

UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR

SEDE ECUADOR

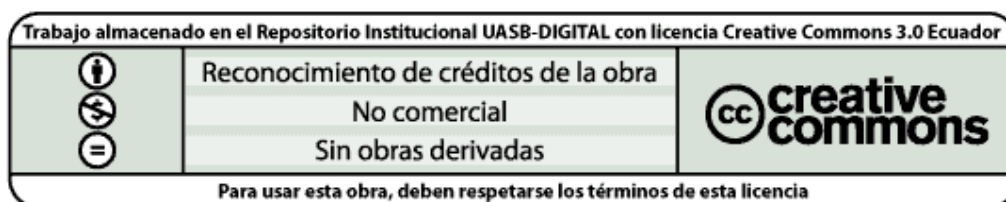
ÁREA DE GESTIÓN

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR DE LA
FABRICACIÓN DE MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN
(BLOQUES) EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”**

Hernán Francisco Corrales Sigcho

2014



CLAUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN DE TESIS

Yo, Hernán Francisco Corrales Sigcho, autor de la tesis intitulada *Análisis de la estructura del sector de la fabricación de material de construcción (bloques) en el Distrito Metropolitano de Quito* mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Quito, junio 15 del 2014

.....

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR DE LA
FABRICACIÓN DE MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN
(BLOQUES) EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO”.**

Hernán Francisco Corrales Sigcho

Tutor: Roberto Hidalgo

Quito - Ecuador

2014

RESUMEN

Con la presente investigación se busca brindar al empresario un procedimiento para que pueda generar estrategias competitivas acordes a la realidad local y de su negocio, utilizando modelos como: el análisis estructural de la industria, de la competencia, análisis de grupos estratégicos y el análisis de la evolución del sector industrial. Con la investigación realizada se recopiló información importante, que permitió establecer directrices para la elaboración de la metodología propuesta en este estudio, encaminando las actividades a la consecución de cada uno de los objetivos planteados.

Se aplicó la metodología definida, y a partir de ello se plantea en esta investigación, la posibilidad de que las empresas del sector de la fabricación de material de construcción (bloques) en la ciudad de Quito, definan estrategias para mejorar su desempeño en el mercado en el cual se desenvuelven.

Una vez realizado el diagnóstico situacional al sector de fabricación de material de construcción (bloques) en la ciudad de Quito, se puede apreciar un impacto alto de los factores claves de éxito tanto externos como internos, de lo cual se deriva que las entidades a pesar de mostrar un desempeño aceptable deben desarrollar modelos de gestión adecuados, que les permita mejorar su cuota de participación en el mercado y por ende su protagonismo en el desarrollo económico de la ciudad y el país.

El ambiente externo es favorable en este sector, si se consideran que existen oportunidades que pueden y deben ser aprovechadas, tales como el mayor dinamismo alcanzado por la industria de la construcción especialmente por la inversión pública, acceso a créditos etc. Es imprescindible que todo el gremio fabricante de bloques este empeñado en acoger nuevas modelos de gestión que se respalden con la adopción de métodos de trabajo más eficientes para garantizar la obtención de productos de calidad que permitan mejorar su crecimiento y participación en el mercado.

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo cariño.

A Dios, quien hizo posible mi asistencia a las aulas para un aprendizaje de Master e inspiro mi espíritu para la conclusión de esta tesis.

A mis padres Hernán y Gina quienes me dieron vida, educación, apoyo, consejos y además fueron mi gran apoyo emocional.

A mi esposa Andrea quién con su amor y comprensión me apoyo y alentó a continuar, cuando parecía me iba a rendir.

A mi hermano Juan Carlos gracias por estar conmigo y apoyarme siempre.

A mi tutor de tesis Roberto Hidalgo quien nunca desistió al enseñarme y ayudarme para concluir esta tesis, aun sin importarle que interrumpa sus labores cotidianas.

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis

Para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos a quienes se las debo por su apoyo incondicional.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1.....	18
1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.1 BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
1.3. PREGUNTA CENTRAL.....	23
1.4. OBJETIVO GENERAL.....	24
1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24
1.6. HIPÓTESIS.....	24
1.7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
1.7.1. Caracterización del estudio.....	25
1.7.2. Identificación de las variables y su definición conceptual.....	25
1.7.3. Identificación de los indicadores.....	26
CAPÍTULO 2.....	27
2. MARCO TEÓRICO.....	27
2.1. BASES TEÓRICAS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	27
2.1.1. Análisis FODA.....	31
2.1.1.1. Fortalezas y Debilidades.....	32
2.1.1.2. Oportunidades y Amenazas.....	33
2.1.1.3. Análisis PEST.....	35
2.1.2. Conceptos de planeación estratégica.....	36
2.1.3. Proceso de planeación estratégica.....	38

2.1.4.	Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	39
2.1.4.1.	Poder de negociación de los compradores o clientes.....	40
2.1.4.2.	Poder de negociación de los proveedores.....	41
2.1.4.3.	Amenaza de nuevos entrantes.....	42
2.1.4.4.	Amenaza de productos sustitutivos.....	44
2.1.4.5.	Rivalidad entre los competidores.....	44
2.1.5.	Estrategias genéricas.....	45
2.1.5.1.	Liderazgo global en costos.....	46
2.1.5.2.	Diferenciación.....	47
2.1.5.3.	El Enfoque o concentración.....	48
2.1.6.	Matrices para el análisis de la competencia, grupos estratégicos y la evolución del sector industrial.....	49
2.1.6.1.	Matriz de perfil competitivo.....	49
2.1.6.2.	Matriz de grupos estratégicos.....	50
2.1.6.3.	Modelo del ciclo de vida de la industria.....	51
2.1.7.	Indicadores de gestión financiera.....	52
CAPÍTULO 3.....		53
3.	INFORMACIÓN DE LA INDUSTRIA.....	53
3.1.	ANTECEDENTES.....	53
3.2.	DESEMPEÑO ECONÓMICO DE LA CONSTRUCCIÓN.....	54
3.3.	DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA FABRICACIÓN DE BLOQUES.....	56

3.4. LA INDUSTRIA DE LA FABRICACIÓN DE BLOQUES EN ECUADOR.....	57
3.4.1. Situación actual.....	57
3.5 ANÁLISIS SITUACIONAL DEL SECTOR DE LA FABRICACIÓN DE MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN (BLOQUES) EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.....	60
3.5.1. Análisis del Macro entorno.....	60
3.5.1.1. Factores políticos y legales.....	61
3.5.1.2. Factores económicos.....	64
3.5.1.3. Factores sociales.....	67
3.5.1.4. Factores tecnológicos y medioambientales.....	69
3.5.2. Análisis del Micro entorno.....	72
3.5.2.1. Análisis del sector de la fabricación de bloques.....	72
3.5.2.2. Producción.....	74
3.5.2.3. Proceso de producción de bloques de hormigón.....	75
3.5.2.4. Distribución.....	78
3.5.2.5. Principales distribuidores.....	80
CAPÍTULO 4.....	81
4. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	81
4.1. MODELO PARA EL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	81
4.2. MODELO PARA ANÁLISIS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	82
4.3. MODELO PARA EL ANÁLISIS DE EVOLUCIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	86
4.4. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN.....	88

4.4.1. Verificación de indicadores.....	88
4.5. ACEPTACIÓN O REFUTACIÓN DE HIPÓTESIS.....	92
4.5.1. Hipótesis.....	92
4.5.2. Aceptación o refutación de la hipótesis.....	92
CAPÍTULO 5.....	94
5. DISEÑO DE LA METODOLOGÍA.....	94
5.1. INTRODUCCIÓN.....	94
5.2. OBJETIVOS DE LA METODOLOGÍA.....	95
5.3. ALCANCE DE LA METODOLOGÍA.....	95
5.4. DISEÑO DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA.....	96
5.4.1. Contenido de la metodología propuesta.....	96
5.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	99
5.6 ENCUESTA.....	100
5.6.1. Metodología de la encuesta.....	100
5.6.1.1. Población objetivo.....	100
5.6.1.2. Técnica de muestreo.....	101
5.6.1.3. Modelo de la encuesta.....	102
5.7 ENTREVISTAS A EXPERTOS.....	102
5.7.1. Entrevistas observación simple.....	102
5.7.1.1. Metodología de la observación.....	102
5.7.1.2. Eventos o conductas a observar.....	102
5.7.2. Entrevista personal.....	103
5.7.2.1. Metodología de la entrevista.....	103
5.8. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA METODOLOGÍA.....	104

CAPÍTULO 6.....	106
6. MODELO PARA EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR DE LA FABRICACIÓN DE MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN (BLOQUES) EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.....	106
6.1.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	106
6.1.1.1. Amenaza en entrada de nuevos participantes...106	
6.1.1.2. Poder de negociación de los proveedores.....108	
6.1.1.3. Poder de negociación de los compradores.....108	
6.1.1.4. Amenaza de productos sustitutos.....111	
6.1.1.5. Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.....	112
CAPÍTULO 7.....	113
7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	113
7.1.1. Fuentes de información.....	113
7.1.1.1. Fuente de datos primarios.....	113
7.1.2.1. Fuentes de información secundarias.....	113
7.2. RESULTADOS Y DISCUSIONES.....	114
7.2.1. Resultados de la encuesta.....	114
7.2.2. Resultados de las entrevistas.....	132
7.2.2.1. Entrevistas a expertos del sector de la construcción.....	132
7.2.2.2. Resultados e interpretación del proceso de observación.....	134
7.2.2.3. Entrevistas a demandantes del sector de la construcción.....	135

7.2.3. Conclusiones de las encuestas y entrevistas.....	137
7.2.3.1. Conclusiones de las encuestas.....	137
7.2.3.2. Conclusiones de las entrevistas.....	139
CAPÍTULO 8.....	141
8. PROCESO DE IMPLEMENTACION.....	141
8.1.1. Aprobación de la metodología propuesta.....	141
8.1.2. Difusión de la metodología propuesta.....	141
8.1.3. Aplicación de la metodología propuesta.....	142
8.1.3.1. Medidas de implementación.....	143
8.1.3.2. Etapas de implementación.....	144
8.1.4. Puesta en marcha de la metodología propuesta.....	146
8.1.5. Control de la metodología propuesta.....	147
8.1.5.1. Usar indicadores de valor para mejorar la toma de decisiones.....	147
8.1.5.2. Indicadores de gestión.....	148
8.1.6. Responsables.....	149
8.1.7. Acciones complementarias.....	151
8.1.7.1. Contratar y retener el mejor talento humano.....	151
8.1.7.2. Delegar responsabilidad y autoridad.....	152
8.1.7.3. Imple. de planes de compensación e incentivos.....	152
CAPÍTULO 9.....	154
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	154
9.1. CONCLUSIONES.....	154
9.2. RECOMENDACIONES.....	158
BIBLIOGRAFÍA.....	160

APÉNDICE	164
A.1 Desarrollo de la Metodología de Investigación.....	164
A.1.1 Modelo de análisis estructural de la industria	164
A.1.2. Modelo de análisis de la competencia.....	169
A.1.3. Modelo de análisis de grupos estratégicos	176
A.1.4. Modelo de análisis de evolución del sector industrial	182
A.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	184
A.2.1. Tipos de metodología.....	184
A.3 PLANEACIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN	185
A.3.1. Definición del problema.....	185
A.3.2. Planteamiento de objetivos.....	185
A.3.3. Recopilación de la información	186
A.3.4. Procesamiento, análisis e interpretación	186
ANEXOS.....	187

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Variación del PIB real sector de la construcción.....	20
Gráfico No. 2 VAB del sector de la construcción.....	20
Gráfico No. 3 Compañías de fabricación de artículos de hormigón y otros.....	22
Gráfico No. 4 Matriz FODA.....	32
Gráfico No. 5 Análisis PEST.....	36
Gráfico No. 6 Las 5 Fuerzas de Porter.....	40
Gráfico No. 7 Estrategias genéricas de Porter.....	48
Gráfico No. 8 Desempeño económico del sector de la construcción.....	55
Gráfico No. 9 Empresas a nivel nacional que fabrican bloques.....	59
Gráfico No. 10 Mercado laboral ecuatoriano (2006-2011).....	69
Gráfico No. 11 Imagen de una máquina bloquera.....	76
Gráfico No. 12 Canal de distribución directo.....	79
Gráfico No. 13 Canal de distribución indirecto.....	79
Gráfico No. 14 Matriz de grupos estratégicos del sector de fabricantes de bloques.....	85
Gráfico No. 15 Ciclo de vida de la industria.....	87
Gráfico No. 16 Esquema de la propuesta.....	97
Gráfico No. 17 Respuestas pregunta c de la I parte de la encuesta.....	114
Gráfico No. 18 Distribución de porcentajes de pregunta 1.....	115
Gráfico No. 19 Distribución de porcentajes de pregunta 2.....	115
Gráfico No. 20 Distribución de porcentajes de pregunta 3.....	116
Gráfico No. 21 Distribución de porcentajes de pregunta 4.....	116
Gráfico No. 22 Distribución de porcentajes de pregunta 5.....	117
Gráfico No. 23 Distribución de porcentajes de pregunta 6.....	118
Gráfico No. 24 Distribución de porcentajes de pregunta 7.....	118
Gráfico No. 25 Distribución de porcentajes de pregunta 8.....	119

Gráfico No. 26 Distribución de porcentajes de pregunta 9.....	120
Gráfico No. 27 Distribución de porcentajes de pregunta 10.....	120
Gráfico No. 28 Distribución de porcentajes de pregunta 11.....	121
Gráfico No. 29 Distribución de porcentajes de pregunta 12.....	121
Gráfico No. 30 Distribución de porcentajes de pregunta 13.....	122
Gráfico No. 31 Distribución de porcentajes de pregunta 14.....	123
Gráfico No. 32 Distribución de porcentajes de pregunta 15.....	123
Gráfico No. 33 Distribución de porcentajes de pregunta 16.....	124
Gráfico No. 34 Distribución de porcentajes de pregunta 17.....	124
Gráfico No. 35 Distribución de porcentajes de pregunta 18.....	125
Gráfico No. 36 Distribución de porcentajes de pregunta 19.....	126
Gráfico No. 37 Distribución de porcentajes de pregunta 20.....	126
Gráfico No. 38 Distribución de porcentajes de pregunta 21.....	127
Gráfico No. 39 Distribución de porcentajes de pregunta 22.....	128
Gráfico No. 40 Distribución de porcentajes de pregunta 23.....	128
Gráfico No. 41 Distribución de porcentajes de pregunta 24.....	129
Gráfico No. 42 Distribución de porcentajes de pregunta 25.....	129
Gráfico No. 43 Distribución de porcentajes de pregunta 26.....	130
Gráfico No. 44 Distribución de porcentajes de pregunta 27.....	131
Gráfico No. 45 Distribución de porcentajes de pregunta 28.....	131
Gráfico No. 46 Etapas de implementación.....	144
Gráfico A1 Fuerzas que impulsa la competencia en la industria	165
Gráfico A2 Componentes de un análisis de competencia	170
Gráfico A3 Ejemplo de matriz de grupos estratégicos.....	181
Gráfico A4 Curva de crecimiento del sector	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Edificación proyectada (m ²).....	21
Tabla No. 2 Edificación proyectada (miles).....	21
Tabla No. 3 PIB total y del sector de la construcción.....	54
Tabla No. 4 Empresas de la industria de fabricación de bloques.....	58
Tabla No. 5 Información financiera de la industria de fabricación de bloques.....	59
Tabla No. 6 Desempeño económico del país.....	64
Tabla No. 7 Tasa de inflación.....	65
Tabla No. 8 Tasas de interés.....	66
Tabla No. 9 Evolución de la población económicamente activa.....	68
Tabla No. 10 Clasificación de las empresas en Ecuador.....	72
Tabla No. 11 Estructura de industria de fabricación de bloques.....	73
Tabla No. 12 MPC del sector de fabricación de bloques.....	82
Tabla No. 13 Grupos estratégicos del sector de fabricación de bloques.....	83
Tabla No. 14 Valoración del grado de competitividad en precios.....	84
Tabla No. 15 Valoración del grado de calidad del producto y servicio.....	84
Tabla No. 16 Ingresos por ventas del sector.....	86
Tabla No. 17 Resultados de la observación.....	134
Tabla No. 18 Cronograma de actividades.....	146
Tabla A1 Ejemplo de MPC de cosméticos.....	176
Tabla A2 Directrices estratégicas.....	181
Tabla A3 Etapas del ciclo de vida del sector.....	184
Tabla A4 Respuestas pregunta c de la I parte de la encuesta.....	192
Tabla A5 Resultados de la pregunta 1.....	192
Tabla A6 Resultados de la pregunta 2.....	192
Tabla A7 Resultados de la pregunta 3.....	193

Tabla A8 Resultados de la pregunta 4.....	193
Tabla A9 Resultados de la pregunta 5.....	193
Tabla A10 Resultados de la pregunta 6.....	194
Tabla A11 Resultados de la pregunta 7.....	194
Tabla A12 Resultados de la pregunta 8.....	194
Tabla A13 Resultados de la pregunta 9.....	195
Tabla A14 Resultados de la pregunta 10.....	195
Tabla A15 Resultados de la pregunta 11.....	195
Tabla A16 Resultados de la pregunta 12.....	195
Tabla A17 Resultados de la pregunta 13.....	196
Tabla A18 resultados de la pregunta 14.....	196
Tabla A19 Resultados de la pregunta 15.....	196
Tabla A20 Resultados de la pregunta 16.....	197
Tabla A21 Resultados de la pregunta 17.....	197
Tabla A22 Resultados de la pregunta 18.....	197
Tabla A23 Resultados de la pregunta 19.....	198
Tabla A24 Resultados de la pregunta 20.....	198
Tabla A25 Resultados de la pregunta 21.....	198
Tabla A26 Resultados de la pregunta 22.....	198
Tabla A27 Resultados de la pregunta 23.....	199
Tabla A28 Resultados de la pregunta 24.....	199
Tabla A29 Resultados de la pregunta 25.....	199
Tabla A30 Resultados de la pregunta 26.....	200
Tabla A31 Resultados de la pregunta 27.....	200
Tabla A32 Resultados de la pregunta 28.....	200

ANEXOS

Anexo No. 1 Listado de empresas encontradas fabricantes de bloques de hormigón..	187
Anexo No. 2 Modelo de la encuesta	188
Anexo No. 3. Tablas de Tabulación de Datos (Encuesta).....	192
Anexo No. 4. Modelo de la ficha de observación	201
Anexo No. 5 Listado de preguntas para los entrevistados	202
Anexo No. 6 Guía de entrevista.....	203
Anexo No. 7 Entrevistas a expertos.....	204

CAPÍTULO 1

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.1. BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La industria de la construcción es un sector importante en las modernas economías capitalistas, ya que es un medidor de cómo ha evolucionado la economía de un país. Al pasar el tiempo, las empresas de este sector han competido en una variedad de aspectos y utilizado una variedad de estrategias competitivas. El subsector de fabricación de bloques es una parte relevante de la industria de la construcción.

Para la mayoría de las empresas, es complicado formular una estrategia competitiva que perdure en el tiempo y genere rendimientos positivos y evaluar cómo evolucionará la industria, por tal razón esta tesis brindará una metodología para que éstas puedan analizar el sector al que pertenecen, sus competidores, compradores y proveedores y de esta forma puedan generar una estrategia competitiva y predecir el comportamiento del sector de la industria en el que se desempeña.

Uno de los principales factores, para que este problema se presente es que si bien las empresas disponen de cierta información que les permiten identificar a sus clientes, proveedores y competidores, esta información no es significativa para tomar decisiones y establecer estrategias, ya que la poca información que se dispone, son datos fríos y no procesados, lo que en cierta forma limitan la formulación de estrategias competitivas.

Este tipo de problema, que es la no disponibilidad de una metodología para el análisis competitivo empresarial, limitando su desempeño, puesto que su accionar no estará alineado a estrategias de largo plazo, por lo que las decisiones estarían siendo tomadas en el día a día, y mas no de manera formal.

Con ello, la propuesta de desarrollar una metodología de análisis competitivo empresarial, que parte del análisis situacional inicial del sector, para posteriormente identificar los factores claves de éxito tanto internos como externos, permitirá a las organizaciones realizar valoraciones sobre las cuales se definan las estrategias de largo plazo que mejor se ajusten a sus necesidades, permitiéndoles mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado.

“Toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva ya sea explícita o implícita”¹. La estrategia permite establecer el deseo de la empresa de enfocar sus esfuerzos a conocer y anticipar las necesidades del mercado.

“La Estrategia Competitiva consiste en crear una formula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y que políticas se requerirán para alcanzarlas”². Por estas razones se propone desarrollar una metodología para analizar el sector, que sirva a las empresas como soporte para mejorar su competitividad.

“El sector de la construcción en el país ha tenido una evolución positiva en los últimos años, y mucho más en los últimos trimestres, en donde se observa que ha tenido un crecimiento anual de 31.7% al tercer trimestre del 2011”³.

“Esta evolución positiva, es consecuencia, del constante crecimiento del gasto público, del crecimiento del crédito hipotecario del BIESS y de la inversión del sector público en infraestructura; así como también de los créditos inmobiliarios privados, para la construcción de viviendas, cuya participación aumentó en 6.7% en el total del sector de la Construcción”⁴.

¹ Michael Porter, *Estrategia Competitiva*, México, Grupo Editorial Patria, 2009, p. 9.

² Porter, M. op. cit , p. 11

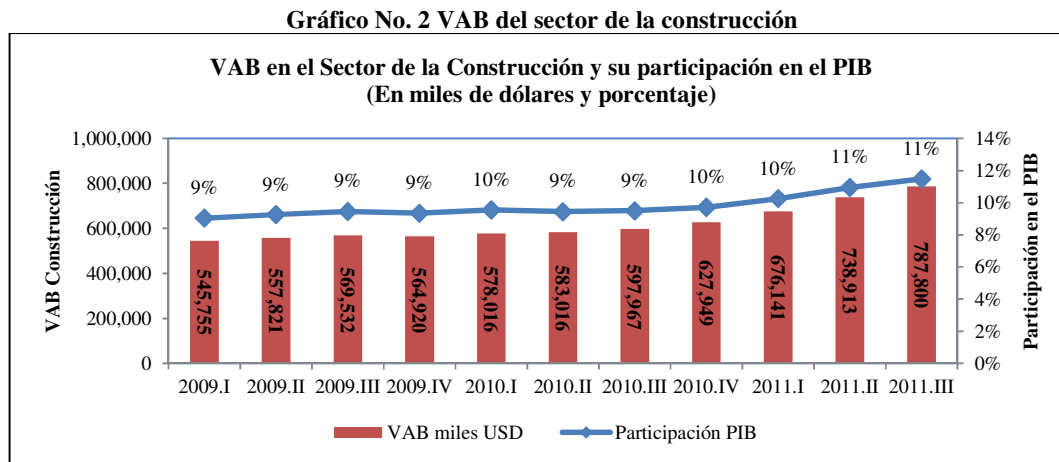
³ Banco Central del Ecuador, “Cuentas nacionales trimestrales del Ecuador”, ponencia presentada en el BancoCentral,2011, en<<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt63/ResultCTRIM77.pdf>. Consulta 15/03/2012.>

⁴ Porter, M. op. cit , p. 3.



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2011.
Elaborado por: Hernán Corrales

Se observa que la evolución de la variación porcentual anual en miles de dólares del 2000, que ha tenido este sector, así como también su participación en el Producto Interno Bruto del país.



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012.
Elaborado por: Hernán Corrales

La participación en el PIB de este sector ha ido aumentando, principalmente por el gasto en infraestructura y el acceso al crédito de vivienda, alcanzando participaciones históricas del 11% para el tercer trimestre del 2011.

Por su parte, si se analiza los metros cuadrados de construcción de las tres principales ciudades, Quito, Guayaquil y Cuenca; se observa un crecimiento promedio del 12% en el periodo 2000-2010 y en relación al último año, un crecimiento del 150% en relación a las construcciones existentes en el año 2000; es decir, unos 2.433 metros cuadrados de crecimiento en la década transcurrida.

Tabla No. 1 Edificación proyectada (m²)

EDIFICACIÓN PROYECTADA: QUITO, GUAYAQUIL Y CUENCA								
Metros cuadrados de construcción								
Cifras en miles								
Periodo	TOTAL		QUITO		GUAYAQUIL		CUENCA	
	TOTAL	RESIDENCIAL	TOTAL	RESIDENCIAL	TOTAL	RESIDENCIAL	TOTAL	RESIDENCIAL
2000	1.627	1.187	666	532	396	178	564	477
2001	2.042	1.567	1.167	1.015	435	211	437	342
2002	1.994	1.411	964	848	581	247	449	316
2003	2.208	1.584	1.228	978	544	301	436	304
2004	3.710	2.352	1.647	1.386	1.381	600	681	366
2005	2.844	2.112	1.424	1.205	862	451	558	456
2006	3.394	1.897	1.917	909	804	470	673	518
2007	3.857	2.574	1.993	1.014	1.173	1.025	691	534
2008	3.847	2.372	1.989	994	1.134	774	724	603
2009	3.948	2.113	2.331	1.021	963	593	655	499
2010	4.060	2.055	2.633	1.164	1.067	640	360	251

Fuente: Municipios de Quito, Guayaquil y Cuenca, permisos de construcción.

Elaborado por: Hernán Corrales

Tabla No. 2 Edificación proyectada (miles)

EDIFICACIÓN PROYECTADA: QUITO, GUAYAQUIL Y CUENCA								
Valor declarado de la construcción								
Miles de dólares								
Periodo	TOTAL		QUITO		GUAYAQUIL		CUENCA	
	TOTAL	RESIDENCIAL	TOTAL	RESIDENCIAL	TOTAL	RESIDENCIAL	TOTAL	RESIDENCIAL
2000	122.818	79.277	35.405	26.226	47.374	22.915	40.039	30.135
2001	276.511	213.901	124.132	112.226	87.638	49.807	64.741	51.868
2002	329.470	222.583	114.141	97.318	160.134	85.013	55.194	40.252
2003	393.678	283.523	173.615	137.127	175.250	114.640	44.813	31.756
2004	761.195	459.506	272.159	231.173	405.959	181.309	83.076	47.024
2005	641.404	454.966	264.704	226.040	243.480	125.746	133.220	103.181
2006	765.936	434.773	364.323	172.710	219.247	127.158	182.365	134.906
2007	938.346	650.095	378.607	192.724	363.633	310.164	196.104	147.206
2008	935.040	602.079	377.925	188.950	372.232	288.840	151.735	124.288
2009	866.940	459.280	404.229	157.738	306.654	181.848	156.057	119.694
2010	893.701	464.320	500.270	221.153	320.127	192.076	73.304	51.091

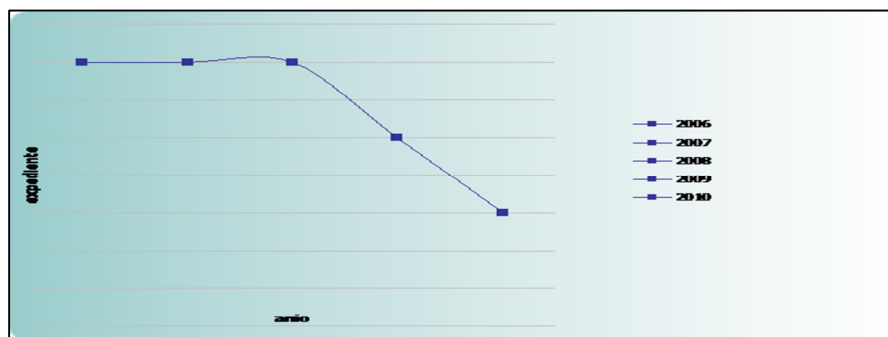
Fuente: Municipios de Quito, Guayaquil y Cuenca, permisos de construcción.

Elaborado por: Hernán Corrales

El sector de la manufactura de bloques en el Distrito Metropolitano de Quito se ha mantenido estable en número de empresas, entre el 2006 y 2008, entre el 2009 y 2010 ha bajado una (1) empresa, según datos obtenidos de la Superintendencia de Compañías:

Gráfico No. 3 Compañías de fabricación de artículos de hormigón y otros

NÚMERO DE COMPAÑÍAS ACTIVAS EN FUNCIÓN DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA



		Año:				
		2006	2007	2008	2009	2010
FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE HORMIGÓN, CEMENTO Y YESO.	NO DEFINIDO	3	2	3	6	6
	MICROEMPRESA	6	6	5	5	5
	PEQUEÑA	7	9	11	9	8
	MEDIANA	9	8	6	4	4
	Total	25	25	25	24	23

El número de empresas corresponde al acumulado hasta el 31 de Diciembre de cada año

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2012.

Elaborado por: Hernán Corrales

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Las empresas con el pasar del tiempo, le han dado mucha importancia a la planeación estratégica ya que refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de una estrategia. En efecto con ella se garantiza que las políticas de los departamentos funcionales sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas comunes.

El objetivo del presente estudio es ofrecer una metodología efectiva de análisis del entorno competitivo, que servirá a las compañías del sector de la fabricación de bloques analizar los factores claves que inciden en el desempeño de la industria en su conjunto, y con ello realizar estimaciones de su evolución en el tiempo. A ello se agrega, entender el comportamiento de sus competidores, y su situación, con lo cual

podrán traducir el análisis en una estrategia competitiva para la compañía de largo plazo.

El modelo se basará en el análisis de las variables que operan en un sector industrial y en sus consecuencias estratégicas. Se indicará como el modelo analítico, puede servir para diseñar la estrategia competitiva.

El modelo analítico se completa con un examen sistemático de los tipos más importantes de las decisiones estratégicas que encaran las empresas que compiten en una sola industria: integración vertical, gran expansión de la capacidad e ingreso en nuevos negocios; este análisis ayudará a las compañías a tomar decisiones trascendentales y le indicará cómo posiblemente las tomarán sus competidores, clientes, proveedores y participantes potenciales. Este análisis ayudará a las empresas a decidir qué información es especialmente importante y como analizarla.

Por lo expuesto esta investigación será ampliamente aplicable en el ámbito empresarial en el sector de la fabricación de bloques en la ciudad de Quito, ya que mediante el desarrollo de la metodología de análisis del sector será posible que las empresas del sector generen una ventaja competitiva, para incrementar sus ventas, reduzcan sus costos, retengan y satisfagan a sus clientes; es decir, se obtendría una relación ganar-ganar que incluso mejoraría el nivel de producción de material de construcción en el país.

1.3. PREGUNTA CENTRAL

¿Cómo diseñar y aplicar una metodología para analizar la estructura del sector de la fabricación de material de construcción (bloques) en el Distrito Metropolitano de Quito?

1.4. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una metodología para analizar la estructura del sector de la fabricación de material de construcción (bloques) en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el marco teórico referente a estrategia para obtener las bases para diseñar la metodología.
- Análisis estructural de las empresas del sector para conocer cómo se encuentran en relación a la competencia.
- Identificación y recolección de la información más relevante de las empresas que conforman el sector de la fabricación de bloques en el Distrito Metropolitano de Quito para el diseño de una metodología para analizar dicho sector.
- Analizar el estado actual de la planeación de las empresas del sector de la fabricación de bloques en la ciudad de Quito y plantear directrices que sirvan de guía para diseñar la metodología.
- Diseñar una metodología para analizar el sector de la fabricación de bloques en la ciudad de Quito.

1.6. HIPÓTESIS

Si se aplica una metodología para analizar la estructura del sector de la fabricación de bloques, las empresas tienen opciones de ampliar su ventaja competitiva.

1.7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se indican algunas de las definiciones metodológicas realizadas antes de iniciar esta investigación, sin embargo, en el capítulo 4 y en el Apéndice 1 se desarrolla con amplitud la metodología aplicada.

1.7.1. Caracterización del estudio

La investigación a utilizarse será de tipo exploratoria-descriptiva. La fase exploratoria permite la familiarización con las empresas que conforman el sector de la fabricación de bloques, mientras que la fase descriptiva identifica las características de dicho sector, su conducta, y necesidades para mejorar su gestión.

1.7.2. Identificación de las variables y su definición conceptual

- **Variable: Análisis de la estructura**

Delimitación Conceptual: Marco de Referencia que permite entender las 5 fuerzas fundamentales de la competencia en un sector industrial, también sirve para identificar el nivel más amplio de las tres estrategias competitivas genéricas que pueden ser viables a largo plazo.

- **Variable: Análisis del Funcionamiento**

Delimitación Conceptual: Operaciones, Condiciones y Actuación.

- **Variable: Estrategia competitiva**

Delimitación conceptual: estrategia que busca que la empresa obtenga uno o varios atributos exclusivos para mantener la preferencia del consumidor a largo plazo.

1.7.3. Identificación de los indicadores

- **Variable: Análisis estructural**

Indicadores:

- Número de Compradores
- Número de Proveedores
- Porcentaje de ventas
- Número de Competidores
- Número de Posibles Sustitutos
- Número de días de retraso de los proveedores

- **Variable: Análisis del funcionamiento**

Indicadores:

- Porcentaje de tecnología en la planta.
- Seguridad en la planta.
- Número de trabajadores.
- Número de máquinas.

- **Variable: Estrategia competitiva**

Indicadores:

- Número de meses que se alcanzó las metas y objetivos de venta.
- Número de meses que se alcanzó las metas y objetivos de producción.
- Porcentaje de alcance de las metas de desempeño.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1. BASES TEÓRICAS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Escuchar la palabra estrategia, sin lugar se la asocia al ámbito militar, en donde nació y en el pasar de los años ha tenido gran valor. Actualmente, esta palabra con el tiempo se ha unido al léxico de los negocios.

Fueron precisamente Von Neumann y Morgenstern, quienes definieron la estrategia empresarial como “la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”⁵.

Peter Drucker, en el año 1954 en su libro *The Practice of Management*, ratifica que “la estrategia consiste en que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso de que así lo requieran; además, deberían saber con exactitud los recursos que su empresa posee y cuales debería tener”⁶.

Entre los conceptos más modernos se considera a la estrategia como el “hilo conductor que corre entre las actividades de la empresa y el mercado”⁷, convirtiéndose en una “regla para tomar decisiones”⁸ en la que se toman en cuenta los siguientes parámetros:

- Alcance del producto/mercado. Se refiere al tipo de productos que ofrece la empresa y el mercado en el que opera.

⁵ Henry Mintzberg et al, *El Proceso Estratégico*, México, Prentice Hall, 2003, p. 2.

⁶ Peter Drucker, *The Practice of Managment*, Nueva York, Harper & Brothers, 2002, p. 114.

⁷ Mintzberg, H. op. cit , p. 2

⁸ Igor Ansoff, *Corporate Strategy: An Analytical Concepts*, St. Paul, West Publishing, 2002, p. 17.

- Vector de crecimiento. Es el crecimiento que la empresa espera conseguir dependiendo del alcance del producto/mercado.
- Ventaja competitiva. Son los atributos propios del producto en relación a la competencia.
- La sinergia. Es la medida en que las diferentes partes de la empresa pueden funcionar juntas, para conseguir un bien común.

Del modelo estándar de la estrategia se encuentran los conocidos como modelo lineal y modelo adaptativo; el primero está dirigido a la “planificación y a la definición de objetivos, en el mismo se incluyen métodos de dirección y secuencia”⁹.

El segundo enfoque procura “encontrar la adecuación más conveniente entre el ambiente de la empresa y sus recursos.”¹⁰

En este tipo de modelo, al que se lo conoce como Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, se encuentran cuatro elementos de importancia:

- El ambiente. Se refiere a las condiciones ajenas a la empresa, que pueden ser amenazas u oportunidades.
- La misión. Se conoce como el objetivo o razón de existencia de la empresa.
- Análisis de situación. Cuantificar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos.
- Proyección de cómo aplicar sus recursos. La capacidad de adaptarse lo mejor posible a su ambiente.

Estos elementos se fundamentan en el hecho de que el “análisis debe ir siempre antes que la acción”¹¹; a este se le conoce como formulación de la estrategia; y, el

⁹ Ellen Chafee, *Three Models of Strategy*. California, Academy of Management Review, 2003, p. 89.

¹⁰ Chafee, E. op. cit , p. 92.

¹¹ Charles Hofer y Dan Schendel, *Strategy Implementation*, St. Paul, West Publishing, 2002, p. 35.

segundo conocido como ejecución de estrategia, o “acción corre a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores.”¹²

Un método histórico para definir la estrategia está dado por Henry Mintzberg, en su opinión, la estrategia es “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo.”¹³ Asimismo, menciona que la “estrategia se define de una manera, pero se usa de diferentes formas”¹⁴.

Entonces se puede decir que una estrategia es el “plan que integra las principales metas y políticas de una empresa”¹⁵; establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, delimita las acciones a tomar, establece reglas, diseña los programas que deberán ejecutarse para conseguir las metas propuestas.

Muchos autores sugieren ciertos criterios básicos al momento de formular estrategias; se pueden mencionar los siguientes:

- Tener objetivos claros y decisivos.
- Conservar la iniciativa.
- Concentración.
- Flexibilidad.
- Liderazgo coordinado y comprometido.
- Elemento sorpresa.
- Seguridad.

Hoy por hoy las empresas toman decisiones permanentemente y de diferente naturaleza basándose en la información y recursos que tienen disponibles en función a los objetivos que desean alcanzar. Se pueden mencionar decisiones estratégicas, tácticas y operativas.

¹² Hofer, C. y Schendel, D. op. cit, p. 38

¹³ Mintzberg, H. op. cit , p. 3

¹⁴ Mintzberg, H. op. cit , p. 5.

¹⁵ Mintzberg, H. op. cit , p. 7

Las decisiones estratégicas buscan la adaptación al entorno en las mejores condiciones posibles. Involucran asignación de recursos significativos con impacto a largo plazo sobre el conjunto de la organización. “Se trata de decisiones no estructuradas con una alta complejidad e incertidumbre. En caso de error, los efectos son muy negativos y difíciles de subsanar.”¹⁶

Las decisiones tácticas “buscan movilizar recursos de la organización para desarrollar las decisiones estratégicas”¹⁷, en cambio las decisiones operativas son “decisiones rutinarias y repetitivas, lo que permite su programación, y en caso de desviaciones o errores se pueden corregir rápidamente.”¹⁸

La estrategia empresarial por su parte “define los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr una inserción óptima de esta en su entorno”¹⁹.

Su finalidad es adaptar a la organización o empresa a su entorno; mediante un análisis de las oportunidades y amenazas que estén presentes en el mismo; además, mediante un análisis interno valora los puntos fuertes y débiles de la empresa.

De lo expuesto, la percepción estratégica nace de forma innata en los seres vivos, por el hecho mismo de que buscan su propio bienestar, lo que les obliga a tomar ciertas actitudes o a desarrollar ciertas acciones que le permiten satisfacer sus necesidades de distinta índole, sin embargo, gracias al desarrollo de estas ideas, han surgido esquemas para formalizar el pensamiento estratégico, específicamente se enfatiza en que las acciones deben ser el reflejo de una situación dada inicial, así como de su posición en el futuro.

¹⁶ José Rodríguez y Santiago Garrido, *Fundamentos de la dirección estratégica*, Madrid, Lecturas Pirámide, 2005, p. 65.

¹⁷ Rodríguez, J. y Garrido S. op. cit , p. 68

¹⁸ Rodríguez, J. y Garrido S. op. cit , p. 68

¹⁹ Zulima Fernández & Isabel Suárez, “*La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos*”, en *Economía: Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, No. 3, Madrid, 2003, p. 73.

2.1.1. Análisis FODA

El FODA es una herramienta que permite trabajar con toda la información que pueda poseer la empresa, es de gran utilidad para examinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Una de las ventajas que ofrece “el análisis del FODA, es que posee múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la compañía y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, entre otros”²⁰.

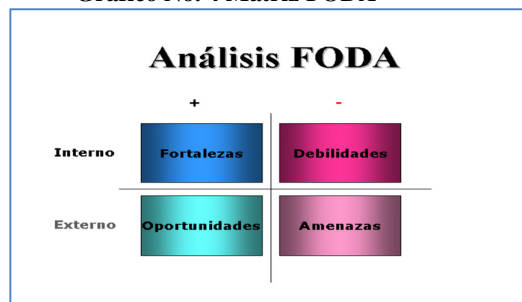
Los resultados del análisis del FODA, pueden en gran medida ayudar a tener una idea clara de las estrategias que se deben diseñar para ser incorporadas al plan de negocios de la empresa. Este tipo de análisis consta de dos partes: una interna y otra externa.

En lo que se refiere al análisis interno; este tiene que ver directamente con las fortalezas y las debilidades de su negocio, en muchos de los cuales se tiene un grado de control.

El análisis externo observa las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas a las que está expuesta la empresa dentro de un mercado seleccionado. En este punto la empresa está comprometida a desarrollar habilidades para así aprovechar oportunidades y minimizar las amenazas existentes. En este campo, la empresa encuentra circunstancias sobre las cuales no puede ejercer un control directo.

