución Ciudadana* ha construido un proceso de cambio radical para crear el socialismo del Buen Vivir o Sumak Kawsay: una sociedad incluyente, solidaria y justa; además, promueve la libertad basada en la justicia, la democracia, la paz y las relaciones equitativas orientadas al bien común. [...] La revolución constitucional, la lucha contra la corrupción, la revolución económica, la revolución en las políticas sociales, el rescate de la dignidad, la recuperación de la soberanía y la búsqueda de la integración latinoamericana, fueron los primeros ejes que Alianza PAIS definió como sus principios de gobierno y que constan como objetivos en el Plan Nacional de Desarrollo o del Buen Vivir” (Presidencia de la República del Ecuador, 2013)

En relación al mejoramiento de la Gestión Pública y Organización del Estado como política del gobierno durante el 2007 – 2013 se eliminaron 59 entidades públicas sin competencias claras, se crearon 8 sectores de coordinación, 16 institutos públicos de investigación fueron fortalecidos, se establecieron 16 agencias de regulación y control y 2 superintendencias nuevas, así como el recuperamiento y modernización de 24 empresas públicas para gestión adecuada de recursos y servicios.

Gráfico 17: Porcentaje de leyes según tipo (2007 - 2013)



Fuente: Registro Oficial – LEXIS Sistema Integrado de Leyes
Elaborado por: Autor

En el Gráfico N° 17, se aprecia que entre el 2007 y 2012 se han promulgado leyes y reglamentos que han permitido operativizar y mejorar la gestión pública, así pues el 34% de leyes emitidas se encuentran enfocadas para la *Garantía de Derechos*, seguido por el 21% de tipo *Administrativas* y *Organización del Estado* y un 5% en relación a *Participación y plurinacionalidad*.

Sin embargo, como puntos no acertados en la política económica de la *Revolución Ciudadana* se puede enunciar que:

“... ha aumentado la participación del Estado en las actividades productivas y en la prestación de servicios; multiplicar controles, regulaciones, protecciones y subsidios; reducir el ámbito del mercado; alejar la inversión externa e interna; elevar desmedidamente el gasto público; gastar el ahorro nacional; cerrar las puertas al libre comercio; debilitar el sistema financiero; aislar al país del

mundo desarrollado y de los organismos internacionales y centralizar el poder político y económico en la Presidencia de la República.” (Revista Vistazo, 2012)

En este sentido, en los últimos siete años el Ecuador ha experimentado una estabilidad política y un nivel de gobernabilidad aceptable, lo cual ha permitido reorganizar el aparato estatal, desde la modernización de las instituciones públicas, demarcando competencias, así como la promulgación de leyes, normas, reglamentos, que han permitido regular y normar las actividades económicas y empresariales dentro del país, de esta forma se constituye una oportunidad que cuentan las empresas para emprender y fortalecer sus procesos productivos como comerciales y de esta forma contribuir con el desarrollo económico del país.

2.1.4. Fuerzas tecnológicas

El Ecuador a lo largo de su historia se ha dado a conocer como un país exportador primario de cacao, banano y posterior de petróleo, es decir, el país se ha dedicado a la explotación de materias primas con una escasa participación de talento humano calificado e inclusión de tecnología e innovación en sus procesos productivos, caracterizado por una alta demanda de importaciones de productos elaborados; dicho modelo de producción tradicional ha llevado al país a sumirse en un estado productivo comatoso, lo cual ha impedido el despegue a la era productiva o industrial tecnificada.

Según diario El Telégrafo del 30 de septiembre de 2013 en su reportaje “*Cambiar la matriz productiva y dignificar el trabajo son los ejes del Plan*”, el cambio de la matriz productiva del país consiste en establecer una nueva forma de producción y consumo, además de dignificar las condiciones laboral de los trabajadores, lo que implica garantizar sueldos acordes que cubran la canasta básica familiar y que la población se encuentren universalmente afiliados al seguro social. Por lo cual el gobierno central ha apostado por la inclusión progresiva en el cambio de la matriz productiva del país la cual incluye:

“... diversificación productiva, con valor agregado en la producción, inclusión de tecnología, innovación y conocimiento, sustitución de importaciones, así como la orientación eficiente y oportuna distribución de recursos del Estado en crédito productivo, inversión y compras públicas que favorezcan la producción nacional y potencien los encadenamientos productivos” (El Telégrafo, 2013)

De tal forma el factor tecnológico es vital para la transformación y desarrollo de una economía de un país con lo cual permitirá potencializar su fuerza productiva y hacer frente a la globalización e integración mundial.

Gráfico 18: Tipo de innovación desagregado por actividad económica - 2011



Fuente: INEC – SENESCYT “Principales Indicadores – ACTI 2009 – 2011”
Elaborado por: INEC – SENESCYT

En el Gráfico N° 18, se aprecia el tipo de “Innovación desagregado por actividad económica”, la actividad “Servicios” es la que apuesta mayoritariamente a la innovación en el país, así pues en relación a *Innovación de producto* representa el (49,4%), en *Innovación a procesos* el (44,3%), en *Innovación organizacional* el (51,6%) y finalmente en *Innovación de Comercialización* el (45,1%); a diferencia de las “Minas y Canteras” en la inclusión de innovación es baja tan solo alcanzó el (1,45%) en promedio a nivel de producto, procesos, organización y comercialización.

En base a lo expuesto, actualmente en el país solo las empresas de “Servicios” han apostado a la inclusión de I+D a nivel de sus procesos, productos y organización, lo cual ha permitido mejorar su nivel de desempeño, a diferencia de las empresas dedicadas al *Comercio* y *Minas y canteras* que destinan un porcentaje de gasto relativamente bajo en I+D, lo cual se podría prever como una oportunidad oculta para las empresas con el fin de mejorar sus procesos, desarrollar nuevos productos y direccionar adecuadamente a su organización.

2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN EL ECUADOR

El sector de la construcción es considerado como uno de los principales motores de la economía de un país, tanto por su volumen de producción como por la cantidad de sectores y actividades que se encuentran relacionadas (comercio, industria, manufactura y servicios, entre otros) que interactúan con él. Su crecimiento se encuentra directamente relacionado con el incremento de la población, la captación de mano de obra, generación de empleo, desarrollo de infraestructura, hábitat, capacidad de consumo de bienes y servicios, comercio y desarrollo en el bienestar del colectivo social.

Los productos generados por este sector se encuentran direccionados a dos grandes segmentos o subsectores, *el primero* destinado a obras de infraestructura básica - vial y edificación pública y *el segundo* al sector inmobiliario de tipo: comercial, vivienda, edificaciones e informal.

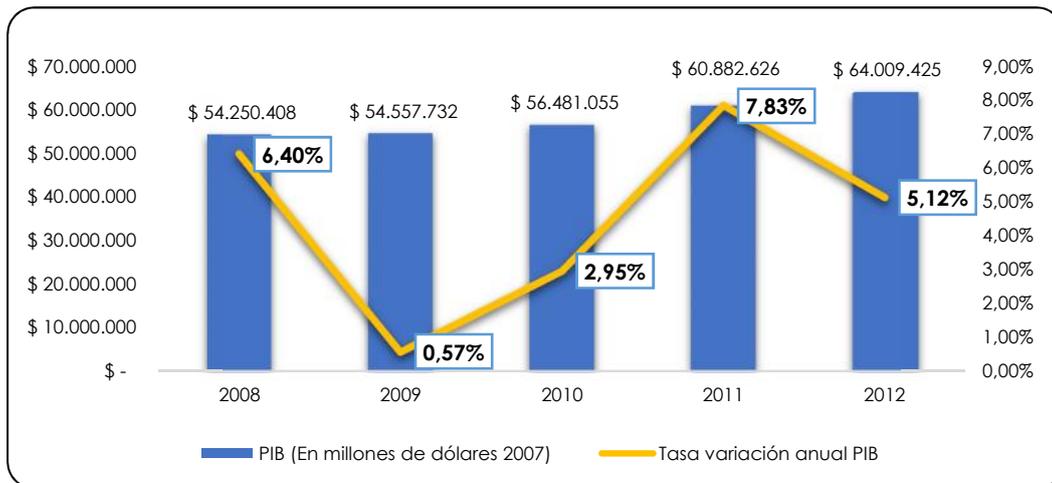
2.2.1. Evolución y desarrollo del sector de la construcción

Durante los últimos ocho años, el sector de la construcción experimentó un crecimiento sostenible, debido a la adopción de un nuevo sistema monetario “dolarización”, con el cual se logró estabilizar a la economía del país, además, por el incremento de remesas, el incremento en la inversión de capital extranjero, público y privado y a la implementación de la política pública para la ejecución de obras de infraestructura y programas de vivienda.

En relación a los países de América del Sur, el Ecuador presentó un desempeño aceptable registrando una tasa de crecimiento del (5.1%), las proyecciones de crecimiento del PIB del Ecuador para el 2013 y 2014 se ubicaron en el (4,1%) y (3,9%) respectivamente, lo cual en relación al promedio alcanzado en los últimos 5 años (4,57%) se prevé un crecimiento sostenible, a pesar de la moderación estimada del sector construcción que ha venido impulsando el crecimiento económico del país.

Según el Gráfico N°19, el PIB total en el 2012 se ubicó en USD 64.009 millones constantes y su crecimiento en relación al 2011 fue del (5,12%), en términos generales la tasa de crecimiento promedio del PIB en los últimos 5 años fue del (4,57%).

Gráfico 19: Evolución del PIB 2008 - 2012



Fuente: BCE, Información Estadística Mensual N° 1947, mayo 2014

Elaborado por: Autor

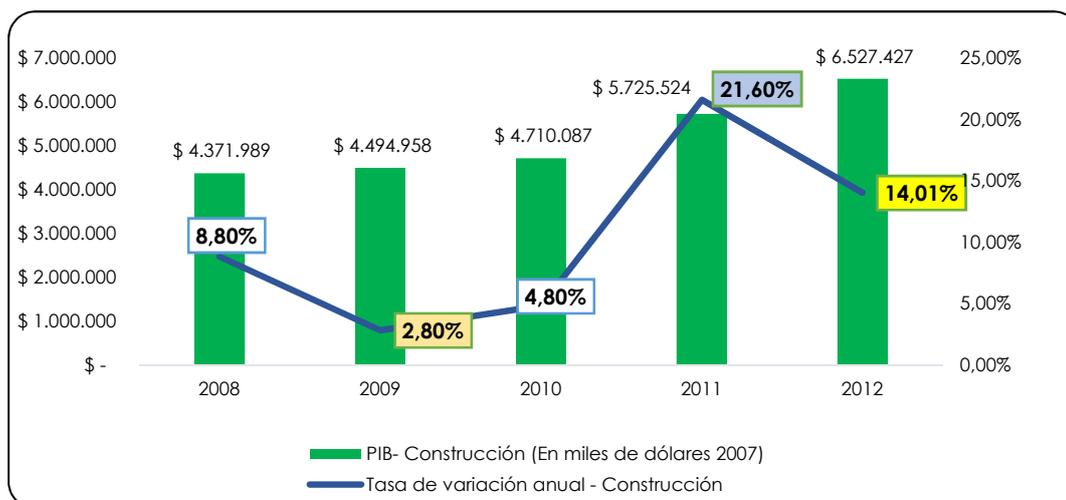
Al 2008 el *PIB – Construcción* fue de USD \$4'371 millones de dólares, debido al impulso recibido por el alto precio del barril de petróleo, alcanzando una tasa de variación anual del (8,80%).

Sin embargo, en el 2009 fue de USD 4'484 millones de dólares; la crisis económica internacional suscitada en Estados Unidos, afectó directamente al sector financiero, económico y productivo del Ecuador, por lo cual, la tasa de variación anual de la construcción experimentó un decrecimiento ubicándose en el (2,80%), es decir (6) puntos porcentuales menos en relación al 2008.

A partir del año 2009, el gobierno central, estableció políticas públicas para dinamizar al sector inmobiliario mediante incentivos, con el fin articular el mercado y aportar beneficios de carácter social y económico al país.

Según el Gráfico N°20, en el 2010 el sector de la construcción experimentó una recuperación con una tasa de variación anual del 21,60% y el *PIB – Construcción* alcanzó los USD \$ 5'725 millones de dólares, atribuida al apoyo del sistema financiero privado y público proporcionado por el gobierno central a través del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social –BIESS (creado en el año 2010), además de las inversiones directas realizadas en infraestructura, construcción vial y obras civiles, los cuales se mantienen como un rubro importante dentro del *Presupuesto Anual del Gobierno* y en conjunto con el crecimiento del mercado inmobiliario.

Gráfico 20: Evolución PIB Construcción 2008 – 2012



Fuente: BCE, Información Estadística Mensual N° 1947, mayo 2014

Elaborado por: Autor

Para el 2013, según las proyecciones del Banco Central “... la actividad de la construcción reduciría casi en la mitad su ritmo de crecimiento lo haría a alrededor del (6%). La razón para este descenso, según el asesor inmobiliario Rodrigo Cevallos, es que probablemente el Banco Central estimó menor inversión de los hogares en proyectos habitacionales” (Revista Líderes.ec - Grupo El Comercio, 2013).

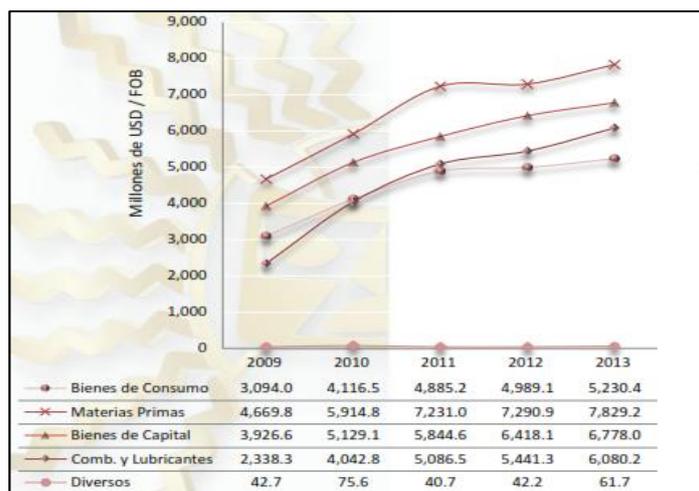
2.2.2. Evolución de importaciones dentro del sector de la construcción

En economías pequeñas y abiertas como la del Ecuador, muchos de los insumos requeridos específicamente en el sector de la construcción deben ser importados; la evolución de las importaciones por “*Uso o Destino Económicos (CUODE)*”¹⁵, a enero de 2014 en términos de valor FOB¹⁶, en relación al mismo mes del año 2013 presentó un aumento en los grupos de productos: *Combustibles y lubricantes* (57,4%), y *diversos* (10%); mientras que disminuyeron las *Materias primas* (-13,4%); *Bienes de consumo* (-12,7%), y *Bienes de capital* (-2%).

¹⁵ CUODE: es una clasificación económica de los productos por Uso o Destino Económicos.

¹⁶ FOB: este es un término inglés que significa free on board, que solo utiliza en el comercio internacional para indicar que el precio de venta de un artículo incluye el valor de la mercancía y los gastos de transporte, pero excluye el seguro y el flete.

Gráfico 21: Importaciones por uso o destino económicos 2010 - 2013



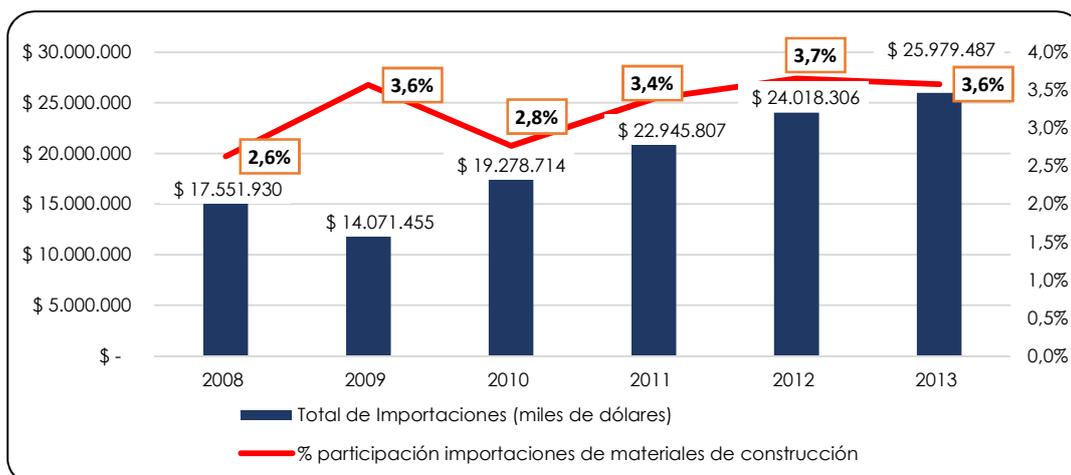
Fuente: BCE, Información Estadística Mensual N° 1947, mayo2014
Elaborado por: BCE

En el Gráfico N°21, se puede apreciar el total de importaciones por uso o destino económico, al 2013 el total de importaciones (bienes de consumo, materias primas, bienes de capital, combustibles y lubricantes y diversos) alcanzaron un total de USD \$ 25.979 millones de dólares, (6,88%) más que el año anterior. A nivel de las importaciones de “*Materias Primas*” en el 2013 alcanzaron los USD \$ 7.829 millones de dólares, (6,88%) más que el año 2012. A nivel de las importaciones de “*Materiales para la construcción*” sucedió algo similar al 2013 alcanzó USD \$ 930.048 miles de dólares, (7,30%) más que el año 2012.

Según cifras del INEC, a marzo del 2014 las importaciones de materiales para la construcción alcanzaron los 62.550 miles de dólares las que fueron empleadas en su mayoría en la elaboración de plásticos, productos de acero, cerámicas. La mitad de las importaciones totales corresponden a materiales para la producción de envases, embalajes y otros productos como tanques de almacenamiento, tuberías, perfiles, entre otros.

En el Gráfico N°22 se puede apreciar el porcentaje de participación de las importaciones de los “*Materiales de construcción*” (3,3% en promedio) en relación al total de las importaciones.

Gráfico 22: Evolución de importaciones vs. sector construcción 2008 - 2013



Fuente: BCE, Información Estadística Mensual N° 1947, mayo 2014

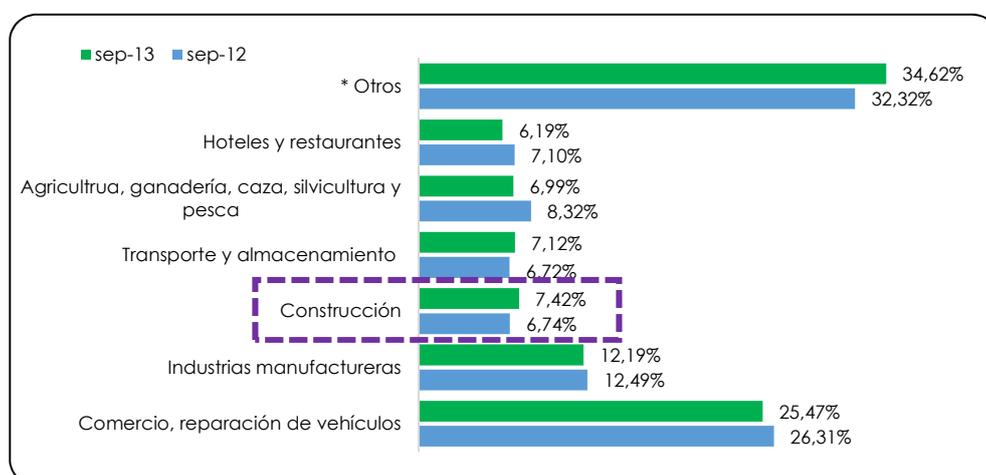
Elaborado por: Autor

2.2.3. Mercado laboral en el sector de la construcción

El sector de la construcción constituye uno de los principales motores dinamizadores de la economía del país, además constituye en uno de los importantes generadores de empleo a nivel país. Directamente incide en diversas actividades económicas como en actividades relacionadas tales como: la plomería, carpintería, producción de prefabricados de hormigón, electricidad, transporte, entre otras.

Según datos del INEC, a septiembre de 2013 en el área urbana, la mayor participación de ocupados por rama de actividad a nivel nacional se ubicó en el sector del “Comercio” con el (25,47%), la “Industria Manufacturera” con el (12,19%), seguido por la “Construcción” con el (7,42%).

Gráfico 23: Participación de ocupados urbanos por rama de actividad sept 2012 - 2013



Fuente: INEC, Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU sept 2013

Elaborado por: Autor

Como se puede apreciar en el Gráfico N°23, entre septiembre del 2012 y septiembre 2013, el sector “*Construcción*” presentó un incremento del (0,68%) en la concentración de ocupados, superior a lo experimentado en el sector “*Comercio e Industria Manufacturera*” y por las otras ramas de actividad económica. (*)¹⁷

El empleo que genera el sector de la construcción representa un peso importante dentro de la Población Económica Activa - PEA¹⁸ de septiembre del 2010 a septiembre del 2013, alcanza el (7,21%) de la PEA – Urbano, lo que representa alrededor de 335.000 puestos de trabajo directos. En general, de cada (10) plazas de trabajo, (8) son generadas por el sector privado y (2) por el sector público.

Gráfico 24: Ocupados en la construcción versus ocupados totales, 2010 - 2013



Fuente: INEC, Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU sept 2013

Elaborado por: Autor

Según el Gráfico N° 24, a septiembre de 2013, a nivel nacional presentó una concentración de 333.456 ocupados, en relación a la provincia de Pichincha el número total de ocupados fue de 74.516, lo cual representa el (22%) de participación en dicho sector.

¹⁷ En relación a (*) Otras, se incluyen: enseñanza, administración pública, defensa y seguridad, Otras actividades de servicios, Actividades y servicios administrativos y de apoyo, Actividades en hogares privados con servicio doméstico, Actividades profesionales, científicas y técnicas, Información y comunicación, Actividades financieras y de seguros, Artes, entretenimiento y recreación, Suministros de electricidad, gas, aire acondicionado, Actividades de organizaciones extraterritoriales

¹⁸ Población Económica Activa: Personas de 10 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados); o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desocupados).

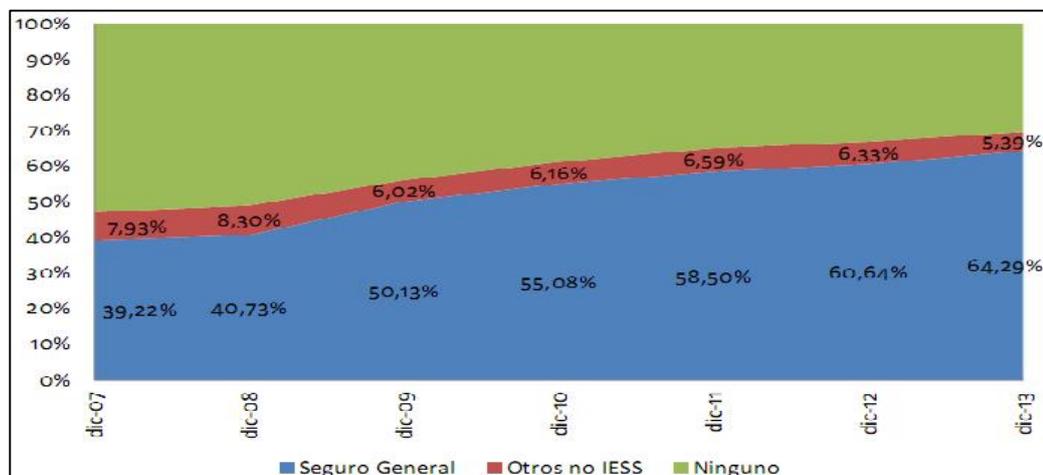
2.2.3.1. Mano de obra no especializada – Seguridad social

En el sector de la construcción existe un alto porcentaje de “*Mano de obra no especializada*” o que en la mayoría de casos no requiere un nivel de educación formal o técnica, este tipo de mano de obra se la puede evidenciar en actividades netamente operativas como las ejecutadas por: peones, jornaleros, auxiliares, albañiles, mamposteros, entre otros.

Este tipo de mano de obra no especializada o informal, durante mucho tiempo no se encontraba debidamente regulada, debido a la “*Alta rotación de personal en obra*”, que depende directamente del nivel de avance de una construcción, ya que a medida que la obra avanza la mano de obra que ingresa en dicho proceso es cada vez más especializada y cuenta con mayor destrezas como: carpinteros, plomeros, embaldosadores, electricistas, entre otros; dicho fenómeno dificulta en gran medida la afiliación de este tipo de personas al *seguro social* por parte de sus patronos.

La mayoría de empresas constructoras realizan contratos directos con un responsable ejecutor de obra o contratista (Arquitecto y/o Ingeniero Civil) el cual a su vez cuenta con un grupo de personas que trabajan habitualmente por períodos de tiempo y/u obra, el pago de sus haberes es de manera semanal o quincenal a través de planillas, por lo cual la afiliación al seguro social en la mayoría de los casos no es aplicable, en consecuencia existe un alto nivel de informalidad de este grupo de personas.

Gráfico 25: Ocupados plenos afiliados a la seguridad social, 2007 - 2013



Fuente: INEC, Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo – ENEMDU - dic 2013

Elaborado por: INEC

Según los resultados presentados por el INEC, a diciembre del 2007, el (39,22%) de personas se encontraban afiliadas al seguro social a diferencia de diciembre de 2013 el incremento es sustancial alcanzando el (64,29%) de ocupados plenos afiliados; mientras que tan solo el (5,39%) de ocupados plenos cuentan con un seguro diferente al IESS por ejemplo al *Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA)* e *Instituto de Seguridad Social de la Policía (ISSPOL)*. La población que no tiene ninguna tipo de seguridad social a diciembre 2013 es del (30,32%).

A diciembre de 2013, no existía una regulación en temas laborales para el sector de la construcción que permita aplicar un adecuado esquema legal que garantice los derechos y obligaciones de las partes, así como las actividades para la protección a este tipo de trabajadores; sin embargo, a mediados de marzo de 2014, el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) expidió un reglamento específico para el sector, el cual regula las relaciones laborales entre constructores y trabajadores en aspectos como: contratos de trabajo, actividades de construcción, remuneración, terminación de relaciones laborales, estabilidad laboral, entre otras.

2.2.3.2. Remuneraciones en el sector construcción

El Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) es el ente rector y regulador de la administración y desarrollo del talento humano, así como en el tema de remuneraciones tanto en el sector público como privado, maneja estructuras ocupacionales y determina el salario mínimo sectorial por actividad económica.

Tabla 4: Estructura ocupacional y salario mínimo sectorial

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2014
RESIDENTE DE OBRA	B1	394,06
MAESTRO MAYOR EN EJECUCIÓN DE OBRAS CIVILES	C1	392,36
ALBANIL, OPERADOR DE EQUIPO LIVIANO, PINTOR, FIERRERO, CARPINTERO, ENCOFRADOR O CARPINTERO DE RIBERA, ELECTRICISTA O	D2	351,70
OBRERO ESPECIALIZADO EN ELABORACIÓN DE PREFABRICADOS DE HORMIGÓN	D2	351,70
MAMPOSTERO	D2	351,70
PEON	E2	347,14

Fuente: MRL, Salarios Mínimos Sectoriales 2014

Elaborado por: Autor

Según la Tabla N° 4, el salario mínimo establecido para el 2014 de un albañil, un mampostero y un obrero especializado en prefabricados de hormigón se encuentra alrededor de los USD \$351,70 a diferencia del salario de un peón el cual es 10 dólares menos y el de un maestro mayor que se encuentra establecido en USD \$392,36.

La estructura ocupacional 2014 consideró los perfiles levantados en julio de 2011, por la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI) con el apoyo de la Secretaria Técnica de Capacitación y Formación Profesional (SETEC) (*Anexo N°4*).

Sin embargo, en el tema de remuneraciones en el sector de la construcción existen variaciones marcadas, según el artículo publicado por (Diario El Comercio, 2013) en el reportaje “*La construcción registra altos aumentos salariales*”, hace referencia al informe de resultados de la *Encuesta General de Remuneraciones* aplicada aproximadamente a 300 empresas entre julio y septiembre de 2013, por la firma *Price Waterhouse y Coopers - PwC*, según dicho informe, las remuneraciones en este sector presentan resultados positivos en relación al incremento mínimo salarial, debido su gran dinamismo y gracias a los créditos públicos y privados, así pues los constructores reconocen que en la mayoría de los casos, desde el peón, el sueldo que se paga es más alto que el básico actual fijado a enero de 2014 (\$USD 340) y si está especializado, su condición mejora.

2.2.4. Principales productos demandados en el sector de la construcción

Según el tipo de obra a construir los insumos, productos y materiales de construcción varían en su grado de utilización, el (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2014) de manera mensual reporta el “*Índice de Precios de la Construcción (IPCO)*¹⁹”.

Según la Tabla N°5, a noviembre de 2013, el INEC presentó la categorización de los principales materiales de construcción a nivel nacional, entre los principales materiales que han sufrido una variación anual se encuentra el hormigón premezclado con un crecimiento del (2,88%) y el cemento portland con el (1,86%).

¹⁹ El IPCO es un índice económico y se considera como instrumento idóneo para realizar los reajustes de precios de los contratos de obras públicas, además, permite conocer de manera más precisa la variación que presentan los precios de los materiales de construcción que se utilizan en la construcción inmobiliaria como la construcción de obra pública

Tabla 5: Principales materiales, equipo y maquinaria de construcción -noviembre 2013

ÍNDICE DE MATERIALES, EQUIPO Y MAQUINARIA DE LA CONSTRUCCIÓN					
(BASE ABRIL/12 2000 = 100)					
DENOMINACIÓN	2012	2013		VARIACIONES PORCENTUALES	
	NOVIEMBRE/12	OCTUBRE/13	NOVIEMBRE/13	MENSUAL	ANUAL
Acero en barras	313,24	296,71	296,71	0,00	-5,28
Betún petróleo (Asfalto) (O)	746,20	746,20	746,20	0,00	0,00
Cemento Portland	158,23	161,18	161,18	0,00	1,86
Combustibles (O)	144,97	144,97	144,97	0,00	0,00
Combustibles (Mezcla 5% gasolina extra ; 95% diesel) (O)	137,34	137,34	137,34	0,00	0,00
Emulsiones Asfálticas (1/)	213,55	203,71	203,71	0,00	-4,61
Equipo y maquinaria de Construc. vial (+)	134,20	131,68	131,81	0,10	-1,78
Hormigón premezclado	201,92	207,88	207,73	-0,07	2,88

BOLETÍN INEC-IPCO No 164

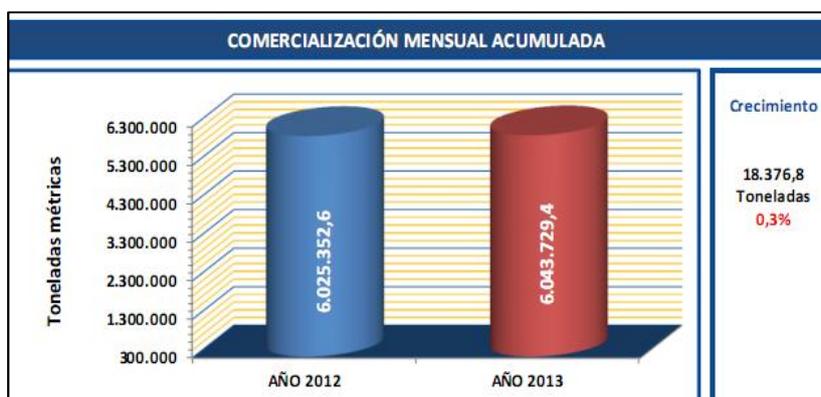
Fuente: INEC, Índice de Precios de la Construcción – IPCO nov 2013.

Elaborado por: Autor

“El hormigón premezclado” es un insumo principal en el avance de una obra, ya que se lo utiliza principalmente para la fundición de losas, su uso depende del número de pisos planificados a construir. Para la elaboración del hormigón premezclado se utiliza como insumo básico la “... mezcla del cemento portland o cualquier otro cemento hidráulico, áridos, agua, con o sin aditivos y mezclado previamente entregado en estado fresco listo para colocar en la obra”²⁰.

“El cemento portland” es el elemento fundamental que resulta de la combinación de hierro, calcio, silicio y aluminio en determinadas proporciones y que sirve para la fabricación del hormigón. Es considerado la materia prima más importante del sector de la construcción” (Aleman, Vera, & Ordeñana, 2012, pág. 31).

Gráfico 26: Comercialización mensual acumulada de cemento gris 2012 - 2013



Fuente: INECYC, Reporte mensual de Comercialización de cemento gris - dic 2013.

Elaborado por: INECYC

²⁰ Definición de Hormigón Premezclado por la norma técnica ecuatoriana NTE INEN 1 855-1:2001

Según el Instituto Ecuatoriano del Cemento y Hormigón – INECYC, al finalizar el 2013, la comercialización mensual acumulada de cemento gris alcanzó los 6'025.352,60 toneladas métricas, experimentando un crecimiento del (0,3%) en relación al 2012.

“*El acero*” es uno de los insumos básicos en el sector de la construcción, está compuesto por una aleación de hierro y carbono su producción es simple, ya que el hierro (material ferroso) es fundido a altas temperaturas, el cual posterior junto con la caliza y coque es moldeado en grandes piezas o lingotes, una vez obtenido el acero este pasa por un proceso para la obtención de varillas, barras de hierro y perfiles laminados.

El acero en barras a noviembre de 2013 presentó un decrecimiento anual del – 5,28% en relación a noviembre de 2012, a julio de 2014 el precio del quintal de acero se ubicó en los USD \$48.

“*Los agregados o materiales pétreos*” constituyen uno de los insumos claves en la construcción, estos se los define como “...una colección de partículas de varios tamaños que se encuentran en la naturaleza en forma de finos, arenas o gravas, o también es el resultado de la trituración de rocas”. (Alemán, F., Vera, J. y Ordeñana, X., Op.Cit, pág. 90)

En marzo del 2013, el precio de los materiales pétreos experimentó un alza debido a la paralización de las canteras ubicadas en el sector de San Antonio de Pichincha, actualmente el valor del metro cúbico promedio se ubica en \$15, este valor depende del tipo de agregado pétreo. Los principales agregados son: polvo fino, polvo azul, ripio triturado, piedra bola y basílica y se comercializan en volquetas de 8 metros cúbicos.

Sin lugar a dudas “*los prefabricados de hormigón*”, complementan los insumos básicos en la construcción de una obra, estos se definen como elemento modulares - bloques de concreto huecos, pre moldeados, diseñados para la albañilería confinada y armada, para su fabricación se requieren insumos o materia prima básica como agregados especialmente de cascajo y polvo azul, además de cemento portland, agua y acelerantes.

Los prefabricados de hormigón más utilizados en las construcciones son los bloques genéricos de: (15 x 20 x 40 cm,) para el levantamiento de paredes externas y/o cerramientos, mientras que para la fase de mampostería (levantamiento de paredes internas y divisiones) se utilizan bloques de (10 x 20 x 40 cm), según el “*Visor de servicios*

inmobiliarios” de diario El Comercio, de fecha 21 de diciembre de 2013, los precios en el mercado de estos materiales se encuentran ubicados en USD 0,35 y USD 0,27 respectivamente.

A septiembre del 2013, según la Tabla N°6, a nivel provincial los bloques de hormigón en Pichincha experimentaron una variación anual en el índice de precios del (1,97%), mientras que Guayas y Azuay alcanzaron una variación creciente del (6,08%) y (5,51%) respectivamente, debido principalmente a la disponibilidad, acceso y costo de la materia prima.

Tabla 6: Índice de precios y variaciones de materiales, equipos y maquinaria de construcción, sept 2013

No. de orden	DENOMINACIÓN	ÍNDICES			VARIACIONES PORCENTUALES	
		SEP/12	AGO/13	SEP/13	SEP/13 AGO/13	SEP/13 SEP/12
AZUAY						
1	Bloques de hormigón	246,08	259,63	259,63	0,00	5,51
2	Materiales pétreos	325,33	321,76	321,76	0,00	-1,10
3	Tubos de hormigón simple	339,34	353,20	353,20	0,00	4,08
GUAYAS						
4	Bloques de hormigón	234,92	249,21	249,21	0,00	6,08
5	Materiales pétreos	286,42	349,43	349,43	0,00	22,00
6	Tubos de hormigón simple	279,46	285,10	285,10	0,00	2,02
7	Tubos de hormigón armado	288,21	289,07	289,07	0,00	0,30
PICHINCHA						
8	Bloques de hormigón	297,61	303,47	303,47	0,00	1,97
9	Materiales pétreos	418,83	429,58	429,58	0,00	2,57
10	Tubos de hormigón simple	243,07	247,21	247,21	0,00	1,70
11	Tubos de hormigón armado	288,23	299,05	299,05	0,00	3,75

Fuente: INEC, Tríptico mensual de índices y variaciones N° 162 - IPCO sept 2013.

Elaborado por: INEC

2.2.5. Situación habitacional en el Ecuador

Según el “*Informe Global sobre asentamientos Humanos - 2009*”, indica que entre 1950 y el 2007 la población urbana se cuadruplicó pasando de 737 millones de habitantes a 3.294 mil millones, por lo cual el grado de urbanización experimentó un crecimiento en 1950 del (29%), pasando al (49%) en 2007; en este sentido se espera que hasta el 2050 el 70% de la población mundial viva en áreas urbanas.

El proceso de urbanización tiene una mayor incidencia en países desarrollados, al 2007 el (74,4%) de la población de dicha regiones vivían en áreas urbanas, del cual el (33%) corresponden a la población de emigrantes.

Tabla 7: Tendencias globales en urbanización 1950 - 2050

Región	Población urbana (millones)					Porcentaje urbano (%)				
	1950	1975	2007	2025	2050	1950	1975	2007	2025	2050
Mundo	737	1518	3294	4584		29.1	37.3	49.4	57.2	69.5
Región más desarrollada	427	702	916	995	1071	52.5	67.0	74.4	79.0	86.0
Región menos desarrollada	310	817	2382	3590	5327	18.0	27.0	43.8	53.2	67.0
África	32	107	373	658	1233	14.5	25.7	38.7	47.2	61.8
Asia	237	574	1645	2440	3486	16.8	24.0	40.8	51.1	66.2
Europa	281	444	528	545	557	51.2	65.7	72.2	76.2	83.8
América Latina y el Caribe	59	198	448	575	693	41.4	61.1	78.3	83.5	89.7
América del Norte	110	180	275	365	402	63.9	73.8	81.3	85.7	90.2
Oceanía	8	13	24	27	31	62.0	71.5	70.5	71.9	76.4

Fuente: ONU, 2008, pp3-5

Elaborado por: Programa de las Naciones Unidas de Asentamientos Humanos

En relación a América Latina y El Caribe se puede apreciar en la Tabla N°7, que para el 2025 el (83,5%) de la población se encontrará en zonas urbanas. En el Ecuador la situación habitacional, se la puede definir desde dos aspectos: cualitativo²¹ y cuantitativo²².

2.2.5.1. Déficit habitacional cuantitativo

Según datos del Censo de Población y Vivienda (CPV-2010), el déficit cuantitativo o viviendas irrecuperables a nivel nacional fue del (17,51%) que corresponde a 656.285 viviendas de tipología "Irrecuperables", es decir, que no cumplen con condiciones mínimas de habitabilidad según calidad (predominante del piso, pared y techo, así como del estado de los materiales: bueno, regular y malo) por lo cual deben ser reemplazadas.

A nivel provincial, Bolívar presenta un alto déficit de vivienda cuantitativo del (33,6%), mientras que las provincias que presentan menor déficit de vivienda cuantitativo son: Galápagos y Pichincha con el (2,1%) y (4,6%) respectivamente.

Tabla 8: Déficit cuantitativo por tipología de vivienda - 2010

TIPOLOGIA DE VIVIENDAS	Casos	%
ACEPTABLE	1.851.375	49,38%
MEJORAMIENTO	1.241.259	33,11%
IRRECUPERABLES	656.285	17,51%
Total	3.748.919	100,00%

Fuente: INEC, Censo de Población y Vivienda 2010

Elaborado por: INEC - Estudios Analíticos Estadísticos

²¹ Déficit Habitacional Cualitativo: Número de viviendas cuyas condiciones habitacionales se consideran recuperables a partir de la combinación de materiales predominantes del piso, pared y techo; y el estado de aquellos materiales, expresado como porcentaje del total de viviendas.

²² Déficit Habitacional Cuantitativo: Número de viviendas cuyas condiciones habitacionales se consideran irrecuperables a partir de la combinación de materiales predominantes del piso, pared y techo; y el estado de aquellos materiales, expresado como porcentaje del total de viviendas.

En términos generales del total de viviendas particulares ocupadas 3'748.919 en el 2010, tan solo el (49,38%) son consideradas como “Aceptables”, mientras que un (33,11%) se identificaron de tipo “Mejoramiento”, las cuales de igual forma deben ser atendidas y el (17,51%) ser reemplazadas.

2.2.5.2. Déficit habitacional cualitativo

Para el análisis del déficit habitacional cualitativo existen diversas metodologías entre las cuales se consideran indicadores de distintas dimensiones del problema habitacional como: servicios básicos, infraestructura, calidad de materiales de vivienda, y densidad de ocupación (hacinamiento).

... se considera vivienda de calidad y/o adecuada aquella que reúnen todos los parámetros, es decir, que tiene agua dentro de la vivienda, alcantarillado, electricidad de la red pública, recolección de basura, paredes y pisos adecuados, servicio higiénico exclusivo y menos de tres personas por cuarto. (Larrea, pág. 2).

Según datos del Censo de Población y Vivienda del 2010 el déficit cualitativo a nivel nacional fue del (33,12%), a nivel urbano el (31,84%) y a nivel rural el (35,37%). Para el análisis del déficit cualitativo se consideraron los siguientes componentes:

a) Servicios básicos de la vivienda:

Comprende cuatro condiciones: agua de red pública, escusado conectado a red pública de alcantarillado, luz eléctrica de red de empresa eléctrica de servicio público y eliminación de basura de la vivienda por carro recolector.

Tabla 9: Hogares con servicios básicos de vivienda 2010

Código	ABSOLUTOS			PORCENTAJE		
	Hogares con servicios adecuados	Hogares con servicios inadecuados	Total	Hogares con servicios adecuados	Hogares con servicios inadecuados	Total
TOTAL	1.999.297	1.811.251	3.810.548	52,5%	47,5%	100,0%

Fuente: INEC, Censo de Población y Vivienda 2010

Elaborado por: INEC, Estudios Analíticos Estadísticos

En términos generales del total de hogares 3'810.548 el (52,5%) cuenta con servicios adecuados, es decir, cumplen con las cuatro condiciones; sin embargo un (47,50%), 1'811.251 de hogares no cumple con uno de ellos.

b) Calidad de los materiales de la vivienda:

Comprende tres condiciones: 1.) *material predominante de paredes exteriores de:* hormigón, ladrillo, bloque; 2.) *material predominante del piso:* duela, parquet, tablón, piso flotante, cerámica, baldosa, vinil, mármol, ladrillo, cemento; 3.) *Cubierta de:* hormigón (losa, cemento), asbesto (eternit – eurolit), zin y teja.

Tabla 10: Hogares según condiciones de materiales de la vivienda - 2010

Código	ABSOLUTOS			PORCENTAJE		
	Hogares con material de vivienda no deficitarios	Hogares con material de vivienda deficitarios	Total	Hogares con material de vivienda no deficitarios	Hogares con material de vivienda deficitarios	Total
TOTAL	3.335.221	475.327	3.810.548	87,53%	12,47%	100,00%

Fuente: INEC, Censo de Población y Vivienda 2010

Elaborado por: INEC, Estudios Analíticos Estadísticos

En términos generales el (87%) de viviendas de los hogares ocupados a nivel nacional cuenta con materiales no deficitarios, es decir, que los materiales de sus viviendas en relación a paredes exteriores, techos y piso son adecuados, mientras que el (12,47%) de hogares 475.327 cuenta con materiales deficitarios.

c) Hacinamiento

Se considera en hacinamiento cuando en un dormitorio existen hasta tres personas, según los datos del Censo de Población y Vivienda del 2010, del total de hogares ocupados 3'810.548 tan solo el (17,54%) se encuentran en hacinamiento correspondiente a 668.280 viviendas a nivel nacional, de las cuales 378.238 se encuentran en el área urbana y 290.042 en el área rural.

Tabla 11: Hogares según condición de hacinamiento - 2010

Código	ABSOLUTOS			PORCENTAJE		
	HOGARES SIN HACINAMIENTO	HOGARES CON HACINAMIENTO	Total	% HOGARES SIN HACINAMIENTO	% HOGARES CON HACINAMIENTO	Total
TOTAL	3.142.268	668.280	3.810.548	82,46%	17,54%	100,0%

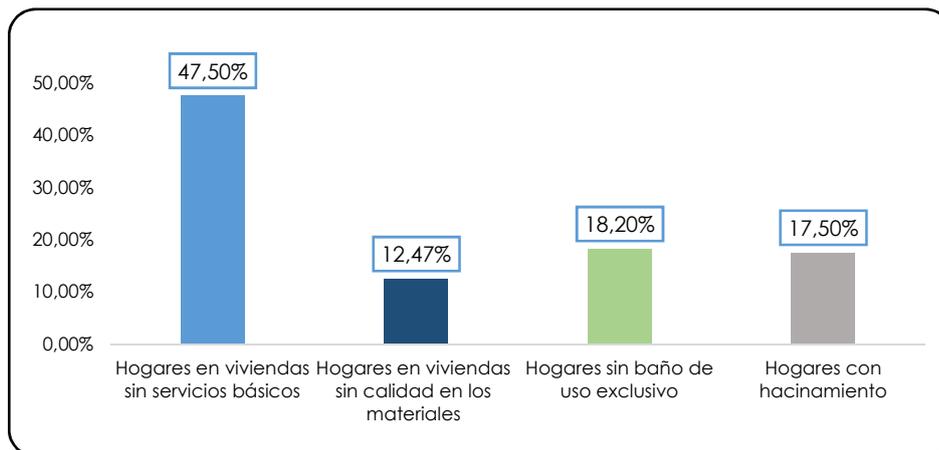
Fuente: INEC, Censo de Población y Vivienda 2010

Elaborado por: INEC - Estudios Analíticos Estadísticos

Como se mencionó inicialmente para considerar a una vivienda de calidad esta debe cumplir con todos los componentes antes enunciados simultáneamente, “*basta que uno de ellos no se cumpla para dar cabida a la presencia de un déficit cualitativo habitacional*”.

En base a los resultados presentados, el principal problema de la vivienda en el país está relacionado con el *accesos y calidad de servicios*, según el Gráfico N° 27, el (47,50%) de los hogares no cuentan con el servicio adecuado de agua, luz eléctrica, sistemas de evacuación de excretas y recolección de basura, lo cual afecta directamente en la salud de la población.

Gráfico 27: Déficit cualitativo y calidad de la vivienda



Fuente: INEC, Censo de Población y Vivienda 2010

Elaborado por: Autor.

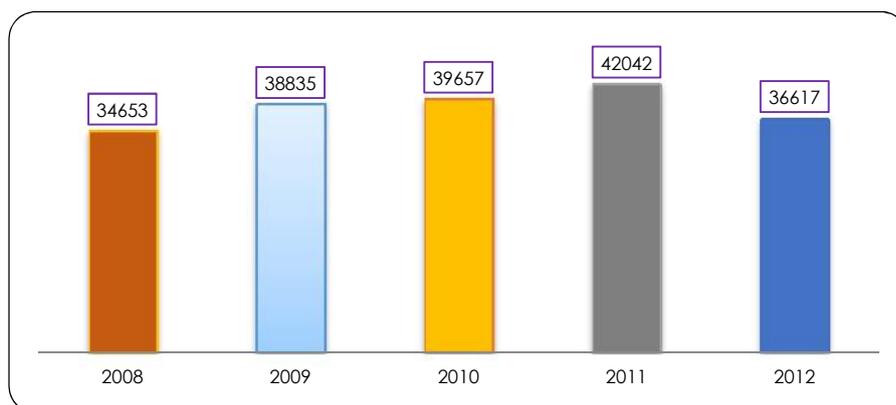
2.2.5.3. *Crecimiento del sector inmobiliario*

En consecuencia del alto desarrollo y dinamismo en el sector de la construcción, en los últimos años se ha incrementado de manera proporcional el crecimiento de proyectos inmobiliarios, comerciales y por ende, la expansión de viviendas tanto en zonas urbanas como rurales, lo cual, se ve reflejado en la expansión que han sufrido en los últimos cinco años las ciudades de: Guayaquil, Cuenca, Ambato y Manta.

En el Gráfico N°28, se aprecian los resultados de la “*Encuesta Anual de Edificaciones*”, al 2012, se concedieron 36.617 permisos de construcción por parte de *Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales* en el país; la provincia que mayor permisos registró fue Pichincha con el (24,4%) lo cual representa al (42,2%) a nivel nacional, seguido por el Guayas con el (17,4%) y el (48,2%) de la región.

El (88,9%) de permisos de construcción otorgados se han asignado para la ejecución de proyectos de nuevas construcciones, el (9,8%) para ampliaciones y un (1,3%) para reconstrucciones.

Gráfico 28: Total permisos de construcción 2008 - 2012



Fuente: INEC, Encuesta Anual de Edificaciones 2012

Elaborado por: Autor.

En los últimos ocho años las obras de infraestructura y conectividad han crecido de manera sostenible, gracias a la orientación de inversión del gobierno central en el apoyo de sectores estratégicos, según el Ministerio de Obras Públicas (MOP) en su reporte de rendición de cuentas 2012- especifica que entre el 2008 hasta el 2012 se realizó una inversión total controlada en vialidad de USD \$ 7.592'317.489 e intervino en un total 7.600 kilómetros de carreteras a nivel nacional.

De igual forma, se encuentra el sector inmobiliario, el cual ha experimentado un crecimiento sostenible debido al apoyo en el financiamiento de programas y proyectos por parte del sector financiero público y privado, sin embargo, dicho sector demanda políticas integrales y de largo plazo que atender necesidades prioritarias de conglomerados de bajos recursos económicos para acceder a una vivienda propia.

2.3. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES PRODUCTORAS DE PFH EN EL DMQ

Las Pymes tienen un gran peso e importancia en la sostenibilidad y desarrollo económico de un país, ya que éstas se consideran como una de las principales fuentes generadoras de empleo y de ingresos.

2.3.1. Características generales de las Pymes productoras

Las Pymes poseen *fortalezas* propias de su naturaleza como contar con estructuras sencillas, lo que facilita la generación de relaciones con empresas de igual o similar

naturaleza para la producción de bienes y servicios, por lo que es sencillo cubrir, ajustar o satisfacer las necesidades del mercado y clientes, además pueden lograr la fidelización de clientes mediante la diferenciación de productos, por el tamaño de este tipo de empresas es más fácil la adaptabilidad a nuevas tendencias o eventualidades externas y a la toma de decisiones oportunas dentro del giro del negocio.

Según datos de la revista (Ekos Negocios, 2012, pág. 84), en el 2012, las Pymes representaron el (70%) del total de empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, aportaron con el (25%) del PIB no petrolero y la ocupación de mano de obra fue del 70% de la PEA.

Una de las principales metas y políticas del gobierno central ha sido la de reducir el índice de desempleo y fortalecer a las Pymes, justamente esto se encuentra enmarcado en el Art 284 de la Constitución, el cual asegura como política económica para impulsar el pleno empleo en el país, de esta forma las Pymes obtienen un fuerte impulso al establecerse un “*Sistema Económico Social y Solidario*” el mismo que fomenta e incentiva la producción en todas sus formas y busca incentivar la competitividad entre todos los actores económicos, dicha política pública se ve plasmada en la “*Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria*”.

Sin embargo, las Pymes presentan algunas limitantes para desarrollarse plenamente, según la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), en el artículo “*Apoyo del Estado a las Pymes* (Ekos Negocios, 2012, pág. 85) describe las principales debilidades que presentan las Pymes, entre éstas se encuentran: la falta de eficiencia, baja productividad – competitividad, desconocimiento de mercado, poca formación integral del talento humano, falta de liquidez, carencia de liderazgo en sectores involucrados en su desarrollo, falta de un sentido asociativo, desconocimiento de nuevas tecnologías, marco legal desactualizado, limitada gestión empresarial e insuficiente infraestructura para el sector, entre otros.

La revista (Ekos Negocios, 2013, pág. 36) presenta una “*Matriz FODA de las Pymes en el Ecuador*” (Anexo N°5) en base a la información del “*Informe del I trimestre 2013 sobre las Pymes*” presentado por la Universidad Andina Simón Bolívar, de Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2012 y el Ministerio de Industrias y

Productividad, se especifican como *amenazas*: la baja articulación entre el aparato productivo privado, la inestabilidad política en cuanto a relaciones internacionales lo cual no permite un fluido tránsito para la inversión, dificultad en las nacientes y pequeñas empresas para acceder a créditos por el exceso de requisitos y garantías, poco manejo de información estadística para las operaciones del negocio en el sector entre otras.

Entre las principales *oportunidades* se enuncian: los planes, programas y proyectos gubernamentales de apoyo al sector de las Pymes que se encuentra principalmente a cargo del Ministerio de Industrias y Productividad y la estabilidad económica del país por el sistema monetario “*Dolarización*” implementado.

“La disposición de recursos para financiar micro, pequeñas y medianas empresas ha ido incrementándose cada año. Un ejemplo, el Banco Nacional de Fomento (BFN), otorgó microcréditos y créditos 555 (a 5 años, con 5% de interés por hasta \$ 5 millones), por más de \$ 280 millones en 2012, más del doble que en 2011 (122 millones) y un 250% más que en 2010 (cerca de \$ 80 millones), según cifras del Sistema Nacional de Información (SNI)”. (El Telégrafo, 2013)

En la Superintendencia de Compañías, se encuentran registradas (27) empresas legalmente constituidas según la (CIU²³-4: C2395.01), relacionadas a actividades de “*Fabricación de artículos de hormigón, de cemento y yeso*”, de las cuales (13) se dedican específicamente a la producción de PFH y se encuentran domiciliadas en el DMQ, entre las grandes empresas están: *Hormipisos, Indublock, D’Concreto, Precuador, Tecnibloque*. (Superintendencia de Compañías y Valores, 2014)

Es importante mencionar que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) es el ente rector de control de la economía popular y solidaria, así como del sector financiero popular y solidario, por lo cual, controla las actividades económicas, vigila la estabilidad, solidez y funcionamiento de las instituciones sujetas a su control. Además, otorga personería jurídica y autoriza las actividades financieras en el sector.

Con lo antes expuesto, a mayo de 2014, no se encuentra registrada en esta Superintendencia, información o datos sobre asociaciones productores o fabricantes de prefabricados de hormigón en el DMQ, sin embargo, a nivel de cooperativas se identificó una de tipo productiva, denominada: “*Cooperativa de producción de bloques, adoquines y*

²³ CIU (Codificación Internacional Industrial Uniforme): Es una estructura de clasificación coherente y consistente de actividades económicas, se basa en un conjunto de conceptos, definiciones principios y normas, su finalidad es la de establecer una clasificación uniforme de las actividades económicas productivas de un país.

otros elementos prefabricados de hormigón - COOPROBLOQ”, la misma que cuenta con personería jurídica; según la entrevista realizada el 4 de junio del 2014 al presidente de la cooperativa, señor Wilson Cacarín, manifestó que se han mantenido diversos inconvenientes tanto administrativos como operativos, en relación a su estructura orgánica, definición de funciones, falta de adecuado direccionamiento gerencial y falta de fuentes de financiamiento, lo que ha impedido que la cooperativa cumpla con su objeto de creación, actualmente la cooperativa se encuentra en proceso de disolución.

Además se consultó al área técnica de la *Junta Nacional de Defensa del Artesano* (JNDA), institución rectora de titulación y calificación artesanal, sobre información de personas naturales o jurídicas registradas como artesanos en la rama de fabricación de prefabricados de hormigón, a lo cual se informó que conforme a la “*Ley de Fomento Artesanal*”, solo se encuentran amparados aquellas artesanos que se dediquen de forma individual, de asociaciones, de cooperativas, gremios o uniones artesanales, a la producción de bienes o servicios y que trasformen materia prima con predominio de labor manual. En este contexto no se encuentran registradas Pymes productoras de PFH.

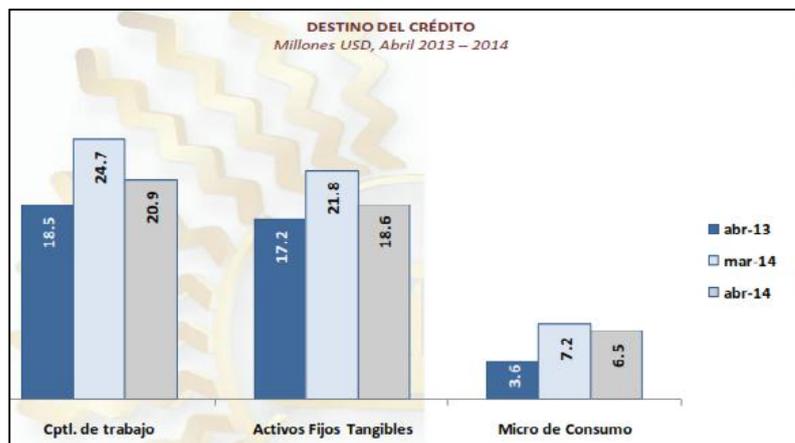
A nivel de Pymes productoras de PFH, afiliadas a la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI), se tomó contacto con la presidenta del “*Sector de la Construcción*”, Ing. Luisa Flores, quien en la entrevista realizada el 09 de junio manifestó, que la situación actual de las Pymes PFH es desalentador, debido a la alta competencia desleal de fabricantes que operan de manera informal, lo cual afecta al nivel competitivo de las empresas legalmente establecidas, ya que no cumplen con regulaciones tributarias, afiliación de su personal al seguro social, operación de actividades sin las respectivas patentes y permisos de funcionamiento, entre otras.

Además, manifestó que a junio del 2014 en la CAPEIPI se encuentran registradas alrededor de (16) Pymes relacionadas a la producción de prefabricados de hormigón, también acotó diversas ventajas y beneficios al afiliarse a la Cámara, entre estos se encuentran: capacitación técnica por parte del Instituto de Capacitación de la Pequeña Industria (ICAPI), acercamiento directo con entes financieros públicos y privados para el acceso a capital de trabajo o adquisición de activos fijos, asesoramiento técnico, descuentos en ferias, asesoría legal gratuita, innovación y transferencia de tecnología y sobre todo una adecuada representación gremial.

