

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración y Economía

Incidencia de una estrategia de diferenciación en los márgenes de ganancia dentro de la industria del acero en el Ecuador

Michelle Estefanía Arostegui Ortiz

Francisco Andrés Betancourt Lasso

Fabrizio Noboa, Ph.D., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Licenciado en
Administración de Empresas

Quito, diciembre de 2014

**Universidad San Francisco de Quito Colegio de Administración y
Economía**

HOJA DE APROBACION DE TESIS

**Incidencia de una estrategia de diferenciación en los márgenes de
ganancia dentro de la industria del acero en el Ecuador**

Michelle Estefanía Arostegui Ortiz
Francisco Andrés Betancourt Lasso

Fabrizio Noboa, Ph.D.,
Director de Tesis

.....

Arturo Paredes, MSc.,
Coordinador Académico de Administración

.....

Thomas C. Gura, M.I.M.,
Decano del Colegio de Administración y Economía

.....

Quito, diciembre de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a los dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitación y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre:Michelle Estefanía Arostegui Ortiz

C. I.: 1719219311

Lugar y fecha: Quito, diciembre de 2014

Firma:

Nombre: Francisco Andrés Betancourt Lasso

C. I.: 1716763576

Lugar y fecha: Quito, diciembre de 2014

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada de una manera muy especial a Dios, quien ha sido mi guía durante estos cuatro años de carrera universitaria, de igual manera a mi familia que me ha apoyado de manera incondicional, siempre ayudándome a seguir adelante y sin faltarme en ningún momento.

Michelle Estefanía Arostegui

Esta tesis la dedico a todas las personas que han estado presentes en mi vida hasta el día de hoy. En especial a mi familia por siempre ser un apoyo en el desarrollo de mi persona y saber guiarme a través de sus consejos en las distintas etapas de mi vida. Una dedicatoria especial a mi abuelo por ser mi guía y un modelo a seguir y quien me enseñó a ser perseverante en la vida.

Francisco Betancourt Lasso

AGRADECIMIENTO

Primeramente, un agradecimiento a Dios por darnos la oportunidad de conseguir este logro. En segundo lugar a nuestras familias quienes han sido un apoyo incondicional en este proceso de nuestras vidas e igualmente por la paciencia durante este tiempo. Un agradecimiento mutuo entre los escritores de la tesis quienes trabajamos en conjunto arduamente y de manera persistente para desarrollar y culminar este proyecto.

Un agradecimiento especial a Ideal Alambrec y en especial a sus colaboradores que permitieron que esta tesis sea posible a través de su apertura y disponibilidad para compartir conocimientos e información referente a la tesis. De igual manera un agradecimiento especial a nuestro director de tesis, Fabrizio Noboa, por brindar su tiempo y ser una guía durante este trayecto.

RESUMEN

El acero representa la tercera industria más importante del Ecuador, compone un 7,47% del PIB nacional. El principal problema de esas empresas es la materia prima al ser escasa y tener que ser importada de otros países. Las empresas dentro de esta industria han usado varios tipos de estrategias para poder ganar el mayor porcentaje de participación dentro de este atractivo negocio. Dentro de estas empresas se encuentra Ideal Alambrec-Bekaert, empresa que según Ekos obtuvo la posición 129 en nivel de ventas para el 2013. Además es la única empresa que utiliza una estrategia de especialización para uno de sus productos. En esta tesis se trata de buscar la relación existente entre una estrategia de especialización y los márgenes de ganancia. De igual manera se analiza la estrategia y los efectos que ésta tiene sobre los márgenes de ganancia desde la introducción del producto hasta la actualidad.

ABSTRACT

In Ecuador, the steel industry is the third most important as it represents the 7,47% of the GDP. The main problem of this industry's companies is the raw material, as it has to be imported as there is not enough local provision. Therefore, companies have used different strategies in order to gain a larger market share inside this appealing market. Ideal Alambrec Bekaert is one of this companies that competes in this market. This company, as Ekos stated, ranked 129 in sales for the year 2013. Moreover, it is the only company in the industry with a differentiation strategy in one of its products. In this thesis a correlation between a differentiation strategy and the company's gross profit is found. In addition, this strategy is analyzed as well as the effects it has on the gross profit from the year the product was introduced to the market to present day.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
INTRODUCCIÓN AL TEMA.....	12-16
Problema.....	12-13
Preguntas.....	14
Objetivos.....	14
Justificación.....	15
Viabilidad.....	16
MARCO TEÓRICO.....	17-25
METODOLOGÍA.....	26-31
Metodología utilizada.....	26-29
Fuentes y recolección de datos.....	29-31
ANÁLISIS DE DATOS.....	32-33
HISTORIA.....	34-35
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	36-38
Ideal Alambrec y la competencia.....	36
Ideal Alambrec y sus clientes.....	37
Ideal Alambrec y las nuevas oportunidades dentro del mercado.....	37-38
LA DIFERENCIACIÓN DENTRO DE IDEAL ALAMBREC.....	39-58
Diferenciales en el hierro preparado: figurado a medida.....	41-43
Diferencial en el producto.....	43-45
Diferencial en el servicio.....	45-46
Impacto de la estrategia en la estructura interna de la empresa.....	46-47

La estrategia de diferenciación en las operaciones de producción.....	48-50
La estrategia de diferenciación en la logística y backoffice.....	50-51
Valor agregado para el cliente.....	51
Márgenes de ganacia, retorno en inversión y la estrategia.....	51-58
CONCLUSIONES.....	59-62
REFERENCIAS.....	63-64
ANEXOS.....	65-67

TABLA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Matriz de Ansoff.....	22
<i>Figura 2.</i> Relación estrategia de Porter y ROI.....	25,61
Tabla 1. <i>Diferenciales del hierro preparado</i>	41
<i>Gráfico 1.</i> Diagrama de servicio.....	46
<i>Gráfico 2.</i> Márgenes de ganancia 2011.....	52
<i>Gráfico 3.</i> Márgenes de ganancia 2012.....	53
<i>Gráfico 4.</i> Márgenes de ganancia 2013.....	53
<i>Gráfico 5.</i> Márgenes de ganancia 2014.....	54
<i>Gráfico 6.</i> Márgenes de ganancia acumulado por año.....	54
<i>Gráfico 7.</i> Comparación márgenes de ganancia 2011-2012-2013-2014.....	55
<i>Gráfico 8.</i> Venta en dólares (hierro preparado).....	58
<i>Gráfico 9.</i> Relación estrategia de diferenciación-márgenes de ganancia.....	62

INTRODUCCIÓN AL TEMA

Problema

La industria del acero en el Ecuador es una de las más importantes en el país. Ésta ocupa un tercer lugar tan solo después de la industria de alimentos y la industria del petróleo. Su importancia se extiende al componer un 7.47% del PIB ecuatoriano. Dando así empleo a más de 23,600 personas y sustentando a más de 70,000 familias del país.(FEDIMETAL). Sin embargo, en esta industria la falta de materia prima en el mercado para satisfacer la demanda representa un problema para las empresas. Al no ser Ecuador un productor de acero, las compañías dentro de la industria se han visto obligadas a conseguir esta materia prima a través de otros métodos y de otros mercados. (FEDIMETAL)

Actualmente varias empresas adquieren la materia prima a través de la compra de chatarra para que ésta sea fundida posteriormente y así obtener el acero para su producción. A pesar de esto, el mercado de chatarra no llega a satisfacer las necesidades del mercado de empresas demandantes de acero. Por esta razón las compañías se han visto envueltas en la necesidad de adquirir la materia a mercados internacionales. Las empresas ecuatorianas, al igual que la mayoría de países suramericanos, se proveen del acero producido por China, México y Trinidad y Tobago. Esto debido a los beneficios en precios que estos países ofrecen a comparación del resto del mercado internacional.

China actualmente es el primer productor de acero en el mundo y su nivel de producción es propicio para que pueda ofertarlo a otros países en el mundo. En el caso de Ecuador el inconveniente que presenta el mercado chino es la distancia que existe entre los países y el tiempo que representa al momento de adquirir la materia prima. Sin embargo, el precio exigido por el producto compensa el tiempo de espera. La industria se protege de esta amenaza con países proveedores regionales para así asegurar la obtención de materia prima necesaria en su producción. Aparte de estos tres países, existen otras naciones en el mundo que son productoras de acero. Sin embargo, sus niveles de producción alcanzan para satisfacer solamente la demanda nacional, como es el caso de Chile. Y en otras ocasiones sus precios son muy elevados, como es el caso del mercado europeo, que además se encuentra en un proceso de recuperación lenta desde la crisis que afectó a la industria en el 2007. (FEDIMETAL)

Este contexto deja a las empresas del Ecuador, que se encuentran dentro de esta industria, sin poder innovar ni desarrollar una ventaja competitiva al inicio de su cadena de abastecimiento. Por tanto, es de interés el conocer en qué otras áreas se origina el desarrollo de las estrategias que permiten a las empresas ecuatorianas competir de mejor manera dentro del mercado obteniendo así los mejores rendimientos posibles.

Preguntas

- ¿Cómo inciden las estrategias de diferenciación en los resultados de las empresas que compiten en la industria del acero en Ecuador?
- ¿En qué magnitud inciden las estrategias de diferenciación en los márgenes de ganancia de la industria del acero?

Objetivos

General.

- Determinar y explicar qué son las estrategias de diferenciación, qué son los márgenes de ganancia y cómo incide el primero sobre el segundo.
- Identificar y analizar los efectos de la estrategia de diferenciación sobre los márgenes de ganancia.

Específicos.

- Identificar los factores que han influenciado e impactado en las empresas de la industria para que las mismas opten por una estrategia de diferenciación.
- Identificar cómo incide la estrategia de diferenciación en los márgenes de ganancia.
- Evaluar los resultados de la estrategia usada por estas empresas.
- Determinar si existe una relación entre la estrategia de diferenciación y los márgenes de ganancia en la industria del acero del Ecuador.

Justificación

Dado que dentro de la industria del acero el abastecimiento de la materia prima representa un problema para el normal desarrollo del negocio, el desarrollo de una ventaja competitiva dentro de este segmento de la cadena de valor presenta un gran reto. Es de interés analizar en qué otras áreas de esta cadena se pueden desarrollar ventajas frente a la competencia, para así alcanzar una estrategia de diferenciación. De esta manera se busca conocer y evaluar cómo la estrategia de diferenciación usada en esta empresa incide en los márgenes de ganancia de la misma.

A través del trabajo se pretende demostrar y enseñar cómo las empresas determinan sus estrategias y cómo las mismas inciden en la dinámica de su negocio al igual que en sus resultados. Además se busca profundizar en las características de una estrategia de diferenciación, el manejo de la misma y los beneficios que ésta trae, usando como ejemplo a Ideal Alambrec, empresa dentro de la industria del acero en el Ecuador. Este modelo de igual manera puede servir de benchmark para otras industrias.

Viabilidad

La investigación propuesta en el plan es factible debido a la accesibilidad a la información necesaria por parte de los investigadores, y a la disponibilidad y voluntad por parte de los gerentes de la empresa a conceder su tiempo para las entrevistas. De igual manera los investigadores cuentan con los recursos económicos necesarios para el desarrollo de la investigación planteada.