²⁰ José Navas y Lorenzo Guerras, *La Dirección Estratégica de la empresa*, Madrid, Civitas, 2005, p. 98.

Gráfico No. 4 Matriz FODA



Fuente: www.paracrearempresas.blogspot.com

Elaborado por: Hernán Corrales

2.1.1.1. Fortalezas y Debilidades

En el análisis del FODA considera las siguientes áreas:

- Análisis de Recursos: capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- Análisis de Actividades: Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad.
- Análisis de Riesgos: con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- Análisis de Portafolio: se refiere a la contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Este estudio se vale de auto cuestionamientos, tales como, ¿Quiénes pueden ayudar en el establecimiento de nuevas estrategias?, entonces, es importante el cuestionamiento sobre cuáles son los cinco aspectos donde la empresa supera a los principales competidores y viceversa.

Por el contrario, al analizar las debilidades de la empresa, se debe “enfocar en aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión”²¹.

²¹ Bernardo Arruñada, *Economía de la empresa: un enfoque contractual*, Barcelona, Ariel, 2004, p.92

Es importante reconocer que una “empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo”²².

Al momento de realizar el análisis FODA, se deben determinar: cómo se podrá explotar cada fortaleza, aprovechar cada oportunidad; detener cada debilidad y defender cada amenaza.

2.1.1.2. Oportunidades y Amenazas

“Las oportunidades de las empresas se hallan en las áreas que podrían generar muy altos desempeños. Al contrario de las amenazas que están presentes en áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño”²³.

Para la realización de este análisis se debe considerar:

- Análisis del Entorno: se refiere a la estructura misma de la industria, proveedores, clientes, mercados, competencia, canales de distribución.
- Grupos de interés: están involucrados el Gobierno, Instituciones públicas, gremios, sindicatos, comunidad en general.
- El entorno visto en forma más amplia: donde intervienen factores demográficos, políticos y legislativos del país.

Después de realizado el respectivo análisis se debe cuestionar sobre cuáles son las amenazas mayores que se enfrentan en el entorno y cuáles son las mejores oportunidades que provee el mismo. Al momento de realizar un análisis FODA, se deben tomar en cuenta los aspectos positivos o fortalezas de la empresa tales como:

²² Arruñada, B. op. cit , p. 102.

²³ Víctor Salas, *Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales*, Madrid, Papeles de Economía Española, 2003, p. 379.

- Contar con maquinaria especificada de buena calidad.
- Mantener un equipo de trabajo eficiente.
- Tener recursos económicos que demuestren estabilidad.
- Contar con una excelente relación con los potenciales clientes.
- Disponer de estados contables al día.

Así mismo, se debe tomar en cuenta las debilidades internas como:

- Ofertar productos de baja calidad o con fallas de fabricación.
- Mantener deudas difíciles de cancelar.
- No contar con un equipo de trabajo eficiente.
- No tener una buena relación con los clientes.

Al referirse a factores externos, se pueden mencionar como ejemplos de oportunidades a las siguientes:

- Cambio monetario favorable al momento de realizar una exportación.
- Políticas crediticias favorables.
- Políticas laborales a fines a las necesidades de la empresa.
- Tecnología.

Es importante recalcar que el FODA no es un estudio que deba realizarse por solo una vez y dure para siempre, es un procedimiento que debe darse continuamente hasta que forme parte de la empresa.

Este recurso de la estrategia empresarial tiene el objetivo de determinar las ventajas competitivas de la organización y determinar cuál será la estrategia genérica a ser empleada.

El análisis del FODA, está estipulado en cuatro pasos:

1. Análisis del macroentorno.

2. Análisis del microentorno que se respalda en el Modelo de las cinco fuerzas de Porter
3. Confección de la matriz FODA
4. Determinación de la estrategia a seguir.

Con estos preceptos acerca de la conceptualización del análisis FODA, se puede argumentar que, esta es quizá una sino la más importante herramienta de gestión del estrategia en la actualidad, no solo por su adecuada esquematización, que consiste en analizar la situación actual desde dos perspectivas (internas y externas), sino por la manera de operacionalizarla. Sus resultados, son decisivos a la hora de emprender estrategias al interior de las organizaciones, puesto que de una mala definición de los factores claves de éxito (FODA), puede ser decisivo para el éxito o el fracaso de la organización, ello en razón de un mal direccionamiento de los esfuerzos empresariales, que por lo general se centran en mejorar el posicionamiento competitivo dentro del mercado al cual sirve.

2.1.1.3. Análisis PEST

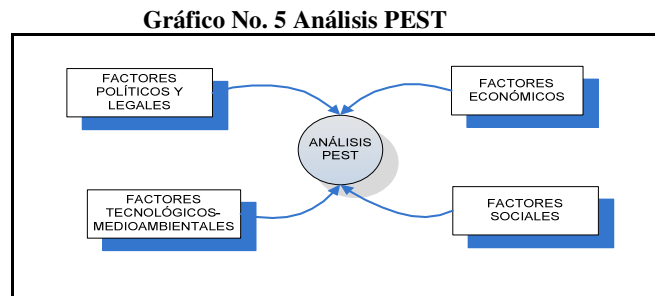
David²⁴ en 2008, en su obra “Conceptos de Administración Estratégica”, menciona que “para llevar a cabo una auditoria externa, una compañía debe reunir conocimientos e información valiosos acerca de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas”.

Una forma de realizar el análisis del entorno, es la presentada por Martínez y Milla en 2005, quienes proponen una metodología útil para revisar el entorno general

²⁴ Fred David, *Conceptos de administración estratégica*, México: Pearson Educación, 2008, p.84.

denominada, Análisis PEST, que consiste en “examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. La recomendación es que la sociedad se convierta en una organización activa en cuanto a la exploración del entorno, vigilancia de las tendencias y anticipación de la posición de sus competidores en el futuro”.²⁵

Con el análisis PEST, se logrará definir cuatro factores claves que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio. En la grafico 5, se sintetiza dichos factores:



Fuente: Martínez & Milla, 2005, p. 34

Elaborado por: Hernán Corrales

Este tipo de herramientas ofrece al estratega una alternativa clara y precisa de los factores que deben abordarse al momento de realizar un diagnóstico del entorno externo, efectivizando su tiempo, ya que va a tener la certeza de las variables que deben ser analizadas a fin de determinar si estas le favorecen o no.

2.1.2. Conceptos de planeación estratégica

En tiempos remotos la planeación estratégica estuvo íntimamente ligada a la guerra y a la manera de gobernar un país; en sus inicios el estratega militar Sun Tzu en el siglo IV A.C., hablaba de la estrategia ofensiva.

²⁵ Daniel Martínez y Artemio Milla, *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral*, Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2005, p. 34.

Al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas empezaron a reconocer que existían aspectos que estaban fuera de su control, entonces surgió la necesidad de generar planificación estratégica.

En el campo empresarial hoy por hoy, está presente el desafío de conocer cómo van a afrontar a la competencia, este está resumido en la técnica de la planeación estratégica.

La estabilidad de una empresa depende de la “capacidad que esta tenga para transformar sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades”²⁶.

La planificación estratégica puede resumirse en el “enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización.”²⁷ Es la herramienta que otorga a las organizaciones “la oportunidad de prepararse para enfrentar situaciones en el futuro, tiene como fin establecer metas realistas, mediante el proceso de planeación”²⁸.

Kotler en 1990, manifestó que la “planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”²⁹.

Según Koontz y Weihrich en 1994, “la planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y

²⁶ Salas, V. op. cit , p. 384

²⁷ Salas, V. op. cit , p. 388

²⁸ Jean Sallenave, *Gerencia y planeación estratégica*, Bogotá, Grupo Norma, 2004, p. 214.

²⁹ David, F. op. cit , p. 112

analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa”³⁰.

Si bien el término “estrategia” tiene sus principios en el ámbito militar, donde se lo utilizó muy intensamente para emprender iniciativas que fueran más efectivas para derrotar a contendores, y así poderse hacer del poder y la hegemonía. Su aplicación se ha extendido a otros ámbitos. Específicamente la ciencia administrativa la ha acogido, a tal punto que hoy en día, es uno de los temas más relevantes del quehacer del personal de dirección de las organizaciones. Esto se debe por el hecho de que la estrategia es una especie de guía sobre el cual giran en torno todos los esfuerzos para alcanzar los objetivos propuestos a través del tiempo.

2.1.3. Proceso de planeación estratégica

De acuerdo a lo expuesto, David³¹ considera a la planeación estratégica como dirección estratégica. Con esta premisa establece como etapas de la dirección estratégica a las siguientes:

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

La implantación de la estrategia incluye el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y utilización

³⁰ David, F. op. cit, p. 115

³¹ (David, F. op. cit, p. 5-6.

de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa.

La *evaluación de la estrategia* existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas.

De acuerdo a lo expuesto, vale recalcar que todas las etapas enunciadas deben ser cumplidas a cabalidad, pues si una de ellas no fuera considerada y realizada adecuadamente el plan estratégico y los consecuentes objetivos estratégicos no podrán ser alcanzados conforme a las expectativas de la dirección de la entidad.

Asimismo, vale resaltar que existe una amplia gama de autores que proponen varias estructuras para la realización de un plan estratégico, pero se puede asumir que las tres etapas esenciales serían el análisis situacional, la formulación estratégica, la implantación y el control. Si se cumplen todas y cada una de las fases enunciadas se podrá garantizar el éxito deseado por parte de los gerentes de las organizaciones que opten por emprender planes estratégicos.

2.1.4. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

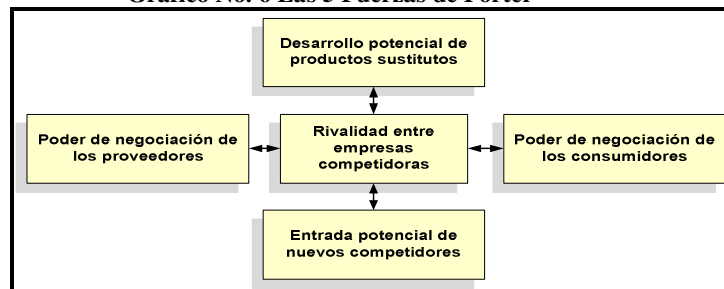
Michael Porter en el año 1989, realizó el análisis de las cinco fuerzas en un modelo estratégico. Este modelo ha servido como una herramienta de análisis que por lo general es utilizada para evaluar el entorno competitivo de la empresa u organización objeto del análisis.

Este modelo describe que “el entorno competitivo es evaluado en torno a cinco fuerzas, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes, el

poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos y servicios sustitutos y la intensa rivalidad entre los competidores de un sector.”³²

Asimismo, es utilizado frecuentemente para formular estrategias de muchas industrias. “La intensidad de la competencia entre las empresas de un mismo sector tiende a variar en gran medida en función de las industrias. Se evidencia una mayor intensidad de la competencia en aquellas industrias de menor rendimiento.”³³

Gráfico No. 6 Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: F. David, *Conceptos de administración estratégica*. p. 100.

Elaborado por: Hernán Corrales

2.1.4.1. Poder de negociación de los compradores o clientes

Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja de precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre competidores. Este comportamiento por parte de los clientes reduce la rentabilidad del sector. El poder de cada uno de estos grandes grupos de compradores depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo de compradores con el negocio total del sector.³⁴

El poder de negociación de los cliente, se refiere a cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación

³² Martínez, D. y Milla, A., op. cit, p. 40

³³ David, F. op. cit, p.100).

³⁴ Martínez, D. y Milla, A., op. cit, p. 44

representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Este poder es aún mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados.

Dentro de este punto se deben tomar en cuenta los siguientes parámetros:

- Análisis RFM (**R**) Recientes compras, (**F**) Frecuencia de compra y (**M**) Monto de la compra en términos monetarios, del cliente.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
- Volumen comprador.
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de productos sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial o exclusividad del producto.
- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.

2.1.4.2. Poder de negociación de los proveedores

“La capacidad de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existe un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas o cuando el costo de cambiar la materia prima por otra es especialmente alto.”³⁵

³⁵ David, F. op. cit, p. 103

Por lo general, se puede apreciar que los proveedores se ayudan mutuamente, para lo cual establecen precios razonables, mejor calidad, nuevos servicios complementarios, entregas a tiempo, todo ello con el fin de mejorar los niveles de rentabilidad de los grupos de demandantes.

Entre los factores que se encuentran involucrados en la segunda fuerza tenemos:

- Los costos de cambio de comprador
- Comprador tendencia a sustituir
- La calidad de la depreciación
- Evolución de los precios relativos de sustitución
- Percepción del nivel de diferenciación de productos
- Producto de calidad inferior
- Número de productos sustitutos disponibles en el mercado
- Facilidad de sustitución.

2.1.4.3. Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes, de la posibilidad de crear nuevas barreras de entrada y de la acción combinada de los competidores actuales.³⁶

A continuación se detallan las seis fuentes principales de las barreras de entrada:

³⁶ Martínez, D. y Milla, A., op. cit, p. 41

- “Economías de escala: se refieren a la posible reducción de los costos de producción cuando aumenta la escala de producción, es decir, el número de unidades producidas.
- Diferenciación de producto: cuando los competidores existentes se benefician de una fuerte imagen de marca y de la fidelidad de los clientes, la diferenciación crea una barrera de entrada al forzar a los entrantes a gastar mucho para vencer la lealtad de los consumidores.
- Necesidades de capital: la necesidad de invertir muchos recursos financieros para competir crea una barrera de entrada, especialmente si el capital es requerido para publicidad o investigación y desarrollo arriesgada o no recuperable.
- Costos de cambio de proveedor: esta barrera se crea si existen costos adicionales que deben asumir los compradores al cambiar de un proveedor de productos o servicios a otro.”³⁷
- Acceso a los canales de distribución: la necesidad por parte de un nuevo entrante de asegurar la distribución de su producto puede crear una barrera de entrada.
- Desventajas de costos independientes de la escala: algunos competidores actuales pueden poseer ventajas que son independientes del tamaño o las economías de escala.

³⁷ Martínez, D. y Milla, A., op. cit, p. 42-43

2.1.4.4. Amenaza de productos sustitutivos

Todas las empresas de un sector compiten con otros sectores que producen productos y servicios sustitutivos, los cuales limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector pueden cargar provechosamente, y cuanto más atractiva sea la relación calidad/precio de los productos sustitutivos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector.³⁸

Este tipo de amenaza se refleja en los mercados en los que existen muchos productos con similares o iguales características, a diferencia de aquellos mercados que pueden mantener el monopolio de sus productos. Atributos que dan como consecuencia baja o alta rentabilidad dependiendo el caso.

Entre los factores de esta fuerza se pueden mencionar los siguientes:

- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Costo o facilidad de cambio del comprador.
- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.

2.1.4.5. Rivalidad entre los competidores

“La rivalidad entre empresas en competencia es generalmente la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de cada empresa tendrán éxito solo en

³⁸ Martínez, D. y Milla, A., op. cit, p. 47

la medida en que se representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales.”³⁹

“La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. La intensa rivalidad que hay entre los diferentes competidores condiciona en gran medida la salud de un sector y claramente lo hace atractivo o no según el caso.”⁴⁰

De manera general, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, se ha propuesto como una alternativa adecuada que permite visualizar el desempeño competitivo de la unidad de análisis dentro de su ámbito de desempeño. Lo fundamental es identificar aquellos factores que le soportar alcanzar ventajas comparativas y competitivas frente a sus competidores directos y el mercado.

2.1.5. Estrategias genéricas

En la actualidad, la formulación de estrategias es sin duda uno de los temas de mayor interés en todo tipo de ámbito, puesto que a través de los años, el éxito y el liderazgo alcanzado por las organizaciones líderes en el mercado se deben en gran parte al desarrollo de una buena estrategia.

La estrategia tiene un tinte militar, sin embargo, su uso en la actualidad abarca todos los ámbitos, en el caso de la administración, es sin duda donde el término ha sido desarrollado de tal forma que se puede afirmar que una organización sin estrategias difícilmente podría mantenerse en el mercado.

“Michael Porter presenta tres estrategias genéricas que una empresa puede utilizar para hacer frente a las cinco fuerzas y conseguir una ventaja competitiva. Cada

³⁹ David, F., op. cit, p. 103

⁴⁰ Martínez, D. y Milla, A., op. cit, p. 48

una de las estrategias genéricas tiene el potencial de permitir a una empresa superar resultados de sus rivales dentro del mismo sector.”⁴¹

1. Liderazgo global en costos.
2. Diferenciación.
3. Enfoque o concentración.

2.1.5.1. Liderazgo global en costos

La estrategia de liderazgo global en costos tiene como propósito “mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas.”⁴². Asimismo, “exige una construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente,”⁴³ reducción de costos por medio de tener mayor experiencia, la cimentación eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy concretamente de los costos variables.

Al mantener costos bajos, se espera que exista aumento de utilidades y de esta forma la empresa se mantenga protegida de las cinco fuerzas competitivas. Este tipo de estrategia requiere una alta participación en el mercado u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. A ello se agrega que resulta necesario introducir mejoras en el producto, tratando en lo posible de mejorar su productividad, y servir a nuevos segmentos que le aseguren un volumen de ventas que garantice su operatividad normal.

Es posible que la implementación de esta estrategia requiera de una fuerte inversión, precios agresivos y pérdidas al inicio de las operaciones, para lograr obtener una participación importante en el mercado.

⁴¹ Martínez, D. y Milla, A., op. cit, p. 131

⁴² Michael Porter, *Estrategia competitiva*, México, Grupo Editorial Patria, 2009, p. 52

⁴³ Porter, M., op. cit, p. 52

2.1.5.2. Diferenciación

Esta estrategia sugiere la diferenciación del producto o servicio que se oferta, “creando así algo que en la industria entera se perciba como único.”⁴⁴ Para lograr este objetivo se emplean recursos como el diseño o la imagen. Una vez que se logra este objetivo, la empresa consigue rendimientos superiores al promedio; además provee a la empresa de defensa frente a las cinco fuerzas de la competitividad.

La empresa que se “diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los sustitutos de la competencia. La diferenciación a veces impide conseguir una gran participación en el mercado. A menudo requiere la percepción de exclusividad, lo cual es incompatible con ese tipo de participación”⁴⁵.

Esta estrategia casi siempre implica un debilitamiento del liderazgo de costos, debido a la inversión que requiere para conseguir la diferenciación, por el hecho que se deben realizar mejoras a las infraestructura, maquinaria y equipo, lo que exigen montos mayores de inversión, los cuales deben ser cubiertos de manera oportuna, lo cual, limita a optar por este tipo de estrategia.

⁴⁴ Porter, M., op. cit, p. 54

⁴⁵ Porter, M., op. cit, p. 54

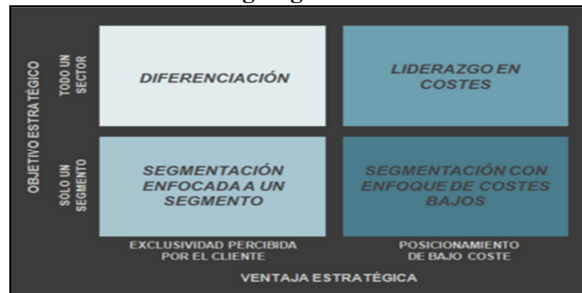
2.1.5.3. El Enfoque o concentración

La tercera estrategia genérica consiste en “centrarse en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico”⁴⁶, en donde la competencia es más débil.

Su objetivo es dar un servicio excelente a un mercado particular que el de la competencia, satisfaciendo eficazmente las necesidades de su mercado; de esta manera la empresa podrá diferenciarse de otras.

Para la ejecución de estas estrategias, se requiere de varios recursos y habilidades, además de planes organizacionales, dentro de un marco de procedimientos de control.

Gráfico No. 7 Estrategias genéricas de Porter



Fuente: D. Martínez y A. Milla, p. 131.

Elaborado por: Hernán Corrales

A largo del presente apartado se ha realizado un recorrido sobre diferentes tópicos de la planeación estratégica, de lo cual se desprende, que las estrategias, son básicamente los elementos que permiten plasmar en acción todos aquellos objetivos planteados. Hay de distintos tipos, lo fundamental está en determinar con claridad cuál es la estrategia que va a acoger la organización a fin de mejorar su desempeño y participación en el mercado.

⁴⁶ Porter, M., op. cit, p. 55

2.1.6. Matrices para el análisis de la competencia, grupos estratégicos y la evolución del sector industrial

2.1.6.1. Matriz de perfil competitivo

David⁴⁷ menciona que la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra. Los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas.

Según Vidal⁴⁸ la MPC se elabora en base a los siguientes pasos:

- Identificar dos organizaciones que compitan directamente con la que se está evaluando.
- Preparar una matriz que incluya los factores críticos de éxito para ese sector.
- Asignar un peso relativo a cada uno de los factores, de lo menos importante a lo más importante sobre un total de 100 o para una probabilidad de 1.
- Asignar una calificación a cada factor, donde:
 - 1= mayor debilidad.
 - 2= menor debilidad.
 - 3= menor fortaleza.
 - 4= mayor fortaleza.
- Multiplicar el peso de cada factor para obtener una calificación ponderada y sume esta columna para obtener el total ponderado de cada organización.
- El valor medio de esta escala es de 2,5, por lo tanto los resultados son interpretados alrededor de éste valor.

⁴⁷ David, F., op. cit, p. 111

⁴⁸ Elizabeth, Vidal, *Diagnóstico Organizacional*, Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004, p. 98.

2.1.6.2. Matriz de grupos estratégicos

Previo a la realización de la matriz de grupos estratégicos, se parte de la definición de lo que es un grupo estratégico, entendiéndose como tal “a aquellas empresas rivales que tienen enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado”⁴⁹

Esta matriz consiste en una “herramienta que permite valorar comparativamente la posición de los distintos competidores en base a los factores clave de éxito. [...] permite conocer varios aspectos”⁵⁰

Entre los aspectos que se pueden identificar con este procedimiento, resaltan:

1. “Como se posiciona la empresa con respecto a los factores claves de éxito principales.
2. Quienes son los competidores directos de la empresa.
3. Por qué relación de factores clave de éxito se decanta el mercado. Detección de huecos estratégicos existentes.
4. Otras opciones de posicionamiento existentes.
5. Porcentaje del mercado en los distintos cuadrantes establecidos.”⁵¹

Asimismo, su elaboración se la realiza en cuatro fases:

1. Definición de los niveles en que se va a realizar el estudio.
2. Definición de los factores clave de éxito.
3. Definición de los ejes del mapa de grupos estratégicos.

⁴⁹ José, Sainz de Vicuña, *El plan estratégico en la práctica*, Madrid: Esic Editorial, 2012, p.106.

⁵⁰ Martínez, D. y Milla, A., op. cit, p. 54

⁵¹ Sainz de Vicuña, J., op. cit, p.106

4. Creación de la matriz para realizar la valoración comparativa de la posición de los competidores, tomando como referencia cada uno de los factores clave de éxito.

2.1.6.3. Modelo del ciclo de vida de la industria

El modelo del ciclo de vida implica que “el nivel de dividendos que maximiza el bienestar de los accionistas es cero durante varios años, seguido por un incremento gradual en el pago de dividendos”.⁵²

Asimismo, se argumenta que esta propuesta se basa en “la hipótesis de que las industrias y las empresas divergen en sus capacidades para responder a las necesidades de la sociedad. Algunas duran más, otras desaparecerán más pronto, en un proceso en el que las formas de vida y, con ello, de la oferta y la demanda, van cambiando de acuerdo no sólo con los bienes y servicios que el mercado ofrece, sino también con las percepciones y valores de la sociedad.”⁵³

El Modelo de ciclos de vida industrial incluye las siguientes fases o etapas:

1. “Industrias embrionarias: son las que empiezan a desarrollarse.
2. Industrias en crecimiento: se crea demanda del producto, se expande a medida de que nuevos clientes entran al mercado.
3. Despliegue de las industrias: la tasa de crecimiento disminuye, la demanda se acerca a los niveles de saturación.
4. Industrias maduras: el mercado está saturado, la demanda se limita al reemplazo y el crecimiento es bajo o cero.

⁵² Noemí, Brenta, *Políticas pública del ciclo de vida de las empresas*, Buenos Aires: Fundación Empresa Global, p.25.

⁵³ Mario, Blacutt, *El desarrollo local complementario*, Cepal: Santiago de Chile, p.78

5. Industrias en declive: el crecimiento es negativo generalmente porque destacan el reemplazo tecnológico, cambios sociales, demografía, y la competencia internacional.”⁵⁴

2.1.7. Indicadores de gestión financiera

Todo desempeño empresarial debe someterse a una serie de evaluaciones a fin de comprobar la inercia y pericia de los estrategas a la hora ejecutar las distintas estrategias que buscan mejorar su posición competitiva en el mercado.

Tradicionalmente, estos indicadores, y los de mayor uso a nivel empresarial, son los de tipo financiero, que se los define como “datos económicos que permiten definir alguna situación histórica, presente o futura de la empresa o negocio.”⁵⁵

Entre los indicadores se mayor relevancia se puede mencionar a los siguientes:

“Rendimiento sobre activos (ROA): es un indicador que me ayuda a determinar si los activos son eficientes para generar utilidad.

Rendimiento sobre capital (ROE): sirve para tomar decisiones y evaluar la rentabilidad de un negocio

Margen Neto: es la relación entre la utilidad neta y las ventas totales, y sirve para denotar la rentabilidad sobre las ventas.”⁵⁶

⁵⁴ Think&Start, “¿En qué etapa del ciclo de vida industrial estas?”, 2014, en: <<http://thinkandstart.com/2012/en-que-etapa-del-ciclo-de-vida-industrial-estas/>>

⁵⁵ Carlos, Rincón, *Guía de costos para micro y pequeños empresarios*, Bogotá: Ecoe Ediciones, 2011, p.137

⁵⁶ Hugo, Briceño, *Indicadores financieros*, México D.F.: Umbral Editorial, 2006, pp. 11-13.

CAPÍTULO 3

3. INFORMACIÓN DE LA INDUSTRIA

3.1. ANTECEDENTES

Tradicionalmente, uno de los productos pilares del crecimiento económico del país, ha sido el petróleo, convirtiéndose en la principal fuente de ingresos para el estado, puesto que su aportación es importante para financiar gran parte del presupuesto general del estado.

“Dentro del contexto ecuatoriano, la actividad de la construcción a través del tiempo ha mantenido una participación del 9,39% promedio anual frente la producción total de bienes y servicios (PIB), convirtiéndola en una de los de mayor relevancia para el desarrollo económico del país.”⁵⁷

La actividad de la construcción mantiene un crecimiento favorable, esto se debe sustancialmente a que el Estado conjuntamente con la empresa privada vienen desarrollando proyectos de construcción de gran magnitud, tales como el plan habitacional Socio Vivienda llevado a cabo desde el 2008, la reconstrucción vial, el Proyecto Hidroeléctrico Coca Codo Sinclair, el Nuevo Aeropuerto de Quito, la Refinería del Pacífico, y demás obras, que ha demandado gran cantidad de recursos, dinamizando no solo al sector como tal, sino al resto de sectores que aportan al desarrollo de actividades de construcción en el país, tales como la minería no metálica, carpintería, electricidad, plomería, transporte, hasta servicios complementarios.

⁵⁷ Pacific Credit Rating, “Ecuador: sector de la construcción”, ponencia presentada en Ratingspcr, 2011, en:
<http://www.ratingspcr.com/archivos/publicaciones/SECTORIAL_ECUADOR_CONSTRUCCION_201103.pdf>

Por lo expuesto, se puede inferir que ésta actividad constituye unpreciado motor del crecimiento económico del país, por su aporte a la generación de riqueza, que se representa en mayores fuentes de empleo, y en una mayor demanda de bienes y servicios, lo que dinamiza toda la cadena de producción de la industria.

3.2. DESEMPEÑO ECONÓMICO DE LA CONSTRUCCIÓN

Es importante mencionar el desarrollo de la construcción tuvo un importante despegue durante la década de los 90, el mismo que se mantiene hasta la actualidad. Esto se refleja en los resultados de algunos indicadores, como son el crecimiento de proyectos inmobiliarios y la expansión de proyectos de vivienda en ciudades como Guayaquil, Cuenca, Manta y Ambato.

“La recuperación del sector de la construcción en el año 2010, es atribuida principalmente al crédito que ha fluido desde el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y del sistema financiero (principalmente por la banca privada).”⁵⁸

Otro de los factores determinantes del crecimiento del sector de la construcción ha sido el incremento de la población, reflejado en una mayor demanda de vivienda. De la información provista por el del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), en el 2010 la población del Ecuador fue de 14'306.876 habitantes, es decir, 14, 60% más que lo reportado en el Censo de 2001, año en que la población fue de 12'481.925 habitantes, mostrando una tasa de crecimiento anual de 1,52%.

Tabla No. 3 PIB total y del sector de la construcción

AÑOS	PIB TOTAL Y PIB CONSTRUCCIÓN (MILES DE DÓLARES)		% PARTICIPACIÓN
	PIB TOTAL	PIB CONSTRUCCIÓN	
2004	32.645.622	2.680.057	8,21%
2005	36.942.384	3.099.723	8,39%
2006	41.705.009	3.822.000	9,16%
2007	45.503.563	4.162.006	9,15%
2008	54.208.523	5.344.205	9,86%

⁵⁸ (Pacific Credit Rating, “Ecuador: sector de la construcción”)

2009	52.021.862	5.498.198	10,57%
2010	57.978.116	5.973.023	10,30%
2011	65.945.432	7.081.616	10,74%
2012	71.625.395	8.179.365	11,42%
PROMEDIO	50.952.879	5.093.355	9,76%

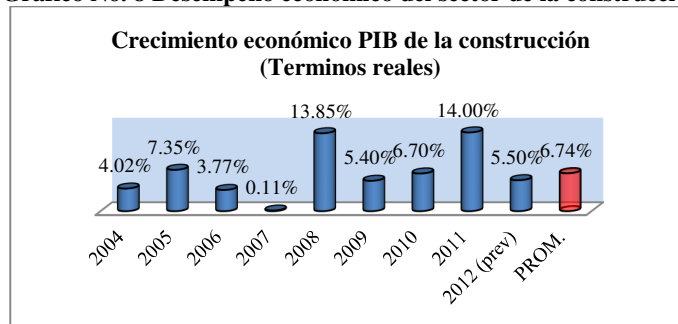
Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012.

Elaborado por: Hernán Corrales

De la información remitida por el Banco Central del Ecuador, con la cual se ha realizado una comparación de la representatividad frente al PIB total, se ha determinado que el sector de la construcción mantiene una participación promedio del 9,76% durante el periodo 2004-2012. Con ello se ratifica su importancia y aporte al desarrollo económico del país.

El sector de la construcción ha sido uno de los de mayor crecimiento durante los últimos años. Se espera que en el 2012, aporte USD 8,17 millones de dólares al Producto Interno Bruto. El crecimiento del sector puede atribuirse a la confianza de los inversionistas extranjeros, quienes vienen desarrollando proyectos inmobiliarios en todo el Ecuador, a ellos se suma la estabilidad del costo de la mano de obra y el déficit de viviendas que existe en el país.

Gráfico No. 8 Desempeño económico del sector de la construcción



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012.

Elaborado por: Hernán Corrales

El sector de la construcción mantiene un crecimiento económico promedio anual del 6,74% durante los años 2004 y 2012. Cabe mencionar que para el año 2011, el sector de la construcción mostró un mejor rendimiento con una variación de 7,3 puntos porcentuales con relación al 2010, las principales razones para éste incremento, son la

mayor confianza empresarial del sector, la aceleración en la cartera de crédito de vivienda por parte del sector financiero y la inversión pública.

3.3. DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE LA FABRICACIÓN DE BLOQUES

El desarrollo de la industrial de la fabricación de bloques es un buen síntoma para la economía nacional y para el sector productivo, ya que los niveles de competitividad, a través de esfuerzos conjuntos, demuestran el éxito de ciertas empresas en nuevos nichos de mercado. La inversión en tecnología de punta ha sido uno de los factores más importantes para mejorar la calidad de los productos, sin embargo se puede apreciar un cierto grupo de negocios que operan con informalidad que no cuentan con una adecuada infraestructura y participación en el mercado, sin embargo, atienden a clientes de forma directa.

El sector objeto de estudio viene demostrando un desempeño adecuado, con más énfasis luego del proceso de dolarización de la economía, que ha proporcionado cierta estabilidad económica, que beneficia a gran parte de los entes productivos. Contradictoriamente, el país presenta cierta desventaja frente a sus competidores, depende en alto grado de la disponibilidad de la divisa extranjera para poder dinamizar la economía, esto hace que los efectos externos tales como las crisis de los mercados financieros encarezcan el costo del dinero, limitando su acceso y por ende el crecimiento económico, que desfavorece principalmente a los inversionistas.

Con las condiciones actuales del mercado global, la fuerte competitividad que enfrenta el sector de la construcción en su conjunto y el proceso de cambio instaurado

en el país, son necesarios nuevos y ágiles mecanismos de información y producción, que apoyen en forma eficiente y oportuna al sector de fabricación de bloques.

La Cámara de la Construcción de Quito, y el Instituto Ecuatoriano de la Construcción, han tomado la alternativa de implementar sistemas de Información que permita generar informes técnicos anuales, boletines informativos que provean información oportuna para reaccionar oportunamente ante cambios que se originen de la coyuntura política y económica nacional y mundial.

Estos sistemas de información pretenden guiar las actividades del gremio hacia el logro de sus objetivos estratégicos, mediante la utilización de herramientas informáticas que proporcionen indicadores de gestión, coordinen esfuerzos en la búsqueda de la eficiencia y eficacia del gremio, motivando a la toma de decisiones pertinentes en defensa de los intereses del sector.

Las tendencias del sector sobre el factor tecnológico constituyen un pilar fundamental para que el producto pueda posicionarse y mantenerse en el mercado, los empresarios del sector vienen desarrollando nuevos productos y procesos de fabricación moderna, y sustentable, tal es el caso del denominado ecobloque, elaborado a base de poliestireno expandido que servirán como encofrados y aislamiento integrado para la construcción de toda clase de muros.

3.4. LA INDUSTRIA DE LA FABRICACIÓN DE BLOQUES EN ECUADOR

3.4.1. Situación actual

El desarrollo económico del país se halla estrechamente vinculado al desarrollo del sector de la construcción, pues éste abarca distintos tipos de infraestructuras tales

como edificaciones, viviendas, comercios e inclusive las que realizan grupos informales en zonas periféricas de las grandes ciudades.

La importancia del sector de la construcción en la economía ecuatoriana es notable a través de su participación en el PIB nacional, a 2011 en 10.74%, después de la industria manufacturera (15.6%), explotación de minas y canteras (13%), comercio al por mayor y menor (11.50%), lo que ratifica que todo el gremio empresarial que pertenece a la cadena productiva de la construcción, se ve beneficiada por el desarrollo de nuevos proyectos de inversión privada pero sobre todo por la demanda del estado para el desarrollo de planes de construcción en materia vial, hidroeléctrica, aeroportuaria, entre otros.

Respecto a la industria de la fabricación de bloques en Ecuador, cabe mencionar que éste se halla altamente concentrado en las regiones sierra y costa. En la sierra se concentran principalmente en las provincias de Pichincha, Cotopaxi y Azuay donde se hallan registradas alrededor de 48 empresas. Respecto a la región costa, la ciudad de mayor concentración de empresas del sector es la ciudad de Guayaquil, seguida por Manabí; el total de empresas de la región asciende a 28.

Tabla No. 4 Empresas de la industria de fabricación de bloques

TOTAL DE EMPRESAS EN ECUADOR					
CIU = C2395.01 FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE HORMIGÓN, CEMENTO Y YESO.					
TAMAÑO	AÑO				
	2007	2008	2009	2010	2011
No definido	9	9	15	23	22
Microempresa	12	14	20	12	12
Pequeña	26	29	27	26	25
Mediana	17	16	13	12	12
Grande	5	6	6	5	5
TOTAL	69	74	81	78	76

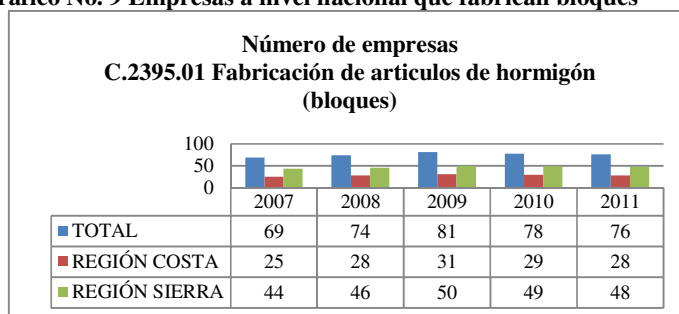
Fuente: Superintendencia de Compañías, 2012.

Elaborado por: Hernán Corrales

De la información provista por la Superintendencia de Compañías, hasta finales del 2011 se registraron 76 empresas a nivel nacional, mostrando una reducción de 3% respecto a las registradas en el 2010. Resaltan en importancia las pequeñas empresas

con 25, seguidas por las no definidas con 22 y por las medianas y micro empresas con 12 cada una.

Gráfico No. 9 Empresas a nivel nacional que fabrican bloques



Fuente: Superintendencia de Compañías, 2012.

Elaborado por: Hernán Corrales

Se observa un alto grado de concentración de las empresas del sector en la región sierra donde se concentra el 63% del total de empresas registradas. En la región costa se concentra el restante 37% del total de empresas a nivel nacional.

Tabla No. 5 Información financiera de la industria de fabricación de bloques

INFORMACIÓN FINANCIERA				
CIU = C2395.01 FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE HORMIGÓN, CEMENTO Y YESO				
CUENTAS	AÑO			
	2008	2009	2010	2011
Activo	57.478.743	69.572.863	100.834.470	93.962.426
Pasivo	29.179.540	39.616.707	67.647.120	63.891.730
Patrimonio	28.299.203	29.956.156	33.187.350	30.070.696
Ingresos	73.391.867	85.333.206	109.858.210	107.109.910
Costos y gastos	69.134.461	79.458.722	101.758.325	100.738.133
Utilidad	4.508.620	6.161.747	9.148.855	13.210.557
Margen neto	6%	7%	8%	12%
ROA	8%	9%	9%	14%
ROE	16%	21%	28%	44%

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2012.

Elaborado por: Hernán Corrales

De lo expuesto en la tabla No.5 se observa que la rentabilidad del patrimonio bruto del sector para el año 2010 fue del 28% y para el año 2011 del 44%, en tanto que la rentabilidad neta fue del 8% y 12% para el 2010 y 2011 respectivamente. A través del tiempo se evidencia un mejor desempeño del sector.

Un caso particular a mencionar es la provincia de Cotopaxi, donde parte de la población de los habitantes de las parroquias como Eloy Alfaro se dedican a la

producción de bloque, material indispensable para la construcción de viviendas. Se estima que en el barrio La Calera de la parroquia Eloy Alfaro cerca de Latacunga hay 45⁵⁹ fábricas de bloque, con una producción de 400 a 500 bloques al día, cada uno es comercializado a diferente precio sin embargo el costo se mantienen entre 0,17 y 0,18 centavos de dólar por bloque.

El costo varía de acuerdo a la forma, el tamaño y el grosor del bloque, esto porque así lo solicita el mercado, los más vendidos son los bloques de hoyos redondos estos, son más reforzados y por lo general llevan mayor cantidad de material, lo que hace que se incremente los precios. La Calera, Zumbalica, Patután, y más barrios aledaños se dedican a la producción del bloque, porque las plazas de trabajo son escasas. “La producción de bloques es comercializado hacia la costa y el oriente, los negociantes llegan hasta los sitios de producción para comprar y luego llevar conforme se va secando el bloque, luego de haber elaborado se requiere de por lo mínimo 15 días para que el material tome consistencia y se endurezca.”⁶⁰

3.5 ANÁLISIS SITUACIONAL DEL SECTOR DE LA FABRICACIÓN DE MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN (BLOQUES) EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

3.5.1. Análisis del Macro entorno

Como se mencionó en el marco teórico, el análisis PEST es una herramienta de gestión útil que permitirá identificar los factores de éxito presentes en el entorno del

⁵⁹ El Comercio, “El trabajo infantil en bloqueras sigue”, ponencia presentada en El Comercio, 2011, en <http://www.elcomercio.com/sociedad/trabajo-infantil-bloqueras-sigue_0_514748594.html>

⁶⁰ La Gaceta, “Parroquia Eloy Alfaro: Entre las de mayor producción de bloques en la provincia”, ponencia presentada en Diario La Gaceta, 2011, en <http://www.lagaceta.com.ec/site/html/pagina.php?sc_id=1&c_id=68&pg_id=70832>

sector de fabricación de bloques de la ciudad de Quito, el mismo que incluye los siguientes factores: Políticos y legales, Económicos, Sociales, y Tecnológicos y medioambientales.