2.3.2. Fuentes de financiamiento para Pymes productoras

El financiamiento es la base para fomentar el desarrollo de las empresas y especialmente para las Pymes, así pues, la productividad y desarrollo son dos atributos esenciales para su progreso y sostenibilidad. Según datos del BCE, al mes de abril del 2014, el volumen de crédito otorgado al segmento de Pymes se distribuyó de la siguiente manera: “Comercio” se destinó USD 67.7 millones correspondiente al (42,67%), seguido por la “Manufactura” con USD 24.6 millones (15,48%) y el resto de actividades con USD 66.5 millones correspondientes al 41,87%, del cual el sector construcción representa el 11.8%.

Gráfico 29: Distribución de crédito por sectores y destino de crédito para Pymes



Fuente: BCE, Boletín abril 2014- Evolución del volumen de crédito y tasas de interés
Elaborado por: BCE.

En el Gráfico N° 29, según cifras del BCE al mes de abril de 2014, el volumen de crédito otorgado al segmento de Pymes se destinó principalmente a capital de trabajo con USD \$ 20.9 millones de dólares correspondiente al (43,06%) y para la adquisición de activos fijos tangibles con USD \$ 18,6 millones de dólares correspondiente al (38,28%); seis instituciones financieras (IFI) que apoyaron al segmento productivo de Pymes productoras representan el (80,30%) del mercado, entre las principales IFI se encuentran: Banco Internacional, Produbanco, Banco del Pacífico, Banco de Guayaquil y Banco Pichincha; a nivel de cooperativas de ahorro y crédito: Alianza del Valle, Cooprogreso y 29 de Octubre.

A nivel de fuentes de financiamiento para Pymes productoras, en el DMQ existe una variable oferta de crédito por parte de instituciones financieras (IFI) públicas como

privadas, (*Anexo N°6*), las cuales mayoritariamente direccionan su crédito para capital de trabajo y adquisición de activos fijos tangibles.

Según la investigación realizada, a junio de 2014, la tasa referencial promedio en IFI públicas bordea el (11%) reajutable, mientras que en las privadas se ubica en el (13%) promedio; el monto mínimo de crédito para capital de trabajo es de USD \$ 500 mientras que el máximo es de USD \$ 300.000 según el destino del crédito.

El plazo para la cancelación depende del tipo de crédito, para activos fijos en 10 años en promedio y para capital de trabajo en 2 años; sin embargo, la mayoría de IFI, solicitan altas garantías de tipo personal, quirografarias, prendarias, hipotecarias, según el monto del crédito solicitado, lo cual dificulta el fácil acceso a este tipo de fuentes de financiamiento y más aún si una Pyme no cuenta con respaldos propios para sustentar dichas solicitudes.

Actualmente en el mercado financiero, no existe un programa o proyecto que se ajuste a las necesidades de Pymes productoras de PFH, en las cuales el capital de trabajo es fundamental para operativizar sus actividades, especialmente para la adquisición de materia prima, materiales, mano de obra, así como para el fortalecimiento y modernización de su aparato productivo.

2.3.3. Participación por tipo de empresas en la matriz productiva nacional

Según la Decisión 702 de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), en su artículo 3, las empresas se clasifican por las variables: *personal ocupado* y *ventas anuales*, de la siguiente manera:

Tabla 12: Variables de clasificación tamaño de empresa

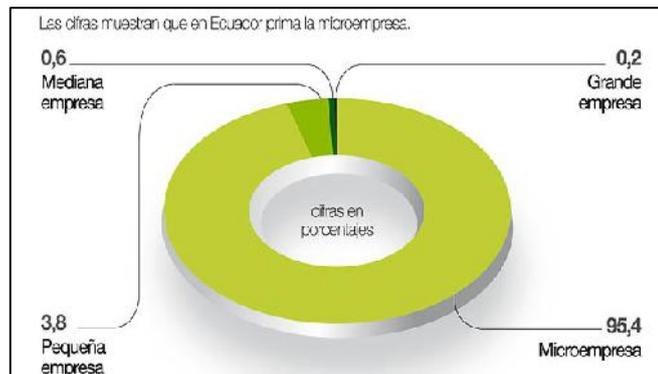
Clasificación de las empresas	Personal ocupado	Volúmenes de ventas anuales
Micro empresa	1 A 9	Menor a 100.000
Pequeña empresa	10 A 49	De 100.001 a 1'000.000
Mediana empresa "A"	50 A 99	De 1'000.001 a 2'000.000
Mediana empresa "B"	100 A 199	De 2'000.001 a 5'000.000
Grande empresa	200 en adelante	De 5'000.001 en adelante

Fuente: CAN, Decisión 702, Artículo 3

Elaborado por: Autor

Las Pymes aportan significativamente dentro del tejido empresarial ecuatoriano, según la información del último *Censo Nacional Económico CENEC-2010*, realizado por el INEC, del total de empresas en el Ecuador, el 95,4% corresponde a microempresas, el 3,8% a pequeñas, el 0,6 % a medianas y el 0,2% a grandes.

Gráfico 30: Distribución de empresas nacionales según su tamaño



Fuente: Censo Nacional Económico – CENEC 2010. Observatorio Pyme de la UASB
Elaborado por: Editorial másQmenos, Diario El Telégrafo

Según los datos del último Censo Nacional Económico, en el Ecuador el (95,4%) de empresas son microempresas, de las cuales el sector “*Comercial*” cuenta con un mayor predominio alcanzado el (34,7%), es decir, (6) de cada (10) microempresas están dedicadas a la ejecución de actividades relacionadas a la compra y venta de bienes.

En segundo lugar se ubica el sector de “*Servicios*”_con el (34,7%) y finalmente con un 9,5% el sector “*Manufacturero*”, en el cual se realiza el mayor engranaje de actividades e involucra mayor transformación productiva.

Mientras que a nivel de pequeñas y medianas empresas el sector de “*Servicios*” es el más predominante con el (66%), es decir, 7 de cada 10 pequeñas y medianas empresas se dedican a la ejecución de actividades de provisión de servicios, en segundo lugar se ubica el sector “*Comercio*” con el (22%) y finalmente el sector “*Manufacturero*” con el (11%).

En el Gráfico N° 31, se aprecia el número de empresas concentradas como Pymes, en el Ecuador se encuentran establecidas en el sector económico de “*Comercio*” con el (22%) y “*Servicios*” con el (66%) respectivamente, sin embargo, es importante mencionar que la concentración de establecimientos en el sector “*Manufacturero*” es bajo, representa

el (11%) promedio de entre las Pymes, en este sentido es necesario dar una atención prioritaria a las actividades de tipo industrial ya que éstas son las que generan fuentes de empleo formales y permanentes y además agregan valor a la producción de un bien.

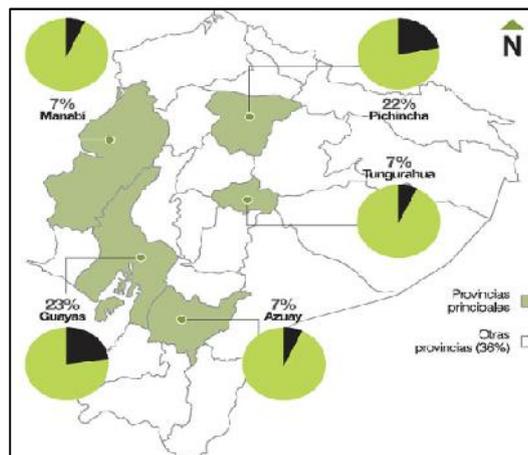
Gráfico 31: Distribución de Pymes a nivel nacional por sector económico



Fuente: Censo Nacional Económico – CENEC 2010. Observatorio Pyme de la UASB
Elaborado por: Editorial másQmenos, Diario El Telégrafo

Según datos del INEC y del Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad – MCPEC, la contribución de las Pymes en el sector “Industrial” se encuentra distribuida de la siguiente manera: industrias pequeñas con el (47%), las medianas (30%), y las grandes con el (23%).

Gráfico 32: Concentración de Pymes por provincias

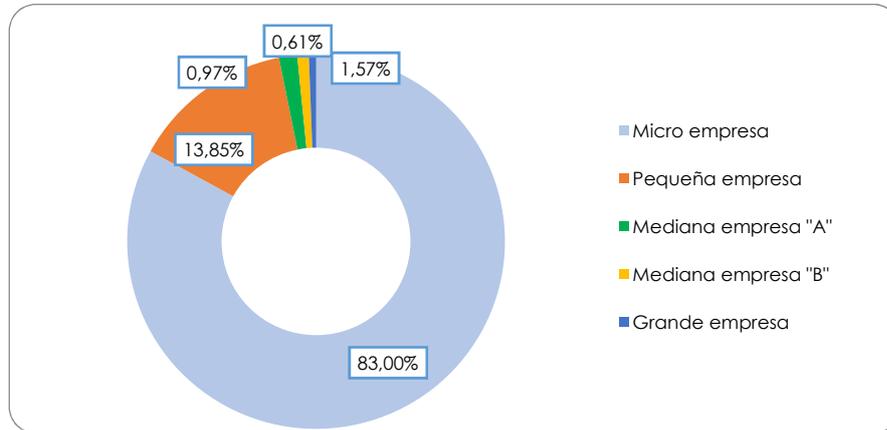


Fuente: INEC- CENEC 2010. Observatorio Pyme de la UASB
Elaborado por: Editorial másQmenos, Diario El Telégrafo.

En el Gráfico N°32 se visualiza la concentración de Pymes por provincias según el Censo Nacional Económico 2010, en la provincia de Guayas se ubicaron el (23%), seguido

por Pichincha con el (22%), debido a la alta concentración de población, así como de las grandes empresas a las que las Pymes proveen de bienes y servicios que en gran medida son especializados.

Gráfico 33: Porcentaje de empresas sector construcción según tamaño 2012



Fuente: INEC- Directorio de Empresas y Establecimientos DIEE 2012
Elaborado por: Autor

En el Gráfico N°33, se aprecian los resultados del “*Directorio de Empresas y Establecimiento 2012 - DIEE*”²⁴, publicado por el INEC a mediados de febrero de 2014, el sector “*Construcción*”, se encuentra conformado por el (83%) de microempresas, el (13,85%) pequeña empresas y en un menor porcentaje la mediana empresa A y B con el (0,97%) y (1,57%) respectivamente.

2.3.4. Productividad laboral de las Pymes

La productividad laboral se puede definir como, la relación entre la cantidad de producción obtenida y la cantidad de trabajo empleado, además, se considera como una medida parcial de productividad ya que solo se considera el capital humano (*fuerza de trabajo*) y se expresa de la siguiente manera:

$$Productividad\ Laboral = \frac{Volumen\ de\ Producción}{Insumo\ Capital\ Humano}$$

²⁴ El Directorio de Empresas y Establecimientos del INEC, está definido como el listado que reúne a las empresas y establecimientos, instituciones u organizaciones con y sin fines de lucro privados y públicos; requeridos y utilizados para estudios económicos y financieros sobre la distribución geográfica y económica de las empresas y su demografía; el DIEE mantiene en su estructura a las tres unidades propuestas por la CAN: unidad legal, empresa y unidad local.

A continuación se describen dos métodos de cálculo base:

1.) En relación al *total de horas trabajadas*, el cual es conocido formalmente como “*PIB por hora*”, es decir, la contribución de cada hora empleada a la creación de valor nacional; para el cálculo del número total de horas trabajadas se consideran los días efectivos de trabajo, la jornada y el número total de ocupados (PO).

$$\text{Productividad Laboral} = \frac{\text{PIB}}{\text{Numero total de horas trabajadas}}$$

2.) En relación *al total de personas empleadas (fuerza laboral)*, el cual es conocido formalmente como *PIB por ocupado* o *PIB per cápita*, es decir, la contribución media de cada trabajador para la creación de valor nacional, en este contexto la productividad laboral se la puede medir de la siguiente forma:

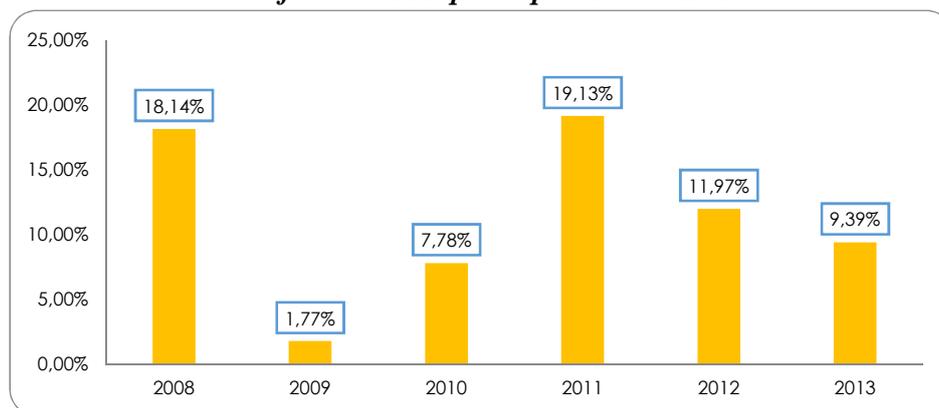
$$\text{Productividad Laboral} = \frac{\text{PIB}}{\text{Numero total de personas empleadas}}$$

Según el estudio realizado en el 2013 por Daniel Carrillo “*Situación de la Productividad en América Latina y Ecuador*”, en el Ecuador la productividad laboral es un indicador clave para el desarrollo y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas, sin embargo, varios factores inciden en su mejoramiento, algunos sectores estratégicos dentro del país han sufrido un retroceso en los últimos nueve años en temas de productividad.

Específicamente el sector “*Agropecuario*” debido al nivel bajo de escolaridad de la fuerza laboral campesina, la falta de adopción de nuevas tecnologías y tecnificación en sus procesos y la dificultad al acceso a líneas de crédito, así como el sector “*Servicios*” debido al gran número de empresas que operan de manera informal en actividades que generan bajos costos de entrada y baja productividad.

Una leve mejoría presenta el sector “*Industrial*”, así como la “*Construcción*”, los cuales en los últimos años han incrementado el número de ocupados plenos en el país, gracias a la adopción de un nuevo sistema monetario “*dolarización*”, el apoyo a sectores estratégicos por parte del gobierno central y la inversión extranjera directa.

Gráfico 34: PIB per cápita 2008 - 2013



Fuente: BCE, Información Estadística Mensual N° 1942, diciembre 2013

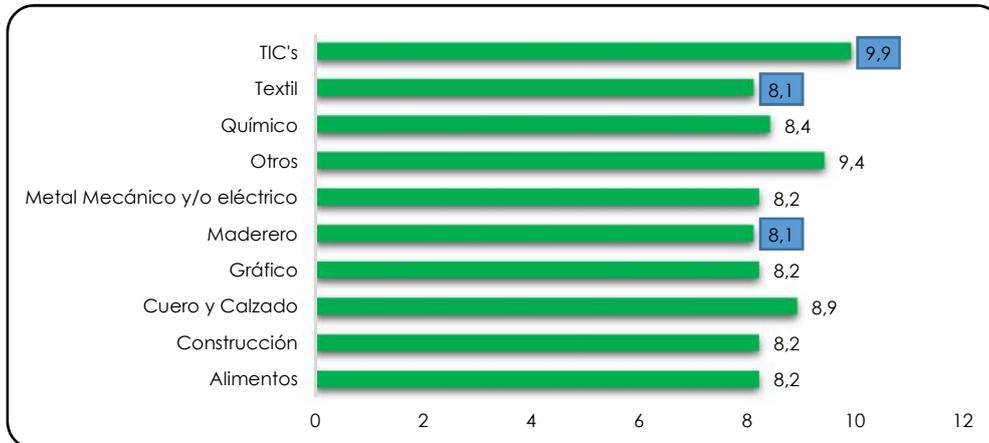
Elaborado por: Autor

En el Gráfico N° 34, se aprecia la evolución del PIB per cápita del país, así pues en el 2009 la contribución media de cada trabajador para la creación de valor nacional fue de (1,77%) la más baja registrada en los últimos 5 años, debido a la crisis económica mundial y el bajo dinamismo de la economía del país, por lo que las fuentes de trabajo experimentaron un decrecimiento; sin embargo, a partir del 2010, el PIB per cápita experimentó una mejoría ubicándose en el (19,13%) por la inversión extranjera directa, mientras que entre los años 2012 y 2013, presentó un decrecimiento ubicándose en el (11,97%) y (9,39%) respectivamente.

En relación al nivel de productividad de las Pymes, según los resultados del “Informe de la Encuesta de Coyuntura de la Pyme correspondiente al segundo cuatrimestre de 2013”²⁵, en el Gráfico N°35, se aprecia el número de horas diarias de trabajo promedio, que tienden a trabajar las Pymes es de (8,4) horas al día, el sector “Textil y Maderero” son los que menos horas de trabajo destinan con un promedio del (8,1) horas, mientras que el sector de las Tics es el que destina un mayor número de horas de trabajo con (9,9) horas. En cuanto al sector de la “Construcción”, según el INEC existen 90.433 personas ocupadas lo que representa el (4,5%) del total nacional, de las cuales el (86%) son hombres y el (14%) mujeres. En las actividades de construcción de proyectos, edificios, carreteras y obras de ingeniería civil se emplean a 26.110 personas, es decir, un (29%) del personal ocupado total.

²⁵ La encuesta de coyuntura de la Pyme se aplica a una muestra de 518 empresas afiliadas a la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha -CAPEIPI-, Cámara de la Pequeña Industria de Tungurahua -CAPIT- y Cámara de la Pequeña Industria del Azuay -CAPIA-.

Gráfico 35: Número de horas diarias de operación Pymes



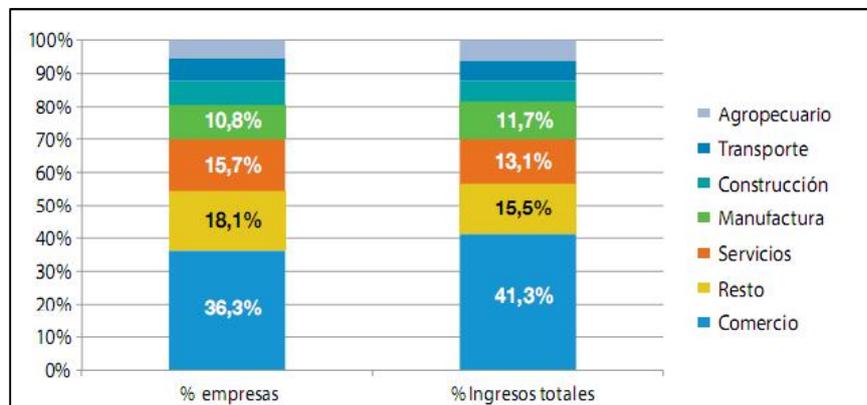
Fuente: Observatorio Pyme de la UASB – Informe 2do cuatrimestre 2013
Elaborado por: Observatorio de la Pyme - UASB, Sede Ecuador

De esta forma, la generación de empleo es uno de los factores principales dentro del cálculo de productividad laboral y además constituye un indicador referencial a nivel competitivo en las empresas ecuatorianas y para la elaboración de política pública.

2.3.5. Aporte de las Pymes en la generación de ingresos

A octubre de 2013, el equipo investigativo de la revista Ekos en su ejemplar N° 234, presentó los resultados del análisis de las Pymes con información entregada por el Servicio de Rentas Internas (SRI) a nivel de ingresos operacionales 2012, clasificando a las entidades en función de sus ingresos y en base a la codificación CIU (*Clasificación Internacional Industrial Uniforme*) de las Naciones Unidas.

Gráfico 36: Composición de las Pymes y sus ingresos por sector económico



Fuente: Servicio de Rentas Internas, Revista Ekos N°234 – oct 2013
Elaborado por: Ekos Negocios y la Unidad de Investigación Económica y de Mercado

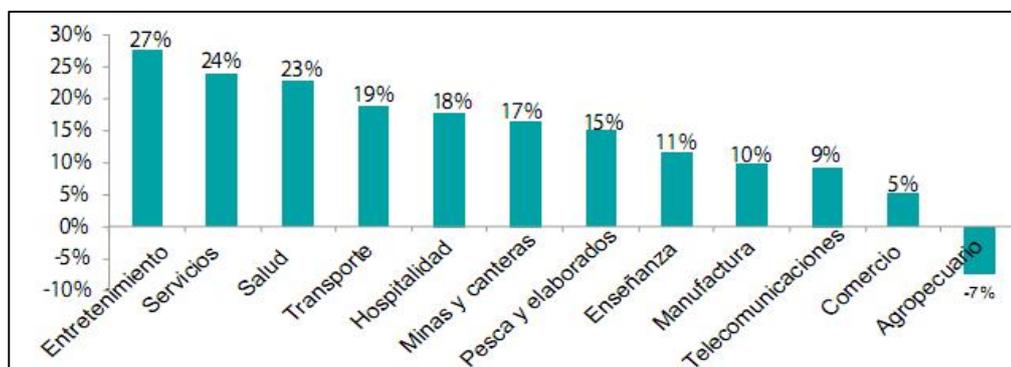
Así pues, el sector “Comercial” alcanzó el (41,3%) en relación al total de ingresos de las Pymes, ya que esta es una de las actividades más importantes dentro la economía ecuatoriana debido al incremento en el consumo y los mejores ingresos de la población, seguido por el sector “Servicios” con el (13,1%) de los ingresos ya que este tipo de actividades pueden desarrollarse con menores niveles de inversión, el sector “Manufacturero” alcanzó (11,7%) en sus ingresos debido a que en este sector las actividades maquinaria – equipos y la agroindustrial son las más importantes.

En términos generales, el desempeño a nivel de ingresos fue favorable para las Pymes en el 2013, ya que presentó un crecimiento real de los ingresos de (7,41%), en este contexto los sectores que tuvieron mayor desarrollo fueron: “Servicios” que alcanzó un crecimiento en sus ingresos del (24%).

Las actividades más destacadas fueron asesoramiento empresarial y publicidad; seguido por el sector “Manufacturero” que registró un crecimiento de sus ingresos del (9,77%), dentro de este sector las actividades de elaboración de maquinarias y equipos incrementaron sus ingresos en un (22,02%) y la “Agroindustrial” en menor proporción con el (0,65%).

Es importante mencionar que una de las actividades con mayor desempeño fue la inmobiliaria, la cual pertenece al sector “Construcción”, y creció en sus ingresos con el (21,72%) en el 2013, debido al dinamismo en la demanda de vivienda, así como el fácil acceso a líneas de crédito del sector financiero público como privado.

Gráfico 37: Crecimiento real de los ingresos de las Pymes por sector



Fuente: Servicio de Rentas Internas, Revista Ekos N°234 – oct 2013

Elaborado por: Ekos Negocios y la Unidad de Investigación Económica y de Mercado

2.3.6. Principales empresas de materiales para la construcción en el DMQ

A la par del crecimiento del sector de la construcción se incrementa la demanda de materiales para la construcción como: el cemento, material pétreo, acero, hierro, vidrio, madera, tejas, prefabricados de hormigón, entre otros. Según información del SRI a junio de 2013, (*Anexo N°7*) aproximadamente se encuentran registradas 97 empresas dedicadas a la comercialización de materiales de construcción en el DMQ.

La mayoría de este tipo de empresas enfocan su giro de negocio a la comercialización de materiales, acabados, complementos, partes, accesorios y suministros para la construcción; además son de tipo: importadoras, productoras, distribuidoras y ferreteras, las cuales abastecen con sus productos y servicios a los constructores dentro del DMQ. Entre las principales empresas de materiales para la construcción se encuentran: Comercial Kywi S.A., Ferrisariato, Distribuidora Falconí Trávez, Unifer, Disensa, Aceroscenter, Comercial Puruhá, Megaplast, Graiman, entre otras.

2.3.7. Principales empresas constructoras en el DMQ

El sector de la construcción, especialmente el de vivienda se ha visto fortalecido en los últimos siete años, alrededor de 85.000 personas compraron una casa propia en el 2010 y se incrementó gracias a la entrega de créditos hipotecarios a través del BIESS, los potenciales compradores perciben una reacción positiva del sector de la vivienda, es así que los nuevos proyectos ratifican la creciente fortaleza del mercado residencial ecuatoriano, una tendencia que ha propiciado nuevas construcciones en todo el país.

Según información proporcionada por la Superintendencia de Compañías, a noviembre de 2013 en el DMQ (*Anexo N°8*), se registraron aproximadamente de 25 empresas constructoras dedicadas a las actividades de planificación, arquitectura, construcción, decoración y remodelación. Entre las principales empresas constructoras inmobiliarias domiciliadas en el DMQ, se encuentran: Uribe & Schwarzkopf, Semaica, Jalil & Asociados, Romero & Pazmiño, Banderas Vela Arquitectos, ConstruEcuador, Álvarez - Bravo Constructores, Urbicasa, Azul Constructora, entre otras.

2.4. ANALISIS DEL MICROENTORNO

Para el estudio del micro entorno se utilizó el “*Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter*”²⁶ con el fin de analizar las fuerzas que rodean e inciden en el nivel competitivo de la empresa ProDubloques e identificar las oportunidades y amenazas que existen en el sector de la construcción, por lo cual se desarrolló una mesa de trabajo –*focus group* –, con la participación de la gerente propietaria de la empresa y profesionales del sector de la construcción (*Anexo 9*), a los cuales se aplicaron preguntas (*Anexo N° 10*) sobre temas relacionados con el desarrollo y competencia de las Pymes productoras de PFH en el sector, productos sustitutos, nivel de competitividad del mercado, perspectivas de crecimiento del sector, entre otros, con el objetivo de obtener información para el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter que a continuación se detallan.

2.4.1. El riesgo de la entrada de competidores potenciales

En relación a esta primera fuerza competitiva se analizaron las principales barreras de ingresos que los nuevos competidores potenciales deben superar para el ingreso a la actividad económica de las Pymes productoras PFH en el DMQ. La capacidad de producción adicional y el deseo de tener un lugar en el mercado de nuevos competidores puede considerarse como una amenaza latente para las Pymes que se dedican a esta actividad económica, a continuación se detallan las principales barreras de ingreso:

2.4.1.1. *Inversión inicial*

El tema relacionado con la “*Inversión inicial*” para emprender y operativizar este tipo de negocio a nivel de una Pyme es alta, para lo cual se necesita aproximadamente una inversión inicial aproximada de USD \$ 82.000 dólares; según el estudio realizado por (Melo, 2013, pág. 90), esta inversión incluye activos fijos tangibles y activos diferidos, a esto hay que añadir un valor promedio mensual aproximado de USD \$ 6.000 dólares como capital de trabajo. En este sentido la inversión inicial para establecer una empresa de esta naturaleza en términos monetarios es fuerte, por lo cual, constituye la principal barrera para el ingreso o apareamiento de nuevos competidores.

²⁶ Mientras más fuerte sea cada una de las cinco fuerzas más difícil será para una empresa establecida elevar sus precios y obtener utilidades mayores, es decir una *fuerza competitiva fuerte* puede considerarse como una amenaza ya que limita a las utilidades, de igual forma si esta es *fuerza competitiva es débil* puede considerarse como una oportunidad ya que permitirá a una empresa elevar sus utilidades. (Porter, Estrategia Competitiva, 1997, págs. 26-27)

2.4.1.2. Capacidad de producción a economías de escala

Como segunda barrera de ingreso se encuentra la “*Capacidad de producción a economías de escala*”, la mayoría de Pymes productoras de PFH no cuentan con una infraestructura y maquinaria adecuada que les permita producir a economías de escala, es decir su nivel de producción es bajo en relación a la capacidad instalada que cuentan grandes empresas como: *Hormipisos, Indublock, D’Concreto, Precuador, Tecnibloque*.

La maquinaria utilizada por la mayoría de Pymes productoras de PFH es semiautomática (vibro compactadora semi hidráulica y mezcladora mecánica) con una capacidad de producción promedio mensual de 20.000 unidades, según el tipo de molde²⁷ y su costo en el mercado nacional bordea los USD \$15.000 dólares; en este sentido la maquinaria y capacidad de producción que cuentan este tipo de Pymes es similar, sin embargo, la diferencia radica en la infraestructura instalada, áreas disponibles para producción, tendido y almacenamiento de productos semi terminados y terminados, por lo cual, constituye una barrera fuerte para el ingreso o apareamiento de nuevos competidores.

2.4.1.3. Costos de producción

Los “*Costos de producción*”, constituyen una barrera fuerte de ingreso para nuevos competidores, debido a que los costos a incurrir dependen directamente de la *capacidad instalada y el nivel de producción de las Pymes*, por lo cual el precio de los insumos y materia prima son importantes de considerar.

Entre los principales insumos y materias primas se encuentran: el “*cemento portland*” que a enero del 2014, el quintal de 50 kg se estableció en USD \$7,65; seguido por el “*material pétreo*” (polvo azul + cascajo) cuyo metro cúbico se ubicó en USD \$15; además el costo por mano de obra, el cual se encuentra determinado por el número de quintales de cemento (USD \$3 por cada saco de cemento) utilizados en una jornada de trabajo. Para la producción aproximada de 21.600 unidades al mes se necesita una inversión aproximada de USD \$ 6.800 dólares, en este sentido, el alto costo de adquirir insumos, materia prima, mano de obra, constituye una fuerte barrera de ingreso a nuevos competidores que deseen operar en esta actividad económica.

²⁷ Tipo de moldes: el número de unidades dependerá directamente del tipo de molde a utilizar, actualmente en el mercado existen moldes estándar para la producción de bloques de las siguientes dimensiones: 15x20x40, 10x20x40, 12x20x40, 20x20x40 y adoquines.

2.4.1.4. Reacción de competidores existentes

La mayoría de Pymes productoras de PFH se encuentran ubicadas en la zona norte del DMQ, específicamente en el sector de San Antonio de Pichincha; además se hallan establecidas de manera informal y operan de manera independiente.

Actualmente no se cuenta con un registro sobre la existencia de una “*Asociación de productores de prefabricados de hormigón en el DMQ*”, como se mencionó en el Capítulo II, a junio de 2014, se encontraba registrada en la *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*, una cooperativa de tipo productora, la misma que entró en un proceso de disolución por la falta de apoyo de sus socios y capital de trabajo.

En base a lo expuesto, en el mercado de prefabricados de hormigón en el DMQ no se han evidenciado alianzas estratégicas entre las empresas existentes que hayan implementado acciones o estrategias conjuntas para detener el ingreso de nuevos competidores en el sector; sin embargo, como estrategia de reacción se puede mencionar el tema relacionado al manejo individual en el establecimiento de precio de venta de sus productos, el cual no se encuentra regulado y responde directamente a la oferta y demanda.

Por lo tanto, la reacción de los competidores establecidos es baja, lo cual constituye en una oportunidad que puede ser aprovechada por la competencia al implementar estrategias para mejorar su nivel competitivo.

2.4.2. La rivalidad entre empresas establecidas en la industria

Esta fuerza competitiva se refiere a la lucha que disputan las empresas establecidas para ganar participación en el mercado, a través del precio, diseño de productos, publicidad – promoción, fuerzas de ventas, servicios post venta, entre otros. Para el análisis de esta fuerza competitiva se consideraron los siguientes parámetros:

2.4.2.1. Estructura competitiva en la industria:

Según la Superintendencia de Compañías, se encuentran registradas (27) empresas legalmente constituidas según la (CIU²⁸-4: C2395.01), relacionadas a actividades de

²⁸ CIU (Codificación Internacional Industrial Uniforme): Es una estructura de clasificación coherente y consistente de actividades económicas, se basa en un conjunto de conceptos, definiciones principios y

“Fabricación de artículos de hormigón, de cemento y yeso”, de las cuales (13) se dedican específicamente a la producción de PFH y se encuentran domiciliadas en el DMQ (*Anexo N° 11*), entre las grandes empresas están: *Hormipisos, Indublock, D’Concreto, Precuador, Tecnibloque*, éstas cuentan con una gran infraestructura física, un alto nivel de tecnificación en sus procesos productivos, personal operativo calificado, canales de distribución establecidos y modelos de producción a economías de escala.

Como se mencionó anteriormente, la estructura competitiva de las Pymes productoras de PFH está constituida por un gran porcentaje de unidades económicas informales denominadas “*Bloqueras artesanales*”²⁹, las cuales están ubicadas en los alrededores de las minas y canteras de la población de San Antonio de Pichincha, además no se encuentran establecidas formalmente (registradas bajo un RUC³⁰ o RISE³¹), por lo tanto, no facturan sus productos y su mano de obra no consta afiliada al seguro social; en este contexto, actualmente es difícil cuantificar el número de este tipo de unidades económicas.

Según el *Directorio de Empresas* presentado a mediados de febrero de 2014 por el INEC, a diciembre de 2013 se registraron (16) pequeñas empresas dedicadas específicamente a la producción de PFH (bloques y adoquines), las cuales se encuentran legalmente registradas y cumplen con las regulaciones de esta actividad económica (*Anexo N° 22*).

Las pequeñas empresas que se dedican a la producción de PFH se encuentran ubicadas por sectores (norte, sur y valles) a lo largo del DMQ, de las (16) identificadas, (7) se encuentran en la zona norte, (5) en la zona sur y (4) en los Valles.

Sin embargo, como se mencionó inicialmente la “*competencia informal*” actualmente no se encuentra cuantificada, por lo que constituye una amenaza latente para

normas, su finalidad es la de establecer una clasificación uniforme de las actividades económicas productivas de un país.

²⁹ **Bloqueras artesanales:** unidad económica de trabajo informal, que no cuentan con un registro, cuya mano de obra se encuentra constituido mayoritariamente por un núcleo familiar (padres – hijos), producen bloques de manera artesanal, sin tecnificación, con la utilización maquinaria de bajas características y de tipo manual.

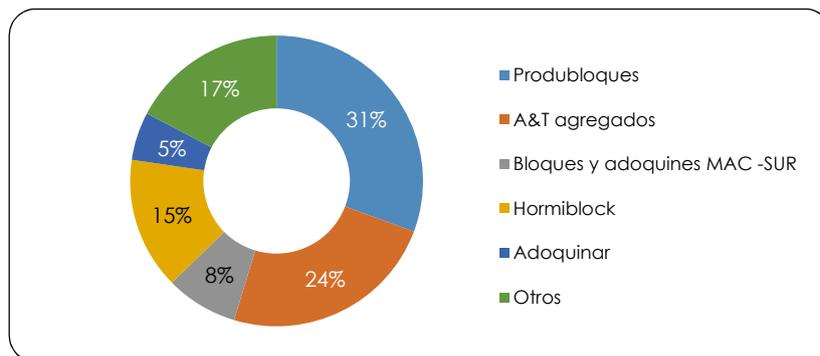
³⁰ **RUC:** corresponde a un número de identificación para todas las personas naturales y sociedades que realicen alguna actividad económica en el Ecuador, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deban pagar impuestos.

³¹ **RISE:** es un nuevo régimen de incorporación voluntaria, reemplaza el pago del IVA y del Impuesto a la Renta a través de cuotas mensuales y tiene por objeto mejorar la cultura tributaria en el país.

el crecimiento sostenible de las pequeñas empresas de este sector, ya que afecta al nivel competitivo de las empresas establecidas formalmente e incide directamente en la participación del mercado.

En el Gráfico N°38 se aprecian los resultados de la encuesta aplicada, el (31%) de encuestados reconocen e identifican a la empresa Produbloques como proveedora de prefabricados de hormigón de calidad, con un adecuado servicio de entrega y oferta de productos complementarios; sin embargo, un 61% no la identifica. Así pues, se evidencia que en la Zona Sur del DMQ, no hay un solo un punto de abastecimiento de prefabricados de hormigón, el porcentaje en mención se encuentra distribuido de la siguiente manera: *A&T Agregados* (24%), *Hormiblock* (15%), *Mac – Sur* (8%), *Adoquinar* (5%) y un (17%) no especificados.

Gráfico 38 Participación de mercado - Zona Sur DMQ



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Autor

2.4.2.2. Tipo de productos

En relación al tipo de productos las grandes empresas cuentan con catálogos especializados para todo tipo de construcciones y acabados, en diversas formas y dimensiones, lo cual es una fuerte ventaja competitiva, a diferencia de las Pymes que fabrican “*productos genéricos*” y de “*medidas estándares*”, los cuales son utilizados frecuentemente en el levantamiento de paredes y mampostería, a esto hay que mencionar además un tipo de prefabricados denominado “*Adoquín*”, cuya demanda es menor en comparación a los bloques de hormigón, el cual varía según su uso y forma, éste puede ser: peatonal o vehicular (alto tráfico) y hexagonal o rectangular.

Según Rosario Taco, gerente propietaria de Produbloques, a nivel de las Pymes productoras de PFH no existe una diferenciación marcada en sus productos, ya que estos son estándares, la diferencia es invisible entre los bloques de hormigón y esta radica en su calidad - “*resistencia – compresión*” la cual es percibida solo el momento de su manipulación y utilización, por lo cual no constituye una ventaja competitiva actualmente aprovechada por las Pymes, ya que a primera vista los productos que produce una empresa de otra en apariencia son similares.

En este sentido, en relación al tipo de productos se puede considerar como una oportunidad que las Pymes pueden aprovechar si incluyen paulatinamente en su línea de producción nuevos productos no tradicionales, para de esta forma captar nuevos mercados y satisfacer necesidades y expectativas de los constructores.

2.4.2.3. Precio de productos

El establecimiento del precio de los prefabricados de hormigón (bloques y adoquines) depende directamente del lugar geográfico en la cual se encuentren asentados los proveedores de materia primas, como se mencionó anteriormente, los principales insumos básicos para la producción de prefabricados de hormigón son el cemento portland y agregados pétreos (polvo azul + cascajo).

La fuente principal de materiales pétreos está ubicada en la población de San Antonio de Pichincha, por lo cual la mayoría de Pymes productoras PFH se hallan establecidas en la Zona Norte del DMQ (Sector de Calderón, San Antonio Pichincha, Pomasqui); el costo de adquisición de materia prima es más bajo en este sector que adquirirlo para la Zona Sur.

La venta promedio de una volqueta de polvo azul se encuentra establecido a enero del 2014 en USD \$ 14 el metro cúbico (incluye transporte), mientras que el precio de venta en cantera es de USD \$ 8 el metro cúbico.

Así pues, el costo de la materia prima es un determinante primordial para el establecimiento del precio de venta de los prefabricados de hormigón, por lo cual, las que se encuentran ubicadas en la Zona Norte tiene mayor ventaja que las que se encuentran en la Zona Sur.

2.4.2.4. Publicidad y promoción

Según el Ing. Jorge Angos, gerente propietario de A&T Agregados, la inversión en publicidad y promoción de los prefabricados de hormigón es minoritaria, ya que estos son considerados “*productos genéricos*” por la mayoría de consumidores, los cuales no perciben fácilmente la calidad y la diferenciación del producto ofertado, por esta razón la utilización de publicidad no constituye una fuerza competitiva para las empresas que están establecidas en el sector.

Los consumidores perciben la calidad de los productos el momento de su manipulación y uso, es por eso que el prestigio de las Pymes en esta línea de productos se construye por la “*relación comercial y la experiencia en la compra*” que experimentan los constructores en la ejecución de sus obras.

2.4.2.5. Fuerza de ventas – servicios post venta

La fuerza de ventas se la puede encontrar especialmente en las grandes empresas, las cuales cuentan con una cartera fija de clientes y se respaldan en la capacidad instalada para ofertar productos y de esta forma captar nuevos mercados, a diferencia de la mayoría de Pymes productoras de PFH, la misma persona que realiza la facturación es la encargada de la venta, no existe una fuerza o un equipo de personas que se especialice en la búsqueda de nuevos clientes o mercados.

La falta de fuerza de ventas en este tipo de Pymes se debe principalmente a que la contratación de una persona extra que solo se dedique a vender los productos incide en el incremento de gastos administrativos, lo cual no es justificable para este tipo de empresas; actualmente uno de los principales canales para captar clientes es a través de la oferta de sus productos mediante el uso de páginas web y la utilización de redes sociales como Facebook, Mercado Libre, OLX, entre otros de libre acceso.

2.4.2.6. Barreras de salida

En relación a las barreras de salida en este tipo de industria se debe considerar la alta *depreciación*³² que sufre la maquinaria utilizada en la producción de prefabricados de hormigón, la cual tiende a un desgaste progresivo por la vibración y compresión semi hidráulica que experimentan sus piezas y engranajes, empaques, moldes, bandas, motor y ejes de compresión.

Según el “*Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno – LFTI*”, la maquinaria y equipos tienen una vida útil de 10 años con un 10% de depreciación deducible, en este sentido, si se desea realizar la venta de la maquinaria y equipos el valor de la venta final sería baja en comparación a la inversión inicial efectuada, sin embargo, no representaría una barrera fuerte de salida, ya que es tipo de maquinaria y equipos son de fácil enajenación, especialmente cuentan con una alta demanda en provincias como Cotopaxi, Imbabura y Chimborazo en las cuales se asientan bloqueras pequeñas.

2.4.3. El poder de negociación de los compradores

Esta fuerza radica en la capacidad de los compradores para negociar un bien o servicio a bajos precios o a su vez las condiciones de demandar mejor calidad del producto y un mejor servicio, a continuación se analizan algunos factores determinantes:

2.4.3.1. *La industria que suministra un producto o servicio está constituida por pequeñas empresas y los compradores son grandes.*

La industria de prefabricados de hormigón en el DMQ se encuentra compuesta por “*grandes empresas*” legalmente establecidas que cuentan con una fortalecida capacidad instalada y una óptima infraestructura física para cubrir la demanda de productos en grandes cantidades, las “*Pymes*” cuya capacidad instalada es menor y el número de empresas establecidas formalmente es minoritario y las de “*tipo informal*”, cuya capacidad de producción es baja y sin embargo ofertan productos a precios relativamente bajos. En términos generales existe una variada oferta de prefabricados de hormigón en el mercado de la construcción en el DMQ.

³² Depreciación: “...es un mecanismo mediante el cual se reconoce el desgaste que sufre un bien por el uso que se haga de él. Cuando un activo es utilizado para generar ingresos, este sufre un desgaste normal durante su vida útil que el final lo lleva a ser inutilizable..” <http://www.gerencie.com/depreciacion.html>

Las empresas constructoras actualmente se encuentran desarrollando activamente proyectos inmobiliarios y comerciales en la Zona Norte, Sur y Valles del DMQ, pero en el momento de compra los constructores deben tomar una decisión en relación a: “¿Cómo abaratar costos en la construcción de sus proyectos? y ¿Cómo conseguir mayor calidad de sus insumos a menor precio?”, por lo cual, la mayoría tienden a sacrificar la calidad del producto por un costo más bajo; si bien es cierto, las grandes empresas pueden abastecer normalmente una demanda fuerte de bloques de hormigón, pueden otorgar líneas de crédito y definir plazos mayores de pago; el precio que manejan son más altos en comparación de los ofertados por la Pymes, ya que al valor unitario se suman rubros por concepto del IVA y transporte.

En este sentido, la mayoría de empresas constructoras tienen a su disposición varios proveedores de bloques de hormigón, lo cual es una ventaja competitiva como compradores, ya que pueden buscar una o más empresas formales o informales productoras de PFH que abastezcan su demanda sin necesidad de recurrir al abastecimiento de grandes empresas productoras de prefabricados de hormigón, cuyos precios son mayores a los ofertados por las Pymes.

2.4.3.2. Compradores adquieren en grandes cantidades.

Sin lugar a duda el consumo de bloques de hormigón actualmente es alto y va directamente relacionada con el avance de una construcción, en este sentido las empresas constructoras adquieren este tipo de producto según el cumplimiento de la planificación de la obra, es decir, no pueden guardar o acumular grandes cantidades en obra, ya que no contarían con espacio suficiente para la entrega – recepción de otros materiales para la construcción como son: hierro, cemento, madera, tablas, tableros, tubos, tuberías, material pétreo entre otros.

Según Walter Jiménez, Jefe de Compras de la constructora Uribe & Schwarzkopf, la práctica común para la adquisición de bloques de hormigón se lo realiza por entregas parciales o por la suscripción de contratos que incluyen la totalidad del número de unidades a ser utilizadas en la construcción. Aproximadamente una obra en construcción que comienza con el levantamiento de paredes consume en promedio 2.500 unidades semanales por obra.

2.4.3.3. Costos de intercambio son bajos y los compradores pueden manejar a los proveedores para que éstos se enfrenten y forzar a que los precios bajen.

El costo de intercambio de un proveedor a otro por parte de las empresas constructoras es relativamente bajo y manejable, como se mencionó en el análisis del establecimiento de precios de los prefabricados de hormigón estos difieren según la ubicación de las Pymes dentro del DMQ, así pues las empresas que se encuentra ubicadas en la Zona Sur no pueden competir con precios en igual medida con las que se encuentran en la Zona Norte, ya que las primeras deben incluir un costo mayor por concepto de transporte, a diferencia de las segundas cuyo costo en la mayoría se encuentra establecido en el precio de venta, por tal razón, las principales constructoras cuentan con una ventaja competitiva al manejar a sus proveedores al enfrentarlos para obtener un mejor precio.

2.4.3.4. Capacidad de los compradores de producir ellos mismos los productos.

La integración hacia atrás o la capacidad de que los compradores produzcan sus propios insumos (prefabricados de hormigón) para su uso, no es factible, ya que las empresas constructoras se encuentran enfocadas a un giro de negocio especializado (generación y ejecución de proyectos inmobiliarios o comerciales); si se enfocarían en la producción prefabricados de hormigón deberían destinar una fuerte inversión inicial y un alto capital de trabajo periódico disponible, lo cual les causaría más costos. Lo más factible es cargar el costo a los compradores de inmuebles que realizar una gran inversión para convertirse en fabricantes de sus propios insumos.

Así pues, no existen empresas constructoras en el DMQ que cuenten con sus propias fábricas de prefabricados de hormigón, ya que no lo ven como una opción factible o una inversión rentable, la adquisición de maquinaria para la producción de bloques por el alto nivel de costos en los que incurrirían, en este sentido el poder de los compradores para convertirse en productores no es factible en esta industria.

2.4.3.5. Grado de información del comprador.

Los ingenieros residentes en conjunto con el maestro mayor de una obra constituyen el primer filtro para determinar el nivel de calidad del producto adquirido, estos cuentan con vasta experiencia y conocimiento en el uso y manejo de materiales para la construcción, por lo cual, la información que estos cuentan son fuente decisora para la selección de un proveedor en coordinación con el Jefe de Adquisiciones y /o Compras, así lo expresa el Ing. Rodrigo Taco, supervisor de la constructora CTI Cía. Ltda.

Un constructor debe conocer los materiales e insumos que utilizará en la construcción de un proyecto, actualmente la mayoría de edificaciones cuentan con el aval de un fiscalizador, cuya misión principal es la de controlar y supervisar la ejecución técnica de la planificación, el tiempo de ejecución y la calidad de productos e insumos utilizados, así como los costos incurridos.

En base a todo lo antes expuesto, en términos generales existe un alto poder de negociación de los compradores y esto se debe principalmente por el gran número de proveedores de PFH existentes en el DMQ y al nivel de información disponible en relación a calidad, precio y costos que manejan los profesionales de la construcción, lo cual constituye una ventaja competitiva que tienen los compradores el momento de adquirir materiales e insumos para la construcción.

2.4.4. El poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza radica en la capacidad de los proveedores de elevar los precios de los insumos o materiales para la producción de un producto, o las condiciones de negociación, en este caso el poder que tienen los proveedores de las Pymes productoras de PFH, a continuación se analizan algunos determinantes:

2.4.4.1. *Los insumos y/o materiales que venden a las empresas o industrias tienen pocos sustitutos.*

Los principales insumos y materiales para la fabricación de prefabricados de hormigón constituyen el cemento portland y el material pétreo; los primeros son de fácil acceso y actualmente existen en el mercado varias marcas y tipos de cemento que son

ofertados en el DMQ desde pequeñas ferreterías hasta grandes consorcios al por mayor y menor. Los bloques al ser productos en base al hormigón, no existe en la actualidad un insumo que reemplace a su elemento fundamental el “*cemento*”, por lo tanto los sustitutos de este insumo son nulos.

En relación al material pétreo, los áridos (polvo azul) y los agregados³³ de menor dimensión (cascajo y/o piedra pómez triturada), actualmente no tienen sustitutos, considerando que al igual que el *cemento*, su composición es fundamental para la creación del hormigón, el cual a su vez determinará la textura y resistencia de los bloques de hormigón.

En este sentido los proveedores tienen un moderado poder de negociación debido a que los productos que ofertan actualmente a las pymes productoras de PFH no tienen sustitutos directos.

2.4.4.2. Capacidad de ingresar a la industria de sus clientes y utilizar sus propios materiales - insumos para la fabricación de productos y competir.

En relación a este factor, en el DMQ no existen proveedores que hayan adoptado una estrategia de integración hacia adelante, es decir, ser proveedores ya sea de cemento o material pétreo y que se dediquen a la producción de bloques de hormigón y que a su vez hayan incursionado en el mercado de la construcción como una Pyme productora de prefabricados de hormigón.

En este sentido, las empresas que se dedican a la *explotación de minas y canteras* en el DMQ, no utilizan sus propios insumos y/o materiales (material pétreo) para la fabricación de bloques de hormigón, ya que sus maquinarias y equipos solo sirven para la extracción de minerales y su personal operativo no se encuentra capacitado para la producción de este tipo de productos.

³³ El término agregado pétreo se refiere a partículas minerales granulares que se usan ampliamente para bases, sub-bases y relleno de carreteras. Los agregados también se usan en combinación con un material cementante para formar concretos para bases, sub-bases, superficies de desgaste y estructuras de drenaje. (Civil, 2014)

De igual forma sucede con las empresas Holcim, Selvalegre y Guapan, cuyo giro de negocio se enfoca principalmente en la producción de cemento al por mayor (al granel) y menor (sacos de 50 kilos), es decir no utilizan su propio producto (cemento) para la fabricación de bloques de hormigón; sin embargo, como un producto y servicio complementario a la producción del cemento, ofertan hormigón premezclado que es utilizado para la fundición de losas en las construcciones y esto lo realizan ya que aprovechan su capacidad instalada, maquinaria y equipos especializados en el tratamiento de cemento.

En este contexto, los proveedores de material pétreo como de cemento no ven atractivo ingresar en la industria de la producción de prefabricados de hormigón ya que tienen bien definido su giro de negocio e identificado su mercado objetivo, por lo que no es factible considerar como un factor competitivo a un proveedor de este tipo como una Pyme productora de PFH.

2.4.4.3. Cuando el costo de cambiar la materia prima, insumos o materiales incurre en costos más altos debido a que los proveedores son los únicos o diferentes.

Como se mencionó anteriormente, los principales insumos para la fabricación de bloques de hormigón son el cemento portland y el material pétreo, los primeros son de fácil acceso y existen en el mercado varios proveedores de material pétreo (polvo azul y cascajo) ubicados en las minas y canteras de San Antonio de Pichincha, pero estos no son los únicos, además se puede encontrar este tipo de materia prima en las canteras de Píntag y Pifo, el precio del metro cúbico varía según el tipo de material pétreo.

En relación al cemento portland existen varias marcas y tipos de cemento (Holcim, Lafarge, Guapan, entre otros) que son distribuidos por centros ferreteros como Disensa y Unifer, cuyos precios para la venta al público son similares.

En base a todo lo expuesto, el poder de negociación de los proveedores de las empresas productoras de PFH es relativamente baja, debido que los materiales y/o insumos que producen no tienen sustitutos directos, sin embargo, son de fácil adquisición por la diversidad de oferentes que se encuentran establecidos en el DMQ, por lo que el costo de cambiar un proveedor a otro es relativamente bajo.

A continuación se detallan los principales proveedores de Produbloques:

Tabla 13: Lista de proveedores Produbloques

AGREGADOS PÉTREOS	CEMENTO	ADITIVOS Y ACELERANTES	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
*Sr. Luis Pérez *Sr. José Angos *Sr. Mario Cevallos	*Ferretería Trávez Falconí (cemento Lafarge y Armaduro) * Disensa - San Bartolo (cemento Holcim)	*Sika - Guamaní *Aditec - Sta. Rita	*Lubricadora Carchi *Conauto

Fuente: Área de Producción, Produbloques 2014

Elaborado por: Autor

2.4.5. Amenaza de productos sustitutos

“Los productos sustitutos son bienes o servicios diferentes que llevan a cabo las mismas funciones, o similares que el producto focal (sustituto funcional), debido a que está disponible como una alternativa o sustituto”. (Hitt, et al., 1999, pág. 68)

2.4.5.1. Número de productos sustitutos

Según Rosario Taco, gerente propietaria de Produbloques, los productos considerados como sustitutos de los bloques de hormigón actualmente es baja, los principales sustitutos son: el ladrillo, el gypsum³⁴ y planchas de hormigón, y en menor medida productos elaborados a base de material reciclado como caucho o plástico, también existen los llamados bloques en forma de “lego” que se podrían considerar como un sustituto, sin embargo, sigue siendo un producto cuya base es el hormigón.

Es importante mencionar un tipo de bloque que se produce y comercializa en las provincias de Imbabura, Chimborazo y especialmente en Cotopaxi, denominado “*bloque alivianado*” el cual es producido de manera artesanal, con maquinarias manuales, la materia prima predominante en este producto es el “*cascajo y/o piedra pómez*” la cual al mezclar con el cemento y agua producen un mortero más liviano que el “*hormigón*”, por lo cual no se lo considera un prefabricado de hormigón como tal, su resistencia y compactación es muy baja y por ende su calidad, sin embargo, su uso es relativamente alto

³⁴ La placa de Gypsum Gyplac, es un elemento constructivo que se compone de un núcleo de yeso con aditivos especiales de alta calidad, cuyas caras se encuentran revestidas con papeles de celulosa altamente resistente. De la combinación de estos materiales, surgen las propiedades esenciales de las placas Gyplac y esto brinda una gran fortaleza y protección al núcleo de yeso. <http://www.acimco.com/productos/gypsum/>

en construcciones de tipo informal y es de fácil acceso para consumidores de bajos recursos económicos.

La utilización del Gypsum como un sistema de construcción tiene múltiples ventajas: se adapta a cualquier tipo de obra, es acústico, incombustible, fácil de manejar y manipular, liviano, sísmo resistente y un excelente nivel de acabado, sin embargo, en la mayoría de construcciones se los utiliza para divisiones de paredes interiores o distribución de espacios limitados o de manera decorativa para acabados, por lo cual no es un sustituto directo de los bloques de hormigón.

Mientras que el ladrillo a inicios de los años 70 y finales de los 90 tuvo un importante auge como insumo básico para las construcciones (la mayoría de edificaciones construidas entre los años 70 y 90 son netamente de ladrillos y una pequeña cantidad de bloques), en la actualidad es considerado un sustituto directo de los bloques de hormigón, sin embargo, su fabricación en el país es rudimentaria debido a que en su fase final de producción debe pasar por un estado de “*cocción a altas temperaturas*” lo cual se consigue mediante la combustión de madera en hornos descubiertos y en grandes cantidades, los cuales al momento del proceso de cocción emanan humo en grandes cantidades, de tal forma contribuyen directamente a la contaminación ambiental, por lo cual, actualmente es muy reducida la fabricación de este tipo de producto en el DMQ y consecuencia de ello ha perdido fuerza en el mercado, por lo tanto, no se considera una amenaza como un producto sustituto.

2.4.5.2. Nivel de calidad y precios entre los sustitutos y el producto base

Para Edwin Villacres, propietario de la Franquicia Disensa “*San Bartolo*”, la calidad y resistencia entre los bloques de hormigón y el ladrillo es notable, el ladrillo es más compacto y macizo en comparación del bloque de hormigón que es hueco y del gypsum que es más delicado y su uso es exclusivo para interiores.

Según su uso, los ladrillos y los bloques de hormigón pueden ser utilizados para el levantamiento de paredes externas como internas y divisiones, considerando que la medida de los bloques difieren en el alto que la de un ladrillo en 5 cm, razón por lo cual, el uso de bloques es más frecuente en la construcción, ya se levantan más rápido paredes; mientras que la calidad del gypsum es más elaborada; se encuentra compuesta por un núcleo de yeso

con aditivos especiales de alta calidad, cuyas caras se encuentran revestidas con papeles de celulosa altamente resistentes, su uso es variado para terminados de construcción, divisiones de interiores y fachadas.

En relación a los precios de estos productos varían, a enero del 2014 el valor de un bloque de 15x20x40 cm en el mercado se ubicó en USD \$ 0,35 ctvs., mientras que el precio de un ladrillo a USD \$ 0,30 ctvs.; a diferencia del gypsum el cual se comercializa por metros cuadrados y según el diámetro (paredes de 9 cm o 11,5 cm) se ubicó en USD \$ 9,81 y USD \$12,76 respectivamente (incluido materiales para instalación: studs, tracks, tornillos, cinta de juntas, masilla y pintura).

En base a todo lo antes expuesto, el apareamiento de productos sustitutos actualmente no es una amenaza latente, debido a que no existe una industria desarrollada que elabore productos alternativos como es el caso del vecino país Colombia o Brasil, en los cuales la comercialización de productos o prefabricados en base a materia prima no tradicional: plástico o caucho es común para el uso en construcciones.

Actualmente los constructores prefieren la utilización de bloques de hormigón por su facilidad de adquisición, manipulación, costo, uso y menor tiempo para levantar paredes, por lo que actualmente constituyen productos vitales para todo tipo de construcción y los actuales sustitutos no representan una amenaza.