MARCO TEÓRICO

La dirección estratégica es la mejor herramienta que una empresa puede utilizar al momento de generar su plan de negocios a largo plazo. La misma “es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de una corporación.” (Wheelen & Hunger, 2012, p. 5, traducido por autores). La dirección estratégica cubre diferentes aspectos dentro de una empresa y los combina para que trabajen como un todo uniforme orientados hacia una o varias metas en común. Es el deber del nivel gerencial más alto realizar este plan estratégico para que el mismo sea después implementado dentro y a lo largo de toda la empresa. La efectividad de la comunicación del plan estratégico es de igual importancia que el desarrollo del plan en sí. Un buen plan estratégico considera las ventajas competitivas que tiene la empresa sobre el resto del mercado, y trabaja sobre éstas para crear y desarrollar un plan que las optimice. Dependiendo del tipo de ventaja competitiva que tenga la empresa, ésta orientará sus acciones hacia un tipo de estrategia. (Wheelen & Hunger, 2012, pp. 2 -41)

Para identificar las ventajas competitivas de una empresa ésta debe realizar un análisis externo e interno de la empresa. Michael Porter a través de su teoría de las cinco fuerzas permite el estudio del entorno externo. “El nivel de intensidad de la competencia dentro de la industria está determinada por estas cinco fuerzas.” (Wheelen & Hunger, 2012, p. 110, traducido por autores) Las fuerzas/grupos que conforman este estudio son: nuevos actores potenciales (amenaza de nuevas entradas), compradores (poder de negociación de compradores), competidores

directos (rivalidad entre las firmas existentes), productos sustitutos (amenaza de empresas de otras industrias que ofrecen productos sustitutos), y proveedores (poder de negociación de proveedores).

Por otro lado, para realizar un estudio interno de la empresa es necesario analizar la cadena de valor del producto al igual que la cadena de valor corporativa. “La cadena es una herramienta de análisis, que facilita la comprensión de algo tan dinámico e interactivo como es la estrategia de una empresa.” (Ruiz de Velasco, 2013) En ésta se estudiarán todos los procesos que se involucran en la fabricación, mercadeo y distribución del producto, desde la obtención de la materia prima hasta la distribución de éste al consumidor final. Por otro lado la cadena de valor corporativa incorpora las actividades de soporte a la cadena de valor previamente descrita. Es preciso recalcar que “Cada corporación tiene su propia cadena de valor interna de sus actividades.” (Wheelen & Hunger, 2012, p. 146, traducido por autores). Este estudio se enfoca en la relación que existe entre las actividades primarias y las actividades de soporte. A través de este análisis es posible comprender mejor las fortalezas y debilidades de la empresa, logrando identificar las áreas donde se pueden aplicar las ventajas competitivas de mejor manera. (Wheelen & Hunger, 2012, p.176 -189).

Es necesaria la complementación de los dos estudios previamente descritos para la formulación de una estrategia. Un análisis interno indica las fortalezas y debilidades que posee la empresa, mientras que el análisis externo

proporciona información referente a las oportunidades y amenazas que representa el entorno. Al tratarlo como un todo, el análisis FODA guía al momento de desarrollar un plan estratégico para optimizar las ventajas competitivas de la empresa dadas las características del mercado. A través de éste se logra encontrar el mercado adecuado para que de esta manera la empresa pueda satisfacer las necesidades del mismo de una manera que, dado el contexto en el cual la compañía opera, las empresas rivales no lo puedan hacer. Es decir de esta manera se logra encontrar el *strategic sweet spot* de la empresa. El cual es definido como “el lugar donde la compañía logra satisfacer las necesidades de los clientes en una forma que sus rivales no pueden hacerlo, dado el contexto en el que ésta opera.” (Wheelen & Hunger, 2012, p.179, traducido por autores) Es preciso mencionar que “conforme crezca el nicho, la empresa también.” (Wheelen & Hunger, 2012, p. 180, traducido por autores).

Michael Porter indica que “De lo que trata la ventaja competitiva es de ser diferente. Significa elegir deliberadamente un desempeño distinto de actividades o de actividades distintas de los rivales para entregar una mezcla única de valor.” (cit. en Thompson, Strickland , & Gamble, 2007, p.132) Dentro de un plan estratégico, la estrategia utilizada puede ser ejecutada de distintas maneras. Y habrá diferentes factores que influirán para que una empresa opte por un tipo de estrategia al momento de desarrollar su plan estratégico. Estas estrategias pueden tener diferentes enfoques y las mismas pueden estar orientadas al producto, al mercado o una estrategia de especialización de nicho. En cualquiera de estas variaciones el

objetivo es encontrar algún factor que brinde a la empresa una ventaja competitiva. Para determinar el tipo de estrategia a utilizar “La empresa debe analizar [la estrategia] en términos de recursos y capacidad de la empresa.” (Wheelen & Hunger, 2012, p. 192, traducido por autores) Esto debido a que no todas las clases de estrategias pueden ser implementadas en todas las empresas generando buenos resultados. (Thompson, Strickland , & Gamble, 2007) (Wheelen & Hunger, 2012)

Una vez encontrada la ventaja competitiva se debe determinar el tipo de estrategia a través de la cual se buscará mejorar su posición en el mercado. Michael Porter propone tres tipos de estrategias competitivas genéricas: la estrategia por bajos costos, la estrategia de diferenciación y la estrategia dirigida (nicho). La ventaja y estrategia competitiva de la firma es determinada por su objetivo comercial. Es decir, una estrategia de bajos costos puede ser de bajos costos generales si la empresa tiene una amplia selección de compradores, o de bajos costos dirigidos si su segmento de compradores es estrecho. De igual manera una estrategia de diferenciación puede ser de diferenciación amplia al poseer un mercado amplio, o de diferenciación dirigida al poseer un segmento de mercado más pequeño. (Wheelen & Hunger, 2012, pp. 183-188)

La estrategia de bajos costos se enfoca en la búsqueda por llegar a tener los costos más bajos del mercado sin comprometer la calidad y tampoco las características esenciales del producto. Las características que determinan esta estrategia son que tiene un enfoque amplio de mercado y en general

tiene los costos más bajos a comparación de sus competidores. Un ejemplo de este tipo de estrategia es la empresa Vizio la cual produce LCD y plasmas con el menor precio del mercado y la calidad de su imagen es sorprendentemente buena considerando el precio de la misma. (Thompson & Gamble, 2012, pp. 133 y 151).

La estrategia dirigida (nicho), se da cuando una empresa se enfoca en una porción del mercado. En este caso la estrategia busca satisfacer las necesidades y preferencias de un segmento de mercado diferente. Por ejemplo, Curves es una empresa que usa una estrategia de nicho ya que este negocio satisface las necesidades solamente de mujeres adultas que buscan el bienestar de su cuerpo y verse bien. (Thompson & Gamble, 2012, pp. 133 y 151)

En lo referente a la estrategia de diferenciación Wright cita a Porter indicando que a lo que esta estrategia se refiere es “Productos únicos de una empresa que son considerados como únicos a lo largo de la industria y están dirigidos a varios consumidores que son relativamente insensibles al precio” (1987, Traducido por autores). Un ejemplo de esta estrategia es Tylenol, ofrece un producto alternativo a personas que no pueden tomar aspirina al brindar a través de éste los beneficios que esta otra medicina ofrece. (Dickson and Ginter, 1987, p. 4)

Adicionalmente Ansoff, conocido como el padre de la dirección estratégica, ya había desarrollado su matriz en el año 1947, en la que se habla acerca de estrategias que pueden ser usadas por las empresas que busquen tener un

crecimiento. “Él simplificó esto en cuatro estrategias. Penetración del mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación. La primera trata sobre la participación del mercado y como incrementar ésta; la segunda es sobre encontrar mercados nuevos para productos ya existentes; la tercera se centra en desarrollar nuevos productos o mejorar los ya existentes. La última es la de diversificación se centra en generar productos nuevos a la vez que busca crear nuevos mercados.” (What is the Ansoff Matrix, 2012)

Las estrategias pueden ser simplificadas en el gráfico e la Figura 1.



Figura 1. Matriz de Ansoff

Según Jones y Butler (1988), las estrategias de diferenciación se van a ver afectadas por tres costos principales:

- a) Las bases a través de las cuales la firma busca diferenciarse de la competencia con el fin de ser única en la industria (diferenciación por características del producto).

- b) La amplitud del rango de productos incluyendo tanto número como diversidad (diferenciación por rango de producto).
- c) El alcance de las actividades de la empresa en términos de segmentación del mercado (diferenciación por alcance de mercado).

Estos costos determinarán el nivel de los márgenes de ganancia, los cuales son la diferencia entre el ingreso percibido y todos los costos que implican la producción y comercialización de un producto. (Besley & Brigham, 2012, pp. 225-227) Los márgenes de ganancia son traducidos como utilidades, por lo que el valor de los mismos será referente para medir la eficiencia operativa de la empresa. El análisis que facilita los márgenes de ganancia es el más efectivo al momento de medir el desempeño de la empresa ya que no se considera el volumen de ventas, el cual puede ser afectado por una inflación u otros factores adicionales; además, éste refleja si ha existido o no un manejo efectivo de los recursos de la empresa. A su vez estos márgenes brindan información acerca de las perspectivas para el futuro de la compañía. Por este motivo el buen manejo de los márgenes de ganancia es de vital importancia ya que la dinámica de los mismos refleja el valor de la compañía tanto en el presente como en un futuro. (Besley & Brigham, 2012)Adicionalmente, según indican Sheth y Frazier, éstos también “influyen en el retorno en la inversión [ROI]” (1983, traducido por autores)

Según Sheth y Frazier “Los márgenes de ganancia reflejan el desempeño financiero de la compañía en actividades específicas del negocio. (...) Es decir, éstos

reflejan el impacto financiero de las decisiones tácticas y operacionales de la firma en el corto plazo. (1983, Traducido por autores) Es por esta razón que los mismos son considerados como indicadores financieros vitales al momento de analizar el resultado de las estrategias empleadas por la compañía. Tanto los márgenes de ganancia de una empresa como su ROI son calculados a través de las siguientes fórmulas:

$$\text{Margen de ganancia} = (\text{Precio de venta} - \text{Costo de ventas}) / \text{Costo}$$

$$\text{ROI} = (\text{Utilidad Neta o Ganancia} / \text{Inversión}) * 100$$

Jones & Butler alegan que “Porter se equivoca al relacionar una participación de mercado menor con un ROI mayor dentro de una estrategia de diferenciación. De hecho existe una relación positiva y directa entre la participación del mercado y el ROI, al hablar de estrategia de diferenciación.” (1988)Wright cita a IBM como ejemplo para ejemplificar su afirmación, “IBM compite a través de diferenciación, teniendo un alto retorno en la inversión (20%) con una participación del mercado de 59%” (1987, traducido por autores) De igual manera Wright (1987) ya había confirmado esta teoría al presentar el siguiente gráfico –Figura 1- en el cual se concluye que la estrategia de diferenciación posee una mayor rentabilidad con una mayor participación de mercado.