3.5.1.1. Factores políticos y legales

Factores políticos

Con la aprobación de la Carta Magna en el 2008 por parte de la Asamblea Nacional Constituyente que estuvo conformada en más del 50% por asambleístas del movimiento oficialista se da paso a una nueva concepción del Estado de Derecho.

A partir de ello la constitución se configura de tal forma que obliga al estado a garantizar la generación de bienestar social a través del desarrollo de planes de educación, salud, ambiente, cultura, seguridad, libertad y justicia.

En este último gobierno, se ha podido observar que el sistema político viene presentado debilidades, que se evidencia en la falta de independencia de los órganos del estado, la falta de consensos y tolerancia, lo cual crea un ambiente de incertidumbre a nivel general, situación que tiende a agravarse aún más por los constantes enfrentamientos entre el gobierno, la oposición y los medios de comunicación.

La imagen del país se ve afectada por hechos de corrupción que se vienen dando en las distintas instancias públicas y privadas, es así, que “Transparencia internacional, le otorgó una calificación 2,5 como índice de percepción de la corrupción en el 2010. Sin embargo, esta situación tiende a mejorar en el 2011, con lo cual la calificación del país asciende a 2,7, que lo ubica en el puesto 120.”⁶¹

⁶¹ Transparencia Internacional, “Índice de la percepción de la corrupción 2011”, ponencia presentada en Transparencia Internacional, 2011, en <<http://cpi.transparency.org/cpi2011/results/>>

El actual gobierno mantiene una política que hace énfasis en asignar gran parte del presupuesto del estado al desarrollo de programas para mejorar los servicios de salud, educación, vivienda, e infraestructura, que permitan mejorar las condiciones de vida de la población menos favorecida, situación que en parte tiende a favorecer al crecimiento de la economía en razón de una mayor demanda de bienes y servicios para el emprendimiento de dichos planes.

Es importante que se dé una verdadera reforma al estado en su conjunto, lo cual implica construir leyes, reglamentos, normas técnicas de aplicación, y regulaciones que orienten todas las actividades empresariales y productivas, que permitan un desarrollo inclusivo, sostenible y de calidad, tales como la Ley de Recursos Hídricos, Educación General, Educación Superior, Comunicación, Servicio Público, Culturas, Deportes y Código Territorial.

De no darse cambios sustanciales en el aspecto político en el corto o mediano plazo, éste se presenta como una amenaza para el desarrollo de la industria de elaboración de bloques, en razón de la falta de regulaciones e incentivos al productor nacional, sobre todo por la falta de control y regulación de nuevos negocios donde se refleja un alto grado de informalidad.

Factores legales

Por su parte en el aspecto legal, la institucionalidad dentro del país se torna incierta, por cuanto el sistema legal ecuatoriano no tiene la capacidad de representar el interés de la colectividad nacional, esto se refleja en la concentración de poderes, puesto que un conjunto de actores sociales, grupos y personas, acaparan los mecanismos de representación y hacen prevalecer sus aspiraciones particulares a los de interés público.

Ello ha desencadenado un ambiente de incertidumbre, puesto que por años, la sociedad ecuatoriana evidencia su deterioro, por efecto de factores legales, específicamente por la irrestricta no observación a una serie de leyes y reglamentos, que genera ambientes de convulsión social.

Se vienen dando reformas de ciertas leyes que por años no habían sido revisadas y reguladas conforme al contexto actual del país. Se espera que con su aprobación se dé un nuevo giro a la actividad de control y regulación social, que busca dotar de las mejores condiciones a la sociedad civil.

Respecto al actividad de la construcción en el Ecuador cabe indicar que ésta carecía de un marco legal que permitiera su desarrollo, específicamente se ha dado un alto grado de informalidad en la construcción de viviendas, en manos de traficantes que por años vienen lucrando con esta actividad.

La legislación ecuatoriana en aspectos de la construcción, es incompleta y desactualizada, se han dado promulgaciones parciales, especialmente desde la alcaldía, para reglamentar y regularizar esta actividad por medio de ordenanza, a fin de que los habitantes tengan las mismas posibilidades de acceder a una vivienda digna.

Otro aspecto relevante consiste en denotar que en materia laboral, específicamente en lo que respecta a seguridad industrial, el IESS, es la entidad rectora en este aspecto. Para ello, ha promulgado el Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo, que busca la prevención, disminución o eliminación de los riesgos del trabajo y el mejoramiento del medio ambiente de trabajo. A ello se agrega todos los lineamientos dispuestos en el Código del Trabajo, respecto a los derechos de los trabajadores.

Dentro de este factor, también es importante resaltar, que en cierta forma si se cuenta con la normativa respectiva para la fabricación de bloques. Es así que la entidad

rectora en normalización, Instituto Ecuatoriano de Normalización, ha promulgado normas técnicas obligatorias para los fabricantes de dichos productos. Resaltan la NTE INEN 639 que se refiere a la fabricación de huecos de hormigón, muestreo, inspección y recepción, la NTE INEN 643 que se refiere los requisitos que deben cumplir los bloques huecos de hormigón, la NTE INEN 638 respecto a definiciones, clasificación y condiciones generales que deben cumplir los bloques huecos de hormigón, y la NTE INEN 640 respecto de la determinación de la resistencia a la compresión de los bloques huecos de hormigón.

3.5.1.2. Factores económicos

Producto interno bruto

Tras la dolarización de la economía en el año 2000, el desempeño económico del país viene mostrando un crecimiento constante, gracias a las condiciones favorables externas y a la estabilidad de los precios a nivel interno.

Según el Banco Central del Ecuador producción total de bienes y servicios, ha presentado escenarios favorables como el ocurrido en el 2008, que gracias al incremento del precio del petróleo el PIB creció en 7,24% con relación al 2007. Existieron también escenarios desfavorables como en el 2009, donde la economía se contrajo alrededor de 6,88 puntos porcentuales con respecto al 2008, ello se debió a los efectos de la crisis económica mundial y a la contracción en las inversiones en el país.

Tabla No. 6 Desempeño económico del país

DESEMPEÑO ECONÓMICO DEL PAÍS (PIB TOTAL)				
(EN MILES USD)				
AÑOS	VALOR PIB		CRECIMIENTO ECONÓMICO	
	NOMINAL	REAL	NOMINAL	REAL
2006	41.705.009	21.962.131	-	-
2007	45.503.563	22.409.653	9,11%	2,04%
2008	54.208.523	24.032.490	19,13%	7,24%

2009	52.021.862	24.119.453	-4,03%	0,36%
2010	57.978.116	24.983.318	11,45%	3,58%
2011	65.945.432	26.607.840	13,74%	6,50%
2012	71.625.395	28.031.231	8,61%	5,35%
PROMEDIO	55.569.700	24.592.302	9,67%	4,18%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012.

Elaborado por: Hernán Corrales

El crecimiento económico anual real del país durante el periodo 2006-2012, es de 4,18%, en tanto que el crecimiento económico nominal es del 9,67%. Al ser el país una economía ligada al desempeño del sector petrolero, su crecimiento presentará comportamientos conforme se incremente las exportaciones de petróleo, pero sobre todo por las variaciones del precio del barril que pudieran presentarse.

La política económica del actual gobierno se centra en reactivar la economía, para ello, los ingresos percibidos gracias al incremento de las recaudaciones fiscales y al aumento en los precios del petróleo, han sido canalizados al gasto público, factores que en cierta forma han favorecido al crecimiento económico del país.

Tasa de inflación

Otro de los factores favorables de la dolarización, ha sido la estabilidad de los precios de bienes y servicios, lo cual incentiva a un mayor consumo y dinamismo del comercio. De la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador, la tasa de inflación durante el periodo 2006-2012, se mantiene a un promedio anual del 4,76%. El año donde se presentó una mayor tasa fue el 2008, esto en razón del incremento de los precios internacionales de las materias primas como el trigo, maíz, y algodón. El mejor desempeño se vivió en el 2010, con una tasa anual del 3,33% gracias a las tasas negativas de los grupos de productos de prendas de vestir, calzado, servicios diversos, esparcimiento y cultura.

Tabla No. 7 Tasa de inflación

INFLACIÓN	
AÑO	% ANUAL

2006	2,87%
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	5,53%
2012	5,14%
PROMEDIO	4,76%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012.

Elaborado por: Hernán Corrales

Un aspecto a resaltar durante el periodo 2006-2010, es que el país presentó la cuarta tasa promedio de inflación más baja de la región, detrás de Colombia, Chile y Perú, situación que permite inferir que las condiciones de vida en aquel periodo fueron mejores a las del 2011 y 2012, donde la tendencia de la tasa de inflación se mantiene en alza. La inflación anual a abril del 2012, registro el 5.42%, porcentaje superior al registrado en igual mes del 2011 (3,88%).

Tasas de interés

La tasa de interés activa es aquella que las entidades del sistema financiero cobran por las líneas de crédito que entregan. A decir del Banco Central del Ecuador, entre los años 2007 y 2012, ésta tasa se redujo de 10,06% a 7,84%. En el 2007 se presentó la tasa mayor, en tanto que para el 2012, se espera la tasa menor dentro de este periodo.

La tasa de interés pasiva, se la define como aquella tasa que se paga a los depósitos, la misma que paso de 5,36% en el 2007 a 4,38% en el 2012, que al igual que la tasa activa, su tendencia es decreciente.

Tabla No. 8 Tasas de interés

COMPORTAMIENTO DE LA TASA DE INTERÉS			
AÑO	TASA REFERENCIAL		MARGEN FINANCIERO
	ACTIVA	PASIVA	
2007	10,06%	5,36%	4,70%
2008	9,79%	5,54%	4,25%
2009	9,20%	4,70%	4,50%
2010	9,03%	4,74%	4,29%

2011	8,17%	4,53%	3,64%
2012	7,84%	4,38%	3,46%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2012.

Elaborado por: Hernán Corrales

Otro aspecto a analizar es el comportamiento del margen financiero, entendido como la diferencia entre la tasa activa y la tasa pasiva, el mismo que se ha reducido de una forma sostenible durante el periodo 2007-2012, el mismo que se redujo en 1,24 puntos porcentuales durante el periodo en mención.

“A partir del 2007, el Tribunal Constitucional dictaminó que el Banco Central del Ecuador calcule mensualmente las tasas máximas tomando en cuenta el promedio de las tasas efectivas de las últimas cuatro semanas, hecho que ha permitido una reducción sostenida en las tasas máximas en todos los segmentos de crédito.”⁶²

En razón de lo expuesto con anterioridad, las tasas de interés es una variable que incide positivamente al desarrollo de la industria de elaboración de bloques, puesto que al mostrar una tendencia decreciente, el costo financiero es menor, por lo que optar por fuentes de recursos provenientes del sistema financiero para apalancar las operaciones de los negocios, resulta conveniente.

3.5.1.3. Factores sociales

Población económicamente activa

En el 2006 la población económicamente activa urbana y rural fue de 6.548.109 de habitantes, en tanto que para el 2011, fue de 6.647.203, representando alrededor del 46% del total de la población establecida en 14.306.876 de habitantes, según del último Censo de Población y Vivienda.

⁶² Cámara de Industrias y Producción, “Informe de actividades 2011”, ponencia presentada en CIP, 2010, en <<http://www.cip.org.ec/frontEnd/images/objetos/Informe2010.pdf>>

Tabla No. 9 Evolución de la población económicamente activa

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA		
(URBANO Y RURAL)		
AÑO	HABITANTES	% VARIACIÓN
2006	6.548.109	-
2007	6.843.489	4,51%
2008	6.536.310	-4,49%
2009	6.658.111	1,86%
2010	6.535.240	-1,85%
2011	6.647.203	1,71%
PROMEDIO	6.628.077	0,35%

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, 2012.

Elaborado por: Hernán Corrales

Durante el periodo 2006-2011 la población económicamente activa urbana y rural ha presentado un crecimiento del 0,35% anual, exceptuándose los años 2008, y 2010 que mostraron decrecimientos.

El incremento de la población económicamente activa urbana y rural, se ve favorecido por la creación de nuevas fuentes de empleo, especialmente en el sector público, ello en razón del también incremento del tamaño del estado, que tras la creación de nuevos ministerios, secretarías y demás organismos demandan mayor fuerza laboral.

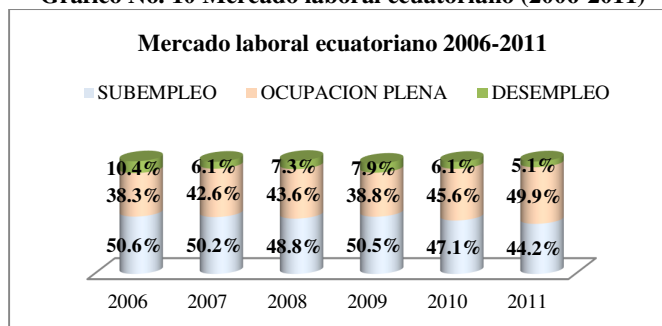
Mercado laboral

Desde el año 2006 hasta la actualidad el porcentaje de la tasa de desempleo ha ido disminuyendo; es decir que existen más personas que tienen empleo, por lo tanto los ingresos de las familias ecuatorianas aumentan, siendo así que el gasto de consumo en actividades de esparcimiento familiar como los restaurantes tendería a incrementarse. La tasa de desempleo en el país, cayó del 10,40% en el 2006 al 4,1% en el 2011, lo que indicaría una evolución favorable del mercado laboral.

La ocupación plena de igual forma presentó una tendencia creciente, pasando del 38,3% al 49,9% en igual periodo. Sin embargo, la ocupación presentó una caída en el

2009, debido a la crisis mundial, la baja participación de la inversión privada, el incremento de los costos laborales, entre otros. Ver gráfico 11.

Gráfico No. 10 Mercado laboral ecuatoriano (2006-2011)



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, 2012.

Elaborado por: Hernán Corrales

En cuanto a la subocupación, entre el 2006 y 2011, se observa una reducción importante, ello en razón del repunte mostrado tras la crisis mundial surgida en el 2009. Se puede apreciar que el mercado laboral presenta mejores condiciones que en periodos anteriores, lo cual puede incidir favorablemente, por cuanto las personas obtendrían mayores ingresos para destinarlos a un mayor consumo de distintos bienes y servicios.

3.5.1.4. Factores tecnológicos y medioambientales

Factores tecnológicos

El desempeño económico alcanzado por el país y concretamente por el empresario ecuatoriano, se da en razón de las nuevas inversiones realizadas en materia tecnológica, que buscan tecnificar sus procesos hasta alcanzar altos estándares de calidad y productividad, acorde a las nuevas exigencias de los demandantes.

Aspectos como la innovación y diversificación del portafolio de productos, mejoramiento de la infraestructura, capacitación al personal han sido relevantes a la hora de afrontar nuevos advenimientos tecnológicos y de mercado.

En la actualidad, el país cuenta con una capacidad tecnológica calificada como una de las más bajas de la región. Hasta finales de 2012 el país se ubicó en el puesto 86 (entre 148 países) según el Índice de Competitividad Global, que es calculado por el Foro Económico Mundial (FEM).

Para el periodo 2013-2014, “el país subió 15 lugares. Pasó del puesto 86 al 71, dentro de 148 países con un índice de 4,18 puntos. [...] los pilares en los que el país tiene el puntaje más bajo son innovación tecnológica (3,4 que lo ubican en la posición 58 del ranking mundial), disponibilidad en aceptación y uso de nuevas tecnologías (3,5, posición 82) e instituciones (3,6, posición 92). [...] La poca penetración del Internet, el bajo uso de las herramientas tecnológicas y la falta de inversión en el desarrollo tecnológico son los principales problemas que afronta el país”⁶³

Esta información contrasta con la proporcionada por el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, que demuestra que el acceso a las tecnologías de la información (internet) a pesar de incrementarse, de 242.816 personas usuarias en 2008 a 653.233 en el 2011, y la tenencia de computadoras pasar de 618.209 en el 2008 a 957.285 en el 2011, siguen no cubriendo la totalidad de habitantes.⁶⁴

Factores medioambientales

El desarrollo de la actividad económica tiende por un lado a favorecer a una mayor disponibilidad de bienes y servicios que satisfacen las necesidades de los seres

⁶³ Diario Hoy, “El acceso a la tecnología es el talón de Aquiles de Ecuador”, Quito en: <<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-acceso-a-la-tecnologia-es-el-talon-de-aquiles-de-ecuador-590353.html>>

⁶⁴ Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos, “Estadísticas tecnológicas”, Quito en: <http://www.inec.gob.ec/sitio_tics/presentacion.pdf>

humanos, pero que sin embargo, esta actividad, por el contrario acarrea una serie de problemas colaterales, que se generan como resultado de los procesos productivos, específicamente por la generación de todo tipo de residuos, los cuales por su inadecuado manejo son vertidos al exterior, lo que esto conlleva aun irremediable daño ambiental.

Ante la preocupación de las alteraciones en el medio ambiente y ecosistemas por la acumulación de elementos contaminantes, a nivel mundial, aunque de forma efímera, se vienen dando propuestas para controlar dicho efecto, que parecería ser irreversible.

Con ello, todas las actividades productivas están sujetas a normativas que buscan en cierta forma, no limitar su desempeño, sino más bien regularizar las actividades de contaminación.

Dentro del contexto nacional, la actividad de producción de bloques de hormigón, también ha presentado ciertas dificultades en este aspecto, por el hecho mismo que muchos de los negocios, aún no han empleado planes de manejo de los residuos. Esto ha generado que dentro de la legislación nacional se promulguen varias normativas que buscan aportar a que no se den mayores impactos al medioambiente.

Es así, que las entidades que regulan este tipo de actividades, son el Municipio de Quito y el Ministerio de Ambiente. Respecto a la primera entidad, esta ha promulgado las Ordenanzas Municipal No. 008, donde se especifica que el Plan de Uso y Ocupación de Suelos, que busca regular y normar el uso, ocupación, edificación y habilitación del suelo dentro del territorio del Distrito Metropolitano de Quito. A ello se agrega la Ordenanza No. 003 que en su artículo No. 11 señala que se debe dar uso adecuado a los suelos de protección ambiental y ecológica.

Asimismo, la Ordenanza No. 213 rige la actividad de fabricación de bloques y adoquines, establece como mínima sanción, por no registrarse, 200 dólares. De igual forma la Secretaria de Ambiente está a cargo de calificar a bloqueras y adoquineras.

3.5.2. Análisis del Micro entorno

3.5.2.1. Análisis del sector de la fabricación de bloques

Las empresas de fabricación de bloques se concentran geográficamente en dos ciudades, Quito y Guayaquil, con aproximadamente el 95% de las empresas más importantes del país.

Las empresas existentes en el mercado muestran tener características predominantes en términos de tamaño (empresas medianas) y localización (Quito y Guayaquil), relegando a las pequeñas empresas, más aún si éstas no tienen su domicilio en las principales urbes.

“Las pequeñas empresas son aquellas que puede tener entre 10 y 49 trabajadores, activos totales por valor de USD 100.001 hasta USD 750.000, mientras que las medianas alberga de 50 a 199 trabajadores, activos totales por valor entre USD 750.001 hasta USD 3.999.999”.⁶⁵

De forma general la clasificación por tipo de empresas en el país, está dada de la siguiente manera:

Tabla No. 10 Clasificación de las empresas en Ecuador

Variables	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Grandes empresas
Personal ocupado (Q)	De 1 a 9	De 10 a 49	De 50 a 199	≥ 200
Valor Bruto de Ventas Anuales (US\$)	≤ 100.000	100.001 – 1.000.000	1.000.001- 5.000.000	>5.000.000,00
Monto de Activos (US\$)	Hasta 100.000	100.001 - 750.000	750.001 - 3,999.999	≥ 4.000.000

Fuente: Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, según Comunidad Andina, Resolución 1260, 2009

Elaborado por: Hernán Corrales

Con el objeto de identificar a los competidores del mercado de fabricación de bloques, el presente estudio se remite a la información emitida por la Superintendencia de Compañías y el Servicio de Rentas internas, respecto a las compañías por provincia y

⁶⁵ Ediciones Legales, “Ley de creación, promoción y fomento de micro, pequeñas y medianas empresas”, ponencia presentada en Ediciones Legales, 2012, en:<<http://www.edicioneslegales-informacionadicional.com/leyes/15-07-10/Promocion%20y%20Fomento%20de%20Micro.pdf>>

actividad económica más importantes, valoradas a través de los ingresos anuales por ventas y por la carga fiscal. Se incluirán a aquellas que están clasificadas en la actividad económica C.2395.01-Fabricación de componentes estructurales prefabricados para obras de construcción o de ingeniería civil de hormigón, cemento, piedra artificial o yeso. Esta información se complementa con la proporcionada por la CAPEIPI.

Por otro lado, si se considera la clasificación presentada en la Tabla No. 10 con respecto al nivel de ingresos por ventas, las empresas de este sector, estarían siendo catalogadas como micro, pequeñas y medianas empresas.

Tabla No. 11 Estructura de industria de fabricación de bloques

EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DE LA FABRICACIÓN DE BLOQUES EN LA CIUDAD DE QUITO			
RANKING	EMPRESAS	Ventas 2012	%
1	HORMIJAMA S.A.	\$ 4.584.650,00	18,70%
2	FORTEC	\$ 3.674.448,00	15,00%
3	ECUA BLOQUES	\$ 3.199.578,00	13,10%
4	INSERNIN C.A. CONCRETO	\$ 2.578.541,00	10,50%
5	MEGA PARRA SALTOS	\$ 2.303.758,00	9,40%
6	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN PALLARDO CIA. LTDA.	\$ 2.290.145,00	9,40%
7	PF MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	\$ 1.115.475,00	4,60%
8	PREFABRICADOS DE HORMIGO BETANCOURT TACO	\$ 968.574,00	4,00%
9	SERVI BLOCK	\$ 836.984,00	3,40%
10	TECNITUBO BLOQ	\$ 695.631,00	2,80%
11	PRENCI-BLOC	\$ 458.740,00	1,90%
12	PROMOTORA UNO S.A.	\$ 395.784,00	1,60%
13	PATRICIO HERNÁNDEZ	\$ 357.841,00	1,50%
14	ORLANDO VARGAS	\$ 304.210,00	1,20%
15	P.A.E.M	\$ 254.785,00	1,00%
16	JR DISTRIBUCIONES	\$ 178.547,00	0,70%
17	GALARAMI CIA. LTDA.	\$ 127.589,00	0,50%
18	FLORES PROCEL LUISA ÁNGELA	\$ 91.540,00	0,40%
19	PREFABRICADOS ECONOMIC BLOCK	\$ 48.957,00	0,20%
TOTAL		\$ 24.465.777,00	100,00%

Fuente: Superintendencia de Compañías - CAPEIPI, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

En la tabla No. 11 se observa que la empresa Hormijama S.A., es la empresa líder del mercado con una participación del 18,7% en el 2012, detrás de ella se ubica Fortec con el 15% y Ecuabloques, con el 13,1%. Los ingresos totales por ventas fueron de USD 24.465.777,00.

Vale indicar que las cuatro empresas que tienen el mejor ranking dentro de la industria cubren alrededor del 57% del mercado, mostrando un alto grado de concentración, caracterizada por la participación de pocos actores. Esta industria se encuentra en etapa de crecimiento, puesto que sus productos son el complemento de la

cadena de valor de la industria de la construcción, por lo que es necesario éstos sean adquiridos por parte de las grandes empresas constructoras para su distribución hasta el consumidor final, lo que limita en cierta forma su crecimiento y desarrollo.

3.5.2.2. Producción

El factor de mayor incidencia que enfrentan las empresas de fabricación de bloques en la ciudad de Quito, es la tecnología, las cuales se han visto en la necesidad de tecnificar sus plantas de producción para atender el incremento de la demanda, ellos también ha permitido homogenizar la producción con la optimizando de los procesos.

La industria se caracteriza por la presencia de empresas de distinto nivel tecnológico, donde las, micros y pequeñas empresas aún desarrollan las actividades de forma semi-artesanal, recurriendo al uso intensivo de la mano de obra y cayendo en la pérdida en los tiempos de respuesta. También resaltan las empresas medianas y grandes las cuales mantienen sus procesos bien definidos y sistematizados que han permitido mejorar su productividad, sustentadas en la aplicación de herramientas tecnológicas que mejoran su desempeño.

Los competidores del mercado de Quito, mantienen un nivel de ventas anual de USD 24.465.777, que representa a 97.863.108,00 de unidades vendidas anualmente, a razón de un precio promedio de USD 0.25 cada uno. El volumen de ventas asciende a 899.297 TM al año, tomando como referencia un peso promedio de cada bloque de 9 kg.

3.5.2.3. Proceso de producción de bloques de hormigón

Al proceso de producción se lo define como “el procedimiento técnico que se utiliza en el proyecto para obtener los bienes o servicios a partir de los insumos, y se identifica como la transformación de una serie de materias primas para convertirlas en artículos mediante una función de manufactura.”⁶⁶

De manera general el proceso de producción de la fabricación de bloques está dado por tres macro procesos: la adquisición de la materia prima o insumos, su transformación y distribución final.

Maquinaria y materia prima

Para dar inicio al proceso de producción de los bloques de concreto es importante que se cuente con los recursos necesarios para su fabricación, la calidad de los mismos incide en la obtención de un mejor producto. Para asegurar la calidad de los bloques es importante controlar las actividades de dosificación de los materiales de la mezcla definida, es recomendable se efectúe por peso.

Una condición imprescindible que deben cumplir los bloques es su uniformidad, respecto a la uniformidad de sus dimensiones (altura, ancho y largo), sino también en cuanto a la textura superficial, densidad, calidad y su acabado. La calidad del bloque final depende del cumplimiento cabal de los requisitos técnicos establecidos previamente. Las actividades deben ser organizadas y definidas de manera clara y precisa.

Respecto a la maquinaria requerida para la fabricación de bloques, resaltan como las más relevantes la bloquera o también denominada vibrobloquera, la mezcladora o revolvedora y los moldes que por lo general se recomiendan sean de metal.

⁶⁶ Gabriel Baca, *Evaluación de proyectos*, México, McGraw-Hill Interamericana Editores, 2010, p. 89.

Gráfico No. 11 Imagen de una máquina bloquera



Fuente: www.maquiventa.com
Elaborado por: Hernán Corrales

Los materiales principales que se utilizan para elaborar el bloque son:

- La piedra chasqui: piedra pómez en gránulos menudos parecida al cascajo.
- El polvo liviano blanco: material pétreo muy delgado que se deriva de la arena.
- La chispa: material pétreo que resulta de la trituración de la piedra.
- La arena: material árido grueso de varios colores y contexturas.
- El cemento: producto de la mezcla de clinker (es el resultado de la calcinación de calizas y arcillas trituradas junto al hierro), yeso, y otras insumos.

Estos materiales se pueden conseguir en las inmediaciones de la ciudad de Quito, principalmente en las zonas de San Antonio de Pichincha, Parroquia de Guayllabamba, el Cinto, y Pintag, motivo por el cual las empresas de fabricación de bloques tienden a ubicarse cerca de dichos lugares.

Proceso de adquisición de materia prima

Ésta fase del proceso incluye las actividades inherentes a la adquisición de los insumos y materiales necesarios para el normal desarrollo de las actividades productivas. A continuación se detallan cada una de ellas:

- ❖ Establecer la necesidad de compra, para ello se verificará si existe el stock mínimo de materias primas.
- ❖ Se cotizan los productos.
- ❖ Se elaboran las órdenes de compra y se envían al proveedor.
- ❖ Se reciben y almacenan los materiales solicitados.

Proceso de producción

Las actividades inherentes a la transformación y obtención de los productos se detallan a continuación:

- *Selección de materiales:* arena, polvo liviano blanco, piedra chasqui, chispa y cemento.
- *Dosificación:* con ello se definen las proporciones de los materiales que conforma la mezcla que servirá de base para la elaboración de los bloques:
- *Mezclado:* se mezclan en seco los materiales dentro de la máquina mezcladora, posteriormente se agrega agua hasta obtener una mezcla húmeda y homogénea.
- *Moldeado:* obtenida la mezcla se procede a llenar los moldes metálicos, se vibra y se detiene hasta que se observe una película superficial de agua. El desmolde se debe hacer con cuidado sobre una superficie plana.
- *Fraguado:* los bloques obtenidos son colocados en un lugar fresco hasta que se sequen pero considerando que no se lo haga de manera inmediata, puesto que el secado prematuro produce la pérdida de consistencia del producto. Es recomendable que se riegue agua a las 24 horas de haber sido obtenido el producto.
- *Curado y secado:* el curado del producto terminado se da al tercer día de su fabricación, consiste en mantener los bloques húmedos, para lo cual el producto

se riegan con agua de entre 3 a 7 días, dependiendo de las condiciones climatológicas. El secado del producto terminado se da en el mismo lugar donde se procedió al curado.

- *Almacenamiento*: el área de almacenaje debe ser un lugar seco y protegido de la humedad. Es recomendable que su almacenamiento se dé a la intemperie en razón de la mayor circulación de aire. La manipulación del producto es importante para no causar pérdidas por deterioro.
- *Control*: el producto final es sometido a pruebas de resistencia a fin de garantizar su consistencia y durabilidad.

3.5.2.4. Distribución

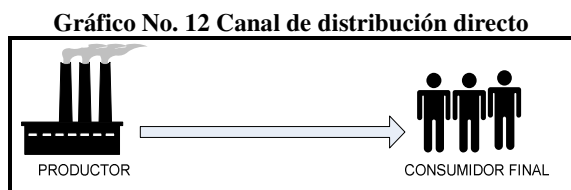
“En la actualidad, los diversos servicios de entrega, algunos ligados a sofisticados sistemas de comunicaciones con el cliente, que pueden poner el producto directamente en sus manos de manera rápida y a bajo costo. Esta situación es aún más crítica en el mercado de consumo masivo, para lo cual es necesario definir el canal adecuado según el tipo de producto.”⁶⁷

En razón de la etapa del ciclo de vida en la que la industria de fabricación de bloques se encuentra, que es la de crecimiento, los canales de distribución se han diversificado, es así que se pueden identificarse los de tipo directo e indirecto. En el primer caso no se incluye intermediario alguno, ya que las ventas se realizan directamente al consumidor final, ello implica la complementación de los servicios de entrega a través de flotas de transporte. Para el segundo caso se incluye a una empresa mayorista hasta que el producto llegue en óptimas condiciones hasta el consumidor

⁶⁷ David Parmerlee, *Preparación del plan de marketing*, Barcelona, Ediciones Granica, 2001, p.47

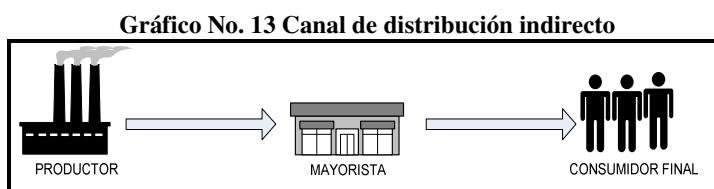
final, que bien pueden ser las cadenas de comercio de materiales de construcción, ferreterías o las empresas constructoras.

Se optan por estos dos tipos de canales de distribución por las características del producto, y por la distancia de los consumidores finales con las empresas, lo que obliga a buscar los medios necesarios para entregar el producto dentro de los plazos acordados.



Fuente: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, “El mercado de los acabados para la construcción en Ecuador”, ponencia presentada en ICEX, 2005

Elaborado por: Hernán Corrales



Fuente: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, “El mercado de los acabados para la construcción en Ecuador”, ponencia presentada en ICEX, 2005

Elaborado por: Hernán Corrales

“Los márgenes que aplican al precio de venta de los productos de la construcción oscilan entre un 30% y 45%, la aplicación de los márgenes viene en función del tipo de distribuidor escogido, los distribuidores mayoristas aplican márgenes más bajos que aquéllos que ofrecen sus productos con un carácter de producto para la decoración siguiendo las tendencias del mercado.”⁶⁸

⁶⁸ Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, “El mercado de los acabados para la construcción en Ecuador”, ponencia presentada en ICEX, 2005, en:<
<http://www.icex.es/staticFiles/Id%20397970%20EM%20Acabados%20Construccion%20Ecuador.pdf>_10896_.pdf.>

3.5.2.5. Principales distribuidores

Los principales distribuidores no se hallan bien identificados a un tipo de clasificación en concreto, puesto que en el mercado se pueden identificar una gran diversidad de distribuidores que se relacionan con marcas concretas, así se tiene a Disensa, que es una marca del Grupo Holcim, Ferrisariato que corresponde al Grupo económico El Rosado, Graimán que distribuye su propia marca, en tanto que Madeco, Megaplast, Unifer, y Ferretería Orbea que distribuyen marcas exclusivas de renombre internacional.

CAPÍTULO 4

4. ANÁLISIS DEL SECTOR

4.1. MODELO PARA EL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

El análisis del modelo de la competencia del sector de fabricación de material de construcción (bloque) en la ciudad de Quito, será realizado a través de la elaboración de la Matriz de perfil competitivo, la cual permitirá identificar los principales competidores del sector así como sus fortalezas y debilidades. Su utilización se justifica, por cuanto se hace necesario tener una herramienta que le permita al estratega o el gerente, poder realizar una estimación de su desempeño empresarial.

Es preciso resaltar que el ejercicio realizado, más adelante, elige a los tres principales competidores del mercado, esto se lo ha realizado con el fin de identificar quien mantiene un mejor competitivo. Si bien la elección de las empresas, es de manera arbitraria, sus resultados son significativos. La idea central, al menos es que se dentro de la elaboración de la matriz se consideren a entidades de idénticas características para que puedan ser comparables unas con otras.

Su elaboración parte de la selección de los factores internos y externos clave, definidos en el análisis situacional del sector económico, los cuales son calificados en una escala de calificación que va de 1 a 4, y se lo interpreta de la siguiente forma:

- 1= debilidad mayor.
- 2= debilidad menor.
- 3= fortaleza menor.
- 4= fortaleza mayor.

El valor medio de esta escala es de 2,5, por lo tanto los resultados deben ser valorados e interpretados alrededor de éste promedio. Valores superiores a 2,5 indican un nivel adecuado de competitividad.

Tabla No. 12 MPC del sector de fabricación de bloques

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
SECTOR DE FABRICACIÓN DE MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN (BLOQUES)							
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	Hormijama S. A.		Fortec		Ecu Bloques	
		C.	P.	C.	P.	C.	P.
Participación de mercado	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Sistema de inventarios	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28
Posición financiera	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33
Calidad de los productos	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Canales de distribución	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07
Estructura de la organización	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Capacidad de producción	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Comercio electrónico	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18
Servicio al cliente	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Precio competitivo	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Experiencia	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
TOTAL	1		3,57		3,21		3,11

Dónde: C= Clasificación; P= Ponderación.

Fuente: Investigación realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

De lo expuesto en la tabla No. 12 se observa que en la actualidad la organización Hormijama S.A., cuenta con una mejor posición competitiva frente Fortec y Ecuabloques, en lo que respecta la línea de negocio fabricación de bloques, siendo el aspecto más importante la amplitud de productos que gracias a su experiencia y especialización cuenta con la capacidad de cubrir varios sectores de la construcción. Entre sus productos resaltan componentes estructurales prefabricados de hormigón, cemento, piedra artificial o yeso, losetas, losas, baldosas, ladrillos, bloques, planchas, paneles, láminas, tableros, caños, tubos, entre otros.

4.2. MODELO PARA ANÁLISIS DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

Siguiendo la metodología para la elaboración de la matriz de grupos estratégicos, en primera instancia se preparará una lista de las empresas del sector de

fabricación de material de construcción (bloques), se considera que en la ciudad de Quito existe un sin número de empresas dedicadas a dicha actividad, la mayoría de estas son constituidas de manera informal, sin embargo, para la presente propuesta se ha recopilado información de fuentes como la Superintendencia de Compañías y la CAPEIPI, donde se puede ubicar las empresas constituidas formalmente entre medianas, pequeñas y micros.

La información de las fuentes mencionadas se accedió a datos económicos. Estos datos permiten reflejar las distintas empresas del sector, para clasificarlas teniendo en cuenta los ingresos por concepto de ventas alcanzados en el 2012, estableciéndose rangos, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No. 13 Grupos estratégicos del sector de fabricación de bloques

EMPRESAS	Ventas 2012	GRUPO
HORMIJAMA S.A.	4.584.650	A
FORTEC	3.674.448	
ECUA BLOQUES	3.199.578	
INSERIN C.A. CONCRETO	2.578.541	
MEGA PARRA SALTOS	2.303.758	
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN PALLARDO CIA. LTDA.	2.290.145	B
PF MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	1.115.475	
PREFABRICADOS DE HORMIGO BETANCOURT TACO	968.574	
SERVI BLOCK	836.984	
TECNITUBO BLOQ	695.631	
PRENCI-BLOC	458.740	C
PROMOTORA UNO S.A.	395.784	
PATRICIO HERNÁNDEZ	357.841	
ORLANDO VARGAS	304.210	
P.A.E.M	254.785	
JR DISTRIBUCIONES	178.547	
GALARAMI CIA. LTDA.	127.589	
FLORES PROCEL LUISA ÁNGELA	91.540	
PREFABRICADOS ECONOMIC BLOCK	48.957	
RANGO A: DE USD 5 A 2,5 MILLONES		
RANGO B: DE USD 2,5 A 0,8 MILLONES		
RANGO C: DE USD 0,8 A 0 MILLONES		

Fuente: Superintendencia de Compañías y CAPEIPI, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

Una vez definidos los grupos estratégicos, se evaluará el grado de competitividad en precios para cada uno en función de los aspectos que rigen la competencia en el sector, de lo cual se desprende lo siguiente:

Tabla No. 14 Valoración del grado de competitividad en precios
VALORACIÓN DEL GRADO DE COMPETITIVIDAD EN PRECIOS

VARIABLES RELEVANTES	PESO	Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3	
		C.	P.	C.	P.	C.	P.
Volumen del negocio	20	3	60	2	40	2	40
Estructura de costos	10	2	20	3	30	2	20
Existencia de economías de escala	15	2	30	2	30	2	30
Gestión de los procesos	10	2	20	2	20	2	20
Gestión de las compras	5	2	10	2	10	2	10
Integración vertical	10	2	20	2	20	2	20
Cumplimiento de plazos	15	3	45	3	45	3	45
Política de calidad/precio	10	3	30	2	20	2	20
Agresividad en política de precios	5	2	10	2	10	2	10
TOTALES	100		245		225		215

Dónde: 3 = alto; 2 = medio; 1 = bajo; y C = Calificación; P = Ponderación

Fuente: Investigación realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

La elaboración de la matriz de grupos estratégicos del sector objeto de estudio se complementa con la valoración del grado de calidad de producto y servicio. Su elaboración está dada de la siguiente manera:

1. Definición los niveles a los cuales se va a realizar el estudio.
2. Definir los factores clave de éxito, los cuales serán planteados en dos ejes: competitividad en precio y la calidad de producto y servicios complementarios.
3. Se definen los ejes del mapa de grupos estratégicos, que para el presente caso son: eje x, la calidad del producto y el servicio, y el eje y, es el nivel de competitividad en precio. Dicho grado de competitividad depende de la percepción frente a los precios de los competidores.

Todo este procedimiento se detalla a continuación:

Tabla No. 15 Valoración del grado de calidad del producto y servicio
VALORACIÓN DEL GRADO DE CALIDAD DEL PRODUCTO Y SERVICIO

VARIABLES RELEVANTES	PESO	Grupo 1		Grupo 2		Grupo 3	
		C.	P.	C.	P.	C.	P.
Mezcla de productos	15,00	3	45,00	3	45,00	3	45,00
Número de marcas	7,00	2	14,00	2	14,00	1	7,00
Imagen de marca	12,00	2	24,00	2	24,00	1	12,00
Esfuerzo de marketing	10,00	1	10,00	1	10,00	2	20,00
Canales de distribución	6,00	2	12,00	2	12,00	2	12,00
Normas de calidad	9,00	2	18,00	2	18,00	2	18,00
Servicio post-venta	11,00	2	22,00	2	22,00	2	22,00
Atención a sugerencias y reclamos	10,00	2	20,00	2	20,00	2	20,00

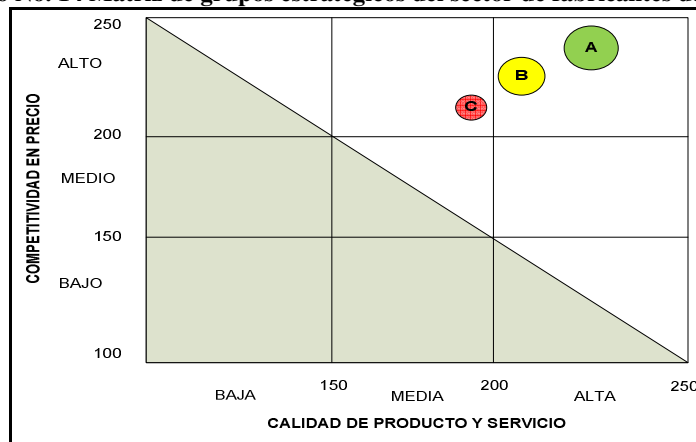
Relación los clientes	8,00	3	24,00	2	16,00	2	16,00
Diferenciación del producto	12,00	3	36,00	2	24,00	2	24,00
TOTALES	100,00		225,00		205,00		196,00
Dónde: 3 = alto; 2 = medio; 1 = bajo; y C = Calificación; P = Ponderación							

Fuente: Investigación realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

Una vez definido el grado de competitividad tanto en precios como en la calidad del producto, se procede a determinar el posicionamiento de cada uno de los grupos del sector en cada uno de los cuadrantes propuestos en la matriz de estratégica:

Gráfico No. 14 Matriz de grupos estratégicos del sector de fabricantes de bloques



Fuente: Investigación realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

De lo expuesto en el gráfico No. 15, se observa que el grupo estratégico A alcanza una adecuada posición con respecto a las empresas de los otros dos grupos estratégicos puesto que su competitividad en precios tiende a ser alta al igual que en la calidad de sus productos y servicios. Un caso similar se observa en el grupo estratégico B, pero difiere en menor medida con respecto a la calidad del producto la misma que tiende a ser media-alta al igual que su competitividad en precio. Para el caso del grupo C, se observa que está mal posicionado con respecto a sus competidores directos.