2.4.6. Análisis cuantitativo de las fuerzas competitivas

Una vez desarrollado el análisis por cada una de las 5 fuerzas competitivas de manera independiente, se procedió a realizar un análisis cuantitativo integral con la participación activa de los profesionales que asistieron al *focus group*, mediante la conformación de cuatro grupos de trabajo de dos personas, las cuales a su vez asignaron una calificación a las variables identificadas por cada una de las fuerzas competitivas (*Anexo N°13*). A continuación se presenta un resumen del análisis cuantitativo:

Tabla 14: Cuadro resumen análisis cuantitativo - Cinco fuerzas competitivas

FUERZAS COMPETITIVAS	VALOR PROMEDIO	CALIFICACIÓN PROMEDIO
1.) RIESGO DE ENTRADA DE COMPETIDORES POTENCIALES	1,50	AB
2.) RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS ESTABLECIDAS EN LA INDUSTRIA	1,75	AB
3.) PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES	2,25	AB
4.) PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	2,00	AB
5.) AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	3,42	OB
TOTAL	2,18	AB

Fuente: Análisis fuerzas competitivas Prodebloques – Focus Group

Elaborado por: Autor

En relación a la información de la Tabla N°14, la primera fuerza competitiva alcanzó una puntuación promedio de (1,50), lo cual representa un nivel de amenaza baja en relación al “*riesgo de entrada de competidores potenciales*”, debido a la alta inversión inicial para la apertura de operaciones y un alto capital de trabajo permanente disponible, la capacidad de producción a economías de escala y los altos costos de producción.

Mientras que la segunda fuerza competitiva, alcanzó una puntuación promedio de (1,75), lo que presenta un nivel de amenaza baja en relación a la “*rivalidad entre empresas establecidas en la industria*”, debido principalmente a la estructura competitiva del sector la cual se encuentra constituida en un gran porcentaje por oferentes informales, el tipo de producto “*genéricos*” con la competencia, por lo cual, los constructores tienen una baja percepción de calidad y diferenciación de los productos al momento de la compra.

En relación a la tercera fuerza competitiva “*el poder de negociación de los compradores*” se considera como una amenaza baja según la puntuación promedio obtenida de (2,25), debido al alto grado de información que cuentan los constructores, mientras más informados son más exigentes, además su costo de intercambio de proveedor es bajo, debido a la gran oferta de este tipo de productos por empresas (formales e informales) en el DMQ.

El “*poder de negociación de los proveedores*” como cuarta fuerza competitiva, alcanzó una puntuación promedio de (2), lo que presenta una amenaza baja, debido a que los materiales y/o insumos que ofertan los proveedores de las empresas productoras de PFH no tienen sustitutos directos, sin embargo, en el DMQ existe una amplia oferta de proveedores de material pétreo y cemento, además los costos de cambiar un proveedor por otro actualmente son bajos, considerando que en el mercado existen (19) minas y canteras

y los principales oferentes de cemento comercializan sus productos al por mayor (al granel) y al por menor (sacos de 50 kilos), por lo que cuentan con gran stock de productos.

Finalmente la quinta fuerza competitiva, “*amenaza de productos sustitutos*” alcanzó una mayor puntuación promedio con (3,42), lo cual representa una oportunidad baja, al considerar que actualmente no existen productos sustitutos de bloques de hormigón en el mercado, como se mencionó anteriormente y además el tema de calidad sinónimo de resistencia es considerado como una de las bondades y características de este tipo de productos frente a sus sustitutos.

En términos generales las fuerzas competitivas que inciden en el sector de las Pymes productoras de PFH en el DMQ presentan una calificación promedio de (2,18) puntos por debajo de la media, lo que representa un nivel de amenazas bajas las cuales deberán ser minimizadas y de esta forma aprovechar y capitalizar las oportunidades que actualmente presenta el sector.

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

3.1. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno permite identificar, valorar y analizar tanto fortalezas como debilidades de una organización, las primeras, para fortalecer o potencializar aquellas actividades que se ejecutan con un adecuado nivel de eficiencia y las segundas, consideradas como los puntos débiles de la empresa para contrarrestarlas oportunamente a través de estrategias que permitan minimizar el impacto negativo en la organización, con el fin de corregirlas o eliminarlas.

Para realizar el análisis interno de la empresa se realizó un taller con la participación de la gerente propietaria, responsables de área y personal operativo clave de la empresa, además se obtuvo información de la encuesta aplicada a sus clientes (*Anexo N°14*)

3.1.1. Situación actual de la empresa Produbloques

A través del análisis de la situación actual de la empresa fue posible conocer su estructura organizacional, capacidad directiva y estratégica, recursos financieros, talento humano, infraestructura, maquinaria y equipos, recursos tecnológicos, proceso productivo, sistema de distribución, publicidad, productos – servicios, entre otros. A continuación se presenta el análisis realizado por áreas de la empresa.

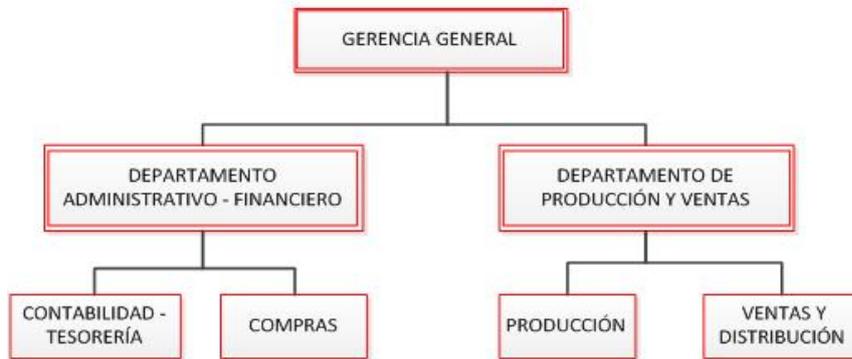
3.1.1.1. *Área administrativa organizacional*

Para el estudio del área administrativa – organizacional, se consideraron los siguientes elementos: estructura organizacional, capacidad directiva, administración del talento humano, a continuación se presenta el análisis realizado.

a) Estructura organizacional

La estructura organizacional de Produbloques es sencilla, propia de la naturaleza de una Pyme, lo que facilita la generación de relaciones con empresas de igual o similar naturaleza para la producción de bienes y servicios, por lo cual es posible cubrir, ajustarse o satisfacer las necesidades del mercado y clientes.

Gráfico 39: Estructura organizacional - Produbloques



Fuente: Gerencia Produbloques

Elaborado por: Autor

Actualmente la empresa cuenta con una estructura organizacional vertical en la cual se distinguen tres niveles jerárquicos:

- **Nivel ejecutivo:** Representado por la gerente general, la cual se desempeña como representante legal y propietaria de la empresa, entre sus principales funciones están: la dirección, la planificación y la coordinación de las áreas de la organización, así como la toma de decisiones.
- **Nivel de apoyo:** Se encuentra conformado por el departamento: “*Administrativo - Financiero*”, constituyéndose como el área responsable de articular, apoyar y gestionar las actividades agregadoras de valor de la empresa, a través de sus unidades operativas, además, asesoran directamente a la gerencia general para la toma de decisiones.
- **Nivel operativo:** Se encuentra conformado por las unidades operativas dependientes del departamento de “*Producción y Ventas*”, encargadas de las actividades primarias de la empresa en relación a la producción, comercialización, ventas y distribución.

Sin embargo, la estructura organizacional de la empresa presenta algunos problemas a nivel de coordinación, interrelación y definición de actividades, funciones y responsabilidades entre sus áreas, a continuación se realizó el siguiente análisis:

El nivel ejecutivo, no cuenta con una adecuada gestión directiva estratégica, debido a que en los últimos cinco años, no ha definido objetivos claros, medibles y realizables, lineamientos estratégicos, tácticas y planes de acción para alcanzarlos, lo que ha dificultado guiar adecuadamente el rumbo de la empresa, razón por la cual, la gerencia no ha incorporado un proceso óptimo de identificación, evaluación y aprovechamiento de oportunidades que se han presentado en el sector de la construcción.

En el nivel de apoyo se ubica el departamento “*Administrativo – Financiero*”, según el organigrama se apoya en dos áreas: 1.) “*Compras*” (adquisición de bienes y contratación de servicios), la cual actualmente no existe una persona específica, responsable de dichas actividades, éstas están a cargo del *Responsable del departamento*, de igual forma, las actividades de 2.) “*Contabilidad y tesorería*” están a cargo del contador, el cual a más de llevar los registros contables, elaborar estados financieros y realizar la declaración de impuestos, realiza actividades de tesorería y pago a proveedores. Las actividades de administración de caja chica, roles de pago, nómina, pago de impuestos, lo realiza el responsable del departamento.

A nivel operativo, se ubica el departamento de “*Producción y Ventas*”, las unidades de “*Producción*” así como “*Ventas y distribución*”, no cuentan con responsables específicos, por lo cual, algunas de estas actividades como planificación operativa de producción y distribución de pedidos se encuentran a cargo directamente del *Responsable del departamento*; mientras que las actividades de “*Comercialización y venta*” las realiza un vendedor, como un brazo de apoyo para la gestión de la cartera de clientes, asesoramiento técnico personalizado, promoción, ventas, sin embargo, no se lo considera como responsable de la unidad como tal.

En este contexto, la estructura organizacional actual de la empresa constituye una debilidad, ya que su estructura orgánica actual no refleja adecuadamente sus procesos, además, carece de una definición formal de actividades, funciones y responsabilidades de los departamentos que actualmente se encuentran activos, por lo que, sus actividades carecen de una adecuada articulación, coordinación e interrelación que afectan a la consecución de los objetivos de la organización.

b) Capacidad directiva y estratégica: Planificación, dirección y control

La gerencia y los responsables de áreas no cuentan con un conocimiento exhaustivo del mercado en el cual se está desarrollando la empresa, además en los últimos años ha existido una despreocupación por parte de la gerencia por establecer objetivos precisos y cuantificables en las áreas claves de la empresa, razón por la cual, no se ha implementado un proceso integral de planificación, el cual relacione y articule objetivos y metas de sus procesos de apoyo y a su vez con los agregadores de valor.

El proceso de “*planificación*” dentro de Prodbloques es empírico y tan solo responde al “*cumplimiento de metas de trabajo*”, para lo cual, semanalmente la gerente y los responsables de áreas realizan reuniones de trabajo para conocer el estado de las actividades de producción (en base a órdenes de producción e inventario de productos en proceso), comercialización (en base al inventario físico de productos terminados y pedidos) y distribución (en base a órdenes de despacho y disponibilidad de unidades para transportar el producto), de tal forma, se obtiene una planificación básica de trabajo que se ejecuta a semana caída.

En relación al proceso de “*dirección*”, la empresa posee una orientación básica, la cual ha sido fortalecida por los años de experiencia en el mercado de la construcción de una manera empírica, así como en la producción de prefabricados de hormigón. Dentro de la empresa se percibe un ambiente adecuado de trabajo en el cual cada miembro se desenvuelve eficientemente, además se han implementado canales de comunicación apropiados (reuniones periódicas de trabajo con responsables de áreas).

Finalmente en relación al proceso de “*control*”, la gerencia, ejerce esta actividad de manera elemental y básica, la cual es llevada a cabo en colaboración de los responsables de área, tanto a nivel administrativo como operativo, a través de reuniones de trabajo periódicas, en que se evidencia el grado de cumplimiento en cada una de las actividades encomendadas a sus equipos de trabajo.

En este sentido, la capacidad directiva y estratégica de la empresa es endeble, lo cual constituye en una debilidad latente, debido a que actualmente la gerencia carece de una adecuada visión integral de la organización, en este sentido no cuenta con objetivos, metas claras y planes de acción, lo cual dificulta avizorar su situación en el futuro. Si bien

Produbloques cuenta con una amplia trayectoria y experiencia en el negocio, sus procesos de planificación, dirección y control son empíricos, actualmente no cuenta con un modelo o uso de herramientas gerenciales que le permitan conocer en tiempo real el estado de la empresa.

c) Talento humano

Actualmente laboran catorce (14) personas que ejecutan actividades administrativas y operativas en las distintas áreas de la organización y cumplen diferentes funciones (*Anexo N°15*), distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 15: Distribución de personal - Produbloques

PERSONAL ADMINISTRATIVO		PERSONAL OPERATIVO	
1	Gerente - Propietario	1	Operario 1 (Mezclador - Prensador)
1	Responsable Administrativo - Financiero	1	Operario 2 (Mezclador - Prensador)
1	Responsable de Producción	1	Operario 3 (Movilizador - estibador)
1	Contador - Tesorero	1	Operario 4 (Movilizador - estibador)
1	Vendedor	1	Conductor Profesional 1
1	Secretaría - Recepcionista	1	Conductor Profesional 2
1	Mensajero	1	Conductor Profesional 3

Fuente: Nómina personal – Produbloques 2013

Elaborado por: Autor

A nivel *administrativo*, la mayoría del personal cuenta con un nivel de instrucción superior y lleva un tiempo promedio en la empresa de cinco (5) años, lo cual ha permitido adquirir experiencia en los procesos que ejecutan, especialmente en el área administrativa, contable y ventas en relación al asesoramiento técnico - comercial que se brinda a los clientes en el momento de compra de los productos.

A nivel *operativo* el personal operativo: mezcladores - prensadores, movilizadores y estibadores, carecen de tecnificación y especialización alguna, sus actividades lo realizan en base a la experiencia y de una manera empírica, lo cual afecta directamente a la ejecución de los procesos productivos (manejo de maquinaria- equipos y uso eficiente de materia prima e insumos) para la fabricación de prefabricados de hormigón.

Finalmente, la empresa no cuenta con un plan de capacitación técnica que permita impartir instrucción, modificar conductas y sensibilizar al personal operativo que participa en cada uno de los proceso de producción de los prefabricados de hormigón. En este

contexto, la carencia de un adecuado nivel de tecnificación, especialización y capacitación por parte del personal operativo, constituye una debilidad para la empresa.

3.1.1.2. Área de producción

Para el estudio del área de producción de Produbloques, se consideraron los siguientes elementos: instalaciones, nave industrial, equipos, maquinaria y proceso productivo, a continuación se presenta el análisis realizado.

a) Instalaciones y nave industrial

Las instalaciones y nave industrial de Produbloques se encuentran ubicadas en la provincia de Pichincha, en la Zona Sur del DMQ, en el sector de Santa Bárbara, en la Av. Mariscal Sucre y Tabiazo, lote No 3; en una extensión de terreno propio de la empresa de 6.000 m² (*Anexo N°16*) dividido de la siguiente manera: área administrativa (1000 m²), área de mantenimiento de maquinaria (200 m²), área de almacenamiento de materia prima e insumos (800 m²), y área de producción (3500 m²), lo cual permite mantener un contacto directo y una comunicación adecuada con todas las áreas de la empresa.

Gráfico 40 : Ubicación geográfica Produbloques



Fuente: Instalaciones Produbloques, archivo fotográfico de la empresa.

Elaborado por: Produbloques

Las instalaciones de la empresa cuentan con un óptimo sistema eléctrico (red de electricidad trifásica a través de un transformador propio) que provee voltaje apropiado para el funcionamiento de la maquinaria (vibro prensadora semi hidráulica y mezcladora), un pozo de agua natural el cual mediante un sistema de distribución permite proveer efectivamente al proceso de producción (tanto para el proceso de mezclado, como para el riego del producto semielaborado) y finalmente una extensión plana, propicia para el secado y almacenamiento del producto terminado.

En este contexto, al contar con un de terreno propio, una adecuada nave industrial y un fortalecido sistema de servicios, constituyen en una fortaleza para la empresa.

b) Proceso productivo

El proceso para la fabricación de bloques de hormigón (*Anexo N°17*), inicia con la recepción de la orden de producción, posteriormente se realizan actividades relacionadas como la selección de moldes, ajuste y calibración de la maquinaria – equipo, finalmente inicia el ciclo productivo (*Anexo N°18*) como se puede apreciar de forma resumida en el Gráfico N°40.

Gráfico 41: Proceso productivo de prefabricados de hormigón



Fuente: Área de producción, Produbloques

Elaborado por: Produbloques

La empresa adopta el proceso de fabricación denominado “*Fabricación contra inventario*”, es decir, la producción se encuentra supeditada al análisis de la rotación y determinación de inventarios físicos de productos semielaborados y terminados.

En los últimos diez años Produbloques no ha incorporado tecnología dentro de su proceso productivo, actualmente la producción de prefabricados de hormigón es de tipo “*semiautomático*” (interacción hombre – máquina), tanto en la manipulación de materia prima (material pétreo, cemento, agua, aditivos), como en el manejo de maquinaria, la misma se encuentra compuesta por equipos.

La capacidad máxima de producción de la maquinaria es de (100) quintales de cemento a la semana, sin embargo, el número de unidades varía según el tipo de

prefabricado (bloque o adoquín) a producir, ya que cada uno de éstos tiene diferentes tipos de moldes y medidas, por lo tanto, el número total de unidades a producir varía de un tipo de producto a otro; en la Tabla N°16, se aprecian los niveles máximos de producción de la maquinaria de la empresa.

Tabla 16: Niveles máximos y reales de producción - Produbloques

PREFABRICADO	NIVEL MÁXIMO DE PRODUCCIÓN				NIVEL ACTUAL DE PRODUCCIÓN				VARIACIÓN DE PRODUCCIÓN REAL VRS MAX
	QUINTALES	UNID X QUINTAL	PRODUCCIÓN SEMANAL (U)	PRODUCCIÓN MAX MENSUAL (U)	QUINTALES	UNID X QUINTAL	PRODUCCIÓN SEMANAL (U)	PRODUCCIÓN REAL MENSUAL (U)	
Bloque 15x20x40	100	90	9000	36000	60	90	5400	21600	60%
Bloque 10x20x40	100	112	11200	44800	50	112	5600	22400	50%
Bloque 12x20x40	100	90	9000	36000	55	90	4950	19800	55%
Bloque 20x20x40	100	72	7200	28800	60	72	4320	17280	60%
Bloque 30x20x40	100	18	1800	7200	55	18	990	3960	55%
Adoquin	100	70	7000	28000	65	70	4550	18200	65%
NIVEL DE PRODUCCIÓN PROMEDIO									58%

Fuente: Área de producción, Produbloques 2013

Elaborado por: Autor

El nivel de producción promedio actualmente se ubica en el 58%, y esto se debe principalmente a los siguientes factores:

- ✓ Disponibilidad de capital de trabajo para la adquisición suficiente de materia prima (cemento y agregados pétreos) y materiales complementarios (tableros, lubricantes y acelerantes), elementos básicos para la fabricación de este tipo de productos.
- ✓ Disponibilidad de espacio físico tanto para el área de fraguado como el área para el almacenamiento del producto terminado.
- ✓ Número de horas destinadas al proceso productivo es un factor que influyente directamente al nivel de producción, aproximadamente de las ocho (8) horas de trabajo, cinco (5) horas en promedio se dedican específicamente al proceso productivo y las tres (3) restantes se destinan a actividades como el despacho del producto final, levantamiento de tableros (desencofrado), apilamiento del producto final y mantenimiento de maquinaria.
- ✓ La producción de PFH, al ser un proceso semi automático, experimenta tiempos de demora tanto en el proceso productivo in situ como en el proceso desencofrado y almacenamiento del producto terminado, así pues, en el primer caso, se evidencia pérdida de tiempo en el proceso de la mezcla de insumos - materia prima, en la colocación de la mezcla en los moldes, al momento de retirar los moldes de la prensadora y al ubicar los productos semi terminados en la zona de fraguado y

secado; y en el segundo caso, cuando se procede al levantamiento de tableros y al almacenamiento del producto final.

- ✓ El proceso de despacho y estibaje de productos lo realiza también el personal que se encuentra a cargo del proceso productivo, por lo cual, habitualmente la producción experimenta tiempos muertos, esto sucede cada vez que se emite una orden de despacho, que oscilan en una hora aproximadamente, tiempo promedio utilizado para cargar y despachar de forma manual el producto final a las unidades de transporte. El proceso de despacho del producto final es manual.

Todos los factores antes mencionados inciden directamente en el nivel de producción, a esto se hay que considerar que actualmente la empresa no cuenta con una estandarización de actividades operativas y control, no cuenta con un manual de operaciones del proceso de producción, el personal operativo no es tecnificado, realizan sus actividades empíricamente en base a la experiencia en labores similares, el proceso de despacho del producto es manual, además no existe un control de calidad exhaustivo del producto terminado, lo que ha impedido a la empresa incorporar “*economías de escala*”³⁵.

Finalmente, no cuenta con un adecuado control de inventario de productos terminados; actualmente se lo realiza de manera manual, a través de registros (matrices en hojas de cálculo), es decir, para conocer el número de unidades disponibles se realiza un conteo físico con una periodicidad mensual, lo que no permite conocer en tiempo real el número de unidades disponibles.

En referencia a lo expuesto, al no contar con un proceso productivo definido, estandarizado y fortalecido, no aplicar un control de calidad exhaustivo del producto terminado, contar con personal operativo no tecnificado, maquinaria y equipos básicos y un inadecuado control de inventario de productos terminados, constituyen en una debilidad para la empresa.

³⁵ Economías de escala: se refiere a la capacidad que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor costo, es decir, a medida que la producción en una empresa crece, sus costos por unidad producida se reducen. Cuanto más produce, menos le cuesta producir cada unidad

c) Equipos y maquinaria

Para la producción de prefabricados de hormigón, Prodbloques cuenta con las siguientes maquinarias y equipos (*Anexo N°19*): (2) mezcladoras, (2) vibro prensadoras y (2) coches movilizadores. A continuación se describe su uso dentro del proceso productivo:

- ✓ **Mezcladora:** Maquinaria automática compuesta por una hélice que permite realizar la mezcla de materia prima e insumos: (material pétreo: polvo azul, cascajo, cemento, agua y aditivos).
- ✓ **Vibro prensadora:** Maquinaria semiautomática compuesta por una mesa en la cual se coloca un molde de acero (según el tipo de producto se utilizan diversos moldes) para dar forma a la mezcla o mortero obtenido a través de un proceso semi hidráulico de compresión y prensado.
- ✓ **Coche movilizador:** Unidad movilizadora que permite trasladar el producto semielaborado al área de fraguado.

La maquinaria que actualmente cuenta la empresa es propia y tiene un tiempo de uso de 10 años en promedio, el mantenimiento periódico ha contribuido a mantener un adecuado nivel operatividad; sin embargo, el uso de la maquinaria tiende a sufrir desgaste especialmente a nivel de moldes y la meza que soporta la vibro compresión, por lo cual cada seis meses se realiza un reforzamiento de moldes, hélices y modulares.

Para la distribución del producto final (bloques de hormigón) a los diferentes puntos de entrega dentro del DMQ, la empresa cuenta con una flota renovada de tres unidades propias (dos volquetas de 8 metros³ y una plataforma) (*Anexo 20*).

Así pues, al contar con equipo, maquinaria y una flota de transporte propia y en un óptimo estado de operación y funcionamiento constituye en una fortaleza para la empresa; sin embargo, la maquinaria utilizada actualmente para la producción de prefabricados de hormigón es “*básica*”, por lo cual su capacidad instalada de producción no es la óptima, lo cual representa en una debilidad a nivel de producción.

3.1.1.1. Área financiera

Para el estudio del área financiera se consideraron los siguientes elementos: sistemas y herramientas contables, planificación y distribución de fondos, recursos y capacidades financieras, a continuación se presenta el análisis realizado:

a) Sistemas y herramientas contables

Produbloques cuenta con registros contables a partir del año 2010, fecha desde la cual se constituye en una empresa natural obligada a llevar contabilidad, debido al nivel de ventas y activos fijos; las actividades de registro de cuentas, asientos contables, elaboración de balances contables, declaraciones de impuestos, está a cargo del contador de la empresa.

Actualmente la empresa cuenta con un sistema contable básico denominado “*BONES*”, mediante el cual el contador administra la información de ventas, ingresos, costos y gastos; sin embargo, este sistema contable no cuenta con un módulo especializado en inventarios tanto de materias primas, insumos y materiales, como de productos semielaborados y terminados, lo cual constituye en una debilidad para la empresa, ya que esta actividad actualmente se lo realiza a través de registros manuales kardex y mediante hojas de cálculo.

El proceso contable es simple, diariamente se registran las transacciones en asientos contables, al final del mes la información es procesada para obtener reportes de ingresos y gastos y anualmente los respectivos balances contables (Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias, Estado de Flujo de Efectivo).

b) Planificación y distribución de fondos

Produbloques, actualmente no cuenta con un modelo definido para la planificación, administración y distribución de fondos, lo cual dificulta un manejo adecuado del flujo de efectivo y capital de trabajo, esto se debe principalmente a la carencia de políticas generales en relación al uso, distribución y racionalización de fondos, es decir, la empresa actualmente maneja un fondo de efectivo común, del cual se realizan pagos por distintos conceptos, desde el pago a proveedores hasta el pago por concepto de servicios básicos.

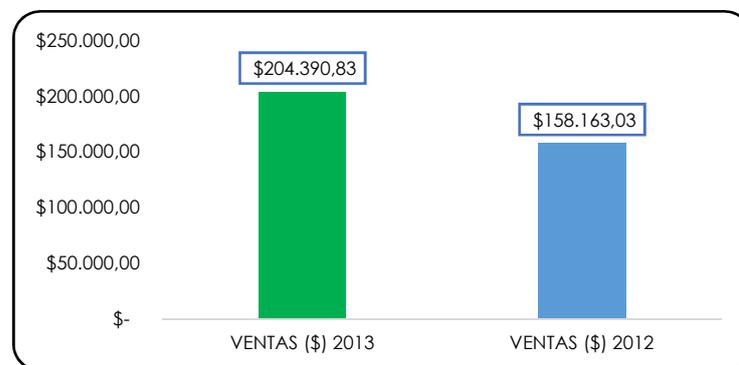
El flujo de efectivo que cuenta actualmente la empresa es bajo, la mayoría de los valores recaudados por ventas son destinados en gran medida a cubrir cuentas por pagar por concepto de adquisición de materia prima (cemento y material pétreo, insumos base para la producción), mantenimiento de maquinaria y equipos (combustible y lubricantes).

Aproximadamente se necesita un capital de trabajo promedio de USD \$ 6.000 mensuales para operativizar las actividades del negocio. En este contexto al no contar con una adecuada planificación y administración de uso de fondos, constituye en una amenaza latente para la empresa.

c) Recursos financieros

Para el análisis de los recursos financieros se consideró como base de información del Balance de General (*Anexo N°21*) y del Balance de Pérdidas y Ganancias (*Anexo N°22*) correspondiente al período fiscal 2013, a continuación se presenta el análisis realizado:

Gráfico 42: Ventas totales anuales 2012 - 2013 Produbloques



Fuente: Registro de ingresos, Produbloques 2012 - 2013

Elaborado por: Autor

La empresa según el Gráfico N°41, el total de ventas anuales en términos generales en el 2012 alcanzaron un valor de USD \$ 158.163,03, mientras que en el 2013 experimentó un crecimiento del 29,23%, correspondiente a USD \$ 46.227,80, es decir, alcanzó un total de USD \$ 204.390,83.

Actualmente las actividades operativas de Produbloques se encuentran financiadas mayormente con recursos propios de la empresa, constituidos principalmente por las ventas e ingresos no operacionales (arriendos de un inmueble), al 2013 el “total de ingresos” ascendieron a USD \$ 212.058,17, sin embargo, el “total de costos operacionales y gastos

no operacionales” sumaron un monto de USD \$ 206.687,06, por lo tanto, la utilidad del ejercicio contable del 2013 fue mínima, correspondiente a USD \$ 5.371,11. En este contexto, el total de costos y gastos representan el (97,47%) del total de los ingresos.

En relación al total de activos, el “*activo no corriente*” representa el (84,40%) de la empresa correspondiente a USD \$ 448.738,49, constituido principalmente por activos fijos: terreno, vehículos y maquinaria; mientras que, tan solo el (15,60%) se encuentra constituido por el “*activo corriente*” (caja, bancos y cuentas por cobrar a corto plazo) correspondiente a un valor de USD \$ 82.930,90.

En relación a fuentes de financiamiento externas, si bien existe una básica oferta de líneas de crédito para el sector productivo, la empresa ha recurrido a este tipo de apoyo financiero en menor medida en los últimos años, debido, principalmente al exceso de requisitos, documentación de respaldo, presentación de garantías, exigido tanto por la instituciones financieras privadas como la públicas, así como las altas tasas de interés, lo cual ha desmotivado el acceso al crédito. Actualmente en el mercado financiero no existe un programa o proyecto financiero específico que se ajuste a las necesidades o de atención a este segmento de Pymes.

A nivel del total de pasivos de la empresa, el “*pasivo corriente*” (proveedores, cuentas por pagar a corto plazo, tarjetas de crédito, entre otros) tiene una participación del (35,37%) correspondiente a USD \$ 52.292,94; mientras que el 62% correspondiente a “*pasivo no corriente*” (cuentas por pagar a largo plazo) ascienden a un valor de USD \$ 85.566,05, que constituyen principalmente a préstamos bancarios y sobregiros con instituciones bancarias privadas para cubrir deudas adquiridas propias del giro del negocio.

En términos generales, la empresa se encuentra respaldada mayoritariamente por sus activos fijos, y su giro de negocio se apalanca con fuentes de financiamiento propias de la empresa, constituidas por las ventas e ingresos no operacionales, y minoritariamente por fuentes externas, las cuales se encuentran destinados a cubrir préstamos, sobregiros, pago de proveedores, pago de combustibles, mantenimiento de maquinaria y equipos, entre otros; en términos generales los altos costos y gastos de este giro de negocio representan una debilidad para la empresa.

Con el fin de realizar un contraste de las principales cuentas de la empresa en relación al sector “*Construcción*” y al subsector CIU C2395 “*Fabricación de artículos de hormigón y yeso*”, se obtuvo información de la Superintendencia de Compañías, referente a las principales cuentas del sector societario³⁶, según el tipo de compañía y actividad económica correspondiente a los años 2011 y 2012 (información actual registrada por la institución, no se cuenta con información 2013), en base a la cual y con información de los mismos períodos de la empresa se elaboró la Tabla N°17, en ésta se evidencia que los *ingresos operacionales* del sector presentaron un incremento del (3,12%), el subsector el (2,57%) y la empresa el (1,03%); en términos generales, se puede decir que Produbloques no mostró un comportamiento similar tanto con el sector como con el subsector, así pues la variación promedio entre éstos defiere en 1,82 puntos de la empresa.

De igual forma, entre el 2011 y 2012 la *utilidad*, del sector de la construcción presentó un crecimiento del (9,3%), el subsector el (6,7%) y la empresa tan solo del (3,32%), es decir 5,98 puntos menos en relación del sector y 3,32 puntos en relación al subsector.

Tabla 17: Análisis comparativo Sector, subsector y empresa: 2011 - 2012

VARIABLES	F: CONSTRUCCIÓN		C2395: FABRICACIÓN DE ARTICULOS DE HORMIGÓN Y YESO		C239501: PRODUBLOQUES		VARIACIÓN 2011 - 2012		
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	Sector: CIU: F - Construcción	Sub sector CIU: C2395	Produbloques
Ingresos Operacionales	\$ 4.247.834.036,42	\$ 4.380.508.310,40	\$ 47.310.998,31	\$ 48.526.140,55	\$ 159.798,89	\$ 161.443,03	3,12%	2,57%	1,03%
Utilidad	\$ 228.526.359,21	\$ 249.874.378,23	\$ 15.300.071,67	\$ 16.323.837,51	\$ 1.976,29	\$ 2.041,98	9,3%	6,7%	3,32%

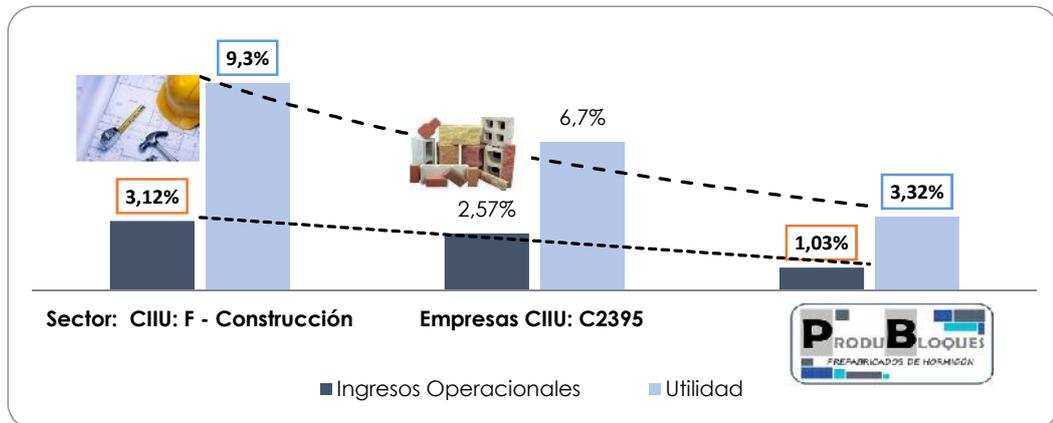
Fuente: Superintendencia de Compañías y Balances Generales Produbloques 2011 - 2012

Elaborado por: Autor

En el Gráfico N°42, se puede apreciar de manera integral la variación que experimentó el sector, el subsector y la empresa entre los años 2011 y 2012, en sus variables *ingresos operacionales* y *utilidad*, con lo cual se puede concluir que Produbloques no ha experimentado un crecimiento proporcional o similar al sector de la construcción.

³⁶ El sector societario es el conjunto de actores, personas naturales y jurídicas del sector privado y público, que desarrolla sus actividades mercantiles dentro del marco legal determinado por la Ley de Compañías. (Superintendencia de Compañías, 2014)

Gráfico 43: Variación de ingresos operacionales y utilidad por sector, subsector y empresa, 2011-2012



Fuente: Superintendencia de Compañías y Balances Generales Produbloques 2011 - 2012

Elaborado por: Autor

d) Capacidades financieras

Para el análisis de la capacidad financiera de la empresa se calcularon algunos indicadores y ratios financieros (*Anexo N° 23*), en base a la información proporcionada por los balances contables correspondientes al año 2013.

Prueba ácida: $[(\text{activo corriente} - \text{inventario}) / \text{pasivo corriente}] = 0,839$

Este índice indica la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones corrientes (a corto plazo menores a un año) sin necesidad de liquidar el inventario; la prueba ácida registrada representa que por cada dólar que se debe en el pasivo corriente, se cuenta con USD \$ 0,839 para su cancelación, sin necesidad de tener que acudir a la liquidación de los inventarios, por lo tanto, la liquidez es medianamente baja lo que representa una debilidad para la empresa.

Índice de solvencia o liquidez corriente: $(\text{activo corriente} / \text{pasivo corriente}) = 1,58$

El índice de solvencia indica la capacidad de la empresa para afrontar sus compromisos corrientes (a corto plazo menores a un año) en relación al disponible de activo corriente (caja, bancos, inventarios y cuentas por cobrar), es decir, la liquidez a corto plazo que la empresa cuenta para cubrir las exigibilidades a corto plazo.

El índice de solvencia registrado, representa que por cada USD \$1 de pasivo corriente, la empresa cuenta con USD \$1,58 de respaldo en el activo corriente que se

espera convertir en efectivo en un determinado período de tiempo igual o inferior al de las obligaciones corrientes, por lo tanto, el índice de solvencia registrado es apropiado para la empresa tomando en cuenta que para este cálculo se ha considerado el activo realizable. La liquidez de la empresa en el 2012 fue de (1,39) y en el 2013 de (1,58), por lo que experimentó un crecimiento de 0,19 puntos.

Capital de trabajo: (activos corrientes – pasivos corrientes) = 30.637,96

El capital de trabajo se obtiene de la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, en sí, representa el excedente de los activos corrientes una vez que se hayan cancelado los pasivos corrientes, el capital de trabajo registrado asciende a USD \$ 30.637,96, lo que representa los fondos permanentes de la empresa para atender las necesidades de operación normal del giro de negocio, la cual depende además del ciclo operacional y la capacidad de pago a corto plazo.

Razón de endeudamiento: (total pasivo / total activo) = 0,26

Esta razón financiera permite conocer el nivel de endeudamiento de la empresa, es decir, la participación de los acreedores sobre los activos de la empresa. La razón de endeudamiento obtenida indica que por cada dólar que posee la empresa en el activo, USD \$0,26 se encuentra financiado por terceros, por lo tanto, su indicador de endeudamiento es relativamente bajo lo cual representa una mediana fortaleza para la empresa.

Rotación de cuentas por cobrar: (Ventas netas/ cuentas por cobrar) = 10,87

Este índice indica el número de veces que la empresa recupera las cuentas por cobrar, en el 2013, la empresa recuperó 10,87 veces sus cuentas por cobrar, esto se debe a que normalmente el plazo para cobros es de 45 días con constructoras y con personas naturales de 15 días.

Rentabilidad de patrimonio: (Utilidad neta/Patrimonio) = 0,0138

Esta razón financiera permite conocer el nivel de rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa, así pues en el 2013 alcanzó el (1,38%), esto significa que por cada 100 de

patrimonio que la empresa cuenta, obtuvo una ganancia de USD \$1,38 dólares, la cual es mínima en relación a la inversión que se realiza en este tipo de negocio, y se debe específicamente a que el retorno de la inversión demora aproximadamente de 45 días en promedio para ingresar nuevamente al giro del negocio, mientras tanto la empresa necesita un capital de trabajo aproximado de USD \$ 6.000 dólares a mes caído para operativizar sus actividades productivas.

Con el fin de realizar un análisis comparativo de los principales indicadores financieros de la empresa versus el sector “Construcción” y el subsector CIU C2395 “Fabricación de artículos de hormigón y yeso”, se obtuvo información registrada en la Superintendencia de Compañías de los años 2011 y 2012 (información actual registrada por la institución, no se cuenta con información 2013), con la cual se elaboró la Tabla N°18, a continuación se presenta el análisis realizado:

Tabla 18: Ratios financieros del sector, subsector y empresa, 2011 - 2012

INDICE/RATIO FINANCIERO	FORMULA	F: CONSTRUCCIÓN 		C2395: FABRICACIÓN DE ARTICULOS DE HORMIGÓN Y YESO 		PRODUBLOQUES  PREFABRICADOS DE HORMIGÓN	
		CALCULO	INDICE	CALCULO	INDICE	CALCULO	INDICE
Liquidez corriente	Activo Corriente	\$ 3.324.982.795,73	1,292	\$ 97.585.635,15	1,322	\$ 69.456,86	1,394
	Pasivo Corriente	\$ 2.572.844.570,95		\$ 73.803.888,91		\$ 49.836,87	
Rentabilidad del activo	Utilidad	\$ 249.874.378,23	4,06%	\$ 16.323.837,51	7,58%	\$ 2.041,98	0,43%
	Activo	\$ 6.158.751.715,80		\$ 215.315.178,83		\$ 479.811,31	
Rentabilidad del patrimonio	Utilidad	\$ 249.874.378,23	16,25%	\$ 16.323.837,51	16,02%	\$ 2.041,98	0,57%
	Patrimonio	\$ 1.537.749.782,64		\$ 101.884.159,39		\$ 360.990,21	

Fuente: Superintendencia de Compañías y Balances Generales Produbloques 2011 - 2012

Elaborado por: Autor

El índice de liquidez es un indicador que permite medir como una empresa puede cubrir sus obligaciones a corto plazo (menores a un año) en relación al *activo corriente*, así pues los indicadores de liquidez del sector de “Construcción”, del subsector CIU C2395 “Fabricación de artículos de hormigón y yeso” y de la empresa Produbloques son relativamente similares y aceptables, ya que presentan un valor mayor a (1), esto implica que por cada dólar de una obligación, tanto el sector, el subsector y la empresa cuentan con USD \$1,33 dólares en promedio de respaldo en el activo corriente que se espera convertir en efectivo en un determinado período de tiempo, igual o inferior al de las obligaciones corrientes, lo cual es bueno tanto para el sector, subsector y la empresa.

Sin embargo, es importante mencionar que en el caso de Produbloques, los inventarios representan el 47% de sus activos corrientes, por lo que el nivel de liquidez dependerá de la rapidez con la que los inventarios se hagan efectivos y considerando que la demanda de prefabricados de hormigón, en este tipo de giro de negocio “*no es predecible*”.

En relación al ratio *rentabilidad del activo*, este mide la rentabilidad y/o beneficios que ha generado el activo total en un período de tiempo, en el caso del sector “*Construcción*”, sus activos generaron una utilidad del (4.06%), el subsector alcanzó el (7,58%) y para la empresa tan solo fue del (0,43%); en este sentido se puede evidenciar una gran diferencia entre el indicador de la empresa respecto al sector y subsector de 3,63 y 7,16 puntos respectivamente, lo que significa, que por cada dólar invertido en activos, la empresa obtiene tan solo \$ USD 0,43 dólares de utilidad, lo cual es bajo y representa una debilidad frente a los ratios del sector y subsector.

Finalmente, la *rentabilidad del patrimonio* es el indicador que permite conocer la rentabilidad que obtienen los accionistas respecto de su inversión (recursos propios), es decir, que tan rentable es la inversión de recursos propios transformados en resultados. La rentabilidad del patrimonio del sector “*Construcción*” en el 2012 fue del (16,25%), para el subsector fue el (16.02%), y para la empresa tan solo alcanzó el (0,57%), evidenciando una diferencia considerable de 15,68 y 15,46 puntos respectivamente. Se puede concluir que los beneficios que generan los recursos propios de la empresa (patrimonio) es mínima en comparación al sector y subsector, esto significa que por cada USD \$100 de patrimonio que la empresa cuenta obtuvo una ganancia de 0,57 dólares, constituyéndose en una debilidad eminente para la organización.

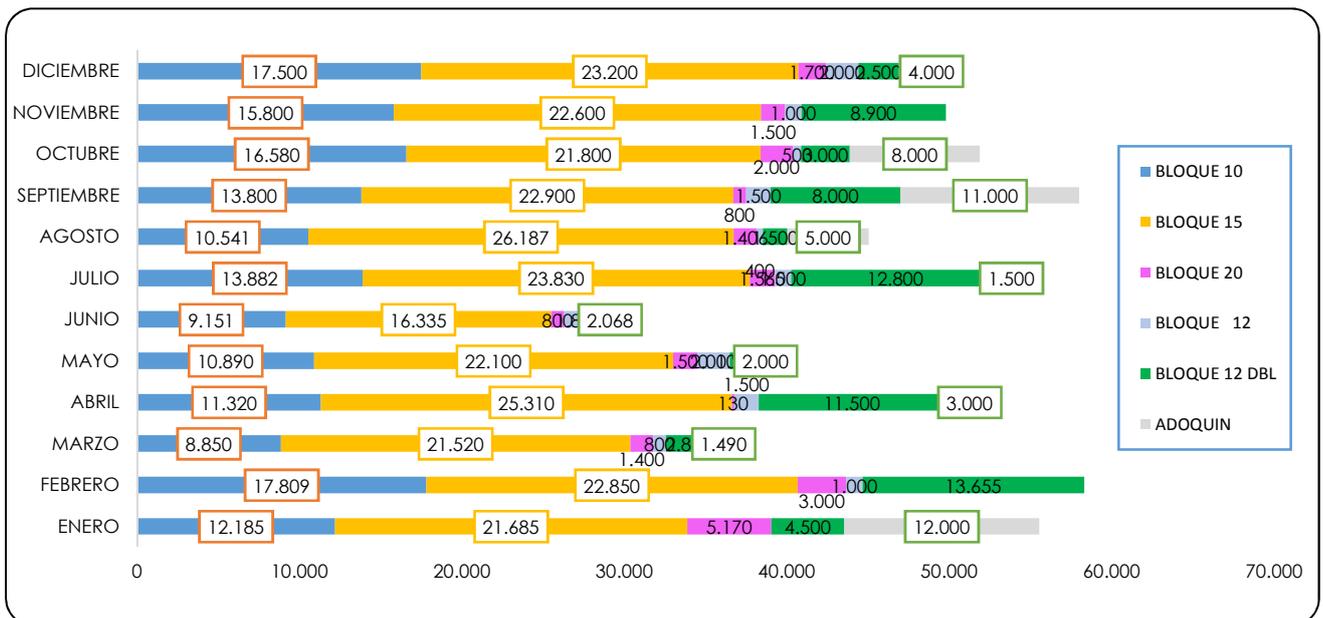
3.1.1.2. Área de comercialización

Para el estudio del área de comercialización se consideraron los siguientes elementos: variabilidad de la demanda, marketing y publicidad, planificación de ventas y sistema de precios, productos y servicios, sistemas de distribución, entre otros; a continuación se presenta el análisis realizado:

a) *Variabilidad de la demanda de productos*

Gran parte de la demanda de los productos que oferta *ProDubloques*, depende del número de proyectos inmobiliarios y comerciales que sus principales clientes se encuentran ejecutando y cuya planificación técnica y avance de obra se encuentran en la fase de mampostería y en menor medida del comportamiento de compra de personas naturales o pequeños constructores que adquieren los productos directos de la empresa.

Gráfico 44: Ventas por unidades mensuales 2013 - ProDubloques



Fuente: Registro de ventas ProDubloques - 2013

Elaborado por: Autor

En el Gráfico N° 43 se puede apreciar el comportamiento de la demanda de prefabricados de hormigón, en este tipo de giro de negocio *“no es predecible”*, ya que depende directamente de las necesidades del consumidor - constructor, así pues, en una semana se puede suscribir un contrato por una cantidad considerable de unidades, mientras que la siguiente semana las constructoras pueden demandar cantidades menores y en la misma semana personas naturales que adquieren el producto al por menor, requieren grandes cantidades, por lo tanto, la demanda del producto experimenta altas fluctuaciones.

Así pues, la falta del pronóstico en la demanda, constituye una debilidad para la empresa, ya que no se tiene un conocimiento acertado de los proyectos y consumidores cuyas obras se encuentran en la etapa de mampostería o levantamiento de paredes para ofertar los productos.

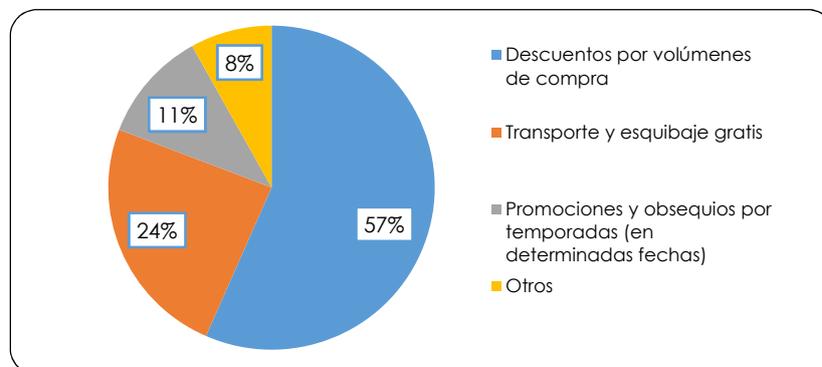
b) Planificación de ventas y sistema de precios competitivos

Por su tamaño, la empresa no cuenta con un “*equipo de ventas*” y además se encuentra supeditado a la demanda, la cual no es predecible, por lo tanto, no existe una planificación de ventas a cumplir en un determinado período.

Actualmente la comercialización de los productos se lo realiza directo en el punto de fábrica (la empresa cuenta con un solo punto de venta en la zona sur del DMQ), además los pedidos se canalizan a través de un vendedor, el cual gestiona la cartera de clientes, participa en licitaciones y brinda asesoramiento técnico - comercial personalizado en el momento de la compra.

De la encuesta aplicada, en el Gráfico N°44, se puede apreciar que de los encuestados el (57%) le gustaría que la empresa implementen descuentos por volúmenes de compra y un (24%) se incluya el servicio de transporte y esquiabaje gratis, actualmente estos servicios tienen costo.

Gráfico 45: Preferencias del consumidor en el momento de compra



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

La empresa actualmente no aplica promociones ni descuentos, ya que la mayoría de las ventas con “*clientes naturales*” se concretan a través de pagos en efectivo en el momento in situ de la compra, mientras que con “*empresas constructoras*”, se lo realiza a través de planillas mensuales; además no existe una política definida para el establecimiento de precios, el cual actualmente está supeditado al número de unidades adquiridas y a la distancia para la entrega del producto. En este sentido la empresa no utiliza incentivos (promociones y descuentos), que permita concretar efectivamente la venta de sus productos, por lo cual se convierte en una debilidad para la empresa.

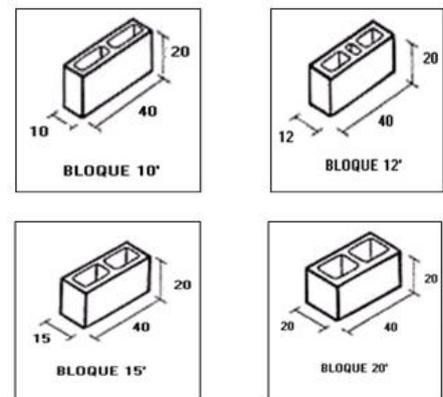
Finalmente Prodbloques en los últimos cinco años no ha incursionado en la “*investigación de mercados*”, que le permita conocer claramente el posicionamiento de su marca y sus productos en el mercado de los prefabricados de hormigón, así como conocer necesidades y requerimientos de sus clientes, lo cual dificulta a la empresa conocer de manera clara las tendencias y preferencias de los consumidores, por lo tanto, no ha desarrollado e implementado líneas de acción que le permitan posicionarse en el mercado de los materiales para la construcción, lo cual constituye en una debilidad para la empresa.

c) *Productos y servicios*

Prodbloques oferta prefabricados de hormigón vibro prensados diseñados para el uso de albañilería confinada – armada como línea principal, también produce un línea alternativa (*bloques alivianados*) utilizada principalmente para la fundición de losas, y como productos complementarios comercializa agregados pétreos (polvo azul, polvo fino, ripio, basílica). A continuación se detallan los productos de la empresa:

Gráfico 46: Línea de productos - Prodbloques

TIPO	PREFABICADOS DE HORMIGÓN	MEDIDAS (cm)	PRECIO (\$)
PRENSADO	Bloque - tipo A	10 x 20 x 40	0,33
	Bloque - tipo B	12 x 20 x 40	0,33
	Bloque - doble pared - tipo C	12 x 20 x 40	0,35
	Bloque - tipo D	15 x 20 x 40	0,35
	Bloque - tipo E	20 x 20 x 40	0,45
	Bloque - tipo F	30 x 30 x 40	0,5
ALIVIANADO	Bloque - tipo A1	15 x 20 x 40	0,34
	Bloque - tipo E2	20 x 20 x 40	0,44
	Bloque - tipo F2	30 x 30 x 40	0,48
PEATONAL	Adoquin - tipo G	9 x 22 x 24	0,38
VEHICULAR	Adoquin - tipo H	9 x 22 x 24	0,39



Fuente: Área Comercial, Prodbloques

Elaborado por: Autor

La calidad de los bloques de hormigón se encuentra relacionado al cuidado en cada etapa del proceso de fabricación, fundamentalmente en la selección de agregados pétreos, la correcta determinación de la dosificación, un control adecuado en cada proceso en lo referente al mezclado, moldeo – compactación y de un adecuado curado o secado.

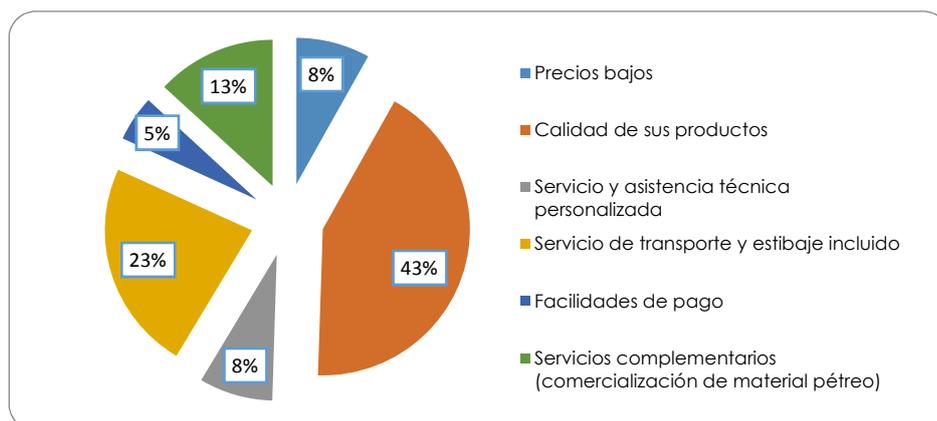
La norma que establece los requisitos que deben cumplir los bloques de hormigón para la construcción en el Ecuador es la INEN 638 y 639 (*Anexo N° 24*), esta norma contempla aspectos relacionados con: resistencia de la compresión mínima del bloque,

retracción por secado en porcentaje máximo de longitud, máxima absorción de agua y el contenido de humedad máxima.

Produbloques periódicamente realiza pruebas de resistencia a un lote de producción de 20 unidades en los laboratorios de la “*Universidad Católica del Ecuador*”, con el fin de medir el nivel de compresión y resistencia de sus productos, de dicho análisis se emite un informe detallado de las características encontradas en relación a las especificaciones de la norma INEN 639.

En relación a servicios que brinda la empresa se encuentra la asesoría técnica en el momento de la compra y el servicio de estibaje y transporte del producto terminado a los distintos puntos de entrega dentro del DMQ.

Gráfico 47: Preferencia de consumidores de PFH



Fuente: Investigación directa
Elaborado por: Auto

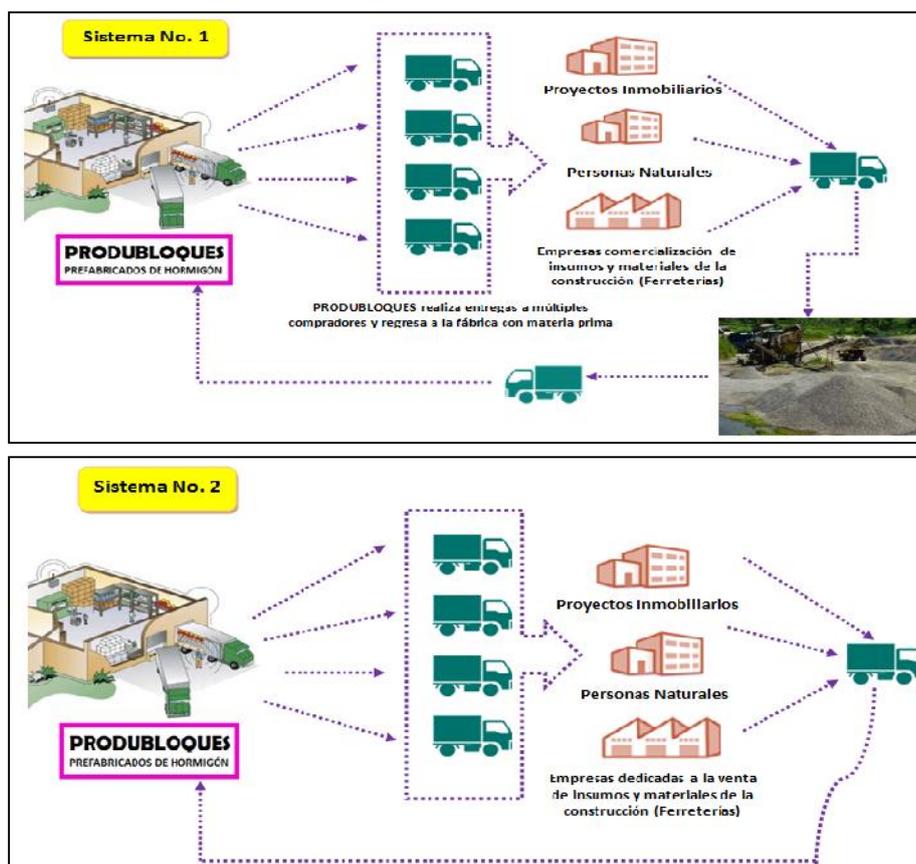
Según resultados de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa, en el Gráfico N° 30, se puede apreciar que el (43%) prefiere los productos de Produbloques por la calidad de sus productos, seguido por el (23%) en relación a los servicios de transporte y estibaje incluido y un (13%) por servicios complementarios (comercialización de material pétreo).

En base a lo expuesto, los bloques de hormigón que fabrica Produbloques cumplen con los requerimientos técnicos, tratamiento de materia prima, dosificación, compresión y resistencia, por lo cual cumple con un alto porcentaje de especificaciones de la norma INEN 639, constituyéndose en una fortaleza para la empresa.

d) Sistema de distribución

El sistema de distribución de Prodebloques se encuentra supeditado a las órdenes de pedidos que se hayan efectuado en la venta, por lo cual, la empresa realiza diariamente una planificación de entrega de productos a los diferentes puntos de destino (proyectos inmobiliarios, pedidos de personas naturales y centros ferreteros). La empresa no cuenta con sucursales, por lo cual, apalanca como centro de operaciones sus instalaciones ubicadas en la zona sur del DMQ.

Gráfico 48: Sistemas de distribución - Prodebloques



Fuente: Área de comercialización y ventas, Prodebloques

Elaborado por: Prodebloques

Actualmente la empresa cuenta con dos sistemas de distribución, *el primero*, cuando los puntos de entrega se encuentran ubicados en la zona norte del DMQ, una vez entregado el producto, con el fin de aprovechar en su totalidad el costo que se incurre en el transporte y combustible hacia estos puntos de la ciudad, las unidades de transporte (volquetas) según la necesidad de abastecimiento de materia prima, se trasladan a las minas y canteras que se encuentran ubicadas en el sector de San Antonio de Pichincha.

El *segundo sistema* de distribución es directo (la distancia es relativamente corta en relación al punto de fábrica), cuando la entrega del producto se lo realiza en la zona sur y centro del DMQ, por lo cual los unidades retornan enseguida al punto de fábrica, en algunos casos cuando se realiza la entrega a centros ferreteros se aprovecha el flete para regresar con materia prima (cemento, aditivos entre otros.)

En términos generales el sistema de distribución de la empresa es óptimo, lo cual constituye en una fortaleza para Produbloques, ya que las tres (3) unidades de transporte son propias y logran abastecer con normalidad del producto en la zona sur y centro del DMQ, sin embargo, la mayoría de proyectos inmobiliarios y construcciones se encuentran ubicados en la zona norte del DMQ y al contar con un solo punto de venta ubicado en la zona sur del DMQ, constituye en una debilidad para la empresa, ya que cuando existe una alta demanda del producto en esta zona, la empresa realiza una sub contratación con micro empresas que se encuentran ubicadas estratégicamente en la zona norte del DMQ, por lo cual el margen de ganancia es mínimo.

e) Marketing y publicidad

Solo las grandes empresas productoras de PFH con alta participación en el mercado invierten en publicidad; Produbloques no utiliza medios masivos de comunicación (radio, prensa o televisión) para llegar a un mercado meta específico, solo cuenta con publicidad básica como rótulos de identificación exterior de productos – servicios, además utiliza redes sociales de libre acceso, como medios para promoción de sus productos, entre los utilizados: Facebook, Mercado Libre, OLX, entre otros. En el Gráfico N°32, se aprecia las redes sociales y páginas utilizadas por la empresa.