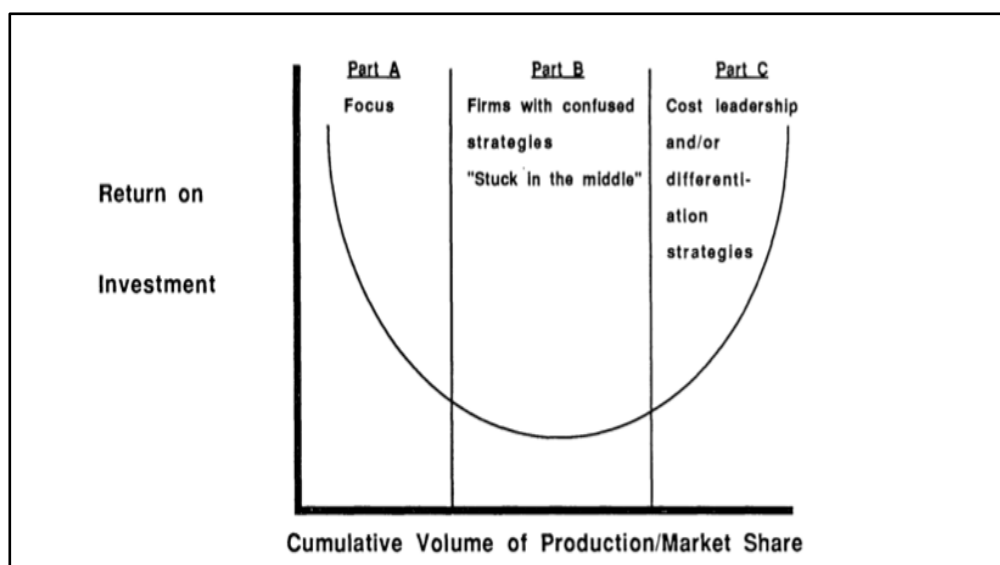


Figura 2. Relación estrategias de Porter y ROI

El gráfico confirma que debido a la demanda inelástica que existe en los mercados de diferenciación, las empresas pueden utilizar políticas de precios más altos con el fin de optimizar sus márgenes de ganancia y con esto conseguir un ROI mayor, esto sin importar si el mercado es amplio o reducido. (Wright, 1987)

Al generar una estrategia de diferenciación, esta permite la optimización de recursos tanto a nivel productivo como a nivel comercial. Y uno de los objetivos de la empresa es generar el mayor margen de ganancia a través de la venta de sus productos o servicios. La sinergia entre una estrategia de diferenciación y los márgenes de ganancia será positiva ya que permitirá a la empresa que a través del buen manejo de recursos se generen resultados favorables. Es decir, “la rentabilidad [-márgenes de ganancia son-]es el resultado neto de un número de acciones y políticas” (Besley & Brigham, 2012, p. 225, traducido por autores), las cuales están basadas en la estrategia por la cual la compañía ha optado.

METODOLOGÍA

Metodología utilizada

Antes de explicar el tipo de metodología que se escogió, es necesario definir qué es metodología. Cuando se habla de ésta se refiere a todo lo que se planea investigar, describir, explicar y predecir con el fin de definir el comportamiento de lo que se planea estudiar. Existen dos tipos de metodologías para el desarrollo de proyectos, entre las cuales se menciona la de corte cualitativo y la de corte cuantitativo. La de tipo cualitativa es considerada subjetiva, con una mayor proximidad a los datos y con una mayor orientación al proceso; por el contrario, la investigación cuantitativa es mucho más objetiva, se mantiene al margen de los datos y tiene un mayor interés en los resultados. (Sandoval & López).

De las diferentes herramientas que existen para una investigación cualitativa, en la presente tesis se utilizó la metodología de estudio de caso. La misma que de acuerdo con Yin “(El caso de estudio) debe considerarse cuando: a) el propósito del estudio es de responder preguntas de cómo y por qué; b) no se puede manipular el comportamiento de los involucrados en el estudio; c) se desea cubrir condiciones contextuales debido a que se cree que éstas son relevantes para el fenómeno del estudio; y d) los límites entre el fenómeno y el contexto no están claros.” (cit.en Baxter&Jack, 2008, traducido por autores)

El estudio de caso tuvo origen en las ciencias de la psicología y la salud. La misma continúa siendo utilizada dentro de estas ramas y además es

considerada una metodología muy útil para otros estudios de carácter social, como la administración de empresas. (Arzaluz, 2005, p.109)

La ventaja que representa la metodología cualitativa de estudio de caso es que “(...) provee al investigador de herramientas para estudiar fenómenos complejos dentro de su contexto. (...) y le da la oportunidad de explorar o escribir éste a través de una variedad de fuentes de información.”

(Baxter&Jack, 2008, traducido por autores)

Existen dos tipos de enfoques para la metodología de estudio de caso. Uno propuesto por Robert Stake y otro por Robert Yin. En los dos se indica que el estudio de caso se basa en el constructivismo del paradigma. Esto debido al relativismo de la realidad, dado que la misma depende de la perspectiva de una persona. (Baxter & Jack, 2008, traducido por autores)

Searle indica que “este constructivismo es alcanzado a través de la reconstrucción grupal de la realidad (cit.en Baxter&Jack, 2008, traducido por autores)”. Y como bien Crabtree y Miller afirman, “La ventaja de este enfoque es la cercana contribución que existe entre el investigador y el colaborador, a la vez que permite a los colaboradores contar su historia.” (cit.en Baxter&Jack, 2008, traducido por autores)

Por otro lado, Lather, Robottom y Hart indican que “A través de estas historias los colaboradores tienen la posibilidad de describir la realidad desde su perspectiva, lo mismo que permite al investigador comprender las acciones de los colaboradores” (cit.en Baxter&Jack, 2008, traducido por autores). Es decir, que esta técnica permitirá

comprender el panorama bajo el cual estos sucesos tomaron lugar, reconstruyendo el mismo con la ayuda de información obtenida de las diferentes partes principales que tomaron acción en éste.

Debido al carácter de este tipo de investigación, es posible que exista un desenfoque al tema por parte del investigador. Por esta razón es preciso fijar límites al caso para evitar que esto ocurra. Limitar el caso basado en “ a) tiempo y lugar; b) tiempo y actividad y c) definición y contexto” (Baxter & Jack, 2008, traducido por autores) ayuda a que la investigación fluya y se mantenga orientada hacia su objetivo.

El estudio debe ser clasificado dependiendo de su propósito general. Según Yin el mismo puede ser explicativo, exploratorio y descriptivo; y según Stake éste puede ser intrínseco, instrumental y colectivo. Bajo la categorización de Yin el estudio de caso de la presente tesis es de carácter exploratorio, “este tipo de caso de estudio es usado si se busca responder a una pregunta que pretende explicar el presunto vínculo causal entre las intervenciones y vida real, y que son muy complejas para una encuesta o para estrategias experimentales.” (Baxter & Jack, 2008, traducido por autores) Desde la perspectiva de Stake la investigación es clasificada como intrínseca la cual “debe ser usada cuando se pretende entender de mejor manera el caso. Ésta no es principalmente usada porque el caso represente a otros casos o porque éste ilustre un rasgo particular o problema; sino que debido a toda su particularidad, el caso en sí mismo es de interés. El propósito no es el de

entender fenómenos genéricos. Y tampoco el de construir una teoría.” ((Baxter & Jack, 2008, traducido por autores)

Para poder realizar un estudio de caso es necesario seguir los siguientes pasos según lo sugiere la Universidad de Melbourne (2010). El primer paso es el de establecer el tema general a investigar. El segundo paso es establecer la pregunta o preguntas de investigación. El tercer paso es el de seleccionar el caso a usarse. El cuarto paso es determinar la recolección de datos y el análisis de la información, en esta etapa es preciso determinar las fuentes de información. “(L)a característica del caso de estudio es el usar fuentes múltiples de información. Estrategia que incrementa la credibilidad de la información.” según lo indica Patton y Yin. (cit. en Baxter&Jack, 2008, traducido por autores)“Fuentes de información relevantes pueden incluir, pero no están limitadas a: informes, documentos de archivo, entrevistas, artefactos físicos, observación directa, y participación y observación (...) cada fuente de información es una pieza que contribuye a la comprensión del fenómeno por parte del investigador.” (Baxter&Jack, 2008, traducido por autores) El paso cinco es la preparación para recolectar la información.

Fuentes y recolecciones de datos

El paso seis se centra en la recolección de la información. Los datos que fueron usados para la presente tesis fueron recolectados tanto de los libros contables de Ideal Alambrec, como de la página web de la Superintendencia de Bancos; el resto de literatura fue obtenida de libros encontrados en la biblioteca y de otros documentos de tipo académico encontrados en la web.

Adicionalmente para el levantamiento de la información cualitativa se utilizó la técnica de entrevista. La misma que como Sandoval y López indican cumple con tres funciones básicas: “a) Obtener información de individuos y grupos. b) Facilita la recolección de información. c) Influye sobre ciertos aspectos de la conducta de una persona o grupo (opiniones, sentimientos, comportamientos, etc.).” (s.f.)

Las entrevistas fueron realizadas a importantes ejecutivos de la empresa, Ideal Alambrec, la cual es usada como modelo dentro del estudio. Entre los cuales constan Gabriel Tapia –Jefe de producto de reforzamiento de hormigón, Pedro Votruba –Gerente Comercial, Henry Cumba –Jefe de hierro preparado, Javier Dávila –Gerente de operaciones, Carlos Reyes –Jefe técnico, John Garrido –Back office de proyectos y Vladimir Murillo –Gerente de planta.

Las entrevistas realizadas fueron de tipo formal y no estructuradas, esto quiere decir que las entrevistas no fueron las mismas para todos los entrevistados ya que ésta dependió del cargo, conocimiento y experiencia de cada entrevistado y constó de preguntas abiertas; a la vez las mismas fueron formales ya que se realizaron de manera personal a cada entrevistado. (Fernández, 2006).

El formato de entrevista no estructurada que se utilizó fue la entrevista enfocada. La cual tiene como característica ser una “entrevista a profundidad pero específicamente dirigida a situaciones concretas.” (Sandoval & López, s.f.). Este tipo de entrevista proporcionó una ventaja a los investigadores ya que facilitó llevar las entrevistas con independencia y según el conocimiento y respuestas del entrevistado, pero siempre limitándose al tema estudiado. El objetivo de las mismas

fue obtener diferentes perspectivas referentes a las estrategias que han sido utilizadas en la empresa y a la vez cómo éstas han afectado a los márgenes de ganancia.

ANÁLISIS DE DATOS

El paso siete es el análisis de la información. Para el análisis de datos dentro de un estudio de caso, “al igual que en cualquier caso cualitativo sucede de manera repetitiva. (...) Yin describe cinco técnicas para el análisis: patrones comunes, conexión de información a las proposiciones, explicación constructiva, análisis de series de tiempo, modelos lógicos y síntesis de casos cruzados. En contraste, Stake describe la agregación categórica e interpretación directa como tipos de análisis.” (Baxter y Yin, 2008, traducido por autores)

Debido a que la información cualitativa de las entrevistas se usa como objeto de análisis la misma se estudió a través del método de explicación constructiva, en la cual se analizaron las entrevistas y consecutivamente fueron codificadas para reunir y resumir lo que los entrevistados comunicaron. Las entrevistas fueron realizadas por los dos investigadores las cuales fueron grabadas para asegurar que toda la información recibida no se pierda. De igual manera esto permitió que las conversaciones fluyan y se mantenga la sinergia entre el colaborador e investigadores. Las entrevistas fueron escuchadas por cada investigador para así poder evitar el sesgo y poder hacer el análisis sobre la información adecuadamente.