Una vez que se han definido las ubicaciones de cada uno de los competidores, se establece la directriz estratégica para cada uno de los grupos estratégicos, que se define de acuerdo a su ubicación en los cuadrantes de la matriz de directrices estratégicas (Ver Tabla No. A2).

El grupo A y B se ubican en el cuadrante A, por lo que es recomendable que éstos opten por aumentar la cuota de mercado y/o crecimiento a través del desarrollo de nuevos productos y mercados.

El grupo C se ubica en el cuadrante B, motivo por el cual las estrategias para las empresas de este grupo deben estar encaminadas a mejorar la calidad del producto y servicio, sea a través de la implementación de sistemas de gestión de calidad, certificación de los productos o innovación tecnológica que permita alcanzar estándares de calidad internacional.

4.3. MODELO PARA EL ANÁLISIS DE EVOLUCIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL

El análisis de la evolución del sector industrial será analizado bajo dos variables, el número de empresas del sector y los ingresos por ventas durante el periodo 2007-2012, con lo cual se determinará en qué fase del ciclo de vida se encuentra la industria.

Tabla No. 16 Ingresos por ventas del sector

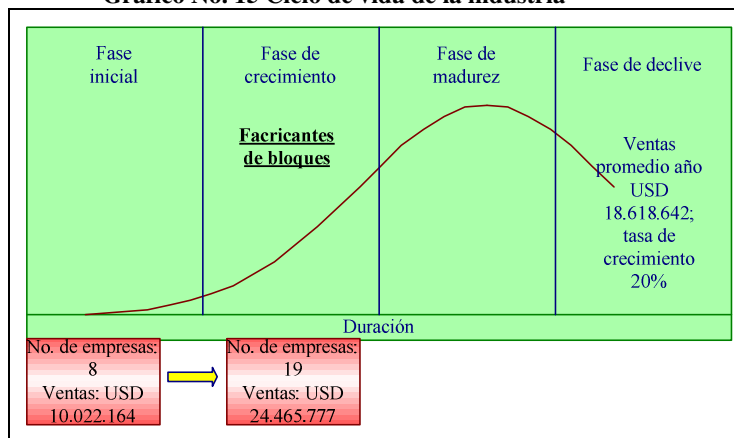
FABRICANTES DE BLOQUES DE LA CIUDAD DE QUITO			
AÑOS	No. DE EMPRESAS	INGRESOS POR VENTAS	% CRECIMIENTO
2007	8	10.022.164,00	-
2008	11	13.476.780,00	34%
2009	15	18.558.791,00	38%
2010	17	21.979.940,00	18%
2011	19	23.208.400,00	6%
2012	19	24.465.777,00	5%
PROMEDIO		18.618.642,00	20%

Fuente: Superintendencia de Compañías, 2012.

Elaborado por: Hernán Corrales

El sector ha evolucionado conforme ha crecido el mercado de la construcción en la ciudad de Quito, cumpliendo su ciclo de vida industrial y renaciendo nuevamente en el mercado gracias a la demanda. A continuación el gráfico del ciclo de vida de la industria fabricante de materiales de la construcción con especialidad en bloques.

Gráfico No. 15 Ciclo de vida de la industria



Fuente: Investigación realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

De lo expuesto en el gráfico No. 16 se puede observar que el sector de fabricación de material de construcción (bloques) de la ciudad de Quito, se encuentra en la fase de crecimiento o desarrollo.

Del total de la población encuestada en la pregunta No.1, se puede apreciar que la mayor parte de empresas que representa el 84% manifiestan que la competencia ha crecido mucho corroborando lo antes mencionado, probablemente por el crecimiento del mercado de la construcción, tanto pública como privada.

En la pregunta No. 7, el 79% de los encuestados piensa que el mercado va a mantenerse o a crecer. Dicho pensamiento se sustenta con la dinámica de la demanda de viviendas que muestra un crecimiento en los últimos años, dado a su vez por un mayor acceso a fuentes de financiamientos impulsadas desde el sector público, como el privado, incluyendo el incremento del bono a USD 6.000 y la regulación de tasas de interés desde el año 2007 por el Banco Central del Ecuador.

El 66% de los encuestados de acuerdo a la información obtenida en la pregunta No. 12, responde que el número de sus clientes ha crecido el último año, registrando un crecimiento que podría ser sostenido, sin llegar a los extremos, dejando a esta industria

también un grado de crecimiento. Tomando en cuenta que el mercado Ecuatoriano es pequeño, crecer, aunque sea poco, es significado de salud en el negocio.

En la pregunta No. 27 las empresas a las que se realizó la encuesta en su mayoría son optimistas (58%) mirándose mucho mejor a futuro (5 años), por la tendencia de inversión en la vivienda mostrada en los últimos años, lo que significa que se necesitará bloques.

Conforme a lo expuesto en el apartado A.1.4, de las distintas alternativas estratégicas se ha identificado que el sector de fabricación de bloques de la ciudad de Quito, debe optar por estrategias de diferenciación, que consiste dotar de nuevas cualidades al producto del sector.

4.4. ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

4.4.1. Verificación de indicadores

- **Variable: Análisis de la estructura**

Esta variable ha podido ser analizada gracias a la información recabada por medio de la encuesta y entrevistas. De donde se resalta que las preguntas de la parte II y V de la encuesta que se refieren al análisis de la competencia y la utilización de estrategias actuales en las empresas del sector. Asimismo, las preguntas 4 y 6 de las entrevistas a expertos del sector se refieren a estos aspectos.

- **Variable: Análisis del Funcionamiento**

Asimismo, las operaciones, condiciones y actuación de los negocios del sector han podido ser establecida, a través de la formulación de las preguntas de la encuesta

incluidas en las partes V y VI. A ello se agrega que las preguntas 1, 2, y 4 permiten profundizar más en el tema.

- **Variable: Estrategia competitiva**

Respecto a la estrategia competitiva de las empresas del sector que buscan persuadir los productos del sector, cabe señalar que esta ha podido ser identificada por medio de la aplicación de la encuesta, específicamente en la parte IV.

- **Variable: Análisis estructural**

- Número de Compradores: De manera general ha sido determinado que los principales compradores del sector son las empresas constructoras grandes y los intermediarios (79% y 11%, respectivamente; pregunta 13 de la encuesta). Si se cuantifican estos porcentajes, se diría que 17 empresas del sector poseen este tipo de clientes.
- Número de Proveedores: las características de los proveedores han sido analizadas por medio de las preguntas 14-17 de la encuesta, de lo cual se desprende que en el mercado 15 empresas del sector concuerdan de que en el mercado si existen los suficientes proveedores de insumos.
- Porcentaje de ventas: a este respecto se desarrolló el apartado 5.1.2.1 (Análisis del sector de la fabricación de bloques), donde se estableció por ejemplo, que la empresa líder del mercado hasta finales de 2012, tuvo el 18,70% de participación del mercado. Esta información ha sido elaborada con los datos provistos de la Superintendencia de Compañías.

- Número de Competidores: este indicador ha sido dilucidado al analizar el sector, de lo cual se ha establecido que en la actualidad existen 19 empresas competidoras.
- Número de Posibles Sustitutos: en el apartado 5.2.1.4. (Amenaza de productos sustitutos), se ha determinado que en el mercado existen 3 tipos de productos sustitutos, a saber: ladrillos, el ecobloque, y las láminas de hormigón prefabricados.
- Número de días de retraso de los proveedores: La pregunta 4 de la entrevista a expertos de las empresas potenciales demandantes de bloque, permitió establecer que los proveedores actuales del sector de la construcción, si presentan problemas de retraso en las entregas de los insumo. De igual forma la pregunta 17 profundiza en este aspecto, pero no se esclarece el número de días de retraso.

- **Variable: Análisis del funcionamiento**

- Porcentaje de tecnología en la planta: a través de la pregunta 24 de la encuesta se ha podido definir que la mayor parte de los empresarios, concuerdan que su infraestructura si les permitirá afrontar nuevos retos en el mercado. A ello se agrega que el 58% (pregunta 25 de la encuesta) concuerda que su mayor fortaleza es su maquinaria.
- Seguridad en la planta: por las exigencias de la seguridad social en el país, la mayor parte de los negocios están acogiendo lo dispuestos por el IESS con respecto al tema de seguridad en el trabajo, a fin de garantizar buenas condiciones de trabajo.

- Número de trabajadores: en la parte I de la encuesta, se ha recabado información sobre el número de trabajadores por empresa. Se ha definido que 2 empresas tienen entre 1-9 trabajadores, 10 empresas entre 10-49 trabajadores, y 7 empresas entre 50-99 empleados. Relacionando estos resultados, esto es, tomando como referencia el valor máximo de número de trabajadores por tipo de empresa, se ha establecido que en el sector estarían siendo ocupadas alrededor de 1.201 trabajadores de forma directa.
- Número de máquinas: en el apartado 5.1.2.3 (Proceso de producción de bloques de hormigón), se estableció que el proceso de producción de bloques cuando menos requiere maquinaria tales como una bloquera (vibrobloquera) y la mezcladora (revolvedora). Relacionando estos requerimientos, y considerando que son 19 las empresas del sector, cuando menos el número de máquina asciende a 38 máquinas. Esto de manera general.
- **Variable: Estrategia competitiva**
 - Número de meses que se alcanzó las metas y objetivos de venta: este aspecto no ha sido analizado a profundidad, sin embargo, si se considera que el 63% del total de las empresas del sector, si emplean estrategias para enfrentar la competencia, cuando menos, estas se estarían realizando para una periodicidad anual.
 - Número de meses que se alcanzó las metas y objetivos de producción: de igual forma, este aspecto no ha sido analizado a profundidad. Sin embargo, al relacionar que el proceso de producción de bloques se da en alrededor de 8 días (1 día para el proceso de fraguado y entre 3 y 7 para el proceso de curado y

secado), se estimaría un índice de rotación de 3,75 veces al mes, valor que al relacionado de manera anual, esta alcanzaría las 45 veces. Valor que a la vez, que si se le relaciona de forma anual, los meses en que se demoraría para cumplir las metas de producción sería alrededor de 8 meses (365/45).

- Porcentaje de alcance de las metas de desempeño: en la pregunta 23 de la encuesta se ha establecido que el 84% de las empresas del sector si desarrollan acciones para conocer el mercado y sus tendencias. Este porcentaje sería tenido en cuenta como porcentaje de alcance de desempeño.

4.5 ACEPTACIÓN O REFUTACIÓN DE HIPÓTESIS

4.5.1. Hipótesis

Si se aplica una metodología para analizar la estructura del sector de la fabricación de bloques, las empresas tienen opciones de ampliar su ventaja competitiva.

4.5.2. Aceptación o refutación de la hipótesis

Para evidenciar el cumplimiento de la hipótesis, se recurre a los resultados de la investigación, para lo cual se utilizó la encuesta. De ello se desprende que de forma regular el 79% de las empresas del sector ven la necesidad de analizar el desempeño del sector, específicamente, recurren a la revisión de los niveles de precios, lo cual en cierta forma permite definir niveles de rentabilidad. A ello se agrega que 80% tiende a identificar los niveles de calidad de los productos, 63% diversificación de productos, y el 43% el servicio de post venta.

Estos resultados contrastan con la buena predisposición que tienen los gerentes para adoptar estrategias para enfrentar a la competencia, es así que el 63% responden que si utilizan estrategias para enfrentar a la competencia. A ello se agrega un 11% que concuerda que el personal directivo no tiene capacidad suficiente para generar estrategias competitivas, dado a entender que el 89% son profesionales.

Con todo ello existe la necesidad de proponer y emprender una metodología de gestión para el análisis situacional del sector, más aun si se considera que el mayor problema al que se enfrentan el personal a cargo de tomar las decisiones, es el desconocimiento de nuevos modelos de gestión empresarial, que representan el 42% de la población total encuestada, situación que tiende a empeorar si se agrega que el 74% de entrevistados reconocen lo difícil que resulta formular estrategias competitivas a largo plazo, sea por su desconocimiento, por la falta de capacitación, o por la poca disponibilidad de información.

CAPÍTULO 5

5. DISEÑO DE LA METODOLOGÍA

5.1. INTRODUCCIÓN

Desde hace algunos años parte del conglomerado empresarial ecuatoriano, han acogido la planeación estratégica dentro de su cotidianidad como un elemento clave para mejorar su competitividad, tal es así que se puede evidenciar el establecimiento de estrategias como medio para lograr las metas y objetivos planteados.

En las actuales condiciones en que se desenvuelve el empresario fabricante de bloques de la ciudad de Quito, se ve la necesidad de poner a su consideración una herramienta que permita analizar los factores que inciden o modelan su estructura y desempeño, el cual permita diseñar estrategias competitivas.

A través de los años se vienen presentando cambios sustanciales con respecto a la utilización de herramientas administrativas para la gestión empresarial, lo cual viabiliza la reorientación de los recursos a fin de que éstos puedan generar valor tanto para los propietarios como para los grupos de interés.

Con la globalización, las organizaciones se están volviendo mucho más competitivas, ello se debe a la necesidad de enfrentar eficientemente a la competencia a fin de alcanzar una mejor cuota dentro del mercado, para ello no basta únicamente contar con recursos financieros, sino que es necesario que la estructura empresarial y sus componentes operen coordinadamente para elevar el protagonismo dentro del contexto nacional.

Ante esta situación, una de las herramientas administrativas de mayor acogida por parte de las organizaciones, es la planificación estratégica, enfoque que debe ser fundamentado para el desarrollo de ventajas competitivas.

5.2. OBJETIVOS DE LA METODOLOGÍA

A continuación se detallan los objetivos que persigue el modelo propuesto:

- Implementar técnicas y procedimientos de análisis del entorno competitivo del sector de fabricación de bloques en la ciudad de Quito.
- Contar con herramientas que permitan analizar las variables favorables y desfavorables que inciden en el desempeño.
- Determinar como la metodología propuesta sirve de sustento para la formulación de la estrategia competitiva.
- Facilitar la aplicación del enfoque de la planificación estratégica para alcanzar ventajas competitivas.
- Identificar los tipos de estrategias que se ajusten a las necesidades y requerimientos del sector de fabricación de bloques en la ciudad de Quito.
- Dotar de un instrumento para la toma de decisiones acertadas.

5.3. ALCANCE DE LA METODOLOGÍA

Conforme al objetivo propuesto en el presente estudio, la metodología de análisis de la estructura del sector de la fabricación de material de construcción (bloques), tuvo alcance a aquellas empresas medianas, pequeñas y micro con domicilio

en la ciudad de Quito, que cuenten con los recursos, la estructura y la predisposición necesaria acoger nuevas metodologías de gestión empresarial.

Por otro lado, es importante mencionar que los conceptos de los puntos desarrollados en el presente capítulo se encuentran detallados en el capítulo II de Marco Teórico.

5.4. DISEÑO DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA

5.4.1. Contenido de la metodología propuesta

El contenido de la metodología propuesta permitió crear ventajas competitivas a partir de un adecuado direccionamiento, enmarcados en cumplir cabalmente actividades relevantes, tales como, el reconocimiento de su contexto o entorno, la potenciación de la capacidad interna y en la generación de valor de la empresa y el sector dentro del contexto económico nacional.

En los apartados siguientes se detallan cada una de las actividades principales que se contemplaron para la preparación de la metodología propuesta, la cual permitió el diseño de estrategias competitivas acorde a la realidad del empresario local que se dedica a la fabricación de bloques de hormigón.

La estructura comprende:

- Análisis situacional de la industria.
- Modelo de análisis estructural de la industria (Modelo de 5 fuerzas Porter preguntas encuestas y entrevistas y esto va en desarrollo del modelo)
- Modelo de análisis de la competencia.
- Modelo de análisis de grupos estratégicos.

- Modelo de análisis de evolución del sector industrial.
- Resultados y discusiones.

A continuación se presenta el esquema, de cómo se desarrolló la propuesta para el sector de fabricación de bloques:

Gráfico No. 16 Esquema de la propuesta

ESQUEMA GENERAL DE LA PROPUESTA			
HERRAMIENTA	INSTRUMENTO	MEDIOS	VARIABLES
Análisis situacional de la Industria o sector	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis FODA. 	Análisis del macro entorno (PEST) Análisis del micro entorno	PIB, desempleo, inflación, tasas de interés, PEA, desempleo, acceso a tecnología.
Modelo de análisis estructural	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de las cinco fuerzas competitivas 	Entrevistas	No. De compradores, No. De proveedores, % ventas, competidores, productos sustitutos, proveedores, etc.
Modelo de análisis de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de perfil competitivo. 	Factores críticos de éxito	Participación mercado, inventarios, sit. Financiera, calidad, canales de distribución, precios, servicios, etc.
Modelo de análisis de grupos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de grupos estratégicos. 	Competitividad en precio. Calidad de los productos y servicios	Nivel de Precios, estrategias de precios, políticas de precios, mezcla de productos, marcas, calidad, clientes.
Modelo de análisis de evolución del sector industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo del Ciclo de vida de la industria. 	Información financiera.	Ingresos por ventas, No. De empresas, participación del mercado.
Resultados y discusiones	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación cuantitativa. • Investigación cualitativa. 	Encuestas → Entrevistas → Respuestas y Conclusiones	Frecuencia de compra, canales de distribución, productos sustitutos, integración vertical, concentración empresarial, etc.
IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA			

Fuente: Gráfico realizado por Hernán Corrales 2014

Elaborado por: Hernán Corrales

El desarrollo de la propuesta metodológica, partió del análisis situacional del sector económico, para lo cual se propuso realizar el análisis FODA que consistió en determinar los factores internos y externos que definieron el desempeño de las empresas del sector. Por lo general en esta etapa se establecieron el comportamiento de macro magnitudes.

Como segundo paso, se desarrolló el modelo de análisis estructural de la industria, para ello se recurrió al análisis de las cinco fuerzas de competitivas de Porter,

el cual consistió en analizar la amenaza en la entrada de nuevos participantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales. Para este caso, se recurrió a la información emitida por entidades oficiales, así como los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación. En esta etapa se propuso establecer nivel de compradores, proveedores, porcentaje de ventas, número de competidores, productos sustitutos, cantidad de proveedores, entre los más relevantes.

Como tercer paso, se planteó el modelo de análisis de la competencia, con el cual se trató de identificar los factores que incidían el nivel de competitividad. Se trató de establecer la participación mercado, nivel de inventarios, situación financiera, calidad, canales de distribución, precios, servicios, entre otros factores.

La propuesta continuó con un cuarto paso, que consistió en el desarrollo del modelo de análisis de grupos estratégicos, para lo cual se procedió a identificar el grado de diferenciación y rivales entre los competidoras, continuando con la identificación de estrategias, y los factores que determinan la fuerza de mercado. En esta parte, se evaluó niveles de Precios, estrategias de precios, políticas de precios, mezcla de productos, marcas y calidad.

Un quinto paso incluye el modelo del análisis de la evolución del sector, para lo cual se recurrió a la herramienta de análisis denominada ciclo de vida del producto, que facilitó la visualización de la etapa de crecimiento en la que se halla el sector de interés. Las variables identificadas en esta fase incluyeron los ingresos por ventas, número de empresas en el mercado y la participación del mercado de cada una de ellas.

Como sexto paso o etapa, se incluyó la presentación de los resultados y las discusiones en torno a la información recabada por los distintos instrumentos de recolección. De manera general, se dilucidó la información respecto a la competencia,

los clientes, los proveedores, las estrategias actuales y las capacidades de la población analizada.

Finalmente el modelo se cerró, con la presentación de las pautas que viabilizaron la puesta en marcha de la propuesta. Aquí se enfatizó, en que la entidad debe contar con el recurso humano capacitado, asignar responsabilidad y autoridad a los colaboradores, utilizar indicadores de gestión que permiten evaluar en nivel de desempeño de la organización. Asimismo, en esta parte se resaltaron aquellos aspectos claves que viabilizan su ejecución, para lo cual fue necesario proponer un cronograma de actividades para la aplicación del modelo.

5.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

La entrevista: Mediante el diálogo directo se obtuvieron opiniones de expertos en el área de la fabricación de materiales de construcción (bloques), que permitió obtener información desde una perspectiva externa.

La encuesta: Instrumento que para su aplicación utilizó como herramienta el cuestionario, que ha sido diseñado y orientado a recopilar información en las empresas fabricantes. Consiste en un listado cuya estructura contiene preguntas de opción múltiple, y dicotómicas, cuya información recabada se la tabuló.

La entrevista a expertos-observación simple: Se aplicó en los predios de las entidades que son parte de la presente investigación. Es una técnica mixta que se la utilizó para obtener información de la gestión interna de las empresas.

5.6 ENCUESTA

“La encuesta es un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que se diseña para obtener información específica. Por lo tanto, este método para obtener información se basa en un interrogatorio a encuestados.”⁶⁹

A través de encuestas realizadas en las empresas del sector de fabricación de materiales para la construcción (bloques) de la ciudad de Quito, se procedió a concluir ciertas interrogantes sobre el impacto que puede tener la implementación de una metodología para analizar la estructura del sector, que conlleve a incrementar su posicionamiento y participación de mercado.

5.6.1. Metodología de la encuesta

5.6.1.1. Población objetivo

La población objetivo se lo define como “los elementos u objetos que poseen la información buscada por el investigador y acerca de la cual se deben realizar las deducciones.”⁷⁰

La población objetivo del presente estudio fueron las micro, pequeñas y medianas empresas clasificadas en el sector económico C.2395.01-Fabricación de componentes estructurales prefabricados para obras de construcción o de ingeniería civil de hormigón, cemento, piedra artificial o yeso. Su determinación se realizará en base a la información emitida por la Superintendencia de Compañías, el Servicio de Rentas Internas (SRI), que se complementó con la provista por la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI), por medio de cual se ha estableció el número de

⁶⁹ Naresh Malhotra, *Investigación de mercados*, México, Pearson Educación, 2004, p. 168.

⁷⁰ Malhotra, N., op. cit, p.315

compañías que se dedican a esta actividad económica. Se ha determinado que en la actualidad existen 19 empresas activas comprobables. De ellas, 7 se hallan registradas en la Superintendencia de Compañías, en tanto que las otras 12 están registradas en la CAPEIPI.

Cabe indicar que las empresas consideradas como población objetivo, si bien, su actividad económica, no define si estas se dedican o no a la fabricación exclusiva de bloques, al menos esta actividad es la más relevante dentro de las 19 empresas consideradas.

5.6.1.2. Técnica de muestreo

Al conocer el tamaño de la población objetivo, y considerando que ésta no es muy extensa, el tamaño de la muestra serán todos los elementos de la población, es decir las 19 empresas del sector de fabricación de materiales de construcción (bloques) de la ciudad de Quito constituidas formalmente.

5.6.1.3. Modelo de la encuesta

El modelo de encuesta presentó una estructura que contenía preguntas de opción múltiple, y dicotómicas, que favorece al fácil procesamiento de la información requerida por el investigador. El modelo de encuesta se detalla en el Anexo 2.

5.7 ENTREVISTAS A EXPERTOS

5.7.1. Entrevistas observación simple

5.7.1.1. Metodología de la observación

Para la presente investigación, y por las limitaciones de acceso a las empresas y por las limitaciones de tiempo, se decidió emplear una técnica mixta de observación simple y entrevista que permitió identificar de mejor manera el manejo interno de las empresas.

5.7.1.2. Eventos o conductas a observar

La metodología de observación tuvo como objetivo analizar el sistema de decisiones estratégicas que utilizan las empresas las 19 empresas del sector de fabricación de material de construcción (bloques) en el Distrito Metropolitano de Quito.

Lo expuesto se sustenta en indagar a los responsables de la administración de dichas empresas, sobre los tipos de estrategias estarían implementando las empresas en cuestión, además del tipo de información utilizada por ellas para estructurar un adecuado esquema de toma de decisiones que conlleve a mejorar su posición competitiva dentro del contexto nacional, y a enfrentarse de la mejor manera a la competencia, que por sus bajas barreras de entrada, amenazan con entrar en el mercado y reducir los clientes.

El procedimiento que se realizó para levantar esta información fue, realizar una observación simple. Para registrar los eventos observados, se utilizó una ficha de

observación. Además para aclarar ciertas dudas que se presentaron en esta etapa, se realizó preguntas en base a la ficha a los dueños de las empresas o jefes de planta de las mismas.

Partiendo de lo expuesto, el muestreo se tomó en un 1 día incluyendo una sesión de 45 minutos (en la mañana); se consideró 10 minutos como intervalo para la observación con cinco minutos de descanso. El modelo de la ficha de observación se halla expuesto en el Anexo 4.

5.7.2. Entrevista personal

5.7.2.1. Metodología de la entrevista

Como primera actividad constó la selección de expertos a ser entrevistados. Se indagó sobre su perfil profesional y experiencia antes de que sea elegido. Una vez elegido, se le contactó para solicitarle que acceda a la realización de la entrevista.

Preferentemente las entrevistas se realizaron a profesionales expertos que pertenecen a empresas que demandan los productos del sector, específicamente se canalizó a las entidades constructoras.

Los temas concretos que se trataron en la entrevista, incluyeron la percepción acerca de la industria de la construcción, del negocio, del mercado y aspectos financieros.

Para el normal desarrollo de la entrevista, se preparó una guía de entrevista (Ver modelo en Anexo 6), dejando de lado temas no relevantes que restan tiempo y calidad de la información.

Asimismo, se estableció una hora y fecha para la entrevista, la misma que fue ajustada a la disponibilidad del entrevistado. Cada entrevista no llevó más de 30 minutos. Se siguieron los lineamientos de la guía de entrevista

5.8. CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA METODOLOGÍA

- Implementar técnicas y procedimientos de análisis del entorno competitivo del sector de fabricación de bloques en la ciudad de Quito.

En el modelo planteado se presentan las técnicas y los procedimientos que sirven de herramienta de gestión para los estrategas de las empresas del sector, favoreciendo a incrementar su nivel de competitividad.

- Contar con herramientas que permitan analizar las variables favorables y desfavorables que inciden en el desempeño.

Dentro de las herramientas, se mencionan a los distintos modelos que son útiles para establecer la situación actual del sector, estructural de la industria, nivel de competitividad, posicionamiento estratégico, y el ciclo de vida de la industria.

- Determinar como la metodología propuesta sirve de sustento para la formulación de la estrategia competitiva.

Los distintos instrumentos definidos en el modelo propuesto, facilitan la identificación de los factores de éxito, y sobre los cuales se pueden realizar las valoraciones respectivas, para sobre ellas formular las estrategias que permitan mejorar el nivel de competitividad de las empresas del sector.

- Facilitar la aplicación del enfoque de la planificación estratégica para alcanzar ventajas competitivas.

Las herramientas propuestas se enmarcan dentro de la metodología general de planificación estratégica, cuyos resultados son la implementación de estrategias en el largo plazo.

- Identificar los tipos de estrategias que se ajusten a las necesidades y requerimientos del sector de fabricación de bloques en la ciudad de Quito.

Con el desarrollo de la investigación y sus distintas técnicas, se ha podido recabar información relevante, sobre el grado de especialización de las empresas del sector en la implementación de las herramientas de gestión estratégica.

- Dotar de un instrumento para la toma de decisiones acertadas.

El modelo se plantea como un instrumento de gestión, puesto que se basa en la utilización de varios instrumentos, que con su debido estudio, son de fácil acceso para los estrategas, que en ciertos casos, es necesaria la capacitación adicional.

CAPÍTULO 6

6. MODELO PARA EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR DE LA FABRICACIÓN DE MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN (BLOQUES) EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

6.1.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

En este apartado se analizará las cinco fuerzas de Porter: Amenaza en la entrada de nuevos participantes, Poder de negociación de los proveedores, Poder de negociación de los compradores, Amenaza de productos sustitutos e Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales,

6.1.1.1. Amenaza en la entrada de nuevos participantes

Es importante considerar que si las barreras de entrada son altas, la amenaza de entrada será baja, por el contrario, de no existir o no presentarse barreras de entrada, la amenaza de nuevos entrantes será alta.

Las barreras de entrada en el sector de fabricación de bloques definirán a que la amenaza de nuevos competidores sea alta o baja, para lo cual se deben realizar las siguientes consideraciones:

- **Costos al cambiar de proveedor:** La incidencia de los costos incurridos al cambiar de proveedor es baja, en razón de que en el mercado se puede encontrar gran variedad de productos y distribuidores, sin embargo, el empresario del sector realiza un análisis de calidad y el otorgamiento de valor agregado antes de decidir su elección.

- **Diferenciación del producto:** El nivel de diferenciación de fabricación de bloques es bajo, en razón de que los competidores no se benefician de una fuerte imagen de marca, sin embargo la diferenciación de los productos serviría como una barrera de entrada, por lo resulta necesario asignar mayores recursos en planes de marketing para dar a conocer las bondades del producto.
- **Economías de escala:** Las organizaciones del sector de fabricación de bloques utilizan métodos de trabajo y tecnología acorde a las exigencias de sus procesos productivos. Se ha podido constatar que no existe un alto grado de tecnificación de las plantas de producción, en razón de ello, las economías de escala no se presentan como una amenaza para los nuevos competidores.
- **Necesidades de capital:** La inversión requerida para incursionar en el sector de fabricación de bloques no es alta, motivo por el cual ésta barrera se presenta como una amenaza para nuevos entrantes.
- **Costos de cambio de proveedor:** Esta es una barrera baja, puesto que la mayoría de proveedores del sector de fabricación de bloques están ubicados en puntos estratégicos, y que llegar a ellos no difiere en mayor o en menor proporción los costos de transporte de mercadería.
- **Acceso a canales de distribución:** La mayor parte de las empresas del sector de fabricación de bloques sustentan la distribución de sus productos a través de canales directos, todo ello con el fin de reducir los costos de distribución. Pero también dispones de canales indirectos de comercialización las cadenas ferreteras tales como: Disensa, Ferrisariato, Madeco, Megaplast, Graimán, Unifer, Ferretería Orbea, entre otros.

Al realizar una síntesis de las barreras de entrada al sector, se puede inferir que estas son bajas o débiles, motivo por el cual la amenaza de ingreso al mercado de nuevos competidores es alta.

6.1.1.2. Poder de negociación de los proveedores

Debido a las exigencias de la industria de la construcción, el poder de negociación de los proveedores es bajo, puesto que en el mercado se puede acceder a proveedores de materiales e insumos, sean éstos, negocios unipersonales, grandes distribuidoras o concesionarias, los cuales están localizados cerca de las empresas del sector de fabricación de bloques, favoreciendo a su crecimiento gracias a la concesión de servicios complementarios.

Por el buen desempeño económico de la industria de la construcción en el país, los proveedores se han diversificado, presentado una alta desconcentración, los cuales complementan efectivamente las actividades de las empresas dedicadas a actividades de construcción.

6.1.1.3. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los clientes es alto, debido a que los productos del sector no son diferenciados, por lo que los demandantes tienden a ejercer una mayor presión en precios, obligando a los competidores a enfrentarse unos a otros con el fin de acaparar una mayor cuota de mercado.

Entre las alternativas para mejorar la participación en el mercado, está la asignación de inversiones para actividades de investigación y desarrollo de nuevos

productos, que se complementen con la concesión de servicios post venta, criterios que los clientes toman en cuenta para decidir su compra.

- **Análisis RFM (R) Recientes compras, (F) Frecuencia de compra y (M) Monto de la compra en términos monetarios, del cliente:** de manera general, la frecuencia de compra esta correlacionada con la periodicidad de los proyectos a emprenderse. De ello se derivan también los montos a demandarse. Por lo general un proyecto constructor toma alrededor de 1 a 2 años.
- **Grado de dependencia de los canales de distribución:** por lo general los compradores realizan compran de bloques directamente desde el fabricante, ello favorece a que no se eleven los precios de los productos. Existen distribuidoras de bloques que para el caso de grandes construcciones favorecen a la entrega oportuna de los productos. Esto indica que se utilizan dos tipos de canales de distribución: directo e indirecto.
- **Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos:** la disponibilidad de empresas de distinta índole en la fabricación de bloques, favorece a que los consumidores puedan negociar con ellas, en diversos elementos, principalmente en precios convenientes y en la entrega de servicios de atención al cliente.
- **Volumen comprador:** No se ha podido definir un volumen exacto de compra. Asimismo, el volumen de compra mantiene relación con el tipo de vivienda o mejoramiento que se vaya a realizar. Por lo general, se requiere de 12,5 bloques por metro cuadrado, si su tamaño es de 20 (ancho) x20 (alto) x 40 (largo) centímetros.

- **Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa:** Por lo general, los compradores no tienen mayores dificultades para cambiar de proveedor, salvo que ellos mantengan contratos de aprovisionamiento firmados, esto para el caso del cliente corporativo.
- **Disponibilidad de información para el comprador:** el cliente no corporativo recurre a la información que le provee algún experto en el tema de construcción. Por el contrario, el cliente corporativo acude a fuentes oficiales, que para el presente caso, es la Cámara de la Construcción de Quito, específicamente en lo que respecta a la lista de precios de materiales de la construcción que dicha entidad emite anualmente.
- **Capacidad de integrarse hacia atrás:** Esto puede ser posible siempre y cuando se tenga información suficiente sobre los proveedores de una empresa, que para el caso del cliente corporativo podría resultar más accesible.
- **Existencia de productos sustitutos:** En el mercado se presenta una gran diversidad de productos sustitutos, en razón de ello, el poder de negociación de los clientes tiende a elevarse, por el hecho de que pueden cambiar de proveedor sin un costo elevado.
- **Sensibilidad del comprador al precio:** si bien, se percibe cierta estabilidad en precios de bienes de la construcción dentro del contexto nacional, ciertas variaciones podrían modificar el nivel de consumo del cliente, especialmente si se dese demandar grandes volúmenes.
- **Ventaja diferencial o exclusividad del producto:** por la naturaleza de los productos de la construcción, estos no presentan mayores ventajas unos sobre otros, lo que prima, es la exclusividad en la marca del producto.

- **Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías:** los tipos de compradores se hallan dispersos en el mercado, lo cual no favorece a una elevada concentración. Esto se da por el hecho mismo de la localización de las construcciones, las cuales tienden a localizarse en los extremos de la ciudad.

6.1.1.4. Amenaza de productos sustitutos

Las empresas del sector de fabricación de bloques deben realizar investigaciones de mercado a fin de identificar la introducción de productos alternativos que replacen el uso de bloques de hormigón. La amenaza de productos y servicios sustitutos de la industria de fabricación de bloques es baja, en razón de las siguientes condiciones:

- **Disponibilidad de sustitutos:** Los productos sustitutos de las empresas del sector de fabricación de bloques son los ladrillos, el ecobloque, y las láminas de hormigón prefabricados. La ventaja competitiva radica en el precio del bloque, el cual difiere sobremanera con relación a dichos productos sustitutos.
- **Capacidad de sustitución técnica:** En el mercado existen empresas que ofrecen componentes estructurales prefabricados para obras de construcción o de ingeniería civil de hormigón, cemento, piedra artificial o yeso, tales como Casamía, Hormipisos, La Roca, entre otras, que tienen la experiencia y capacidad de desarrollar productos similares, pero a precios superiores que el de un bloque, en razón de ello, éste factor tiene un bajo grado de incidencia en el desempeño del sector objeto de estudio.
- **Propensión del comprador a sustituir:** Los clientes potenciales de los bloques de hormigón, siempre buscan sacar provecho a sus recursos económicos, por lo que tienden a buscar precios convenientes que mantenga relación con la calidad

del producto. Por lo cual, el constructor no sustituye fácilmente el bloque como su materia prima principal.

6.1.1.5. Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

Para medir la rivalidad entre los competidores se observan las siguientes condiciones:

- **Número de competidores:** En la actualidad las empresas localizadas con domicilio en la ciudad de Quito, cuya actividad principal es elaboración de bloques de hormigón, se han incrementado en razón del desarrollo alcanzado por la industria de la construcción a la cual sirven, como se lo puede confirmar de acuerdo a la información recolectada en la encuesta, ya que la gran mayoría de empresas menciona que su competencia ha crecido; además esperan que el mercado crezca, esto se debe a que la dinámica del sector de la construcción muestra un crecimiento en los últimos años, por un mayor acceso a fuentes de financiamiento impulsadas desde el sector público y privado.
- **Los competidores ofrecen un producto similar:** Los productos ofertados por la competencia mantienen en su mayoría, similares características, lo cual implica que los compradores no aprecien la diferenciación entre ellos. La decisión de compra se realiza en función del precio, situación que puede incidir para haya una mayor rivalidad entre los competidores.

Los factores expuestos indican que existe una alta rivalidad entre las empresas que compiten por el mismo nicho de mercado, tal es el caso de Ecu Bloque, Fortec, Hormigón S.A., Mega Parra Saltos y Servi Block, entidades que poseen gran estructura económica y comercial lo que les hace poseedores de gran parte del mercado.

CAPÍTULO 7

7. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación del presente estudio incluyó una primera fase denominada investigación cuantitativa, cuya técnica de recolección de información fueron las encuestas personales. El diseño se complementó con la investigación cualitativa, cuyo instrumento fue la entrevista a expertos, aplicada tanto los propietarios o administradores de los negocios de fabricación de bloques, así como a los demandantes de los productos del sector.

7.1.1. Fuentes de información

En este punto analizaremos las dos fuentes de datos que se utilizó en esta tesis: Fuente de datos Primarios y Fuentes de datos Secundarios.

7.1.1.1. Fuente de datos primarios

Los datos primarios provinieron de las opiniones o puntos de vista de los gerentes o representantes de las empresas fabricantes de bloques que están domiciliadas en la ciudad de Quito.

7.1.2.1. Fuentes de información secundarias

La información secundaria fue provista de entidades oficiales tales como: Banco Central del Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Ecuador en cifras,

Superintendencia de Compañías, Superintendencia de Bancos, Cámara de la Construcción de Quito, Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, entre otras.

7.2. RESULTADOS Y DISCUSIONES

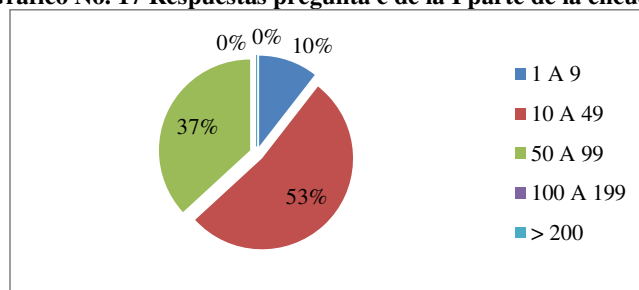
7.2.1. Resultados de la encuesta

A continuación se presenta los resultados recabados en las encuestas:

PARTE I: INFORMACIÓN GENERAL

¿Señale el número de personas que trabajan en la Empresa?

Gráfico No. 17 Respuestas pregunta c de la I parte de la encuesta



Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

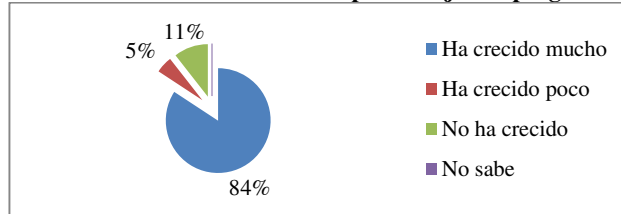
De la información obtenida de la presente pregunta, se puede apreciar que la mayoría de las empresas tienen en su plantilla de empleados entre 10 a 49 colaboradores, seguido por aquellas que mantienen entre 50 y 99 empleados. Por último, resaltan aquellas entidades con una plantilla de 1 a 9 trabajadores. Su participación relativa es del 53, 37 y 10% respectivamente.

Estos datos permiten inferir que el mercado productor de bloques en la ciudad de Quito, está conformado mayoritariamente por pequeñas, medianas y micro empresas. No se presenta ninguna entidad de tamaño grande.