Gráfico 49: Medios de promoción – Produbloques 2014



Fuente: Produbloques
Elaborado por: Autor

Así pues, al no contar con una estrategia publicitaria y comunicacional efectiva y solo depender de medios de publicidad para exteriores (rótulos) en un solo punto de venta, así como páginas WEB y redes sociales de libre acceso, no han permitido en estos últimos cinco años posicionar la marca de la empresa, así como difundir las bondades y características de sus productos en el sector de la construcción, por lo que, la aplicabilidad de marketing y la publicidad es limitada, lo cual constituye en una debilidad para la empresa.

3.1.2. Matriz de evaluación de factores internos

Una vez efectuado el análisis del interno y con el fin de sistematizar integralmente la información se utilizó la “*Matriz de evaluación del factores internos - EFI*”, la cual permite identificar, resumir y evaluar los principales factores críticos de éxito (FCE) relacionados con las fortalezas y debilidades. Para la construcción de la Matriz EFI se utilizó la metodología propuesta por Fred David, por lo cual se realizaron los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista de los factores críticos de éxitos tanto (fortalezas y debilidades) en base a los resultados obtenidos del análisis del interno.
2. Dar un peso entre (0) y (1) según la importancia y trascendencia para la consecución de los objetivos de la organización en un sector o industria, es decir (0) a los FCE no importantes y (1) con mayor importancia, la suma de los pesos asignados a las fortalezas y debilidades debe ser igual a (1) o al 100%, si se otorgan los pesos en términos porcentuales.
3. Asignar una calificación entre (1) y (4) a cada uno de los FCE, en función de crear o destruir una ventaja competitiva para la organización es decir, (1) a una debilidad de máxima trascendencia y (4) a una fortaleza de mayor importancia; (2) a una debilidad menor y (3) a una fortaleza leve o menor.
4. Multiplicar el valor de los pesos por la calificación con el fin de obtener un valor ponderado por cada uno de los FCE.
5. Sumar los valores ponderados de cada factor o variable para determinar un valor único de la organización.

A continuación se presenta la matriz de evaluación de factores internos:

Tabla 19: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

FORTALEZAS	PESO	CALIF	TOTAL PONDERADO
Nave industrial propia con instalaciones y servicios apropiados	8%	4	0,32
Unidades de transporte propia, renovada y en funcionamiento	6%	3	0,18
Amplia trayectoria y experiencia en el giro de negocio	5%	3	0,15
Adecuado sistema de planificación y distribución de productos terminados	6%	4	0,24
Apropiados canales de abastecimiento	3%	3	0,09
Propicia planificación de producción de PFH por ordenes de producción	5%	3	0,15
Adecuado almacenamiento y bodegaje de materia primas y productos terminados	5%	4	0,2
Propicio asesoramiento técnico en el momento de compra	4%	3	0,12
Variedad de productos genéricos con estándares básicos de calidad	5%	4	0,2
Adecuados niveles de inspección de calidad a productos terminados	4%	4	0,16
Alianzas estratégicas con empresas de PFH y proveedores	3%	3	0,09
DEBILIDADES	PESO	CALIF	TOTAL PONDERADO
Inapropiada estructura organizacional	7%	1	0,07
Deficiente capacidad de producción de maquinaria y equipos	5%	1	0,05
Deficiente sistema de control de inventarios de productos terminados	3%	2	0,06
Un solo punto de venta	3%	2	0,06
Carencia de estandarización, procedimientos y control en las fases del proceso productivo	5%	1	0,05
Falta de publicidad, promociones, descuentos e incentivos de compra	2%	2	0,04
Precios no competitivos	4%	2	0,08
Personal operativo no tecnificado	3%	2	0,06
Inadecuada planificación, administración y control de fondos y flujos de efectivo.	5%	1	0,05
Falta de políticas generales de distribución y racionalización de costos y gastos.	3%	1	0,03
Escaso uso de fuentes de financiamiento externo	3%	2	0,06
Baja rentabilidad del giro del negocio	3%	1	0,03
TOTAL	100%		2,54

Fuente: Información del análisis situacional interno - Produbloques
Elaborado por: Autor

En la Tabla N°15, se pueden apreciar los resultados obtenidos de la *Matriz EFI*, en términos generales la situación interna de la empresa alcanzó (2,54) puntos, es decir, (0,04) puntos por encima del promedio, lo que representa una situación interna organizacional medianamente fuerte, por lo cual, las posibilidades de capitalizar las fortalezas son óptimas, así como la factibilidad de minimizar en un gran porcentaje las debilidades; lo cual deberá ser aprovechada por la empresa.

Entre las principales fortalezas identificadas en la empresa se encuentran: la nave industrial propia con instalaciones y servicios adecuados, unidades de transporte propia,

renovada y en funcionamiento, adecuado sistema de planificación y distribución de productos terminados, adecuado almacenamiento y bodegaje de materia primas y productos terminados, variedad de productos genéricos con estándares básicos de calidad y una propicia planificación de producción de PFH por órdenes de producción, entre otras.

Mientras que las principales debilidades identificadas se encuentran: la inapropiada estructura organizacional actual, la deficiente capacidad de producción de maquinaria y equipos, carencia de estandarización, procedimientos y control en las fases del proceso productivo, inadecuada planificación, administración y control de fondos y flujos de efectivo, falta de publicidad, promoción y una baja rentabilidad del negocio, entre las principales.

3.1.3. Cadena de valor de Porter

Según (Porter, 1996, pág. 56), la cadena de valor es una forma sistemática de mostrar el valor total de una organización, se compone del conjunto de “*actividades generadoras de valor*” (actividades primarias) que se realizan en una organización para producir un bien o servicio y ponerlo a disposición de los compradores o cliente final; dichas actividades se ejecutan gracias al soporte de “*actividades de apoyo*” (actividades secundarias) que garantizan su funcionamiento y se apoyan entre sí.

En base a la información recopilada en el taller de trabajo, efectuado con la participación de la gerente propietaria, responsables de área y personal operativo clave, se analizó de manera integral cada uno de los principales componentes de la cadena de valor, lo cual permitió definir la importancia relativa de cada uno de éstos, en el Gráfico N° 49, se visualiza la cadena de valor de Produbloques.

Para el estudio de los elementos de la cadena de valor se realizó un análisis por cada uno de los elementos determinados, con el fin de identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportar una ventaja competitiva potencial, dicha información se encuentra a su vez relacionada al análisis interno de la empresa que se presentó a inicios del Capítulo N°3. A continuación se presenta el estudio de la cadena de valor para la empresa:

Gráfico 50: Cadena de valor - Prodebloques



Fuente: Reunión estratégica, marzo 2014- Prodebloques

Elaborado por: Autor

3.1.3.1. *Actividades principales*

Constituyen aquellas actividades primarias que apalancan a los procesos agregadores de valor dentro de una organización, a continuación se presenta el análisis realizado por cada actividad de la cadena de valor de Prodebloques:

a) *Logística interna*

En relación a la actividad de logística interna, Prodebloques cuenta con “*instalaciones apropiadas y una nave industrial propia*”, de tal forma permite un adecuado y seguro almacenamiento y bodegaje, tanto de materias primas, como productos terminados.

El “*control de inventario de materia prima*” es básico y se lo realiza a través de tarjetas kardex y mediante el registro de una hoja de cálculo, fácil de administrar, debido al pequeño número de ítems correspondientes a cemento, aditivos, acelerantes y material pétreo que se utilizan dentro del proceso productivo; en este contexto la logística interna constituye en una fortaleza para la empresa.

b) *Operaciones*

Dentro de la cadena de valor de Prodebloques el “*proceso productivo*” constituye el conjunto de actividades principales agregadoras de valor, debido a que en este proceso se realiza la transformación de la materia prima en producto terminado, las fases de su

proceso productivo se encuentran definidas, sin embargo, no cuenta con tecnificación alguna, manual de procedimientos de operación, actualmente es un proceso semiautomático (hombre - máquina), por lo cual las fases de producción presentan demoras en los tiempos de operación.

En relación al “*control de calidad*”, se lo realiza de manera aleatoria a lotes de producción tanto a “*productos semielaborados*”, a los cuales se efectúa una verificación física - visual, en relación a su acabado y medidas de fabricación; mientras que los “*productos terminados*”, se lo realiza a través de una muestra aleatoria de (20) veinte unidades, las cuales se los exponen a una prueba de laboratorio para medir su resistencia y compresión.

Finalmente, como una actividad de operación se encuentra el mantenimiento de maquinaria, equipos y unidades de transporte (volquetas y plataforma), para lo cual la empresa cuenta con un plan de control mecánico periódico; en términos generales las actividades de operación constituyen una fortaleza para la empresa.

c) Logística exterior

En relación a la logística exterior, Produbloques cuenta con un área adecuada para el “*almacenamiento, bodegaje y apilamiento del producto terminado*”, lo cual constituye una fortaleza para la empresa.

El control de “*inventario de productos terminados*” es empírico, actualmente se lo lleva a través de registros (matrices en hojas de cálculo), es decir, para conocer el número de unidades disponibles se realiza un conteo físico mensualmente.

En relación a la “*planificación y distribución de productos*”, al finalizar la jornada de trabajo se elabora y planifica la distribución y despacho del producto terminado con el fin de asegurar la entrega efectiva a sus clientes, por lo cual se definen parámetros relacionados con puntos y horarios de entrega, sistema de rutas y el medio de transporte a ser utilizado según la cantidad y tipo de producto.

d) Marketing y ventas

Como se mencionó en el análisis interno, las actividades de marketing y publicidad son limitadas en este tipo de giro de negocio, debido a su tamaño y los productos que se fabrican, lo cuales son “*genéricos*” y solo en el momento del uso puede ser percibida su calidad. Sin embargo, es esencial su aplicación para la promoción de productos y posicionamiento de marca en el mercado.

En relación a las ventas, constituye una actividad fundamental de la cadena de valor de la empresa, el cliente recibe asesoría técnica previo la compra del producto con el fin de determinar el producto que satisfaga y atienda a sus necesidades y requerimientos, se verifica el stock del producto seleccionado, y posteriormente se definen las condiciones de pago y se concreta la venta.

e) Servicios

En referencia a servicios se consideran aquellas actividades relacionadas con el “*asesoramiento técnico*” que se facilita a los consumidores – constructores en el momento de compra, mediante el cual se exponen las bondades del producto y sus formas de utilización, además se considera el “*servicio de transporte*” como una parte fundamental en la cadena de abastecimiento de la empresa, el cual se encuentra supeditado al número de unidades adquiridas (si la cantidad es superior a 500 unidades) se otorga de manera gratuita, así como el estibaje en obra.

La “*garantía del producto*” se encuentra en relación al uso y manipulación del producto antes del despacho en obra, es decir, los bloques de hormigón previo a ser despachados son chequeados de manera individual (actualmente los productos no son embalados), lo que permite identificar oportunamente y verificar que el producto a ser entregado se encuentra sin defectos o su resistencia sea la adecuada, de esta forma el producto a ser entregado en obra es óptimo.

En términos generales no existe un servicio post venta, debido a que este tipo de productos (bloques de hormigón) constituyen en un material o insumo utilizado dentro del “*procesos de construcción de una obra*”, por lo tanto, una vez que se lo utiliza en la fase de mampostería no susceptible de revisión, mantenimiento o reparación, ya que el producto

final como tal dentro del gran proceso de construcción de una edificación lo conforman básicamente el levantamiento de paredes y divisiones.

3.1.3.2. Actividades de apoyo

Son aquellas actividades consideradas como “*soporte*” y que proporcionan recursos y el apoyo necesario para que los procesos agregadores de valor se puedan ejecutar apropiadamente, a continuación se presenta el análisis realizado.

a) Gestión de talento humano

El talento humano es el recurso fundamental en toda organización, como se analizó a inicios del capítulo, el personal que labora dentro de Produbloques se encuentra distribuido a nivel administrativo y operativo, los primeros cuentan con un aceptable nivel de conocimientos y tecnificación, mientras que los segundos ejecutan sus actividades en base a la experiencia y de manera empírica. En términos generales la gestión y compromiso del talento humano es primordial en la ejecución efectiva de las actividades dentro de las áreas de la empresa, ya que contribuye en su desarrollo sostenible y en el cumplimiento de objetivos.

b) Gestión administrativa - financiera

La gestión administrativa financiera apoya y gestiona directamente la adquisición de bienes, materiales, insumos, materias primas, entre otros y la contratación de servicios de mantenimiento y reparación de maquinaria y equipos, servicios básicos y complementarios, con el fin de ejecutar adecuadamente las principales actividades que se desarrollan específicamente en el “*proceso productivo*”; además permite administrar el flujo de efectivo de la empresa, determinando las necesidades y asignación de recursos a cada uno de los procesos operativos, de tal forma se pueda acceder de manera segura y oportuna en beneficio de la empresa.

c) Gestión de la información

Este proceso constituye el apoyo transversal a nivel de todos los procesos de la empresa, tanto primarios como secundarios, ya que permite dinamizar y facilitar la administración y comunicación de información en sus diferentes ámbitos de acción y procesos: administrativos, financieros, contables, producción, inventarios, distribución,

transporte, entre otras; para lo cual el aprovechamiento y uso de la tecnología es fundamental, actualmente Prodebloques cuenta con un servicio corporativo de internet móvil y fijo con las operadoras telefónicas Claro y CNT.

En relación a temas de innovación e investigación, la empresa no ha incursionado en este ámbito, debido al tamaño de la empresa, giro de negocio y fabricación de productos genéricos, por lo tanto, no es aplicable. Para el desarrollo de nuevos productos no es necesario invertir en investigación, ya que se puede utilizar la misma maquinaria para producirlos, tan solo es necesario adquirir moldes según especificaciones y características que la demanda solicite.

Finalmente, como se mencionó a inicios del capítulo, la innovación tecnológica dentro del proceso productivo es muy costosa y hasta cierto punto inaccesible, por las trabas al acceso de líneas de crédito y a la restricción de importaciones que actualmente el gobierno central ha impuesto en el país.

3.2. ANÁLISIS EXTERNO

En el capítulo II se realizó el “*Análisis del sector de las Pymes productoras de PFH en el DMQ*”, el cual incluyó el análisis de los factores externos (PEST), el análisis del sector de la construcción, la situación actual de las Pymes productoras de PFH en el DMQ y las fuerzas que rodean e inciden en el nivel competitivo de la empresa. En base a dichas temáticas y con el fin de complementar el “*Diagnóstico Estratégico de la Empresa*”, se realizó el análisis externo, el cual permitió identificar los factores positivos - *oportunidades* a ser aprovechados, así como factores negativos – *amenazas*, que afectan o tienen influencia negativa en las actividades de la empresa. A continuación se presentan los principales hallazgos y conclusiones del análisis.

3.2.1. Principales hallazgos en el sector

Durante los últimos años, el sector de la construcción experimentó un crecimiento sostenible, debido a la adopción de un nuevo sistema monetario “*dolarización*”, con el cual se logró estabilizar a la economía del país, así pues entre el 2010 y 2011, el sector de la construcción experimentó una recuperación con una tasa de variación anual del 21,60% y el *PIB – Construcción* alcanzó los USD \$ 5’725 millones de dólares, atribuida

principalmente al apoyo del gobierno central en el sistema financiero privado y público, este último a través del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social –BIESS (creado en el año 2010), además de inversiones directas realizadas en infraestructura, construcción vial y obras civiles

En economías pequeñas y abiertas como la del Ecuador, muchos de los insumos requeridos específicamente en el sector de la construcción deben ser importados, en el 2013, las importaciones de “*Materiales para la construcción*” alcanzó USD \$ 930.048 miles de dólares, (7,30%) más que el año 2012.

El sector de la construcción constituye uno de los principales motores dinamizadores de la economía y generadores de empleo del país, así pues representa un peso importante dentro de la *Población Económica Activa* – PEA, de septiembre del 2010 a septiembre del 2013, alcanzó el (7,21%) de la PEA – Urbano, lo que representa alrededor de 335.000 puestos de trabajo directos. Según el INEC existen 90.433 personas ocupadas lo que representa el (4,5%) del total nacional, de las cuales el (86%) son hombres y el (14%) mujeres. En las actividades de construcción de proyectos, edificios, carreteras y obras de ingeniería civil se emplean a 26.110 personas, es decir, un (29%) del personal ocupado total.

Durante la última década, el sector de la construcción ha evidenciado un alto porcentaje de “*Mano de obra no especializada*” o que en la mayoría de casos no requieren un nivel de educación formal o técnica, además durante mucho tiempo no se encontraba debidamente regulada, debido a la “*Alta rotación de personal en obra*”, sin embargo, a mediados de marzo de 2014 el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) expidió un reglamento específico para el sector, el cual regula las relaciones laborales entre constructores y trabajadores. De igual forma, en temas de afiliación, a diciembre del 2007 el (39,22%) de personas se encontraban afiliadas al seguro social a diferencia de diciembre de 2013 el incremento fue sustancial alcanzando el (64,29%) de ocupados plenos afiliados.

En el 2014, el MRL estableció el salario mínimo de un albañil, un mampostero y un obrero especializado en prefabricados de hormigón en USD \$351,70 a diferencia del salario de un peón el cual es 10 dólares menos y el de un maestro mayor que se encuentra establecido en USD \$392,36.

Según el “*Informe Global sobre asentamientos Humanos - 2009*”, indica que entre 1950 y el 2007 la población urbana se cuadruplicó pasando de 737 millones de habitantes a 3.294 mil millones; en este sentido se espera que hasta el 2050 el 70% de la población mundial viva en áreas urbanas. En el Ecuador del total de viviendas particulares ocupadas 3’748.919 en el 2010, tan solo el (49,38%) son consideradas como “*Aceptables*”, mientras que un (33,11%) se identificaron de tipo “*Mejoramiento*”, las cuales de igual forma deben ser atendidas y el (17,51%) ser reemplazadas.

Debido al desarrollo y dinamismo del sector de la construcción, el crecimiento de proyectos inmobiliarios, comerciales se ha incrementado de manera proporcional y por ende, la expansión de viviendas tanto en zonas urbanas como rurales; al 2012 se concedieron 36.617 permisos de construcción, la provincia que mayor permisos registró fue Pichincha con el (24,4%) lo cual representa al (42,2%) a nivel nacional. El (88,9%) de permisos de construcción otorgados se han asignado para la ejecución de proyectos de nuevas construcciones, el (9,8%) para ampliaciones y un (1,3%) para reconstrucciones.

A la par del crecimiento del sector de la construcción se incrementa la demanda de materiales para la construcción como: el cemento, material pétreo, acero, hierro, vidrio, madera, tejas, prefabricados de hormigón, entre otros, justamente la mayoría de este tipo de empresas enfocan su giro de negocio a la comercialización de materiales, acabados, complementos, partes, accesorios y suministros para la construcción; además son de tipo: importadoras, productoras, distribuidoras y ferreteras.

Las Pymes aportan significativamente dentro del tejido empresarial ecuatoriano, según la información del último *Censo Nacional Económico CENEC-2010*, realizado por el INEC, del total de empresas en el Ecuador, el 95,4% corresponde a microempresas, el 3,8% a pequeñas, el 0,6 % a medianas y el 0,2% a grandes. A febrero de 2014 según resultados del “*Directorio de Empresas y Establecimiento 2012 - DIEE*”, publicado por el INEC el sector “*Construcción*” se encontró conformado por el (83%) de microempresas, el (13,85%) pequeña empresas y en un menor porcentaje la mediana empresa A y B con el (0,97%) y (1,57%) respectivamente.

La productividad laboral se puede definir como, la relación entre la cantidad de producción obtenida y la cantidad de trabajo empleado, así pues en relación al nivel de productividad de las Pymes, según los resultados del “*Informe de la Encuesta de Coyuntura de la Pyme correspondiente al segundo cuatrimestre de 2013*”, el número de horas diarias de trabajo promedio, que tienden a trabajar las Pymes es de (8,4) horas al día.

Las Pymes poseen ciertas características propias de su naturaleza, como contar con estructuras sencillas, lo que facilita la generación de relaciones con empresas de igual o similar naturaleza para la producción de bienes y servicios, sin embargo, según la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), presentan algunas limitantes para desarrollarse plenamente como la baja productividad y competitividad, desconocimiento de mercado, poca formación integral del talento humano, falta de liquidez, carencia de liderazgo en sectores involucrados en su desarrollo, falta de un sentido asociativo, limitada gestión empresarial e insuficiente infraestructura para el sector, entre otros.

Según el “*Informe del I cuatrimestre 2013 sobre las Pymes*” presentado por la Universidad Andina Simón Bolívar, de Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2012 y el Ministerio de Industrias y Productividad, determina como *amenazas* la baja articulación entre el aparato productivo privado, dificultad en las nacientes y pequeñas empresas para acceder a créditos por el exceso de requisitos y garantías, poco manejo de información estadística para las operaciones del negocio en el sector, entre otras.

Actualmente no se cuenta con un registro sobre la existencia de una “*Asociación de productores de prefabricados de hormigón en el DMQ*”, como se mencionó en el Capítulo II, a junio de 2014, se encontraba registrada en la *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*, una cooperativa de tipo productora, la misma que entró en un proceso de disolución por la falta de apoyo de sus socios y capital de trabajo.

El financiamiento es la base para fomentar el desarrollo de las empresas y especialmente para las Pymes, según cifras del BCE al mes de abril de 2014 el volumen de crédito otorgado al segmento de Pymes se destinó principalmente a capital de trabajo con USD \$ 20.9 millones de dólares correspondiente al (43,06%) y para la adquisición de activos fijos tangibles con USD \$ 18,6 millones de dólares correspondiente al (38,28%)

A nivel de fuentes de financiamiento para Pymes productoras, en el DMQ existe una variable oferta de crédito, las cuales mayoritariamente direccionan su crédito para capital de trabajo y adquisición de activos fijos tangibles; sin embargo, actualmente en el mercado financiero, no existe un programa o proyecto que se ajuste a las necesidades específicas de las pymes productoras de PFH, en las cuales el capital de trabajo es fundamental para operativizar sus actividades, especialmente para la adquisición de materia prima, materiales, mano de obra.

3.2.2. Principales hallazgos a nivel competitivo

En base al análisis del “*Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter*” realizado en el capítulo II, a continuación se presentan las principales hallazgos que inciden en el nivel competitivo de la empresa Produbloques, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que existen en el sector de la construcción.

En relación al *riesgo de la entrada de competidores potenciales* se ha identificado como primera barrera el tema relacionado con la “*Inversión inicial*”, para emprender y operativizar este tipo de negocio es alta, para lo cual se necesita aproximadamente una inversión inicial aproximada de USD \$82.000 dólares y valor promedio mensual aproximado de USD \$6.000 dólares como capital de trabajo.

Los costos de producción, constituyen una barrera fuerte de ingreso para nuevos competidores, debido a que éstos dependen directamente de la *capacidad instalada y el nivel de producción*, para la producción aproximada de 21.600 unidades al mes se necesita una inversión de alrededor de USD \$ 6.800 dólares.

En el mercado de los prefabricados de hormigón no se han evidenciado alianzas estratégicas entre las empresas del sector para detener el ingreso de nuevos competidores; sin embargo, se puede mencionar como una estrategia de reacción, el manejo individual en el establecimiento del precio de ventas de sus productos, actualmente no existe un ente que controle y regule el precio de los prefabricados de hormigón, por lo cual la mayoría responde a la oferta y demanda del mercado.

En relación a *la rivalidad entre empresas establecidas la estructura competitiva* de las Pymes productoras de PFH está constituida por un gran porcentaje de unidades

económicas informales denominadas “*Bloqueras artesanales*, por lo tanto, no facturan sus productos y su mano de obra no consta afiliada al seguro social; así pues, según el *Directorio de Empresas* presentado por el INEC, a diciembre de 2013 tan solo se registraron (16) pequeñas empresas dedicadas específicamente a la producción de PFH (bloques y adoquines). La competencia informal actualmente es difícil cuantificar el número de este tipo de unidades económicas, por lo que constituye una amenaza latente para el crecimiento sostenible de las pequeñas empresas de este sector.

La mayoría de pequeñas empresas fabrican “*productos genéricos*” y de “*medidas estándares*”, los cuales son utilizados frecuentemente en el levantamiento de paredes y mampostería; en sí entre estas empresas no existe una diferenciación marcada en sus productos, la diferencia es invisible entre los bloques de hormigón y esta radica en su calidad - “*resistencia – compresión*” la cual es percibida solo el momento de su manipulación y utilización.

En relación al *poder de negociación de los compradores*, la mayoría de empresas constructoras tienen a su disposición varios proveedores de bloques de hormigón, lo cual es una ventaja competitiva como compradores, ya que pueden buscar una o más empresas formales o informales productoras de PFH que abastezcan su demanda, además el costo de intercambio de un proveedor a otro por parte de las empresas constructoras es relativamente bajo y manejable, de tal forma pueden enfrentar a sus proveedores para obtener un mejor precio.

La integración hacia atrás o la capacidad de que los compradores produzcan sus propios insumos (prefabricados de hormigón) para su uso, no es factible, ya que las empresas constructoras se encuentran enfocadas a un giro de negocio especializado, además no lo ven como una opción factible o una inversión rentable por el alto nivel de costos en los que incurrirían.

El nivel de información disponible que actualmente cuentan los constructores en relación a calidad, precio y costos, constituye una ventaja competitiva que tienen como compradores, lo que facilita la toma de decisiones al momento de adquirir materiales e insumos para la construcción.

En relación al poder de negociación de los proveedores, los principales insumos y materiales que éstos provén para la fabricación de prefabricados de hormigón constituyen el cemento portland y el material pétreo; los primeros son de fácil acceso y actualmente existen en el mercado varias marcas y tipos de cemento que son ofertados en el DMQ. Actualmente en el mercado no existen insumos que reemplacen a los elementos básicos para la producción de prefabricados de hormigón como es el caso del cemento portland y el material pétreo.

Actualmente en el DMQ no existen proveedores que hayan adoptado la estrategia de integración hacia adelante, es decir, ser proveedores ya sea de cemento o material pétreo y que se dediquen a la producción de bloques de hormigón y que a su vez hayan incursionado en el mercado de la construcción como una Pyme productora de prefabricados de hormigón.

Los principales insumos para la fabricación de bloques de hormigón son de fácil adquisición por la diversidad de oferentes que se encuentran establecidos en el DMQ, por lo tanto, el costo de cambiar un proveedor a otro es relativamente bajo.

Finalmente en relación a la amenaza de productos sustitutos, actualmente es baja, los principales sustitutos son: el ladrillo, el gypsum y planchas de hormigón, y en menor medida productos elaborados a base de material reciclado como caucho o plástico.

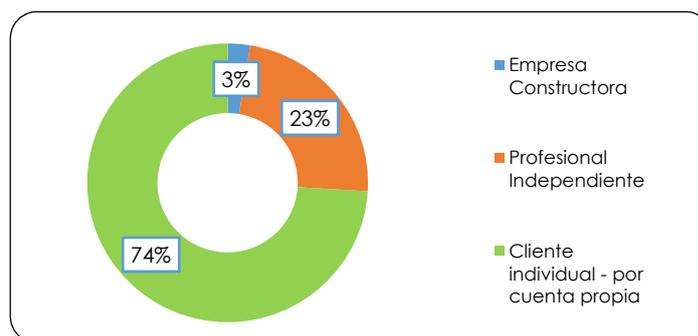
En relación a la calidad y resistencia entre los bloques de hormigón y sus sustitutos, el ladrillo es más compacto y macizo en comparación del bloque de hormigón que es hueco y del gypsum que es más delicado y su uso es exclusivo para interiores, y en relación al precio estos varían, así pues, a enero de 2014 el bloque genérico de 15x20x40 cm. se valoró en USD\$ 0,30, el ladrillo en USD \$0,35 y el gypsum en un promedio de USD \$11 el metro cuadrado.

Actualmente los constructores prefieren la utilización de bloques de hormigón por su facilidad de adquisición, manipulación, costo, uso y menor tiempo para levantar paredes.

Los clientes de ProDubloques se dividen en tres grupos, el primero conformado por: “empresas constructoras”, de diseño e ingeniería civil que promueven proyectos inmobiliarios, un segundo grupo conformado por: “profesionales independientes como ingenieros civiles y arquitectos” que trabajan por cuenta propia para realizar construcciones pequeñas, reparaciones, adecuaciones en menor escala, y por último, en un tercer grupo se encuentra conformado por: “consumidores finales o personas naturales”, definidos como clientes esporádicos que realizan su compra directa en la empresa para la construcción de sus viviendas en menor cantidad o para la reventa, como es el caso de las ferreterías y pequeñas empresas que comercializan materiales para la construcción.

En el Gráfico N°51 se presentan resultados de la encuesta en relación al tipo de clientes de ProDubloques, así pues el (74%) de los clientes de la empresa son personas naturales por cuenta propia, seguido por el (23%) por profesionales independientes y un (3%) correspondiente a empresas constructoras; sin embargo, la fuente de ingresos más representativa constituyen las grandes constructoras, pero el tiempo de cobro es alto (aproximadamente 30 a 60 días), mientras que las personas naturales o por cuenta propia dinamizan el flujo de efectivo, ya que los pagos son al contado y a cortos tiempos de crédito (máximo 15 días). En menor medida, se considera como un segmento de clientes a instituciones y entes públicos, a los cuales se los provee del producto a través de licitaciones en el portal de compras públicas.

Gráfico 51: Tipo de clientes - ProDubloques



Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Autor

En la Tabla N°20, se presenta la lista de clientes de la empresa, entre los principales se encuentran las constructoras: Uribe & Schwarzkopf, Banderas & Vela Arquitectos y Jalil & asociados.

Tabla 20: Lista de clientes - Prodbloques

CLIENTES POTENCIALES	CLIENTES EVENTUALES	
EMPRESAS CONSTRUCTORAS	PROFESIOANLES INDEPENDIENTES ARQ - ING	PERSONAS NATURALES O POR CUENTA PROPIA
*Uribe & Schwarzkopf *Pachano – Viteri Constructores *Banderas & Vela Arquitectos *Constructora Jalil & asociados *Semaica *Rivadeneira Barriga S.A.	* Arq. José Piedra * Ing. Franklin Velasteguí * Arq. Pedro Armendáriz * Ing. José Quevedo	* Constituyen clientes esporádicos, persona naturales que realizan su compra directa en la fábrica para consumo interno. * Ferreterías y empresas de materiales para la construcción

Fuente: Área de Comercialización, Prodbloques 2014

Elaborado por: Autor

Para complementar el análisis de la competencia, se elaboró la “*Matriz de perfil competitivo - MPC*”, la cual permite cuantificar y analizar el nivel de competencia que una empresa se encuentra expuesta, en base a la identificación de los principales competidores, así como sus fortalezas y debilidades en relación a la posición estratégica de una empresa (David R., 2008, pág. 112). Para la construcción de la matriz se consideró la metodología propuesta por David, a continuación se realizaron los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista de los factores críticos de éxitos (FCE) amplios a manera general, que permitan evaluar tanto a la empresa como con sus competidores.
2. A cada FCE, dar un peso entre (0) y (1) según la importancia y trascendencia a nivel competitivo del sector o industria, es decir (0) a los FCE no importantes y (1) con mayor importancia, la suma de los pesos debe ser igual a (1) o al 100% si se otorgan los pesos en términos porcentuales.
3. Asignar una calificación a los FCE entre (1) y (4) tanto a la empresa como a cada uno de sus competidoras, (1) a una debilidad principal y (4) a una fortaleza principal; (2) a una debilidad menor y (3) a una fortaleza leve o menor.
4. Multiplicar el valor de los pesos por la calificación con el fin de obtener un valor ponderado por cada uno de los FCE.
5. Sumar los valores ponderados de cada factor o variable para determinar un valor único por cada organización.

A continuación se presenta la matriz de perfil competitivo:

Tabla 21: Matriz de perfil competitivo – MPC

Nº	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	PRODUBLOQUES		A&T AGREGADOS		MAC SUR		ADOQUINAR		HORMIBLOCK		PRODUCTORES INFORMALES	
			CALIF	PP	CALIF	PP	CALIF	PP	CALIF	PP	CALIF	PP	CALIF	PP
1	Precios competitivos	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,6
2	Calidad de producto	0,2	4	0,8	2	0,4	3	0,6	3	0,6	4	0,8	1	0,2
3	Infraestructura adecuada	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4	2	0,2
4	Capacidad de producción	0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3	3	0,45	4	0,6	2	0,3
5	Promociones y descuentos	0,025	1	0,025	1	0,025	1	0,025	1	0,025	1	0,025	1	0,025
6	Mano de obra calificada	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	1	0,1
7	Facilidades de pago	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2	1	0,1
8	Servicio de transporte y estibaje	0,15	3	0,45	3	0,45	1	0,15	2	0,3	2	0,3	1	0,15
9	Asesoría Técnica	0,025	3	0,075	3	0,075	2	0,05	2	0,05	2	0,05	1	0,025
TOTAL		1	2,65		2,55		2,28		2,48		3,03		1,70	

Fuente: Análisis de factores críticos de éxito - Pymes productoras de PFH

Elaborado por: Autor

En la Tabla N°21, se presentan los resultados de la Matriz MPC, en términos generales, las principales empresas competidoras de Produbloques en la Zona Sur del DMQ alcanzaron los siguientes resultados: “Hormiblock” con (3,03) puntos, seguida por “A&T Agregados” con (2,55) puntos y “Adoquinar” con (2,48) puntos, cuyos principales factores críticos de éxito (FCE) se encuentran relacionados con el nivel óptimo de producción, una adecuada infraestructura física y calidad del producto.

Mientras que los “Productores informales y/o bloqueras artesanales” alcanzaron la calificación más baja con (1,70), su principal FCE se enfoca en el manejo de precios competitivos, como se mencionó anteriormente, este tipo de unidades económicas no se encuentran legalmente establecidas, por lo tanto, no facturan sus productos y su mano de obra no consta afiliada al seguro social, en sí sus costos de operación son bajos, lo que les permite manejar precios sumamente bajos en relación al precio normal de los prefabricados de hormigón que ofertan las empresas legalmente establecidas.

El perfil competitivo de Produbloques alcanzó un (2,65), es decir (0,15) puntos por encima del promedio, lo cual representa una posición competitiva mediadamente fuerte en relación a sus competidores, sus principales FCE se apalanca en la calidad de sus productos, la óptima infraestructura (nave industrial propia e instalaciones adecuadas), el servicio de transporte y estibaje que brinda a sus clientes y un asesoramiento técnico personalizado; sin embargo, la empresa cuenta con algunos puntos débiles en relación a su competencia, principalmente a nivel del establecimiento de precios competitivos en el mercado, además no ha implementado estrategias de publicidad y promoción de sus productos y no aplica facilidades de pago a sus clientes, finalmente, su nivel de capacidad de producción actual no es la óptima y la mano de obra a nivel operativo no es calificada.

3.2.3. Matriz de evaluación de los factores externos

Una vez efectuado el análisis del micro y macro entorno y con el fin de sistematizar integralmente la información del *Análisis Externo* se utilizó la “*Matriz de evaluación del factores externos - EFE*”, la cual permite identificar, resumir y evaluar los principales factores críticos de éxito (FCE) relacionados con el entorno (oportunidades y amenazas). Para la construcción de la Matriz EFE se utilizó la metodología propuesta por Fred David, para lo cual, se realizaron los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista de los factores críticos de éxitos tanto (oportunidades y amenazas) en base a los resultados obtenidos del análisis del micro y macro entorno.
2. Dar un peso entre (0) y (1) según la importancia y trascendencia para la consecución de los objetivos de la organización en un sector o industria, es decir, (0) a los FCE no importantes y (1) con mayor importancia, la suma de los pesos asignados a las oportunidades y amenazas debe ser igual a (1) o al 100% si se otorgan los pesos en términos porcentuales.
3. Asignar una calificación entre (1) y (4) a cada uno de los FCE, en función de crear o destruir una ventaja competitiva para la organización es decir, (1) a una amenaza de máxima trascendencia y (4) a una oportunidad de mayor importancia; (2) a una amenaza menor y (3) a una oportunidad leve o menor.
4. Multiplicar el valor de los pesos por la calificación con el fin de obtener un valor ponderado por cada uno de los FCE.
5. Sumar los valores ponderados de cada factor o variable para determinar un valor único de la organización.

A continuación se presenta la matriz de evaluación de factores externos:

Tabla 22: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

OPORTUNIDADES	PESO	CALIF	TOTAL PONDERA
Estabilidad económica y política del país	8%	4	0,32
Decrecimiento inflacionario a tasas moderadas	7%	3	0,21
Incremento de proyectos inmobiliarios, comerciales y de vivienda	8%	4	0,32
Accesibilidad y disponibilidad de materia prima e insumos de calidad	6%	4	0,24
Facilidad para obtención de créditos hipotecarios a bajas tasas de interés	5%	4	0,2
Pocos productos sustitutos de PFH utilizados en el sector de la construcción	8%	4	0,32
Crecimiento poblacional	5%	3	0,15
Accesibilidad a TICs, servicios públicos y libre acceso a información técnica y estadística	4%	3	0,12
AMENAZAS	PESO	CALIF	TOTAL PONDERA
Alta rivalidad entre las empresas establecidas en el sector - competencia desleal	7%	2	0,14
Proliferación de nuevos competidores y oferentes informales	7%	1	0,07
Alto poder de negociación de los compradores.	5%	2	0,10
Limitaciones al acceso de líneas de créditos para renovación de maquinaria y equipo	8%	1	0,08
Invibilidad de calidad y baja diferenciación de los bloques de hormigón	7%	1	0,07
Falta de política pública y programas para incentivar la producción de PFH	5%	2	0,10
Incumplimiento de regulación estatal y distrital para la operación técnica de minas y canteras en el DMQ	4%	2	0,08
Limitaciones para obtención de patentes, uso de suelo y permisos de operación para la producción de PFH en el DMQ	6%	2	0,12
TOTAL	100%		2,64

Fuente: Información del análisis externo (macro y micro entorno)

Elaborado por: Autor

En la Tabla N°22, se pueden apreciar los resultados obtenidos de la *Matriz EFE*, en términos generales el entorno competitivo alcanzó (2,64) puntos, (0,14) puntos por encima del promedio, lo que representa la presencia de un porcentaje moderado de oportunidades que deberán ser aprovechadas y capitalizadas por la empresa.

Entre las “*principales oportunidades*” identificadas se encuentran: el incremento de proyectos de construcción, la facilidad para obtención de créditos hipotecarios a bajas tasas de interés, la baja amenaza de productos sustitutos y el crecimiento de la demanda de los bloques de hormigón; mientras que las “*principales amenazas*” identificadas se encuentran: la proliferación de nuevas empresas y oferentes informales, el alto poder de los compradores, las limitaciones al acceso a líneas de crédito para la renovación de maquinaria y equipo y la falta de política pública y regulación que incentive la producción de este tipo de productos.

3.2.4. Diagnóstico general de las Pymes productoras de PFH en el DMQ

En términos generales y en base al análisis y diagnóstico situacional realizado a nivel de las Pymes productoras de PFH en el DMQ, como parte complementaria del análisis del sector, a continuación se presentan de manera general sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas:

Entre las principales “*oportunidades*” se enmarcan en el incremento sostenible de proyectos inmobiliarios y comerciales, la alta colocación de créditos hipotecarios para adquisición de vivienda por parte del BIESS, la estabilidad económica del país, la ausencia de productos sustitutos que suplan las bondades y características actuales de los PFH, a esto habría que sumar la disponibilidad de materia prima y materiales básicos nacionales (cemento, agregados pétreos, aditivos, entre otros) para la producción.

Mientras que las principales “*amenazas*” se centran en la falta de acceso y dificultad para la obtención de créditos (para capital de trabajo o para adquisición de activos fijos tangibles), por el exceso de requisitos y garantías, ausencia de políticas y estrategias gubernamentales para el desarrollo del sector, un marco legal obsoleto y desactualizado, dificultad para la obtención de patentes de funcionamiento y uso de suelo, limitada oferta de capacitación técnica especializada en elaboración de prefabricados de hormigón, escaso nivel de acceso tecnológico para el mejoramiento de procesos y del aparato productivo, finalmente la alta competencia informal, incipiente y desleal.

A nivel de las principales “*fortalezas*” se podría enunciar que la mayoría de Pymes PFH cuentan con un alto espíritu emprendedor, persistente y generador de empleo directo, apoyada en los años de experiencia en el mercado de materiales de la construcción, el conocimiento y experticia en la fabricación de PFH, las relaciones comerciales existentes con sus proveedores. La mayoría de este tipo de Pymes cuenta con maquinaria propia estándar y espacios físicos adecuados, están ubicadas en zonas estratégicas en el DMQ y servicio de transporte que permiten una adecuada capacidad para proveer sus productos directamente a sus clientes o mediante la figura de un outsourcing o subcontratación.

Finalmente como principales “*debilidades*”, se evidencia un exceso de “... visión en el pasado, manteniendo prácticas obsoletas, resistiéndose a las innovaciones, evitando la renovación de personal, lo que puede conducir a una empresa poco profesionalizada”

(Segovia, pág. 33), lo cual se traduce en un bajo nivel de desarrollo y gestión organizacional, bajo nivel de asociatividad, mano de obra poco calificada, pocos estándares de producción, ausencia de normas de calidad, desconocimiento de mercado, una limitada cartera de clientes, una reducida formación técnica de su personal operativo y falta de liquidez.

3.3. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite diagnosticar y relacionar: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, además provee excelente información para la toma de decisiones a la alta dirección.

Tabla 23: Matriz FODA – Prodebloques 2014

F	1.) FORTALEZAS	O	2.) OPORTUNIDADES
F1	Nave industrial propia con instalaciones y servicios apropiados	O1	Estabilidad económica y política del país
F2	Unidades de transporte propia, renovada y en funcionamiento	O2	Decrecimiento inflacionario a tasas moderadas
F3	Amplia trayectoria y experiencia en el giro de negocio	O3	Incremento de proyectos inmobiliarios, comerciales y de vivienda
F4	Adecuado sistema de planificación y distribución de productos terminados	O4	Accesibilidad y disponibilidad de materia prima e insumos de calidad
F5	Apropiados canales de abastecimiento	O5	Facilidad para obtención de créditos hipotecarios a bajas tasas de interés.
F6	Propicia planificación de producción de PFH por órdenes de producción	O6	Pocos productos sustitutos de PFH utilizados en el sector de la construcción
F7	Adecuado almacenamiento y bodegaje de materia primas y productos terminados	O7	Crecimiento sostenible de la población
F8	Propicio asesoramiento técnico en el momento de compra	O8	Accesibilidad a TICs y libre acceso a la información estadística
F9	Variedad de productos genéricos con estándares básicos de calidad		
F10	Adecuados niveles de inspección de calidad aleatoria a lotes de producción		
F11	Alianzas estratégicas con empresas productoras de PFH y proveedores de materias primas		
D	3.) DEBILIDADES	A	4.) AMENAZAS
D1	Inapropiada estructura organizacional	A1	Alta rivalidad entre las empresas establecidas en el sector - competencia desleal
D2	Deficiente capacidad de producción de maquinaria y equipos	A2	Proliferación de nuevos competidores y oferentes informales
D3	Deficiente sistema de control de inventarios de productos terminados	A3	Alto poder de negociación de los compradores.
D4	Un solo punto de venta	A4	Limitaciones al acceso de líneas de créditos para renovación de maquinaria y equipo
D5	Carencia de estandarización, procedimientos y control en las fases del proceso productivo	A5	Invisibilidad de calidad y baja diferenciación de los bloques de hormigón
D6	Falta de publicidad, promociones, descuentos e incentivos de compra	A6	Falta de política pública y programas para incentivar la producción de PFH
D7	Precios no competitivos	A7	Falta de cumplimiento de regulación estatal y distrital para la operación técnica de minas y canteras en el DMQ
D8	Personal operativo no tecnificado	A8	Limitaciones para obtención de patentes, uso de suelo y permisos de operación para la producción de PFH en el DMQ
D9	Inadecuada planificación, administración y control de fondos y flujos de efectivo		
D10	Falta de políticas generales de distribución y racionalización de costos y gastos		
D11	Escaso uso de fuentes de financiamiento externo		
D12	Baja rentabilidad del giro de negocio		

Fuente: Análisis situacional - Prodebloques
Elaborado por: Autor

Según la Tabla N° 23 y la aplicación de la “*Matriz de Potencialidad*” (Anexo N°25) las principales “*fortalezas*” de Proclubloques, constituyen: su nave industrial e instalaciones propias, una propicia planificación de producción de PFH, un adecuado sistema de planificación y distribución de productos terminados y variedad de productos genéricos con estándares básicos de calidad; mientras que sus principales “*oportunidades*” se centran en el incremento de proyectos de construcción, accesibilidad y disponibilidad de materia prima e insumos de calidad y pocos productos sustitutos de PFH utilizados en el sector de la construcción.

Así pues, la empresa debe aprovechar las fortalezas con las que cuenta para desarrollar en base a éstas, *estrategias ofensivas* que permitan aprovechar eficientemente las oportunidades y proyectar su desarrollo sostenible.

De igual forma en base a la Tabla N° 23 y la aplicación de la “*Matriz de Vulnerabilidad*” (Anexo N°26), entre las principales “*debilidades*” se encuentran: la inapropiada estructura organizacional actual, la baja capacidad de producción de maquinaria y equipos, carencia de estandarización, procedimientos y control en las fases del proceso productivo, inadecuada planificación, administración y control de fondos y flujos de efectivo, precios no competitivos.

Mientras que entre las principales “*amenazas*” identificadas se encuentran: la proliferación de nuevas empresas y oferentes informales, alta rivalidad entre empresas establecidas en el sector, el alto poder de los compradores, limitaciones al acceso a líneas de crédito para la renovación de maquinaria y equipo y la falta de política pública y programas para incentivar la producción de PFH.

En este sentido, la empresa debe tomar en cuenta las principales debilidades que afectan a la organización, para desarrollar en base a éstas, “*estrategias defensivas*” que ayuden a fortalecer la posición de la empresa.

En la Tabla N°24 se presenta la “*Matriz FODA integral*”, en la cual se relacionan los principales hallazgos a nivel de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a partir de la cual se definen estrategias genéricas para la empresa Proclubloques.

Tabla 24: Matriz FODA integral - Prodebloques

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> MATRIZ FODA PRODUBLOQUES </div>		F	1.- FORTALEZAS	D	3.- DEBILIDADES
		Origen Interno <small>(definido en la empresa)</small>	Positivos para alcanzar el objetivo 1 F - O Estrategia MAX - MAX Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MAXIMIZAR las OPORTUNIDADES	Negativos para alcanzar el objetivo D - O 2 Estrategia MIN - MAX Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES	F1 Nave industrial propia con instalaciones y servicios apropiados
Origen Externo <small>(definido en el ambiente)</small>	3 F - A Estrategia MAX - MIN Estrategias que utilizan las FORTALEZAS para MINIMIZAR las AMENAZAS	D - A 4 Estrategia MIN - MIN Estrategias para MINIMIZAR las DEBILIDADES evitando las AMENAZAS	F2 Unidades de transporte propia, renovada y en funcionamiento	D2 Deficiente capacidad de producción de maquinaria y equipos	D2 Deficiente capacidad de producción de maquinaria y equipos
			F3 Amplia trayectoria y experiencia en el giro de negocio	D3 Deficiente sistema de control de inventarios de productos terminados	D3 Deficiente sistema de control de inventarios de productos terminados
			F4 Adecuado sistema de planificación y distribución de productos terminados	D4 Un solo punto de venta	D4 Un solo punto de venta
			F5 Apropiados canales de abastecimiento	D5 Carencia de estandarización, procedimientos y control en las fases del proceso productivo	D5 Carencia de estandarización, procedimientos y control en las fases del proceso productivo
			F6 Propicia planificación de producción de PFH por ordenes de producción	D6 Falta de publicidad, promociones, descuentos e incentivos de compra	D6 Falta de publicidad, promociones, descuentos e incentivos de compra
			F7 Adecuado almacenamiento y bodegaje de materia prima y productos terminados	D7 Precios no competitivos	D7 Precios no competitivos
			F8 Propicio asesoramiento técnico en el momento de compra	D8 Personal operativo no tecnificado	D8 Personal operativo no tecnificado
			F9 Variedad de productos genéricos con estándares básicos de calidad	D9 Inadecuada planificación, administración y control de fondos y flujos de efectivo.	D9 Inadecuada planificación, administración y control de fondos y flujos de efectivo.
			F10 Adecuados niveles de inspección de calidad aleatoria a lotes de producción.	D10 Falta de políticas generales de distribución y racionalización de costos y gastos.	D10 Falta de políticas generales de distribución y racionalización de costos y gastos.
			F11 Alianzas estratégicas con empresas productoras de PFH y proveedores de materias primas	D11 Escaso uso de fuentes de financiamiento externo	D11 Escaso uso de fuentes de financiamiento externo
				D12 Baja rentabilidad del giro del negocio	D12 Baja rentabilidad del giro del negocio
O	2.- OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS: FO	ESTRATEGIAS: DO	
O1	Estabilidad económica y política del país		1.- Implementar un modelo integral de planificación, distribución y entrega de productos terminados por zonas. * (F2, F5, O3, O5, O7)	1.- Diseñar un manual orgánico funcional, que permita definir una estructura organizacional adecuada, determinar unidades operativas básicas, atribuciones, relaciones y funciones. * (D1, D8, O8)	
O2	Decrecimiento inflacionario a tasas moderadas.		2.- Difundir las características y bondades de la cartera de productos y servicios a través del desarrollo de una página WEB y redes sociales de libre acceso * (F3, O1, O6, O5)	2.- Implementar la gestión por procesos que permita presentar división de trabajo, responsabilidades y competencias. * (D1, O8, O5)	
O3	Incremento de proyectos inmobiliarios, comerciales y de vivienda		3.- Implementar un modelo básico de control de calidad de productos terminados. * (F9, F10, O6, O4)	3.- Identificar y aprovechar la oferta de capacitación técnica que brindan las instituciones públicas y privadas, que permitan al personal operativo mejorar su nivel de tecnificación. * (D8, O8, O1)	
O4	Accesibilidad y disponibilidad de materia prima e insumos de calidad		4.- Realizar alianzas estratégicas de tipo asociativo con empresas de similares características para optimizar canales de distribución y abastecimiento. * (F11, O3, O4)	4.- Elaborar un manual de procedimientos operativos estandarizados que integre cada fase del proceso de producción * (D5, D2, D3, O3, O4, O6)	
O5	Facilidad para obtención de créditos hipotecarios a bajas tasas de interés.				
O6	Pocos productos sustitutos de PFH utilizados en el sector de la construcción				
O7	Crecimiento sostenible de la población				
O8	Accesibilidad a TICs, servicios públicos y libre acceso a la información técnica y estadística				
A	4.- AMENAZAS		ESTRATEGIAS: FA	ESTRATEGIAS: DA	
A1	Alta rivalidad entre las empresas establecidas en el sector - competencia desleal.		1.- Incorporar productos funcionales y servicios complementarios para cubrir nuevas áreas y usos de materiales de construcción. * (F9, F10, A5, A1, A7)	1.- Crear un modelo de planificación, administración y control de fondos y flujos de efectivo acorde al tamaño y necesidades de la empresa. * (D9, A4, A6)	
A2	Proliferación de nuevos competidores y oferentes informales.		2.- Establecer un sistema de precios competitivos zonificados * (F1, F2, F5, A1, A3)	2.- Definir políticas generales para el control de fondos y flujo de efectivo. * (D9, D12, A4, A6)	
A3	Alto poder de negociación de los compradores.		3.- Estructurar un modelo integral de planificación de producción y control de productos terminados acorde a la demanda del mercado, capacidad instalada y recursos disponibles. * (F1, F4, A6, A3, A8)	3.- Definir políticas de promoción, incentivos de compra y descuentos en base al crecimiento de la demanda. * (D6, D7, O3, O7, D12)	
A4	Limitaciones al acceso de líneas de créditos para renovación de maquinaria y equipo.		4.- Difundir las características y bondades de la cartera de productos y servicios a través del desarrollo de una página WEB y redes sociales de libre acceso * (F3, F9, A5, A2)	4.- Identificar y aplicar a fuentes de financiamiento externo que ofertan instituciones del sistema financiero público y privado. * (D11, D4, A4, A6)	
A5	Invisibilidad de calidad y baja diferenciación de los bloques de hormigón.				
A6	Falta de política pública y programas para incentivar la producción de PFH.				
A7	Falta de cumplimiento de regulación estatal y distrital para la operación técnica de minas y canteras en el DMQ.				
A8	Limitaciones para obtención de patentes, uso de suelo y permisos de operación para la producción de PFH en el DMQ				

Fuente: Análisis FODA - Prodebloques
Elaborado por: Autor

CAPÍTULO IV: DISEÑO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El diseño del direccionamiento estratégico, se realizó con la participación de la gerente propietaria, responsables de área y personal operativo clave de la empresa; el presente documento delinea una propuesta estratégica para la organización, mediante el establecimiento de una misión y una visión, objetivos estratégicos, objetivos funcionales, estrategias y planes de acción para lograr los propósitos de la empresa.

4.1. MISIÓN

La misión o propósito es la “razón de ser” de una organización, en términos generales revela las actividades de la empresa, identifica clientes y los productos que ofrece; actualmente la empresa no cuenta con una misión definida. Para establecer la declaración de la misión se realizó un mix con algunos parámetros propuestos por (David R., 2008, págs. 68-69) y algunos elementos característicos de las Pymes. A continuación se presenta el desarrollo de la misión para la empresa.

Tabla 25: Parámetros para desarrollar la misión

Nº	PARAMETROS	PERSPECTIVAS
1	Clientes	Empresas constructoras, profesionales independientes (Ingenieros civiles, arquitectos), personas naturales y jurídicas
2	Productos o servicios	Prefabricados de hormigón (bloques y adoquines)
3	Mercado que sirve	Zona Sur del Distrito Metropolitano de Quito
4	Ventaja Competitiva	Diversidad de productos de calidad y asesoría técnica personalizada
5	Giro de negocio	Producir y comercializar prefabricados de hormigón
6	Razón de ser	Dar soluciones modulares versátiles, resistentes y económicas en la construcción de obras e infraestructura civil, que satisfagan los requerimientos técnicos y necesidades de los constructores
7	Principios	Calidad de productos y satisfacción del cliente
8	Valores	Responsabilidad, credibilidad y honestidad

Fuente: Gerencia y equipo de trabajo – Produbloques, abril 2014

Elaborado por: Autor

En base a los parámetros establecidos en la Tabla N° 23, a continuación se presenta la misión de la empresa:

“Produbloques es una empresa productora y comercializadora de prefabricados de hormigón, establecida con el propósito de dar soluciones modulares versátiles, resistentes y económicas para la construcción de obra e infraestructura civil, en la Zona Sur del Distrito Metropolitano de Quito, reconocida por la diversidad de productos de calidad y un adecuado asesoramiento técnico; caracterizada por la credibilidad, honestidad y responsabilidad de su personal en sus actividades emprendidas, garantizando el crecimiento de la empresa”.

En la Tabla N° 24, se presenta en términos generales el análisis de la misión y sus respectivos KPI's (*Key Performance Indicators – Indicadores clave de desempeño*), con el fin de conocer los elementos susceptibles de medición que permitirán a la alta gerencia de Prodbloques monitorear y evaluar el cumplimiento de la misión organizacional.

Tabla 26: Análisis de la misión

ELEMENTOS A MEDIR	KPI's
Productora y comercializadora	✓ Oferta de PFH ✓ Ventas
Soluciones modulares versátiles, resistentes y económicas	✓ Nuevos productos
Diversidad de productos de calidad y un adecuado asesoramiento técnico	✓ Productos sin defecto ✓ Nuevos clientes

Fuente: Misión propuesta - Prodbloques 2014

Elaborado por: Autor

4.2. VISIÓN

Como se mencionó en el marco teórico, la declaración de la visión debe responder a la pregunta básica *¿Qué queremos llegar a ser?*; actualmente la empresa no cuenta con una visión definida. Para establecer la declaración de la visión se realizó un mix con algunos parámetros propuestos por (David R., 2008) y algunos elementos orientadores clave por parte de la gerencia de la empresa. A continuación se presenta el desarrollo de la visión para la empresa.

Tabla 27: Parámetros para desarrollar la visión

N°	PARAMETROS	PERSPECTIVAS
1	Horizonte de tiempo	5 años (2018)
2	Posición en el mercado	Líder en la producción y provisión de PFH a nivel de pequeñas empresas.
3	Ámbito de acción	Zona Sur del Distrito Metropolitano de Quito
4	Clientes	Empresas constructoras, profesionales independientes (Ingenieros civiles, arquitectos), personas naturales y jurídicas.
5	Giro de negocio	Producción y comercialización de prefabricados de hormigón.
6	Principios	"Buen servicio" - asesoramiento técnico personalizado, "Calidad" - diversidad de productos de calidad a precios justos y "Puntualidad" en la entrega de sus productos
7	Valores	Seriedad, responsabilidad y honestidad.

Fuente: Gerencia y equipo de trabajo – Prodbloques abril 2014

Elaborado por: Autor

En base a los parámetros establecidos en la Tabla N° 25, a continuación se presenta la visión de la empresa Prodbloques:

"En el 2018, ser la empresa líder en la producción y provisión de prefabricados de hormigón a nivel de pequeñas empresas en la Zona Sur del Distrito Metropolitano de Quito, mediante la diversidad de productos de calidad a precios justos y asesoramiento técnico personalizado; asegurando la rentabilidad y desarrollo sostenible de la empresa".

En la Tabla N° 26, se presenta el análisis de la visión y sus respectivos KPI's³⁷, con el fin de conocer los elementos susceptibles de medición que permitirán a la alta gerencia de ProDubloques monitorear y evaluar el cumplimiento de la visión organizacional.