La información obtenida en las entrevistas fue posteriormente relacionada con la respectiva información financiera para que estos resultados puedan ser comparados anualmente, definiendo así la diferencia y el efecto del cambio de

estrategia sobre los márgenes de ganancia. Con esto se logró mantener al estudio centrado hacia el tema y objetivo deseado.

Cada investigador realizó un resumen con los puntos clave de cada entrevista, posteriormente estos puntos fueron discutidos para llegar a conclusiones relevantes que se reflejan dentro de la tesis.

Finalmente, el paso ocho es preparar el informe. Es preciso mencionar que no existe una manera correcta de preparar el reporte sobre el caso de estudio.

“Sin embargo, se sugiere tres maneras de hacerlo: contar la historia al lector, reporte cronológico o desarrollando cada proposición.” (Baxter & Jack, 2008, traducidos por autores) En este tipo de investigación las hipótesis fueron planteadas conforme se desarrolló el estudio.

HISTORIA

En 1940 en la ciudad de Ambato se establece Ideal Alambrec, al principio siendo una empresa muy pequeña con el único objetivo de fabricar mallas de acero. La empresa comienza a diversificarse debido a la constante reinversión y nuevas tecnologías adquiridas. La compañía comienza a generar alambres de púas en el año de 1947, y trasladan su planta principal a la capital ecuatoriana. En el año de 1956 adquieren la Fábrica Nacional de clavos en Guayaquil, con lo cual expandieron su línea de productos. Dado el éxito que la empresa demostraba tener dentro de la industria del acero nacional, en 1970 se pacta una alianza con el grupo Bekaert de Bélgica, líder a nivel mundial de alambres y sus derivados, con lo que se logró conseguir un progreso y mejora en la calidad de sus productos.

Es preciso mencionar que Ideal Alambrec se ha caracterizado siempre por ser la empresa con los precios más altos de la industria. Como Gabriel Tapia, jefe de producto de reforzamiento de hormigón, lo indica “Ideal Alambrec, dado el valor de su producto y al ser los pioneros dentro de la industria con algunos de sus productos, lograron establecer los precios del mercado.” (entrevista personal, Septiembre 29, 2014) En otras palabras, “A Ideal Alambrec le compraban los productos, es decir que el dinamismo del mercado venía directamente desde el consumidor, los recursos de la empresa no estaban destinados a generar ventas ya que éstas se generaban por sí solas.” (G. Tapia, entrevista personal, Septiembre 29, 2014)

Actualmente Ideal Alambrec cuenta con un equipo de 672 colaboradores y ventas anuales aproximadas de 130 millones de dólares; hoy en día la

empresacuenta además con un nuevo socio que es la empresa acerera privada más grande del mundo, ArcelorMittal, con lo que busca incrementar su portafolio de productos y generar una mayor propuesta de valor al cliente.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Ideal Alambrec y la competencia

La industria del Acero en Ecuador está conformada por cuatro competidores grandes y otros pequeños que no tienen mayor representación en el mercado. Las principales empresas del mercado son Adelca, Andec, Novacero e Ideal Alambrec, éstas tres primeras son consideradas como la competencia directa de Ideal Alambrec. Adelca, líder del mercado al igual que Andec y Novacero tienen un promedio de ventas similar a \$230 millones al año. A pesar de que Ideal Alambrec abarca más del 50% del mercado en alambres, es el cuarto en la macro industria, con un promedio de ventas anuales de \$130 millones. Adicionalmente es la empresa 129 en nivel de ventas a nivel nacional según lo indica la revista Ekos (s.f.).

Es preciso mencionar que estas empresas manejan una estrategia de precios para así abarcar mayor volumen de mercado. Actualmente Novacero implementó una estrategia de diferenciación para uno de sus productos, la varilla microaleada. Ideal Alambrec es la única empresa de la industria que maneja una estrategia de diferenciación de producto, y más importante, de servicio y acompañamiento. Por eso su "(...) slogan y propuesta de valor es: Tecnología, innovación y servicio; además de la filosofía: Dónde estás te acompañamos –antes, durante y después-" (P. Votruba, entrevista personal, Octubre 10, 2014)

Ideal Alambrec y sus Clientes

Ideal Alambrec posee cuatro canales de ventas principales, los cuales son: distribución, industriales, exportación y proyectos. El canal de distribución está formado por cinco clientes principales, entre los cuales están Disensa y Hierro Cuenca.

En lo que respecta al canal industrial la empresa asiste a clientes colchoneros y de línea blanca, tales como Chaide&Chaide y Mabe. Las exportaciones representan el tercer canal, en donde se trata con empresas hermanas o filiales tales como BTLA-Bekaert Trade Latin America en Miami, Prodac-Bekaert en Perú y PROALCO-Bekaert de Colombia .

Por último existe el canal de proyectos el cual es el canal con el mayor crecimiento desde hace dos años y medio; éste ha pasado de tener seis a más de 300 proyectos actualmente. Manejando así a las 50 constructoras más grandes del país.

Ideal Alambrec y las nuevas oportunidades dentro del mercado

Ideal Alambrec a través de un análisis de las cinco fuerzas de Porter y analizando los diferentes cuadrantes de la matriz de Ansoff logró identificar en dónde se venía perdiendo mercado hace dos años y medio. Detectando así los océanos rojos, en donde se encontraba la competencia y tenían falencia de alcance al consumidor. Por esta razón Ideal Alambrec decidió usar una estrategia de penetración para sus productos ya existentes. “Hoy en día Ideal Alambrec tiene una

penetración del 100% a nivel nacional” (P. Votruba, entrevista personal, Octubre 10, 2014)

Posteriormente la empresa realizó un análisis interno y externo, identificando sus fortalezas y oportunidades, decidiendo así optar por una estrategia del tercer cuadrante. Y con esto generó una nueva solución constructiva para el mercado ya existente.

LA DIFERENCIACIÓN DENTRO DE IDEAL ALAMABREC

Ideal Alambrec ha sido la empresa más cara en la industria, teniendo fluctuaciones en sus precios, siempre sobre la competencia en los diferentes productos, con un porcentaje entre el 3 y 14%. En un principio el mercado era más sencillo pues no había competidores con lo que fue posible manejar los precios y generar ventas a pesar de que no había una gestión por parte de la empresa para generar las mismas. –“Los clientes te compraban, tu no vendías, con este dinamismo del mercado Ideal Alambrec tenía el 80% de la participación del mercado” (G. Tapia, entrevista personal, Septiembre 29, 2014)

La entrada de los competidores en el mercado provocó que la empresa pierda participación con lo cual complicó la gestión que Ideal venía haciendo desde un inicio, pues obligó a la empresa a comenzar a gestionar las ventas y a buscar estrategias para continuar siendo el líder del mercado, sin dejar de ser el más costoso. Pues ser el más costoso es un diferencial, además de filosofía de la empresa.

La empresa buscó continuamente la capacitación del usuario final, pero siempre lo hizo de manera superficial, ya que lo realizaba a través del vendedor pero no directamente al cliente, con lo cual obtuvo buenos resultados; los cuales fueron opacados cuando la competencia ingresó al mercado. Ese fue el motivo por el cual Ideal Alambrec decide intensificar esta capacitación y hace cuatro años realiza la guía de la construcción, la cual estaba orientada a los constructores informales, dado que “en Ecuador el 70% de las casas son construidas informalmente” (G. Tapia,

entrevista personal, Septiembre 29, 2014); ésta indicaba como se construye una casa usando los materiales y productos de Ideal Alambrec, paso por paso.

A través de la capacitación la empresa se da cuenta que lo que debe hacer es dar una asesoría al cliente y un servicio, mas no vender un producto. Lo que causó que el KPI de los vendedores, que es el indicador clave de desempeño, sea el número de capacitaciones al distribuidor.

En el año 2013 se presentó la nueva versión de la guía de la construcción y, en lo que respecta al mismo año, 7000 maestros fueron capacitados junto con la guía actualizada. Lo que se logró fue que los obreros busquen la marca y no el producto, lo que significa que no buscaban el precio más económico, sino cómo llegar a tener el resultado final de su proyecto; y que a largo plazo que el obrero sienta que su proyecto resultó siendo más económico.

Debido a que la guía de construcción estaba enfocada a los maestros de obra, se buscó generar una estrategia similar para satisfacer el 30% del mercado restante, el cual estaba constituido por las constructoras inmobiliarias, empresas de infraestructura y demás empresas de construcción formal. Con lo que se aplica una idea similar a la guía de la construcción pero adaptada a gremios. La capacitación fue realizada en instituciones como en el Colegio de Arquitectos y la Cámara de Construcción; lo que se buscó y se logró era que las personas capacitadas terminen siendo clientes. “Para introducir el producto-servicio la capacitación del usuario es clave para que el mismo sea aceptado más rápido.” (C. Reyes, entrevista personal, Septiembre 29, 2014)

Diferenciales en el Hierro Preparado: Figurado a medida

“El servicio de Hierro Preparado incluye un trabajo en conjunto con el constructor. Con este trabajo, se define la mejor combinación de productos para el proyecto y los tiempos adecuados para la entrega. (...) La figuración está basada en los planos estructurales proporcionados por el cliente.” (Ideal Alambrec Bekaert, 2013)

Los diferenciales claves del producto y servicio de acompañamiento del hierro preparado pueden ser resumidos en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Diferenciales del hierro preparado.

Diferencial	Promesa	Prueba
Economización de recursos financieros.	<ul style="list-style-type: none"> • Cero desperdicio de hierro en obra. • Disminución sustancial de mano de obra. • Reducción de pérdidas por robo. • Eliminación de costos de almacenamiento. • Menor capital de trabajo. • Entregas “Just in time.” 	<p>A través de la implementación de la entrega JIT, se ofrece al cliente un manejo más eficiente de su inventario, con lo que se logra una reducción de pérdida por robo de material y se eliminan los costos de almacenamiento.</p> <p>El servicio de BackOffice se encarga de la coordinación y la logística de la entrega del producto en la cantidad necesitada y momento justo, según se lo programe en el cronograma de avance de obra.</p> <p>Según Carlos Reyes, en</p>

		<p>un edificio se puede obtener el 20% de ahorro debido al uso del hierro preparado dentro de la obra.</p>
<p>Personalización del producto para cada proyecto.</p>	<p>Perfección en cortes y doblados.</p>	<p>El cliente recibe el hierro preparado a la medida y con las características necesarias para cada uno de sus proyectos. Esto es logrado a través del estudio de planos, y el acercamiento con el cliente para saber exactamente las características del producto que necesita. Una vez culminado el estudio de planillas, se empieza con el proceso de “despiece”. En el cual se indican las piezas y estructuras que son parte de la obra para que éstas sean fabricadas.</p>
<p>Servicio de acompañamiento</p>	<p>Donde estas te acompañamos, antes durante y después.</p>	<p>La empresa asiste al cliente antes de la obra a través de un análisis y estudio de las planillas y el material que necesita. Posteriormente durante la construcción se entrega el material junto con una asesoría de cómo ensamblar el mismo. Finalmente al culminar la obra se realiza un estudio que verifique que se cumplan las expectativas del cliente y del proyecto y de igual manera se recibe la retroalimentación para el continuo mejoramiento del servicio. En todos estos procesos</p>

		existe una asistencia técnica a través del BackOffice y una línea telefónica de servicio técnico, además de ingenieros técnicos que pueden atender las necesidades de los clientes personalmente.
Optimización del tiempo dentro del proyecto.	Reducción de tiempo de ejecución de obra.	Aportar para que el proyecto sea desarrollado de una manera eficiente, siendo una pieza clave dentro del tiempo de la ruta crítica del proyecto (levantamiento de la estructura y esqueleto de la obra).