PARTE II: LA COMPETENCIA

1. En estos últimos cinco años, ¿cómo ha percibido el crecimiento de la competencia?

Gráfico No. 18 Distribución de porcentajes de pregunta 1



Fuente: Encuesta realizada, 2013.

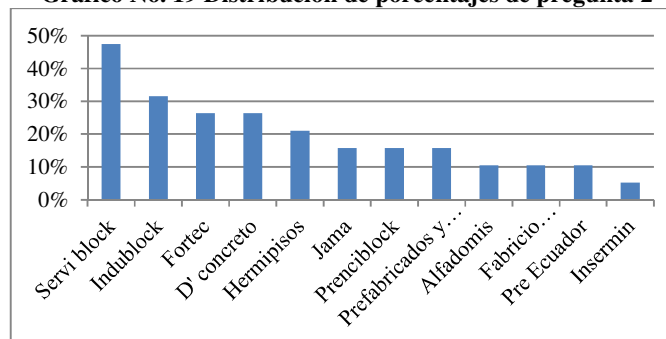
Elaborado por: Hernán Corrales

Del total de la población encuestada, se puede apreciar que la mayor parte de empresas que representa el 84% manifiestan que la competencia ha crecido mucho, probablemente influenciado por el crecimiento de la industria de la construcción, tanto pública como privada, específicamente por el desarrollo de grandes proyectos, denominados “emblemáticos” por el gobierno de turno.

Con menor representatividad constan aquellas entidades que concuerdan en que están no han crecido o han crecido poco, las cuales representan el 5 y el 11% respectivamente.

2. Identifique en orden de importancia, ¿cuáles son sus cuatro principales competidores?

Gráfico No. 19 Distribución de porcentajes de pregunta 2



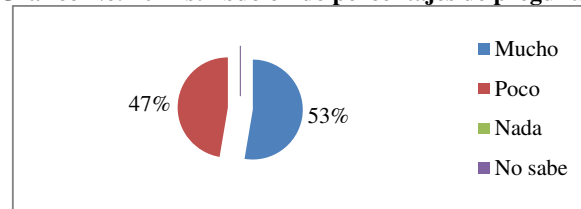
Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

En esta pregunta se encontraron una diversidad de respuestas; sin embargo, se puede afirmar que las cuatro principales empresas que son consideradas como las principales competidora son: Servi Block (47%), Indublock (32%), Fortec (26%) y D'concreto (26%). Asimismo, vale resaltar que estas empresas son las más antiguas y aquellas que han realizado mayor inversión en tecnificación y producción.

3. ¿En qué nivel cree usted que su competencia actual está afectando a su negocio?

Gráfico No. 20 Distribución de porcentajes de pregunta 3

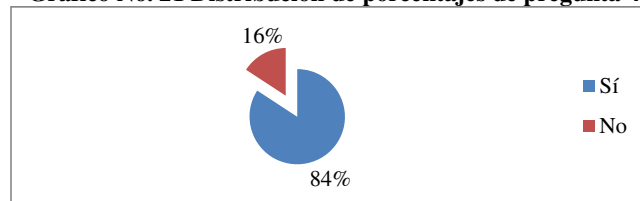


Fuente: Encuesta realizada, 2013.
Elaborado por: Hernán Corrales

Se puede analizar que aquellas empresas mayormente afectadas son las pequeñas empresas (53%) que han visto más competencia por la facilidad de entrada de competidores del mismo nivel, mientras que las medianas y grandes pueden atender a mercados altamente competitivos y no miran mucha competencia en el mercado en el que se encuentran inmersas, ya que mantienen producciones de bloque que no pueden lograr las pequeñas, es decir existe una mayor industrialización.

4. ¿De acuerdo a su percepción, existen productos sustitutos del bloque?

Gráfico No. 21 Distribución de porcentajes de pregunta 4

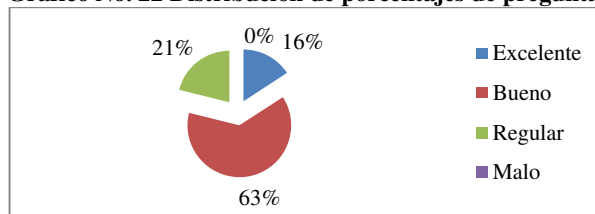


Fuente: Encuesta realizada, 2013.
Elaborado por: Hernán Corrales

La mayor parte de las empresas, que representan el 84%, coinciden en que sí existen productos sustitutos del bloque como: ladrillo, ecobloque, láminas de hormigón, adobe y prefabricados. Si bien es cierto, el bloque está orientado a un tipo de mercado de la construcción específico, podría darse que los consumidores los reemplacen de ser necesario. Solo un 16% afirma que no hay sustitutos, posiblemente porque coinciden en que el bloque es totalmente diferente al adobe y ladrillo y no son comparativos por su resistencia y durabilidad, lo cual en cierta manera ofrece una ventaja comparativa frente a ellos.

5. En comparación con sus competidores, ¿cómo considera el desempeño de su Empresa?

Gráfico No. 22 Distribución de porcentajes de pregunta5



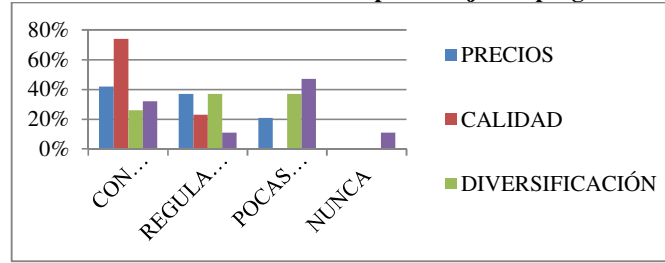
Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

El 63% de las empresas consideran que su desempeño en comparación a sus competidores es bueno, esto refleja que todas las personas encuestadas tienen un grado de crecimiento que les hace pensar que son mejores en su desempeño que los demás. Al contrario de lo expuesto, el 21% piensa que es regular su desempeño, mientras que un 16% creen en su excelencia. De todas maneras las personas están bastante conformes con su modo de trabajo y producción, de tal manera que lo bueno y lo excelente llega a una calificación total del 79%.

6. Para ser competitivo en el mercado, su Empresa realiza revisión de:

Gráfico No. 23 Distribución de porcentajes de pregunta 6



Fuente: Encuesta realizada, 2013.

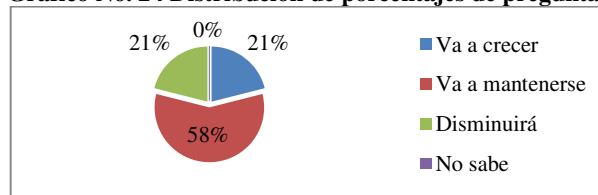
Elaborado por: Hernán Corrales

Para analizar esta pregunta se unirá el concepto de “con frecuencia” y regularmente como un solo porcentaje, así tendremos que: 79% de las empresa hacen su revisión de precios con frecuencia o regularmente, para estar al pendiente de sus costos y margen de rentabilidad, así como del precio del mercado; 80% revisan su calidad, porcentaje que hacer ver que dichas empresa están muy interesadas en mantener a sus clientes; 63% diversifican, porcentaje no tan alto, pero muy bueno, dejando ver que están pendientes de las tendencias del consumidor; solo un 43% hacen un servicio de post venta que indica que una vez terminada la venta, no piensan más en el cliente, solo el 47% lo hace pocas veces y el 11% no lo hace nunca.

Respecto a estos resultados, se puede inferir que las organizaciones del sector, si están conscientes de la necesidad de emprender estrategias, siendo las principales, las que se refieren a la calidad, los precios y los servicios de atención a los clientes.

7. ¿Cómo mira el mercado del bloque en el futuro?

Gráfico No. 24 Distribución de porcentajes de pregunta 7



Fuente: Encuesta realizada, 2013.

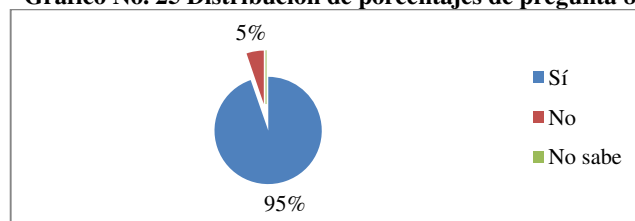
Elaborado por: Hernán Corrales

El 79% (21 + 58%) de los encuestados piensa que el mercado va a mantenerse o a crecer. Dicho pensamiento debe sustentarse con la dinámica de la demanda de viviendas que muestra un crecimiento en los últimos años, dado a su vez por un mayor acceso a fuentes de financiamientos impulsadas desde el sector público, como el privado, incluyendo el incremento del bono a USD 6.000 y la regulación de tasas de interés desde el año 2007 por el Banco Central del Ecuador. Solo el 21% de las personas que respondieron las encuestas piensan que disminuirá, tal vez coincidiendo este porcentaje con aquellas que respondieron que no revisan los precios (de la pregunta No. 6) y por ende, puede que estén saliendo del mercado sin darse cuenta.

PARTE III. LOS CLIENTES

8. ¿Considera que sus clientes actualmente son más exigentes?

Gráfico No. 25 Distribución de porcentajes de pregunta 8



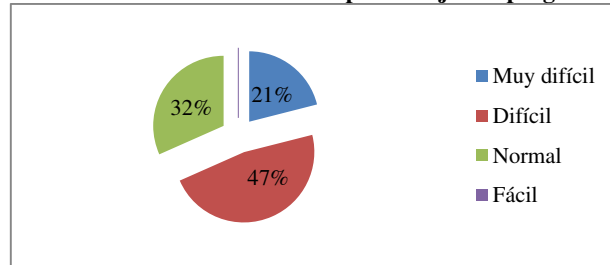
Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

Una gran mayoría de los encuestados, esto es un 95% piensan que sus clientes hoy en día son más exigentes. Esta tendencia, a decir del investigador, se ha dado a todo nivel, el cliente tiene más proveedores y por ende, tiene opciones para escoger, dando prioridad a aquel que le da servicio de primera, calidad, precio, transporte y garantía. Realmente el mercado tiende a exigir lo mejor por el dinero que están entregando, lo que exige que los proveedores se superen día a día para mantener sus clientes y mejorar sus niveles de ventas.

9. ¿Cómo calificaría actualmente el proceso de negociación de precios con sus clientes?

Gráfico No. 26 Distribución de porcentajes de pregunta 9



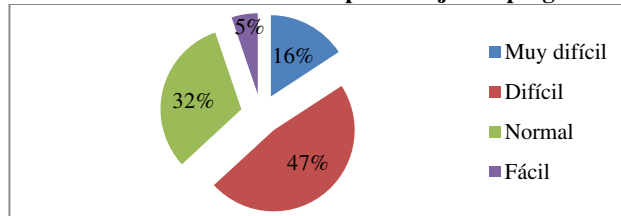
Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

El 68% de los encuestados califican entre muy difícil y difícil la negociación de precios con sus clientes. Como se dijo en el análisis de la pregunta anterior, las personas tienen una variedad amplia de proveedores de dónde escoger, los mismos que pueden ofrecer valor agregado en su producto, poniendo al cliente en la potestad de reclamar un mejor precio a aquel que no le entrega valor agregado. Por el contrario el 32% de los encuestados cree que la negociación de precios es normal, probablemente porque son las empresas que si generan mayores servicios (transporte, promoción, calidad, garantía, entre los más destacados) con el mismo producto y al mismo precio.

10. ¿Cómo calificaría actualmente el proceso de negociación de calidad con sus clientes?

Gráfico No. 27 Distribución de porcentajes de pregunta 10



Fuente: Encuesta realizada, 2013.

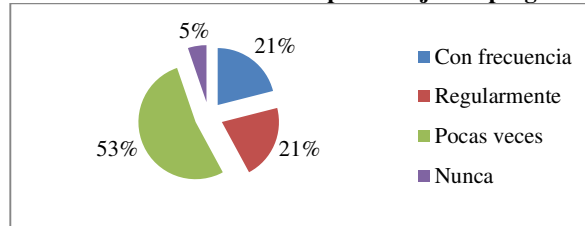
Elaborado por: Hernán Corrales

El 63% de la población encuestada afirma que la negociación de la calidad con sus clientes está entre muy difícil y difícil. Esta mayoría sabe que el cliente de hoy es

exigente con lo que compra y siendo que el país es un lugar rodeado de volcanes en el Cinturón de Fuego del Pacífico⁷¹, es necesario que el bloque con el que se estructuran las paredes de las viviendas en el Ecuador, tenga un alto grado de calidad y resistencia. Solo el 32% piensa que las exigencias de calidad son normales.

11. ¿El precio que usted maneja para el bloque, es negociable?

Gráfico No. 28 Distribución de porcentajes de pregunta 11



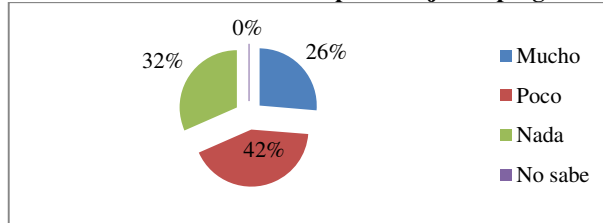
Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

El 42% de las empresas encuestadas afirma que su precio es con frecuencia o regularmente negociable. Si bien es cierto son la minoría, pero es interesante conocer que las Empresas si aceptan un nivel de negociación con sus precios, dejando que el cliente gane importancia y permanezca cautivo. El otro 53% muy pocas veces negocia con su precio, que puede ser otra táctica de negocios que haga pensar que el bloque vale el precio establecido, pero siempre existe una pequeña alternativa de negociación.

12. ¿Ha crecido el número de sus clientes en este último año?

Gráfico No. 29 Distribución de porcentajes de pregunta 12



Fuente: Encuesta realizada, 2013.

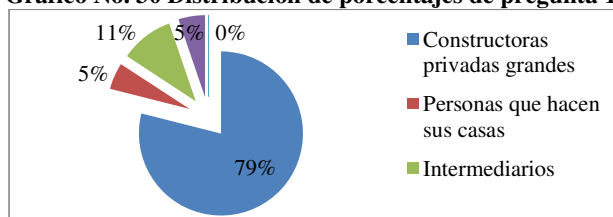
Elaborado por: Hernán Corrales

⁷¹ Léase reportaje al respecto del Cinturón de Fuego del Pacífico en: <http://liberacionahora.wordpress.com/2009/12/10/el-cinturon-de-fuego-del-pacifico-acumula-una-enorme-tension-sismica/>

El 26% de los encuestados responde que sus clientes si han crecido el último año, mientras que el 42% dice que poco, de todas maneras se registra un crecimiento que podría ser sostenido, sin llegar a los extremos, dejando a esta industria también un grado de crecimiento. Tomando en cuenta que el mercado Ecuatoriano es pequeño, crecer, aunque sea poco, es significado de salud en el negocio. Solo un 32% indica que sus clientes no han crecido nada, pero se han mantenido con los viejos clientes, los cuales pueden estar comprando constantemente durante todo el año.

13. ¿Cuál es su principal cliente?

Gráfico No. 30 Distribución de porcentajes de pregunta 13



Fuente: Encuesta realizada, 2013.

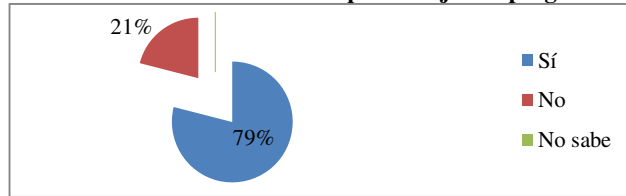
Elaborado por: Hernán Corrales

La mayor parte de las empresas sector de fabricación de materiales de construcción (bloques) que representan el 79%, coinciden en que sus principales clientes son las grandes constructoras privadas: Este indicador permite conocer que los fabricantes de bloques dependen en gran medida de dichos clientes, dejando solo un 11% a los clientes intermediarios o revendedores y el 10% a las personas que levantan sus propias casas o empresas estatales. Se debe tomar en consideración que son las grandes constructoras las que dan soluciones de vivienda en todo el país y son ellas mismas quienes concursan en el portal de compras del Estado o del IESS para construir casas, edificios, multifamiliares, entre otras formas de vivienda, por ende compran grandes cantidades de bloque.

PARTE IV: LOS PROVEEDORES

14. ¿Cree que actualmente existen suficientes proveedores para escoger?

Gráfico No. 31 Distribución de porcentajes de pregunta 14

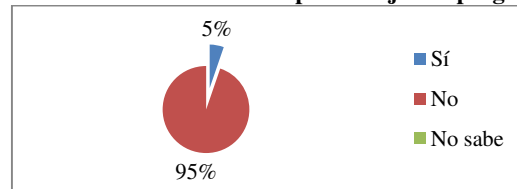


Fuente: Encuesta realizada, 2013.
Elaborado por: Hernán Corrales

El 79% de la población encuestada menciona que actualmente existen suficientes proveedores de bloque en el mercado, especialmente de la ciudad de Quito. Como se había analizado anteriormente, muchas empresas han entrado al mercado para fabricar bloques debido a la alta demanda a nivel nacional, otras empresas existentes se han tecnificado y actualmente producen en altos niveles de cantidad y calidad, alejándose de los pequeños productores, que serán ellos los que dicen que no existen suficientes proveedores (21%) porque tal vez el mercado se la polarizado, dejando un pequeño mercado desabastecido.

15. ¿Puede exigir rebaja de precios o mayores plazos de crédito a sus proveedores?

Gráfico No. 32 Distribución de porcentajes de pregunta 15



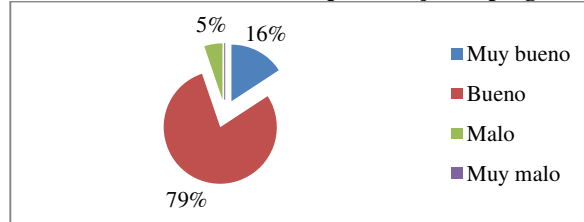
Fuente: Encuesta realizada, 2013.
Elaborado por: Hernán Corrales

Los proveedores mayoritarios de los fabricantes de bloques son las cementeras y las canteras, empresas que trabajan solo de contado en los productos que venden. Es por ello que el 95% de los encuestados afirma que no pueden negociar en precios y plazos con sus proveedores, mismos que mantienen listados fijos de precios y entregan

inclusively una vez que ya se haya depositado los valores correspondientes a la mercadería por entregar. Solo aquellas empresas o fabricantes que compran a intermediarios (5%), podrían negociar un poco el precio y los plazos, a sabiendas que tienen un cargo que sus proveedores han puesto en el precio de venta.

16. ¿Cómo califica usted el servicio de sus proveedores

Gráfico No. 33 Distribución de porcentajes de pregunta 16



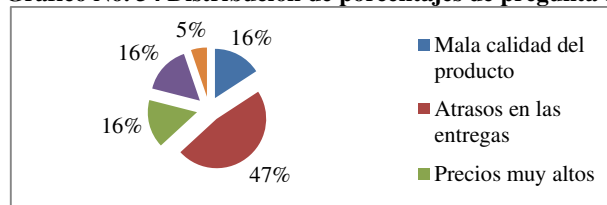
Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

El 79% de la población encuestada califica como bueno al servicio que les ofrece sus proveedores, que como se dijo anteriormente, son en su mayoría cementeras y canteras. El porcentaje de “muy bueno” es tan solo del 16% debido a que normalmente las cementeras trabajan con una cantidad alta de clientes y no pueden dar un servicio personalizado, incluyendo a casi todos sus clientes en un mismo grupo. Solo un 5% calificó el servicio de sus proveedores como malo, lo que hace ver a alguien que no pudo llegar a un buen acuerdo con su proveedor por algún motivo más aislado.

17. Señale en una sola respuesta ¿cuál es su mayor problema con sus proveedores?

Gráfico No. 34 Distribución de porcentajes de pregunta 17



Fuente: Encuesta realizada, 2013.

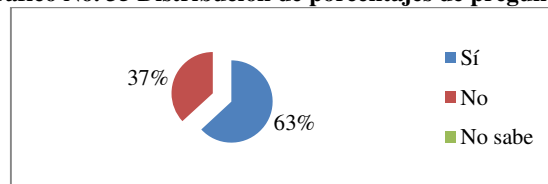
Elaborado por: Hernán Corrales

Esta pregunta se puede analizar desde el sentido de ¿por qué el servicio del proveedor no es “muy bueno” y solo es “bueno”?, en base a los motivos. Es así que el 47% tiene problemas con los retrasos en las entregas, que les suelen ocurrir a las cementeras por el alto desplazamiento dentro de la ciudad y del país. También, y en porcentajes similares (16%) está la mala calidad de producto, los precios altos y la restricción en el crédito, asunto que no podrá cambiar en gran manera porque el negocio del cemento es oligopólico.

PARTE VI: ESTRATEGIAS ACTUALES

18. ¿Ha implementado estrategias para enfrentar a la competencia?

Gráfico No. 35 Distribución de porcentajes de pregunta 18



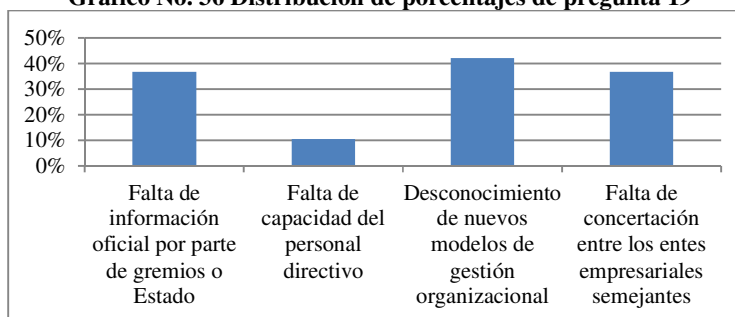
Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

Las empresas fabricantes de bloque constantemente están ingeniándose estrategias para enfrentar a la competencia, es así que el 63% responden que las están implementando. En así mismo, el mercado de la ciudad de Quito y del país en general es pequeño y casi todos los negocios mantienen competencias tecnificadas y agresivas, lo que obliga a las empresas establecidas, a estar con los ojos bien abiertos a los movimientos que hacen sus competencias, de la misma manera para las empresas fabricantes de materiales de construcción.

19. ¿Cuál es el principal problema para la formulación e implementación de estrategias competitivas?

Gráfico No. 36 Distribución de porcentajes de pregunta 19



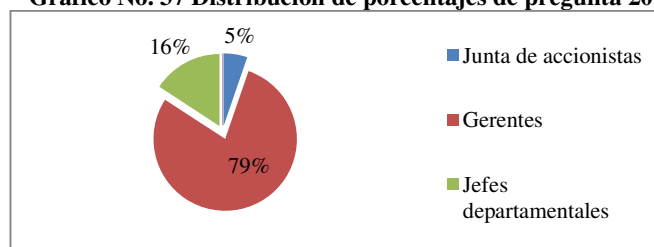
Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

Esta pregunta es muy importante y como se puede analizar, solo el 11% de los encuestados piensa que el personal directivo no tiene capacidad suficiente para generar estrategias competitivas, dado a entender que el 89% son profesionales. El mayor problema estaría entonces en el desconocimiento de nuevos modelos de gestión empresarias (42%), dejando entrever la necesidad de capacitación sobre el tema para poder tomarlo en la práctica. También el problema está en la falta de unión de los empresarios, los cuales no han llegado a concertaciones (37%) que los impulse como gremio, además de la falta de información y capacitación (37%), inclusive del mismo Estado.

20. ¿Qué persona o personas están a cargo de formular estrategias competitivas?

Gráfico No. 37 Distribución de porcentajes de pregunta 20



Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

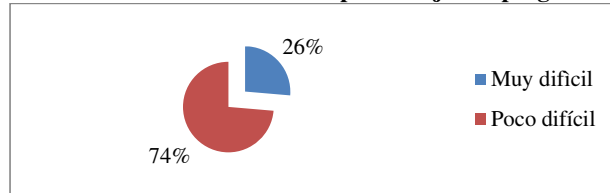
El 79% de las empresas encuestadas mencionan que son los Gerentes quienes están a cargo de formular estrategias competitivas y decisiones sobre el futuro comercial

del negocio. Aquellas empresas más grandes y que disponen de mayor organización administrativa, cuentan con personal especializado, por lo que dichas decisiones la toma en Jefe Departamental de marketing o sus similares.

En las empresas de mayor tamaño las decisiones sobre los lineamientos estratégicos a emprenderse son tomadas por la Junta de Accionistas (5%), lo cual favorece a la concertación de iniciativas que favorezcan a un mejor posicionamiento competitivo.

21. Señale el nivel de dificultad para formular estrategias competitivas a largo plazo.

Gráfico No. 38 Distribución de porcentajes de pregunta 21



Fuente: Encuesta realizada, 2013.

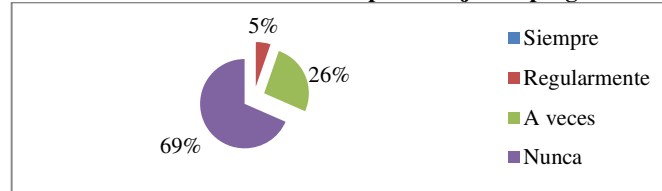
Elaborado por: Hernán Corrales

Para la mayor parte de empresas encuestadas, les resulta poco difícil (74%) formular estrategias competitivas a largo plazo, esto se da en razón de un buen nivel de escolaridad de las personas que están al mando de dichas entidades. Otro grupo menos representativo concuerda que les resulta muy difícil (26%) tomar iniciativas para la formulación de estrategias.

En efecto, existe un interés permanente por ser protagónico del sector al cual pertenecen, lo que les ha llevado a emprender planes de capacitación, buscando el desarrollo de las capacidades de su talento humano, en pro de poder desarrollar todo tipo de estrategias que favorezca al crecimiento propio y de la entidad.

22. ¿Los empleados participan en la formulación de estrategias de la empresa?

Gráfico No. 39 Distribución de porcentajes de pregunta 22



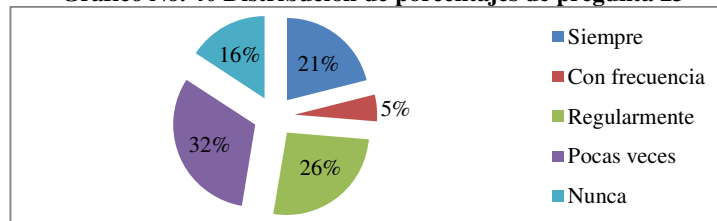
Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

La formulación de estrategias a nivel de casi todas las empresas fabricantes de bloques las hace solamente la Gerencia o el nivel gerencial, por lo que no se ha tomado en cuenta el Talento Humano (69%) en dichas decisiones. Esta podría ser una mala política, ya que las personas que trabajan atendiendo al cliente en este negocio suelen estar más cercanas a los problemas y las necesidades de los mismos, por eso es que un 26% a veces los toma en consideración y el 5% permite su participación regularmente.

23. ¿Su empresa lleva a cabo acciones que le permiten conocer el mercado y sus tendencias?

Gráfico No. 40 Distribución de porcentajes de pregunta 23



Fuente: Encuesta realizada, 2013.

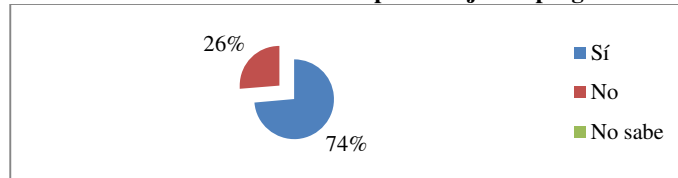
Elaborado por: Hernán Corrales

De las empresas fabricantes de bloques algunas manejan una estructura tradicional y esperan que el cliente llegue a tocar sus puertas, por lo que pocas veces (32%) o nunca (16%) han llevado a cabo acciones para conocer las tendencias del mercado, pero también están aquellas que si están pendientes de lo que sucede en su entorno comercial y que regularmente o con frecuencia buscan (26% y 5% respectivamente) innovación y cambios. Solo un 21% siempre vigilan las posiciones y cambios de su entorno comercial.

PARTE VII: CAPACIDADES

24. ¿Piensa usted que su actual infraestructura le permitirá crecer en el mercado?

Gráfico No. 41 Distribución de porcentajes de pregunta 24



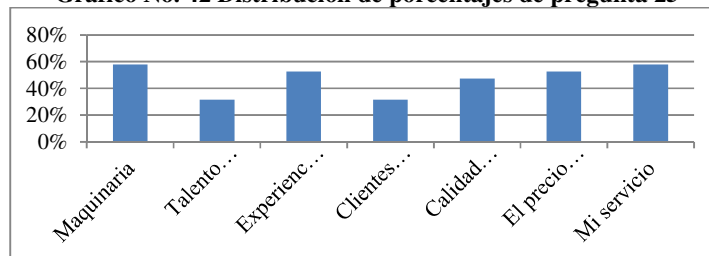
Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

El análisis de la pregunta hace prever que el 74% de las empresas fabricantes de bloques están listas para emprender planes de crecimiento, esto es, quienes cuentan con la maquinaria e infraestructura necesaria para ampliar su producción a mayores escalas. Por el contrario, un 26% cree no podrá hacerlo, probablemente en razón de su capacidad económica, tecnológica, incluso de talento humano, lo que no le genera incentivos a expandirse. Con ello se prevé una reducción en su productividad, y por ende a otros factores, como pueden ser despidos de personal, o caer en fases de obsolescencia, que a lo posterior le obligaran a salir del mercado.

25. ¿Cuál cree usted que es su mayor fortaleza empresarial?

Gráfico No. 42 Distribución de porcentajes de pregunta 25

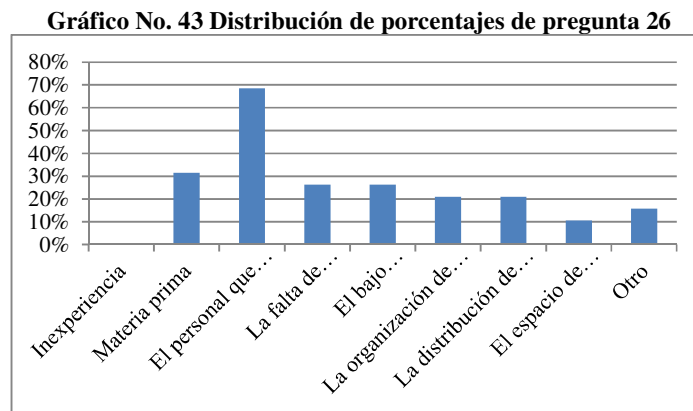


Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

Una tendencia muy marcada que oscila entre el 53 y el 58% de los encuestados opina que su fortaleza está en su maquinaria, su experiencia, el precio y su servicio, lo que es un poco contraproducente con las tendencias modernas que miran al Talento Humano como la base empresarial y del crecimiento, es así que solo el 32% piensan que dicha fuerza es una fortaleza. Inclusive la calidad del producto y clientes fijos (47% y 32%) ocupa lugar relevante.

26. ¿Cuáles cree que son sus mayores debilidades?



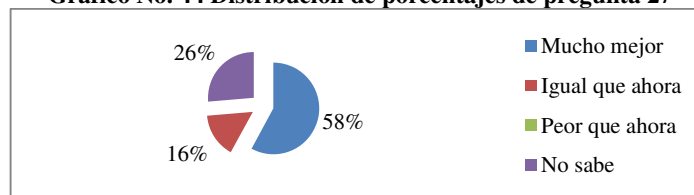
Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

Concordante con la pregunta anterior, el Talento Humano les significa a los empresarios fabricantes de bloques una debilidad (68%), este problema se podría dar porque el trabajador bloquero no necesariamente necesita educación superior y es muy poco remunerado, esto lleva a la generación de altas rotaciones internas e inestabilidad. Le siguen a las debilidades establecidas por los encuestados la materia prima (32%) y los bajos conocimientos gerenciales respecto a estrategias (26%) e informática (26%). Muy pocas tienen problemas de organización (21%), distribución (21%) o espacio de almacenamiento (11%).

27. ¿Cómo se mira usted de aquí a cinco años?

Gráfico No. 44 Distribución de porcentajes de pregunta 27



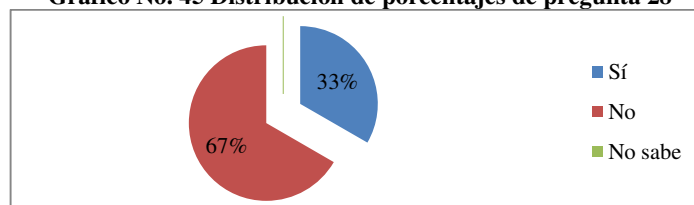
Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

Las empresas que conforman la presente encuesta en su mayoría son optimistas (58%) mirándose mucho mejor a futuro, por la tendencia de inversión en la vivienda mostrada en los últimos años, lo que significa que necesitarán bloques. Pero también están las empresas que piensan que seguirán igual que ahora con un 16% del resultado, pudiendo entenderse que se encuentran muy bien y esperan mantenerse igual. Solo un 26% desconocen lo que podría pasar en los siguientes cinco años.

28. ¿Cree usted que las políticas actuales del gobierno han ayudado a que su negocio crezca?

Gráfico No. 45 Distribución de porcentajes de pregunta 28



Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

Los empresarios no adjudican el éxito de sus negocios a las inversiones en vivienda del Gobierno, razón por la cual un 63% confirma que las políticas estatales no les han servido para su crecimiento, esta se da principalmente por la dinámica mostrada por el mercado de la vivienda. Tal vez podría decirse que la dolarización ha generado estabilidad para los créditos a largo plazo o que el I.E.S.S. entrega créditos hipotecarios millonarios es lo que fortalece el sector, pero también el Gobierno invierte en la entrega

del bono de la vivienda y en la construcción de soluciones habitacionales, por lo que un 32% de los encuestados piensa que sí le ayuda la política estatal.

7.2.2. Resultados de las entrevistas

En este numeral se resumirán los resultados de: Entrevistas a expertos del sector de la construcción, interpretación del proceso de observación y Entrevistas a demandantes del sector de la construcción.

7.2.2.1. Entrevistas a expertos del sector de la construcción

Se realizaron cuatro entrevistas (Ver preguntas en el anexo No. 4) a las personas que se encuentran mayormente involucradas con el sector de la fabricación de materiales para la construcción. Estas personas son:

- Ingeniera Fernanda Jurado: Gerente de la Cámara de la Construcción de Quito (CCQ)
- Ingeniero Juan Pazmiño: Comisario de la CCQ
- Ing. Manuel Guayasamín: Director del Centro de Capacitación de la CCQ
- Ing. Marcelo Batallas: Ex Gerente de la CCQ y Ex Presidente del Colegio de Ingenieros.

La transcripción del audio a texto de las respuestas de los entrevistados y un breve resumen de las mismas se encuentra en el anexo No. 7.

A manera de resumen se puede mencionar que el mercado de productores de bloque se ha reducido, dejando paso a la industrialización, por este mismo motivo, el bloque ha escaseado pues la oferta se ha concentrado en el mercado de las constructoras que compran en grandes cantidades.

Asimismo, la Tecnología de Información y Comunicación no ha llegado a la industria de bloques, solo dos firmas como PANICOM y PODISTILEM quienes producen elementos que suplantán al bloque, han logrado adaptar sus procesos a dichos avances.

Los clientes son leales a productos de calidad, pero no siempre el productor está cerca de la obra, por lo que se hace imposible una fidelidad, sin embargo, el constructor tiende a fijarse mucho en productos de precios bajos.

Las empresas pequeñas de bloques son las que han tendido a desaparecer, ya sea por efecto de políticas que el gobierno ha impuesto para favorecer a grandes empresas que están ligadas a la construcción de grandes obras públicas, se han favorecido sobremanera.

De igual forma, cabe indicar que son las grandes distribuidoras, quienes asignan montos considerables para realizar la promoción y publicidad, de sus productos. Por el contrario los pequeños productores tienen que cuidar sus costos, lo que implica reducir los montos de inversión en marketing.

No existen políticas para el sector de bloques, ni favorables ni desfavorables, el gobierno se ha enfocado en el Cuerpo de Ingenieros, quien tiene sus propias fábricas de bloques cuyos productos han sido asignados mayoritariamente en obra pública. Por otro lado, se tiende a presionar al constructor privado en los tiempos de construcción, lo que ha inducido a la utilización de paneles prefabricados para cumplir con los plazos de entrega.

Las exigencias laborales son las que más afectan al sector, pues sus artesanos no están en capacidad de cubrir los costos que ello significa, aparte que tienen que sacar el RUC y declarar impuestos, de lo contrario, no podrían ni acceder a créditos, pues el banco exige cierto ordenamiento de sus finanzas.

Se espera que el Estado de más atención a las empresas constructoras pequeñas, ya que estas solo están trabajando con el sector privado, por lo que podrían en el largo plazo lleguen a desaparecer y quedar solo empresas medianas y grandes, y los problemas colaterales que ello significa, como es el desempleo.

7.2.2.2. Resultados e interpretación del proceso de observación

En el presente apartado se detallan los resultados del proceso de observación-simple realiza en las empresas que son parte del sector de producción y venta de bloques:

Tabla No. 17 Resultados de la observación

No.	INDICADOR	ESCALA			
		4. Excede mis expectativas	3. Suficiente	2. Insuficiente	1. Pésimo
1	Utilización de herramientas administrativas	11%	26%	47%	16%
2	Transmite ideas de forma clara y concreta	21%	21%	53%	5%
3	Comparte su experiencia centrándose en el tema	16%	21%	42%	21%
4	Da retroalimentación oportuna y propositiva	21%	37%	32%	11%
5	Recibe retroalimentación y la aprovecha	16%	26%	53%	5%
6	Genera un ambiente de entusiasmo	21%	42%	32%	5%
7	Predisposición a sugerencias y comentarios.	16%	26%	53%	5%
8	Capacidad de respuesta.	26%	42%	21%	11%
9	Percepción de la confiabilidad de la información	26%	37%	32%	5%
10	Existe una excelente divulgación de la información	21%	32%	42%	5%
11	Comunicación con otros consultores	11%	21%	63%	5%
12	Aceptación de retos	26%	47%	21%	5%

Fuente: Observación realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

1. La utilización de herramientas administrativas resulta insuficiente en la mayor parte de los responsables de la implementación de la estrategia competitiva en los negocios objeto de estudio.
2. La transmisión de ideas de forma clara y concreta es insuficiente en la mayor parte de las observaciones realizadas.
3. Resulta suficiente el intercambio de experiencias.

4. Resulta entre suficiente e insuficiente la retroalimentación oportuna y propositiva por parte de los responsables observados.
5. La recepción de retroalimentación y su aprovechamiento resulta insuficiente en la mayor parte de observaciones realizadas.
6. Se observa que es insuficiente la generación de un ambiente de entusiasmo al interior de las entidades del sector de fabricación de materiales de construcción (bloques).
7. Resulta insuficiente la predisposición a sugerencias y comentarios.
8. La capacidad de respuesta resulta suficiente en la mayor parte de responsables de la dirección de los negocios del sector.
9. La capacidad de percepción de la confiabilidad de la información es suficiente en la mayor parte de las observaciones realizadas.
10. La divulgación de la información resulta insuficiente en gran parte de las observaciones realizadas.
11. Resulta insuficiente la comunicación con otros consultores para sustentar la toma de decisiones.
12. La aceptación de retos es suficiente en gran parte de los responsables de la administración que han sido observados.

7.2.2.3. Entrevistas a demandantes del sector de la construcción

Además de las entrevistas realizadas a expertos relacionadas al tema de investigación propuesto, se creyó conveniente, realizar cuatro entrevistas a representantes de empresas que son demandantes potenciales de bloques. Esto se lo ha realizado con el fin de establecer las opiniones sobre el desempeño de los productos de

hormigón, pero sobre todo para conocer sus expectativas frente a los mismos. Estas personas expertas son:

- Ing. Andrés Batallas: Gerente General de Clanmak Constructora.
- Ing. Pablo Zambrano: Gerente-propietario de Zambrano Construcciones.
- Sr. Marcelo Herrera: Gerente de Construcciones Herrera.
- Arq. Jorge Peñaherrera: Gerente de Plusvalía Construcciones.

A continuación se detallan unas breves conclusiones rescatadas de las entrevistas realizadas a los profesionales enlistados anteriormente (Ver más resultados en Anexo 7):

- La población en general, es asidua a consumir productos que le otorguen mayor confort y comodidad, más aún si se trata de su seno familiar, es por ello que las constructoras pensando en ello, están a la vanguardia de la tecnología con respecto a dotación de nuevas innovaciones tecnológicas que brinden a los beneficiarios finales de las edificaciones, mayor tranquilidad y sobre todo seguridad.
- A pesar de que en el país, ya existen empresas que están dedicadas a realizar grandes obras de edificación, el grado de desarrollo de la construcción aun presenta ciertas debilidades, especialmente en lo referente a la entrega de los proyectos.
- Las constructoras son un gran mercado potencial, así como el público en general que está asidua de buscar en el medio la posibilidad de a cuenta propia poder acondicionar sus hogares que doten mayor seguridad y confort.
- Para lograr un mayor grado de aceptación, se debe hacer énfasis en la calidad entregada de los productos, esto puede alcanzarse con procesos de producción

eficientes y que cumplan estándares internacionales de calidad, a lo cual se sumarán estrategias de marketing con el fin de posicionar adecuadamente al producto en el mercado al cual estará dirigido.