Tabla 28: Análisis de la visión

ELEMENTOS A MEDIR	KPI's
Empresa líder en la producción y provisión de PFH a nivel de pequeñas empresas en la ZS-DMQ	✓ Posicionamiento en el mercado
Diversidad de productos de calidad y asesoramiento técnico personalizado	✓ Nuevos productos ✓ Productos sin defecto
Rentabilidad y crecimiento sostenible de la organización	✓ Rentabilidad

Fuente: Visión propuesta - ProDubloques 2014

Elaborado por: Autor

4.3. PRINCIPIOS

Los principios son considerados verdades fundamentales que explican las relaciones entre dos o más conjuntos de variables, estos pueden ser descriptivos o predictivos pero no prescriptivos (Koontz, 1994, pág. 15). A continuación se describen los principios para la empresa.

a) Trabajo en equipo

ProDubloques aplica este principio en todos los niveles y procesos de la empresa considerando las actividades de todos sus colaboradores como importantes y necesarios, de tal forma que contribuyen directamente a la cadena de valor de la organización, lo que permite satisfacer los requerimientos y necesidades de los clientes y el cumplimiento de objetivos organizacionales.

b) Orientación al cliente

El cliente es la razón fundamental de la empresa, por lo cual todas sus actividades, procesos, productos y servicios que se ejecuten, deben estar direccionados para cumplir con sus requerimientos, cubrir sus necesidades, a efectos de brindar confianza y garantizar su fidelidad.

³⁷ En la definición de “*Objetivos funcionales – OF*” se presentan de manera específica los indicadores que permitirán conocer el nivel de cumplimiento de la visión de la empresa.

c) Calidad y mejora continua

La producción de prefabricados de hormigón de Produbloques se basa en la calidad, como un compromiso directo con sus clientes, cumpliendo especificaciones técnicas y normas de calidad generales; de igual forma la mejora continua constituye en una buena práctica transversal en todos los procesos de la empresa, con el fin de fortalecer la estructura organizacional y mejorar su proceso productivo.

d) Planificación, coordinación y control

La mayoría de Pymes no consideran como principios bases la planificación, coordinación y control en el desarrollo de sus actividades; la empresa Produbloques considera e integra estos tres elementos en el desarrollo de su giro de negocio tanto en la producción, como en la comercialización y distribución de productos; toda actividad, proceso, acción a ejecutarse debe ser planificada y coordinada; de esta forma contribuye al progreso empresarial y a la satisfacción del cliente.

e) Asesoramiento técnico permanente

Produbloques brinda un asesoramiento técnico personalizado previo al momento de la compra de sus productos, la relación directa hace que el cliente obtenga conocimiento de las características y bondades del producto que va a adquirir, de tal forma genera un adecuado ambiente de confianza y seguridad.

4.4. VALORES

Según (Koontz, 1994, pág. 354), los valores influyen en la dirección de la empresa, el valor puede definirse como una convicción sólida sobre lo que es apropiado y lo que no es, además guían las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización. A continuación se describen los valores para la empresa.

a) Honestidad

Produbloques no incurre en precios desmedidos (sobre-precio) de sus productos, entrega exactamente lo que ofrece, tanto en calidad como en cantidad del producto comercializado, además emprende sus actividades en un marco de honestidad creando un ambiente de confianza hacia el cliente.

b) Compromiso

Produbloques se involucra en un compromiso comercial con sus clientes, en la entrega de productos en el tiempo estimado y lugar acordado, de esta manera genera una imagen de cumplimiento y seriedad.

c) Responsabilidad

Produbloques desarrolla sus actividades de trabajo con responsabilidad en las acciones emprendidas y decisiones tomadas, en colaboración directa del personal, cuya experiencia contribuye al desempeño empresarial.

d) Solidaridad

Produbloques se encuentra constantemente pendiente y brinda su apoyo a cada uno de sus integrantes en todos sus niveles, de tal forma, vela integralmente por el bienestar laboral y personal de sus colaboradores.

e) Respeto

Produbloques fomenta el respeto a ideologías, religión, pensamientos, criterios y conocimientos en todos sus niveles, a fin de que todos los integrantes de la empresa se desarrollen en un ambiente agradable de trabajo.

4.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son considerados una herramienta gerencial que delinear el estado deseado de una organización en un determinado período de tiempo, además deben ser específicos, medibles y orientados a resultados, de tal forma que puedan alcanzar el cumplimiento de la misión y visión de la organización

4.5.1. Objetivos estratégicos - OE

Como marco general estratégico que cubre a una organización, los objetivos estratégicos se establecen como resultados a alcanzar en el largo plazo, además son consistentes con la misión y visión organizacional y tienen relación con el análisis de oportunidades y amenazas en el entorno y de fortalezas y debilidades dentro de la organización. A continuación se detallan los objetivos estratégicos para la empresa.

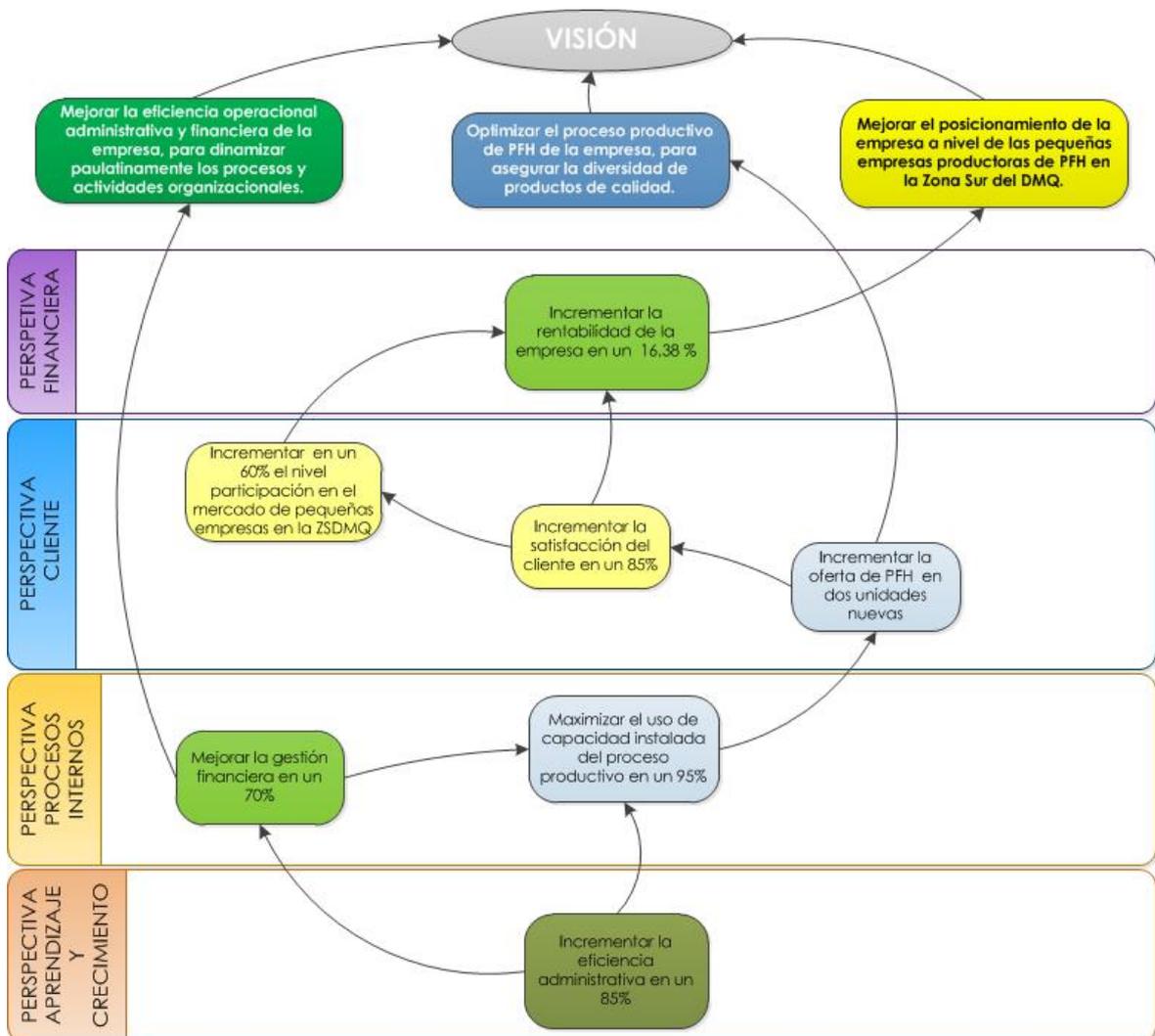
Tabla 29: Objetivos estratégicos Produbloques

OE	OBJETIVO ESTRATÉGICO
OE1	Mejorar la eficiencia operacional administrativa y financiera de la empresa, para dinamizar paulatinamente los procesos y actividades organizacionales.
OE2	Optimizar el proceso productivo de la empresa, para asegurar la diversidad de productos de calidad.
OE3	Mejorar el posicionamiento de la empresa a nivel de las pequeñas empresas productoras de PFH en la Zona Sur del DMQ.

Fuente: Direccionamiento estratégico - Produbloques 2014
Elaborado por: Autor

En base al planteamiento de los objetivos estratégicos, en el Gráfico N°51 se presenta el mapa estratégico de la empresa.

Gráfico 52: Mapa estratégico - Produbloques



Fuente: Direccionamiento Estratégico, Produbloques 2014
Elaborado por: Autor

4.5.2. Objetivos funcionales - OF

A diferencia de los objetivos estratégicos planteados anteriormente, los objetivos estratégicos funcionales, según (Certo, 1997), “designan exactamente lo que debería lograrse, así como quién debería lograrlo. Ponen los fundamentos sobre los cuales los administradores pueden construir las estrategias organizativas más apropiadas.” A continuación se detallan los objetivos funcionales por áreas de la organización.

4.5.2.1. *Área de Producción*

Como se analizó en la cadena de valor de la empresa, el área de producción constituye el conjunto de actividades principales agregadoras de valor, en este proceso se realiza la transformación de la materia prima en producto terminado, a continuación se presentan los objetivos funcionales para esta área.

Tabla 30: Objetivos funcionales: Área de Producción

OF	OBJETIVOS FUNCIONALES
OFFP1	Maximizar el uso de capacidad instalada del proceso productivo en un 90% mediante el establecimiento de procedimientos operativos estandarizados en las fases del proceso productivo y la estructura de un modelo de planificación de producción y control de productos terminados
OFFP2	Incrementar la oferta de PFH en dos unidades nuevas a la cartera de productos mediante el desarrollo de nuevos productos funcionales bajo estándares de calidad

Fuente: Direccionamiento estratégico - Prodbloques 2014

Elaborado por: Autor

En la Tabla N° 29, se presenta el análisis general para el establecimiento de metas de los objetivos funcionales del Área de Producción.

Tabla 31: Análisis para establecimiento de metas – OF: Área de Producción

OF	ELEMENTO A MEDIR	LÍNEA BASE 2014	META ACUMULADA AL 2018	META ANUAL	OBSERVACIONES
OFFP1	Rendimiento del proceso productivo	58%	90%	*Se prevé incrementar en un 5% promedio anual el rendimiento productivo hasta el 2018	* El nivel producción actual se ubica en el 58%, según el análisis del proceso productivo realizado. *Se prevé desarrollar e implementar paulatinamente las estrategias con el fin de aprovechar la capacidad instalada de la empresa según la demanda de los productos y recursos disponibles.
OFFP2	Oferta de prefabricados de hormigón	0	2	* La meta es bianual, al final del 2018, se prevé desarrollar e incorporar a la cartera de productos un nuevo producto cada dos años.	*Actualmente la empresa no ha desarrollado productos a lo largo de permanencia en el mercado.

Fuente: Análisis Interno: Producción – Prodbloques 2014

Elaborado por: Autor

4.5.2.2. Área Administrativa

El área administrativa se considera como el conjunto de procesos y actividades que apoyan a la ejecución de los procesos agregadores de valor – proceso productivo, a continuación se presenta el objetivo funcional para esta área.

Tabla 32: Objetivos funcionales: Área Administrativa

OF	OBJETIVOS FUNCIONALES
OFA1	Incrementar la eficiencia administrativa en un 85% mediante la actualización de la estructura orgánica, la implementación de gestión por procesos, la definición de atribuciones, responsabilidades competencias, funciones y actividades de los miembros de la organización en todos sus niveles

Fuente: Direccionamiento estratégico - Prodbloques 2014

Elaborado por: Autor

En la Tabla N° 31, se presenta el análisis general para el establecimiento de metas de los objetivos funcionales del Área Administrativa.

Tabla 33: Análisis para establecimiento de metas – OF: Área Administrativa

OF	ELEMENTO A MEDIR	LÍNEA BASE 2014	META ACUMULADA AL 2018	META ANUAL	OBSERVACIONES
OFA1	Eficiencia administrativa	60%	85%	* Se prevé incrementar la eficiencia administrativa en un 5% anual por período.	*Se prevé desarrollar e implementar paulatinamente las estrategias y planes de acción hasta el 2018

Fuente: Análisis Interno: Área administrativa organizacional – Prodbloques 2014

Elaborado por: Autor

4.5.2.3. Área Financiera

De igual forma como se mencionó en el análisis de la cadena de valor, esta área se considera como apoyo, además permite administrar el flujo de efectivo de la empresa, determinando las necesidades y asignación de recursos a cada uno de los procesos operativos, a continuación se presentan los objetivos funcionales para esta área.

Tabla 34: Objetivos funcionales: Área Financiera

OF	OBJETIVOS FUNCIONALES
OFF1	Mejorar la gestión financiera en un 70% mediante el desarrollo e implementación de un modelo estándar de planificación y control de origen y uso de fondos, además del establecimiento de políticas de distribución y racionalización de costos y gastos.
OFF2	Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 16,38% mediante la reducción anual de costos de operación y el uso racionalizado de fuentes de financiamiento externo y optimización de procesos financieros.

Fuente: Direccionamiento estratégico - Prodbloques 2014

Elaborado por: Autor

En la Tabla N° 33, se presenta el análisis general para el establecimiento de metas de los objetivos funcionales del Área Financiera.

Tabla 35: Análisis de metas – OF: Área Financiera

OF	ELEMENTO A MEDIR	LÍNEA BASE 2014	META ACUMULADA AL 2018	META ANUAL	OBSERVACIONES
OFF1	Gestión financiera	30%	70%	* Se prevé incrementar la gestión financiera a razón del 8% anual por período.	*Actualmente la gestión financiera se realiza de manera aislada y empírica. *No existe un mecanismo integral que permita administrar y controlar adecuadamente el origen y uso de fondos.
OFF2	Rentabilidad	1,38%	16,38 %	* Se prevé incrementar la rentabilidad de la empresa en un mínimo del 3% anual por período.	*Actualmente la rentabilidad de la empresa es mínima, según el análisis financiero efectuado.

Fuente: Análisis Interno: Área administrativa organizacional – Prodbloques 2014

Elaborado por: Autor

4.5.2.4. Área de Comercialización:

Esta área es fundamental para la empresa y constituye una actividad importante en su cadena de valor, el cliente recibe asesoría técnica previa la compra del producto con el fin de determinar el producto que satisfaga y atienda a sus necesidades y requerimientos, a continuación se presentan los objetivos funcionales para esta área.

Tabla 36: Objetivos funcionales: Área de Comercialización

OF	OBJETIVOS FUNCIONALES
OFC1	Incrementar en un 60% el nivel de participación en el mercado de los PFH a nivel de pequeñas empresas en la Zona Sur del DMQ mediante el establecimiento de precios competitivos zonificados, la difusión de productos y servicios y el fortalecimiento de alianzas estratégicas asociativas entre empresas relacionadas
OFC2	Incrementar la satisfacción del cliente en un 82,50% mediante la adopción de promociones y descuentos, incentivos de compra y la implementación de un modelo estándar de planificación y distribución de productos terminados.

Fuente: Direccionamiento estratégico - Prodbloques 2014

Elaborado por: Autor

En la Tabla N° 35, se presenta el análisis general para el establecimiento de metas de los objetivos funcionales del Área Comercial.

Tabla 37: Análisis de metas – OF: Comercial

OF	ELEMENTO A MEDIR	LÍNEA BASE 2014	META ACUMULADA AL 2018	META ANUAL	OBSERVACIONES
OFC1	Participación en el mercado	31%	60%	*Se pretende incrementar la participación del mercado de pequeñas empresas en la ZSDMQ en un 5,8% anual por período.	*Según los resultados de la encuesta aplicada actualmente la empresa cuenta con el 31% del mercado en la ZSDMQ
OFC2	Satisfacción del cliente	70%	82,5%	*En base a los resultados de la encuesta aplicada y al análisis del área comercial, se pretende fortalecer la satisfacción al cliente en un 2,5% anual	*En base a los resultados de la encuesta aplicada y al análisis del área comercial, se pretende fortalecer la satisfacción al cliente en un 2,5% anual

Fuente: Análisis Interno: Área comercial – Produbloques 2014

Elaborado por: Autor

4.6. ESTRATEGIA CORPORATIVA

Con el fin de establecer la estrategia general que adoptará la empresa Produbloques, se define la gran línea estratégica la cual según (Garrido, 2006) “...engloba a la totalidad de la empresa u organización y está destinada a preparar las decisiones estratégicas de carácter global y de máximo alcance.

La formulación de la estrategia corporativa le corresponde a la gerencia; la cual debe analizar con especial profusión en el entorno externo en el que la empresa se mueve y se intenta detectar la tendencia, así como escenarios futuros.

Tabla 38: Perfil estratégico Produbloques 2014

CLASIFICACIÓN	SUB - CLASIFICACIÓN	APLICACIÓN
MERCADO	Líder	*Ser la empresa líder en la producción de PFH a nivel de pequeñas empresas en la zona sur del DMQ
COMPETITIVA	Precios competitivos	*Fortalecer y dinamizar la capacidad productiva actual de la empresa para generar productos a un costo inferior, superando el desempeño de la competencia
CRECIMIENTO	Desarrollo del producto	*Aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa

Fuente: Gerencia Produbloques 2014

Elaborado por: Autor

Dentro de las estrategias corporativas existen tres clasificaciones: estrategias de mercado, de crecimiento y desarrollo. En base a la Tabla N° 36 y en relación a su visión y misión, Produbloques pretende establecer la siguiente estrategia corporativa:

"Prodebloques adoptará una estrategia de crecimiento mediante el desarrollo de nuevos productos, apoyada en el establecimiento de un buen precio, aprovechando su capacidad productiva para mantener y mejorar la diversidad de productos, alcanzando una mayor competitividad y satisfacción al cliente; permitiendo una mayor penetración y captación del mercado de la construcción en la Zona Sur del DMQ".

4.7. ESTRATEGIAS FUNCIONALES

A diferencia de la estrategia corporativa, las estrategias funcionales "... se refieren al plan de actuación directiva para desarrollar una importante actividad funcional en un negocio: investigación, desarrollo, producción, distribución, finanzas, etc; una estrategia funcional por cada actividad funcional importante." (Thompson, 2004)

Las estrategias en sí determinan el camino a seguir, los lineamientos generales que establecen el "cómo" lograr los objetivos propuestos; añaden detalles a la estrategia de negocio y determinan cómo se dirigirán las actividades funcionales. A continuación se presentan las estrategias funcionales para la empresa Prodebloques.

4.7.1. Área de Producción

En base al planteamiento de los objetivos funcionales del *Área de Producción*, a continuación se presentan las estrategias funcionales que permitirán cumplir con las metas planteadas de sus objetivos:

Tabla 39: Estrategias funcionales – Área de Producción

EF	ESTRATEGIAS FUNCIONALES
EFP1	Estructurar un modelo estándar de planificación de producción y control de productos terminados acorde a la demanda del mercado, capacidad instalada y recursos disponibles.
EFP2	Elaborar un manual de procedimientos operativos estandarizados que integre cada fase del proceso de producción
EFP3	Implementar un modelo básico de control de calidad de productos terminados por lotes de producción.
EFP4	Incorporar nuevos productos funcionales y diferenciados para cubrir nuevas áreas y usos de materiales de construcción en relación a la demanda del mercado de la ZSDMQ.

Fuente: Gerencia Prodebloques 2014

Elaborado por: Autor

4.7.2. Área Administrativa

En base al planteamiento de los objetivos funcionales del *Área Administrativa*, a continuación se presentan las estrategias funcionales que permitirán cumplir con las metas planteadas de sus objetivos:

Tabla 40: Estrategias funcionales – Área Administrativa

EF	ESTRATEGIAS FUNCIONALES
EFA1	Diseñar una estructura orgánica acorde al tamaño de la empresa que permita presentar división de trabajo, identificar unidades operativas básicas y determinar su nivel de relacionamiento.
EFA2	Crear un manual orgánico funcional, que permita definir responsabilidades, competencias, atribuciones y productos estándar, con el fin de permita operativizar la estructura orgánica propuesta.
EFA3	Estandarizar actividades administrativas mediante el establecimiento de procesos y procedimientos básicos que permitan mejorar la operatividad de la empresa.
EFA4	Identificar y aprovechar la oferta de capacitación técnica que brindan las instituciones públicas y privadas, que permitan al personal operativo mejorar su nivel de tecnificación en el manejo de maquinaria y uso de materiales.

Fuente: Gerencia Produbloques 2014

Elaborado por: Autor

4.7.3. Área Financiera

En base al planteamiento de los objetivos funcionales del *Área Financiera*, a continuación se presentan las estrategias funcionales que permitirán cumplir con las metas planteadas de sus objetivos:

Tabla 41: Estrategias funcionales – Área Financiera

EF	ESTRATEGIAS FUNCIONALES
EFF1	Crear un modelo de planificación, administración y control de fondos y flujos de efectivo acorde al tamaño y necesidades de la empresa
EFF2	Estandarizar actividades financieras mediante el establecimiento de procesos y procedimientos básicos que permitan mejorar la operatividad de la empresa.
EFF3	Definir políticas generales para la administración y control de fondos y flujo de efectivo.
EFF4	Identificar y aplicar a fuentes de financiamiento externo que ofertan las instituciones del sistema financiero público y privado, acorde al giro de negocio de la empresa para fortalecer el proceso productivo y desarrollar productos de calidad.
EFF5	Establecer políticas de racionalización y control de costos y gastos, sin afectar la percepción de valor de los productos.
EFF6	Adoptar un modelo estándar de previsiones de cobro a clientes y pagos a proveedores.

Fuente: Gerencia Produbloques 2014

Elaborado por: Autor

4.7.4. Área de Comercialización

En base al planteamiento de los objetivos funcionales del *Área de Comercialización*, a continuación se presentan las estrategias funcionales que permitirán cumplir con las metas planteadas de sus objetivos:

Tabla 42: Estrategias funcionales – Área de Comercialización

EF	ESTRATEGIAS FUNCIONALES
EFC1	Efectuar una investigación de mercados en la ZSDMQ, para identificar preferencias, gustos, hábitos de compra, necesidades del consumidor y mercados desatendidos
EFC2	Realizar alianzas estratégicas de tipo asociativo con empresas de similares características para optimizar canales de distribución y abastecimiento de productos.
EFC3	Ofertar productos a nuevos clientes como ferreterías y distribuidores de materiales de construcción en la ZSDMQ, mediante la modalidad de consignación de productos
EFC4	Difundir las características y bondades de la cartera de productos y servicios a través del desarrollo de una página WEB y el uso de redes sociales de libre acceso.
EFC5	Definir políticas de promoción, incentivos de compra a clientes y descuentos en base al crecimiento de la demanda
EFC6	Establecer un sistema de rutas de entrega que permita dinamizar la distribución y reducir tiempos de entrega productos terminados por zonas
EFC7	Diversificar ingresos, mediante la oferta de productos y/o servicios relacionados por zonas comerciales.
EFC8	Establecer un sistema de precios competitivos zonificados

Fuente: Gerencia Produbloques 2014

Elaborado por: Autor

Como resultado del planteamiento y direccionamiento estratégico propuesto para la empresa, se ha determinado un total de (3) objetivos estratégicos, (7) objetivos funcionales y (22) estrategias por áreas funcionales que apalancarán el cumplimiento de la visión de la organización.

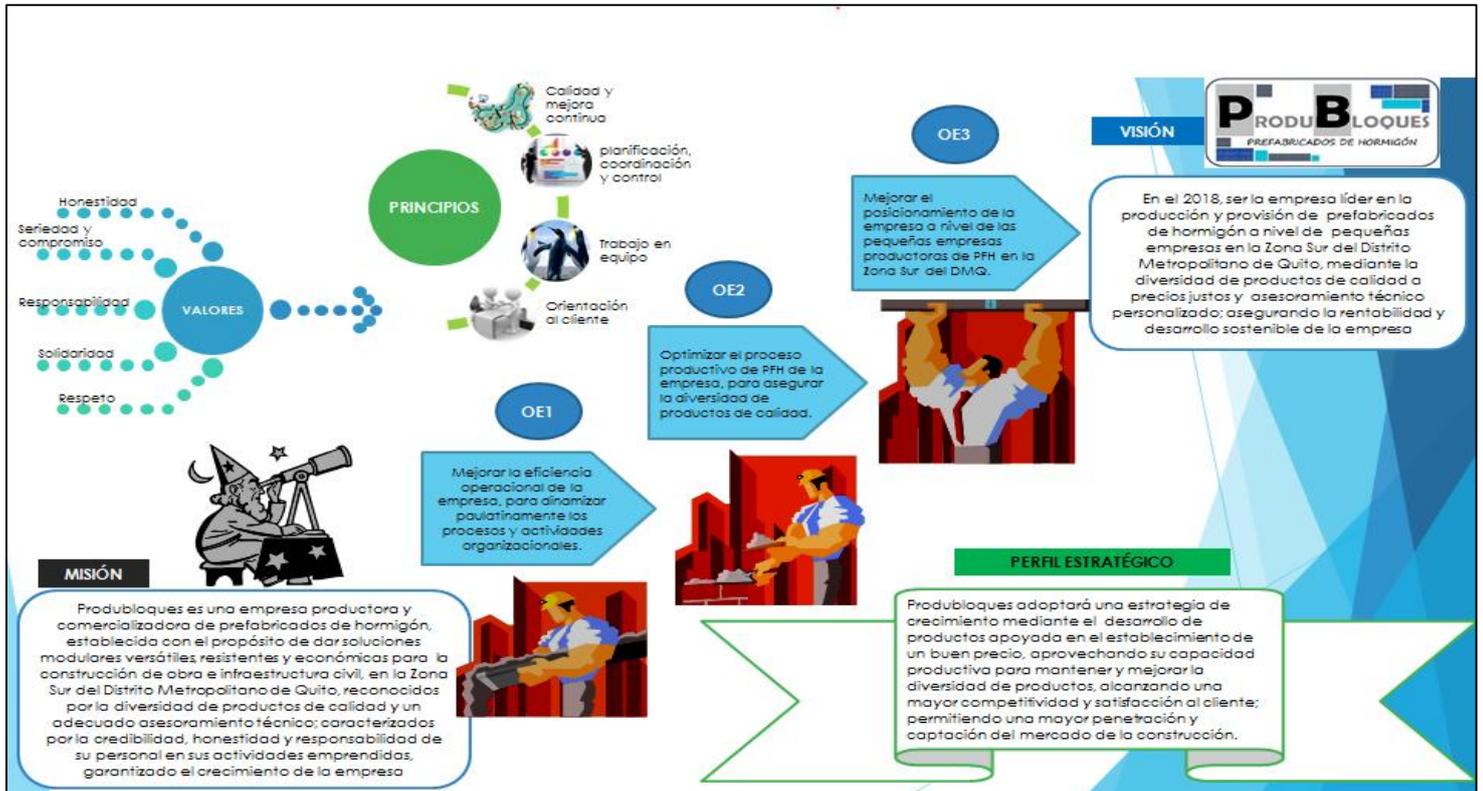
En la Tabla N° 41 se presenta un resumen y clasificación de las estrategias planteadas según su naturaleza; del total de estrategias, (6) son de tipo ofensivas, (8) son de tipo defensivas, (3) de crecimiento, (3) competitivas, (1) de integración y (1) de diversificación.

Tabla 43: Clasificación de estrategias por áreas funcionales

OBJETIVOS FUNCIONALES		AREA FUNCIONAL	ESTRATEGIAS		TIPO DE ESTRATEGIA
OFA1	Incrementar la eficiencia administrativa en un 85%	ADMINISTRATIVA	EFA1	Diseñar una estructura organizacional estándar acorde al tamaño de la empresa que permita presentar división de trabajo, identificar unidades operativas básicas y determinar su nivel de relacionamiento.	OFENSIVA
		ADMINISTRATIVA	EFA2	Crear un manual orgánico funcional, que permita definir responsabilidades, competencias, atribuciones y productos estándar, con el fin de operativizar la estructura orgánica propuesta	DEFENSIVA
		ADMINISTRATIVA	EFA3	Estandarizar actividades administrativas mediante el establecimiento de procesos y procedimientos básicos que permitan mejorar la operatividad de la empresa.	OFENSIVA
		ADMINISTRATIVA	EFA4	Identificar y aprobar la oferta de capacitación técnica que brindan las instituciones públicas y privadas, que permitan al personal operativo mejorar su nivel de tecnificación en el manejo de maquinaria y uso de materiales.	OFENSIVA
OFF1	Mejorar la gestión financiera en un 70%	FINANCIERA	EFF1	Crear un modelo estándar para la administración, control de fondos y flujos de efectivo, acorde al tamaño y necesidades de la empresa.	OFENSIVA
		FINANCIERA	EFF2	Estandarizar actividades financieras mediante el establecimiento de procesos y procedimientos básicos que permitan mejorar la operatividad de la empresa.	OFENSIVA
		FINANCIERA	EFF3	Definir políticas generales para la administración y control de fondos y flujo de efectivo.	DEFENSIVA
OFP1	Maximizar el uso de capacidad instalada del proceso productivo en un 95%	PRODUCCIÓN	EFP1	Estructurar un modelo estándar de planificación de producción y control de productos terminados acorde a la demanda del mercado, capacidad instalada y recursos disponibles.	DEFENSIVA
		PRODUCCIÓN	EFP2	Elaborar un manual de procedimientos operativos estandarizados que integre cada fase del proceso de producción	DEFENSIVA
		PRODUCCIÓN	EFP3	Implementar un modelo básico de control de calidad de productos terminados por lotes de producción.	DEFENSIVA
OFP2	Incrementar la oferta de PFH en dos unidades nuevas	COMERCIALIZACIÓN	EFC1	Efectuar una investigación de mercados de PFH en la ZSDMQ, para identificar preferencias, gustos, hábitos de compra, necesidades del consumidor y mercados desatendidos.	CRECIMIENTO
		PRODUCCIÓN	EFP4	Incorporar nuevos productos funcionales y diferenciados para cubrir nuevas áreas y usos de materiales de construcción en relación a la demanda del mercado de la ZSDMQ.	CRECIMIENTO
		FINANCIERA	EFF4	Identificar y aplicar a fuentes de financiamiento externo que ofertan las instituciones del sistema financiero público y privado, acorde al giro de negocio de la empresa para fortalecer el proceso productivo y desarrollar productos de calidad.	DEFENSIVA
OFC1	Incrementar en un 60% el nivel de participación en el mercado de pequeñas empresas en la	COMERCIALIZACIÓN	EFC2	Realizar alianzas estratégicas de tipo asociativo con empresas de similares características para optimizar canales de distribución y abastecimiento de productos.	INTEGRACIÓN
		COMERCIALIZACIÓN	EFC3	Ofertar productos a nuevos clientes como ferreterías y distribuidores de materiales de construcción en la ZSDMQ, mediante la modalidad de consignación.	CRECIMIENTO
OFC2	Incrementar la satisfacción del cliente en un 85%	COMERCIALIZACIÓN	EFC4	Difundir las características y bondades de la cartera de productos y servicios a través del desarrollo de una página WEB y la utilización de redes sociales de libre acceso.	COMPETITIVA
		COMERCIALIZACIÓN	EFC5	Definir políticas de promoción, incentivos de compra a clientes y descuentos en base al crecimiento de la demanda	COMPETITIVA
		COMERCIALIZACIÓN	EFC6	Establecer un sistema de rutas de entrega que permita dinamizar la distribución y reducir tiempos de entrega de productos terminados por zonas.	DEFENSIVA
OFF2	Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 16,38 %	FINANCIERA	EFF5	Establecer políticas de racionalización y control de costos y gastos, sin afectar la percepción de valor de los productos	DEFENSIVA
		FINANCIERA	EFF6	Adoptar un modelo estándar de provisiones de cobros a clientes y pagos a proveedores.	OFENSIVA
		COMERCIALIZACIÓN	EFC7	Diversificar ingresos, mediante la oferta de productos y/o servicios relacionados por zonas comerciales.	DIVERSIFICACIÓN
		COMERCIALIZACIÓN	EFC8	Establecer un sistema de precios competitivos zonificados.	COMPETITIVA

Como complemento del direccionamiento estratégico, en el Gráfico N° 52 se presenta el mapa estratégico organizacional de manera gráfica:

Gráfico 53: Mapa estratégico organizacional



Fuente: Direccionamiento Estratégico, Produ Bloques 2014
Elaborado por: Autor

4.8. MATRIZ DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA

Con el fin de visualizar de una manera integral la contribución y el apalancamiento del direccionamiento estratégico de la empresa Produ Bloques hasta el año 2018, se procedió a realizar la alineación estratégica con los elementos orientadores definidos al inicio del capítulo, es decir, con la visión, objetivos estratégicos, objetivos funcionales y estrategias.

Además se aplicó la “*Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa*” (Anexo N°27), con la cual se identificó el nivel de atracción y el relacionamiento entre las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se definieron, tanto en el análisis interno, como en el externo. A continuación se presenta en la Tabla N°42 la alineación estratégica de la empresa.

Tabla 44: Matriz de alineación estratégica Prodebloques 2013 – 2018

VISIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA CORPORATIVA	OBJETIVOS FUNCIONALES	PERSTCVA BSC	INDICADOR	LÍNEA BASE 2013	2014	2015	2016	2017	META TOTAL ACUMULADA 2018	AREA FUNCIONAL	ESTRATEGIAS	ALINEACIÓN	PLAN DE ACCIÓN		
En el 2018, ser la empresa líder en la producción y provisión de prefabricados de hormigón o nivel de pequeñas empresas en la Zona Sur del Distrito Metropolitano de Quito, mediante la diversidad de productos de calidad a precios justos y asesoramiento técnico personalizado, asegurando la rentabilidad y desarrollo sostenible de la empresa	OE1	Mejorar la eficiencia operacional administrativa y financiera de la empresa, para dinamizar paulatinamente los procesos y actividades organizacionales.	OFA1	Incrementar la eficiencia administrativa en un 85%	APRENDIZAJE-PROCESOS	Nivel de eficiencia administrativa desarrollada	60%	65%	70%	75%	80%	85%	ADMINISTRATIVA	EFA1	Diseñar una estructura organizacional estándar acorde al tamaño de la empresa que permita presentar división de trabajo, identificar unidades operativas básicas y determinar su nivel de relacionamiento.	PA1	Manual funcional organizacional estándar por procesos (EFA1, EFA2, EFA3)
													ADMINISTRATIVA	EFA2	Crear un manual orgánico funcional, que permita definir responsabilidades, competencias, atribuciones y productos estándar, con el fin de operativizar la estructura orgánica propuesta		
													ADMINISTRATIVA	EFA3	Estandarizar actividades administrativas mediante el establecimiento de procesos y procedimientos básicos que permitan mejorar la operatividad de la empresa.		
	OE2	Optimizar el proceso productivo de PFI de la empresa, para asegurar la diversidad de productos de calidad.	OFF1	Mejorar la gestión financiera en un 70%	PROCESOS	% de gestión financiera optimizada	30%	38%	46%	54%	62%	70%	FINANCIERA	EFF1	Crear un modelo estándar para la administración, control de fondos y flujos de efectivo, acorde al tamaño y necesidades de la empresa.	PA3	Modelo estándar de planificación, administración y control financiero (EFF1, EFF2, EFA3)
													FINANCIERA	EFF2	Estandarizar actividades financieras mediante el establecimiento de procesos y procedimientos básicos que permitan mejorar la operatividad de la empresa.		
													FINANCIERA	EFF3	Definir políticas generales para la administración y control de fondos y flujo de efectivo.		
	OE3	Mejorar el posicionamiento de la empresa a nivel de las pequeñas empresas productoras de PFI en la Zona Sur del DMQ.	OFFP1	Maximizar el uso de capacidad instalada del proceso productivo en un 95%	PROCESOS	% de capacidad instalada utilizada	58%	63%	70%	75%	80%	90%	PRODUCCIÓN	EFP1	Estructurar un modelo estándar de planificación de producción y control de productos terminados acorde a la demanda del mercado, capacidad instalada y recursos disponibles.	PA4	Modelo estándar de planificación, producción y control de calidad (EFP1, EFP2, EFP3)
													PRODUCCIÓN	EFP2	Elaborar un manual de procedimientos operativos estandarizados que integre cada fase del proceso de producción		
													PRODUCCIÓN	EFP3	Implementar un modelo básico de control de calidad de productos terminados por lotes de producción.		
	OE2	Optimizar el proceso productivo de PFI de la empresa, para asegurar la diversidad de productos de calidad.	OFFP2	Incrementar la oferta de PFI en dos unidades nuevas	CLIENTE	Número de nuevos productos desarrollados	0	1		1		2	COMERCIALIZACIÓN	EFC1	Efectuar una investigación de mercados de PFI en la ZSDMQ, para identificar preferencias, gustos, hábitos de compra, necesidades del consumidor y mercados desatendidos.	PA5	Plan para el desarrollo de nuevos productos (EFC1, EFP4, EFP4)
													PRODUCCIÓN	EFP4	Incorporar nuevos productos funcionales y diferenciados para cubrir nuevas áreas y usos de materiales de construcción en relación a la demanda del mercado de la ZSDMQ.		
													FINANCIERA	EFF4	Identificar y aplicar a fuentes de financiamiento externo que ofertan las instituciones del sistema financiero público y privado, acorde al giro de negocio de la empresa para fortalecer el proceso productivo y desarrollar productos de calidad.		
OE3	Mejorar el posicionamiento de la empresa a nivel de las pequeñas empresas productoras de PFI en la Zona Sur del DMQ.	OFC1	Incrementar en un 60% el nivel de participación en el mercado de pequeñas empresas en la	CLIENTE	% participación en el mercado captada	31%	36,80%	42,60%	48,40%	54,20%	60%	COMERCIALIZACIÓN	EFC2	Realizar alianzas estratégicas de tipo asociativo con empresas de similares características para optimizar canales de distribución y abastecimiento de productos.	PA6	Modelo estándar de comercialización y logística externa para pequeñas empresas (EFC2, EFC3)	
												COMERCIALIZACIÓN	EFC3	Ofertar productos a nuevos clientes como ferreterías y distribuidores de materiales de construcción en la ZSDMQ, mediante la modalidad de consignación.			
												COMERCIALIZACIÓN	EFC4	Difundir las características y bondades de la cartera de productos y servicios a través del desarrollo de una página WEB y la utilización de redes sociales de libre acceso.			
OE3	Mejorar el posicionamiento de la empresa a nivel de las pequeñas empresas productoras de PFI en la Zona Sur del DMQ.	OFC2	Incrementar la satisfacción del cliente en un 85%	CLIENTE	% satisfacción del cliente	70%	72,50%	75%	77,50%	80%	82,50%	COMERCIALIZACIÓN	EFC5	Definir políticas de promoción, incentivos de compra a clientes y descuentos en base al crecimiento de la demanda	PA7	Plan de promoción de productos, servicios y fidelización de clientes (EFC4, EFC5, EFC6)	
												COMERCIALIZACIÓN	EFC6	Establecer un sistema de rutas de entrega que permita dinamizar la distribución y reducir tiempos de entrega de productos terminados por zonas.			
												FINANCIERA	EFF5	Establecer políticas de racionalización y control de costos y gastos, sin afectar la percepción de valor de los productos			
OE3	Mejorar el posicionamiento de la empresa a nivel de las pequeñas empresas productoras de PFI en la Zona Sur del DMQ.	OFF2	Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 16,38%	FINANCIERA	% de rentabilidad alcanzada	1,38%	4,38%	7,38%	10,38%	13,38%	16,38%	FINANCIERA	EFF6	Adoptar un modelo estándar de provisiones de cobros a clientes y pagos a proveedores.	PA8	Modelo de optimización de la estructura de costos y previsión de cobros y pagos	
												COMERCIALIZACIÓN	EFC7	Divulgar ingresos, mediante la oferta de productos y/o servicios relacionados por zonas comerciales.			
												COMERCIALIZACIÓN	EFC8	Establecer un sistema de precios competitivos zonificados.	PA9	Sistema de precios de productos por zonas estratégicas de venta (EFC7, EFC8)	

Fuente: Direccionamiento estratégico, Prodebloques 2014
Elaborado por: Autor

CAPÍTULO V: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

En el capítulo IV se identificaron los objetivos funcionales y estrategias que permitirán a la empresa cumplir con las metas planteadas y de esta forma lograr los objetivos estratégicos planteados. En el presente capítulo se definen las acciones que deberán ejecutarse para su desarrollo, plasmadas en propuesta de proyectos o planes de acción.

Según (Troya, 2009, pág. 127) “... para una buena implementación, es necesario la motivación y compromiso, la organización, la coordinación y la capacitación del personal”, es así que la elaboración de las propuestas de implementación se realizaron con la participación de la gerente propietaria y los responsables de área de la empresa, con el propósito de definir aquellas acciones realizables y alcanzables en un determinado período de tiempo.

5.1. PLAN OPERATIVO PROPUESTO

El plan de implementación o plan operativo es el conjunto de actividades que se deberán ejecutar en un determinado período de tiempo, con una programación de actividades y con un presupuesto asignado, además es necesaria la identificación de un responsable de su ejecución, de tal forma se pueda cumplir con los objetivos estratégicos planteados para la organización.

“Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema destinado a resolver una necesidad humana o aprovechar una oportunidad de negocio” (Sapag Chain, 1997), en sí consiste en averiguar si es viable desde el punto de vista de mercado, tecnología, económico, social y ambiental.

La matriz de proyectos es una herramienta que permite visualizar de manera integral las propuestas o planes operativos a ser desarrollados por la empresa. En la Tabla N°43, se presenta un resumen de los planes de acción propuestos, en total se han establecido (9), con determinados plazos y costos aproximados para su ejecución.

Tabla 45: Definición de proyectos: Produbloques 2014 -2018

OBJETIVOS FUNCIONALES	AREA FUNCIONAL	ESTRATEGIAS	PLAN DE ACCIÓN	TIEMPO DE EJECUCIÓN	COSTO APROX		
OFA1	ADMINISTRATIVA	EFA1	Diseñar una estructura organizacional estándar acorde al tamaño de la empresa que permita presentar división de trabajo, identificar unidades operativas básicas y determinar su nivel de relacionamiento.	PA1	Manual funcional organizacional estándar por procesos (EFA1, EFA2, EFA3)	LARGO PLAZO	\$ 4.660,00
	ADMINISTRATIVA	EFA2	Crear un manual orgánico funcional, que permita definir responsabilidades, competencias, atribuciones y productos estándar, con el fin de operativizar la estructura orgánica propuesta				
	ADMINISTRATIVA	EFA3	Estandarizar actividades administrativas mediante el establecimiento de procesos y procedimientos básicos que permitan mejorar la operatividad de la empresa.				
	ADMINISTRATIVA	EFA4	Identificar y aprovechar la oferta de capacitación técnica que brindan las instituciones públicas y privadas, que permitan al personal operativo mejorar su nivel de tecnificación en el manejo de maquinaria y uso de materiales.	PA2	Plan estándar de capacitación técnica (EFA4)	MEDIANO PLAZO	\$ 2.240,00
OFF1	FINANCIERA	EFF1	Crear un modelo estándar para la administración, control de fondos y flujos de efectivo, acorde al tamaño y necesidades de la empresa.	PA3	Modelo estándar de planificación, administración y control financiero (EFF1, EFF2, EFF3)	LARGO PLAZO	\$ 3.780,00
	FINANCIERA	EFF2	Estandarizar actividades financieras mediante el establecimiento de procesos y procedimientos básicos que permitan mejorar la operatividad de la empresa.				
	FINANCIERA	EFF3	Definir políticas generales para la administración y control de fondos y flujo de efectivo.				
OFF1	PRODUCCIÓN	EFP1	Estructurar un modelo estándar de planificación de producción y control de productos terminados acorde a la demanda del mercado, capacidad instalada y recursos disponibles.	PA4	Modelo estándar de planificación, producción y control de calidad (EFP1, EFP2, EFP3)	LARGO PLAZO	\$ 5.050,00
	PRODUCCIÓN	EFP2	Elaborar un manual de procedimientos operativos estandarizados que integre cada fase del proceso de producción				
	PRODUCCIÓN	EFP3	Implementar un modelo básico de control de calidad de productos terminados por lotes de producción.				
OFF2	COMERCIALIZACIÓN	EFC1	Efectuar una investigación de mercados de PFH en la ZSDMQ, para identificar preferencias, gustos, hábitos de compra, necesidades del consumidor y mercados desatendidos.	PA5	Plan para el desarrollo de nuevos productos (EFC1, EFP4, EFP4)	MEDIANO PLAZO	\$ 4.750,00
	PRODUCCIÓN	EFP4	Incorporar nuevos productos funcionales y diferenciados para cubrir nuevas áreas y usos de materiales de construcción en relación a la demanda del mercado de la ZSDMQ.				
	FINANCIERA	EFF4	Identificar y aplicar a fuentes de financiamiento externo que ofertan las instituciones del sistema financiero público y privado, acorde al giro de negocio de la empresa para fortalecer el proceso productivo y desarrollar productos de calidad.				
OFC1	COMERCIALIZACIÓN	EFC2	Realizar alianzas estratégicas de tipo asociativo con empresas de similares características para optimizar canales de distribución y abastecimiento de productos.	PA6	Modelo estándar de comercialización y logística externa para pequeñas empresas (EFC2, EFC3)	CORTO PLAZO	\$ 2.060,00
	COMERCIALIZACIÓN	EFC3	Ofertar productos a nuevos clientes como ferreterías y distribuidores de materiales de construcción en la ZSDMQ, mediante la modalidad de consignación.				
OFC2	COMERCIALIZACIÓN	EFC4	Difundir las características y bondades de la cartera de productos y servicios a través del desarrollo de una página WEB y la utilización de redes sociales de libre acceso.	PA7	Plan de promoción de productos, servicios y fidelización de clientes (EFC4, EFC5, EFC6)	MEDIANO PLAZO	\$ 4.450,00
	COMERCIALIZACIÓN	EFC5	Definir políticas de promoción, incentivos de compra a clientes y descuentos en base al crecimiento de la demanda				
	COMERCIALIZACIÓN	EFC6	Establecer un sistema de rutas de entrega que permita dinamizar la distribución y reducir tiempos de entrega de productos terminados por zonas.				
OFF2	FINANCIERA	EFF5	Establecer políticas de racionalización y control de costos y gastos, sin afectar la percepción de valor de los productos	PA8	Modelo de optimización de la estructura de costos y previsión de cobros y pagos	MEDIANO PLAZO	\$ 2.080,00
	FINANCIERA	EFF6	Adoptar un modelo estándar de provisiones de cobros a clientes y pagos a proveedores.				
	COMERCIALIZACIÓN	EFC7	Diversificar ingresos, mediante la oferta de productos y/o servicios relacionados por zonas comerciales.	PA9	Sistema de precios de productos por zonas estratégicas de venta (EFC7, EFC8)	CORTO PLAZO	\$ 2.180,00
	COMERCIALIZACIÓN	EFC8	Establecer un sistema de precios competitivos zonificados.				
					COSTO TOTAL APROX.		\$ 31.250,00

Fuente: Matriz de alienación estratégica - Produbloques 2014
Elaborado por: Autor

5.2. DETALLE GENERAL DE PLANES DE ACCIÓN PROPUESTOS

Según (Meneses, 2004) describe a los planes de acción como: “Diseñar un proyecto o plan de negocios constituye una serie de propuestas, perfectamente analizadas, de tal manera que la diferencia entre lo planteado y lo ejecutado sea mínimo, fundamentalmente en cuanto al presupuesto, tiempo de ejecución, mercado y dentro del mismo, volúmenes de venta y precios.”

5.2.1. Estructura del plan de acción

El detalle de proyectos describe en forma clara y concisa cada una de las propuestas enunciadas, a su vez está conformado por un cuadro resumen de alineación de estratégica y un cronograma de ejecución de actividades. El cuadro resumen de proyectos está compuesto por un encabezado en el cual se detalla:

- ✓ Nombre del proyecto
- ✓ Objetivo funcional
- ✓ Estrategias funcionales
- ✓ Área de enfoque
- ✓ Responsable
- ✓ Financiamiento
- ✓ Valor total del proyecto
- ✓ Tiempo de duración
- ✓ Fecha inicio y finalización

Por cada uno de los planes de acción propuestos se presenta un cronograma, el cual describe las actividades a desarrollarse, responsables y tiempos aproximados de ejecución, el presupuesto por cada actividad y el costo total aproximado. A continuación se presentan los planes de acción propuestos para la empresa.

Ilustración 1: Plan operativo propuesto N°001

COD	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	COSTO APROX	DESDE	HASTA	2014				2015				2016				2017				2018			
						1T	2T	3T	4T																
A1	Diseño de estructura orgánica estándar	SUB TOTAL	\$ 770,00	07-oct-14	31-mar-15																				
1.1	Investigación y recopilación de información de modelos de	Asistente de proyecto	\$ 650,00	07-oct-14	31-dic-14																				
1.2	Identificación de niveles jerárquicos en la organización	Asistente de proyecto	\$ 120,00	07-oct-14	31-dic-14																				
1.3	Determinación del tipo de estructura organizacional propuesta	Responsable de área	\$ -	01-ene-15	31-mar-15																				
A2	Manual orgánico funcional estándar por procesos	SUB TOTAL	\$ 2.370,00	07-abr-15	28-ene-17																				
2.1	Desarrollo de atribuciones y funciones por áreas funcionales	Asistente de proyecto	\$ 750,00	07-abr-15	30-jun-15																				
2.2	Construcción de la cadena de valor de la organización	Jefe Administrativo + Asistente		08-jul-15	29-oct-15																				
2.3	Identificación de macro procesos y procesos	Asistente de proyecto	\$ 120,00	08-jul-15	29-sep-15																				
2.4	Elaboración del mapa de procesos	Asistente de proyecto	\$ 750,00	04-oct-15	16-dic-15																				
2.5	Determinación de productos por áreas funcionales	Jefe Administrativo		04-oct-15	16-dic-15																				
2.6	Desarrollo del manual orgánico por procesos	Jefe Administrativo + Asistente proyecto	\$ 750,00	10-ene-16	28-mar-16																				
2.7	Presentación preliminar a la alta gerencia	Jefe Administrativo	\$ -	15-abr-16	17-jun-16																				
2.8	Ajustes al documento preliminar	Asistente de proyecto	\$ -	08-oct-16	14-dic-16																				
2.9	Presentación final a la alta gerencia	Jefe Administrativo		15-ene-17	28-ene-17																				
2.10	Aprobación del documento	Gerente General	\$ -	15-ene-17	28-ene-17																				
2.11	Socialización del documento	Jefe Administrativo + Gerente	\$ -	15-ene-17	28-ene-17																				
2.12	Implementación de la nueva estructura organizacional y	Gerente General	\$ -	15-ene-17	28-ene-17																				
A3	Estandarización de procesos y procedimientos administrativos	SUB TOTAL	\$ 1.520,00	04-abr-17	30-mar-18																				
3.1	Levantamiento de macro procesos, procesos y subprocesos	Asistente de proyecto	\$ 650,00	04-abr-17	05-may-17																				
3.2	Análisis de macro procesos, procesos y subprocesos	Asistente de proyecto	\$ 120,00	05-jun-17	30-jun-17																				
3.3	Diagnóstico de macro procesos, procesos y subprocesos	Asistente de proyecto	\$ -	04-jul-17	05-sep-17																				
3.4	Diagramación y caracterización de procesos	Asistente de proyecto	\$ -	08-ago-17	30-sep-17																				
3.5	Presentación preliminar a la alta gerencia	Jefe Administrativo	\$ -	10-oct-17	14-oct-17																				
3.6	Ajustes al documento preliminar	Asistente de proyecto	\$ 750,00	17-oct-17	17-nov-17																				
3.7	Presentación final a la alta gerencia	Jefe Administrativo	\$ -	12-dic-17	15-dic-17																				
3.8	Aprobación del documento	Gerente General	\$ -	02-ene-18	05-ene-18																				
3.9	Socialización del documento	Jefe Administrativo	\$ -	16-ene-18	19-ene-18																				
3.10	Implementación de manuales y procedimientos definidos	Jefe Administrativo	\$ -	01-feb-18	30-mar-18																				
COSTO TOTAL APROX			\$ 4.660																						

Fuente: Matriz de alienación estratégica - Produbloques 2014
 Elaborado por: Autor

Ilustración 2: Plan operativo propuesto N°002

CODIGO: PAZ	AREA DE ENFOQUE	ADMINISTRATIVO + PRODUCCIÓN	PLAN OPERATIVO PROPUESTO				FINANCIAMIENTO				FONDOS PROPIOS											
	OBJETIVO FUNCIONAL	OFA1: Incrementar la eficiencia administrativa en un 85%				COSTO ESTIMADO				\$ 2.240												
	ESTRATEGIAS	EFA4: Identificar y aprovechar la oferta de capacitación técnica de instituciones públicas y priv				PLAZO DE EJECUCIÓN				LARGO PLAZO												
	PLAN DE ACCIÓN	PA2: Plan estándar de capacitación técnica				FECHA DE INICIO				07-oct-14												
RESPONSABLE DEL PLAN DE ACCIÓN	Jefe Administrativo				FECHA DE FIN				28-oct-17													
						2014		2015		2016		2017		2018								
COD	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	VALOR	DESDE	HASTA	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	
A1	Plan estándar de capacitación técnica Fase 1		SUB TOTAL \$ 1.120,00	07-oct-14	30-oct-15																	
1.1	Identificación de necesidades de capacitación técnica	Asistente de gerencia	\$ 120,00	07-oct-14	30-oct-14																	
1.2	Definición de temas de capacitación técnica	Jefe de Producción	\$ -	04-nov-14	15-nov-14																	
1.3	Investigación de centros técnicos de capacitación	Asistente de gerencia	\$ 120,00	09-dic-14	26-dic-14																	
1.4	Elaboración del presupuesto para capacitación técnica	Jefe Administrativo	\$ -	06-ene-15	23-ene-14																	
1.5	Selección de centro de capacitación técnica	Jefe Administrativo		27-ene-15	30-ene-15																	
1.6	Elaboración del cronograma de capacitación técnica por	Asistente de gerencia	\$ -	03-feb-15	13-feb-15																	
1.7	Selección e inscripción del personal operativo por temática	Jefe de Producción +		24-ene-15	27-ene-15																	
1.8	Revisión y validación del plan de capacitación	Gerente General	\$ -	10-mar-15	13-mar-15																	
1.9	Aprobación del plan de capacitación	Gerente General	\$ -	17-mar-15	18-mar-15																	
1.10	Ejecución del plan de capacitación - Grupo 1	Jefe Administrativo	\$ 400,00	14-abr-15	30-abr-15																	
1.11	Ejecución del plan de capacitación - Grupo 2	Jefe Administrativo	\$ 400,00	09-jun-15	30-jun-15																	
1.12	Evaluación de impacto de conocimientos adquiridos.	Jefe de Producción	\$ 80,00	20 oct 015	30-oct-15																	
A2	Plan estándar de capacitación técnica Fase 2		SUB TOTAL \$ 1.120,00	08-oct-16	28-oct-17																	
2.1	Identificación de necesidades de capacitación técnica	Asistente de gerencia	\$ 120,00	08-oct-16	28-oct-16																	
2.2	Definición de temas de capacitación técnica	Jefe de Producción	\$ -	07-nov-16	20-nov-16																	
2.3	Investigación de centros técnicos de capacitación	Asistente de gerencia	\$ 120,00	10-dic-16	20-dic-16																	
2.4	Elaboración del presupuesto para capacitación técnica	Jefe Administrativo	\$ -	18-ene-17	24-ene-17																	
2.5	Selección de centro de capacitación técnica	Jefe Administrativo		27-ene-17	28-ene-17																	
2.6	Elaboración del cronograma de capacitación técnica por	Asistente de gerencia	\$ -	15-feb-17	20-feb-17																	
2.7	Selección e inscripción del personal operativo por temática	Jefe de Producción +	\$ -	15-mar-17	18-mar-17																	
2.8	Revisión y validación del plan de capacitación	Administrativo	\$ -	20-mar-17	22-mar-17																	
2.9	Aprobación del plan de capacitación	Gerente General	\$ -	20-mar-17	22-mar-17																	
2.10	Ejecución del plan de capacitación - Grupo 1	Gerente General	\$ -	20-mar-17	22-mar-17																	
2.10	Ejecución del plan de capacitación - Grupo 1	Jefe Administrativo	\$ 400,00	15-abr-17	28-abr-14																	
2.11	Ejecución del plan de capacitación - Grupo 2	Jefe Administrativo	\$ 400,00	11-jun-17	29-jun-17																	
2.12	Evaluación de impacto de conocimientos adquiridos.	Jefe de Producción	\$ 80,00	15-oct-17	28-oct-17																	
			COSTO TOTAL APROX \$ 2.240,00																			