Es preciso mencionar que el hierro preparado posee una diferenciación tanto dentro del producto y servicio.

Diferencial en el producto

El hormigón armado está presente en la mayoría de infraestructuras del país, “éste es una mezcla entre la varilla de construcción y el hormigón en diferentes cantidades. Esta mezcla es la que nos da el hormigón armado.”(C. Reyes, entrevista personal, Septiembre 29, 2014)

El hormigón armado está presente en todo tipo de estructura: tunelería, centrales hidroeléctricas, viviendas, edificios, entre otros. Dentro de esta solución constructiva Ideal Alambrec ha decidido incorporar al hierro figurado o conocido también como hierro preparado. “El hierro preparado es entregar hierro a la medida,

es decir, varillas cortadas, dobladas o estribos de acuerdo con la necesidad del proyecto.” (Ideal Alambrec Bekaert, 2013)

En otras palabras, el hierro figurado es donde no entran los elementos perfilados (armex-malla electro soldada) pues se necesita que a través del laminado en caliente, éste sea doblado y cortado a la medida.

“Es preciso conocer que dentro del proceso constructivo existen tres partes importantes, las cuales son: 1. Materiales de calidad, 2. Proceso constructivo, y 3. Estar atentos a los diseños y planos. Con esto podemos darnos cuenta que en una obra la ruta crítica es la estructura” (C. Reyes, entrevista personal, Septiembre 29, 2014)

La estandarización que se logra a través del hierro figurado es de gran ayuda para cumplir con todo lo antes mencionado. Adicionalmente se logra un ahorro en el desperdicio en la obra “Dentro de un proyecto el presupuesto es proyectado con un 5% adicional de su valor debido al desperdicio. En un edificio usando armex y hierro preparado se puede tener un 20% de ahorro, el cual puede ser inclusive reinvertido en la obra.” (C. Reyes, entrevista personal, Septiembre 29, 2014) El hierro figurado además de garantizar que la estructura cumpla con las normas constructivas ayuda a cumplir con el timing de los proyectos, factor que es crítico dentro del desarrollo y entrega de los mismos.

“La diferenciación dentro del mercado siempre va a dar un plus o ventaja frente a los clientes, el precio pasa a segundo plano pues el cliente genera fidelidad.” (C. Reyes, entrevista personal, Septiembre 29, 2014) Cuando el cliente hace una

comparación de producto de Ideal Alambrec vs producto de la competencia puede llegar a ser similar e inclusive el cliente puede llegar a preferir el más económico (competencia), pero lo que ésta no ofrece es el servicio de acompañamiento que tiene Ideal Alambrec lo cual a la larga al cliente le representa un ahorro en su proyecto.

Diferencial en servicio

El servicio de Ideal Alambrec es el principal diferencial y ventaja competitiva que tiene la empresa. La compañía ofrece un servicio de acompañamiento junto con su producto, dando una asesoría antes, durante y después de la obra. El servicio inicia con una asesoría por parte de la empresa en donde ésta oferta el producto más adecuado para el desarrollo del proyecto del cliente, posteriormente se encargará de la coordinación y entrega del mismo al cliente y entregará una guía del levantamiento de la infraestructura, además de estar a su alcance a través de una línea de asistencia telefónica. Adicionalmente Ideal Alambrec dará un seguimiento posterior a la construcción con lo cual obtiene también una retroalimentación de su servicio. El servicio en su totalidad ha logrado que el cliente al pensar en Ideal Alambrec vea el costo que representa la empresa, no como un precio del producto sino como un servicio total.

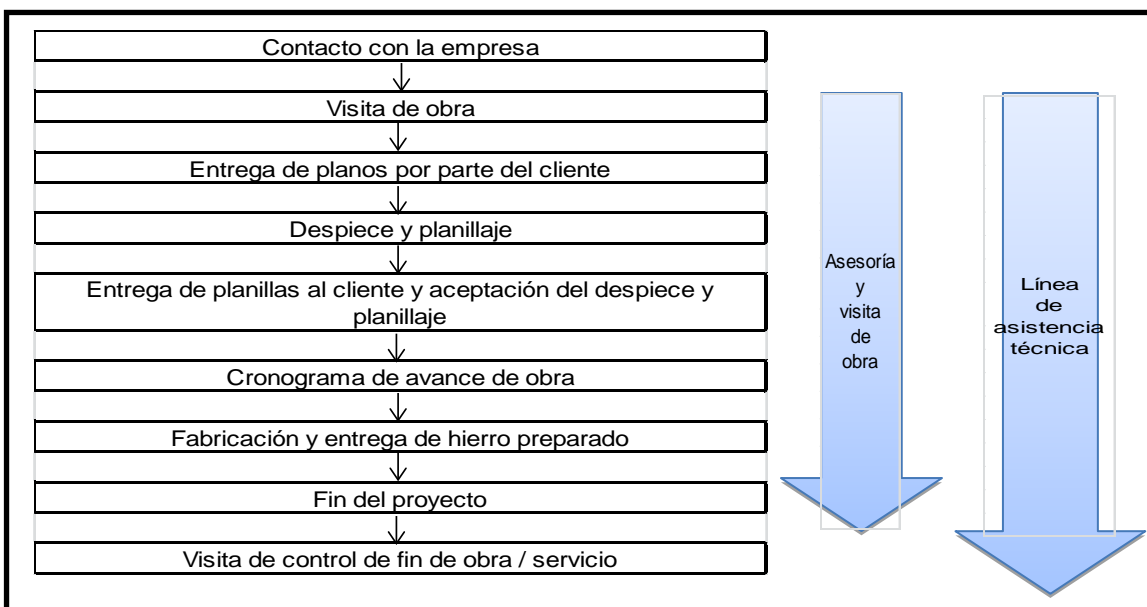


Gráfico 1. Diagrama de servicio

Este servicio llega a personalizar la compra del cliente a través de la entrega de planos, conversiones de los mismos e indicando a los clientes los productos necesarios, fabricándolos además con las medidas específicas dependiendo del proyecto. Permitiéndole así ahorrar en tiempo y en mano de obra. “Lo que se entrega es la infraestructura del proyecto como un juego de piezas de lego, para que éste posteriormente sea simplemente armado” (G. Tapia, entrevista personal, Septiembre 29, 2014)

Impacto de la Estrategia en la Estructura interna de la empresa

Para poder brindar este servicio a los clientes fue necesaria una reestructuración interna, en la cual se cambió el perfil de los jefes de producto de un perfil técnico a un perfil comercial. Si bien los jefes técnicos entendían a los constructores, estos no realizaban un análisis de mercado, de producto, de precio ni

de promoción; lo que si logró hacer un jefe de producto con perfil comercial, llegando así a evaluar todo el espectro del mercado.

Junto con este cambio fue necesaria la creación de un departamento técnico con quieneseran jefes de productos. El jefe técnico entiende el negocio, pide toda la información necesaria y transforma la misma para producción; por otro lado, los asesores comerciales se enfocan en la venta del producto analizando precios y determinando lo que se puede y lo que no se puede hacer, entregando esta información a la vez al BackOffice; quienes se encargan de la comunicación con el cliente respecto a la entrega de producto. Logrando así tener un equipo estratégico conformado por un asesor técnico y un asesor comercial. Quienes en conjunto ofrecen al cliente la mejor solución constructiva que cumpla con las especificaciones y la calidad requerida y al mejor precio posible. “Ahora se tiene un equipo técnico y comercial a un acompañamiento de asesoramiento.” (G. Tapia, entrevista personal, Septiembre 29, 2014)

De igual manera se dio un cambio en el call center que la empresa tenía, pues este servicio ya no es usado solamente para pedidos y servicios, sino que además es utilizado como un asesoramiento a través de la línea técnica.

Dentro del plano operativo, debido a que esteera un proyecto de expansión junto con la maquinaria nueva adquirida, se contrató personal nuevo el cual fue capacitado para la correcta utilización de la maquinaria.

La estrategia de diferenciación en las operaciones de producción

Al igual que en todo proyecto es necesario un análisis financiero utilizando la fórmula estándar del retorno de la inversión “El secreto simplemente está en poder determinar correctamente la proyecciones de ingreso que se van a generar, después es simplemente meter números en la fórmula y se obtiene los resultados. Decidiendo si es que el proyecto es atractivo o no. Para este proyecto la adquisición de maquinarias representó el mayor costo, por este motivo a pesar de que en Ideal Alambrec manejamos un retorno de inversión aceptable de dos años, para este proyecto dado su magnitud se aceptó un tiempo de dos años y medio. Debido a que la maquinaria no estaba operando a su nivel óptimo, el retorno en la inversión fue bajo en el primero año, lo que frenó el potencial del proyecto. Actualmente el proyecto ha logrado una solidificación teniendo un mejor retorno en la inversión.”(J. Dávila, entrevista personal, miércoles 8 de octubre, 2014)

Debido a que este era un proyecto de expansión se tuvo que contratar personal nuevo, ya que resultaba mejor que transferir personas de otros procesos, al fin y al cabo el incremento de personal era necesario debido a que ésteera un proceso totalmente nuevo.