- La oportunidad percibida en el mercado surge a que sin la menor duda el sector constructor es uno de los de mayor dinamismo, tanto a nivel público como a nivel privado, que gracias al emprendimiento de proyectos de enorme importancia está coadyuvando a que el resto de industrias afines a ésta, a que también vayan alcanzando mejores beneficios tanto para los inversionistas como para los grupos de interés.
- El estratega de las empresas constructoras se muestra satisfecho con el nivel de precios, el desempeño de sus proveedores, así como de la calidad de los productos que recibe.

7.2.3. Conclusiones de las encuestas y entrevistas

En este acápite se indicarán las conclusiones a las encuestas y entrevistas.

7.2.3.1. Conclusiones de las encuestas

Respecto al análisis de la competencia (preguntas 1-7 de la encuesta) se puede inferir que el sector de la construcción ha crecido ostensiblemente (84%), siendo Servi block la principal competidora del mercado. A ello se agrega que la alta rivalidad entre los competidores si afecta el desempeño empresarial, lo cual contrasta con la presencia de productos sustitutos que de igual manera afectan la productividad de los negocios. Para afrontar esta situación, las empresas del sector por lo general optan por estrategias aplicadas a los precios y a la calidad de los productos, todo ello a fin de elevar su participación en el mercado.

En lo que respecto al análisis de los clientes (preguntas 8-13), cabe mencionar que estos han tendido a ser más exigentes (95%), donde lo más difícil ha sido negociar el nivel de precios de los productos, para lo cual el empresario productor maneja una política que es negociable pocas veces (53%), motivo por el cual los clientes no han crecido en el último año. Denota como principal cliente del sector analizado, las constructoras privadas grandes (79%).

Por otro lado, en lo referente al análisis de los proveedores (preguntas 14-17), se ha podido evidenciar que estos si están disponibles en el mercado (79%), los cuales no acceden regularmente a conceder rebaja de precios o mayores plazos de crédito (95%), por lo que se tiende a calificar su servicio como bueno (79%). A ello se agrega que el mayor problema con sus proveedores es, los retrasos en las entregas (47%).

Al analizar las estrategias actuales (preguntas 18-23), se infiere que las empresas del sector si han implementado estrategias para enfrentar a la competencia (63%), sin embargo, el mayor problema que impide aquello es, el desconocimiento de nuevos modelos de gestión organizacional (42%), situación que tiende a ahondarse más si en ellas, quien las formula, son los gerentes (79%), principalmente. A ello se agrega que les resulta poco difícil (74%) la formulación de estrategias competitivas de largo plazo, lo cual tiende a relegar la participación de los trabajadores en dichos procesos (69%), siendo necesario emplear nuevas acciones que les permitan conocer el mercado y sus tendencias.

Por último, al analizar las capacidades de las empresas del sector (preguntas 24-28), se ha podido identificar que su infraestructura actual, si les permite crecer en el mercado (74%), siendo su mayor fortaleza la maquinaria y el servicio entregado (58%). Por el contrario, la principal debilidad presentada es, el personal que trabaja en las empresas (68%), pero que esto no les ha restado su predisposición a crecer en el tiempo.

Otro aspecto a resaltar es, que el empresario del sector afirma que las políticas actuales del gobierno no le han favorecido a que estos crezcan (63%).

7.2.3.2. Conclusiones de las entrevistas

Los bloques son productos que están siendo demandados en gran cantidad para la construcción de viviendas, favorecido por precios bajos, y la no estacionalidad de los mismos. El factor tecnológico ha sido de vital importancia para incrementar la productividad de las empresas, así como para la diversificación de los productos. Respecto al cliente, vale indicar que este prefiere al ofertante que mantenga precios bajos.

El empresario del sector en caso de que la rivalidad entre competidores se incremente, ellos va a optar por mejorar la calidad, reducir los costos o simplemente conceder servicios alternativos.

Queda en evidencia que, efectivamente las políticas económicas del actual Gobierno de turno, ha incidido en reducir los niveles de productividad, por el hecho de que acogerse a ellas ha implicado mayores costos.

La implementación de estrategias de mercadotecnia queda supeditada a aquellas empresas grandes que cuentan con los recursos económicos necesarios para emplearlos, y que se centran en resaltar la calidad de los productos y el nivel de precios ofrecido.

El sector empresarial que se dedica a la fabricación de bloques presenta un menor dinamismo, hecho que le resta representatividad en el crecimiento y desarrollado del país, pero que sin embargo, el empresario ha apostado por tecnificar sus procesos a fin de no quedar relegado en la obsolescencia.

Algo a resaltar, es también la falta de información del sector, como es la disponibilidad de estadísticas que faciliten la toma de decisiones, por lo que las distintas estrategias se toman en base a la experiencia del estratega o de manera coyuntural.

Respecto a la lealtad de los clientes en el negocio de los bloques, estos no presentan mucha lealtad, por cuanto sus preferencias también están definidas por su restricción presupuestaria y por sus gustos.

En el largo plazo, de mantenerse las condiciones económicas, que no favorecen al sector, los empresarios del sector se verán obligados a cerrar sus negocios o simplemente a cambiar de línea de negocios.

Por otro lado, respecto a los profesionales entrevistados que representan a las empresas demandantes de bloques prefabricados, cabe resaltar que ellos, al evaluar de forma general el sector de la construcción, aseveran que este muestra mejores niveles de crecimiento, por el hecho mismo de que el estado viene demandando diversidad de productos del sector para el desarrollo de proyectos de infraestructura pública.

A ello vale agregar que sus clientes están satisfechos, por cuando la adaptación tecnológica ha permitido producir gran diversidad de productos que se ajustan a las nuevas tendencias de consumo de la población.

Respecto a los proveedores, vale resaltar que estos han sabido suplir los requerimientos, tanto en calidad, precio y servicio. Sin embargo, si ha hecho necesario la firma de compromisos para garantizar el aprovisionamiento oportuno.

Referente al producto, la producción de bloques a nivel nacional está centralizada en las provincias de Pichincha y Cotopaxi, es por ello que su acceso resulta un tanto fácil. A ello se agrega que se puede encontrar en el mercado diversidad de propuestas en cuanto a calidad y precios.

CAPÍTULO 8

8. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN

Toda vez que se ha valorado una a una las entidades del sector de fabricación de bloques a nivel interno, determinando si tienen un crecimiento sostenible en el tiempo o en su defecto ha tenido un desempeño ineficiente, se determinaron las claves que viabilizaran una implementación exitosa de la metodología propuesta.

Las claves propuestas debieron ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada entidad, que dependió de su desempeño y posicionamiento en el mercado. En los siguientes apartados se detallaran las claves que podrían ser implementadas en gran parte del conglomerado productor de bloques de la ciudad de Quito.

8.1.1. Aprobación de la metodología propuesta

Ninguna propuesta de mejora, tendrá el éxito deseado si no cuenta con el apoyo total e incondicional de la dirección de la organización, para ello, como primer paso primordial a la implementación del modelo de gestión para las empresas fabricantes de bloques de la ciudad de Quito, es buscar su aprobación, a través del envío de comunicados que planteen la propuesta y posterior a ello su aprobación y compromiso.

8.1.2. Difusión de la metodología propuesta

Una vez aprobada la implementación de la metodología de análisis de la estructura del sector de la fabricación de material de construcción (bloques), se procederá a difusión, para ello deben considerarse las siguientes actividades:

- Consolidar la metodología propuesta en un documento, por lo general, debe ser plasmado en un manual de procedimientos.
- Informar a todo el personal de la empresa sobre el proceso de implementación que se llevará a cabo, mediante oficio circular.
- Realizar reuniones informativas con los jefes de las unidades inherentes, a fin de informarles sobre las responsabilidades asignadas.
- Elaborar medios informativos que expliquen concretamente sobre la nueva metodología que se propone implementar.

8.1.3. Aplicación de la metodología propuesta

Para la aplicación de la metodología propuesta se realizarán las siguientes actividades:

- Elaborar un plan de acción para el proceso de implementación.
- Realizar reuniones con todos los jefes de las áreas, a fin de que pueden compartir la información con el personal a su cargo.
- Desarrollar talleres o seminarios con el personal responsable de cada actividad, a fin de que tengan mayor conocimiento sobre la metodología que se implementará.
- Implementar medios para respetar sugerencias, que permitan recabar información para el mejoramiento a futuro.
- Definir y aplicación indicadores de gestión, en base a informes mensuales que detallen las actividades realizadas y la descripción de los resultados obtenidos.
- Comprometer o responsabilizar del control de la implementación de la metodología propuesta a una solo persona capacitada para ello.

8.1.3.1. Medidas de implementación

Dentro del proceso de implementación es importante definir aspectos relacionados con la estructura de la organización, tales como:

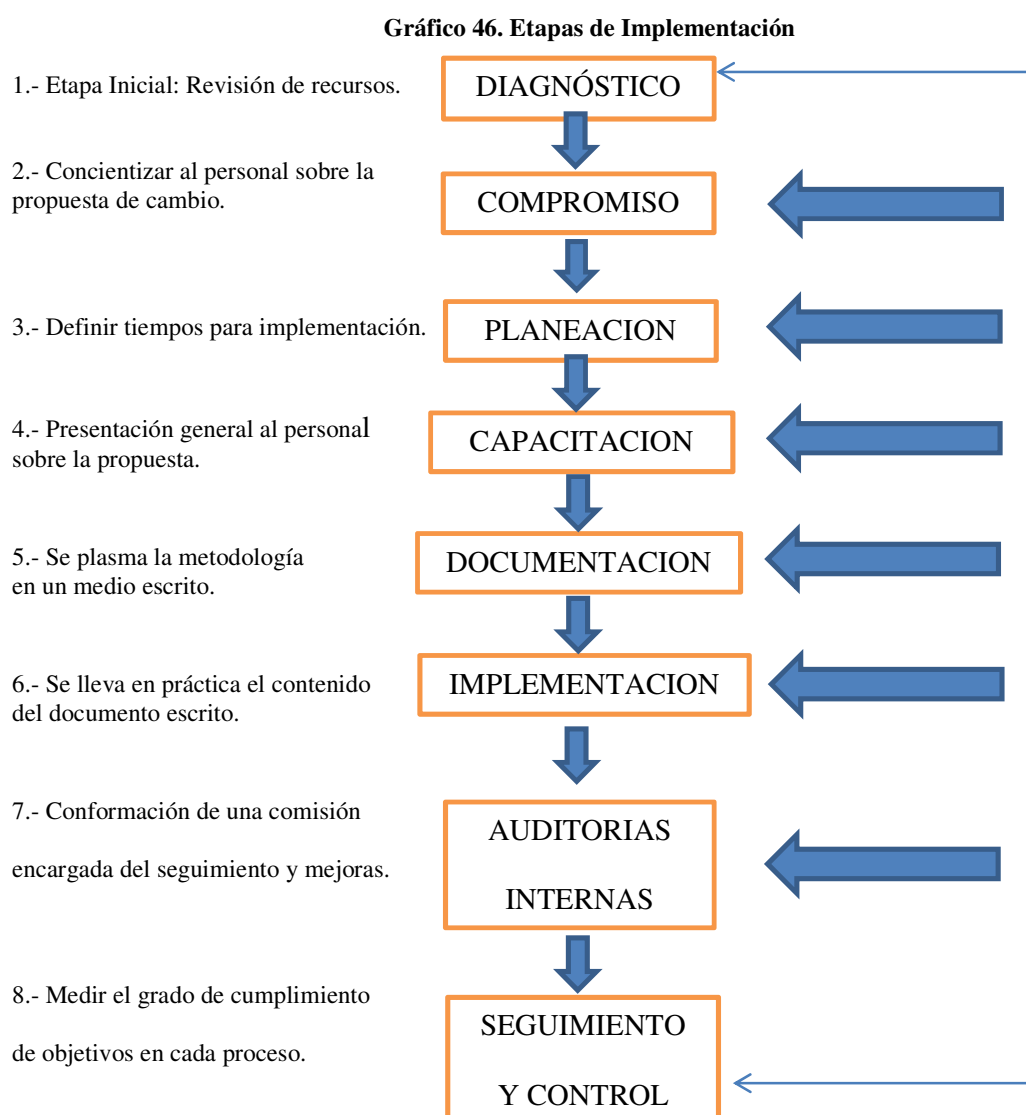
- a) Cobertura: determinar el alcance al interior de las empresas del sector, es decir que niveles, áreas o departamentos se verán implicados con la nueva metodología.
- b) Recursos asignados: de acuerdo al alcance de la implementación, se debe definir y asignar los recursos económicos y materiales necesarios, que permitan la normal difusión de los cambios propuestos en aras de mejorar los niveles de productividad.

Para que haya un normal desenvolvimiento en la implementación, se plantean las siguientes medidas:

1. Definir programas para su presentación, que incluya los objetivos, el alcance y el diseño de la metodología, los cuales pueden darse a manera de seminarios, charlas informativas, foros, entre otros.
2. Promover su difusión, por medios escritos y audiovisuales.
3. Realizar reuniones periódicas, que permitan evaluar el avance de la implementación y los resultados obtenidos.
4. Realización de dinámicas de grupo, para focalizar problemas específicos que se estén presentando durante el transcurso de la implementación.

5. Establecer cronogramas para realizar revisiones periódicas del contenido de la metodología, a fin de establecer que esta mantenga relación con la situación real de la organización.
6. Establecer medidas de mejoramiento de la metodología, a fin de ajustarla a nuevas tendencias.

8.1.3.2. Etapas de implementación



Fuente: Gráfico realizado por Hernán Corrales 2014
Elaborado por: Hernán Corrales

1. Diagnóstico.- Es la etapa inicial, aquí se determinarán los recursos con los que dispone la organización, además de definirá si es necesario contratar a asesores externos (staff) o se debe capacitar a su recurso humano. Además, se debe identificar el grado de compromiso de todo el personal para el logro de los objetivos propuestos.
2. Compromiso.- La idea es concientizar a todo el personal de la necesidad de contar con una metodología de gestión que sustente una propuesta de cambio. El compromiso será primordial a nivel general y en especial de la alta gerencia.
3. Planeación.- Dentro de esta etapa es importante definir los tiempos que conllevará el estudio como tal y su posterior implementación. Para la presente propuesta y considerando que las empresas del sector, aún no están familiarizadas con la aplicación de estas nuevas propuestas, se estima que el tiempo a emplearse para tal fin será de entre 9 a 12 meses.
4. Capacitación.- Durante esta fase, se sensibiliza al personal, para ello será necesario realizar una presentación general del contenido y el alcance que se lograra con la implementación de la nueva metodología.
5. Documentación.- Se plasma la metodología en un medio escrito, en él se incluyen los lineamientos planteados y la forma de ejecutar cada uno de las acciones.
6. Implementación.- Es la etapa más difícil, puesto que se debe contar con la participación de todo el personal. Se lleva a la práctica lo que está establecido en el documento.
7. Auditorías internas.- Para esta finalidad, se conformará una comisión que se encargará de realizar el seguimiento de las disposiciones planteadas en la

propuesta, a fin de medir su grado de alcance y además identificar posibles cambios o mejoras presentadas en el proceso de implementación.

8. Seguimiento y control.- Se realizarán visitas periódicas, a fin de determinar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.

8.1.4. Puesta en marcha de la metodología propuesta

- **Elaboración del calendario de las jornadas de trabajo**

Este calendario deberá recoger los pasos y actividades a realizar que garantizan la implantación eficaz de la metodología, teniendo en cuenta las particularidades de cada organización analizada.

A continuación, se presenta el cronograma de actividades desde el diagnóstico previo pasando por todas las etapas hasta llegar al seguimiento y control de la implementación.

Tabla No. 18 Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	MESES											
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Diagnóstico previo	xxx	xxx										
Planificación			xxx	xxx								
Levantamiento de la Información					xxx	xxx						
Capacitación							Xxx					
Documentación								xxx				
Implementación									Xxx	xxx		
Auditorías internas											xxx	
Seguimiento y control												xxx

Fuente: Tabla realizada por Hernán Corrales

Elaborado por: Hernán Corrales

Se puede apreciar que las actividades se desarrollaran en alrededor de doce meses. Los tiempos establecidos, son promedios, aclarando que pudieran presentarse variaciones de acuerdo a las dificultades que se presenten en la implementación de la metodología.

8.1.5. Control de la metodología propuesta

El control de la implementación de las directrices estratégicas estará a cargo de la gerencia de las entidades que pertenecen al sector. Es necesaria la realización de evaluaciones para medir la aplicación y cumplimiento de las estrategias planteadas a través de indicadores de gestión.

Siendo el control parte fundamental de la administración como tal, su imposición dentro de las entidades debe ceñirse a pautas formales, como es la imposición de controles sobre actividades específicas, para lo cual será necesario establecer su periodicidad.

De igual forma los controles, deben permitir corregir desvíos en la gestión, no solo del estratega, sino también del grupo de colaboradores. Asimismo, se recomienda establecer indicadores de control y hacia todas las unidades o departamentos que conforman las organizaciones.

8.1.5.1. Usar indicadores de valor para mejorar la toma de decisiones

La toma de decisiones debe estar sustentada en indicadores de desempeño específicos que permitan reconocer cuándo una decisión permite alcanzar la situación deseada. Los indicadores deben ser impuestos en todos los niveles organizacionales, desde la gerencia hasta el último de los colaboradores, de tal forma que se pueda cuantificar el avance de las propuestas planteadas.

Una vez estructurado los indicadores, éstos deben ser presentados de forma íntegra a manera de mapas, de tal forma que todos los colaboradores tengan pleno

conocimiento de los niveles de eficiencia que la entidad espera alcanzar. Es recomendable la elaboración de reportes periódicos de valoración de la tendencia de creación de valor.

8.1.5.2. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son una magnitud que indica el comportamiento o desempeño de un procedimiento, evento o situación, que al compararlo con algún nivel de referencia se obtiene desviaciones positivas o negativas.

A continuación se definen los indicadores de gestión macro, que pueden ser implementados por el empresario del sector de fabricación de bloques de la ciudad:

- **Indicadores de Eficacia:** Todo proceso es una interrelación de una serie de factores en los que se incluyen proveedores y clientes. La eficacia está relacionada con la cadena de valor del producto o servicio ofrecido por la organización y se la mide por indicadores en la perspectiva del cliente aunque no se reduce a ésta. En definitiva, este indicador permite valor la consecución de los objetivos en términos de utilización efectiva de los recursos.

$$\text{EFICACIA} = \frac{\text{RESULTADO}}{\text{OBJETIVO}} \times 100$$

- **Indicadores de Eficiencia:** Este indicador permite un mayor alcance en cuanto a la medición del uso adecuado de los recursos, incluyendo el factor tiempo para obtener un producto o servicio, lo cual es primordial para la toma de decisiones, ya que un indicador elaborado de forma oportuna, ayudaría al estratega a realizar

las actividades preventivas para que una situación adversa no comprometa la operatividad de toda la organización.

$$\text{EFICIENCIA} = \frac{\text{RESULTADO} \times \text{PROGRAMADO}}{\text{OBJETIVO}} \times 100$$

- **Indicadores de Efectividad:** Los indicadores de efectividad miden el impacto de la gestión en el logro de los resultados esperados, como en el manejo adecuado de los recursos utilizados y disponibles. Permite evaluar el logro de los objetivos teniendo en cuenta la utilización de los recursos tiempo y costo, los cuales sirven para contrastar el desempeño óptimo del talento humano de las organizaciones.

$$\text{EFECTIVIDAD} = \frac{\text{RESULTADO} \times \text{PROGRAMADO} \times \text{costo PROGRAMADO}}{\text{OBJETIVO}} \times 100$$

8.1.6. Responsables

Para el desarrollo de la presente metodología es importante enmarcar el rol que desempeña cada uno de los responsables de la administración de los negocios, así como también de aquellos colaboradores que de manera indirecta también están ligados a esta propuesta. A continuación se detallan las actividades a desempeñar por cada uno de ellos:

Gerente general:

Al ser parte de los procesos gobernantes de la entidad, es la máxima autoridad quien direcciona la gestión organizacional, por medio de la expedición de políticas,

normas e instrumentos para el ejercicio de las funciones. Tendrá la responsabilidad de presentar la propuesta ante la Junta General de Accionistas o de socios.

Gerente administrativo:

Es el responsable de administrar, controlar y gestionar las actividades de la organización y del manejo adecuado de los recursos, observando normas y preceptos en función de las necesidades e intereses de la organización. Además de ello, tiene la responsabilidad de vigilar el cumplimiento de los objetivos planteados en la metodología propuesta. Asimismo, es quien direcciona toda la información generada de la propuesta hacia el resto de órganos rectores de mayor y menor jerarquía.

Coordinador general externo (en caso de ser requerido):

Es el encargado de dar soporte y retroalimentar con información relevante y actualizada sobre el desempeño operativo de la organización, quien además evaluará el alcance de los objetivos y revisará los problemas suscitados.

Jefe de marketing y negocios:

Tiene la responsabilidad de apoyar la propuesta de mejoramiento respecto a la perspectiva clientes. Para ello dirigirá la puesta en marcha de planes de marketing, así como de las propuestas para mejorar la atención al cliente.

Jefe de recursos humanos:

Debe cumplir y hacer cumplir las normas y preceptos internos, respecto a la administración del recurso humano de la empresa. También promoverá el desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores.

Jefe de tecnología:

Debe asegurar una gestión organizacional efectiva mediante el funcionamiento óptimo del sistema de información gerencial, quien además debe plantear propuestas de innovación y tecnología a fin de fortalecer las capacidades internas de la organización.

8.1.7. Acciones complementarias

En este numeral se desarrollan las acciones complementarias para una correcta implementación de la metodología: Contratar y retener el mejor talento humano, Delegar responsabilidad y autoridad e Implementación de planes de compensación e incentivos.

8.1.7.1. Contratar y retener el mejor talento humano

Los resultados de cada una de las empresas dependen de las decisiones que tomen sus empleados. El recurso humano es y será una de las principales ventajas, para ello lo recomendable es implantar planes de capacitación y de desarrollo de sus competencias de tal forma que tengan la capacidad de enfrentar los nuevos retos emprendidos por la gerencia, conforme a las nuevas tendencias organizacionales que exigen mejores niveles de competitividad, y que demandan un mayor grado de compromiso, de tal forma que la entidad esté en capacidad de cubrir una mayor demanda, bajo lineamientos de precios convenientes, calidad total de los productos y con servicios complementarios.

8.1.7.2. Delegar responsabilidad y autoridad

La delegación va tomando mayor protagonismo, ya que permite asignar responsabilidad y autoridad a los demás colaboradores de las organizaciones para que cumplan tareas específicas. Ello ayudará no solo a compartir el poder, sino que tiende a fortalecer el grado de eficacia, eficiencia y el nivel de motivación por el hecho mismo de mantener vivo el sentido de pertenencia y autorrealización.

En la actualidad, aún se observa que en parte de las organizaciones, estos preceptos siguen siendo un tabú o una barrera que limita un mayor desarrollo de las competencias y capacidades, ocurre también en las empresas fabricantes de bloques, con un poco participación del grupo de colaboradores, que se refleja en un menor grado de competitividad.

Todo esta situación que afecta a las empresas del sector, puede ser superada con campañas de concientización hacia el personal que tiene a cargo la dirección de unidades o departamentos, para que en el momento que crean conveniente, asignen responsabilidades, sin que ello suponga un descuido a la normal operatividad de los negocio.

8.1.7.3. Implementación de planes de compensación e incentivos

Para que todos los intereses apunten hacía el mismo objetivo, se deben introducir mecanismos de compensación que premien la creación de valor, lo cual consiste en conceder gratificaciones y reconocimientos al personal, de tal forma que su esfuerzo sea valorado y que coadyuve al crecimiento y fortalecimiento institucional no solamente de la empresa, sino del sector en general.

Estos planes no deben surgir de manera espontánea, sino que deben obedecer a criterios formales, es decir, que su implantación debe ceñirse a la situación real de la entidad, para lo cual es conveniente analizar si su capacidad financiera, le permite realizar este tipo de asignaciones. De no ser así, se deben promover otro tipo de asignaciones no monetarias, pero que de igual forma surta los mismos efectos.

CAPÍTULO 9

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. CONCLUSIONES

- El objetivo general de propuesta fue conseguido a través de actividades que permiten al empresario generar estrategias competitivas acordes a la realidad local, utilizando modelos como: el análisis estructural de la industria, de la competencia, análisis de grupos estratégicos y el análisis de la evolución del sector industrial, todas ellas facilitan el desenvolvimiento del estratega.
- La recopilación de información teórica a través de una investigación bibliográfica permitió establecer directrices para la elaboración de la metodología propuesta encaminando las actividades a la consecución de cada uno de los objetivos. Asimismo, se han identificado los factores que hoy en día limitan la capacidad de los trabajadores.
- En relación a la hipótesis de esta investigación, se ha aplicado la metodología definida, y a partir de ello se genera la posibilidad de que las empresas del sector de la fabricación de material de construcción (bloques) en la ciudad de Quito, dispongan de una herramienta administrativa que les permitan definir con claridad las estrategias para mejorar su desempeño en el mercado nacional e internacional.
- Una vez realizado el diagnóstico situacional al sector de fabricación de material de construcción (bloques) en la ciudad de Quito, se puede apreciar un impacto alto de factores claves de éxito tanto externos como internos. De ello se deriva

que las entidades a pesar de mostrar un buen desempeño económico, deben desarrollar modelos de gestión basados en nuevas metodologías, que faciliten la ejecución de las estrategias, y en la consecución de sus objetivos organizacionales, que por lo general se centran en incrementar su cuota de participación en el mercado y por ende su nivel de rentabilidad.

- El ambiente externo favorece al desempeño del sector objeto de estudio, por cuanto se han identificado oportunidades que deben ser aprovechadas por las entidades del sector. Resaltan el crecimiento económico sostenido de la industria de la construcción, en razón de la asignación de mayores rubros de inversión pública para el desarrollo de proyectos de gran magnitud, que buscan mejorar las condiciones de bienestar de la población. Otro factor es el fortalecimiento del sistema financiero nacional, lo cual puede favorecer a una mayor disponibilidad de líneas de crédito para el emprendimiento de negocios.
- Por el contrario, el ambiente interno no favorece al buen desempeño del sector objeto de estudio, puesto que existen ciertos factores que impiden un buen dinamismo de las actividades al interior de las organizaciones. Resaltan la no utilización de modelos de gestión estratégica, específicamente herramientas de planificación estratégicas, que les permitan analizar la estructura del sector, y el entorno competitivo de las mismas, sustentado en contar con información relevante y de primera mano para la formulación e implementación de estrategias conforme a la situación real del sector.
- Indagando a las empresas del ramo, se establece que cada una de ellas se cataloga como que tuviese un nivel de competitividad bueno. Enfatizan además que la variable que se analiza y que permite la diferenciación de los productos es la calidad.

- En la actualidad el demandante de bloques de hormigón, tiende a ser más exigente en cuanto a las características del producto, así como en los precios de los mismos.
- Respecto a la implementación de estrategias para enfrentar la competencia del mercado, el grupo consultado señala que si tiene pleno conocimiento de que esta actividad se realiza con frecuencia al interior de sus organizaciones. Aseveran que la principal dificultad para no hacerlo es el desconocimiento de nuevos modelos de gestión, seguido de la falta de concertación entre los entes que son parte del gremio. A ello se suma la poca disponibilidad de información oficial del desempeño del sector empresarial en conjunto.
- Dentro de las entidades del gremio, quien decide o toma las decisiones para lograr un mayor nivel de crecimiento y competitividad, son los gerentes representando por el 79%, seguido por los jefes departamentales con una participación del 16%.
- Se observa también cierta desvinculación de los trabajadores a la formulación de propuestas que mejoren el desempeño organizacional, es así que el 69% del total de la población encuestada, no lo ha realizado.
- El modelo propuesto es aplicable en gran parte de las empresas del sector, puesto que en él, se proponen herramientas administrativas de gestión, que facilitarían las tareas de planificación, control, dirección y ejecución de los analistas o estrategas, específicamente en lo referente a formular clara, coherente y en consenso la estrategia genérica para los distintos negocios, dependiendo de los objetivos de cada uno de ellos.
- La capacidad directiva de las empresas del sector, es bastante aceptable, lo cual resulta favorable para el emprendimiento de nuevos métodos de gestión, en base

a la ejecución de estrategias en diferentes perspectivas, de tal forma que el direccionamiento adoptado por las entidades les permita alcanzar satisfactoriamente los objetivos propuestos.

- Las organizaciones del sector, están estructuradas por departamentos, que por lo general son: ventas, compras, personal, finanzas y producción, y que dependiendo de su alcance pasan a depender de una gerencia. Lo cual facilita la toma de decisiones y la asignación de tareas.
- La mayoría de las empresas del sector cuentan con una plantilla de entre 1 a 9 personas, por lo que son catalogadas como empresas pequeñas. Existe una alta rivalidad entre los principales competidores del mercado, donde Servi Block, Indublock, Fortec y D'concreto, empresas que tienen la experiencia y capacidad para liderar el mercado de fabricación de bloques, en el mercado local.
- A través de la técnica de observación realizada bajo la supervisión de los empresarios de las bloqueras seleccionadas, se pudo identificar ciertos factores claves desfavorables. En ciertos casos no se utilizan herramientas administrativas, lo cual implica que muchas decisiones sean tomadas de forma empírica, esto es aludiendo a la experiencia del estratega. A ello se agrega medios de comunicación ineficiente.
- El gremio fabricante de bloques, debe acoger nuevos modelos de gestión que se respalden en utilizar métodos de trabajo más eficientes para garantizar la optimización de los recursos y la maximización de sus rendimientos, tanto en el corto plazo y largo plazo.

9.2. RECOMENDACIONES

- A fin de establecer el posicionamiento alcanzado por el sector de fabricación de material de construcción (bloques) en la ciudad de Quito, se deberá realizar un continuo análisis del entorno, en base a herramientas formales de gestión para ello, una de ellas puede ser el análisis PEST, la cual permite recoger datos más precisos del entorno externo donde se desenvuelve el sector en la actualidad.
- La propuesta de gestión empresarial debe permitir la identificación de factores clave macro y micro del entorno, en base al cual se establecerán los lineamientos estratégicos a ser implementados, a fin de aprovechar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas.
- El modelo de análisis estructural propuesto, es útil, puesto que permite realizar una representación simplificada de la realidad. Este ayudará a la dirección a definir su horizonte, puesto que su connotación es futurista, facilitando una definición clara y precisa de las estrategias y los distintos planes de acción o mejora.
- El modelo de análisis estructural incluye la utilización de herramientas de gestión tales como el modelo de las cinco fuerzas de Porter, los componentes del análisis de la competencia, la matriz de perfil competitivo, entre otras, las mismas que miden el grado de competitividad de las empresas del sector. Sirven sobre todo para implementar estrategias coherentes a su realidad y para transformarlas en acciones o resultados que sean medibles.
- La capacitación y el compromiso de todas las empresas del sector es fundamental, puesto que al trabajar de forma conjunta se puede disminuir las

brechas e inconsistencias de la información recabada y sobre la cual puede llevarse adelante el modelo de gestión propuesto en el presente estudio.

- El modelo de gestión propuesto permite tener una visión más completa de lo que sucede al interior y exterior de las organizaciones. Permite demostrar la existencia de una relación positiva entre el grado de formalización de la formulación e implantación de estrategias y los resultados empresariales que pueden ser alcanzados.
- El análisis situacional del sector debe cumplir con ciertos pasos que le permitan obtener toda la información posible, sobre la cual se puedan identificar oportunidades de mejora, para lograr ventajas comparativas con las empresas competidoras del mercado, especialmente de aquellas que ofertan productos sustitutos.
- Entre las pautas que pueden favorecer a una mejora aplicación del modelo, esta contratar personal capacitado, de no ser así, enfatizar en su especialización, que sumado a la impartición de planes de capacitación, puede solventar posibles deficiencias que puedan limitar su puesta en marcha.
- Por lo general, toda mejora requiere de la conformación de un equipo multidisciplinario que tenga bajo su responsabilidad promover y guiar la implementación de nuevos modelos de gestión, los cuales por lo general pertenecen a la propia planta de trabajadores y a asesores externos.
- Se hace necesario la socialización de cualquier propuesta de mejora, para el ello se deberán preparar talleres, simposios, seminarios o capacitaciones a todos y cada uno de los integrantes de la organización, que se respalden en la utilización de medios escritos para un mejor entendimiento.

BIBLIOGRAFÍA

Ansoff, Igor, *Corporate Strategy: An Analytical Concepts*, St. Paul, West Publishing, 2002.

Arruñada, Bernardo, *Economía de la empresa: un enfoque contractual*, Barcelona, Ariel, 2004.

Baca, Gabriel, *Evaluación de proyectos*, México, McGraw-Hill Interamericana Editores, 2010.

Banco Central del Ecuador, “Cuentas nacionales trimestrales del Ecuador”, ponencia presentada en el Banco Central, Diciembre de 11, en <<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cont63/ResultCTRIM77.pdf>>. Consulta 15/03/2012.>

Cámara de Industrias y Producción, “Informe de actividades 2011”, ponencia presentada en CIP, Diciembre de 10, en <<http://www.cip.org.ec/frontEnd/images/objetos/Informe2010.pdf>>.

Chafee, Ellen, *Three Models of Strategy*, California, Academy of Management Review, 2003.

David, Fred, *Conceptos de administración estratégica*, México, Pearson Educación, 2003.

Drucker, Peter, *The Practice of Management*, Nueva York, Harper & Brothers, 2002.

Ediciones Legales, “Ley de creación, promoción y fomento de micro, pequeñas y medianas empresas”, ponencia presentada en Ediciones Legales, Enero de 12, en:<<http://www.edicioneslegales-informacionadicional.com/leyes/15-07-10/Promocion%20y%20Fomento%20de%20Micro.pdf>>.

El Comercio, “El trabajo infantil en bloqueras sigue”, ponencia presentada en El Comercio, 11 de Julio de 11, en <http://www.elcomercio.com/sociedad/trabajo-infantil-bloqueras-sigue_0_514748594.html>

Fernández, Zulima e Isabel Suárez, “La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos”, No. 13, Madrid, Dirección y Economía de la Empresa/Revista Europea, p. 73, 2003.

Hofer, Charles y Dan Schendel, *Strategy Implementation*, St. Paul, West Publishing, 2002.

Koontz, Harold y Heinz Weihrich, *Administración: Una perspectiva global*, México D.F., Mc Graw Hill, 2003.

La Gaceta, “Parroquia Eloy Alfaro: Entre las de mayor producción de bloques en la provincia”, ponencia presentada en Diario La Gaceta, Enero de 11, en <http://www.lagaceta.com.ec/site/html/pagina.php?sc_id=1&c_id=68&pg_id=70832>

La gerencia moderna, “*El análisis FODA*”, ponencia presentada en la Gerencia Moderna, 11 de agosto de 12, en: <<http://lagerenciamodernaenlasorganizaciones.blogspot.com/2011/08/el-analisis-foda.html>>

Malhotra, Naresh, *Investigación de mercados*, México, Pearson Educación, 2004.

Martínez, Daniel y Artemio Milla, *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del Cuadro de Mando Integral*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 2005.

Mendenhall, Whilliam, *Introducción a la probabilidad y estadística*, México D.F., Cengage Learning Editores, 2007.

Mintzberg, Henry et al., *El Proceso Estratégico*, México, Prentice Hall, 2003.

Navas, José y Lorenzo Guerras, *La Dirección Estratégica de la empresa*, Madrid, Civitas, 2005.

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito, “El mercado de los acabados para la construcción en Ecuador”, ponencia presentada en ICEX, Diciembre de 05, en:<
http://www.icex.es/staticFiles/Id%20397970%20EM%20Acabados%20Construccion%20Ecuador.pdf_r_10896_.pdf>

Pacific Credit Rating, “Ecuador: sector de la construcción”, ponencia presentada en Ratingspcr, Diciembre de 11, en:<
http://www.ratingspcr.com/archivos/publicaciones/SECTORIAL_ECUADOR_CONSTRUCCION_201103.pdf>

Parmerlee, David, *Preparación del plan de marketing*, Barcelona, Ediciones Granica, 2001.

Porter, Michael, *Estrategia Competitiva*, México, Grupo Editorial Patria, 2009.

Rodríguez, Inma, *Principios y estrategias de marketing*, Barcelona, Editorial UOC, 2006.

Rodríguez, Santiago y José Carrasco, *Fundamentos de la dirección estratégica*, Madrid, Lecturas Pirámide, 2005.

Sainz de Vicuña, José, *El plan estratégico en la práctica*, Madrid, Esic Editorial, 2003.

Salas, Víctor, *Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales*, Madrid, Papeles de Economía Española, 2003.

Sallenave, Jean, *Gerencia y planeación estratégica*, Bogotá, Grupo Norma, 2004.

Transparencia Internacional, “Índice de la percepción de la corrupción 2011”, ponencia presentada en Transparencia Internacional, Diciembre de 11, en <<http://cpi.transparency.org/cpi2011/results/>>

Vidal, Ignasi, *Como conquistar el mercado con una estrategia CRM*, Madrid, Editorial Fundación Confemetal, 2004.

Whelen, Thomas y David Hunger, *Administración estratégica y política de negocios*, México, Pearson Educación, 2007.

APÉNDICE

APÉNDICE 1

A.1 Desarrollo de la Metodología de Investigación

En los apartados siguientes se detallan cada una de las actividades principales que contemplan la metodología propuesta, que permitirá el diseño de estrategias competitivas acorde a la realidad del empresario local.

Los modelos a utilizar son:

- Modelo de análisis estructural de la industria
- Modelo de análisis de la competencia
- Modelo de análisis de grupos estratégicos
- Modelo de análisis de evolución del sector industrial

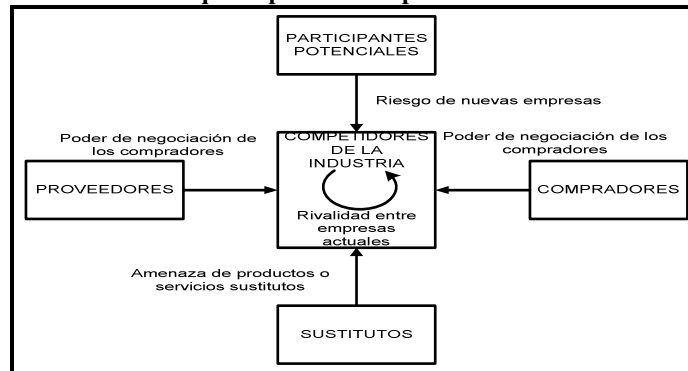
A.1.1 Modelo de análisis estructural de la industria

Siguiendo el enfoque de planificación estratégica, un direccionamiento adecuado depende de la recopilación y análisis de la información que se pueda recabar del entorno de la unidad de negocio, para ello se torna imperativo recurrir a medios o herramientas que faciliten esta tarea.

A ello se agrega que la implementación de estrategias no debe surgir de la nada, deben estar delineadas a responder al entorno del negocio, es por ello que es importante que el estratega esté capacitado para realizar un análisis exhaustivo de la situación del entorno de su organización.

La metodología para revisar las fuerzas externas de las industrias y la intensidad de la competencia se basa en el análisis de las cinco fuerzas competitivas, cuya combinación permite establecer el potencial de un sector, el cual se lo mide por el rendimiento del capital invertido a largo plazo.

Gráfico A1 Fuerzas que impulsa la competencia en la industria



Fuente: Porter, 2009, p.20.

Elaborado por: Hernán Corrales

El uso de esta valiosa herramienta radica en que permite evaluar cómo se puede mejorar la posición competitiva de las empresas o con respecto a cada una de las cinco fuerzas, es así que esta herramienta puede ser empleada para crear barreras de entrada que desalienten el ingreso de nuevos competidores al mercado.

Amenaza que entren nuevos participantes

Esta amenaza se refiere a la posibilidad de que los beneficios de las empresas del sector pueden reducirse en razón de la entrada de nuevos competidores, todo dependerá de las barreras existentes o de la posibilidad crear nuevas barreras de ingreso.

El estrategia debe tener la capacidad de establecer que tan baja o alta es la amenaza del ingreso de nuevos competidores, solo así podrá establecer líneas de acción para hacer frente a tal situación.

A continuación se detallan las seis fuentes principales de las barreras de entrada:

- Economías de escala.

- Diferenciación de producto.
- Necesidades de capital.
- Costos cambiantes.
- Acceso a los canales de distribución.
- Desventajas de costos independientes de la escala.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

Los estrategas deben tener la capacidad de identificar si la intensidad de la rivalidad que hay entre diferentes competidores afecta la estabilidad económica del sector objeto de estudio, es por ello que se debe identificar claramente las posturas que toma la competencia frente al resto de empresas.