Fuente: Matriz de alienación estratégica - Produbloques 2014

Elaborado por: Autor

Ilustración 4: Plan operativo propuesto N° 004

CODIGO: PA4	AREA DE ENFOQUE	PRODUCCIÓN	PLAN OPERATIVO PROPUESTO												FINANCIAMIENTO	FONDOS PROPIOS/ FINANCIAMIENTO									
	OBJETIVO FUNCIONAL	OFF1: Maximizar el uso de capacidad instalada del proceso productivo en un 95% EFF1: Estructurar un modelo integral de planificación de producción y control de productos terminados	COSTO ESTIMADO	\$ 5.050,00																					
ESTRATEGIAS	EFP2: Elaborar un manual de procedimientos operativos estandarizados EFP3: Implementar un modelo básico de control de calidad de productos	PLAZO DE EJECUCIÓN	LARGO PLAZO																						
PLAN DE ACCIÓN	PA4: Modelo estándar de planificación, producción y control de calidad de PFH			FECHA DE INICIO	11-nov-14																				
RESPONSABLE DEL PLAN DE ACCIÓN	Jefe de Producción			FECHA DE FIN	15-dic-18																				
				2014		2015				2016				2017				2018							
COD	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	VALOR	DESDE	HASTA	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
A1	Modelo estándar de procesos producción	SUB TOTAL	\$ 3.550,00	11-nov-14	30-nov-16																				
1.1	Investigación de modelos de producción para Pymes	Asistente de proyecto	\$ 450,00	11-nov-14	15-dic-14																				
1.2	Análisis situacional del área de producción	Asistente de proyecto	\$ 250,00	10-ene-15	28-feb-15																				
1.3	Recolección de información procesos productivo y tiempos	Asistente de proyecto	\$ 250,00	10-feb-15	28-mar-15																				
1.4	Identificación de problemas y cuellos de botella	Jefe de Producción	\$ -	06-mar-15	28-mar-15																				
1.5	Diagnostico de los procesos operativos por fases de producción	Asistente de proyecto	\$ 750,00	05-abr-15	08-jun-15																				
1.6	Levantamiento de procesos operativos	Asistente de proyecto	\$ 750,00	15-jun-15	30-sep-15																				
1.7	Caracterización y diagramación	Asistente de proyecto	\$ 250,00	14-oct-15	15-nov-15																				
1.8	Deteminación de procedimientos de operación	Jefe de Producción	\$ 100,00	20-nov-15	20-dic-16																				
1.9	Revisión y validación de procedimientos	Jefe de Producción	\$ -	15-ene-16	30/02/2016																				
1.10	Elaboración del manual operativo	Asistente de proyecto	\$ 750,00	08-abr-16	28-jun-16																				
1.11	Presentación preliminar del documento	Jefe de Producción + Asistente proyecto	\$ -	11-ago-16	15-sep-16																				
1.12	Aprobación del manual de procedimientos operativos	Gerente general	\$ -	20-nov-16	30-nov-16																				
A2	Modelo base de control de calidad	SUB TOTAL	\$ 1.500,00	05-ene-17	15-dic-18																				
2.1	Investigación y revisión de normas de calidad para producción	Asistente de proyecto	\$ 250,00	05-ene-17	20-feb-17																				
2.2	Definición de mecanismos e instrumentos de control	Jefe de Producción	\$ -	03-mar-17	30-mar-17																				
2.3	Deteminación del modelo de control de calidad idóneo	Jefe de Producción	\$ 50,00	03-mar-17	30-mar-17																				
2.4	Desarrollo del modelo de control de calidad	Asistente de proyecto	\$ 750,00	05-abr-17	15-jun-17																				
2.5	Prueba piloto del modelo de control de calidad	Jefe de Producción + Asistente proyecto	\$ 200,00	05-oct-17	11-nov-17																				
2.6	Revisión del modelo desarrollado	Jefe de Producción	\$ -	08-ene-18	15-feb-18																				
2.7	Ajustes al modelo desarrollado	Asistente de proyecto	\$ 250,00	15-abr-18	30-abr-18																				
2.8	Implementación del modelo integral de producción y control	Gerente general	\$ -	05-may-18	30-sep-18																				
2.9	Ev aluación de resultados alcanzados	Jefe de Producción	\$ -	03-oct-18	15-dic-18																				
COSTO TOTAL APROX			\$ 5.050,00																						

Fuente: Matriz de alienación estratégica - Produbloques 2014

Elaborado por: Autor

Ilustración 5: Plan operativo propuesto N° 005

CODIGO: PA5	AREA DE ENFOQUE	COMERCIAL + PRODUCCIÓN	PLAN OPERATIVO PROPUESTO				FINANCIAMIENTO				FONDOS PROPIOS/ FINANCIAMIENTO											
	OBJETIVO FUNCIONAL	OFP2: Incrementar la oferta de PFH en una unidad nueva bianual				COSTO ESTIMADO				\$ 4.750,00												
	ESTRATEGIAS	EFC1: Realizar una pequeña investigación de mercados de PFH en la ZSDMQ EFP4: Incorporar nuevos productos funcionales y servicios complementarios EFC4: Identificar y aplicar a fuentes de financiamiento externo que ofertan instituciones del sistema financiero				PLAZO DE EJECUCIÓN				MEDIANO PLAZO												
	PLAN DE ACCIÓN	PA5: Plan para el desarrollo de nuevos productos				FECHA DE INICIO				08-ene-15												
	RESPONSABLE DEL PLAN DE ACCIÓN	Jefe de Producción				FECHA DE FIN				20-jun-17												
						2014		2015		2016		2017		2018								
COD	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	VALOR	DESDE	HASTA	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	
A1	Investigación de mercado de PFH en ZSDMQ	SUB TOTAL	\$ 1.000,00	08-ene-15	30-jun-15																	
1.1	Realización de básica investigación de mercados	Asistente de proyecto	\$ 450,00	08-ene-15	15-feb-15																	
1.2	Identificación de preferencias y necesidades del consumidor	Asistente de proyecto	\$ 250,00	05-mar-15	15-abr-15																	
1.3	Análisis de la oferta y demanda de PFH en la ZSDMQ	Asistente de proyecto	\$ 300,00	15-may-15	30-jun-15																	
A2	Adopción de fuentes de financiamiento externo	SUB TOTAL	\$ 750,00	08-jul-15	30-dic-15																	
2.1	Investigación de fuentes y facilidades de financiamiento por el	Asistente de proyecto	\$ 300,00	08-jul-15	15-ago-15																	
2.2	Investigación de programas de apoyo a pymes productoras	Asistente de proyecto	\$ 250,00	08-jul-15	15-ago-15																	
2.3	Selección de fuente de financiamiento acorde al tamaño de la	Gerente General /Jefe Financiero	\$ -	04-sep-15	15-sep-15																	
2.4	Recopilación de requisitos	Asistente de proyecto	\$ 100,00	17-sep-14	30-sep-15																	
2.5	Presentación de documentación	Gerente general	\$ 100,00	05-oct-15	15-nov-15																	
A3	Aprobación de uso de fuentes de financiamiento	Gerente general	\$ -	18-dic-15	30-dic-15																	
A3	Desarrollo de nuevos productos	SUB TOTAL	\$ 3.000,00	08-ago-16	20-jun-17																	
3.1	Diagnosticar la capacidad instalada de producción	Asistente de proyecto	\$ 300,00	08-ago-16	15-sep-16																	
3.2	Elaboración del plan de desarrollo de nuevos productos	Asistente de proyecto	\$ 250,00	05-oct-16	30-nov-16																	
3.3	Diseño y determinación de características base del nuevo	Asistente de proyecto	\$ 300,00	06-nov-16	30-nov-16																	
3.4	Construcción de moldes según especificaciones técnicas	Jefe de producción	\$ 1.500,00	15-dic-17	30-ene-17																	
3.5	Prueba de producción de nuevos productos	Jefe de producción	\$ 150,00	15-feb-17	30-mar-17																	
3.6	Pruebas de resistencia y vibro compresión	Jefe de producción	\$ 100,00	30/feb/2017	30-mar-17																	
3.7	Ajustes a la maquinaria y equipos	Jefe de producción	\$ 200,00	05-abr-17	15-abr-17																	
3.8	Presentación y difusión de características de nuevos productos	Jefe de producción	\$ 200,00	08-jun-17	15-jun-17																	
3.9	Aprobación de la Gerencia	Gerente general	\$ -	18-jun-17	20-jun-17																	
COSTO TOTAL APROX			\$ 4.750,00																			

Fuente: Matriz de alienación estratégica - Prodbloques 2014

Elaborado por: Autor

Ilustración 6: Plan operativo propuesto N° 006

CODIGO: PA6	AREA DE ENFOQUE	COMERCIAL	PLAN OPERATIVO PROPUESTO												FINANCIAMIENTO	FONDOS PROPIOS									
	OBJETIVO FUNCIONAL	OF1: Incrementar el nivel de participación en un 60%												COSTO ESTIMADO	\$ 2.060,00										
	ESTRATEGIAS	EFC2: Realizar alianzas estratégicas de tipo asociativo con empresas de similares características EFC3: Ofertar productos a nuevos clientes como ferreterías y distribuidores de materiales de construcción mediante modalidad de consignación.												PLAZO DE EJECUCIÓN	Mediano Plazo										
	PLAN DE ACCIÓN	PA6: Modelo estándar de comercialización y logística externa para pequeñas empresas												FECHA DE INICIO	15-mar-15										
RESPONSABLE DEL PLAN ACCIÓN	Jefe de Comercialización												FECHA DE FIN	30-nov-16											
						2014				2015				2016				2017				2018			
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	VALOR	DESDE	HASTA	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
A1	Desarrolla de alianzas estratégicas con empresas similares	SUB TOTAL		\$ 1.050,00	15-mar-15	30-dic-15																			
1.1	Identificación de pequeñas empresas y ubicación en la ZSDMQ	Jefe de Comercialización + Asistente de proyecto	\$ 450,00	15-mar-15	30-abr-15																				
1.2	Análisis de puntos estratégicos comunes	Asistente de proyecto		15-mar-15	30-abr-15																				
1.3	Selección de posibles empresas	Jefe de Comercialización	\$ -	08-may-15	14-may-15																				
1.4	Acercamientos con empresas similares	Jefe de Comercialización	\$ 150,00	01-jun-15	15-jul-15																				
1.5	Desarrollo propuestas estratégicas	Jefe de Comercialización + Asistente de proyecto	\$ 250,00	16-jul-15	30-jul-15																				
1.6	Definición de parámetros de comercialización y distribución	Jefe de Comercialización	\$ 100,00	16-jul-15	30-jul-15																				
1.7	Definición de cobertura y alcance de servicios y beneficios	Jefe de Comercialización	\$ 100,00	05-ago-15	30-ago-15																				
1.8	Presentación de propuestas a empresas seleccionadas	Jefe de Comercialización	\$ -	06-nov-15	15-dic-15																				
1.9	Suscripción de convenios y establecimiento de alianzas	Gerente General	\$ -	16-dic-15	30-dic-15																				
A2	Oferta de productos por consignación	SUB TOTAL		\$ 1.010,00	10-ene-16	30-nov-16																			
2.1	Identificación y selección de principales ferreterías y distribuidores de materiales de construcción en la ZSDMQ	Jefe de Comercialización + Asistente de proyecto	\$ 350,00	10-ene-16	30-ene-16																				
2.2	Acercamientos con ferreterías y distribuidores seleccionados	Jefe de Comercialización	\$ 100,00	13-feb-16	30-mar-16																				
2.3	Establecimiento de alianzas estratégicas comerciales	Jefe de Comercialización	\$ 150,00	05-abr-16	15-may-16																				
2.4	Desarrollo propuestas de oferta de productos por consignación	Jefe de Comercialización	\$ 150,00	04-jun-16	30-jun-16																				
2.5	Definición de parámetros comercialización y distribución	Jefe de Comercialización + Asistente de proyecto	\$ 180,00	04-jun-16	30-jun-16																				
2.6	Definición de cobertura y alcance de servicios y beneficios	Jefe de Comercialización	\$ 80,00	10-jul-16	01-sep-16																				
2.7	Presentación de propuestas a empresas seleccionadas	Jefe de Comercialización	\$ -	05-sep-16	10-sep-16																				
	Suscripción de convenios y establecimiento de alianzas	Gerente General	\$ -	15 oct 206	30-nov-16																				
COSTO TOTAL APROX			\$ 2.060,00																						

Fuente: Matriz de alienación estratégica - Produbloques 2014

Elaborado por: Autor

Ilustración 7: Plan operativo propuesto N° 007

CODIGO: PA7	AREA DE ENFOQUE	COMERCIALIZACIÓN	PLAN OPERATIVO PROPUESTO												FINANCIAMIENTO	FONDOS PROPIOS / FINANCIAMIENTO						
	OBJETIVO FUNCIONAL	OFC2: Incrementar la satisfacción del cliente en un 85% EFC4: Difundir las características y bondades de la cartera de productos y servicios a través de una página V EFC5: Definir políticas de promoción y descuentos EFC6: Establecer un sistema de rutas de entrega de productos por zonas.												COSTO ESTIMADO	\$ 4.450,00							
	ESTRATEGIAS													PLAZO DE EJECUCIÓN	Mediano Plazo							
	PLAN DE ACCIÓN	PA7: Plan de promoción de productos, servicios y fidelización de clientes												FECHA DE INICIO	10-nov-14							
RESPONSABLE DEL PLAN ACCIÓN	Jefe de Comercialización												FECHA DE FIN	30-ene-18								
						2014		2015		2016		2017		2018								
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	VALOR	DESDE	HASTA	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	
A1	Definición de características técnicas de productos y servicios	SUB TOTAL		\$ 600,00	10-nov-14	30-abr-15																
1.1	Caracterización de productos y servicios actuales	Asistente de proyecto	\$ 350,00	10-nov-14	30-nov-14																	
1.2	Elaboración de fichas técnicas de productos	Asistente de proyecto		01-dic-14	30-dic-14																	
1.3	Presentación de fichas técnica	Asistente de proyecto	\$ 250,00	16-mar-15	15-abr-15																	
1.4	Aprobación de caracterización de productos y fichas técnicas	Jefe de Producción	\$ -	20-abr-15	30-abr-15																	
A2	Desarrollo de paquetes promocionales de productos y servicios	SUB TOTAL		\$ 1.200,00	15-may-15	30-jul-16																
2.1	Definición de escenarios de comercialización	Asistente de proyecto	\$ 300,00	15-may-15	30-jun-15																	
2.2	Elaboración propuesta de políticas de promoción	Jefe de Comercialización + Asistente proyecto	\$ 350,00	06-jul-15	30-jul-15																	
2.3	Elaboración propuesta de políticas de descuento	Jefe de Comercialización + Asistente proyecto		06-jul-15	30-jul-15																	
2.4	Aprobación de políticas de promoción y descuento	Gerente general	\$ -	03-ago-15	08-ago-15																	
2.5	Implementación de modelo de promoción y descuentos	Jefe de Comercialización	\$ -	03-ago-15	30-oct-15																	
2.6	Desarrollo de propuestas formales de promoción de productos	Asistente de proyecto	\$ 250,00	15-nov-15	30-nov-15																	
2.7	Presentación de propuestas preliminares	Jefe de Comercialización	\$ -	10-dic-15	30-dic-15																	
2.8	Aprobación de propuestas	Gerente general	\$ -	10-dic-15	30-dic-15																	
2.9	Implementación de modelo de promoción y descuentos	Jefe de Comercialización	\$ 300,00	03-ene-16	30-jun-16																	
2.10	Evaluación de impactos por incorporación de productos y	Gerente general	\$ -	05-jul-16	30-jul-16																	
A3	Desarrollo de pagina web y uso de redes sociales de libre	SUB TOTAL		\$ 1.400,00	15-ene-16	30-ene-17																
3.1	Investigación de pequeñas empresas que desarrollen paginas	Asistente de proyecto	\$ 300,00	15-ene-16	15-feb-16																	
3.2	Levantamiento de especificaciones técnicas de página web	Asistente de proyecto	\$ 250,00	20-feb-16	05-mar-16																	
3.3	Definición de estructura de pagina web y redes sociales de libre	Asistente de proyecto		20-feb-16	05-mar-16																	
3.4	Selección de empresa desarrolladora	Jefe de Comercialización	\$ -	10-mar-16	20-mar-16																	
3.5	Elaboración de pagina web según especificaciones	Asistente de proyecto	\$ 350,00	05-abr-16	20-abr-16																	
3.6	Presentación de pagina web	Jefe de Comercialización	\$ -	22-abr-16	30-abr-16																	
3.7	Ajustes de pagina web	Asistente de proyecto	\$ 500,00	05-may-16	10-may-16																	
3.8	Implementación de pagina web y uso de redes sociales de libre	Jefe de Comercialización	\$ -	15-jun-16	30-dic-16																	
3.9	Evaluación de impactos por implemetnación de pagina web y	Gerente general	\$ -	05-ene-17	30-ene-17																	
A4	Desarrollo de sistema de rutas de entrega	SUB TOTAL		\$ 1.250,00	20-mar-17	30-ene-18																
4.1	Investigación de rutas actuales de distribución	Asistente de proyecto	\$ 250,00	20-mar-17	15-abr-17																	
4.2	Análisis de puntos de congestión y embotellamiento y leyes	Asistente de proyecto	\$ 300,00	20-abr-17	15-may-17																	
4.3	Estudio de tiempos de traslado de puntos referenciales en el	Asistente de proyecto	\$ 250,00	20-abr-17	15-may-17																	
4.4	Definición de rutas directas	Jefe de Comercialización + Asistente proyecto	\$ -	20-may-17	30-may-17																	
4.5	Elaboración del sistema de rutas	Asistente de proyecto	\$ 350,00	15-jun-17	30-jul-17																	
4.6	Presentación de propuesta preliminar	Jefe de Comercialización	\$ -	08-ago-17	12-ago-17																	
4.7	Aprobación de la propuesta e implementación	Gerente general	\$ -	20-ago-17	30-ago-17																	
4.8	Implementación del sistema de rutas de entrega	Jefe de Comercialización	\$ 100,00	05-sep-17	30-dic-17																	
4.9	Evaluación de resultados por implementación del sistema	Gerente general	\$ -	06-ene-18	30-ene-18																	
			COSTO TOTAL APROX	\$ 4.450,00																		

Fuente: Matriz de alienación estratégica - Produbloques 2014
 Elaborado por: Autor

Ilustración 8: Plan operativo propuesto N° 008

CODIGO: PAB	AREA DE ENFOQUE	FINANCIERA	PLAN OPERATIVO PROPUESTO				FINANCIAMIENTO				FONDOS PROPIOS											
	OBJETIVO FUNCIONAL	OFF2: Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 4% anual				COSTO ESTIMADO				\$ 2.080,00												
	ESTRATEGIAS	EFF5: Establecer políticas de racionalización y control de costos y gastos tanto administrativos como de producción para no afectar la percepción de valor de los productos. EFF6: Adoptar un modelo estándar de provisiones de cobros a clientes y pagos a proveedores.				PLAZO DE EJECUCIÓN				Mediano Plazo												
	PLAN DE ACCIÓN	PA8: Modelo de optimización de la estructura de costos y previsión de cobros y pagos				FECHA DE INICIO				11-nov-14												
RESPONSABLE DEL PLAN ACCIÓN	Jefe Financiero				FECHA DE FIN				30-ene-17													
						2014		2015		2016		2017		2018								
N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	VALOR	DESDE	HASTA	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	
A1	Modelo de estructura de costos y gastos administrativos y	SUB TOTAL	\$ 830,00	11-nov-14	30-ene-16																	
1	Investigación de modelos de costos y gastos para pymes	Asistente de proyecto	\$ 350,00	11-nov-14	28-nov-14																	
2	Definición de políticas de racionalización y control de costos y	Jefe Financiero	\$ 50,00	01-dic-14	30-dic-14																	
3	Desarrollo del modelo de costos para pymes	Asistente de proyecto	\$ 350,00	05-ene-15	15-feb-15																	
4	Revisión y validación del modelo costos	Jefe Financiero		20-feb-15	15-mar-15																	
5	Aprobación del modelo de gestión	Gerente General		20-mar-14	05-abr-15																	
6	Implementación del modelo de costos	Jefe Financiero	\$ 80,00	15-abr-15	30-dic-15																	
7	Evaluación del modelo estándar de costos	Gerente general + Jefe Financiero		8 ene 201	30-ene-16																	
A2	Modelo de previsión de cobros y pagos	SUB TOTAL	\$ 1.250,00	15-oct-15	30-ene-17																	
1	Investigación de modelos de previsión de cobros y pagos para	Asistente de proyecto	\$ 350,00	15-oct-15	15-nov-15																	
2	Definición de políticas de para cobros y pagos	Jefe Financiero	\$ 50,00	20-nov-15	30-nov-15																	
3	Desarrollo del modelo estándar de previsión de cobros y pagos	Asistente de proyecto	\$ 350,00	01-dic-15	30-dic-15																	
4	Revisión y validación del modelo	Jefe Financiero	\$ 50,00	05-ene-16	15-ene-16																	
5	Aprobación del modelo desarrollado	Gerente General		20-ene-16	30-ene-16																	
6	Implementación del modelo	Jefe Financiero	\$ 450,00	15-jul-16	01-dic-16																	
7	Evaluación de impactos de la aplicación del modelo previsión y	Gerente general + Jefe Financiero		06-ene-17	30-ene-17																	
		COSTO TOTAL APROX	\$ 2.080,00																			

Fuente: Matriz de alienación estratégica - Produbloques 2014

Elaborado por: Autor

Ilustración 9: Plan operativo propuesto N° 009

CODIGO: PA9	AREA DE ENFOQUE	COMERCIAL		PLAN OPERATIVO PROPUESTO				FINANCIAMIENTO		FONDOS PROPIOS												
	OBJETIVO FUNCIONAL	OFF2: Incrementar la satisfacción del cliente en un 85%						COSTO ESTIMADO		\$ 2.180,00												
	ESTRATEGIAS	EFC7: Diversificar ingresos mediante la oferta de productos y/o servicios relacionados por zonas comerciales EFC8: Establecer un sistema de precios competitivos zonificados						PLAZO DE EJECUCIÓN		Mediano Plazo												
	PLAN DE ACCIÓN	PA9: Sistema de precios de productos por zonas estratégicas de venta						FECHA DE INICIO		14-oct-15												
RESPONSABLE DEL PLAN ACCIÓN	Jefe de Comercialización						FECHA DE FIN		30-nov-17													
					2014		2015		2016		2017		2018									
Nº	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	VALOR	DESDE	HASTA	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	
A1	Oferta de productos relacionados por zonas comerciales		SUB TOTAL \$ 830,00	14-oct-15	30-mar-17																	
1.1	Análisis de resultados del estudio de mercado	Asistente de proyecto	\$ 350,00	14-oct-15	15-nov-15																	
1.2	Identificación de necesidades y preferencias del consumidor	Asistente de proyecto	\$ 80,00	14-oct-15	15-nov-15																	
1.3	Determinación de productos y servicios relacionados a los PFH	Asistente de proyecto	\$ -	20-nov-15	15-dic-15																	
1.4	Desarrollo de un plan de productos relacionados	Asistente de proyecto	\$ 350,00	05-ene-16	30-ene-16																	
1.5	Presentación de propuesta	Jefe de Comercialización	\$ 50,00	05-feb-16	28-feb-16																	
1.6	Aprobación de la propuesta e implementación	Gerente general	\$ -	10-mar-16	20-mar-16																	
1.7	Implementación de plan de productos y servicios relacionados	Jefe de Comercialización	\$ -	04-abr-16	30-dic-16																	
1.8	Evaluación de impactos por oferta de productos relacionados	Gerente general	\$ -	08-ene-17	30-mar-17																	
A2	Desarrollo de precios competitivos zonificados		SUB TOTAL \$ 1.350,00	15-feb-17	30-nov-17																	
2.1	Investigación de precios de productos ofertados en la ZSDMQ	Asistente de proyecto	\$ 300,00	15-feb-17	30-mar-17																	
2.2	Identificación de necesidades y preferencias del consumidor	Asistente de proyecto	\$ 350,00	15-feb-17	30-mar-17																	
2.3	Definición de precio base por zona comercial	Jefe de Comercialización + Gerente general	\$ -	15-abr-17	30-may-17																	
2.4	Elaboración de zonificación de precios por productos	Asistente de proyecto + Jefe de	\$ 150,00	15-may-17	15-jun-17																	
2.5	Presentación de propuesta	Jefe de Comercialización	\$ 100,00	18-jun-17	30-jun-17																	
2.6	Aprobación de la propuesta e implementación	Gerente general	\$ -	18-jun-17	30-jun-17																	
2.7	Implementación de plan de precios competitivos	Jefe de Comercialización	\$ 450,00	01-jul-17	30-sep-17																	
2.8	Evaluación de resultados por implementación de sistema	Gerente general	\$ -	01-oct-17	30-nov-17																	
			COSTO TOTAL APROX \$ 2.180,00																			

Fuente: Matriz de alienación estratégica - Produbloques 2014

Elaborado por: Autor

5.2.2. Responsables de ejecución

Cada uno de los planes de acción propuestos se encuentran direccionados a una área de enfoque, los cuales a su vez se encuentran a cargo de un responsable de área (responsable del proyecto y/o plan de acción); al ser una empresa pequeña con poco personal, varias de las actividades las realiza una misma persona, quien a su vez tendrá a su cargo el cumplimiento de actividades que deberá coordinar con otras áreas de la empresa, con el fin de lograr los objetivos planteados.

5.2.3. Presupuesto

Como parte fundamental de un proyecto y/o plan de acción, el presupuesto es considerado como elemento básico para su implementación, ya que éste permite determinar la valoración de actividades a emprender en un determinado período de tiempo. De igual forma, la fuente de financiamiento constituye en una parte esencial de identificación del origen de los fondos que serán direccionados para la ejecución de los mismos.

A continuación se presenta el desglose del presupuesto propuesto por proyecto para el período 2014-2018

Tabla 46: Presupuesto propuesto por planes de acción: 2014-2018

PROYECTO	FECHA INICIO	FECHA FIN	2014	2015	2016	2017	2018	Presupuesto por proyecto	% Participación por proyecto
PA1 : Manual orgánico funcional estándar por procesos	07-oct-14	30-mar-18	\$ 770,00	\$ 1.320,00	\$ 850,00	\$ 1.470,00	\$ 250,00	\$ 4.660,00	15%
PA2: Plan estándar de capacitación técnica	07-oct-14	28-oct-17	\$ 240,00	\$ 880,00	\$ 240,00	\$ 880,00	\$ -	\$ 2.240,00	7%
PA3: Modelo estándar de planificación, administración y control financiero	15-nov-14	30-jun-18	\$ 450,00	\$ 500,00	\$ 850,00	\$ 1.780,00	\$ 200,00	\$ 3.780,00	12%
PA4: Modelo estándar de planificación, producción y control de calidad de PFH	11-nov-14	15-dic-18	\$ 450,00	\$ 2.200,00	\$ 900,00	\$ 1.150,00	\$ 350,00	\$ 5.050,00	16%
PA5: Plan para el desarrollo de nuevos productos	08-ene-15	20-jun-17	\$ -	\$ 1.750,00	\$ 850,00	\$ 2.150,00	\$ -	\$ 4.750,00	15%
PA6: Modelo estándar de comercialización y logística externa para pequeñas empresas	15-mar-15	30-nov-16	\$ -	\$ 1.050,00	\$ 1.010,00	\$ -	\$ -	\$ 2.060,00	7%
PA7: Plan de promoción de productos, servicios y fidelización de clientes	10-nov-14	30-ene-18	\$ 350,00	\$ 850,00	\$ 2.000,00	\$ 800,00	\$ 450,00	\$ 4.450,00	14%
PA8: Modelo de optimización de la estructura de costos y previsión de cobros y pagos	11-nov-14	30-ene-17	\$ 400,00	\$ 700,00	\$ 730,00	\$ 250,00	\$ -	\$ 2.080,00	7%
PA9: Sistema de precios de productos por zonas estratégicas de venta	14-oct-15	30-nov-17	\$ -	\$ 400,00	\$ 630,00	\$ 1.150,00	\$ -	\$ 2.180,00	7%
Presupuesto total por año			\$ 2.660,00	\$ 9.650,00	\$ 8.060,00	\$ 9.630,00	\$ 1.250,00	\$ 31.250,00	100%
% Participación presupuesto por año			8,51%	30,88%	25,79%	30,82%	4,00%	100%	

Fuente: Matriz de alienación estratégica y Planes operativos propuestos - Prodbloques 2014

Elaborado por: Autor

En la Tabla N°46 se puede apreciar el costo detallado de los nueve planes de acción propuestos, en términos generales para la implementación del presente plan estratégico asciende a USD \$ 31.250 dólares. El costo promedio de los planes de acción propuestos se estiman en USD \$3.472,22 dólares; los planes de acción PA4 y PA5 presentan un valor presupuestario mayor a la media, correspondiente a USD \$ 5.050 y USD \$ 4.750 dólares, respectivamente.

En relación al total de ingresos operacionales del 2013 (USD \$ 206.058,17), el costo del plan estratégico representa el (15,16%), mientras que el costo promedio de un plan de implementación representa el (1,68%).

El mayor porcentaje del presupuesto se encuentra concentrado en los años 2015 con el (30,88%), 2016 con el (25,79%) y el 2017 con el (30,82%), con un valor de promedio de USD \$ 9.113,33 dólares, esto se debe a que partir del año 2015 varias actividades previstas de los nueve proyectos se encuentran en plena ejecución.

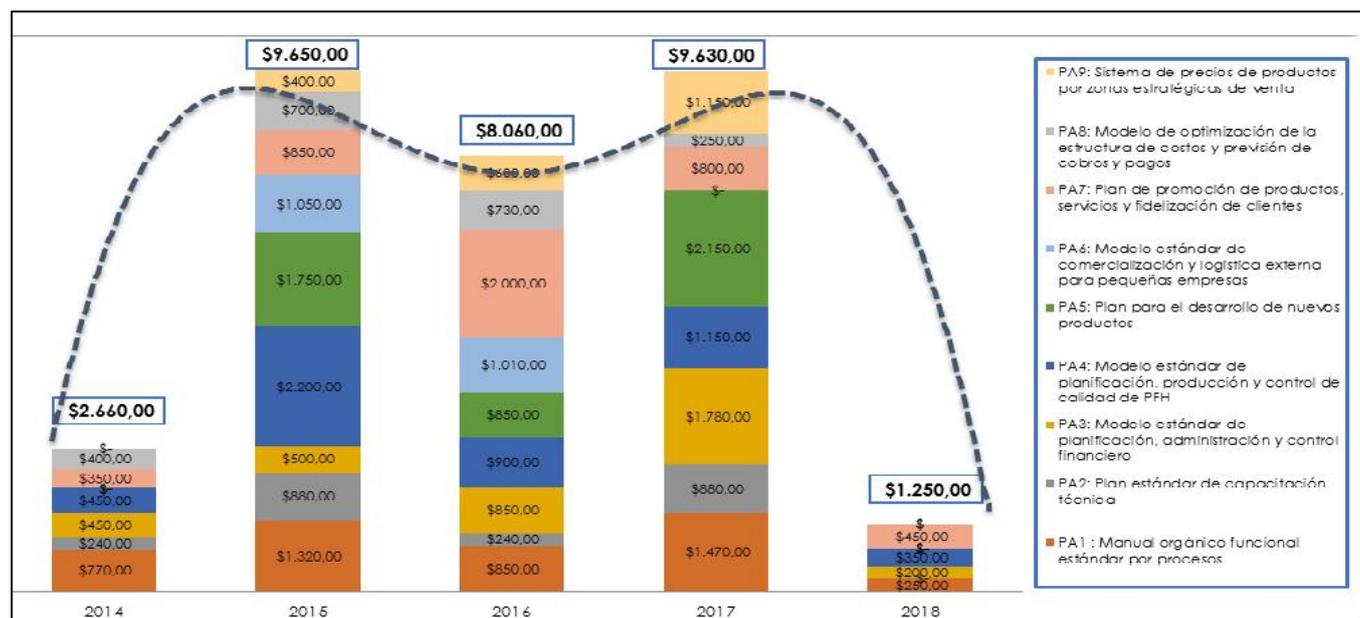
5.2.4. Financiamiento para la implementación

Como resultado del análisis financiero del capítulo III, se determinó que la empresa en el 2012 presentó un *índice de liquidez corriente* del (1,39%), mientras que en el 2013 fue del (1,58%), es decir experimentó un crecimiento de 0,19 puntos, lo cual es bueno y significa que la empresa tiene una adecuada capacidad para hacer frente a sus pasivos a corto plazo.

Además se mencionó que el giro de negocio se apalanca con fuentes de financiamiento propias de la empresa, constituidas por las ventas e ingresos no operacionales, y minoritariamente por fuentes externas.

En el 2012, los ingresos operacionales de la empresa alcanzaron un valor de USD \$161.443,03, mientras que en el 2013 experimentó un crecimiento del (27,64%), es decir alcanzó un total de ingresos operacionales de USD \$ 206.058,17.

Gráfico 54: Presupuesto gráfico de planes de acción, 2014 - 2018



Fuente: Planes operativos propuestos - Prodbloques 2014

Elaborado por: Autor

En el Gráfico N° 53, se visualiza el comportamiento del presupuesto de los planes de acción durante los cinco años de vigencia del plan estratégico, es así que en el último trimestre del 2014, se tiene previsto que (6) de los (9) proyectos propuestos inicien sus actividades preliminares - *fase de iniciación*, mientras que durante el 2015 al 2017, las actividades de los (9) proyectos se encuentran en una *fase de ejecución*, por lo tanto es necesario realizar aportes periódicos a cada uno de estos, previo el análisis de ejecución de actividades y entrega de productos, según la planificación operativa propuesta en el capítulo 5.

Finalmente, se prevé que al 2018, (5) planes de acción se hayan ejecutado, y tan solo (4) se encuentren en *fase de cierre*, por lo tanto el direccionamiento de fondos es mínimo para este año en relación a los anteriores.

Con estos antecedentes, a continuación se presentan las propuestas de financiamiento para el plan estratégico, con el fin de poner a consideración de la gerencia de la empresa para la toma de decisiones y de esta manera asegurar la implementación de los planes de acción que permitan cumplir con los objetivos estratégicos planteados en la presente investigación.

Tabla 47: Propuesta de financiamiento - planes de acción Produbloques 2014 - 2018

AÑO	VALOR	PROPUESTAS DE FINANCIAMIENTO PARA PLANES DE ACCIÓN / PLANES OPERATIVOS
2014	USD 2.660	<p>* Considerando que en el año 2013, las ventas mensuales promedio de la empresa fueron de \$ USD 17.000.</p> <p>*Para financiar el 2014, se propone utilizar fondos propios de la empresa, mediante la retención del 5,4% de sus ventas mensuales del último trimestre, de esta forma se obtendrá un monto total aproximado de USD \$2.700, sin afectar valores que se encuentran previstos para la operatividad propia del giro del negocio.</p>
2015	USD 9.650	<p>* Considerando que en el 2013, las ventas mensuales promedio de la empresa fueron de \$ USD 17.000, que entre el 2012 y 2013 su índice de liquidez corriente se incrementó a razón del 0,19 puntos y que la empresa cuenta con un ingresos no operacional por concepto de "arriendos" de un inmueble por una valor de USD \$ 500 mensuales.</p> <p>* Para el financiamiento de los planes de acción del 2015, se propone canalizar durante el primer semestre, el ingreso que percibe la empresa por concepto de "arriendos", obteniendo de esta forma un valor de USD \$3000, y la diferencia, dependiendo del nivel de ejecución de las actividades y entrega de productos, se propone realizar un avance de efectivo de USD \$ 2200 con la utilización de una tarjeta de crédito (Dinners) y el resto, con la retención del 4,5% de las ventas mensuales, cubriendo de esta forma la diferencia con un valor aproximado de USD \$4.600.</p>
2016	USD 8.060	<p>* Bajo el supuesto que el nivel de ventas mejore en igual o mayor proporción que el año 2015 y considerando las mismas condiciones del 2015.</p> <p>* Para el financiamiento de los planes de acción correspondiente al primer semestre del 2016, se propone retener el 4% de las ventas mensuales, cubriendo un valor aproximado de USD \$4.000, y la diferencia, dependiendo del nivel de ejecución de las actividades, entrega de productos intermedios, se propone obtener fondos por concepto de "arriendos" que percibe la empresa por un valor de USD \$3000, y finalmente la diferencia se cubriría mediante un sobregiro bancario por \$1.100.</p>
2017	USD 9.630	<p>*Considerando que (5) de los (9) proyectos se han ejecutado, significaría que la eficiencia operacional y la rentabilidad de la empresa se encuentran en un proceso de fortalecimiento y que además la empresa se encuentra afiliada a la CAPEIPI.</p> <p>* Para el 2017, se propone utilizar el mismo plan de financiamiento del 2015, es decir obtener fondos por concepto de ventas con la retención del 4% y arriendos por el 1er y 2do trimestre respectivamente, obteniendo un valor aproximado de \$7.600; mientras que la diferencia se obtendrán mediante la aplicación de fuentes de financiamiento externo a través de un programa y/o convenio que la CAPEIPI mantiene con entidades bancarias del sector público o privado por un valor de USD \$2.100.</p>
2018	USD 1.250	<p>* Para el 2018, se propone financiar con fondos propios de la empresa, mediante la retención del 1,5% de sus ventas mensuales del primer trimestre, de esta forma se obtendrá un monto total aproximado de USD \$1.500.</p>

Fuente: Planes operativos propuestos - Produbloques 2014

Elaborado por: Autor

5.3. SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

Como complemento del plan de implementación, el seguimiento y control de la gestión estratégica es un elemento fundamental que permitirá monitorear y controlar la ejecución de los planes de acción propuestos, la contribución a sus objetivos operativos y el nivel de cumplimiento de sus objetivos estratégicos en un determinado período de tiempo, para lo cual se propondrá a la gerencia de la empresa, la utilización de “*Matrices de seguimiento y ejecución de actividades*” (Anexo 28).

La matriz seguimiento está compuesta por los siguientes elementos validadores:

- ✓ Encabezado
- ✓ Objetivo funcional
- ✓ Plan de acción
- ✓ Programación de metas
- ✓ Ejecución de metas
- ✓ Fechas de ejecución
- ✓ Productos alcanzados
- ✓ Problemas encontrados
- ✓ Observaciones

Además se propone mantener reuniones de trabajo entre la gerencia y los responsables de área, con el fin de realizar un adecuado seguimiento y monitoreo periódico de la ejecución de actividades (avance físico), así como la ejecución del presupuesto asignado y la revisión de medios de verificación o productos alcanzados que den fe del cumplimiento de las actividades planificadas y de esta forma, conocer el nivel de ejecución de los planes de acción.

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Una vez concluida la presente investigación se exponen a continuación las siguientes conclusiones:

- ✓ La presente investigación tuvo como objetivo general, determinar lineamientos estratégicos generales para el crecimiento del sector de las Pymes productoras de prefabricados de hormigón – PFH (bloques y adoquines), tomando como caso pragmático el desarrollo de un plan estratégico para la empresa Prodbloques, para el período 2014 – 2018.
- ✓ Para el cumplimiento del objetivo general de la investigación se realizó un análisis sectorial de la Pymes productoras de PFH en el DMQ, con el cual se determinó de manera general su situación actual, así como sus principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, además se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa Prodbloques, se formuló el plan estratégico y se elaboró la propuesta del plan de implementación en el cual se delinearon planes de acción básicos y adaptables para el desarrollo de las pymes del sector, cumpliéndose de esta forma los objetivos específicos planteados en el presente trabajo.
- ✓ La construcción es considerada como un indicador clave de evolución y crecimiento de la economía de un país, así pues, cuando la economía está en recesión este sector es uno de los más afectados, a partir del 2010 el sector de la construcción experimentó una recuperación con una tasa de variación anual del 21,60% y el *PIB – Construcción* alcanzó los USD \$ 5'725 millones de dólares, atribuida al apoyo del sistema financiero privado y público proporcionado por el gobierno central a través del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social –BIESS.
- ✓ El sector de la construcción constituye uno de los importantes generadores de empleo a nivel país y tiene un peso importante dentro de la Población Económica Activa - PEA, según datos del INEC, a septiembre de 2013 el total de ocupados en el área urbana se ubicó en 4.491.665, la mayor participación de ocupados por rama de actividad a nivel nacional se ubicó en el sector del “*Comercio*” con el (25,47%), la “*Industria*

Manufacturera” con el (12,19%), seguido por la “*Construcción*” con el (7,42%) correspondiente a 333.456 ocupados.

- ✓ Las actividades económicas que más contribuyeron con el crecimiento del PIB ecuatoriano en términos anuales al segundo trimestre del 2013 fueron: *Construcción* con el (0,65%), *Correos y Comunicaciones* con el (0,65%) y *Petróleo y Minas* con el (0,46%), las dos primeras actividades económicas se mantuvieron en relación al primer trimestre registrando valores sostenibles durante el primer semestre del 2013.
- ✓ Al 2013, el total de importaciones (bienes de consumo, materias primas, bienes de capital, combustibles y lubricantes y diversos) alcanzaron un total de USD \$ 25.979 millones de dólares, de los cuales el (7,30%) es decir USD \$ 930.048 miles de dólares correspondieron a importaciones de materiales de construcción. El porcentaje promedio de participación anual de las importaciones de los “*Materiales de construcción*” es del (3,3%) relación al total de las importaciones.
- ✓ En el sector de la construcción existe un alto porcentaje de mano de obra no especializada, o que en la mayoría de casos no requiere un nivel de educación formal o técnica, específicamente para actividades relacionadas a la fabricación de prefabricados de hormigón, por lo tanto, la mano de obra calificada es escasa, debido principalmente a la falta de centros de estudio especializados que permitan fortalecer las capacidades técnicas de este tipo de personal, tan solo existen capacitaciones dirigidas para actividades de albañilería.
- ✓ Según la investigación realizada en la Junta Nacional del Artesano, uno de los requisitos principales para acceder a la titulación como “*artesano*” es justamente contar con una titulación u horas de capacitación en la rama artesanal, actualmente no existen centros de capacitación especializados para la fabricación de bloques de hormigón, por lo cual, existe un vacío que impide regularizar esta actividad. La única capacitación que se ha realizado para este tipo de actividad lo llevó a cabo la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI) a mediados del 2011, sin embargo, hasta la presente fecha de esta investigación no se ha realizado una nueva réplica.

- ✓ Para el 2014 como parte del marco normativo del sector de la construcción el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) ente rector y regulador de la administración y desarrollo del talento humano y remuneraciones, determinó el salario mínimo para un mampostero y un obrero especializado en prefabricados de hormigón en los USD \$351,70 dólares.
- ✓ Los prefabricados de hormigón más utilizados en las construcciones y edificaciones son los bloques genéricos de: 15x20x40 cm, para el levantamiento de paredes externas y/o cerramientos, mientras que para la fase de mampostería (levantamiento de paredes internas y divisiones) se utilizan bloques de 10x20x40 cm. A diciembre de 2013 se ubicaron entre los USD 0,35 y USD 0,27 respectivamente.
- ✓ Al 2012, se concedieron 36.617 permisos de construcción a nivel país por los GADs, la provincia que mayor permisos registró fue Pichincha con el (42,2%) a nivel nacional. El (88,9%) de permisos de construcción otorgados se han asignado para la ejecución de proyectos de nuevas construcciones, el (9,8%) para ampliaciones y un (1,3%) para reconstrucciones.
- ✓ Del diagnóstico situacional del sector de las Pymes productoras de prefabricados de hormigón se determinaron como principales oportunidades: el incremento sostenible de proyectos inmobiliarios y comerciales, la alta colocación de créditos hipotecarios para adquisición de vivienda por parte del BIESS, la estabilidad económica del país, la ausencia de productos sustitutos que suplan las bondades y características actuales de los bloques y adoquines y la disponibilidad de materia prima y materiales básicos.
- ✓ Las principales amenazas se centran en la falta de acceso y dificultad para la obtención de créditos, ya sea para capital de trabajo o para adquisición de activos fijos tangibles, debido especialmente al exceso de requisitos y garantías, ausencia de políticas y estrategias gubernamentales para el desarrollo del sector, un marco legal obsoleto y desactualizado, dificultad para la obtención de patentes de funcionamiento y uso de suelo, limitada oferta de capacitación técnica especializada en elaboración de PFH, escaso nivel de acceso tecnológico para el mejoramiento de procesos y modernización del aparato productivo, finalmente la alta competencia informal, incipiente y desleal.

- ✓ Como principales fortalezas de este tipo de Pymes, constituyen la adaptabilidad por su tamaño, su instinto de supervivencia y desarrollo, son fuente generadora de empleo directo, están ubicadas estratégicamente en el DMQ, se apoyan en el conocimiento y la experticia adquirida por los años de experiencia en la fabricación de PFH, además cuentan con maquinaria y equipos estándar propios, infraestructura física adecuada, con lo cual dinamizan sus actividades cotidianas.
- ✓ Las principales debilidades que aquejan a este tipo de Pymes se encuentran relacionadas con el bajo nivel de desarrollo y gestión organizacional, bajo nivel de asociatividad, mano de obra poco calificada, pocos estándares de producción, ausencia de normas de calidad, desconocimiento de mercado, una limitada cartera de clientes, una reducida formación técnica de su personal operativo y falta de liquidez.
- ✓ Según datos del INEC y del Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad – MCPEC, la contribución de las Pymes en el sector “*Industrial*” se encuentra distribuida de la siguiente manera: industrias pequeñas con el 47%, las medianas 30%, y las grandes con el 23%.
- ✓ Actualmente no se tiene registro alguno en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en relación a asociaciones productores de prefabricados de hormigón o afines, la única cooperativa productiva actualmente se encuentra en proceso de disolución por falta de un adecuado direccionamiento estratégico, fuentes de financiamiento y el establecimiento de un mercado meta.
- ✓ En base a la investigación realizada a las instituciones financieras tanto públicas como privadas, actualmente el mercado financiero no cuenta con un programa o proyecto dirigido específicamente para Pymes productoras de PFH, con el cual se pueda dar atención a las necesidades de financiamiento para capital de trabajo y adquisición de activos fijos tangibles, a tasas de crédito preferenciales y plazos de pago acorde al retorno de la inversión, el mismo que se encuentra supeditado al número de días de recuperación de cartera, que bordea en el mejor de los casos los 60 días; además una vez que se realizó el análisis comparativo de la evolución de las principales cuentas

(ingresos operacionales y utilidad) de la empresa en relación al sector “*Construcción*” y al subsector CIU C2395 “*Fabricación de artículos de hormigón y yeso*”, se determinó que Produbloques no ha experimentado un crecimiento proporcional al sector de la construcción, en este sentido se confirma y cumple la hipótesis de la presente investigación.

- ✓ El capital de trabajo en este tipo de Pymes es fundamental, aproximadamente se necesita de USD \$ 6000 mensuales para operativizar sus actividades, especialmente para la adquisición de materia prima, materiales y mano de obra.
- ✓ A través del análisis de la situación actual de la empresa fue posible conocer su estructura organizacional, capacidad directiva y estratégica, recursos financieros, talento humano, infraestructura, maquinaria y equipos, recursos tecnológicos, proceso productivo, sistema de distribución, publicidad, productos – servicios, entre otros.
- ✓ Actualmente la empresa cuenta con una estructura organizacional vertical, en la cual se identifican tres niveles jerárquicos (ejecutivo, apoyo y operativo), sin embargo, la mayoría de la estructura no refleja adecuadamente sus procesos; además carece de una definición formal de actividades, funciones y responsabilidades; algunas áreas y unidades operativas se encuentran a cargo de una misma persona, por lo que sus actividades no poseen una adecuada articulación, coordinación e interrelación que afectan a la consecución de los objetivos de la organización.
- ✓ La gerencia no cuenta con una adecuada gestión directiva estratégica, lo que ha dificultado guiar adecuadamente el rumbo de la organización; además no posee un conocimiento exhaustivo del mercado en el cual se está desarrollando, que le permita conocer claramente el posicionamiento de su marca y sus productos en el mercado de los prefabricados de hormigón.
- ✓ En los últimos cinco años la empresa no ha incursionado en la “*investigación de mercados*”, que le permita conocer claramente el posicionamiento de su marca y sus productos en el mercado de los prefabricados de hormigón, así como identificar

necesidades y requerimientos de sus clientes, lo cual dificulta determinar de manera clara las tendencias y preferencias de los consumidores

- ✓ Actualmente laboran en la empresa catorce (14) personas, a nivel administrativo la mayoría del personal cuenta con un nivel de instrucción superior y lleva un tiempo promedio en la empresa de cinco (5) años, mientras que a nivel operativo carecen de tecnificación y especialización alguna, sus actividades lo realizan en base a la experiencia y de una manera empírica, lo cual afecta directamente a la ejecución de los procesos productivos.
- ✓ La empresa adopta el proceso de fabricación denominado “*Fabricación contra inventario*”, es decir, la producción se encuentra supeditada al análisis de la rotación y determinación de inventarios físicos de productos semielaborados y terminados. En los últimos diez años la empresa no ha incorporado tecnología dentro de su proceso productivo, actualmente la producción de prefabricados de hormigón es de tipo “*semiautomático*” (interacción hombre – máquina).
- ✓ La capacidad máxima de producción de la maquinaria es de (100) quintales de cemento a la semana, sin embargo, el número de unidades varía según el tipo de prefabricado a producir; actualmente el nivel de producción promedio real se ubica en el (58%). Además la empresa no cuenta con un manual de operaciones del proceso de producción. El proceso de despacho y estibaje de productos terminados es manual, el personal que se encuentra a cargo del proceso productivo también realiza esta actividad.
- ✓ En términos generales el total de ventas anuales de la empresa en el 2013 alcanzó un monto de USD \$ 204.390,83; sin embargo, el total de costos operacionales y gastos no operacionales sumaron un monto de USD \$ 206.687,06, por lo tanto, la utilidad del ejercicio contable del 2013 fue mínima, correspondiente a USD \$ 5.371,11. En este contexto, el total de costos y gastos representan el (97,47%) del total de los ingresos de la empresa.

- ✓ El nivel de rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa, en el 2013 alcanzó el (1,38%), la cual es mínima en relación a la inversión que se realiza en este tipo de negocio, y se debe específicamente a que el retorno de la inversión demora aproximadamente 45 días en promedio en ingresar nuevamente al giro del negocio, mientras tanto la empresa necesita un capital de trabajo aproximado de USD \$ 6000 dólares a mes caído para operativizar sus actividades productivas.
- ✓ El comportamiento de la demanda de prefabricados de hormigón, en este tipo de giro de negocio “no es predecible”, ya que depende directamente de las necesidades del consumidor - constructor, así pues, en una semana se puede suscribir un contrato por una cantidad considerable de unidades, mientras que la siguiente semana las constructoras pueden demandar cantidades menores, por lo tanto, la demanda del producto experimenta altas fluctuaciones.
- ✓ Una vez que se realizó el “análisis interno” se elaboró la *Matriz de evaluación de factores internos*, y se determinó un valor de (2,54) puntos, es decir, (0,04) puntos por encima del promedio, lo que representa una situación interna organizacional medianamente fuerte, por lo cual, las posibilidades de capitalizar las fortalezas son óptimas, así como la factibilidad de minimizar en un gran porcentaje las debilidades; lo cual deberá ser aprovechada por la empresa.
- ✓ Entre las principales fortalezas identificadas en la empresa se encuentran: la nave industrial propia con instalaciones y servicios adecuados, unidades de transporte propia, renovada y en funcionamiento, adecuado sistema de planificación y distribución de productos terminados, adecuado almacenamiento y bodegaje de materia primas y productos terminados, variedad de productos genéricos con estándares básicos de calidad y una propicia planificación de producción de PFH por órdenes de producción, entre otras.
- ✓ Entre las principales debilidades identificadas se encuentran: la inapropiada estructura organizacional actual, la deficiente capacidad de producción de maquinaria y equipos, carencia de estandarización, procedimientos y control en las fases del proceso productivo, inadecuada planificación, administración y control de fondos y flujos de

efectivo, falta de publicidad, promoción y un bajo nivel de liquidez, entre las principales.

- ✓ Mediante el análisis de la cadena de valor de la empresa se determinó que a nivel de actividades principales, las de “operación” relacionadas con la planificación de producción de PFH, el control de calidad y el proceso productivo constituyen el conjunto de actividades agregadoras de valor para la empresa, debido a que en este proceso se realiza la transformación de la materia prima en producto terminado. Mientras a que a nivel de actividades de apoyo, se identificaron a la “gestión de talento humano” y la “gestión administrativa financiera”, como actividades base que permiten articular y dar soporte a la ejecución de las actividades agregadoras de valor.
- ✓ Para el “análisis externo” de la empresa se realizó un estudio a nivel del micro entrono, a través del análisis cuantitativo integral de las 5 fuerzas competitivas de Porter, así pues, la “primera fuerza competitiva” alcanzó un valor promedio de (1,50), que representa un nivel de amenaza baja en relación al riesgo de entrada de competidores potenciales, debido a la alta inversión inicial para la apertura de operaciones, un alto capital de trabajo permanente y altos costos de producción. La “segunda fuerza competitiva” relacionada a la rivalidad entre empresas establecidas en la industria, alcanzó una puntuación promedio de (1,75), lo que presenta un nivel de amenaza baja, debido principalmente a la estructura competitiva del sector y la baja percepción de calidad y diferenciación que tienen los consumidores con este tipo de productos.
- ✓ La “tercera fuerza competitiva” relacionada al poder de negociación de los compradores se considera como una amenaza baja según la puntuación promedio obtenida de (2), debido al alto grado de información que cuentan los constructores y el bajo costo de cambiar de proveedor, debido a la gran oferta de este tipo de productos en el DMQ. El poder de negociación de los proveedores como “cuarta fuerza competitiva”, alcanzó una puntuación promedio de (3), lo que presenta una oportunidad baja, ya que actualmente los bloques de hormigón no cuentan con sustitutos directos, así como el alto porcentaje de uso de este tipo de productos en construcciones y edificaciones.

- ✓ La “*quinta fuerza competitiva*”, alcanzó una mayor puntuación promedio con (3,33), lo cual representa una oportunidad baja, al considerar que actualmente no existen productos sustitutos de bloques de hormigón, además el tema de calidad sinónimo de resistencia es considerado como una de las bondades y características de este tipo de productos frente a sus sustitutos.
- ✓ Como parte complementaria del análisis externo, se realizó un estudio a nivel del macro entorno, a través del análisis del modelo PEST (factores: políticos, económicos, sociales y tecnológicos).
- ✓ La inflación en el Ecuador entre el 2011 y 2013 experimentó un decrecimiento sustancial de 1,35 puntos porcentuales en promedio anual, ubicándose a finales al 2013 en (2,70%), si continua con esta tendencia, en los próximos años se prevé estabilidad en el precio de los productos y el incentivo del ahorro por parte de la población.
- ✓ La tasa pasiva o de captación, en los últimos cuatro años se ha mantenido estable, al 2010 registró el (4,28%), mientras que a enero del 2014 se mantuvo en el (4,53%). el establecimiento de una tasa pasiva constante (sin mayor variación) representa un bajo incentivo para el ahorro por parte de los depositantes, ya que el rendimiento es bajo en relación al interés ganado.
- ✓ La inversión extranjera es uno de los principales pilares para el desarrollo económico de un país, al segundo trimestre del 2013 la mayor IED fue direccionada a *Servicios* prestados a las empresas (99,7 millones) seguido por la “*Construcción*” con (64,7 millones) y los países que mayormente contribuyeron en el 2012 fueron: China, España, Italia, Canadá, los cuales destinaron sus inversiones en la rama de “*Explotación de minas y canteras*”.
- ✓ En los últimos siete años el Ecuador ha experimentado una estabilidad política y un nivel de gobernabilidad aceptable, lo cual ha permitido reorganizar el aparato estatal, desde la modernización de las instituciones públicas, demarcando competencias, así como la promulgación de leyes, normas, reglamentos, que han permitido regular y normar las actividades económicas y empresariales dentro del país.

- ✓ El problema más importante en el tema ambiental radica en la explotación de minas y canteras, actualmente en la población de San Antonio de Pichincha funcionan (19) minas y canteras, la mayoría no cumplen con el plan de manejo ambiental, cierres técnicos, planes de remediación y títulos de concesión minera.
- ✓ Una vez que se realizó el análisis externo se elaboró la *Matriz de evaluación de factores externos*, en términos generales el entorno competitivo alcanzó (2,64) puntos, (0,14) puntos por encima del promedio, lo que representa la presencia de un porcentaje moderado de oportunidades que deberán ser aprovechadas y capitalizadas por la empresa.
- ✓ Entre las principales oportunidades identificadas se encuentran: el incremento de proyectos de construcción, la facilidad para obtención de créditos hipotecarios a bajas tasas de interés, la baja amenaza de productos sustitutos y el crecimiento de la demanda de los bloques de hormigón.
- ✓ Las principales amenazas identificadas se encuentran: la proliferación de nuevas empresas y oferentes informales, el alto poder de los compradores, las limitaciones al acceso a líneas de crédito para la renovación de maquinaria y equipo y la falta de política pública y regulación que incentive la producción de este tipo de productos.
- ✓ Como resultado del planteamiento y direccionamiento estratégico propuesto para la empresa, se determinaron un total de (3) objetivos estratégicos, (7) objetivos funcionales y (22) estrategias por áreas funcionales, del total de estrategias planteadas, (6) son de tipo ofensivas, (8) son de tipo defensivas, (3) de crecimiento, (3) competitivas, (1) de integración y (1) de diversificación que apalancarán el cumplimiento de la visión de la organización.
- ✓ Se elaboró el plan operativo propuesto el cual contó con un total de (9) planes de acción, con determinados plazos, responsables y costos aproximados para su ejecución. El costo total requerido para la implementación del presente plan estratégico asciende a USD \$ 31.250 dólares.

6.2. RECOMENDACIONES

Sobre lo analizado en la presente investigación se pone a consideración de la gerencia general de “Produbloques” las siguientes recomendaciones:

- ✓ El mercado de la construcción en los últimos ocho años ha experimentado un crecimiento paulatino y sostenible, en consecuencia se han desarrollado de manera proporcional proyectos inmobiliarios, comerciales y de vivienda, así como también se ha incrementado la demanda de los principales materiales para la construcción, por lo tanto, Produbloques deberá fortalecer “*su estructura organizacional*” a través de la definición apropiada de áreas y unidades operativas acorde a su tamaño que permitan determinar actividades, funciones y responsabilidades, así como “*su aparato productivo*” a través de la estandarización, normalización y control de su proceso productivo, de tal forma pueda aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.
- ✓ El talento humano en una organización es fundamental para lograr los objetivos formulados, por lo que se recomienda investigar en el mercado centros de estudios que oferten capacitaciones en la fabricación de prefabricados de hormigón o actividades relacionadas en el manejo de equipos y materiales, para fortalecer las capacidades técnicas del personal operativo, incentivar y concientizar que el trabajo que se lleva a cabo contribuye a su bienestar y por ende el crecimiento de la empresa.
- ✓ Con el fin de conocer adecuadamente el mercado en el cual la empresa se está desarrollando, se recomienda realizar una investigación de mercado que le permita conocer claramente el posicionamiento de su marca y sus productos en el mercado de los prefabricados de hormigón, así como las preferencias, gustos y necesidades de los consumidores, para ampliar la cobertura de sus servicios y desarrollar nuevos productos.
- ✓ La gerencia de la empresa debe considerar los resultados del diagnóstico situacional de las Pymes productoras de PFH, con el fin de aprovechar las oportunidades detectadas relacionadas al incremento de proyectos inmobiliarios y la ausencia de productos sustitutos, por lo cual, la empresa deberá mantener un análisis investigativo constante del entorno de la empresa, en especial de la competencia y nuevos proyectos de

construcción, maximizar su capacidad de producción instalada, implementar un control estándar de calidad en su cadena productiva y desarrollar nuevos productos versátiles, aprovechando eficientemente sus recursos disponibles, a fin de fidelizar e incrementar su cartera de clientes.