Adicionalmente, el objetivo de contratar personal nuevo es evitar que el personal existente trate de incorporar en este proceso el know-how previo, logrando así que la curva de aprendizaje sea más rápida. “Los operadores para la línea de producción eran nuevos por la facilidad que generaba. Todo fue nuevo a nivel operativo, no había experiencia. Si bien la curva de aprendizaje fue rápida,

adicionalmente de las capacitaciones que se tuvieron, fue necesario un aprendizaje prueba-error a través de la experiencia. Adaptarse a las máquinas fue clave pues éstas eran nuevas y nadie las conocía a profundidad e, igualmente existía una falencia de cómo manejar el inventario, entre otros factores. La evolución de la máquina ha sido paulatina, al principio existían algunas falencias por la velocidad ya que no se usaba la capacidad de la máquina. Ahora el proceso ha logrado ser estandarizado y se conoce el nivel de toneladas que se produce. Tomó dos años llegar a este punto, el aprendizaje ya está dentro de la empresa por lo que se puede manejar los picos y las bajas de producción.” (H. Cumba, entrevista personal, martes 7 de octubre, 2014)

Ideal Alambrec siempre ha tenido un enfoque hacia el cliente, y este enfoque de igual manera se ha mantenido dentro de la planta, “La diferenciación está presente en el servicio de acompañamiento e igualmente en el producto debido a que el mismo es realizado específicamente para cada proyecto y según las necesidades de cada cliente.” (J. Dávila, entrevista personal, miércoles 8 de octubre, 2014)

Las mejoras para este proyecto son buscar una mejor solución alternativa a la materia prima, debido a que los proveedores de ésta son la competencia, los cuales tienen el poder de manejar su costo. De igual manera se busca la mejoría con el departamento técnico para realizar una optimización de desperdicios con lo cual se aumente la rentabilidad y se disminuya los tiempos muertos, “Hoy en día el desperdicio acumulado del proceso oscila entre un 5 y 6 %. El hecho de que el

proceso esté bien establecido permite que la programación sea más fácil llegando así a la eficiencia de la máquina, alcanzando el progreso deseado para este proyecto.” (H. Cumba, entrevista personal, martes 7 de octubre, 2014)

La siguiente etapa del proyecto es adquirir nueva maquinaria para abarcar mejor el mercado y satisfacer sus necesidades lo cual se prevé hacer aproximadamente en dos años.

La estrategia de diferenciación en la logística y BackOffice

Para complementar este servicio de diferenciación que ofrece Ideal Alambrec fue necesario aumentar al alcance que el call center ya venía ofreciendo, por esta razón nace el departamento de BackOffice. El servicio de BackOffice brinda un soporte técnico al cliente y coordina además la logística de entrega de producto. “Lograr una comunicación tan directa con el cliente se dio únicamente al momento de desarrollar este proyecto, generando que el cliente vea a Ideal Alambrec como un asesor de sus proyectos. Cada vez que un cliente va a empezar un proyecto se comunica con la empresa para evaluar el mismo. “(J. Garrido, entrevista personal, jueves 2 de octubre, 2014)

El servicio comienza cuando el asesor comercial visita al proyecto y ofrece al cliente la varilla larga y el hierro figurado, recalcando el hecho de que al usar el mismo no va a tener desperdicio. Posteriormente se coordina la entrega de planos o planillas con la información de lo que el cliente necesita, y los mismos son modificados al formato interno de Ideal Alambrec para que éste sea entendido por la planta. Una vez obtenido el producto se coordina el transporte y recepción de éste

con el cliente dándole así un plus al mismo, debido a que el cliente ahorra en el transporte del producto y en el costo de almacenaje ya que se logra que el mismo tenga un JIT (Just In Time).

Valor agregado para el cliente

A través de este servicio el cliente se beneficia en obtener un producto personalizado para su proyecto, a la vez que recibe una asesoría técnica y acompañamiento antes, durante y después del mismo.

A través de este servicio el cliente se beneficia de las siguientes maneras:

- a) Producto a la medida y en la cantidad necesaria.
- b) Reducción en el desperdicio y de esta manera optimiza los recursos destinados al proyecto.
- c) Cumplir con el timing del proyecto e inclusive reducción en el mismo.
- d) Eficiencia en el proceso constructivo, a través de facilitar y guiar este proceso.
- e) Ahorro económico en el almacenaje del inventario a través del JIT y del transporte del material.
- f) Soporte técnico a través de la línea telefónica y personal del soporte técnico.
- g) Cumplimiento de normas y estándares constructivos.
- h) Ahorro económico a largo plazo para el proyecto.

Márgenes de ganancia, retorno en inversión y la estrategia

A pesar de que la competencia ha obligado a bajar los márgenes a Ideal Alambrec al usar una estrategia de precios, "La estructura actual ha logrado reducir costos a

través de la reducción del personal, lo que ha traído mejores ganancias y diferenciación.” (G. Tapia, entrevista personal, Septiembre 29, 2014)

A continuación se presenta la evolución de los márgenes de ganancia a través de los años, desde su inicio hasta su actualidad. Para mantener la confidencialidad de los datos y salvaguardar la seguridad la información de Ideal Alambrec, los márgenes presentados son referenciales mas no los reales. Es decir, los valores reales fueron multiplicados por un mismo factor lo cual mantiene la posibilidad de análisis.

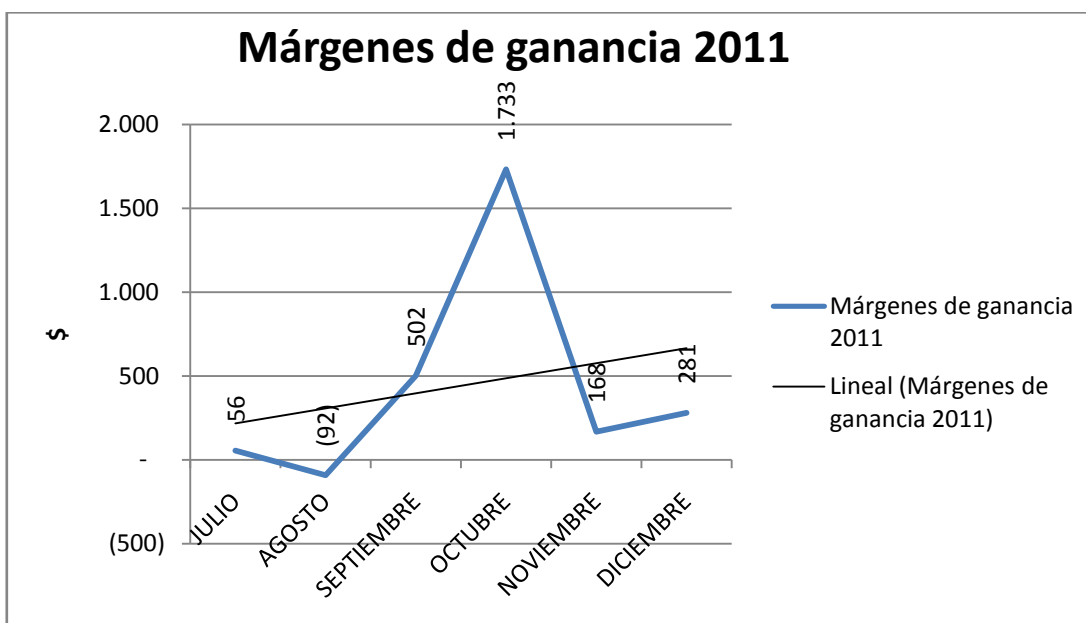


Gráfico 2. Márgenes de ganancia 2011.

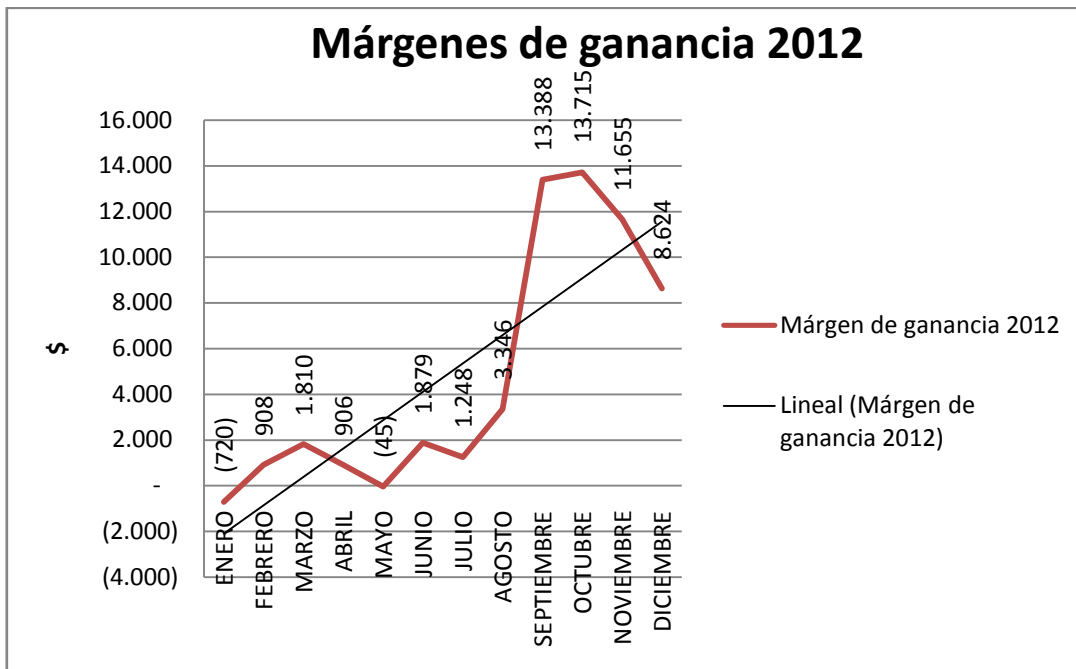


Gráfico 3. Márgenes de ganancia 2012.

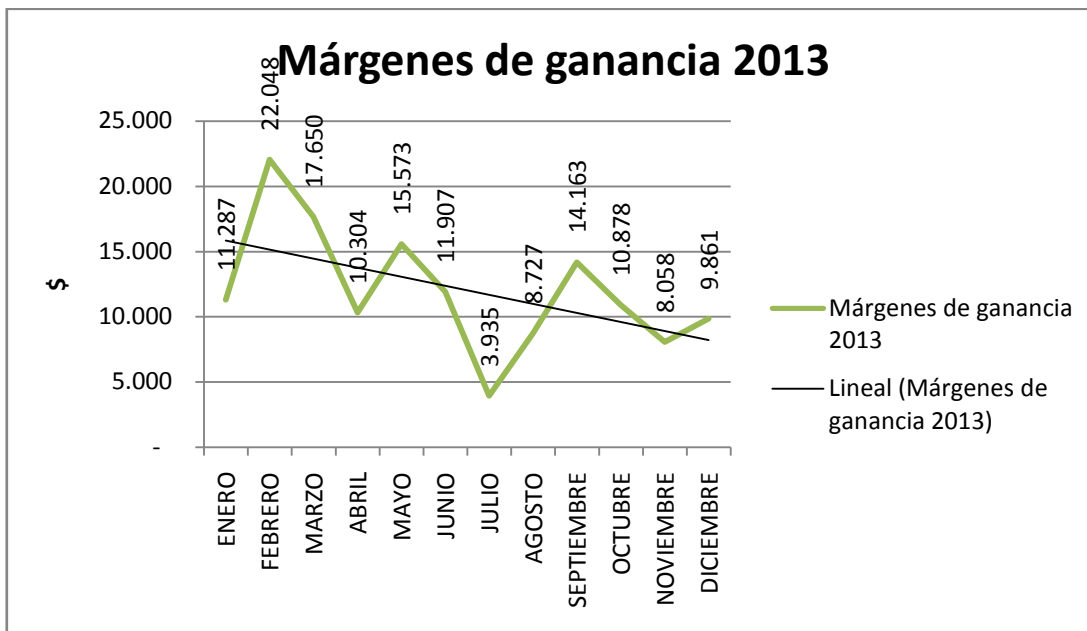


Gráfico 4. Márgenes de ganancia 2013.