Para entender de mejor manera el comportamiento de la rivalidad entre los competidores actuales, es importante desarrollar una serie de cuestionamientos que ayudarán a la aplicación del análisis de la presente fuerza de Porter, cuyos resultados darán una visión más acertada sobre las posibles acciones estratégicas a ser emprendidas por parte de las organizaciones, así se tiene:

- ¿Utilizan herramientas respecto al precio, la calidad, el servicio, la imagen, entre otras para competir?
- ¿En qué grado es desleal la competencia?
- ¿Entre las empresas del sector se puede evidenciar la posibilidad de que se den fusiones, absorciones, alianzas estratégicas o cualquier otra clase situación integradora?
- ¿Es una industria fragmentada o concentrada en pocos actores?
- ¿Cuántas empresas existen en la industria?

- ¿Existen líderes que abarcan la mayor parte del mercado o son empresas con tamaños similares?
- ¿Cuál es la participación de mercado de los distintos actores?
- ¿En qué etapa del ciclo de vida de la industria se encuentra el sector, iniciación, despegue, madurez o declive?

Amenaza de productos sustitutos

Al analizar tal o cual industria, no solo es importante considerar el comportamiento de los actuales actores y sus productos, sino también sus posibles sustitutos que por sus características puede afectar el desempeño del sector.

Es necesario que las empresas del sector y sus planificadores o analistas busquen e identifiquen productos que cumplan las mismas funciones que las ofrecidas por el sector, para facilitar esta tarea se propone algunos cuestionamientos que son elementales para alcanzar la información buscada:

- ¿Existen factores del entorno que afectarían al sector, tales como la legislación vigente, cambios en gustos y preferencias, niveles de precios, entre otros?
- ¿Conforme a las características actuales de los productos del sector, pueden surgir otros de similares características?
- ¿Puede afectarse el sector por la firma de acuerdos de comercio regionales e internacionales?
- ¿Los beneficios que alcanzan las empresas del sector son altamente atractivos, de tal forma que se incentive la presencia de productos sustitutos?
- ¿Qué tan potencialmente pueden interferir los productos de otros sectores de tal forma que se reduzca la cuota de participación del sector en el mercado?

Poder de negociación de los compradores

Al igual que el resto de fuerzas propuestas por Porter, el poder de negociación de los compradores debe ser calificado en tres niveles a saber alto, medio o bajo. Se menciona que los compradores pueden influenciar en la reducción de los precios, en la elevación de la calidad y en el otorgamiento de servicios complementarios, ante esta situación se observa un alto poder de negociación, lo que consecuentemente ocasiona la rivalidad entre los competidores.

Asimismo para facilitar la tarea de conocer si el grado de poder de los consumidores es alto, medio o bajo, se proponen los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuál es el perfil del cliente del sector?
- ¿Cuál es el grado de concentración de los clientes?
- ¿Qué tan beneficioso les resulta a los clientes adquirir los productos del sector?
- ¿Qué tan diferentes resultan los productos del sector para los clientes actuales?
- ¿Existen factores regulatorios de tipo legal que limitan o modifican el nivel de consumo de los clientes?
- ¿Qué tan importante y que tan decisivo resulta la calidad de los productos del sector?

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores ejercen influencia en un sector a tal punto que los precios se pueden incrementar, los tiempos de respuesta pueden disminuirse o la calidad se vea afectada a tal punto que la rentabilidad del sector puede verse afectada.

Para que el analista pueda definir qué tan alto o bajo es el poder de negociación de los proveedores, debe responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Cuántos proveedores operan en el sector?
- ¿Qué tan grande y suficiente resulta la capacidad instalada de los proveedores del sector?
- ¿Qué tan dependiente es el sector a los productos de los proveedores, inciden de forma directa o indirecta en la calidad, precios y los plazos de entrega?
- ¿Son diferenciados los productos que ofrecen los proveedores actuales del sector?
- ¿Existe la posibilidad de ingresos de nuevos proveedores que otorguen mejores beneficios?
- ¿Las empresas del sector concentran la elección de proveedores?
- ¿Se evidencia costos considerables por cambiar de proveedor?
- ¿Qué tan importante es la capacidad de respuesta de los proveedores actuales?

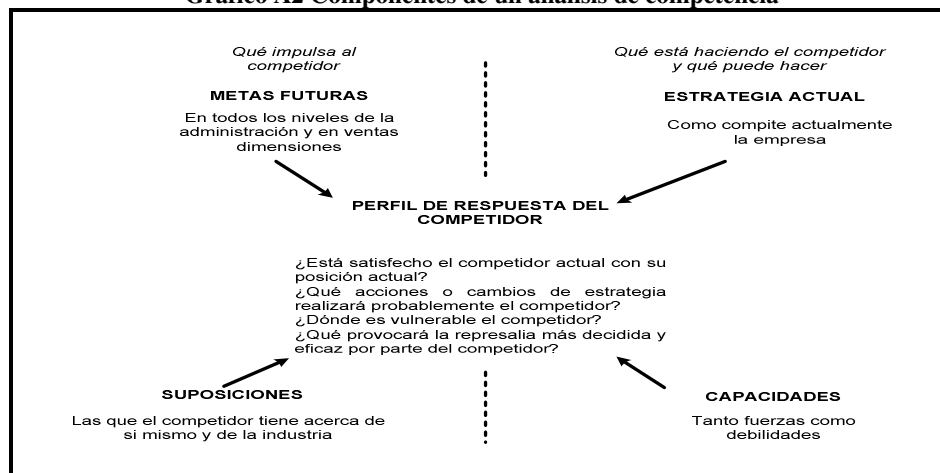
A.1.2. Modelo de análisis de la competencia

Existen muchas técnicas utilizadas en inteligencia competitiva y guerra estratégica en el que los estrategas o analistas interpretan el rol que cumplen los diferentes competidores y sus posibles estrategias futuras.

Como propuesta de análisis, se ha tomado el modelo de diamante de Porter, “que implica analizar metas futuras, supuestos, estrategias actuales y capacidades de un competidor específico para crear su perfil de respuesta.”⁷²

⁷² Thomas Whelen y David Hunger, *Administración estratégica y política de negocios*, México, Pearson Educación, 2007, p. 101.

Gráfico A2 Componentes de un análisis de competencia



Fuente: Porter, 2009, p.67.

Elaborado por: Hernán Corrales

El modelo propuesto busca identificar la capacidad de respuesta de los competidores frente a las estrategias que se pudieran desarrollar por parte de las organizaciones o del sector como tal, de ello dependerá el éxito o fracaso.

En consecuencia, éste modelo busca identificar las estrategias que no sean imitadas, neutralizadas y mucho menos seguidas por los competidores.

Previo al análisis de competidores se debe definir el grupo considerado como tal que será examinado, ello implica incluir no solo a los competidores actuales sino también a los potenciales, agrupados de la siguiente manera:

- “Empresas que no están en la industria, pero podrán franquear las barreras más débiles.
- Empresas para las cuales competir en la industria representa una clara sinergia.
- Empresas para las cuales competir en la industria constituye una evidente extensión de la estrategia corporativa.
- Clientes o proveedores en condiciones de afectar la integración hacia atrás o hacia adelante.”⁷³

⁷³ Michael Porter, *Estrategia Competitiva*, México, Grupo Editorial Patria, 2009, p. 67.

Metas u objetivos futuros

Como primer componente de análisis de la competencia, las metas futuras se centra en establecer cuan satisfechos se encuentran con su posición actual y sus resultados financieros actuales, también permite definir cambios que se puedan dar en las estrategias actuales de esas entidades. Además permite diagnosticar la seriedad de las iniciativas de otras entidades.

El análisis que se realice no debe limitarse únicamente a realizar un recuento de las metas financieras de las entidades competidores, sino que se deben incluir en el análisis otros factores cualitativos claves respecto a la participación del mercado, intensidad tecnológica y apoyo a los grupos de interés.

A continuación se presentan cuestionamientos que permitirán al estratega o analista conocer las metas actuales y futuras de la competencia:

- ¿Cuáles son las metas financieras explícitas e implícitas del competidor?, con esta cuestión se intenta definir cuan eficiente es el desempeño de la organización para lograr la rentabilidad esperada.
- ¿Cuál es el comportamiento del competidor ante los riesgos?, con lo cual se especifica si los objetivos financieros están delineados a alcanzar mayor rentabilidad, a mejorar la cuota de participación, a mitigar el riesgo o a mejorar la tasa de crecimiento.
- ¿Cuál es tipo de estructura organizacional de las entidades?, definir si es de tipo simple, funcional, divisional, por áreas, por productos, matricial o cualquier otra.
- ¿Cómo se realiza el control interno y el otorgamiento de incentivos?, establecer si el control es formal e informal, si se han establecido políticas de incentivos y si se asigna un presupuesto específico para tal fin.

- ¿Cuál es grado tecnológico de la entidad?, conocer si cuentan con procesos automatizados y con sistemas de información gerencial.
- ¿Cuál es el perfil profesional del personal de dirección de las entidades competidoras?, establecer el grado de escolaridad, experiencia y aptitudes.
- ¿Cómo se establecen los consejos de administración?, conocer los antecedentes de sus integrantes y la participación en la propiedad del negocio.
- ¿El nivel de apalancamiento?, conocer las deudas contraídas a corto y largo plazo.

Suposiciones

Este apartado analiza los supuestos de actuación de los competidores respecto de ciertos estímulos. Es importante que las empresas del sector al tomar cualquier iniciativa deben necesariamente analizar las posibles reacciones de la competencia.

Este análisis de suposiciones se lo realiza bajo las siguientes perspectivas:

- Supuestos sobre sí mismo.
- Supuestos sobre la industria y las organizaciones que son parte de ella.

De igual forma existen algunos cuestionamientos que ayudan a definir los supuestos de la competencia:

- “¿Cuál es la opinión que tiene el competidor respecto a su posición relativa?”
- ¿Posee el competidor una profunda identificación histórica o emotiva?
- ¿Existen diferencias culturales, regionales o nacionales?
- ¿Existen valores o normas organizacionales que han sido institucionalizados?
- ¿Cuál es la opinión que tiene el competidor sobre la demanda futura y sobre las tendencias de la industria?

- ¿Qué piensa el competidor en relación con las metas y capacidades de los rivales?
- ¿La estrategia actual del competidor puede influir sutilmente en sus suposiciones o reflejarse en ella?”⁷⁴

A lo expuesto se agregan dos indicadores que permiten evaluar al analista el alcance metas y de suposiciones, los cuales se detallan a continuación:

- La información histórica del competidor: con lo cual se debe definir cuál es el rendimiento actual y pasado de la entidad competidora, además de los campos, áreas o actividades relevantes que le han hecho merecedor de sitios estelares en el mercado.
- Antecedentes de los directivos: indagar sobre su desempeño particular, las estrategias emprendidas en pro del crecimiento y desarrollo de las entidades, su trayectoria y todo aquello que concierna al engrandecimiento de las entidades a las cuales dirigieron en su debido momento.

Estrategia actual

En este apartado se analiza las estrategias que la competencia adopta para asegurar su permanencia en el mercado que viene operando. El análisis de la estrategia conlleva el estudio de las fuerzas y debilidades de las estrategias de la competencia y los valores del personal ejecutivo clave.

También se analiza las oportunidades y amenazas de la industria y las expectativas de la sociedad frente a los competidores.

Algunas de las siguientes cuestiones ayudarán al estratega a definir el tipo de estrategia actual de los competidores:

⁷⁴ Porter, M., op. cit, p. 77

- ¿Cómo se presenta?
- ¿Cómo actúa?
- ¿Qué tipo de canales de distribución utilizan?
- ¿El precio de los bienes se mantiene sobre, bajo o a la par de sus competidores?
- ¿En que radican los logros más relevantes alcanzados por la competencia?
- ¿Cuáles son las herramientas de promoción utilizadas?
- ¿Conocer si las entidades cuentan con fuerza de ventas?

Capacidades

El análisis de las capacidades comprende identificar los puntos fuertes y débiles, definidos como aquellas actividades que definen que el competidor sea bueno o malo. Del grado de conocimiento de las capacidades dependerá la capacidad de reacción a estrategias futuras.

Los aspectos a tomar en cuenta, a documentar y a analizar son:

- “La cartera de productos.
- Los canales de distribución.
- Comercialización y ventas.
- Operativa interna.
- Investigación y conocimiento.
- Fuerza financiera.
- Organización.
- Capacidades de la dirección general.
- Capacidades clave.

- Capacidades de adaptación.”⁷⁵

Una vez que se haya concluido con el análisis de los componentes de la competencia, se establecerá cuáles son los impulsos del competidor, es decir cuáles son sus objetivos y supuestos utilizados. De igual forma se analizará su desempeño actual, las actividades que vienen realizando y que pueden fortalecer al competidor, es decir, se analiza su estrategia actual y capacidades.

Metodología para el análisis de la competencia

Una de las metodologías de mayor relevancia para monitorear la competencia se basa en la elaboración de la matriz de perfil competitivo (MPC), que se la define como aquella matriz que “identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra. Los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas.”⁷⁶

La elaboración de la MPC se elabora en base a los siguientes pasos:

- Identificar dos organizaciones que compitan directamente con la que se está evaluando.
- Preparar una matriz que incluya los factores críticos de éxito para ese sector.
- Asignar un peso relativo a cada uno de los factores, de lo menos importante a lo más importante sobre un total de 100 o para una probabilidad de 1.
- Asignar una calificación a cada factor, donde:
 - 1= mayor debilidad.
 - 2= menor debilidad.

⁷⁵ Ignasi Vidal, *Como conquistar el mercado con una estrategia CRM*, Madrid, Editorial Fundación Confemetal, 2004, p. 103.

⁷⁶ David, F., op. cit, p. 111

- 3= menor fortaleza.
- 4= mayor fortaleza.
- Multiplicar el peso de cada factor para obtener una calificación ponderada y sume esta columna para obtener el total ponderado de cada organización.
- El valor medio de esta escala es de 2,5, por lo tanto los resultados son interpretados alrededor de éste valor.

Tabla A1 Ejemplo de MPC de cosméticos

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
LÍNEA DE COSMÉTICOS							
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	AVON		L'OREAL		PROCTER & GAMBLE	
		C.	P.	C.	P.	C.	P.
Participación de mercado	0,15	4,00	0,60	3,00	0,45	3,00	0,45
Publicidad	0,07	3,00	0,21	4,00	0,28	4,00	0,28
Posición financiera	0,11	4,00	0,44	3,00	0,33	3,00	0,33
Calidad de los productos	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	3,00	0,30
Canales de distribución	0,07	2,00	0,14	1,00	0,07	1,00	0,07
Estructura de la organización	0,08	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32
Lealtad de los clientes	0,10	4,00	0,40	3,00	0,30	3,00	0,30
Comercio electrónico	0,06	2,00	0,12	3,00	0,18	3,00	0,18
Servicio al cliente	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	3,00	0,30
Precio competitivo	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40
Experiencia	0,06	4,00	0,24	3,00	0,18	3,00	0,18
TOTAL	1,00		3,57		3,21		3,11

Dónde: C= Calificación; P= Ponderación.

Fuente: David, 2008, p.113.

Elaborado por: Hernán Corrales

A.1.3. Modelo de análisis de grupos estratégicos

Como parte importante del análisis de la estructura de la industria, se debe explicar la razón del porque ciertas organizaciones del sector son más rentables que otras, para ello el analista se enfrenta a la necesidad de comprender otras habilidades de éstas organizaciones respecto a la reducción de costos, a la administración, al marketing, la organización y todo aquello que se relaciona con la posición estratégica y el desempeño global de las entidades en cuestión.

Dimensiones de la estrategia competitiva

Las estrategias de las empresas de cierto sector que compiten se caracterizan por su elevado grado de diferenciación y rivalidad, puesto que de acuerdo a las características propias de los negocios se asume que lo que es bueno para una no puede ser bueno para el resto.

En tal virtud, se propone ciertas dimensiones estratégicas que agrupan las diferencias posibles respecto a las distintas opciones estratégicas:

- Especialización: que puede darse para ampliar de la línea de productos en mercados actuales.
- Identificación de marca: por medio del cual se pretende alcanzar la identificación de la marca a través de la intensificación de la promoción y publicidad.
- Empujón contra a jalón: busca identificar la marca con el consumidor final.
- Selección de canales: que pueden ser directos e indirectos.
- Calidad del producto: se busca mantener la calidad respecto a las materias primas, especificaciones y acabados.
- Liderazgo tecnológico: se busca el mejor grado tecnológico a través de la imitación.
- Integración vertical: refleja si la integración hacia adelante y atrás es efectiva.
- Posición en costos: se da cuando cierta compañía pretende minimizar su costo de producción.
- Servicio: cuantificar los servicios complementarios entregados al consumidor final.

- Política de precios: esta política debe mantener relaciona con la calidad del producto y puede darse en tres dimensiones: sobre, debajo y a la par del mercado.
- Apalancamiento: puede ser financiero y operativo.
- Relación con la compañía matriz: definir como es el comportamiento de la unidad y su relación con la matriz.
- Relación con el gobierno y país anfitrión: conocer si la relación es armoniosa entre el gobierno de local y con el del país donde opere el negocio.

Análisis de grupos estratégicos

Una de las herramientas relevantes sobre la cual se basa el análisis estructural dentro de la industria es el análisis que debe realizarse a los grupos estratégicos que se definen como “aquellas empresas rivales que tienen enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado.”⁷⁷

El análisis de grupos estratégicos busca conocer aquellas empresas del sector que presentan idénticas características estratégicas y lineamientos similares

Los grupos estratégicos y la rentabilidad de la empresa

Los grupos estratégicos se encuentran en situaciones distintas unos de otros con respecto a sus fuerzas competitivas, es por ello que se torna necesario establecer cuáles son los factores que determinan la fuerza de mercado y por ende la utilidad de las compañías del sector.

⁷⁷ Sainz de Vicuña, J., op. cit, p.78.

En base a lo expuesto, las utilidades de los grupos estratégicos como herramienta analítica son los siguientes:

- “Las agrupaciones estratégicas ayudan a una empresa a identificar las barreras de entrada que protegen a un grupo de ataque.
- Las agrupaciones estratégicas ayudan a empresa a identificar grupos cuya posición competitiva puede ser marginal o imprecisa.
- Las agrupaciones estratégicas ayudan a dibujar en un mapa el rumbo de las estrategias de las empresas.
- Las agrupaciones estratégicas son útiles para pensar en las implicaciones de cada tendencia del sector en cada grupo estratégico.”⁷⁸

Criterios de identificación de grupos estratégicos

Las empresas de un mismo grupo estratégico son similares sí cumplen con lo siguiente:

- “Pueden poseer líneas de productos comparables.
- Pueden estar integradas verticalmente al mismo grado.
- Ofrecen servicios y ayuda técnica similares a los compradores.
- Atraen a tipos similares de compradores en los mismos atributos de productos.
- Pueden hacer énfasis en los mismos canales de distribución.
- Dependen de tecnología idéntica.
- Pueden vender en el mismo intervalo de precios/calidad.”⁷⁹

⁷⁸ Martínez, D. y Milla, A., op. cit, p.53

⁷⁹ Sainz de Vicuña, J., op. cit, p.78

Matriz de grupos estratégicos

La matriz de grupos estratégicos “es una herramienta que permite valorar comparativamente la posición de los distintos competidores en base a los factores claves de éxito.”⁸⁰

El estudio de la matriz de grupos estratégicos permitirá el conocimiento de aspectos tales como:

- El posicionamiento de la empresa con respecto a sus factores claves de éxito.
- Identificar cuáles son los competidores directos de la empresa.
- Identificación de huecos estratégicos existentes.
- Alternativas de posicionamiento existentes.

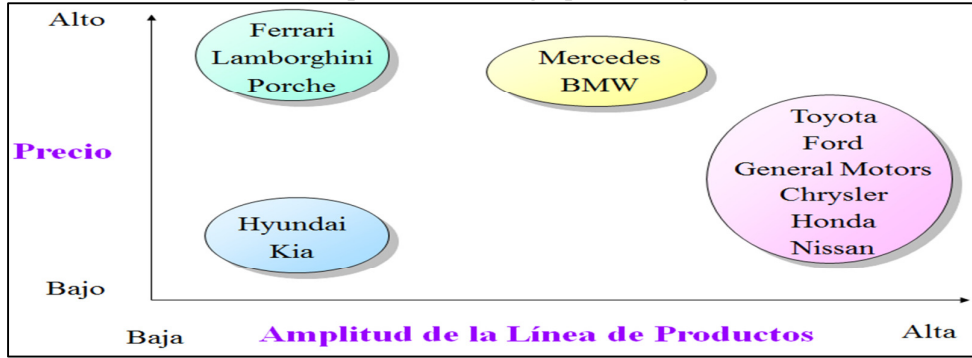
Los pasos a seguir para la elaboración de la matriz de grupos estratégicos se detallan a continuación:

1. “Definir a que niveles se realizará el estudio.
2. Definición de los factores claves de éxito (seleccionando dos ejes):
Competitividad en precio y calidad de producto y precio que se traduce en disponibilidad más plazo más servicio.
3. Definir los ejes del mapa de grupos estratégicos:
 - a. Eje x: Calidad del producto y servicio.
 - b. Eje y: Competitividad en precio.”⁸¹

⁸⁰ Martínez, D. y Milla, A., op. cit, p. 54

⁸¹ Sainz de Vicuña, J., op. cit, p.78

Gráfico A3 Ejemplo de matriz de grupos estratégicos



Fuente: D. Martínez y A. Milla, 2005, p.56.

Elaborado por: Hernán Corrales

Una vez que se han definido las ubicaciones de cada uno de los competidores, se debe establecer la directriz estratégica de cada una de ellas, que se define de acuerdo a su ubicación en los cuadrantes de la matriz.

Tabla A2 Directrices estratégicas

DIRECTRICES ESTRATÉGICAS				
CALIDAD DEL PRODUCTO				
		BAJA	MEDIA	ALTA
COMPETITIVIDAD EN PRECIO	ALTA	C: Mejorar en la calidad del producto y servicio.	B: Mejorar en la calidad del producto y servicio.	A: Aumentar la cuota de mercado y/o crecimiento vía desarrollo de nuevos productos-mercados.
	MEDIA	F: Ser más competitivo en precio.	E: Decisión en función del atractivo de los ejes para la empresa, buscando "huecos estratégicos".	D: Ser más competitivo en precio.
	BAJA	I: Mejorar la posición con respecto a uno u otro eje (=E)	H: Mejorar en la calidad del producto y servicio.	G: Ser más competitivo en precio.

Fuente: Sainz de Vicuña, 2003, p. 80.

Elaborado por: Hernán Corrales

A.1.4. Modelo de análisis de evolución del sector industrial

“La evolución de la industria adquiere importancia decisiva para la formulación de estrategias: puede aumentar o aminorar el atractivo de una industria como oportunidad de inversión, y a menudo es necesario hacer ajustes para adaptarse a ella.”⁸²

En razón de la importancia de predecir la evolución, es conveniente contar con técnicas de análisis que permitan prever algún patrón de conducta de los cambios que pueden darse en la industria en el tiempo.

Ciclo de vida del producto

“El Ciclo de vida del producto se define como el tiempo de existencia y las etapas de evolución que caracterizan el desarrollo de un producto en el mercado, desde que es lanzado hasta que se abandona su comercialización.”⁸³

El ciclo de vida es uno de los conceptos que permiten predecir el curso probable que está teniendo cierta industria.

El análisis del ciclo de vida del producto establece “que un sector industrial pasa por varias fases o etapas –introducción, crecimiento, madurez y declinación-.Las etapas definen los puntos donde se modifica la tasa de crecimiento de las ventas. El crecimiento sigue la curva de S a causa del proceso de innovación y difusión de un producto nuevo.”⁸⁴

Las características de las distintas fases del ciclo de vida del producto están dadas de la siguiente manera:

Etapa de introducción: fase en la que el producto es desconocido para los consumidores, sin embargo resulta ser un producto novedoso en el mercado en razón de

⁸² Porter, M., op. cit, p.169

⁸³ Inma Rodríguez, *Principios y estrategias de marketing*, Barcelona, Editorial UOC, 2006, p. 265.

⁸⁴ Porter, M., op. cit, p.170

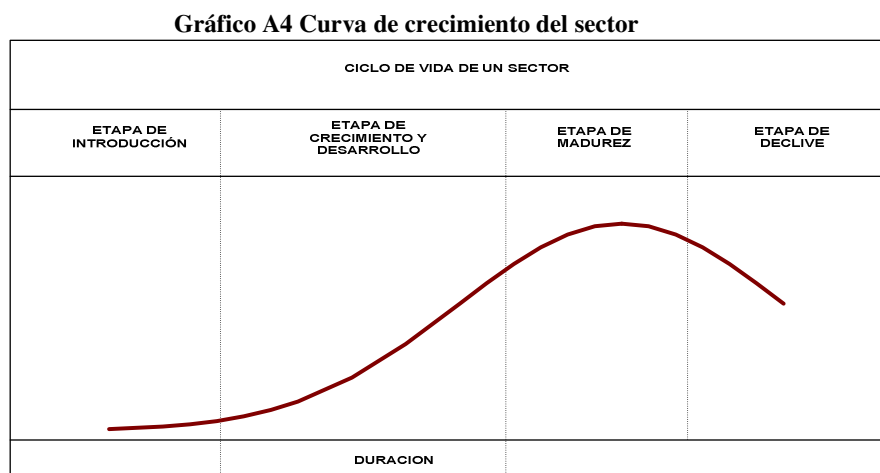
su uso y utilidades. Es recomendable realizar actividades de comunicación para resaltar las utilidades, características, técnicas, ventajas y formas de uso del producto.

Etapa de crecimiento: fase en donde los ingresos crecen a ritmos acelerados en razón de que nuevos consumidores se sienten atraídos por probar el nuevo producto, a ello se agrega que los actuales consumidores incrementan su nivel de consumo.

Etapa de madurez: fase en que las ventas se estabilizan o crecen pero a menor tasa que en el caso de la etapa de crecimiento. La producción alcanza un mayor grado de estandarización, por lo que es conveniente enfocarse en la reducción de costos de producción. También es importante que el producto tenga una buena imagen y se diferencie con los de la competencia.

Etapa de declive: fase donde las ventas disminuyen en razón de la presencia de nuevas o productos sustitutos a menores precios, por lo que resulta fundamental realizar una reestructuración de los negocios o simplemente abandonar la industria.

Cada una de las etapas que componen el ciclo de vida de la industria puede ser presentada gráficamente, donde denota la curva de crecimiento del ciclo de vida de un sector:



Fuente: D. Martínez y A. Milla, 2005, p.152.

Elaborado por: Hernán Corrales

La mayoría de productos del sector atraviesan cronológicamente todas las etapas del ciclo de vida; en este sentido existe una analogía que responden a las siguientes características, donde se incluye la estrategia genérica a seguir:

Tabla A3 Etapas del ciclo de vida del sector

ETAPA FACTOR	INTRODUCCIÓN	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLIVE
Estrategia genérica	Diferenciación	Diferenciación	Diferenciación liderazgo en costes	Especialización por liderazgo en costes
Tasa de crecimiento del mercado	Bajo	Muy alto	Bajo a moderado	Negativo
Número de segmentos	Muy pocos	Algunos	Muchos	Pocos
Intensidad de la rivalidad	Baja	Creciente	Muy intensa	Cambiante
Importancia del diseño del producto	Muy alta	Alta	Baja a moderada	Baja
Importancia del diseño del proceso	Baja	Baja a moderada	Alta	Baja
Principales áreas funcionales involucradas	I + D	Ventas y marketing	Producción	Dirección general y finanzas
Objetivos Globales	Incrementar el conocimiento del producto del mercado	Crear demanda	Defender la cuota de mercado y prolongar el ciclo del vida del producto	Consolidar, mantener, cosechar o salir. g

Fuente: Martínez y Milla, 2005, p.153.

Elaborado por: Hernán Corrales

A.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente estudio se ha utilizado un conjunto de procedimientos lógicos, considerando los aspectos más relevantes en lo que a métodos, técnicas e instrumentos investigativos se refiere, los cuales permitirán alcanzar los objetivos de la investigación.

A.2.1. Tipos de metodología

La metodología incluye la investigación cualitativa a través de entrevistas a expertos y entrevista-observación simple directa in situ en las empresas fabricantes y la investigación cuantitativa para lo cual se realizarán encuestas personales.

A.3 PLANEACIÓN DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

A.3.1. Definición del problema

Las empresas se enfrentan continuamente nuevos retos y desafíos, muchos de ellos afectados por los cambios del entorno, lo cual obligada a tomar medidas de paso, que dependiendo del criterio de los responsables de los negocios acertada marca la diferencia entre el éxito o el fracaso.

Las empresas del sector de fabricación de bloques en la ciudad de Quito, no son la excepción, donde los problemas limitan su buen desempeño en razón de la aparición de nuevos competidores, mercados inestables, materias primas más caras, corrupción, entre otros elementos.

En razón de lo expuesto, se pretende diseñar y poner en marcha un diseño metodológico de análisis del sector industrial y de la competencia como una propuesta para aprovechar la experiencia y métodos de trabajo que garanticen la permanencia de las entidades del sector en el mercado, y la consecución de los objetivos planteados por ellas.

A.3.2. Planteamiento de objetivos

A.3.2.1. General

Obtener información fidedigna que permita establecer la viabilidad de poner en marcha la metodología de análisis para el sector de fabricación de bloque en la ciudad de Quito.

A.3.2.2. Específicos

1. Analizar la situación actual de las empresas del sector de fabricación de bloques dentro del contexto de la disponibilidad de herramientas de análisis sectoriales.
2. Analizar los factores claves de éxito del sector de fabricación de bloques de la ciudad de Quito.
3. Conocer si las empresas del sector utilizan herramientas administrativas que contribuyan a un mejor desempeño institucional.
4. Identificar el grado de rivalidad de los competidores del sector.
5. Conocer las ventajas y desventajas que tiene el sector frente a otros sectores.

A.3.3. Recopilación de la información

La recopilación de la información se la realizará a través de encuestas, registros de entrevista-observación simple y cuestionarios que serán diseñados conforme a las necesidades del presente estudio.

A.3.4. Procesamiento, análisis e interpretación

Luego de recopilar la información se realizará su procesamiento, análisis e interpretación a través de la tabulación de los resultados recabados, información que permitirá solventar la solución del problema de investigación planteado.

ANEXOS

Anexo No. 1 Listado de empresas encontradas fabricantes de bloques de hormigón

No.	EMPRESA	PERSONA ENCUESTADA	CARGO
1	ECUA BLOQUES	ING. BLANCA DUQUE	DUEÑA
2	FLORES PROCEL LUISA ÁNGELA	LUISA ÁNGELA FLORES	ADMINISTRADORA
3	FORTEC	ING. GUILLERMO MOSQUERA	GERENTE GENERAL
4	GALARAMI CIA. LTDA.	ROBINSON GALARZA	DUEÑO
5	PREFABRICADOS DE HORMIGÓN JAMA HORMIJAMA S.A.	ING. ENNA JARAMILLO	ADMINISTRADOR
6	INSERIN C.A. CONCRETO	KATERINE ROMERO	GERENTE FINANCIERA
7	JR DISTRIBUCIONES	ING. CESAR JEREZ	PROPIETARIO
8	MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN PALLARDO CIA. LTDA.	OLGA DE PALACIOS	GERENTE
9	MEGA PARRA SALTOS	GERARDO PARRA	GERENTE
10	ORLANDO VARGAS	ORLANDO VARGAS	PROPIETARIO
11	P.A.E.M		PROPIETARIO
12	PATRICIO HERNÁNDEZ	PATRICIO HERNÁNDEZ	PROPIETARIO
13	PF MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	PATRICIO FLORES	GERENTE PROPIETARIO
14	PREFABRICADOS DE HORMIGO BETANCOURT TACO	JORGE TACO	GERENTE
15	PREFABRICADOS ECONOMIC BLOCK	ING. JIMÉNEZ	PROPIETARIO
16	PRENCI-BLOC	VIDAL ESPINOZA	ADMINISTRADORA
17	PROMOTORA UNO S.A	FERNANDO GÓMEZ	ADMINISTRADOR
18	SERVI BLOCK	ABSALÓN MUÑOZ	PROPIETARIO
19	TECNITUBO BLOQ	XIMENA VILEMA	ADMINISTRADORA



Anexo No. 2 Modelo de la encuesta

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR DE LA FABRICACIÓN DE MATERIAL DE CONSTRUCCIÓN (BLOQUES) EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

Estimado Empresario:

El propósito de la presente encuesta es recopilar información que servirá para exclusivamente para fines académicos, para ello le pido contestar las siguientes preguntas. La información que se proporcione será confidencial, por lo tanto puede contestar con absoluta sinceridad y confianza, pues de ello depende el logro de los objetivos planteados en el estudio en mención.

PARTE I. INFORMACIÓN GENERAL

- a) Nombre o razón social de la empresa _____
- b) Cargo de la persona que responde la encuesta. _____
- c) ¿Señale el número de personas que trabajan en la Empresa?
1 – 9 () 10 – 49 () 50 – 99 () 100 – 199 () Más de 200 ()

PARTE II. LA COMPETENCIA

1. ¿En estos últimos 5 años cómo ha percibido el crecimiento de la competencia?
Ha crecido mucho () Ha crecido poco () No ha crecido () No sabe ()
2. Identifique en orden de importancia cuáles son sus cuatro principales competidores
 1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____
3. ¿En qué nivel cree usted que su competencia actual está afectando a su negocio?
Mucho () Poco () Nada () No sabe ()
4. ¿De acuerdo a su percepción, existen productos sustitos del bloque?
SI () NO ()

Si su respuesta es afirmativa, **cuáles serían los potenciales productos sustitutos?**

y cómo afecta en su negocio la entrada de productos sustitutos del bloque?

- Mucho () Poco () Nada () No sabe ()
5. En comparación con sus competidores, ¿cómo considera el desempeño de su empresa?
Excelente () Bueno () Regular () Malo ()

6. Para ser competitivo en el mercado, su empresa realiza la revisión de:

(Marque con una X)

	Con frecuencia	Regularmente	Pocas veces	Nunca
PRECIOS				
CALIDAD				
DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS				
SERVICIOS POST VENTA				

7. ¿Cómo mira el mercado del bloque en el futuro?

Va a crecer ()

Va a mantenerse ()

Disminuirá ()

No sabe ()

PARTE III. LOS CLIENTES

8. ¿Considera que sus clientes actualmente son más exigentes?

Si ()

No ()

No sabe ()

9. ¿Cómo calificaría actualmente el proceso de negociación de precios con sus clientes?

Muy difícil ()

Difícil ()

Normal ()

Fácil ()

10. ¿Cómo calificaría actualmente el proceso de negociación de calidad con sus clientes?

Muy difícil ()

Difícil ()

Normal ()

Fácil ()

11. ¿El precio que usted maneja para el bloque, es negociable?

Con frecuencia ()

Regularmente ()

Pocas veces ()

Nunca ()

12. ¿Ha crecido el número de sus clientes en este último año?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

No sabe ()

13. ¿Cuál es su principal cliente? Señale solo el principal

Constructoras privadas grandes	
Personas que hacen sus casas	
Intermediarios (ferreterías, sub distribuidores, etc.)	
Empresas estatales	
Otro:	

PARTE IV. LOS PROVEEDORES

14. ¿Cree que actualmente existen suficientes proveedores para escoger?

Si ()

No ()

No sabe ()

15. ¿Puede exigir rebaja de precios o mayores plazos de crédito a sus proveedores?

Si () No () No sabe ()

16. ¿Cómo califica usted el servicio de sus proveedores?

Muy bueno () Bueno () Malo () Muy malo ()

17. Señale en una sola respuesta ¿Cuál es su mayor problema con sus proveedores?

Mala calidad del producto	
Atrasos en las entregas	
Precios muy altos	
Poco o nada de crédito	
Mal servicio	
Otro:	

PARTE V. ESTRATEGIAS ACTUALES

18. ¿Ha implementado estrategias para enfrentar a la competencia?

Si () No () No sabe ()

19. ¿Cuál es el principal problema para la formulación e implementación de estrategias competitivas?

Falta de información oficial por parte de gremios o Estado	
Falta de capacidad del personal directivo	
Desconocimiento de nuevos modelos de gestión organizacional	
Falta de concertación entre los entes empresariales semejantes	

20. ¿Qué persona o personas están a cargo de formular estrategias competitivas?

Junta de accionistas o socios ()
 Nivel Gerencial (Gerentes) ()
 Nivel operativo (Jefes departamentales) ()
 Otros _____ ()

21. Señale el nivel de dificultad para formular estrategias competitivas a largo plazo.

Muy difícil () Poco difícil () Nada difícil ()

22. ¿Los empleados participan en la formulación de estrategias de la empresa? Respuesta única.

Siempre () Regularmente () A veces () Nunca ()

23. ¿Su empresa lleva a cabo acciones que le permiten conocer el mercado y sus tendencias?

Siempre () Con frecuencia () Regularmente () Pocas veces ()
 Nunca ()

PARTE VI. CAPACIDADES

24. ¿Piensa usted que su actual infraestructura le permitirá crecer en el mercado?

Si () No () No sabe ()

25. ¿Cuál cree usted que es su mayor fortaleza empresarial? (señale máximo 3, las más importantes).

Maquinaria	
Talento Humano	
Experiencia en el mercado	
Clientes fijos	
Calidad de mi producto	
El precio de mi producto	
Mi servicio (antes, durante y después de la venta)	
Otro:	

26. ¿Cuáles cree que son sus mayores debilidades? (señale máximo 3, las más importantes)

Inexperiencia	
Materia prima	
El personal que trabaja en la Empresa	
La falta de conocimiento administrativo	
El bajo conocimiento informático	
La organización de la Empresa	
La distribución de mi producto	
El espacio de almacenamiento	
Otro:	

27. ¿Cómo se mira usted de aquí a cinco años?

Mucho mejor () Igual que ahora () Peor que ahora () No sabe ()

28. ¿Cree usted que las políticas actuales del gobierno han ayudado a que su negocio crezca?

Si () No () No sabe ()

Elaborado por: Hernán Corrales
MUCHAS GRACIAS

Anexo No. 3. Tablas de Tabulación de Datos (Encuesta)

PARTE I: INFORMACIÓN GENERAL

¿Señale el número de personas que trabajan en la Empresa?

Tabla A4 Respuestas pregunta c de la I parte de la encuesta

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 A 9	2	11%
10 A 49	10	53%
50 A 99	7	37%
100 A 199	0	0%
> 200	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

PARTE II: LA COMPETENCIA

1. En estos últimos cinco años, ¿cómo ha percibido el crecimiento de la competencia?

Tabla A5 Resultados de la pregunta 1

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Ha crecido mucho	16	84%
Ha crecido poco	1	5%
No ha crecido	2	11%
No sabe	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

2. Identifique en orden de importancia, ¿cuáles son sus cuatro principales competidores?

Tabla A6 Resultados de la pregunta 2

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Servi block	9	47%
Indublock	6	32%
Fortec	5	26%
D' concreto	5	26%
Hermipisos	4	21%
Jama	3	16%
Prenciblock	3	16%
Prefabricados y equipos	3	16%
Alfadomis	2	11%
Fabricio Hernández	2	11%

Pre Ecuador	2	11%
Insernin	1	5%
Otros	17	89%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.
Elaborado por: Hernán Corrales

3. ¿En qué nivel cree usted que su competencia actual está afectando a su negocio?

Tabla A7 Resultados de la pregunta 3

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	10	53%
Poco	9	47%
Nada	0	0%
No sabe	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.
Elaborado por: Hernán Corrales

4. ¿De acuerdo a su percepción, existen productos sustitutos del bloque?

Tabla A8 Resultados de la pregunta 4

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	16	84%
No	3	16%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.
Elaborado por: Hernán Corrales

5. En comparación con sus competidores, ¿cómo considera el desempeño de su Empresa?

Tabla A9 Resultados de la pregunta 5

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	3	16%
Bueno	12	63%
Regular	4	21%
Malo	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.
Elaborado por: Hernán Corrales

6. Para ser competitivo en el mercado, su Empresa realiza revisión de:

Tabla A10 Resultados de la pregunta 6

	CON FRECUENCIA	%1	REGULARMENTE	%2	POCAS VECES	%3	NUNCA	%4	TOTAL
PRECIOS	8	42%	7	37%	4	21%	0	0%	19
CALIDAD	14	74%	5	26%	0	0%	0	0%	19
DIVERSIFICACIÓN	5	26%	7	37%	7	37%	0	0%	19
SERVICIOS POST VENTA	6	32%	2	11%	9	47%	2	11%	19

Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

7. ¿Cómo mira el mercado del bloque en el futuro?