- ✓ Con el fin de captar mayor participación del mercado y hacer frente a la competencia desleal e incipiente, la empresa deberá considerar la asociatividad como una estrategia de integración que permita mejorar su nivel de competitividad empresarial, para lo cual será necesario identificar empresas de similares características que podrían conformar la asociación, concientizar sobre los beneficios de la asociatividad e implementar la estandarización en la producción en el uso de materiales y diseño de productos, de tal forma de atender la demanda de cantidades considerables de un mismo producto.
- ✓ Es importante que la empresa fortalezca los lazos comerciales ya existentes con sus proveedores, por lo cual deberá adentrarse en una etapa de alianzas estratégicas con el fin de generar acuerdos comerciales que permitan cumplir con sus requerimientos y mejorar las expectativas en el mercado. El desarrollo de un sistema zonificado de precios preferenciales, así como la consignación de productos pueden generar un alto dinamismo en la comercialización de los prefabricados de hormigón, considerando que las grandes ferreterías a más de la venta de artículos para la construcción, cuentan con una línea básica de insumos primarios como son los bloques y agregados pétreos.
- ✓ Actualmente en el mercado financiero no existe un programa o proyecto dirigido específicamente para Pymes productoras de prefabricados de hormigón o actividades afines, por tal razón, se recomienda a la empresa afiliarse a un ente proactivo, incluyente, con programas de inclusión social, que fomente el desarrollo productivo con el apoyo de entidades públicas y privadas, como la “*Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichicha (CAPEIPI)*” o la “*Cámara de la Construcción de Quito*”, para acceder a servicios de asistencia técnica y créditos preferenciales mediante convenios específicos que cuentan estos entes con el sistema financiero público y privado, con lo cual la empresa pueda mejorar su nivel de competitividad empresarial.

- ✓ A la gerencia de la empresa se recomienda ejecutar la planificación estratégica propuesta en la presente investigación para definir claramente el rumbo de la organización, mediante la implementación del direccionamiento estratégico, con el fin de aprovechar de la mejor manera sus recursos disponibles, asegurando su permanencia y desarrollo en el mercado de la construcción, además se deberá evaluar periódicamente, para conocer si los resultados de su ejecución se orientan hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y la visión planteada.
- ✓ Uno de los paradigmas que debe desaparecer en la mayoría de las Pymes productoras, es el relacionado a pensar o esperar que “*el cliente es quien acude a comprar el producto*”, lo adecuado es salir a buscar al cliente, buscar el mercado, golpear puertas, generar propuestas de valor, que permitan mantener a los clientes establecidos y fidelizar a nuevos clientes, por lo tanto, la empresa deberá adentrarse en un proceso en el que la comercialización deberá tomar un giro dinámico, cuyo único enfoque será satisfacer las necesidades del cliente, además deberá implementar un plan de promociones de productos y servicios, con el fin de que los consumidores puedan identificar y visibilizar su imagen y marca, identificar a sus productos por la calidad y buen precio, y de esta forma posicionarse en el mercado de materiales de construcción de una forma competitiva.
- ✓ Como parte fundamental de todo giro de negocio, los ingresos y gastos deberán ser administrados y controlados, para lo cual se recomienda a la empresa implementar un modelo estándar de planificación, administración y control financiero, apoyado en la estructura contable actual, para facilitar la interpretación, análisis y toma de decisiones acertadas y oportunas por parte de la gerencia, además permitirá un mejor control de ingreso y uso de fondos.
- ✓ A la gerencia de la empresa se recomienda considerar la ejecución de los planes de acción propuestos en la presente investigación, los cuales deberán ejecutarse de manera progresiva y constante, con el fin de mejorar la eficiencia operacional, optimizar su proceso productivo y mejorar el posicionamiento a nivel de las pequeñas empresas productoras de PFH en la ZSDMQ, por lo cual, será necesario realizar un adecuado seguimiento y evaluación periódica de los planes de acción a implementarse, con la

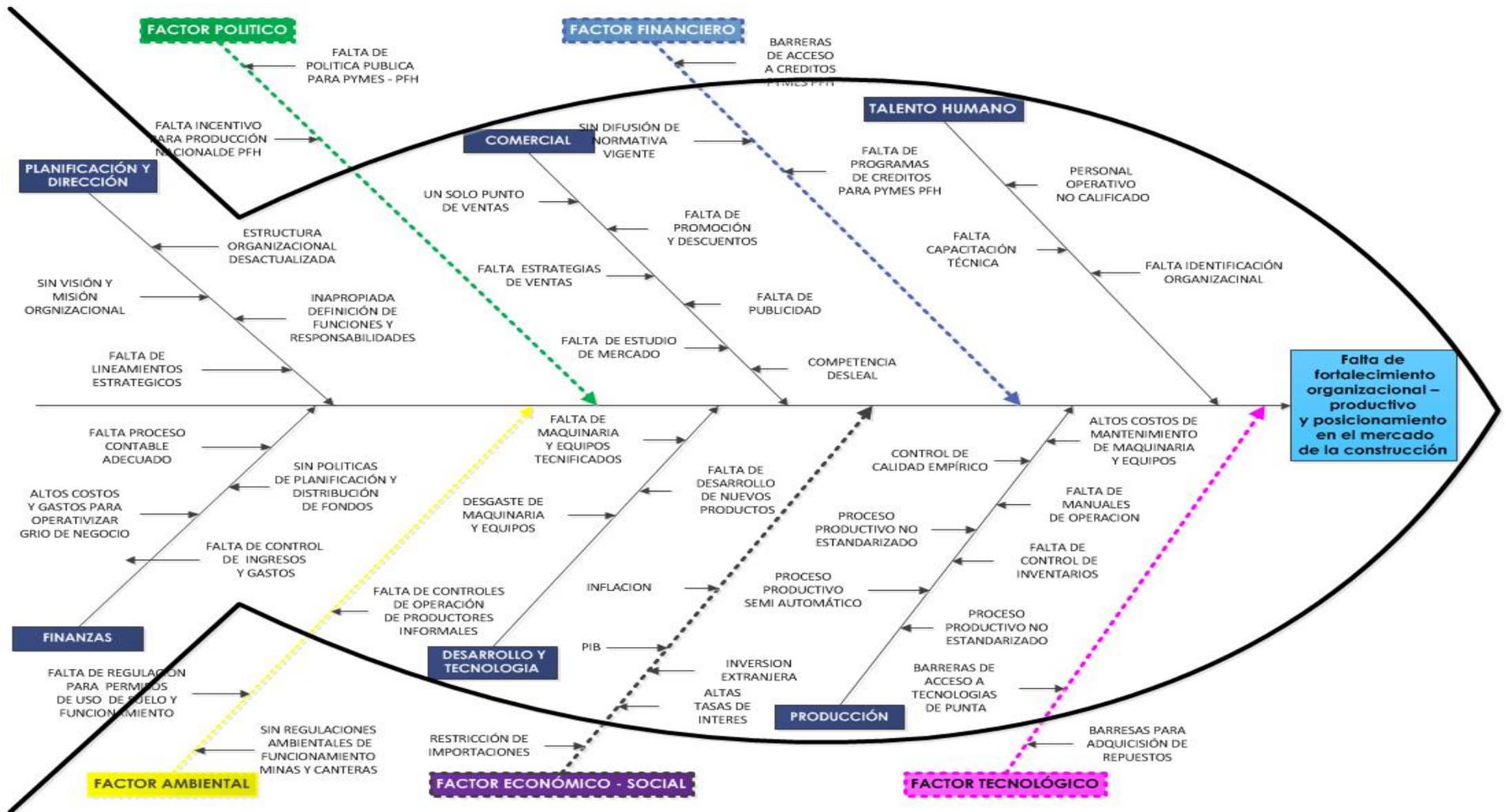
finalidad de conocer su incidencia y resultados en mejoramiento organizacional, y de esta forma determinar el cumplimiento de las metas fijadas y por ende sus objetivos estratégicos planteados.

- ✓ El direccionamiento estratégico en su conjunto deberá ser socializado a todos los niveles de la empresa, con el fin de que cada uno de los colaboradores, personal administrativo y operativo se encuentren involucrados y estén comprometidos en la ejecución de cada una de las actividades y propuestas de la presente investigación, de esta forma la empresa logrará definir un rumbo a seguir como un todo y no como islas, por lo tanto, los canales de comunicación son primordiales para realizar este ejercicio, considerando que al ser un pequeña empresa la comunicación fluye de mejor manera.

- ✓ A la gerencia se recomienda realizar el seguimiento y monitoreo de la implementación del direccionamiento estratégico propuesto con una periodicidad trimestral, para identificar posibles desviaciones y de esta forma realizar ajustes preventivos o correctivos a las estrategias. Mientras que a los responsables de ejecución de los planes de acción deberán realizar el seguimiento y evaluación de manera mensual mediante la utilización de la “*Matriz de seguimiento y monitoreo*” propuesta en la presente investigación, a fin de conocer el nivel de avance físico y presupuestario, los productos alcanzados, problemas encontrados y acciones a emprender con el fin de cumplir con su objeto de creación.

ANEXOS

Anexo 1: Diagrama causa – efecto, Prodebloques



Fuente: Archivos Prodebloques – Distribución física
 Elaborado por: Autor

Anexo 2: Metodología para cuantificación de resultados de encuestas

Para el estudio de esta investigación y con el fin de cuantificar las expectativas, gustos y preferencias de los constructores en el momento de la compra de prefabricados de hormigón y conocer el grado de identificación de la empresa Produbloques en el sector de los materiales para la construcción se diseñó un instrumento de investigación “encuesta” el cual fue aplicado a clientes de la empresa.

1. Definición del universo y tamaño de la muestra:

Para definir el universo se tomó la base de datos de los clientes de la empresa Produbloques del año 2012 y 2013, con lo cual se cuantificó un total de 345, los cuales incluyen tanto clientes fijos como eventuales. Además se realizó una prueba piloto a un total de 10 clientes, para determinar los valores de p y q, de lo cual se obtuvo un 90% de aceptación.

SIMBOLOGÍA	VARIABLES	DATOS
N	Universo	345
p	Probabilidad favorable	90%
q	Probabilidad desfavorable	10%
e	Error en la población de la muestra	5%
z	Nivel de confianza 95%	1,96%
n	Tamaño de la muestra	?

Para determinar el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(N - 1) * e^2 + z^2 * p * q}$$

Resultado de la aplicación de la fórmula a un universo de 345 personas, se obtuvo el tamaño de la muestra = 99.

$n = \frac{1,96^2 * 0,90 * 0,10 * 345}{(345 - 1) * 0,05^2 + (1,96^2 * 0,90 * 0,10)}$
$n = \frac{3,84 * 0,90 * 0,10 * 345}{(344 * 0,0025) + (3,84 * 0,90 * 0,10)}$
$n = \frac{119,28}{1,21}$
$n = 98,93$

2. Recolección de información

En base al tamaño de la muestra, posterior se realizó una selección aleatoria a la base de datos, de tal forma, se aplicó la encuesta de forma directa a los clientes seleccionados, dicho instrumento de investigación contó con 18 preguntas con un tiempo promedio de duración de 30 minutos, lo cual permitió obtener información de primera mano.

3. Encuesta presentada

A continuación se presenta el cuerpo de la encuesta que se utilizó en la presente investigación, la mayoría de preguntas son cerradas y de selección múltiple, lo cual posibilitó realizar un procesamiento ágil.

 UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR <i>"Encuesta de preferencias del consumidor en la compra de prefabricados de hormiÓN"</i> 	
OBJETIVO GENERAL :	* Determinar el comportamiento, preferencias y necesidades de los constructores en el momento de compra de prefabricados de hormiÓN y conocer el grado de identificación de la empresa PRODUBLOQUES en el sector de los materiales para la construcción.
NOMBRES Y APELLIDOS : FECHA : Día Mes Año.....
INSTRUCCIONES :	* El siguiente cuestionario es de selección múltiple. * Marque en los espacios respectivos, con una (x) la respuesta que crea conveniente. * El tiempo aproximado para contestar la presente encuesta es de 5 minutos
COD 1.)	1.) Qué tipo de constructor es usted?
1.1	Empresa Constructora <input type="checkbox"/>
1.2	Profesional Independiente <input type="checkbox"/>
1.3	Ciente individual - por cuenta propia <input type="checkbox"/>
COD 2.)	2.) Qué tipo de obra o construcción se encuentra realizando actualmente?
2.1	Habitacional <input type="checkbox"/>
2.2	Comercial <input type="checkbox"/>
2.3	Vivienda por cuenta propia <input type="checkbox"/>
2.4	Adecuaciones o ampliación <input type="checkbox"/>
2.5	Reconstrucción o refacciones <input type="checkbox"/>
COD 3.)	3.) ¿En qué sector del Distrito Metropolitano de Quito se encuentra realizando su construcción?
3.1	Norte de Quito <input type="checkbox"/>
3.2	Sur de Quito <input type="checkbox"/>
3.3	Centro de Quito <input type="checkbox"/>
3.4	Valle de los Chillos <input type="checkbox"/>
3.5	Valle de Cumbayá <input type="checkbox"/>
3.6	Lugares Periféricos <input type="checkbox"/>

COD	4.) En la mampostería de la obra de construcción (levantamiento de paredes internas, externas y divisiones). Qué tipo de materiales utiliza habitualmente? *(Seleccione solo una respuesta)				
4.1		Bloque artesanales			<input type="checkbox"/>
4.2		Bloques prensados			<input type="checkbox"/>
4.3		Ladrillos			<input type="checkbox"/>
4.4		Jaboncillos			<input type="checkbox"/>
4.5		Gypsum			<input type="checkbox"/>
COD	5.) Según su percepción cual de los siguientes productos es más resistente? * (Ordene del 1 al 5, siendo 1 el más resistente y 5 el menos resistente)				
5.1		Bloques artesanales			<input type="checkbox"/>
5.2		Bloques prensados			<input type="checkbox"/>
5.3		Ladrillos			<input type="checkbox"/>
5.4		Jaboncillos			<input type="checkbox"/>
5.5		Gypsum			<input type="checkbox"/>
COD	6.) Qué tipo de prefabricado de hormigón utiliza frecuentemente para levantar paredes externas? * Seleccione solo una (1) respuesta				
6.1		Bloques de 10x20x40			<input type="checkbox"/>
6.2		Bloques de 12x20x40			<input type="checkbox"/>
6.3		Bloques de 15x20x40			<input type="checkbox"/>
6.4		Bloques de 20x20x40			<input type="checkbox"/>
COD	7.) Qué tipo de prefabricado de hormigón utiliza frecuentemente para levantar paredes internas o divisiones? * Seleccione sola una (1) respuesta				
7.1		Bloques de 10x20x40			<input type="checkbox"/>
7.2		Bloques de 12x20x40			<input type="checkbox"/>
7.3		Bloques de 15x20x40			<input type="checkbox"/>
COD	8.) Al momento de adquirir materiales para mampostería, en qué lugar prefiere adquirir el producto? *Seleccione solo una (1) respuesta.				
8.1		Fabricas de Prefabricados de Hormigón - Bloqueras			<input type="checkbox"/>
8.2		Bloqueras Artesanales			<input type="checkbox"/>
8.3		Ferreterías			<input type="checkbox"/>
8.4		Vendedores informales (camiones con producto)			<input type="checkbox"/>
COD	9.) Qué variable considera el momento de realizar la compra de prefabricados de hormigón? * (Ordene del 1 al 4, siendo 1 el más importante y 4 el menos importante)				
9.1		Precios Bajos			<input type="checkbox"/>
9.2		Calidad y resistencia			<input type="checkbox"/>
9.3		Servicio de transporte			<input type="checkbox"/>
9.4		Servicio personalizado - asesoría técnica			<input type="checkbox"/>
9.5		Facilidades de pago			<input type="checkbox"/>
COD	10.) Qué cantidad de prefabricados de hormigón ha adquirido en el último mes? * Seleccione una (1) sola opción				
10.1		10 - 100			<input type="checkbox"/>
10.2		101 - 300			<input type="checkbox"/>
10.3		301 - 500			<input type="checkbox"/>
10.4		501 - 1000			<input type="checkbox"/>
10.5		Más de 1000			<input type="checkbox"/>
COD	11.) Cuanto tiempo esta dispuesto a esperar para que se realice la entrega del producto en su punto de destino? * Seleccione una (1) sola opción				
11.1		30 min			<input type="checkbox"/>
11.2		45 min			<input type="checkbox"/>
11.3		1 hora			<input type="checkbox"/>
11.4		1 h 30 min			<input type="checkbox"/>
COD	12.) Según su criterio, cuál el medio más apropiado para realizar el pedido de compra de prefabricados de hormigón? * Seleccione una (1) sola opción				
12.1		Por teléfono			<input type="checkbox"/>
12.2		Por e - mail / correo electrónico			<input type="checkbox"/>
12.3		Personalmente			<input type="checkbox"/>

COD 13.) Qué forma de pago consideraría apropiada en momento de adquirir el producto?			
13.1	Al Contado	<input type="checkbox"/>	
13.2	(* A Crédito	<input type="checkbox"/>	
13.3	(* Si su respuesta fue a "A Crédito", ¿A cuantos días, consideraría conveniente realizar su pago?		
	15 días	<input type="checkbox"/>	30 días <input type="checkbox"/> más de 30 días <input type="checkbox"/>
COD 14.) ¿ Conoce o identifica fácilmente a "PRODUBLOQUES"?			
14.1	(* SI	<input type="checkbox"/>	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; display: inline-block;"> * Si contesto "NO", enuncie a su proveedor/es actual/es de prefabricados de hormigón: * Aquí termina su encuesta. </div>
14.2	NO	<input type="checkbox"/>	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 1.- _____ 2.- _____ 3.- _____ </div>			
NOTA: (*) Si su respuesta fue afirmativa pase a la pregunta N° 15.			
COD 15.) ¿ Como conoció los productos que oferta "PRODUBLOQUES"? (seleccione una sola opción)			
15.1	Relación comercial existente - experiencia y calidad de productos	<input type="checkbox"/>	
15.2	Publicidad mediante volantes - tarjetas de presentación	<input type="checkbox"/>	
15.3	Recomendación de terceros - referido	<input type="checkbox"/>	
COD 16.) ¿Por qué prefiere a "PRODUBLOQUES" como proveedor de prefabricados de hormigón? * (Ordene del 1 al 6, siendo 1 el más importante y 6 el menos importante)			
16.1	Precios bajos	<input type="checkbox"/>	
16.2	Calidad de sus productos	<input type="checkbox"/>	
16.3	Servicio y asistencia técnica personalizada	<input type="checkbox"/>	
16.4	Servicio de transporte y estibaje incluido	<input type="checkbox"/>	
16.5	Facilidades de pago	<input type="checkbox"/>	
16.6	Servicios complementarios (comercialización de material pétreo)	<input type="checkbox"/>	
COD 17.) ¿ Conoce a otros proveedores de prefabricados de hormigón con similares características de "PRODUBLOQUES"?			
17.1	* SI	<input type="checkbox"/>	<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; display: inline-block;"> * Si contesto afirmativamente, por favor enúncielos: </div>
17.2	NO	<input type="checkbox"/>	
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 1.- _____ 2.- _____ 3.- _____ </div>			
COD 18.) ¿Qué tipo de promociones o servicios adicionales le gustaría que "PRODUBLOQUES" ofrezca a sus clientes?			
18.1	Descuentos por volúmenes de compra	<input type="checkbox"/>	
18.2	Transporte y esquiabaje gratis	<input type="checkbox"/>	
18.3	Promociones y obsequios por temporadas (en determinadas fechas)	<input type="checkbox"/>	
18.4	Otros	<input type="checkbox"/>	
GRACIAS POR SU COLABORACIÓN			

Fuente: Prodebloques

Elaborado por: Autor

Anexo 3: Comparación de estratos socioeconómico 2011

VARIABLES	ESTRATO A	ESTRATO C+	ESTRATO D
VIVIENDA	<p>*El material predominante del piso es de duela, parquet, tablón o piso flotante.</p> <p>*En promedio tienen 2 baños con ducha de uso exclusivo para el hogar</p>	<p>*El material predominante del piso de las viviendas es de cerámica, baldosa, vinil o marmetón.</p> <p>En promedio tienen un baño con ducha de uso exclusivo para el hogar</p>	<p>*El material predominante del piso es de ladrillo o cemento, tabla sin tratar o tierra.</p> <p>El 31% tiene un cuarto de baño de uso exclusivo para el hogar.</p>
TECNOLOGÍA	<p>*El 99% cuentan con servicio de internet.</p> <p>*La mayoría de hogares cuenta tiene computadora de escritorio y/o portátil</p> <p>En promedio disponen de cuatro celulares en el hogar</p>	<p>*El 39% de hogares cuenta con servicio de internet.</p> <p>El 63% tiene un computador de escritorio, el 21% tiene una computadora portátil.</p> <p>En promedio disponen de dos celulares en el hogar</p>	<p>*En promedio disponen de un celular en el hogar</p>
HABITOS DE CONSUMO	<p>*La mayoría compra su vestimenta en centros comerciales.</p> <p>*El 99% de hogares utiliza correo electrónico personal y paginas sociales</p> <p>*El 76% de hogares ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos 3 meses</p>	<p>*El 38% compra la mayor parte de su vestimenta en centros comerciales</p> <p>*El 63% de los hogares está registrado en páginas sociales, el 77% tiene correo electrónico personal.</p> <p>*El 46% de hogares ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos 3 meses</p>	<p>*El 9% de los hogares utiliza internet</p> <p>*El 95 de los hogares ha leído libros diferentes a manuales de estudio y lectura de trabajo en los últimos 3 meses</p>
EDUCACIÓN	<p>*El jefe de hogar tiene un nivel de instrucción superior y un número considerable alcanza estudios de postgrado</p>	<p>*El jefe de hogar tiene un nivel de instrucción secundaria completa</p>	<p>*El Jefe de hogar tiene un nivel de instrucción completa</p>
ECONOMÍA	<p>*Los jefes de hogar se desempeñan como profesionales, científicos, intelectuales, miembros del poder ejecutivo, de los cuerpos legislativos, personal directivo de las Administración Pública y de empresas.</p> <p>*El 95% de hogares está afiliado o cubierto por el IESS y/o ISSFA o ISSPOL.</p> <p>*El 79% de hogares tiene un seguro de salud privado, seguro internacional, seguro de vida</p>	<p>*Los jefes de hogar se desempeñan como trabajadores de servicios, comerciantes y operadores de instalación de máquinas y montadores.</p> <p>El 77% de hogares está afiliado o cubierto por el IESS y/o ISSFA o ISSPOL.</p> <p>El 20% de hogares tiene un seguro de salud privado, seguro internacional, seguro de vida</p>	<p>*Los jefes de hogar se desempeñan como trabajadores no calificados, trabajadores de los servicios, y algunos se encuentran inactivos.</p> <p>*El 11% de hogares está afiliado o cubierto por el IESS y/o ISSFA o ISSPOL.</p>

Fuente: INEC – NSE 2011 – Presentación Agregada

Elaborado por: Autor

Anexo 4: Perfil de competencia laboral – “Obrero especializado en elaboración de prefabricados de hormigón”.



Perfil de Competencia Laboral

OBrero ESPECIALIZADO EN LA ELABORACIÓN DE PREFABRICADOS DE HORMIGÓN



NOMBRE DEL PERFIL: OBRERO ESPECIALIZADO EN LA ELABORACIÓN DE HORMIGONES

NIVEL DE COMPETENCIA: NIVEL 1

EQUIPO RESPONSABLE DEL LEVANTAMIENTO DEL PERFIL PROFESIONAL
Personal técnico y académico de la Cámara De La Pequeña Industria De Pichincha, bajo la responsabilidad del Instituto de Capacitación de la Pequeña Industria.

REVISIÓN Y EDICIÓN:
Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional
Julio, 2011



Este documento es propiedad intelectual de la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional SETEC © dentro del marco del convenio de financiamiento de la Convocatoria 001-CL-STCNC-10



Contexto de trabajo

ENTORNO PROFESIONAL

Profesional con una formación teórico-práctica que lo capacita en elaboración de los prefabricados de hormigón cumpliendo las normas técnicas, de seguridad industrial, higiene, y ambiente.

OCUPACIONES Y PUESTOS DE TRABAJO

- Construcciones civiles
- Hormigoneras.
- Fábricas blujereras.
- Fábricas de dinteles de puertas.
- Fábricas de vigas de hormigón.

FUNCIONES Y DESTREZAS

- Preparar y/o elaborar, moldes de prefabricados según diseño y especificaciones técnicas.
- Preparar y/o elaborar la armadura del prefabricado según diseño y especificaciones técnicas.
- Fundir el hormigón en el elemento a prefabricar según diseño y especificaciones técnicas.
- Desencofrar el prefabricado, tipificarlo y habilitar el área.

UNIDADES DE COMPETENCIA

RELACIÓN DE UNIDADES DE COMPETENCIA

Uc 1 Preparar y/o elaborar, moldes de prefabricados según diseño y especificaciones técnicas cumpliendo las normas técnicas de seguridad industrial, higiene y protección ambiental vigentes

Uc 2 Preparar y/o elaborar la armadura del prefabricado según diseño y especificaciones técnicas cumpliendo las normas técnicas de seguridad industrial, higiene y protección ambiental vigentes

Uc 3 Fundir el hormigón en el elemento a prefabricar según diseño y especificaciones técnicas aplicando las normas técnicas de seguridad industrial, higiene y protección ambiental vigentes.

Uc 4 Desencofrar el prefabricado, tipificarlo y habilitar el área bajo las normas de seguridad industrial, higiene y ambiente.

Conocimientos

- Uso y manejo de herramientas y equipos para la elaboración de prefabricados.
- Mecanismos y funcionamiento de las máquinas y herramientas.
- Características adecuadas del hormigón.
- Tamaños y formas de moldes.
- Manejo de moldes para pruebas de hormigones y prefabricados.
- Tipos de materiales y materia prima a utilizarse.
- Aplicación de medidas de higiene y protección del ambiente.
- Relaciones humanas y legislación laboral.

Habilidades

- Leer, escribir, y comprender textos.
- Realizar cálculos básicos de suma, resta, multiplicación y división.
- Aplicar conocimientos por sentido de orientación.
- Reconocer figuras geométricas.
- Comunicar a sus compañeros las funciones delegadas por el responsable de la obra.
- Exponer sus criterios.
- Escuchar las indicaciones de su superior.
- Planificar las tareas encomendadas.
- Preparar y/o elaborar moldes de prefabricados según diseño y especificaciones.
- Preparar y/o elaborar la armadura del prefabricado según diseño y especificaciones.
- Fundir el hormigón en el elemento a prefabricar según diseño y especificaciones.
- Generar soluciones prácticas.
- Razonar lógicamente.
- Intuir la detección de problemas de funcionamiento.
- Integrar equipos de trabajo.
- Realizar otras tareas y funciones en su área laboral.
- Capacidad analítica y de rápida reacción ante emergencias.

Actitudes

- Paciente para llegar a entender el proceso de fabricación y sus diferentes etapas.
- Orientado a Detalles.
- Metódico, inclinado por realizar tareas concretas.
- Proactivo: Tomando sus propias decisiones de lo que quiere hacer y cómo lo va hacer.
- Sereno; apacible con sus compañeros de trabajo.
- Solidario con sus compañeros comprometido por el bien común.
- Puntual, cumplidor y celoso de todas sus obligaciones.
- Comportamiento ético en el desempeño de sus funciones.

Anexo 5: Matriz FODA - Pymes Ecuador, octubre 2013

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Existe concentración en la rama de actividad de las Pymes. Comercio tiene una representatividad del 33,26% sobre el total de empresas. • Del total de las Pymes solo el 8% de ellas exporta sus productos. • Un alto porcentaje 30,40% de Pymes afirma que sus proveedores de materia prima se encuentra en el extranjero • Existe una falta de fomento en la cantidad de créditos otorgados, el 79,41% de empresas analizadas creen que el crédito permanece igual. • Los canales de comunicación para publicar su negocio son defectuosos, lo que no permite fomentar un contacto cercano con sus consumidores • Las Pymes no pueden ofrecer en la mayoría de casos, sueldos competitivos por lo cual deben acceder a personal poco capacitado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación en los productos ofertados por las empresas, por lo cual existe un manejo de fidelidad de los clientes. • Por el tamaño que tienen estas empresas, existe una mayor dinámica de adaptación ante eventualidades externas al negocio. • Una empresa surge a partir de un emprendedor. Ecuador tiene una de las tasas más altas de la región 26,26%. • Las Pymes en Ecuador tienen en promedio 35 trabajadores permanentes y 2 ocasionales, lo que permite mantener el know how del negocio
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Para insertar sus productos en el mercado internacional existen cada vez más altos estándares de calidad, mismos que se encuentran ajenos a la realidad de las Pymes ecuatorianas. • Baja articulación entre el aparato productivo privado y el sistema educativo formal. • Existe baja capacitación técnica y poco manejo de información para las operaciones del negocio como jurídica y comercial. • La inseguridad en los centros poblacionales puede desestimular la inversión. El 33,54% de las Pymes considera como perjudicial a la inseguridad ciudadana. • La inestabilidad política en cuanto a relaciones internacionales no permite un fluido tránsito para la inversión. 	<ul style="list-style-type: none"> • El programa "Exporta fácil" permite comercializar hasta USD 5000 FOB, uno o varios paquetes de hasta 30 kilos • "PRODUCEPYME", busca el fortalecimiento de la productividad y competitividad de las unidades productivas relacionadas al desarrollo. • La estabilidad económica que se vive en el país producto de la dolarización • El 63% de las Pymes considera positiva la disponibilidad de información para exportar. • Las Pymes que consideran positivo el soporte del gobierno central y local son el 50% y 51,68% respectivamente.

Fuente: Informe del I cuatrimestre 2013 sobre las Pymes de la Universidad Simón Bolívar, de Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2012 y el Ministerio de Industrias y Productividad.

Elaborado por: Revista Ekos

Anexo 6: Fuentes de financiamiento para Pymes productoras, junio 2014

INSTITUCIÓN FINANCIERA	SEGMENTO	DESTINO DEL CRÉDITO	MONTOS DE CRÉDITO	TASA DE INTERÉS	PLAZOS	GARANTÍAS	FORMAS DE PAGO
 Banco Nacional de Fomento (BNF)	Pymes y Empresas	Producción, comercio y servicios *Capital de trabajo *Activos Fijos Lotes de terrenos en el sector urbano, locales comerciales, *Maquinaria nueva y usada	Mínimo: \$500 Máximo: \$300.000	10% reajutable Producción ciclo corto: 11,20% reajutable	En función del destino de la inversión hasta 15 años	Quirografaria Prendaria Hipotecaria	Forma de pago: mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual. Periodo de gracia: en función del destino de la inversión.
		Financiamiento productivo a Sectores Priorizados establecidos en Manual de Crédito de Segundo Piso (Anexo 14): Confecciones y calzados, Farmacéutica, Metalmeccánica, Energías renovables, Petroquímica, Turismo, Automotor, Cadena Agroforestal, Transporte y logística, Tecnología: Hardware y Software, Bio-química, Plástico y caucho, Alimentos y Servicios logísticos.	• Hasta USD 20000.000	• Reajutable cada 90 días en base a la TPR	• Activo fijo: 10 años • Capital de trabajo: 3 años • Asistencia técnica: 2 años	Negociadas entre la IFI y el BF, de conformidad con lo dispuesto en la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.	
	Corporación Financiera Nacional	Fondos de garantía: es una herramienta de fomento productivo que busca facilitar el acceso al crédito a la pequeña y mediana empresa cuyas actividades estén encaminadas hacia la transformación de la Matriz Productiva. Activos Fijos: Financiamiento para adquisición de activos fijos para proyectos nuevos, de ampliación o en marcha siempre que se promuevan actividades productivas enmarcadas en los sectores priorizados, industrias estratégicas e industrias básicas así como las actividades económicas correspondientes a las cadenas productivas priorizadas	Las garantías cubren hasta el 50% del capital del crédito otorgado, o hasta USD. 500.000,00 Desde USD 50.000 hasta 25 millones por sujeto de crédito y 50 millones por grupo económico	Por utilización de la garantía, los beneficiarios finales, deberán pagar, de manera anual, una tarifa que oscila entre 2,5% y 4,5% sobre el monto de la fianza otorgada. Tasa preferencial del 6,9%	Activos fijos hasta 15 años		
	Banco del Pacífico	Crédito dirigido a personas naturales y jurídicas, clientes y no clientes del Banco	Capital de trabajo. Compra de Activos fijos	Créditos desde \$3,000 hasta \$1,000,000.	Tasa desde el 9,76%, la cual dependerá del plazo y monto solicitado. Tasa fija de hasta 2 años para Capital de trabajo, y hasta 1 año para compra de Activos fijos.	Plazo de hasta 2 años para Capital de trabajo, y hasta 6 años para compra de Activos Fijos.	Periodo de gracia de capital de hasta 1 año para financiamiento de Activos fijo
	Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso	Crédito orientado a pequeñas y medias empresas que desean realizar inversión en actividades productivas, utilizar fondos para capital de operación, compra de activos fijos.	Capital de trabajo. Compra de Activos fijos	Máximo: \$ 150.000 Mínimo: \$ 4.000	5/R	Capital de trabajo hasta 24 meses Compra de Activos fijos hasta 60 meses	Personal, prendaria o hipotecaria (dependiendo el monto)
	Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de octubre	Actividades productivas y comercialización o prestación de servicios a pequeña escala con ventas o ingresos brutos de hasta USD. 100.000,00 anuales.	Capital Activos Fijos Consumos	Autocooperativa: 2000 USD. Autocooperativa: 2000 USD. Crear de acuerdo al número de prestamos de la caja comunal: 0 USD. Fondos Propios: 20000 USD. Fondos Propios desde USD 10001 hasta USD 20000: 20000 USD. Fondos Propios desde USD 3001 hasta USD 10000: 20000 USD. Fondos Propios hasta USD 3000: 20000 USD. Multisectorial CFN: 20000 USD.	Autocooperativa: 15,2% Crear: 24% Fondos Propios: 0% Fondos Propios desde USD 10001 hasta USD 20000: 22,4% Fondos Propios desde USD 3001 hasta USD 10000: 24% Fondos Propios hasta USD 3000: 24,6% Multisectorial CFN: 20,41%	Autocooperativa: 60 meses Crear: 17 meses Fondos propios si el destino del crédito es para adquisición de activo fijo y sobrepasa los USD 5000: 48 meses Multisectorial CFN: 42 meses	
	Produbanco	Destinado a empresas o personas independientes que tengan necesidades crediticias tales como la compra de materias primas e insumos para uso comercial. Destinado a empresas o personas independientes que tengan necesidades crediticias tales como la compra de inmuebles, maquinaria o vehículos para uso comercial.	Capital de trabajo Compra de Activos Fijos	Monto del crédito en función de la necesidad del cliente, sujeto a evaluación en la aprobación del mismo Monto del crédito en función de la necesidad del cliente, sujeto a evaluación en la aprobación del mismo	Tasa: De acuerdo al segmento del BCE. Tasa: De acuerdo al segmento del BCE.	Garantías solicitadas por el Banco de acuerdo al monto del crédito. Garantías solicitadas por el Banco de acuerdo al monto del crédito.	
	Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle	Pequeños empresario y negocios: Comerciante formal o informal o transportista.	Capital de trabajo Compra de Activos Fijos	Monto desde USD\$ 500 a USD\$ 80.000.		Su crédito hasta 72 meses plazo.	
	Banco Internacional	Crédito productivo o para empresas	Capital de inversión: financiamiento adquisición de bienes de capital, compra de maquinaria, ampliación capacidad operativa, adquisición de bienes inmuebles para procesos operativos. Capital de trabajo: financiamiento de inventario, cuentas por cobrar, requerimientos temporales de fondos	S/R S/R	S/R S/R	Plazo hasta: 24 meses • Plazo hasta: 12 meses	Amortización: Pagos periódicos Pagos periódicos o un solo pago al final dependiendo del ciclo productivo o de la actividad
	Banco Pichincha	Crédito productivo o para negocios	Activos Fijos: Podrá financiar, la compra de todo el equipo necesario para el crecimiento de su negocio como la adquisición de maquinaria, vehículo de trabajo y construcción o compra de su local comercial. Capital de trabajo: para compra de inventarios, materias primas, insumos, pagos a proveedores y lo que usted necesite para impulsar su negocio.	Monto: \$500 a \$20.000 Monto: \$300 a \$20.000	S/R S/R	Plazo: 3 a 36 meses Plazo: 2 a 24 meses	Forma de Pago: Debito a la cuenta Periodicidad de pago: Mensual

Fuente: Instituciones financieras públicas y privadas
Elaborado por: Autor

Anexo 7: Principales empresas de materiales para la construcción en el DMQ, 2013

Nº	NOMBRE	TÉLEFONO	PRODUCTO Y/O SERVICIO
1	A&M HARDWOOD CIA. LTDA.	2540751	PIEZAS DE DECORACION
2	ACIMCOECUADOR CIA.	6003160	POLICARBONATO
3	ACEROSCENTER CIA. LTDA	2623903	COMERCIALIZACION DE ACERO
4	ADMIX CIA. LTDA.	2800183	ADITIVOS PARA LA CONSTRUCCION
5	AFIORTOP S.A.	2555732	DESARROLLO INMOBILIARIO
6	APLIKA CIA. LTDA	2274434	IMPERMEABILIZACIONES
7	ATILEUBA CIA. LTDA.	2235485	DISEÑO, CONSTRUCCION
8	BALDOSINES ALFA S.A.	2812643	CERAMICAS
9	BETANCOURT TACO JOSE LUIS	2690965	TUBERIA DE HORMIGON
10	CAIBE JIMENEZ ANGEL JOSE	2907242	COBRE Y BRONCE
11	CANALA COMERCIAL ELECTRICA	2254373	MATERIAL ELECTRICO
12	CANIZARES BARAHONA MANUEL ESTUARDO	3032128	CORNISAS
13	CARRERA GORDON PATRICIA EBELING	2537007	DECORACION DE INTERIORES
14	CARRERA HERNANDEZ PABLO ANDRES	2078188	IMPORTACION MAQUINARIA
15	CENTRO GRAMAN	2657475	BALDOSAS Y GRIFERIA
16	CHICAZA ULCUANGO JOSE PASCUAL	2300408	ALQUILER ENCOFRADOS
17	COASAL CIA.LTDA.	2241911	ACTIVIDADES DE CONSTRUCCION
18	COIMFRE COMERCIAL IMPORTADORA FREIRE S.A	2597523	FABRICACION DE LUMINARIAS
19	COMERCIAL DAVILA ALARCON COMENALCO CIA. LTDA.	2811380	SANITARIOS
20	COMERCIAL KYWI	2221832	SUPERCENTRO FERRETERO
21	COMERCIAL MEGAGLASS	2814107	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN GENERAL
22	COMERCIAL PURUHA	2679395	FRANQUIADO DISENSA SAN BARTOLO
23	CONCEM CIA.LTDA	2447138	CEMENTO
24	CORDOVA GODOY WLADIMIRO XAMER	2412284	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN GENERAL
25	CORPARIMPORT S.A.	2475410	ARTICULOS PARA CONSTRUCCION
26	CORPORACION INDUSTRIAL ANDINA S.A.CORPIA	2257080	FABRICACION DE ALCANTARILLADO
27	D'CONCRETO	2354636	BLOQUES Y ADOQUINES
28	D'GRES PISOS Y TECHOS S.A.	2465459	PISOS Y TECHOS
29	DESINPALET CIA.LTDA.	2903368	FUMIGACION
30	DINALCO S.A.	2248764	DISTRIBUIDORA DE ARTICULOS DE CONSTRUCCIÓN
31	DISMACONCOBRE CIA.LTDA	2228315	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN GENERAL
32	DISTRIBUIDORA FALCONI TRAVEZ	2636008	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN GENERAL
33	DOMOS Y CLARABOYAS SKYLIGHT CIA.LTDA.	2240983	DOMOS
34	ECOPUMICE INDUSTRIES INTERNACIONAL CIA. LTDA.	2239060	COMPRA VENTA DE PIEDRAS
35	ECUACEM S.A.	2597888	CEMENTO
36	ECUALIFTECHNIK S.A.	22810411	ASCENSORES
37	ECUAPOSTES DEL ECUADOR S.A.	2413301	POSTES DE HORMIGON
38	ASTUREG S.A.	2884513	SISTEMAS ELECTRICOS
39	EZPAZIOMILAN S.A.	2980216	
40	FERRAMACRIOR CIA.LTDA	2811416	MATERIALES, ACCESORIOS Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN
41	FERRETERIA CARRERA	2251727	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN GENERAL
42	FERRETERIA SACANELA E HIJOS CIA.LTDA.	3806596	ELABORACION DE BLOQUES
43	FERRETERIA SAN BARTOLO	2678728	ARTICULOS DE FERRETERIA Y CONSTRUCCION
44	FETRASUR CIA.L	2632137	VENTAS AL POR MAYOR
45	FERREVAL S.A.	2862075	MATERIALES, ACCESORIOS Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN
46	FERRISARIATO	2346664	MATERIALES, ACCESORIOS Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN
47	FLORES PROCEL LUISA ANGELA	2546109	ARTICULOS DE HORMIGON
48	FULTON TECH S.A	2597523	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN GENERAL
49	GALARAMI CIA. LTDA.	2863731	BLOQUES Y ADOQUINES
50	GRIFINE S. A.	43702830	PORCELANATO
51	GUILLERMO PASQUEL CIA.LTDA	2665203	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN GENERAL
52	HORMIGONERA DEL TOACHI HORMITOACHI S.A.	22762975	HORMIGON
53	HORMIGONERA QUITO	2656110	HORMIGON
54	IGOR MUÑOZ T. CIA. LTDA.	2896692	DISEÑO EN GENERAL
55	IMPORT ACEROS IMPCER	3456632	IMPORTADORES Y DISTRIBUIDORES DE ACERO
56	IMPORTADORA VEGA	3317300	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN GENERAL
57	INDUBLOCK CIA. LTDA.	2350709	PREFABRICADOS DE HORMIGON
58	INMOBILIARIA INMOALPACA CIA. LTDA.	2526320	DESARROLLO Y PROMOCION
59	INMOPEÑON S.A.	3332604	PROYECTOS HOTELEROS
60	JARAMILLO CAMACHO ESTUARDO LEOPOLDO	3442119	BLOQUES
61	KEVO	3319468	PISOS Y CIELO RASOS EN PVC
62	LEONCABLES CIA. LTDA	2923930	CABLES
63	LOPEZ BURBANO LUIS ROBERTO	2592349	POSTES DE CEMENTO
64	MEGAHIERRO	3317300	HIERRO
65	MONANDICO S. A.	2266223	DISEÑO, CONSTRUCCION
66	NACIMBA QUINGA JOSE HUMBERTO	3678223	FABRICACION DE TUBOS
67	NARANJO RADDATZ ERIK JORGE	2224727	IMPORTACION DE PISOS
68	PARRAMIÑO JOSE GERARDO	2492133	TUBOS DE HORMIGON
69	PAZMIÑO MERA JOSE ERNESTO	3140307	SERVICIO DE ALBAÑILERIA
70	PEREZ ZALDUMBIDE RAUL SANTIAGO	2407971	POSTES DE HORMIGON ARMADO
71	PILLAJO TOAPANITA JOSE VICENTE	2380817	TUBERIA DE HORMIGON
72	PINTURAS EVERY ECUADOR	2036081	PINTURAS Y ACCESORIOS
73	POLIACRILART PRODUCTOS ACRILICOS CIA. LTDA.	2824393	FABRICACION DE LAMINADOS
74	POLEXPANDIDOS CIA. LTDA.	2429310	PLASTICOS
75	PONCE CARVAJAL ARQUITECTOS S.A.	3500002	MARMOL, GRANITO, PORCELANATO
76	PREHORCEN CIA. LTDA.	22431186	TUBOS DE CONCRETO
77	PREFABRICADOS DE HORMIGON JAMA	2804419	PREFABRICADOS DE HORMIGON
78	PREFABRICADOS DEL ECUADOR S.A.PRECUADOR	2505183	VIGUETAS Y OTROS PREFABRICADOS
79	PROAÑO OLMEDO ESPERANZA DEL CARMEN	2378909	CERAMICA
80	PROAÑO TUMIPAMBA CARLOS RAMIRO	2476974	ELABORACION DE ARTICULOS
81	PRUNEX CIA. LTDA	2509560	MASCARILLAS Y PROTECCION
82	PRONALVID	3316728	PROVEEDORA DE ALUMINIO Y VIDRIO
83	ROBALINO ALOMIA EVELIN SOLEDAD	22810411	ASCENSORES
84	ROJAS HERRERA HILDA GERMANIA	2551630	POSTES DE HORMIGON
85	ROMERO ALVEAR JORGE OSWALDO	2612813	PARQUET Y PUERTAS
86	SANCHEZ VANEGAS JOSE PAUL	2295826	IMPERMEABILIZACION
87	SANDOVAL ZAMBRANO ELSA EDELINA	3319468	CIELOS RASO EN PVC
88	SAUD BENITEZ FOAD ELIAS	23310293	SERVICIO DE CONSTRUCCION
89	SISTEMAS ARQUITECTONICOS ARKIUT S.A.	3261533	SISTEMAS DE CONSTRUCCION
90	STEEFLEX S.A.	2609493	VARILLA CORRUGADA
91	SUPERMACONSVI S.A.	2584646	MATERIALES, ACCESORIOS Y MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN
92	TEJAS COTOPAZI	2898478	TEJAS, IMPERMEABILIZACIÓN GEOMEMBRANA
93	TUBACON	2467100	TUBERIA PARA CONSTRUCCIONES PVC
94	UNIFER	3454637	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN GENERAL
95	VASCORAGSER CIA. LTDA.	3303895	SERVICIOS DE LIMPIEZA
96	YANEZ LUZ MARINA	2892504	FERRETERIA
97	ZAVATO S.A.	2463622	POSTES DE HORMIGON

Anexo 8: Principales empresas constructoras en el DMQ - 2013

N	CONSTRUCTORA	DIRECCIÓN	TELEFONOS
1	<u>URIBE Y SCHWARZKOPE</u>	Moreno Bellido 200 y Av. Amazonas - Quito	(02) 256-8097 / 1800 PROPIO (776746)
2	<u>RIVADENEIRA BARRIGA ARQUITECTOS S.A.</u>	Av. 6 de Diciembre 4499 y Pje. Carlos Tamayo - Quito	(02) 225-2777 /
3	<u>VIDAL CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.</u>	Pasaje Andina y García Moreno - Llano Grande - Quito	(02) 282-9419 / (02) 282-1190
4	<u>RIPCONCIV CONSTRUCCIONES CIVILES CIA. LTDA.</u>	Av. Eloy Alfaro N35-09 y Portugal, Edf. Millenium Plaza, Of.501 - Norte - Quito	(02) 333-2050
5	<u>CONSTRUTORA OAS LTDA.</u>	AV. AMAZONAS 39-123 y JOSE ARIZAGA , Edf. AMAZONAS PLAZA 8 - Quito	042631001 /
6	<u>MULTIHABITAT S.A.</u>	Av. de Los Granados E-14-947 y Azucenas - Monteserrín - Quito	(02) 244-2063 / (02) 244-0218
7	<u>SISTEMAS CONSTRUIVIANOS CIA. LTDA</u>	De Las Avellanas 4W y El Juncaí, Edf. Sicon, PB - Cotocollao - Quito	(02) 346-4339 / (02) 346-4339
8	<u>ECUATORIANA DE CONSTRUCCIONES S.A. EDECONSA</u>	Vía Interoceánica, Km 10 1/2, Espacia Centro Ejecutivo 5 - Cumbayá - Quito	(02) 204-2354 / (02) 226-5911
9	<u>CONSTRUIR FUTURO S.A. CONFUTURO</u>	Avenida Simón Bolívar Km. 4 1/2 - Nayón - Quito	(02) 289-8738 / (02) 289-8740
10	<u>ALVAREZ BRAVO CONSTRUCTORES S.A.</u>	Calle Propuesta y Francisco de La Pita, Lote 2 - El Bosque - Quito	(02) 245-0999
11	<u>JARDINES DEL CHAMIZAL JARDICHAMI CIA. LTDA.</u>	Simón Bolívar y Av. Interoceánica, Km 4 1/2, Edf. Hormigonera Quito, PB - Cumbayá - Quito	(02) 289-8738
12	<u>INMOBILIARIA RIGOLETTO S.A.</u>	González Suárez N27-317 y San Ignacio , Edf. Delta, P 8 - Norte - Quito	(02) 322-8450 / (02) 250-5569
13	<u>ALBRA CONSTRUCTORES S.A.</u>	Av. Orellana E11-75 y La Coruña, Edf. Albra - La Paz - Quito	(02) 255-2134 / (02) 223-1174
14	<u>ARAMA S.A.</u>	Av. El Parque y Edmundo Carvajal, C.C. El Bosque, local 27-133, PB - Chaupicruz - Quito	(02) 244-4138
15	<u>EDIFALVA S.A.</u>	Av. República del Salvador N34499 y Av. Portugal , Edf. Trentozza Pb - Benalcázar - Quito	(02) 333-2927 / (02) 227-7457
16	<u>ARQPLANDES ARQUITECTURA, PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO S. A.</u>	Burgeois N34-507 y Av. República - Rumipamba - Quito	(02) 331-7206
17	<u>CONSTRUCTORA VELASTEGUI</u>	CATALINA ALDÁZ N34-155 y PORTUGAL Edf. CATALINA PLAZA OFC. 302	2459-332 / 099-9723639
18	<u>ALVAREZCONST S. A.</u>	Av. República del Salvador N34-499 y Av. Portugal - La Carolina - Quito	(02) 333-2927
19	<u>CONSTRUIDEAS S.A.</u>	Avenida 6 de Diciembre E10-37 , Edf. Arezú, P 6 - El Batán - Quito	(02) 290-5510 / (02) 224-8146
20	<u>CONSTRUCTORA VELASTEGUI</u>	CATALINA ALDÁZ N34-155 y PORTUGAL Edf. CATALINA PLAZA OFC. 302	2459-332 / 099-9723639
21	<u>CONSTRUCTORA VERAPRAD S. A.</u>	AV. DE LAS AMERICA 1508 y CARLOS LUIS PLAZA DAÑIN , JUNTO A TOYOCOSTA 609	042285030 /
22	<u>MACCONSTRUCCIONES S.A.</u>	Amazonas 4080 y Unión Nacional de Periodistas Edf. Puerta del Sol piso 6, torre Oeste - Iñaquito - Quito	(02) 246-9309 / (02) 246-9637
23	<u>INMOBILIARIA INTERNACIONAL CORBAL CIA. LTDA.</u>	Av. Naciones Unidas Nro. 234 y Sánchez de Ávila - Iñaquito - Quito	(02) 245-0712 / (02) 245-0725
24	<u>ARQUIHABITAR INMOBILIARIA C.A.</u>	Pasaje 3 E6-57 y Gonzalo Zaldumbide, Edf. Camila I - La Luz - Quito	(02) 281-1832 / (02) 281-1833
25	<u>TORREFUERTE CONSTRUCTORES CIA. LTDA.</u>	Francisco Andrade Marín E6-140 y Eloy Alfaro - La Carolina - Quito	(02) 250-9880 / (02) 250-9880

Fuente: Superintendencia de Compañías, noviembre 2013

Elaborado por: Autor

Anexo 9: Lista de participantes focus group

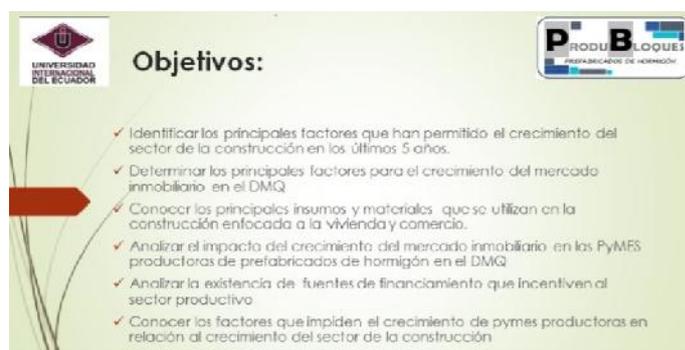
N°	NOMBRES	EMPRESA / INSTITUCIÓN
1	Rodolfo Pedraza	ENCAUSE&ASOCIADOS
2	Jorge Angos	A&T AGREGADOS
3	Gonzalo Taco	CTI& Cía. Ltda.
4	Rodrigo Taco	CTI & Cía. Ltda.
5	Walter Jiménez	URIBE&SCHWARZKOPF
6	Rosario Taco	PRODUBLOQUES
7	Edwin Villacres	FRANQUICIA DISENSA
8	Carlos Taco	MODERADOR

Fuente: Lista de participantes – Focus Group – 30 nov 2013

Elaborado por: Autor

Anexo 10: Set de preguntas – focus group

1. ¿El crecimiento del sector de la construcción es una oportunidad para el desarrollo del mercado inmobiliario? ¿qué opina usted?
2. ¿Considera usted que el crecimiento del sector Construcción, ha influido proporcionalmente al incremento de proyectos inmobiliarios en el DMQ?
3. ¿Qué factores considera importantes para el crecimiento de proyectos inmobiliarios en el DMQ?
4. ¿En qué sectores del DMQ considera usted que se evidencia mayoritariamente el incremento con proyectos inmobiliarios?
5. ¿Cuáles son las principales barreras que presentan los constructores al momento de emprender proyectos inmobiliarios?
6. ¿Cree usted que las regulaciones municipales existentes dinamizan o retrasan el desarrollo de proyectos inmobiliarios?
7. ¿Cree usted que el incremento de proyectos inmobiliarios ha incidido en el incremento de precios de los materiales para la construcción?
8. ¿Cuáles son los principales productos que se demandan en los proyectos inmobiliarios en el DMQ?
9. ¿Qué materiales de construcción considera usted que son los más y menos costosos?
10. ¿Entre calidad y precio, que factor es predominante en el momento de compra de materiales para la construcción?
11. ¿Qué opina sobre el nivel de competitividad actual en la producción de prefabricados de hormigón en el DMQ?
12. ¿Conoce líneas de crédito existen que incentiven a la producción nacional, específicamente a Pymes productoras?
13. ¿Cree usted que la falta de líneas de crédito es un factor importante que incide para la modernización de equipos y maquinarias?