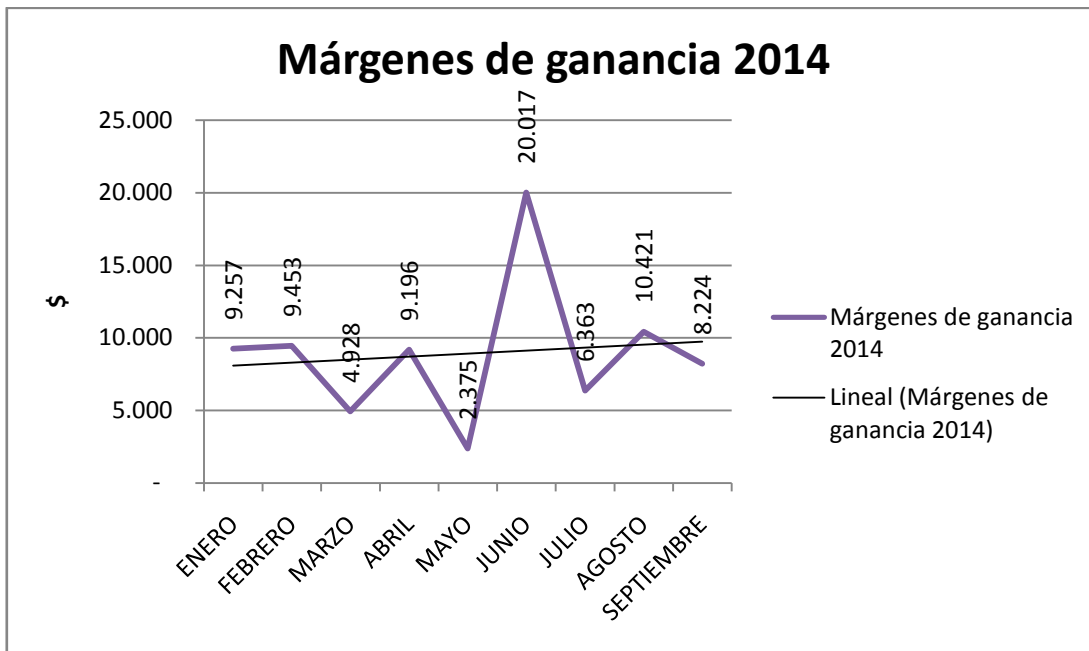


Gráfico 5. Márgenes de ganancia 2014.

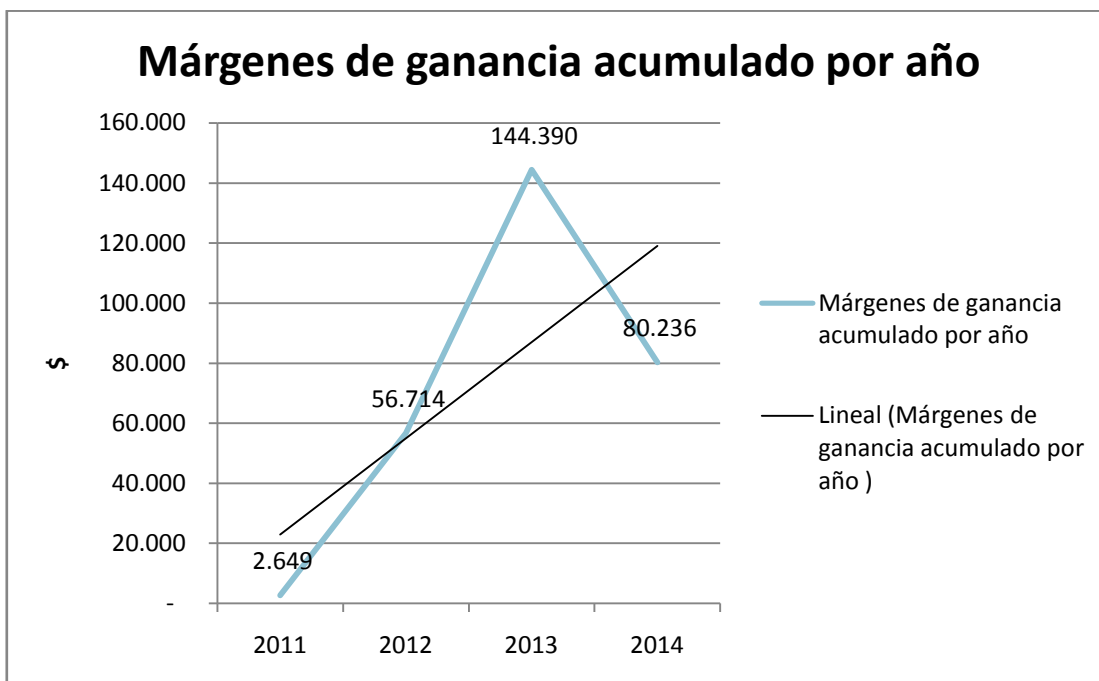


Gráfico 6. Márgenes de ganancia acumulado por año.

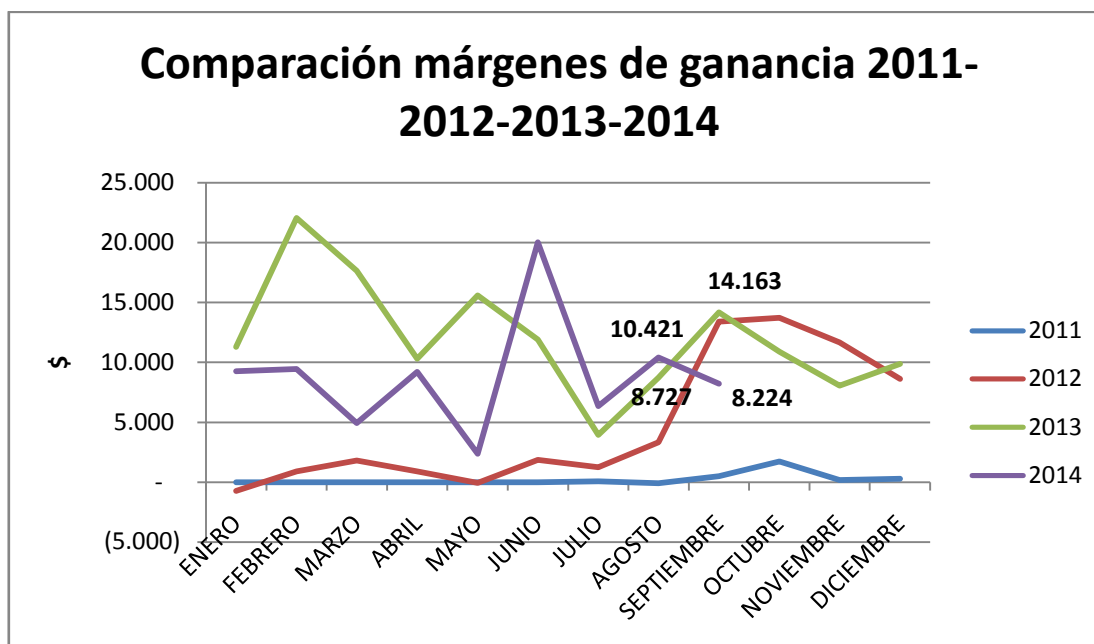


Gráfico 7. Comparación márgenes de ganancia 2011-2012-2013-2014.

A partir de estos gráficos, se puede decir que en el año 2011, año en el que el proyecto inició, los márgenes empiezan a tener una tendencia al crecimiento lo cual refleja que la estructura del proyecto iba a ser exitosa en los años venideros, conforme el producto vaya ganando conocimiento dentro del mercado. Para el 2012 la tendencia continúa siendo positiva pero esta vez los márgenes alcanzan un nivel superior comparado con el año anterior llegando al tope de \$13,715. “Si bien en el 2011 tuvimos ventas, el 2012 fue el año en el que los recursos de la empresa se centraron en impulsar el proyecto con lo cual se logró incrementar los márgenes a través del incremento de proyectos”. (G. Tapia, entrevista personal, Septiembre 29, 2014)

En el 2013, por otro lado se puede ver que la línea de tendencia sigue creciendo, sin embargo los márgenes a pesar de que continúen siendo positivos no

se mantienen al mismo nivel todos los meses. Es importante recalcar que el año 2013 es el periodo en el que se llega a tener el nivel más alto de margen de ganancia, el cual fue en el mes de febrero. “En el 2013 existieron algunos meses claves, como son el mes de febrero, marzo y septiembre; meses en los cuales entraron varios proyectos de construcción pública por parte del gobierno, lo cual permitió licuar mejor los costos fijos y tener así una ganancia mayor.” (G. Tapia, entrevista personal, Septiembre 29, 2014)

Como se puede observar en el gráfico de comparaciones anuales de márgenes de ganancia, en el 2014 existe una baja significativa en comparación del año 2013 e inclusive los meses finales del año 2012. Si bien es cierto que los márgenes decrecieron, la línea de tendencia continua siendo positiva. “En el 2014 diferentes factores ambientales afectaron a nuestros márgenes. El decrecimiento de la inversión pública nos afecta directamente como indirectamente. Directamente porque se reduce el número de proyectos públicos, e indirectamente porque al reducirse la emisión de créditos bancarios para el sector inmobiliario se limita el desarrollo de proyectos privados. Sin embargo, en el 2014 a pesar de este hecho, la razón principal por la cual se redujeron los márgenes de ganancia fue el incremento de los costos de producir el hierro figurado, pues la materia prima subió de precio.” (G. Tapia, entrevista personal, Septiembre 29, 2014) En una estrategia de diferenciación, a pesar de que la empresa puede establecer un precio más alto, los costos no pueden ser transferidos completamente al consumidor. Y especialmente en este caso, se debe considerar que la competencia utiliza estrategias de precio para poder ganar participación de mercado. “Es importante recalcar que los clientes

prefieren pagar un valor más alto por el hierro preparado, que ahorrar dinero por un producto estandarizado de la competencia. Han existido varios clientes que han utilizado productos de la competencia en sus proyectos, y en la mitad de su proyecto se contactan con nosotros –Ideal Alambrec- para que atendamos sus proyectos y arreglemos lo que se venía haciendo hasta el momento. A pesar de esto nosotros no podemos alzar los precios en la misma proporción del incremento del costo de materia prima, pues debemos asegurar la fidelización del cliente.” (G. Tapia, entrevista personal, Septiembre 29, 2014)

Como se puede observar en el gráfico de ventas en dólares, mantener una estrategia de diferenciación ha permitido que Ideal Alambrec continúe aumentando el volumen de ventas a través de los años. Con esto se puede concluir que la principal razón por la cual los márgenes de ganancia decrecieron en el 2014 fue el incremento del dólar por tonelada. Sin embargo, el mantener una estrategia de especialización permitió que la empresa logre generar márgenes de ganancia positivos a través de un aumento de ventas del producto al ser el preferido por los clientes debido a su servicio de diferenciación.