Tabla A11 Resultados de la pregunta 7

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Va a crecer	4	21%
Va a mantenerse	11	58%
Disminuirá	4	21%
No sabe	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

PARTE III. LOS CLIENTES

8. ¿Considera que sus clientes actualmente son más exigentes?

Tabla A12 Resultados de la pregunta 8

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	18	95%
No	1	5%
No sabe	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

9. ¿Cómo calificaría actualmente el proceso de negociación de precios con sus clientes?

Tabla A13 Resultados de la pregunta 9

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy difícil	4	21%
Difícil	9	47%
Normal	6	32%
Fácil	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

10. ¿Cómo calificaría actualmente el proceso de negociación de calidad con sus clientes?

Tabla A14 Resultados de la pregunta 10

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy difícil	3	16%
Difícil	9	47%
Normal	6	32%
Fácil	1	5%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

11. ¿El precio que usted maneja para el bloque, es negociable?

Tabla A15 Resultados de la pregunta 11

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Con frecuencia	4	21%
Regularmente	4	21%
Pocas veces	10	53%
Nunca	1	5%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

12. ¿Ha crecido el número de sus clientes en este último año?

Tabla A16 Resultados de la pregunta 12

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho	5	26%
Poco	8	42%
Nada	6	32%
No sabe	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

13. ¿Cuál es su principal cliente?

Tabla A17 Resultados de la pregunta 13

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Constructoras privadas grandes	15	79%
Personas que hacen sus casas	1	5%
Intermediarios	2	11%
Empresas estatales	1	5%
Otros	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

PARTE IV: LOS PROVEEDORES

14. ¿Cree que actualmente existen suficientes proveedores para escoger?

Tabla A18 resultados de la pregunta 14

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	15	79%
No	4	21%
No sabe	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

15. ¿Puede exigir rebaja de precios o mayores plazos de crédito a sus proveedores?

Tabla A19 Resultados de la pregunta 15

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	1	5%
No	18	95%
No sabe	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

29. ¿Cómo califica usted el servicio de sus proveedores?

Tabla A20 Resultados de la pregunta 16

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	3	16%
Bueno	15	79%
Malo	1	5%
Muy malo	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

17. Señale en una sola respuesta ¿cuál es su mayor problema con sus proveedores?

Tabla A21 Resultados de la pregunta 17

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mala calidad del producto	3	16%
Atrasos en las entregas	9	47%
Precios muy altos	3	16%
Poco o nada de crédito	3	16%
Mal servicio	0	0%
Otro	1	5%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

PARTE VI: ESTRATEGIAS ACTUALES

18. ¿Ha implementado estrategias para enfrentar a la competencia?

Tabla A22 Resultados de la pregunta 18

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	12	63%
No	7	37%
No sabe	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

19. ¿Cuál es el principal problema para la formulación e implementación de estrategias competitivas?

Tabla A23 Resultados de la pregunta 19

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	A	E
Falta de información oficial por parte de gremios o Estado	7	37%
Falta de capacidad del personal directivo	2	11%
Desconocimiento de nuevos modelos de gestión organizacional	8	42%
Falta de concertación entre los entes empresariales semejantes	7	37%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

20. ¿Qué persona o personas están a cargo de formular estrategias competitivas?

Tabla A24 Resultados de la pregunta 20

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Junta de accionistas	1	5%
Gerentes	15	79%
Jefes departamentales	3	16%
Otros	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

21. Señale el nivel de dificultad para formular estrategias competitivas a largo plazo.

Tabla A25 Resultados de la pregunta 21

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy difícil	5	26%
Poco difícil	14	74%
Nada difícil	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

22. ¿Los empleados participan en formulación de estrategias de la empresa?

Tabla A26 Resultados de la pregunta 22

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	0	0%
Regularmente	1	5%
A veces	5	26%

Nunca	13	69%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

23. ¿Su empresa lleva a cabo acciones que le permiten conocer el mercado y sus tendencias?

Tabla A27 Resultados de la pregunta 23

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	4	21%
Con frecuencia	1	5%
Regularmente	5	26%
Pocas veces	6	32%
Nunca	3	16%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

PARTE VII: CAPACIDADES

24. ¿Piensa usted que su actual infraestructura le permitirá crecer en el mercado?

Tabla A28 Resultados de la pregunta 24

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	14	74%
No	5	26%
No sabe	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

25. ¿Cuál cree usted que es su mayor fortaleza empresarial?

Tabla A29 Resultados de la pregunta 25

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Maquinaria	11	58%
Talento humano	6	32%
Experiencia en el mercado	10	53%
Clientes fijos	6	32%
Calidad de mi producto	9	47%
El precio de mi producto	10	53%

Mi servicio	11	58%
Otro	1	5%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

26. ¿Cuáles cree que son sus mayores debilidades?

Tabla A30 Resultados de la pregunta 26

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Inexperiencia	0	0%
Materia prima	6	32%
El personal que trabaja en la empresa	13	68%
La falta de conocimiento administrativo	5	26%
El bajo conocimiento informático	5	26%
La organización de la empresa	4	21%
La distribución de mi producto	4	21%
El espacio de almacenamiento	2	11%
Otro	3	16%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

27. ¿Cómo se mira usted de aquí a cinco años?

Tabla A31 Resultados de la pregunta 27

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mucho mejor	11	58%
Igual que ahora	3	16%
Peor que ahora	0	0%
No sabe	5	26%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

28. ¿Cree usted que las políticas actuales del gobierno han ayudado a que su negocio crezca?

Tabla A32 Resultados de la pregunta 28

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sí	6	32%
No	12	63%
No sabe	1	0%
TOTAL	19	95%

Fuente: Encuesta realizada, 2013.

Elaborado por: Hernán Corrales

Anexo No. 4. Modelo de la ficha de observación

Ficha de observación: estrategias en empresas

Estimado (a) Señor (a):

Yo Hernán Francisco Corrales, he iniciado un estudio como requisito para alcanzar un título de cuarto nivel, por lo que me encuentro interesado en investigar el sistema de decisiones estratégicas que encaran las empresas del sector de fabricación de material de construcción (bloques) como aporte para generar un modelo analítico sobre el cual se sustente el diseño de la estrategia competitiva. El aporte derivado de las siguientes observaciones es importante para la valoración del desempeño institucional.

INSTRUCCIONES:

Anote en el cuadro correspondiente el número que se ajuste a la percepción respecto a las conductas para el diseño de la estrategia competitiva:

Considere la siguiente escala:

1. Pésimo. (Me sorprende negativamente)
2. Insuficiente.
3. Suficiente.
4. Excede mis expectativas. (Me sorprende positivamente).

No.	INDICADOR	ESCALA			
		4	3	2	1
1	Utilización de herramientas administrativas				
2	Transmite ideas de forma clara y concreta				
3	Comparte su experiencia centrándose en el tema				
4	Da retroalimentación oportuna y propositiva				
5	Recibe retroalimentación y la aprovecha				
6	Genera un ambiente de entusiasmo				
7	Predisposición a sugerencias y comentarios.				
8	Capacidad de respuesta.				
9	Percepción de la confiabilidad de la información				
10	Existe una excelente divulgación de la información				
11	Comunicación con otros consultores				
12	Aceptación de retos				

Elaborado por: Hernán Corrales

Anexo No. 5 Listado de preguntas para los entrevistados

1. ¿Qué piensa usted que está ocurriendo con el sector de bloques de construcción en el último tiempo?
2. ¿Cómo mira usted la nueva tecnología de información y comunicación y su aplicación en el negocio de la fabricación de bloques de construcción?
3. ¿Qué piensa usted sobre la “lealtad de los clientes” en el negocio de los bloques?
4. ¿Qué alternativas tomaría usted frente a un alto crecimiento de la competencia, que empieza a reducir sus ventas, si usted tuviera una compañía de fabricación de bloques?
5. ¿Qué piensa usted sobre las políticas económicas actuales del Gobierno, enfocado al sector de la fabricación de bloques?
6. ¿Piensa usted que los empresarios del sector de la fabricación de bloques ocupan el “Plan de Marketing” como una herramienta para el incremento de clientes o de ventas?
7. ¿Qué piensa usted sobre las políticas generales del gobierno (manejo político) actuales del Gobierno, enfocado al sector de la fabricación de bloques?
8. ¿Qué piensa usted sobre las políticas del gobierno actual, que afectan al Mercado laboral, enfocado al sector de la fabricación de bloques?
9. ¿Cómo mira usted a las empresas del sector de la construcción en los siguientes 4 años?

Elaborado por: Hernán Corrales

Anexo No. 6 Guía de entrevista

LUGAR: _____ **FECHA:** _____ **HORA DE INICIO:** _____ **HORA DE FINALIZACIÓN:** _____

OBJETIVO:

Conocer los factores favorables y desfavorables que limitan el desempeño de los negocios de la industria de la construcción.

DATOS GENERALES:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____

PROFESIÓN U CARGO: _____

EDAD: _____

ESCOLARIDAD: _____

INSTITUCIÓN DONDE LABORA: _____

NOMBRE DEL (LOS) ENTREVISTADOR (ES): _____

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA:

PERCEPCIÓN DE LA INDUSTRIA-SECTOR	PERCEPCIÓN DEL NIVEL COMPETITIVO
¿Cómo cataloga el desarrollo de la industria de la construcción en el país?	¿Cómo considera usted la rivalidad entre los competidores de la construcción?
¿Qué factores que inciden en el desempeño de la industria de la construcción del país?	¿Cree que existen barreras para la entrada de nuevos negocios a la industria de la construcción?
¿Cuáles son las ventajas y desventajas del producto nacional que se utilizan en la industria de la construcción?	¿Considera adecuado el desempeño de los proveedores de la industria de la construcción?
¿Son adecuados los canales de los productos de la construcción?	¿Tiene establecidos la frecuencia de compra, los montos de los insumos de la construcción para sus proyectos?
¿Qué oportunidades y amenazas presentan la industria de la construcción en el país?	¿Ha logrado desarrollar convenios de cooperación entre sus competidores?
	¿Considera que los precios de los insumos de la construcción tienen una alta sensibilidad?
	¿Son fáciles de encontrar en el mercado local productos sustitutos para los insumos de la construcción?

Elaborado por: Hernán Corrales

Anexo No. 7 Entrevistas a expertos

A) EXPERTOS RELACIONADOS A LA INDUSTRIA

ENTREVISTA A LA GERENTE CCQ FERNANDA JURADO

1. ¿Qué piensa usted que está ocurriendo con el sector de bloques de construcción en el último tiempo?

Los bloques de la construcción son los materiales más utilizados ahorita en la construcción para la forma industrial puesto que el costo es bajo y no sufren periodicidades como es el caso de los ladrillos que esperar que sea el verano para que exista producción en cambio el bloque se produce independientemente sea verano o sea invierno.

2. ¿Cómo mira usted la nueva tecnología de información y comunicación y su aplicación en el negocio en la fabricación de bloques de construcción?

En el orden que ha salido industrializado para mejorar las obras técnicas y de la reproducción para también promocionar los multi productos, en cambio en el campo artesanal no le veo mucha explicación más en el campo industrial.

3. ¿Qué piensa usted sobre la lealtad de los clientes en el negocio de los bloques propios?

El cliente se mueve de acuerdo a lo que es costos a la calidad del bloque y a la aplicación de donde se encuentra la obra porque generalmente no se tiene toda la fidelidad.

4. ¿Qué alternativas tomaría usted frente a un alto crecimiento de la competencia, empieza a reducir sus ventas, si usted tuviera una compañía de fabricación de bloques?

Ahí si no sé porque yo no fabrico, creo que sí debería empezar a afectar las venta de la gente pero yo pienso que se debería seguir promocionando para la calidad y costos o dar un servicio alternativo de entrega directa a la obra o asesoría de algún tipo de manejo de producción de algún producto especial, entonces que sea atractivo al cliente para que el cliente, en lugar de buscar otra persona, busque a la persona que esté interesado al valor agregado a un producto que sea generar bloques decorativos, y promocionar más alternativas.

5. ¿Qué piensa usted sobre las políticas económicas actuales del Gobierno enfocado al sector de la fabricación de bloques?

En general las políticas laborales están afectando a los sectores productivos en general porque la gente ahora tiene mayores requerimientos en seguridad, mayores requerimientos lo que son afiliación al menos la gente que fabrica artesanalmente y que son su gran mayoría, prefiere hacerlo en un núcleo familiar con sus más allegados, o cercanos familiares para diluir el costo que implica equipos de seguridad, afiliación, de pronto indemnizaciones en caso de algún accidente eso limita mucho a la producción por el costo al cual se tiene que producir a la tan alta competencia no puede bajar

muchos sus costos, es una de las pocas fabricas que produce bloque a nivel industrial pero al no ser el único producto tiene la posibilidad de tener toda la infraestructura y cubrir todas las demandas laborales en cambio un artesano que produce solamente ese producto y tiene que demás cubrir seguro, tiene que cubrir del otro trabajo tiene que hacer la metodología que ahora el ministerio dice que tiene que tener más de diez trabajadores tiene que tener en un comité, entonces se le va así caer el producto y se le va hacer competitivo por ende va a quebrar. Entonces tal vez hay que mirar un poco más o tratar de formar de pronto una cooperativa de productores para que entre todos puedan hacer la alianza y entre todos puedan industrializarse y poder llegar a tener estándares de calidad que benefician también a los trabajadores que están dentro del sector.

6. ¿Piensa usted que los empresarios del sector de la fabricación de bloques ocupan el plan de marketing como una herramienta para el incremento de clientes o de venta?

En caso de los industrializados si Disensa, Fabrinock, en caso de los artesanales no porque ellos no tienen la posibilidad de acceder a los costos que implica un plan de marketing y tampoco tienen la herramienta tecnológica como para comercializar su producto entonces la venta o comercialización de productos reglamentarios a nivel de ferreterías en cambio los que son industriales solucionan su producto pero el costo también es mucho más alto por eso tal vez tampoco les representa un ingreso bastante alto la gente ya le digo los constructores siempre buscamos calidad de precio porque eso es lo que va a minimizar nuestros costos finales.

7. ¿Qué piensa usted sobre las políticas generales del Gobierno en el caso de manejo político enfocado a la fabricación de bloques?

Ahorita el Gobierno se ha enfocado bastante en lo que son las macro obras unas gigantescas, pero no lo ha hecho con el sector privado más bien lo ha hecho con el sector público mismo que son sus cuerpo de Ingenieros del Ejército entonces eso no ayuda a que el sector siga creciendo más bien hace que se dé un estancamiento, ahora con respecto al bloque no sé si tiene políticas específicas tal vez para generar micro empresas o para dar apoyo de crédito a los fabricantes artesanales de bloque y pienso que si deberían tratar de ver créditos para medianas empresas que ya existen especialmente en lo que es la provincia de Cotopaxi la fabricación más acogida de bloques de provincia y ver también que es uno de los productos más vendidos en el campo de la construcción aunque ahora también lo estén remplazando por eso se está utilizando bastante el hormigón en Quito para sistemas prefabricados de bloque.

8. ¿Qué piensa usted sobre las políticas del Gobierno actual que afectan al mercado laboral enfocado al sector de la fabricación de bloques?

El hecho de tener bastantes exigencias laborales con justa razón pero en el caso de los artesanos no les es rentables muchas personas se dedican a ese tipo de fabricación son gente que no ha cumplido un nivel básico de educación entonces para ellos se les hace momentáneo el hecho de tener el afilado el poder sacar el ruc y hacer declaraciones y eso degenera que este fuera de la ley y que se mantengan al margen porque si usted no vende hasta que está en los estándares de ley que según uno tiene que manejar le impide sacar crédito, le impide que pueda presentar un proyecto a

microempresarios o en un banco porque le van a decir, usted no tiene en regla sus cosas entonces yo pienso que por ese lado tal vez si afecta, en el caso de las industrias no creo mucho porque ellos si tienen bien establecido sus plantas de producción, y cumplen con todas las normativas aunque yo le digo las exigencias actuales están muy complicadas ya que les representa un gasto muy grande que posiblemente no es recuperable

9. ¿Cómo mira usted a las empresas del sector de la construcción en los siguientes cuatro años?

Nosotros esperamos que el mercado laboral se abra, porque todavía existen bastantes con nuestro proyecto que también esperamos que el gobierno empiece ya a tomar en cuenta a la empresa privada que en la parte inmobiliaria Constructoras pero hay una demanda, y hay una sobre oferta en la parte de construcciones de mediano y alto valor y eso es al sector de la construcción para vivienda entonces, esperamos que el cambio de constitución se dé su tiempo y se dedique a eso que va hacer un buen mercado y en cuanto a los constructores de infraestructura civiles con el sector publica esperamos que siga evolucionando y principal en la construcción del Gobierno, del Estado y que los recursos que están viviendo de los préstamos del petróleo, de todos los préstamos.

ENTREVISTA INGENIERO JUAN PAZMIÑO COMISARIO DE LA CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN DE QUITO

1. ¿Qué piensa usted que está ocurriendo con el sector de bloques de construcción en el último tiempo?

Bueno, con respecto a este tema creo que está decayendo un poco la fabricación debido al incremento o mejor dicho a las nuevas tecnologías que están viniendo hacia acá al país en sí, entonces un poco te digo creo que está bajando un poco el nivel la parte de la materia prima también, todo lo que es canteras, está un poco reduciéndose, el costo del bloque también se está elevando entonces creo que te digo está bajando el nivel de fabricación podemos decir.

¿Y cuál sería tu nueva tecnología?

Mira tienes los paneles bueno ahorita hay dos fábricas la una es PANICOM son los paneles de como espuma Flex y PODISTILÉM es una forrados con malla se hace como hormigón armado reducido ya viene prácticamente casi listo y se instala en una pared, el panel completo se instala en una pared y ahí si depende del tiempo que requiera en la construcción por abaratar costos entre comillas utilizan ese tipo de nuevas tecnologías, entonces hoy día es mucho más rápido instalas un departamento, no te demoras casi nada en instalar paredes y haces con hormigón compactado es la diferencia de instalar el bloque es más demoroso hasta que se seque para poder enlucir.

¿Y esa tecnología es mucho más barata?

A la larga más que barato es el tiempo, tiempo de la entrega de las cosas del producto final, me acuerdo el Mutualista Pichincha utilizaba bastante materia de fábricas de provincia, por ejemplo Latacunga, Entonces te digo ya depende mucho del cliente, del constructor, de los tiempos de entrega pero en relación a la fabricación de bloques, yo pienso que si ya ha disminuido a comparación de los años anteriores.

2. ¿Cómo mira usted la nueva tecnología de información y comunicación y su aplicación en el negocio en la fabricación de bloques de construcción?

Mira, la información creo que viene a la par, la una como constructor no tiene mucha información del otro, de los fabricantes tampoco, creo las que están quedando son las empresas grandes, el pequeño productor de bloque ya casi termina de desaparecer y las empresas grandes creo se han quedado con su marketing y propaganda desde hace mucho tiempo, entonces no han fomentado mucho en ni siquiera en lo que es fabricación de bloques y de pronto están incrementando algún material adicional para mejorar ese tema o tratar de mayor resistencia al bloque.

3. ¿Qué piensa usted sobre la lealtad de los clientes en el negocio de los bloques propios?

Bueno la lealtad del cliente yo creo que el cliente, no tiene mucha lealtad no solo con el negocio de los bloques, el cliente, el constructor va lo que es más económico en función de su bolsillo. Entonces hay muchos que por este tema no ven calidad no ven otras cosas que son más importantes, entonces yo creo que el cliente no es leal.

4. ¿Qué alternativas tomaría usted frente a un alto crecimiento de la competencia, empieza a reducir sus ventas, si usted tuviera una compañía de fabricación de bloques?

Que alternativas bueno, tratar de mantenerme pero es complicado con todo el entorno, creo que con el tiempo dependiendo del lugar la tendencia seria cerrar, o buscar otra alternativa otro negocio, otro producto si no se tiene el capital como para mejorar y dar un buen producto, difundir el mejorando en propaganda, un buen marketing pero ya intentando todo, si no se tiene eso, creo que la tendencia seria buscar otro producto.

5. ¿Qué piensa usted sobre las políticas económicas actual del Gobierno enfocado al sector de la fabricación de bloques?

Bueno yo creo que en si las políticas económicas del Gobierno afectan globalmente no solo al sector de bloque sino al sector pequeño de la pequeña industria y no estoy de acuerdo para nada porque lo que va haciendo es cerrando puertas a todas las pequeñas productoras y la tendencia iría desapareciendo deberían cambiar las políticas deberían estandarizar muchas cosas deberían regular todo el tema de si nos enfocamos en el tema de fabricación de los bloques, reunir a toda esa gente que se dedica a la traducir este elemento y regular y normar para que uno como cliente por último ósea las reglas del juego la saben todos los fabricantes los que ofrecen el mismo producto y uno sabrá que decide por donde se va.

6. ¿Piensa usted que los empresarios del sector de la fabricación de bloques ocupan el plan de marketing como una herramienta para el incremento de clientes o de venta?

No pese que es una muy buena herramienta pero te digo ya implementando un plan de marketing lo que también incrementa un gasto hacia el fabricante que no lo va hacer entonces el por más que ser una buena herramienta el tratará de hacer su propaganda en base a sus capacidades ósea hojas volantes, referencias de otros productores otros clientes mejor dicho pero no, no creo que todo el mundo utiliza ese tipo de plan como herramienta.

7. ¿Qué piensa usted sobre las políticas generales del Gobierno en el caso de manejo político enfocado a la fabricación de bloques?

Básicamente como la pregunta anterior lo que hay que generar para el sector de la construcción no es la más aceptada ni la más adecuada porque igual lo que está haciendo el gobierno en las construcciones grandes incrementando o solicitando que se entreguen a plazos reducidos lo que hace es que el constructor traiga nuevas tecnologías de paneles para entregar en el tiempo que está solicitando el Gobierno al pedirte que el tiempo apremie va dejando a un lado la fabricación del bloque lo que se está haciendo el bloque entonces en si el Gobierno debería centrarse aparte asesorarse bien de los temas porque nosotros tecnología de punta no tenemos como se maneja en Europa o Estados Unidos para construcción de bloques a plazos muy cortos entonces al solicitar este tipo de cosas lo que está haciendo es mermando a los pequeños fabricantes, la utilización de ciertos materiales y (también al Ingeniero que recién empieza que también no tiene la capacidad económica para este tipo de tecnología) ´ING. Corrales´ Claro ósea ya te digo todo el pequeño si hablamos de las fábricas que recién están empezando es bien difícil que adquiera un proyecto grande porque tiene que traer mucha tecnología del estado que no tiene que invertir hasta que tengas la devolución del capital pago de planillas y todo entonces aquel que está iniciando.

Entonces, no tiene esa capacidad y de paso todo lo que es de, digo volviendo al tema de la fabricación de bloque igual si tu requieres una cantidad inmensa de material un pequeño fabricante no te va a proveer tampoco entonces necesitas buscar otras alternativas te obligan.

8. ¿Qué piensa usted sobre las políticas del Gobierno actual que afectan al mercado laboral enfocado al sector de la fabricación de bloques?

Ese es otro tema que el Gobierno incrementa por querer nivelar a todos los sectores de fabricación de bloques a nivel social como está incrementando los costos de mano de obra entonces el fabricante al no tener una producción continua y poder vender su producto no puede tener a cuatro o cinco obreros a su cargo porque no tiene como pagar a parte que el costo del salario básico sigue incrementando por el Estado entonces ya no le alcanza , tiene que en vez de tratar de captar gente tiene que empezar a despedir gente.

9. ¿Cómo mira usted a las empresas del sector de la construcción en los siguientes cuatro años?

Las empresas pequeñas creo que la tendencia será desaparecer si es que no están funcionando no van consiguiendo capitales para ir creciendo porque con las políticas que tienen actualmente para los contratos que el Gobierno empieza a sacar son contratos millonarios un tanto que las empresas pequeñas no puedan acceder y mantenerse solamente en el sector privado no pueden mantener una empresa entonces yo creo que muchas de las empresas pequeñas tendrán cerrar e irán quedando las empresas de mediano y alto rango de capitales hablando.

ENTREVISTA AL DIRECTOR DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN CCQ-ING. MANUEL GUAYASAMÍN

1. ¿Qué piensa usted que está ocurriendo con el sector de bloques de construcción en el último tiempo?

En el sector de la construcción hubo un oleaje en la década pasada estas micro empresas de fabricación de bloques de todos los tipos en cuanto aparecieron las fabricas por decirlo así en grupos organizados solo los pequeños productores tendieron a desaparecer porque encontraron la competencia de calidad entonces, en este momento no tengo datos concretos, en la ciudad tiene que haberse reducido lo de pequeños fabricantes, fuera de la provincia debe existir y deben haber suplementados.

2. ¿Cómo mira usted la nueva tecnología de información y comunicación y su aplicación en el negocio de bloques de construcción?

Sinceramente no he visto yo una buena propaganda o una propaganda, básicamente son folletos en revistas especializadas pero estas propagandas no hacen los pequeños productores de bloques lo hacen las fabricas los productores que producen grandes cantidades.

3. ¿Qué piensa usted sobre la lealtad de los clientes en el negocio de los bloques?

No puede haber una lealtad continua en la compra de bloques, así hacia otro fabricante, pequeño o mayoritario porque depende de la ubicación de la obra si yo tengo la obra en el extremo Sur no va a venir a mi proveedor que conozco de hace muchos años que él también tiene su fábrica en el Norte entonces no hay esa lealtad.

4. ¿Qué alternativas tomaría usted frente a un alto crecimiento de la competencia que empieza a reducir sus ventas en el sector de construcción de los bloques?

Si eso sucede en cualquier producto y dentro del sector de la construcción tiene que suceder si alguien pone una fábrica más grande pero con control de calidad con producto de mejor calidad, entonces si yo tengo una fábrica pequeña pero no tengo un control de calidad, lo que mi producto no cumplen ciertas normas yo tengo que ver que se reduce entonces para permanecer en el mercado tengo que ponerme al nivel de las otras fábricas ósea con control de calidad y con un producto que muestre su competitividad

5. ¿Qué piensa usted sobre las políticas Económicas actuales del Gobierno enfocado al sector de la comunicación del bloque?

El Gobierno es el mayor gestor de la obra pública entre más obras construye el Gobierno, obras publicadas como universidades, escuelas, colegios, hospitales, viviendas tiene que producir más bloques en todo el país ahí depende de las especificaciones técnicas que haya emitido el Gobierno para que no pueda ser competitivo, el hecho que haya bastante demanda no quiere decir que yo voy hacer bloque de resistencias menores que las especificaciones técnicas para yo poder vender para poder cubrir mis costos, yo tengo que mejorar.

6. ¿Qué piensa usted que los empresarios del sector de la fabricación de bloques, o piensa usted que los empresarios del sector de la fabricación de bloques ocupan un plan de marketing como una herramienta para el incremento de clientes o de ventas?

Los pequeños productores no, que son costos para ellos, y eso es el error que los productores mayoritarios los que tienen fábricas estables no solamente con bloques sino de quien produce también otro tipo de materiales por ejemplo adoquines yo si he utilizado este mecanismo.

7. ¿Qué piensa usted sobre las políticas generales del Gobierno, en el manejo político actual del Gobierno enfocado al sector de la fabricación de bloques?

Que yo haya visto una política dirigida hacia un productor específico en forma general debe estar generando empleo en el sector de la construcción por la cantidad de obra social del plan de gobierno en todas sus psicologías como es escuelas, colegios, hospitales y ahora más con el asunto de las plataformas administrativas pero no es dirigido específicamente

8. ¿Qué piensa usted sobre las políticas del Gobierno actual que afecta en el mercado laboral enfocado en el sector de bloques?

No lo hay ósea las políticas laborables son para proteger al obrero y el fabricante dueño de la fábrica pequeña o grande lo que tiene que hacerle es cumplir con las normas laborables, que usted pide por medio del seguro social por medio del ministerio de relaciones laborales ósea ya es cogido conciencia del año pasado que si no cumplen con eso y el seguro social en total no hay un cumplimiento a las normas entonces es preferible cumplir, que les va a molestar cuando es amonestado por un comienzo porque es un flujo que no estaba prevenido pero de todos modos hay que cumplir.

9. ¿Cómo mira usted a las empresas del sector de la construcción en los siguientes cuatro años?

Tienen un buen futuro y tienen se tiene que estar preparados porque en estos próximos años de los futuros con el plan de proyectos del Gobierno de la Revolución Ciudadana de construir obras públicas a todos los niveles, y tienen que estar aplicando ya, si no lo hicieron hace cuatro años cuando empezaron a ver que el Gobierno empezó a invertir en el área pública, en los seis años nuestros primeros en introducción este Gobierno los últimos cuatro años fue una ejecución de orden si recuerdo pero la

novedad en noticia de obra del Gobierno no estaban preparados para los siguientes próximos cuatro años se consolida.

ENTREVISTA AL EX GERENTE DE LA CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN INGENIERO MARCELO BATALLAS

1. ¿Qué piensa usted que está ocurriendo con el sector de bloques de construcción en el último tiempo?

Bueno ha habido un incremento de construcción, por lo tanto en el sistema tradicional que se construye con bloque hay mucha más demanda es por eso que ya es un poco complicado a veces conseguir los bloques de un rato al otro.

2. ¿Cómo mira usted la nueva tecnología de información y comunicación y su aplicación en el negocio en la fabricación de bloques de construcción?

Todavía no existe tecnología en información y comunicación como lo hacen otros productos yo creo que en tiempo posterior se tendrá que escuchar ya las propagandas como quien dice para los bloques pero actualmente no existe mayor difusión de este producto solamente los grandes pero ni así.

3. ¿Qué piensa usted sobre la lealtad de los clientes en el negocio de los bloques propios?

Bueno los cliente somos leales a quienes les entregan un buen producto entonces cuando hay buen producto la gente que compramos no nos vamos a otro lado a pesar de que puede variar el precio son el mínimo pero los bloques cuando son de buena calidad no vamos a comprar en otro lado.

4. ¿Qué alternativas tomaría usted frente a un alto crecimiento de la competencia, empieza a reducir sus ventas, si usted tuviera una compañía de fabricación de bloques?

Bueno la fabricación de bloques ya con alta tecnología no les va a suplir a los que hacen manualmente así que no creo que exista competencia por el momento próximamente tal vez cuando salgan otras fábricas ya grandes con una nueva tecnología ahí sí creo que va a ver una buena competencia.

5. ¿Qué piensa usted sobre las políticas económicas actual del Gobierno enfocado al sector de la fabricación de bloques?

Este Gobierno ha trabajado bastante ha dado muchas obras y consecuentemente para la industria del bloque es beneficioso hay mucho trabajo y por lo siguiente se puede conseguir o comprar mucho más bloque

6. ¿Piensa usted que los empresarios del sector de la fabricación de bloques ocupan el plan de marketing como una herramienta para el incremento de clientes o de venta?

Si claro que si hacen marketing las fabricas grandes pero, como dije anteriormente es muy poco no es agresiva la información es moderada no es mucha información.

7. ¿Qué piensa usted sobre las políticas generales del Gobierno en el caso de manejo político enfocado a la fabricación de bloques?

Bueno como dije anteriormente el Gobierno está ocupando de recursos del estado de una forma sino especialmente en educación, salud, han sido unas unidades del milenio donde se necesita una buena cantidad de bloques, es decir que el gobierno también está apoyando al sector de la fábrica de bloques.

8. ¿Qué piensa usted sobre las políticas del Gobierno actual que afectan al mercado laboral enfocado al sector de la fabricación de bloques?

No creo que haya una afectación a lo laboral más bien está dando trabajo a la gente de mano de obra no calificada, a la mano de obra calificada y más bien está incrementando para la producción de estos bloques.

9. ¿Cómo mira usted a las empresas del sector de la construcción en los siguientes cuatro años?

Esperemos que el ritmo siga igual porque un tiempo esta parte hablemos de este Gobierno ha habido bastante trabajo y esperemos que continúe así, esperemos que no se bajen los precios del petróleo, esperemos que haya el manejo de buena forma para que siga adelante nuestro país.

Entrevista realizada por: Hernán Corrales

B) EXPERTOS POTENCIALES DEMANDANTES

ENTREVISTA AL ING. ANDRÉS BATALLAS: GERENTE GENERAL DE CLANMAK CONSTRUCTORA

1. ¿De manera general, describa la situación actual de la industria de la construcción?

Creo que está en uno de sus mejores momentos, ello se demuestra en las cifras, que evidencia su importante participación en el crecimiento económico del país. Este se debe a la inyección de recursos por parte del Estado para el desarrollo de proyectos importantes para la sociedad. A ello se agrega la importante participación y protagonismo que va teniendo el Banco del IESS (BIESS) para el financiamiento la adquisición o construcción de viviendas en el país.

2. ¿Ahora, de manera particular como ve a su negocio?

Mi negocio muestra un aceptable crecimiento, gracias a que de manera indirecta también está ligada a proyectos importantes. Es primordial el aporte de nuestro recurso humano, así como de nuestros clientes y proveedores.

3. ¿Sus productos satisfacen plenamente las expectativas de sus clientes?

Si, enfatizamos en utilizar productos de buena calidad, así como trabajadores calificados que faciliten la obtención de productos que se ajusten a las necesidades de nuestros clientes.

4. ¿Respecto a sus proveedores, como los cataloga?

Bueno, en su gran mayoría todos nuestros proveedores han sabido suplir nuestros requerimientos. No se han presentado mayores retrasos en las entregas. La calidad también es aceptable, salvo casos aislados, específicamente en lo que respecta a la adquisición de maquinaria y equipo de construcción.

5. ¿Cuenta su entidad con planes de adquisiciones o compras, o de qué manera planifica?

Por lo general, todos nuestros proyectos siguen una metodología clara que consiste en la formulación y en la posterior evaluación del mismo. Ello facilita la estimación de los montos a comprar de insumos de la construcción. Se han presentado ajustes repentinos que han obligado a asignar más recursos para la consecución de los proyectos; enhorabuena esto no ha implicado retrasos mayores.

6. ¿De manera general, cada cuanto adquiere usted insumos para la construcción?

Todo depende de la periodicidad pactada para cada una de las fases de los proyectos. Pero por lo general se hacen compras en volúmenes totales, todo ello con el fin de no incurrir en costos de transporte innecesarios que pueden elevar el valor el monto total del proyecto.

7. ¿Ahora, puede mencionarme qué tipo de producto es el que más emplea en sus proyectos para la edificación de las paredes?

Bueno, en la actualidad se puede encontrar un sinnúmero de alternativas para la edificación de paredes, hemos adquirido bloques, ladrillos, laminas prensadas, entre otros. Sin embargo, todo depende de la empresa contratista, la cual a su vez se debe a los clientes finales, que son quienes definen el tipo de material a utilizarse.

ENTREVISTA AL ING. PABLO ZAMBRANO: GERENTE-PROPIETARIO DE ZAMBRANO CONSTRUCCIONES

1. ¿Hablemos de sus principales insumos requeridos para desarrollar los proyectos de construcción?

La construcción se centra más en toda gama de productos. Los más demandados son cemento, arena, hierro, piedra, bloques, ladrillos, entre otros.

2. ¿Respecto a los bloques de hormigón, de qué localidad suele adquirir?

Básicamente por la cercanía y disponibilidad, preferentemente se adquieren de dos localidades específicas, la una es el sector noroeste de la ciudad de Quito y la otra es la ciudad de Latacunga.

3. ¿Está conforme con la calidad de los productos (bloques) que le entregan?

Sí, no hemos tenido grandes inconvenientes, ni en la calidad, ni en los tiempos de entrega, salvo casos aislados, donde se ha tenido que cambiar de proveedor, a fin de que nosotros tampoco comprometamos nuestro prestigio.

4. ¿Le resulta fácil cambiar de proveedor de bloques?

Si bien resulta fácil cambiar de proveedor, la idea es garantizar el abastecimiento oportuno de los productos, es por ello, que por lo general, tratamos de mantener el mismo proveedor.

5. ¿Respecto a los precios de mercado, le resulta fácil elegir entre uno y otro proveedor de bloques?

Los precios por lo general están dados, esto facilita ser un tanto indiferente entre uno y otro proveedor. En razón de que no se han presentado mayores impactos o alzas de precios, nos mantenemos con nuestros proveedores actuales.

6. ¿Respecto a los precios de mercado, le resulta fácil elegir entre uno y otro proveedor de bloques?

Los precios por lo general están dados, esto facilita ser un tanto indiferente entre uno y otro proveedor. En razón de que no se han presentado mayores impactos o alzas de precios, nos mantenemos con nuestros proveedores actuales.

ENTREVISTA AL SR. MARCELO HERRERA: GERENTE DE CONSTRUCCIONES HERRERA

1. ¿De manera general, como cataloga su desempeño en el logro de los objetivos de su organización?

Me resulta difícil calificarme a mí mismo, pero le puedo comentar, que trata de ser lo más eficiente en mis actividades, esto ha implicado tener que capacitarme en diversos aspectos, enfatizando en aquellos temas de gestión de recursos financieros y humanos, esto ha facilitado mi desempeño. Trato en lo posible de transmitir buenos valores a mis colaboradores, enfatizando en su importancia para el normal desempeño de la entidad a la cual represento.

2. ¿Cree usted que el grupo de colaboradores de su entidad, tienen claro el horizonte al cual pretende llegar?

Si lo creo, puesto que de manera general siempre estamos deseosos de conocer las opiniones de nuestros colaboradores, esto ha implicado realizar reuniones formales e informales, donde se imparte los deseos y objetivos que tenemos como organización. Existe una buena aceptación y retroalimentación con ellos.

3. ¿Cómo principal de esta organización, ha visto la necesidad de recibir capacitación en temas de gestión administrativa?

De hecho, como le comenté, es necesario la capacitación en todo aspecto, por el hecho mismo que se vienen dando adelantos, especialmente en los de tipo tecnológico, lo cual exige mayor grado de especialización para enfrentar con solvencia estos cambios.

4. ¿Respecto a su desempeño, ha presentado su organización problemas por el retraso en la entrega de sus trabajos u obras?

No de hecho, tratamos siempre de trabajar con una adecuada planificación de las obras que se tienen que entregar. Sin embargo, como toda entidad creo que no hemos estado exentos de eventualidad externas que si han incidido sobre nuestro desempeño, para lo cual se plantean soluciones inmediatas a fin de satisfacer a nuestro clientes de manera óptima.

5. ¿Cuáles considera usted que son sus ventajas por el resto de sus competidores?

Puedo mencionarle como la más relevante, la entrega oportuna, la innovación, niveles de precios competitivos, y capital humano capacitado.

ENTREVISTA AL ARQ. JORGE PEÑAHERRERA: GERENTE DE PLUSVALÍA CONSTRUCCIONES

1. ¿Respecto al nivel de competencia del mercado, ha observado prácticas desleales por parte de sus competidores?

Me resulta un tanto difícil decirlo, pero creo que en toda actividad está implícito juegos de intereses. En lo que respecta al desarrollo de la industria de la construcción, se han puesto de manifiesto la asignación a dedo de proyectos, lo cual llama a la reflexión, puesto que no se estarían dando practicas leales en el mercado. En lo que respecta a mi organización, puedo comentarle que por lo general tratamos de actuar con ética en todo lo que desarrollamos.

2. ¿Qué factores considera usted como demandante de productos de la construcción, que le implican mayores inconvenientes?

Los niveles de precios de los productos o insumos es un gran problema, por cuanto, en ocasiones se ha tenido que acceder a intermediarios, lo cual ha tendido a encarecer los mismos. Otro aspecto a resaltar es que por ser una economía de tipo dolarizada siempre estaremos ligados a esos factores externos que puede afectar el desempeño de todo el empresariado ecuatoriano.

3. ¿Dentro de su organización que tipo de estrategias emplea por lo general para posicionar su marca en el mercado?

Los costos tienden a ser elevados para la promoción de los productos, es por ello que nos centramos únicamente a sacarle provecho a las tecnologías de información y comunicación. Con ella hacemos llegar información a nuestros clientes. Vale resaltar que por lo general tratamos con cliente corporativos, eso también ha obligado a desarrollar otro tipo de estrategias, como es la concesión de descuentos por pronto pago, servicios agregados de diseño, entre otros.

4. ¿La calidad de sus insumos para la construcción están acorde a sus expectativas y exigencias?

Si, de hecho no hemos tenido problemas de esta índole. Por lo general, siempre nos guiamos en nuestra experiencia para hacer tomar una buena decisión. Tratamos asimismo, de trabajar con proveedores frecuentes, para no incurrir en costos por cambios de proveedores, esto además nos asegura el normal abastecimiento de los insumos, los cuales se pueden encontrar fácilmente en el mercado, y que tienen buena calidad y aceptación.

5. ¿Sus proveedores atienden sus requerimientos a tiempo?

Sí, no he tenido inconvenientes con ellos. Como le indique hemos tratado de aliarnos a ellos, para trabajar de forma conjunta, hecho que nos favorece tanto a ellos como a nosotros.

Entrevista realizada por: Hernán Corrales