Fuente: Análisis de las Pymes PFH en el DMQ, set de preguntas para focus group – 30 nov 2013
Elaborado por: Autor

Anexo 11: Grandes y medianas empresas productoras de PFH en el DMQ

N°	EMPRESA	UBICACIÓN	ZONA	TAMAÑO
1	INDUBLOCK	AUT. MANUAL CORDOVA GALARZA KM. 8	NORTE	GRANDE
2	PRECUADOR	VEINTIMILLA Y AV. 6 DE DICIEMBRE	NORTE	GRANDE
3	D'CONCRETO	AV. REPUBLICA E INGLATERRA	NORTE	GRANDE
4	HORMIPISOS	AV. REPUBLICA Y ELOY ALAFARO	NORTE	GRANDE
5	ECUABLOK	CALIXTO MUZO Y PAN. NORTE	NORTE	GRANDE
6	TECNIBLOQUE	CALIXTO MUZO Y AV. GALO PLAZA	NORTE	GRANDE
7	PREFABRICADOS DIN	AUT. MANUAL CORDOVA GALARZA KM. 10	NORTE	MEDIANA
8	HORMIJAMA	AV. REAL AUDIENCIA N65 - 62Y BELLAVISTA	NORTE	MEDIANA
9	ALFADOMUS UNIGRES	AV. ELOY ALFARO Y PORTUGAL	NORTE	MEDIANA
10	CONSTRUBLOCK S.A.	DE LAS AMAPOLAS Y GNRL. DUMA	NORTE	MEDIANA
11	HORMITEC	J. ROLDOS AGUILERA Y J. CAMPUZANO	NORTE	MEDIANA
12	INGEBLOCK	AV. SIMON BOLIVAR KM 15 Y AUTOPISTA	SUR	MEDIANA
13	ANGOS E HIJOS CIA LTDA.	JAUJA Y ZARUMA - LA MAGNALENA	SUR	MEDIANA

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Autor

Anexo 12: Empresas pequeñas de prefabricados de hormigón en el DMQ

N°	EMPRESA	UBICACIÓN	ZONA	TAMAÑO
1	SERVI BLOC	AV. CORDOVA GALARZA S/N Y ALCANTARILLAS	NORTE	PEQUEÑA
2	ECONOMIC BLOCK	SAN JOSE DE MORAN CALDERÓN	NORTE	PEQUEÑA
3	DIPIU PREFABRICADOS	PAN. NORTE KM 15 1/2 Y REINALDO CRUZ	NORTE	PEQUEÑA
4	ADQUINES PLUS	AV. GALO PLAZO LASSO Y 6 DE DICIEMBRE	NORTE	PEQUEÑA
5	GRAVACONS CIA LTDA.	AV. CORDOVA GALARZA KM8 - POMASQUI	NORTE	PEQUEÑA
6	BLOQUES Y ADOQUINES	AV. CORDOVA GALARZA - SECTOR DOS HEMISFERIOS	NORTE	PEQUEÑA
7	ADOQUINES - BLOQUES	SAN FCO. DE RUMIHURCO N71-72 Y AV. OCCIDENTAL	NORTE	PEQUEÑA
8	PRODUBLOQUES	AV. MARISCAL SUCRE Y TABIAZO	SUR	PEQUEÑA
9	A&T AGREGADOS	AV. MARISCAL SUCRE KM 15	SUR	PEQUEÑA
10	BLOQUES Y ADOQUINES MAC - SUR	AV. MARISCAL SUCRE y AJAVI	SUR	PEQUEÑA
11	HORMIBLOCK	PAN. SUR KM 7 1/2 ENTRADA A GUAMANÍ	SUR	PEQUEÑA
12	ADOQUINAR	AV. MARISCAL SUCRE LT3 Y PEDRO CONCHA	SUR	PEQUEÑA
13	INGE-BLOQ	AV. MARISCAL SUCRE N 131 Y AUTOPISTA GRL RUMIÑAHUI	VALLE CHILLOS	PEQUEÑA
14	GALARAMI CIA LTDA	CALLE LOS CISNES Y MIRLOS	VALLE CHILLOS	PEQUEÑA
15	CONCREBLOCK	VIA INTEROCEANICA KM 21 ENTRADA PUEMBO	VALLE TUMBACO	PEQUEÑA
16	PRESUR PREFABRICADOS DE HORMIGÓN	AV. SIMON BOLIVAR E INTEROCEANICA KM 4 1/2	VALLE TUMBACO	PEQUEÑA

Fuente: Directorios de Empresas INEC – 2013

Elaborado por: Autor

Anexo 13: Matriz de análisis cualitativo de las 5 fuerzas competitivas de Porter - Proclubbloques

FUERZAS COMPETITIVAS	VARIABLES DEL MICROENTORNO	G1	G2	G3	G4	PROMEDIO	CLASIFICACIÓN	ANÁLISIS DE INFORMACIÓN
1.) RIESGO DE ENTRADA DE COMPETIDORES POTENCIALES	Inversión Inicial y Capital de trabajo	1	1	1	1	1	AA	*Se necesita una alta Inversión para inicio de operaciones en este tipo de actividad económica. *Se necesita un alto capital de trabajo permanente para operativizar las actividades de logística interna, producción y logística externa
	Capacidad de producción a economías de escala	1	1	2	1	1,25	AA	*Para la producción a economías de escala es necesario contar con una adecuada nave industrial instalada así como equipos y maquinaria, lo cual es una inversión altamente costosa. *La maquinaria y equipos deben contar con un nivel de tecnificación apropiado para la producción a economías de escala
	Costos de producción	2	1	1	1	1,25	AA	*Los costos para adquisición de materia prima e insumos, mantenimiento, mano de obra, son relativamente altos.
	Baja reacción de competidores existentes	2	3	2	3	2,5	O=A	*No existe una asociación de productores de PFH, por lo cual la asociatividad entre empresas del sector es nula. * Las empresas trabajan de manera independiente como islas, la única forma de reacción la realizan a través del establecimiento del precios de sus productos.
	SUBTOTAL	1,5	1,5	1,5	1,5	1,50	AB	AMENAZA BAJA
2.) RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS ESTABLECIDAS EN LA INDUSTRIA	Estructura Competitiva en la Industria	1	1	1	1	1	AA	* Alto número y tamaño de competidores de PFH (formales e informales). * Competencia Desleal (precios competitivos de la competencia)
	Tipo de Productos	1	2	1	1	1,25	AA	*La mayoría de productos ofertados son de tipo "genéricos y medidas estándares (Homogéneos)" con la competencia. * Existe una baja percepción de calidad y diferenciación de los productos entre empresas por parte de los constructores.
	Publicidad y Promoción	2	3	2	3	2,5	O=A	* Accesibilidad al uso de medios para publicidad y promoción de productos y servicios.
	Fuerza de Ventas	2	2	3	2	2,25	AB	* El fortalecimiento de la fuerza de ventas, servicio post y asistencia técnica, actualmente no es una prioridad para las empresas productoras de PFH, debido a que los productos que fabrican son genéricos y la diferenciación y las bondades del producto no es explotada como tal.
	Barreras de Salida	3	2	3	2	2,5	O=A	* La fácil enajenación de equipos y maquinaria prevén una fácil salida de este tipo de actividad económica. * La Maquinaria y equipo es de uso exclusivo para producción de PFH.
	Industria que suministra PFH esta constituida por pequeñas empresas	1	1	1	1	1	AA	* Al existir un gran número empresas productoras de PFH (formales - informales), los constructores tienen a su disposición el poder de elección y selección de productos y servicios.
SUBTOTAL	1,67	1,83	1,83	1,67	1,75	AB	AMENAZA BAJA	
3.) PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES	Constructoras adquieren grandes cantidades de PFH	4	4	3	4	3,75	OA	*Creciente número de proyectos inmobiliarios, por lo cual las constructoras adquieren en grandes cantidades bloques de hormigón. * Alta demanda de PFH en el DMQ según el avance de la planificación de la obra. *Crecimiento del sector de la construcción
	Costo de intercambio bajo de proveedores por las constructoras	1	1	2	1	1,25	AA	El costo de cambiar un proveedor de PFH a otro es relativamente bajo debido a la gran oferta de este tipo de productos por empresas (formales e informales) en el DMQ.
	Capacidad de constructoras de producir ellos mismos PFH (Integración hacia atrás)	3	2	2	2	2,25	AB	Dificultad de Integración hacia atrás, las constructoras tienen claro su objetivo y giro de negocio "construcción de obras de tipo habitacional o comercial". En el DMQ no se tiene registrado empresas constructoras que cuenten con fabrica de PFH.
	Grado de información del constructor	2	2	1	2	1,75	AB	* Actualmente la mayoría de constructores poseen un alto grado de información sobre materiales para la construcción, mientras más informados son más exigentes.
SUBTOTAL	2,5	2,25	2	2,25	2,25	AB	AMENAZA BAJA	
4.) PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	Insumos o materiales de las empresas proveedoras tienen pocos sustitutos	2	1	2	1	1,5	AB	* Actualmente los insumos ofertados por los proveedores de las empresas productoras de PFH, no cuentan con productos sustitutos directos, como es el caso del cemento y del material pétreo.
	Capacidad de ingresar como una Pyme productora de PFH (Integración hacia adelante)	2	1	2	2	1,75	AB	* Actualmente los proveedores tienen definido sus clientes y mercado objetivos, en la actualidad no se tiene registros alguno que empresas que ofertan cemento o material pétreo, a su vez se dediquen a la producción de prefabricados de hormigón en el DMQ
	Costos altos de cambiar de proveedores de materia prima o insumos	3	2	3	3	2,75	OB	* Los costos de cambiar un proveedor de materia prima e insumos actualmente es bajo considerando que en el DMQ existen 19 minas y canteras y los principales oferentes de cemento cuentan con gran stock de productos. * La materia prima e insumos son de calidad y su adquisición es altamente accesible.
SUBTOTAL	2,33	1,33	2,33	2	2,00	AB	AMENAZA BAJA	
5.) AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	Número de productos sustitutos	4	4	4	4	4	OA	* Actualmente existen dos sustitutos definidos: el ladrillo y el gypsum, el primero es más resistente sin embargo ha perdido fuerza en el mercado, mientras que el segundo se lo utiliza para divisiones y generación de ambientes. * El 90% de construcciones utiliza bloques de hormigón para la construcción de una obra.
	Nivel de precios entre sustitutos	3	3	3	2	2,75	OB	* La diferenciación de precios entre sustitutos es marcada, el precio de los bloques de hormigón varía según el tipo y medida, en comparación con el ladrillo solo existe en el mercado una medida estándar y su costo aprox es de \$0,30. El precio promedio de un bloque es de \$0,40. * Mientras que los precios del gypsum con más altos y se los oferta por metros cuadrados y por medidas de grosor.
	Nivel de calidad entre el producto base y los sustitutos	3	4	3	4	3,5	OA	* La diferenciación en la calidad de los productos sustitutos es marcada, el bloque de hormigón es superior a la del ladrillo, desde su compresión y resistencia hasta por el tipo de acabado y uso. * De igual el gypsum, cuya base se encuentra constituida por planchas de yeso por lo cual la resistencia y resonancia en comparación de un bloque es relativamente baja.
SUBTOTAL	3,33	3,67	3,33	3,33	3,42	OB	OPORTUNIDAD BAJA	
TOTAL						2,18	AB	AMENAZA BAJA

Anexo 14: Lista de encuestados, clientes Produbloques

N°	CLIENTE	DIRECCIÓN
1	AGUSTO AMAGUA	MANGLARALTO Y S56-8 LAS LAJAS
2	ALBA IBARRA	LA ARGELIA
3	ALONSO HERRERA	GUAMANI
4	AMPARO NARVAEZ	STA ROSA DE CHILLOGALLO
5	ANGEL GUASHICA	LA MENA 2
6	ANGEL SOTOMAYOR	STA BARBARA Y TABIAZO
7	BALCON DE SAN ROQUE	AV. TÑTE ORTIZ Y AJAVI S72-98
8	BOLIVAR BORJA	SOLANDA Y AJAVI
9	CARLOS CORREA	MORAN VALVERDE Y ATACUCHO
10	CECILIA GUAMAN	LA LIBERTAD
11	CELSE TELLO	SAN BARTOLO, GERMAN AVILA
12	CONCEPCION VALLEJO	LA PULIDA
13	CRISTHIAN TIPAN	EL BEATERIO
14	DARIO PARKER	AV. MALDONADO Y PUNIN
15	DIANA CASTILLO	EL CALZADO
16	DISTRIBUIDORA FALCONI TRVEZ CIA LTDA	AV. MARISCAL SUCRE S14-13
17	EDGAR CANDO	AV. RODRIGO DE CHAVEZ Y SOLANO
18	EFRAIN ROBALINO	LA VILLAFLOA
19	ESTEBAN GARIDO	CARDENAL DE LA TORRE Y MALDONADO
20	FANY ROSERO	LA FERROVIARIA ALTA
21	FERNANDO VAZQUES	PUEBLO SIEMPRE PUEBLO
22	FERRETERIA LA COSTRUCTORA	EL TROJE
23	FERRETERIA SANTA BARBARA	AV. MARISCAL SUCRE Y TAISHA
24	GERMAN ESTRELLA	ALFREDO ESCUDERO Y MARISCAL SUCRE
25	GIOMARA CERON	MORAN VALDERDE Y RUMICHACA
26	GONZALO VILLEGAS	AV. TÑTE ORTIZ Y MORO MORO
27	GUSTAVO ENRIQUEZ	TURUBAMBA Y S23-78 PANGA
28	GUSTAVO MOLINA	EL BEATERIO
29	GUSTAVO VEGA	AV. MALDONADO Y AMARU NAN
30	HERNAN CHICAIZA	ALONSO DE ANGULO Y NAPO
31	HUGO MOSQUERA	TEODORO GOMEZ DE LA TORRE Y MALDONADO
32	IMPORTADORA LOLITA	AV. MARISCAL SUCRE S45
33	JAIME TRUJILLO	JOSE PERALTA Y ANTONIO HURTADO
34	JAVIER AGUILAR	MALDONADO Y ALAMOR
35	JORGE AGUIRRE	NAPO Y UPANO
36	JORGE BUENO	BARRIONUEVO
37	JOSE BARBA	JUAN AGUIRRE Y NAPO
38	JOSE LUIS CRIOLLO	RODRIGO DE CHAVEZ Y MALDONADO
39	JOSE MORALES	MARISCAL SUCRE Y NECOCHEA
40	JUAN BECERRA	MARISCAL SUCRE Y LOS CONSQUITADORES
41	JUAN CASRLOS OÑA	LA FERROVIARIA
42	JULIO VARGAS	MARISCAL SUCRE Y CAÑARIS
43	JUVENAL CUEVA	MARISCAL SUCRE Y ALONSO DE ANGULO
44	LEONARDO VINUEZA	AMANCAY S23 - 12
45	LUIS AGUILAR	LAS CUADRAS Y AV MARISCAL SUCRE
46	LUIS PASQUEL	CHILLOGALLO
47	LUIS QUILACHAMIN	AV. MARISCAL SUCRE Y ANGAMARCA

N°	CLIENTE	DIRECCIÓN
48	LUPE VALDIVIESO	CAMINOS DEL SUR Y LUMBAQUI S65-8
49	LUZ ANAPANZI	JUANQUIN RUALES S46-67
50	MACAS MARIO	CUSUBAMBA Y MARISCAL SUCRRE
51	MANUEL CAMPOVERDE	RUMICHACA Y AV. TÑTE ORTIZ
52	MANUEL GOMEZ	STA BARBARA Y TABIAZO
53	MANUEL MANAY	EL PINTADO
54	MANUEL ORTIZ	MALDONADO Y QUIMAG
55	MANUEL ROMAN	PENIPE Y CUSUBAMBA
56	MANUEL ULLOA	SAN LUIS
57	MARCELO HERRERA	EL COMERCIO
58	MARCO GUAMAN	EL PLACER Y PEDRO ALVAREZ
59	MARCO MATA	TÑTE ORTIZ Y CAMPAS
60	MARGARITA CUNEZ	MANGLARALTO Y CUBE S9-23
61	MARIA CASTRO	CHILLOGALLO
62	MARIANA ANGOS	RUMICHACA Y CUSUBAMBA
63	MARISOL CRUZ	TÑTE ORTIZ Y FRANCISCO PEREZ
64	MAURICIO ARAGON	LUCHA DE LOS POBRES
65	MAURICIO BARRETO	EL CAMAL METROPOLITANO
66	MERCEDES URIBE	GUAMANI BAJO
67	MERY SANCHEZ	LOS DOS PUENTES Y MARISCAL SUCRE
68	MIGUEL MOYA	AV. TÑTE ORTIZ Y CUSUBAMBA
69	MILKA CUMBICUS	BARRIONUEVO
70	MILTON LUDEÑA	LA VILLAFLOA, RODRIGO DE CHAVEZ S45-54
71	MILTON SALAZAR	PEDRO DE ALFARO, LA VILLAFLOA
72	MONICA MACAS	RUMICHACA Y PALMALES
73	MUNDO METALES	TEODORO GOMEZ DE LA TORRE S 13-4
74	NELSON TIPANTUÑA	CHILLA S24-56 Y MORO MORO
75	NORMA GUAMAN	DIEGO CESPEDES Y MARISCAL SUCRE
76	PABLO BAHAMONDE	MANUAL CORONADO Y MARISCAL SUCRE
77	PATRICIA RIVAS	LA FOSRESTAL
78	PATRICIO DUQUE	JOSE MARIA ALEMAN Y JOSE ABARCAS S24-62
79	PAUL ALQUINGA	JUAQUIN RUALES Y ARELLANO
80	RAFAEL GUALOTO	EL TROJE
81	RENAN MAGY	JOSE CHIRIBOGA Y MARISCAL SUCRE
82	RENATO AGAMA	AJAVI Y MARISCAL SUCRE
83	RENATO LEMA	MALDONADO Y NAPO S16.42
84	ROSA MIRANDA	EL COMERCIO, GERMAN AVILA
85	ROSA ROMERO	LA ATAHUALPA
86	ROSS GUANOLUISA	MARQUEZ DE SOLANDA Y JUAN BARREIRO
87	SANDRA HERRERA	AV. TÑTE ORTIZ, LA ATAHUALPA
88	SANDRA PUGLLA	LA ARGELIA
89	SEGUNDO PEREZ	MORAN VALVERDE Y MALDONADO
90	SOLEDAD HERNANDEZ	SAN ROQUE
91	SUSANA SANAY	GNRL MILLER Y MARISCAL SUCRE
92	UNIARMASOT C.LTDA	LAS CUATRO ESQUINAS
93	VICENTE HEREDIA	MARISCAL SUCRE Y MATILDE ALVAREZ
94	JUAN PUMA	LA MAÑA Y GUANANDO
95	WALTER JIMENEZ	NAPO Y ALONSO DE ANGULO S13-46
96	WILIAN MORENO	MORAN VALVERDE Y TÑTE ORTIZ
97	WILLIAMS CASTRO	EL CALZADO
98	WILMER CHALK	LA ARGELIA ALTA
99	WILSON CARDENAS	FUNDEPORTES, TURUBAMBA

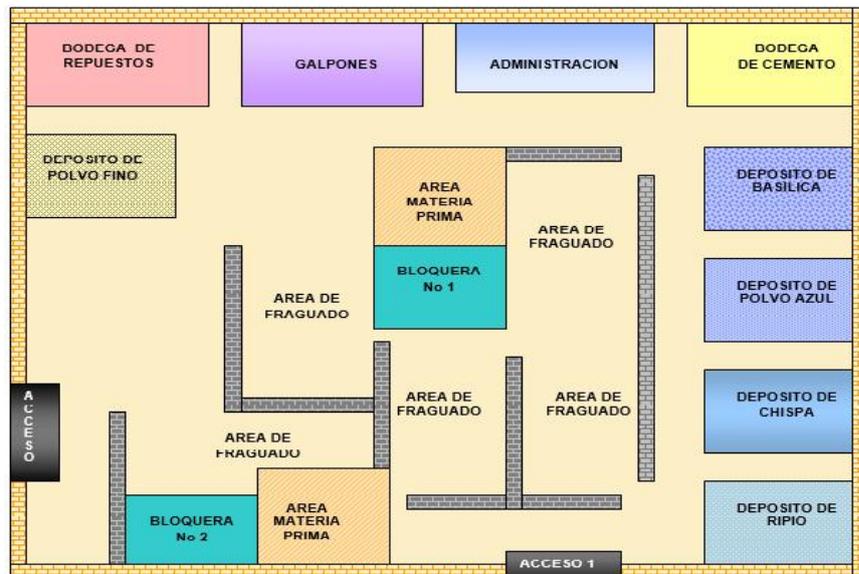
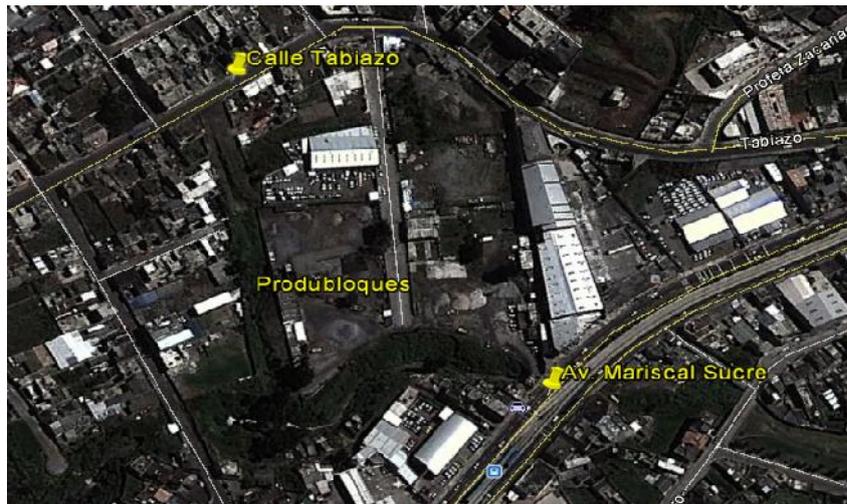
Fuente: Base de datos clientes, Produbloques 2012 - 2013
 Elaborado por: Autor

Anexo 15: Funciones generales personal administrativo y operativo - Produbloques

AREA	CARGO	FUNCIONES GENERALES
ADMINISTRATIVA	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> Se desempeña como el representante legal y propietario de la empresa, entre sus principales funciones está la planificación, dirección, evaluación y toma de decisiones dentro de la organización.
	Responsables de Área	<ul style="list-style-type: none"> Constituyen los responsables de la gestión de las áreas Administrativa, Financiera y Producción y Ventas, además mantienen contacto y comunicación directa con el nivel operativo de su área y asesoran directamente a la Gerencia para la tomas de decisiones.
	Contador - Tesorero	<ul style="list-style-type: none"> Participa activamente en el área contable - financiera de la empresa y se encarga de llevar la contabilidad, roles de pagos, declaración y pago de impuestos, pago a proveedores, caja chica, nomina, elaboración de estados financieros entre otros.
	Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> Participa directamente en la comercialización de productos y gestiona la cartera de clientes, encargado del asesoramiento, promoción y ventas, además de estar pendiente de las licitaciones en las que pueda participar la empresa en el portal de compras públicas.
	Secretaria – Recepcionista	<ul style="list-style-type: none"> Apoya a la Gerencia General, además participa en las actividades de logística interna y logística externa de la organización
OPERATIVA	Operarios	<ul style="list-style-type: none"> Personal operativo que intervienen en el proceso de producción de prefabricados de hormigón: operario - mezclador, operario – prensador y operario movillizador.
	Conductores Profesionales	<ul style="list-style-type: none"> Personal encargado de conducir la flota de vehículos (volquetas – plataformas) para movillizar el producto terminado a los distintos puntos de entrega en el DMQ.
	Eventuales	<ul style="list-style-type: none"> Personal operativo (estibadores) que se contrata por períodos en los cuales la demanda del producto es alta.

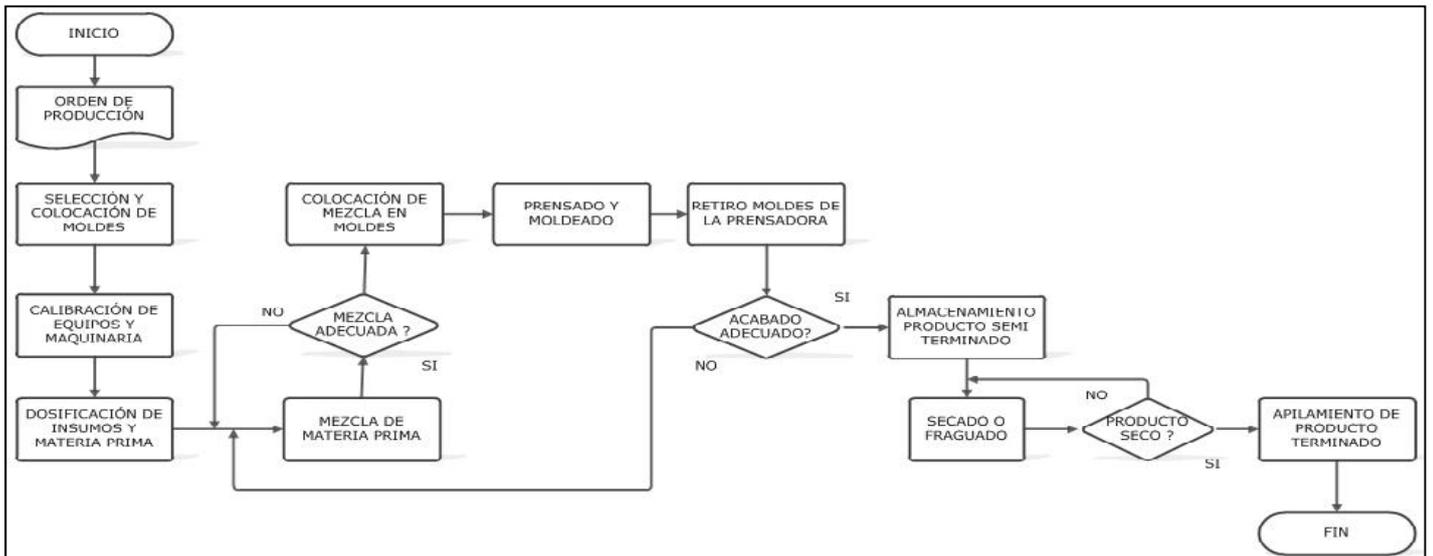
Fuente: Produbloques
Elaborado por: Autor

Anexo 16: Distribución física – Produbloques



Fuente: Archivos Prodbloques – Distribución física
Elaborado por: Autor

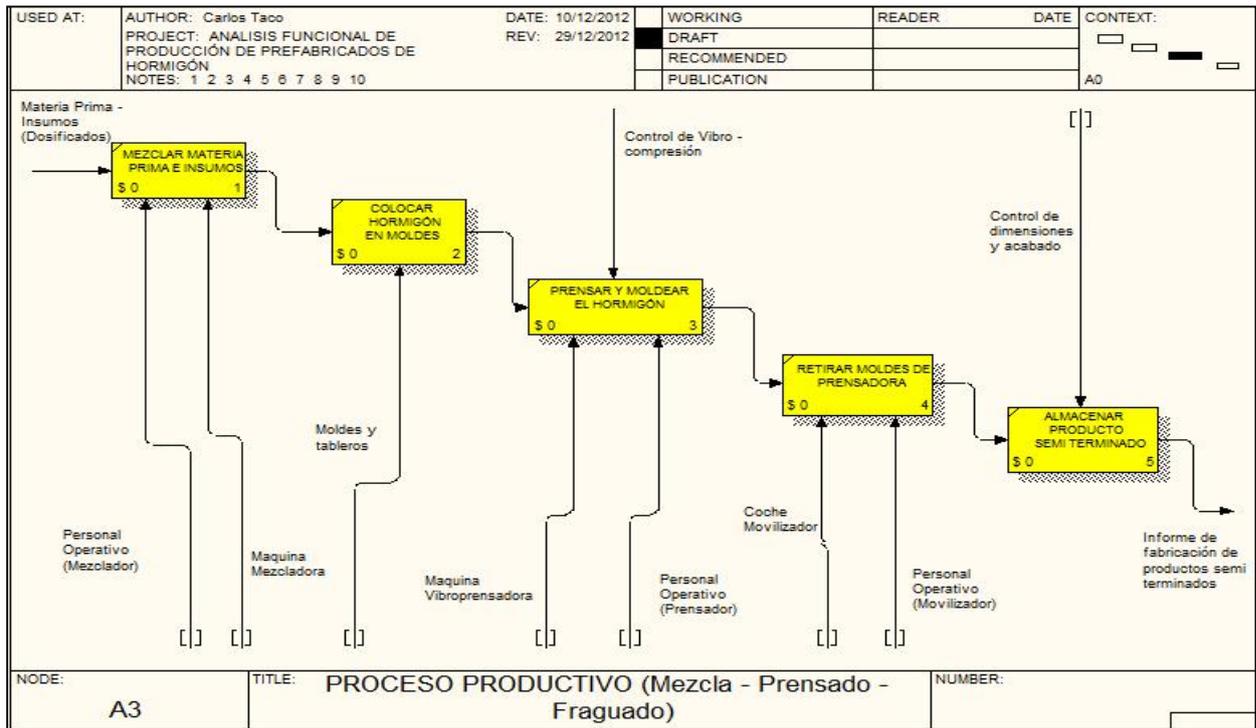
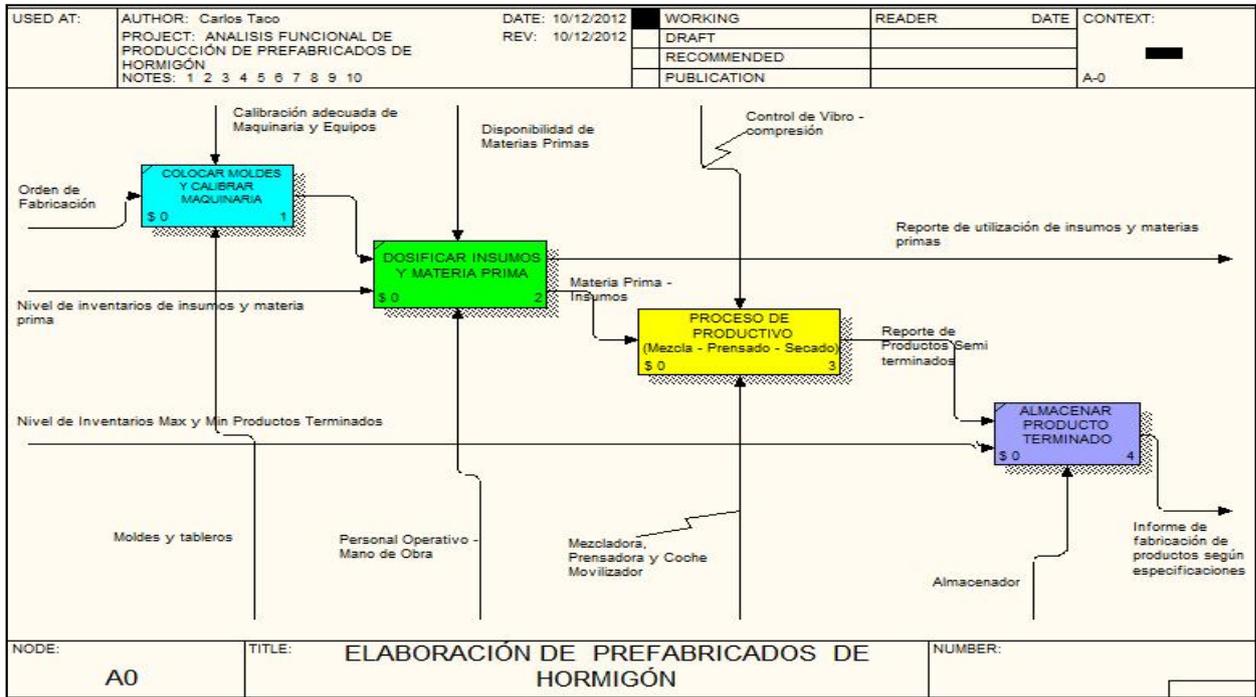
*Anexo 17: Diagrama de flujo para la elaboración de prefabricados de hormigón -
Produbloques*



Fuente: Archivos Produbloques – Distribución física

Elaborado por: Autor

Anexo 18: Proceso de elaboración de prefabricados de hormigón



Fuente: Archivos Prodbloques – Distribución física
Elaborado por: Autor

Anexo 19: Maquinaria y equipo – Produbloques



Fuente: Área de Producción, PRODUBLOQUES
Elaborado por: Autor

Anexo 20: Unidades de transporte - Produbloques



Fuente: PRODUBLOQUES
Elaborado por: Autor

Anexo 21: Balance general Produbloques – 2013

ACTIVOS			
			2013
11	ACTIVO CORRIENTE		
111	ACTIVO DISPONIBLE		\$ 25.101,48
11101	CAJA		
1110101	Caja General		\$ 2.500,79
11102	BANCOS		
1110203	Banco del Austro Cta. Cte # 2017008814		\$ 22.600,69
112	ACTIVO EXIGIBLE		\$ 18.804,54
11201	Cuentas por cobrar		\$ 18.804,54
1120101	Clientes		\$ 8.530,00
1120103	Credito Tributario Iva por Adquisiciones		\$ 7.685,43
1120104	Credito Tributario por Retenciones Fuente de IVA		\$ 2.589,11
113	ACTIVO REALIZABLE		\$ 39.024,88
11301	INVENTARIOS		\$ 39.024,88
1130101	Inventario Materia Prima		\$ 15.802,42
1130102	Inventario Productos Terminados		\$ 23.222,46
	TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$ 82.930,90
12	ACTIVO NO CORRIENTE		
121	ACTIVO FIJO		\$ 122.983,49
	Terreno		\$ 325.800,00
12102	AF DEPRECIABLE		\$ 122.983,49
1210201	Mobiliario		\$ 1.550,00
1210202	Vehiculos		\$ 141.868,75
1210204	Maquinaria		\$ 37.045,00
1210205	Equipo de computacion		\$ 1.800,00
1210207	Depreciacion Acumulada Mobiliario		\$ (465,00)
1210208	Depreciacion Acumulada Equipo de Computacion		\$ (360,86)
1210209	Depreciacion Acumulada Maquinaria		\$ (24.258,29)
1210210	Depreciacion Acumulada Vehiculos		\$ (34.196,11)
	TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		\$ 448.783,49
	TOTAL ACTIVOS		\$ 531.714,39
PASIVOS			
21	PASIVO CORRIENTE		
21104	CUENTAS POR PAGAR		\$ 51.641,71
2110403	Proveedores		\$ 33.545,00
2110406	Decimo Tercer Sueldo por Pagar		\$ 6.965,71
2110407	Decimo Cuarto Sueldo por Pagar		\$ 4.452,00
2110409	Vacaciones por Pagar		\$ 3.152,00
2110411	Tarjetas de crédito por Pagar		\$ 3.527,00
21105	PROVISIONES		\$ 651,23
2110501	IESS Personal por Pagar		\$ 651,23
	TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$ 52.292,94
22	PASIVO NO CORRIENTE		\$ 85.566,05
2210404	Cuenta por Pagar Credimetrica		\$ 62.039,05
2210411	Cuentas por pagar Banco Pichincha		\$ 23.527,00
	TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		\$ 85.566,05
	TOTAL PASIVOS		\$ 137.858,99
PATRIMONIO			
31	CAPITAL Y RESERVAS		\$ 388.484,29
311	CAPITAL SOCIAL		\$ 388.484,29
32	RESULTADOS		\$ 5.371,11
321	PERDIDAS Y GANANCIAS		
3210102	Resultados Ejercicio 2013		\$ 5.371,11
	TOTAL PATRIMONIO		\$ 393.855,40
	PASIVO + PATRIMONIO		\$ 531.714,39

Fuente: Balances Produbloques 2013

Elaborado por: Autor

Anexo 22: Estado de pérdidas y ganancias Produbloques - 2013

INGRESOS		2013
41	INGRESOS OPERACIONALES	
411	VENTAS NETAS	\$ 204.390,83
41101	VENTAS	
4110101	Ventas	\$ 204.390,83
412	DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	\$ 1.667,34
41203	VARIOS	
4120301	Fletes y Transportes Vtas	\$ 1.667,34
	TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	\$ 206.058,17
42	INGRESOS NO OPERACIONALES	
421	Otros Ingresos	\$ 6.000,00
42101	Otros Ingresos	
4210102	Utilidad Venta de Activos Fijos	
4210104	Otros Ingresos	\$ 6.000,00
	TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 6.000,00
	A.) TOTAL INGRESOS	\$ 212.058,17
	COSTOS	
51	COSTOS OPERACIONALES	
511	COSTO DE VENTAS	\$ 62.941,66
51101	COSTO DE VENTAS/PRODUCCION	\$ 62.941,66
5110101	Mano de obra directa	\$ 19.560,00
5110102	Materia prima, insumos y materiales	\$ 15.457,00
5110103	Costos indirectos de fabricación	\$ 27.924,66
	B.) TOTAL COSTOS OPERACIONALES	\$ 62.941,66
	GASTOS	
61	GASTOS OPERACIONALES	
611	GASTOS ADMINISTRATIVOS	
61101	GASTOS DE ADMINISTRACION	
6110101	Salario Unificado personal administrativo	\$ 37.038,00
6110102	Aporte Patronal IESS Admn y Vtas	\$ 8.536,78
6110105	Fondos de Reserva	\$ 3.085,64
6110108	Papelería y Utiles de Oficina	\$ 383,90
6110109	Telefono Fijo	\$ 307,84
6110110	Telefonia Celular	\$ 309,12
6110111	Energía Electrica	\$ 436,46
6110112	Seguro Volqueta	\$ 2.541,24
6110113	Matriculacion Vehicular	\$ 2.740,15
6110114	Vacaciones	\$ 1.933,17
6110124	Internet	\$ 120,00
6110125	Mantenimiento Cuentas Bancarias	\$ 13,05
6110135	Depreciacion Mobiliario	\$ 465,00
6110136	Depreciacion Equipo de Computacion	\$ 360,86
6110145	Mantenimiento de oficinas y bodegas	\$ 379,30
	TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 58.650,51
61102	GASTOS DE OPERACION	
6110203	Fletes y Transportes Compras	\$ 1.220,34
6110202	Luz trifasica y agua potable	\$ 1.79,75
6110205	Combustibles, lubricantes y peajes	\$ 2.650,53
6110209	Mantenimiento maquinaria, equipos y vehiculos	\$ 5.884,10
6110138	Depreciacion Maquinaria	\$ 24.258,29
6110153	Depreciacion Vehiculos/Volqueta	\$ 34.196,11
6110140	Revisión vehicular - CORPAIRE	\$ 297,13
	TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 68.686,25
612	GASTOS DE VENTAS	
61201	GASTOS DE VENTAS	
6120111	Salario Unificado Vtas	\$ 4.800,00
6120145	Mantenimiento equipo de oficina y computacion	\$ 145,89
6120146	Dispositivo movil de rastreo chevvytar	\$ 1.678,56
6120173	Gasto Impuesto a la Renta	\$ 710,76
	TOTAL GASTOS DE VENTAS	\$ 7.335,21
613	GASTOS FINANCIEROS	
61301	GASTOS GENERALES	
6130101	Intereses Pagados Bco.Pichincha	\$ 1.835,00
6130107	Intereses Pagados Credimetrica	\$ 6.587,31
	TOTAL GASTOS FINANCIEROS	\$ 8.422,31
	TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 143.094,28
62	GASTOS NO OPERACIONALES	
621	GASTOS GENERALES	
62101	GASTOS GENERALES	
6210101	Intereses por Sobregiros y Varios	\$ 651,12
6210103		
	TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 651,12
	C.) TOTAL GASTOS OPERACIONALES Y NO OPERACIONALES	\$ 143.745,40
	A-B-C = UTILIDAD/PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ 5.371,11

Anexo 23: Ratios financieros Produbloques 2013

INDICE	FORMULA	CALCULO	INDICE PRODUBLOQUES
Liquidez corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{\$ 82.930,90}{\$ 52.292,94}$	1,59
Prueba acida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{\$ 43.906,02}{\$ 52.292,94}$	0,84
Nivel de endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{\$ 137.858,99}{\$ 531.714,39}$	0,26
Utilidad neta en ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	$\frac{\$ 5.371,11}{\$ 204.390,83}$	0,026
Rentabilidad de patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{\$ 5.371,11}{\$ 393.855,40}$	0,014
Rotación de créditos	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Ctas x cobrar}}$	$\frac{\$ 204.390,83}{\$ 18.804,54}$	10,87
Capital de trabajo	$\text{Activo Cte} - \text{Pasivo Cte}$	$(\$ 82.930,90 - \$ 52.292,94)$	\$ 30.637,96

Fuente: Estados financieros 2013, PRODUBLOQUES
Elaborado por: Autor

Anexo 24: Normas INEN – fabricación de bloques huecos de hormigón

La norma que establece los requisitos básicos que deben cumplir los bloques de hormigón para la construcción en el Ecuador es la INEN 638 y 639, las cuales contemplan los siguientes aspectos.

- ✓ Resistencia de la compresión mínima del bloque
- ✓ Retracción por secado en porcentaje máximo de longitud
- ✓ La máxima absorción de agua de los bloques.
- ✓ El contenido de humedad máxima de los bloques

Se establece también que por cada bolsa de cemento, las empresas bloqueras deben fabricar como promedio 30 bloques. De tal manera que éstos tengan la suficiente resistencia para soportar eventos sísmicos por encima de los cinco grados en la escala Richter.

Se explica también que el proceso correcto para fabricar un bloque de mucha resistencia empieza por escoger los materiales debidamente, de tal manera que el hormigón a utilizar en la fabricación de bloques debe ser elaborado con los siguientes materiales:

- Cemento Portland o Portland especial que cumple la norma INEN 152 “Cemento Portland, Requisito” y la norma INEN 1548 “*Cemento Portland Especial. Requisite*”.
- Áridos finos y gruesos que cumplen la norma INEN 872 “*Áridos para hormigones. Requisitos*” (opcional), además deben pasar por un tamiz de abertura nominal de 10 milímetros.
- Agua dulce y limpia, de preferencia agua potable y libre de ácidos, álcalis sales y materias orgánicas.
- *Si ninguna impureza:* “En primer lugar se debe escoger arena con la debida calidad; que esté limpia, sin ningún tipo de suciedad (sin tierra, hojas de árboles, ramas pequeñas) que vayan a restar resistencia al bloque. El cemento no debe ser muy viejo, para que no le reste capacidad al momento de endurecer”

Norma Técnica Ecuatoriana Obligatoria	BLOQUES HUECOS DE HORMIGÓN. DEFINICIONES, CLASIFICACIÓN Y CONDICIONES GENERALES	INEN 638 Primera revisión 1993-03
1. OBJETO		
1.1 Esta norma establece las definiciones, la clasificación y las condiciones generales de uso de los bloques huecos de hormigón de cemento.		
2. ALCANCE		
2.1 Esta norma comprende los bloques huecos de hormigón de cemento que se emplean en la construcción de paredes, paredes soportantes, paredes divisorias no soportantes y losas aliviadas de hormigón armado.		
2.2 Esta norma no comprende los paneles o bloques de hormigón espumoso, fabricados con materiales especiales destinados a obtener una densidad muy reducida.		
3. DEFINICIONES		
3.1 Bloque hueco de hormigón. Es un elemento simple hecho de hormigón, en forma de paralelepípedo, con uno o más huecos transversales en su interior, de modo que el volumen del mortero sólido sea del 50% al 75% del volumen total del elemento.		
3.2 Medidas principales. Se entiende por medidas principales: el largo, el ancho y el alto del bloque.		
3.3 Superficie bruta de contacto. Es la superficie normal al eje del o de los huecos, sin descontar la superficie de estos, es decir, el producto del largo por el ancho del bloque.		
3.4 Superficie neta de contacto. Es la superficie bruta de la cual se ha descontado la superficie de los huecos normal a su eje.		
3.5 Volumen total. Es el volumen del bloque, calculado con sus medidas principales.		
4. CLASIFICACION		
4.1 Los bloques huecos de hormigón se clasificarán, de acuerdo a su uso, en cinco tipos, como se indica en la tabla 1.		

NTE INEN 638

1993-03

TABLA 1. Tipos de bloques huecos de hormigón y sus usos

TIPO	USO
A	Paredes exteriores de carga, sin revestimiento.
B	Paredes exteriores de carga, con revestimiento. Paredes interiores de carga, con o sin revestimiento.
C	Paredes divisorias exteriores, sin revestimiento.
D	Paredes divisorias exteriores, con revestimiento. Paredes divisorias interiores, con o sin revestimiento.
E	Losas aliviadas de hormigón armado.

5. CONDICIONES GENERALES

5.1 Materiales

5.1.1 Los bloques deben elaborarse con cemento Portland o Portland especial, áridos finos y gruesos, talco como: arena, grava, piedra partida, granulados volcánicos, piedra pómez, escorias y otros materiales inorgánicos inertes adecuados.

5.1.2 El cemento que se utilice en la elaboración de los bloques debe cumplir con los requisitos de la Norma INEN 152 y la Norma INEN 1546.

5.1.3 Los áridos que se utilicen en la elaboración de los bloques deben cumplir con los requisitos de la Norma INEN 872 y, además, pasar por un tamiz de abertura nominal de 10 mm.

5.1.4 El agua que se utilice en la elaboración de los bloques debe ser dulce, limpia, de preferencia potable y libre de cantidades apreciables de materiales nocivos como ácidos, álcalis, sales y materias orgánicas.

5.2 Dimensiones.

5.2.1 Espesor de las paredes de los bloques. El espesor de las paredes de los bloques no debe ser menor de 25 mm, en los bloques tipo A y B y de 20 mm, en los bloques tipo C, D y E.

5.2.2 La dimensión real de un bloque debe ser tal que, sumada al espesor de una junta, de una medida modular.

Republic of Ecuador

EDICT OF GOVERNMENT

In order to promote public education and public safety, equal justice for all, a better informed citizenry, the rule of law, world trade and world peace, this legal document is hereby made available on a noncommercial basis, as it is the right of all humans to know and speak the laws that govern them.



NTE INEN 0638 (1993) (Spanish): Bloques huecos de hormigón. Definiciones, clasificación y condiciones generales

NTE INEN 638

1993-03

5.2.3 Los bloques deben tener las dimensiones indicadas en la tabla 2.

TABLA 2. Dimensiones de los bloques.

TIPO	DIMENSIONES NOMINALES			DIMENSIONES REALES		
	largo	ancho	alto	largo	ancho	alto
A, B	40	20,15,10	20	39	19,14,09	19
C, D	40	10,15,20	20	39	09,14,19	19
E	40	10,15,20,25	20	39	09,14,19,24	20

5.2.4 Por convenio entre el fabricante y el comprador, podrán fabricarse bloques de dimensiones diferentes de las indicadas en la tabla 2.

5.2.5 Los bloques de un mismo tipo deben tener dimensiones uniformes. No se permite en ellas una variación mayor de 5 mm.

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Documento: **TÍTULO: BLOQUES HUECOS DE HORMIGÓN. DEFINICIONES, CLASIFICACIÓN Y CONDICIONES GENERALES** Código: **CO 02.08-101**
NTE INEN 638
Primera revisión

ORIGINAL: Fecha de iniciación del estudio:	REVISIÓN: Fecha de aprobación anterior por Consejo Directivo 1581-11-11 Oficialización con el Consejo de por Acuerdo No. 870 de 1981-12-21 publicado en el Registro Oficial No. 151 de 1981-12-30 Fecha de iniciación del estudio: 1991-01-22
---	---

Fechas de consulta pública:

Subcomité Técnico: **CO 02.08 Elementos prefabricados de hormigón**
Fecha de iniciación: 1991-07-04 Fecha de aprobación: 1991-07-18
Integrantes del Subcomité Técnico:

NOMBRES:

Ing. José Aldaz (Presidente)
Ing. Ernesto Pillaje
Ing. Alejandro Cobo
Ing. Roberto Gálvez
Sr. Rodrigo Guerra
Arq. Luis Pazmiño
Arq. Carlos Maldonado (Secretario Técnico)

INSTITUCIÓN REPRESENTADA:

HORCOZA
FACULTAD DE INGENIERIA- U. CENTRAL
JUNTA NACIONAL DE LA VIVIENDA
IESS(INGENIERIA)
INDUBLOCK
AUTOMATIC BLOCK
INEN

Fuente: INEN, norma NTE INEN 0638 (1993)

Elaborado por: INEN

Anexo 25: Matriz de potencialidad - Produbloques2014

FORTALEZAS \ OPORTUNIDADES	Estabilidad económica y política del país	Decrecimiento inflacionario a tasas moderadas.	Incremento de proyectos inmobiliarios, comerciales y de vivienda	Accesibilidad y disponibilidad de materia prima e insumos de calidad	Facilidad para obtención de créditos hipotecarios a bajas tasas de interés.	Pocos productos sustitutos de PFH utilizados en el sector de la construcción	Crecimiento sostenible de la población	Accesibilidad a TICs y libre acceso a la información estadística	TOTAL
	Nav e industrial propia con instalaciones y servicios apropiados	1,00	1,00	5,00	5,00	1,00	5,00	1,00	1,00
Unidades de transporte propia, renovada y en funcionamiento	1,00	1,00	5,00	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	16,00
Amplia trayectoria y experiencia en el giro de negocio	1,00	1,00	3,00	3,00	1,00	3,00	1,00	1,00	14,00
Adecuado sistema de planificación y distribución de productos terminados	1,00	1,00	5,00	5,00	1,00	3,00	3,00	1,00	20,00
Apropiados canales de abastecimiento	1,00	1,00	3,00	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	14,00
Propicia planificación de producción de PFH por ordenes de producción	1,00	1,00	5,00	3,00	1,00	5,00	1,00	1,00	18,00
Adecuado almacenamiento y embodegaje de materia primas y productos terminados	1,00	5,00	3,00	5,00	1,00	3,00	1,00	1,00	20,00
Propicio asesoramiento técnico en el momento de compra	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	1,00	3,00	12,00
Variedad de productos genéricos con estándares básicos de calidad	1,00	3,00	5,00	5,00	3,00	5,00	1,00	1,00	24,00
Adecuado nivel de inspección de calidad aleatoria por lotes de producción.	1,00	1,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	1,00	16,00
Alianzas estratégicas con empresas productoras de PFH y proveedores de materias primas	1,00	1,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	22,00
TOTAL	11,00	17,00	41,00	45,00	15,00	37,00	15,00	15,00	196,00

Indice de potencialidad	=	$\frac{\text{Valor de matriz}}{\text{Valor aprovechamiento} \times \text{Filas} \times \text{Columnas}} \times 100\%$	<table border="1"> <tr> <td>5</td> <td>Alto</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Medio</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Bajo</td> </tr> </table>	5	Alto	3	Medio	1	Bajo
5	Alto								
3	Medio								
1	Bajo								
Indice de potencialidad	=	$\frac{196}{5 \times 11 \times 8} \times 100\%$							
Indice de potencialidad	=	45%							

Fuente: Análisis FODA, Produbloques

Elaborado por: Autor

Anexo 26: Matriz de vulnerabilidad - Produbloques 2014

DEBILDADES \ AMENAZAS	AMENAZAS								TOTAL
	Alta rivalidad entre las empresas establecidas en el sector - competencia desleal.	Proliferación de nuevos competidores y oferentes informales.	Alto poder de negociación de los compradores.	Limitaciones al acceso de líneas de créditos para renovación de maquinaria y equipo.	Invisibilidad de calidad y baja diferenciación de los bloques de hormigón.	Falta de política pública y programas para incentivar la producción de PFH.	Falta de cumplimiento de regulación estatal y distrital para la operación técnica de minas y canteras en el DMG.	Limitaciones para obtención de patentes, uso de suelo y permisos de operación para la producción de PFH en el DMG.	
Inapropiada estructura organizacional	3,00	3,00	1,00	5,00	1,00	1,00	1,00	3,00	18,00
Deficiente capacidad de producción de maquinaria y equipos	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	1,00	1,00	18,00
Deficiente sistema de control de inventarios de productos terminados	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	10,00
Un solo punto de venta	5,00	5,00	3,00	1,00	1,00	3,00	1,00	3,00	22,00
Carencia de estandarización, procedimientos y control en las fases del proceso productivo	5,00	5,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	18,00
Falta de publicidad, promociones, descuentos e incentivos de compra	3,00	3,00	5,00	1,00	1,00	3,00	1,00	1,00	18,00
Precios no competitivos	5,00	5,00	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	20,00
Personal operativo no capacitado	1,00	3,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	10,00
Inadecuada planificación, administración y control de fondos y flujos de efectivo.	3,00	5,00	1,00	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	18,00
Falta de políticas generales de distribución y racionalización de costos y gastos.	3,00	1,00	1,00	5,00	1,00	3,00	1,00	1,00	16,00
Escaso uso de fuentes de financiamiento externo	1,00	1,00	1,00	5,00	1,00	5,00	1,00	1,00	16,00
Baja rentabilidad	3,00	1,00	1,00	5,00	1,00	1,00	1,00	1,00	14,00
TOTAL	36,00	36,00	26,00	32,00	16,00	24,00	12,00	16,00	184,00

Indice de vulnerabilidad	=	$\frac{\text{Valor de matriz}}{\text{Valor a afectación total} \times \text{Filas} \times \text{Columnas}} \times 100\%$	<table border="1"> <tr> <td>5</td> <td>Alto</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Medio</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>Bajo</td> </tr> </table>	5	Alto	3	Medio	1	Bajo
5	Alto								
3	Medio								
1	Bajo								
Indice de vulnerabilidad	=	$\frac{184}{5 \times 12 \times 8} \times 100\%$							
Indice de vulnerabilidad	=	38%							

Fuente: Análisis FODA, Produbloques
Elaborado por: Autor

Anexo 28: Matriz de seguimiento y monitoreo

			AREA DE ENFOQUE											FINANCIAMIENTO				OBSERVACIONES											
			OBJETIVO FUNCIONAL											COSTO ESTIMADO															
			ESTRATEGIAS											PLAZO DE EJECUCIÓN															
			PLAN DE ACCIÓN											FECHA DE INICIO															
RESPONSABLE DEL PLAN DE ACCIÓN														FECHA DE FIN															
PLAN OPERATIVO	N°	ACTIVIDADES	PRODUCTO ALCANZADO	PLANIFICACIÓN				RESULTADOS				% DE EJECUCIÓN				NAP	PSTO PLANIFICADO				PSTO EJECUTADO				% EJECPSTO				NEP
				MP1	MP2	MP3	MP4	RP1	RP2	RP3	RP4	NEP1	NEP2	NEP3	NEP4		MP1	MP2	MP3	MP4	RP1	RP2	RP3	RP4	NEP1	NEP2	NEP3	NEP4	NEP
PA1	1	A1																											
	2	A2																											
	3	A3																											
	4	A4																											
PA2	1																												
	2																												
PA3	1																												
PA4	2																												
PA n	n																												
ELABORADO POR:														REVISADO POR:															

Fuente: Autor

Elaborado por: Autor

BIBLIOGRAFÍA

- E - Strategia Consulting Group. (2011). *Gobierno por Resultados - Guía Metodológica*. México.
- Alemán, F., Vera, J., & Ordeñana, X. (2012). *Análisis y evolución de los costos de los principales insumos del sector de la construcción en el Ecuador 2004-2011*. Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL).
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Presentación coyuntural de Estadísticas Macroeconómicas, diciembre 2013*. Informe coyuntural, Dirección de Estadística Económica, Quito.
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Preguntas frecuentes*. Recuperado el 2014 de enero de 21, de <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>
- Borrel, F. (1999). *Planificación Estratégica*. Argentina.
- Cacarán, W. (04 de junio de 2014). Situación actual de COOPROBLOQ 2014. (C. Taco, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Cagnolli, R. (1999). *Planificación Estratégica*. Argentina.
- Carrillo, D. (2013). *Situación de la productividad en América Latina y Ecuador*. Tesis, Universidad San Francisco de Quito, Comercio, Economía, Ciencias Sociales, Quito.
- CEPAL. (2013). *Balance preliminar de las economías de América Latina y El Caribe*.
- Certo, S. (1997). *Dirección Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Civil, I. (14 de septiembre de 2014). *Ingeniería Civil*. Obtenido de Proyectos y apuntes teórico-prácticos de Ingeniería Civil para compartir con ustedes.: <http://www.ingenierocivilinfo.com/2011/06/agregados-petres.html>

- David R., F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Diario El Comercio. (23 de octubre de 2013). Recuperado el 20 de diciembre de 2013, de <http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/22230001f29d33fd-ee93-4175-9b20-87b79eb3fe84>
- Díaz, P. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. Santiago de Chile: RIL.
- Ekos Negocios. (noviembre de 2012). *La eficiencia de la Pequeña y Mediana empresa - Ranking Ecuador 2012*. (223).
- Ekos Negocios. (octubre de 2013). *Ranking 2013 Pymes - Emprendimiento, Innovación, Crecimiento. Ranking 2013 Pymes - Emprendimiento, Innovación, Crecimiento*(234).
- El Comercio. (09 de enero de 2014). *El Comercio - Editorial*. Recuperado el 20 de enero de 2014, de <http://www.elcomercio.com/opinion/editorial/2013-baja-inflacion.html>
- El Telégrafo. (2 de diciembre de 2013). Recuperado el 20 de diciembre de 2013, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/pequenos-negocios-gran-potencial-las-claves-de-las-mipymes.html>
- El Telégrafo. (30 de septiembre de 2013). Recuperado el febrero de 23 de 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/cambiar-la-matriz-productiva-y-dignificar-el-trabajo-son-los-ejes-del-plan.html>
- Flores, L. (09 de junio de 2014). *Perspectivas de los fabricantes de prefabricados de hormigón en el DMQ y beneficios de la CAPEIPI*. (C. Taco, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson - Prentice Hall.

- Garrido, S. (2006). Dirección Estratégica. Madrid: Mc Graw Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2005). Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. En C. Hill, & G. Jones, *Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (1999). Administración Estratégica - Conceptos Competitividad y globalización. En M. Hitt, R. Ireland, & R. Hoskisson, *Administración Estratégica - Conceptos Competitividad y globalización*. México: International Thompson Editores.
- Hormigón, A. N. (2014). *Construcción Industrializada*. Recuperado el 10 de octubre de 2013, de <http://www.andece.org/index.php/prefabricados-de-hormigon>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2012). *Proyecciones poblacionales Ecuador*. Quito.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). *Estadísticas Económicas*. Recuperado el 21 de diciembre de 2013, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-de-la-construccion/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2014). *Estadísticas Sociales*. Recuperado el 23 de enero de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- Koontz, H. y. (1994). Administración - Una perspectiva Global. México: Mc Graw Hill.
- La Hora. (01 de noviembre de 2013). *Noticias de Quito*. Recuperado el 4 de febrero de 2014, de http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101585645/-1/8_de_19_canteras_est%C3%A1n_en_proceso_de_regularizaci%C3%B3n_.html#.UvGtLQ6vkY
- Larrea, C. (s.f.). *La situación habitacional en Pichincha y en el Ecuador 2001 - 2010*. Universidad Andina Simón Bolívar, Unidad de Información Socio-ambiental, Quito.

- Melo, J. (2013). Proyecto de factibilidad para la creación de MELSA, Fabrica de bloques y adoquines en San Antonio de Pichincha. *Proyecto de factibilidad para la creación de MELSA*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Meneses, E. (2004). *Preparación y evaluación de proyectos*. Quito: Quality Print Cia. Ltda.
- Moya, J. (1997). *Estrategia, Gestión y Habilidades Directivas*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Porter, M. (1996). Ventaja Competitiva. En M. Porter, *Ventaja Competitiva* (M. A. Pérez, Trad., Décima Tercera ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (1997). *Estrategia Competitiva - Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y la Competencia*. En M. Portte. México: Compañía Editorial Continental.
- Presidencia de la República del Ecuador. (24 de mayo de 2013). *La revolución ciudadana le entregó estabilidad política al país*. Recuperado el 23 de enero de 2014, de <http://www.presidencia.gob.ec/la-revolucion-ciudadana-le-entrego-estabilidad-politica-al-pais/>
- Revista Líderes.ec - Grupo El Comercio. (28 de julio de 2013). Recuperado el 20 de diciembre de 2013, de http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/construccion-economia-PIB-Ecuador_0_964703527.html
- Revista Vistazo. (2012). *Ecuador del siglo XXI*. Recuperado el 23 de enero de 2014, de <http://www.vistazo.com/impresacolumnas/imprimir.php?Vistazo.com&id=3016>
- Sandhunsen, R. (2003). *Mercadotécnica Internacional*. México.
- Sapag Chain, N. (1997). *Preparación y evaluación de proyectos*. Santa Fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- Segovia, A. (enero de 2013). *Caracterización de la Pyme familiar en la ciudad de Quito*. Tesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito.

- Serna, H. (s.f.). *Planificación y Gestión Estratégica*. Santa Fé - Bogota: RAM.
- Servicio de Rentas Internas. (08 de septiembre de 2014). *Pymes*. Obtenido de Pymes:
<http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Stoner, J. F. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Superintendencia de Compañías y Valores. (24 de julio de 2014). *Portal de Información / Sector Societario*. Obtenido de Información estadística:
<http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi#>
- Superintendencia de Compañías. (13 de septiembre de 2014). *Portal de información / Sector Societario*. Obtenido de Portal de información / Sector Societario:
<http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/index.php>
- Thompson, A. A. (2004). *Administración Estratégica - Textos y casos*. México: Mc Graw Hill.
- Troya, A. (2009). *La planeación estratégica en la empresa ecuatoriana*. Quito: Corporación Editora Nacional.
- Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (2014). *Tecnología de la Construcción - Lección 9 Manpostería*. Recuperado el 15 de octubre de 2013, de
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102803/MODULO_ACADEMICO/leccion_9_mampostera.html