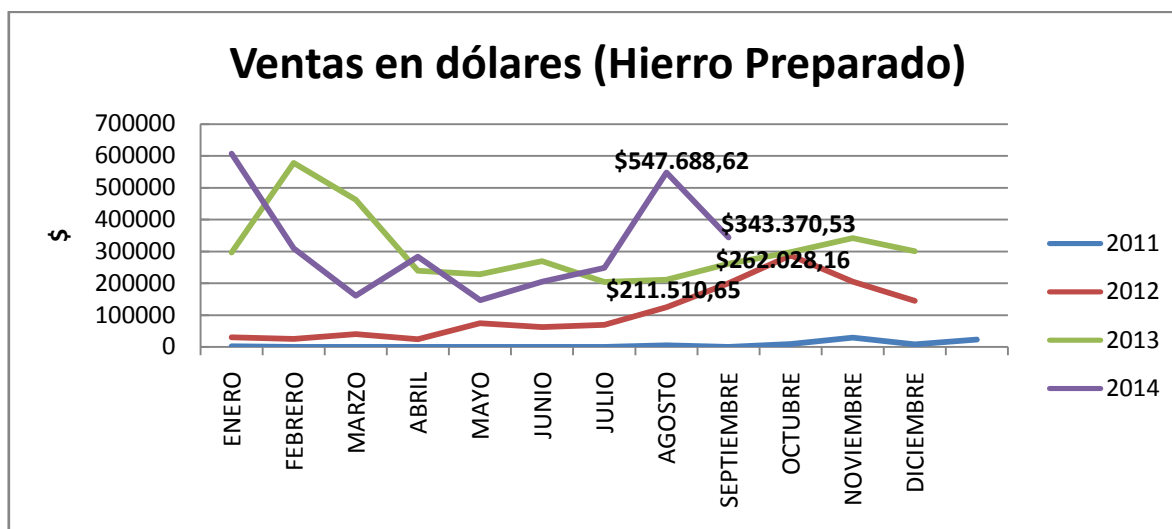


Gráfico 8. Venta en dólares (Hierro Preparado)

Al analizar los mismos periodos, se puede ver que, por ejemplo, en el mes de septiembre del año 2014 las ventas alcanzan un valor de \$343.370,53 mientras que para el 2013 las ventas dentro del mismo mes fueron de \$262.028,16. Claramente se ve que hubo un incremento en volumen de ventas pero al analizar los márgenes generados dentro del mismo periodo, se ve que los mismos bajaron de \$14.163 a \$8.224, es decir un decrecimiento del 58,07%. Esto demuestra la influencia que tienen los costos de materia prima sobre los márgenes de ganancia.

CONCLUSIONES

Como dice Wheelen y Hunger (2012) "Un buen plan estratégico considera las ventajas competitivas que tiene la empresa sobre el resto del mercado, y trabaja sobre éstas para crear y desarrollar un plan que las optimice" lo cual se ve reflejado en el plan de acciones de Ideal Alambrec a través del análisis del uso de las cinco fuerzas de Porter y la matriz de Ansoff, continuando después de este análisis con el desarrollo de un plan estratégico que optimice las fortalezas y aproveche las oportunidades.

Para desarrollar su estrategia Ideal Alambrec evalúa de igual manera su cadena interna y considera los diferentes departamentos de la empresa para así generar un compromiso y sinergia de parte de todas las áreas hacia una misma meta. A través del análisis la empresa logró detectar el strategic sweet spot frente a la competencia, desarrollando así el producto: el hierro preparado, y junto con el mismo el servicio de asesoría técnica. "Ideal Alambrec posee una estrategia que la competencia no comprende, pues no ven el mercado como nosotros lo vemos, en el cual no se vende un producto sino que se entrega una solución." (G. Tapia, entrevista personal, Septiembre 29, 2014)

Ideal Alambrec ha logrado conseguir una estrategia de diferenciación, la cual según Porter es: "Productos únicos de una empresa que son considerados como únicos a lo largo de la industria y están dirigidos a varios consumidores que son relativamente insensibles al precio." (cit. en Wright, 1987, traducido por autores) Adicionalmente, Ideal Alambrec considera que "conforme crezca el nicho, la empresa

también.” (Wheelen&Hunger, 2012, p.180, traducido por autores) Por este motivo junto con la estrategia de desarrollo de productos y diferenciación emplea una estrategia de penetración para que así se atraigan cada vez más clientes nuevos y este nicho crezca.

La estrategia de diferenciación de Ideal Alambrec se ve afectada por dos de los tres costos principales que Jones y Butler (1998) indican ser los costos que afectan a una estrategia:

“ a) Las bases a través de las cuales la firma busca diferenciarse de la competencia con el fin de ser única en la industria (diferenciación por características de la industria), (y) c) el alcance de las actividades de la empresa en términos de segmentación del mercado (diferenciación por alcance del mercado).” Ideal Alambrec ha construido su diferenciación en base a los puntos expuestos. Pues Ideal Alambrec tiene una diferenciación por características del producto al ofrecer el hierro preparado –varillas con cortes y dobleces personalizados-. Y adicionalmente posee una diferenciación por alcance del mercado.

“Por todas estas razones el cliente ha llegado a ver Ideal Alambrec como una solución y no como un producto. Alcanzando así además lograr certificaciones de construcción que se anticipen al proyecto y que especifiquen en el mismo que se construya con Ideal Alambrec ” (G. Tapia, entrevista personal, Septiembre 29, 2014)

El servicio diferencial fideliza al cliente y a la vez atrae a nuevos clientes, lo cual logra que el margen de ganancia sea cada vez más grande. Ideal Alambrec en el primer año de su proyecto no obtuvo los resultados esperados respecto a los márgenes de ganancia. Posteriormente a través de ganar mayor número de proyectos logra conseguir un margen de ganancia más amplio, esto conjuntamente con el aprendizaje que se logró en el proceso, manejo de máquinas, inventario, estrategias de ventas y negociaciones comerciales; consiguiendo paulatinamente abarcar una mayor participación del mercado. Como Wright indica en su gráfico - Figura 2- la estrategia de diferenciación posee una mayor rentabilidad con una mayor participación del mercado.

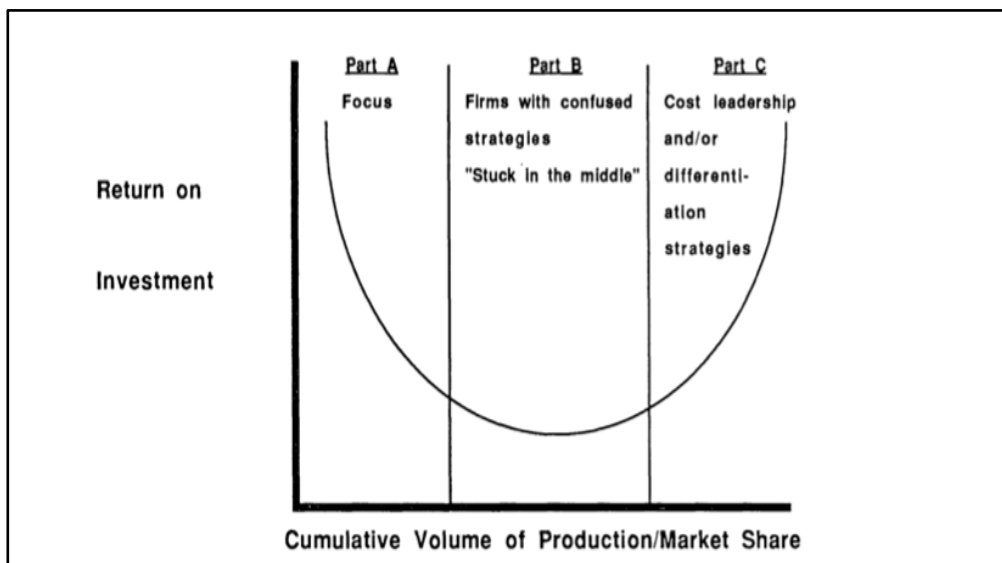


Figura 2. Relación estrategias de Porter y ROI

“Lo que Ideal Alambrec obtuvo a través del hierro preparado fue lograr un apalancamiento en un producto necesario dentro de la construcción. Es preciso mencionar que no hay distribuidores ni terceros dentro de la cadena.

El manejo es directo, lo cual da una ventaja a la empresa. Esta estrategia utilizada nos da la confianza de que, dependiendo del producto, se pueda volver a usar teniendo resultados favorables.“ (P. Votruba, entrevista personal, Octubre 10, 2014)

En resumen, como se puede ver en la Figura 3, dentro de la industria del acero en el Ecuador, una estrategia de diferenciación afecta a los márgenes de ganancia pero no de una manera directa. Pues a través de las estrategias de diferenciación se logra primeramente la fidelización de clientes y a la vez se incrementa la participación de mercado atrayendo clientes nuevos. El diferencial permite a la vez fijar precios más altos ya que logra hacer que el mercado sea más elástico en lo que se refiere a los precios. Es decir la estrategia de diferenciación permite el incremento de ventas por aumento en participación y a la vez permite fijar un precio más alto sobre la competencia, lo cual afecta directamente a los márgenes de ganancia.

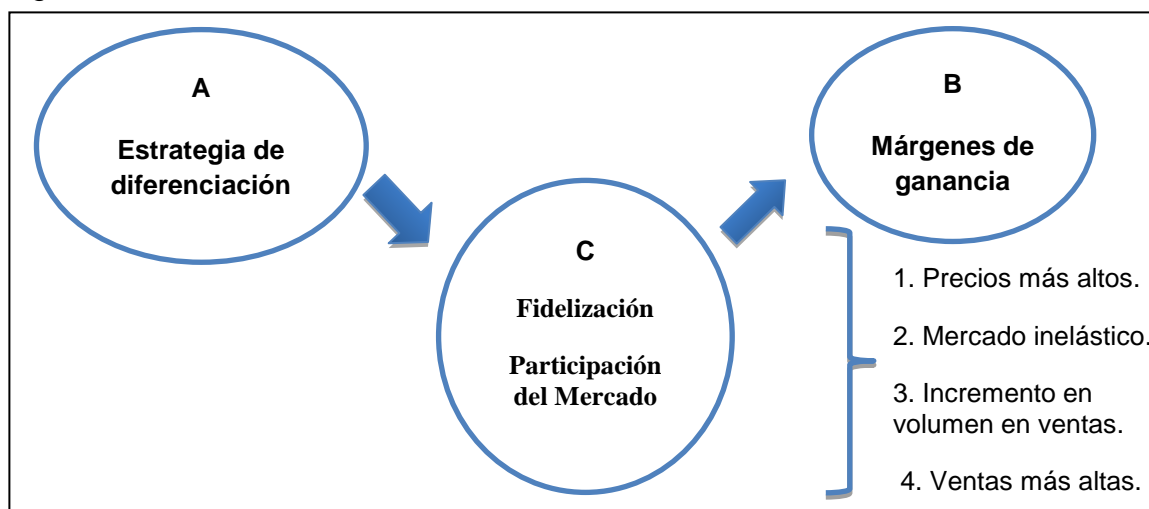


Gráfico 9. Relación estrategia de diferenciación-márgenes de ganancia

REFERENCIAS

- Arzaluz, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Región y Sociedad*, 32 (17), pp. 107-144.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559. Extraído de <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf>
- Besley, S., & Brigham, E. (2012). *Principles of Finance*. Mason: Cengage Learning.
- Dickson, P., & Ginter, J. (1987, Abril). Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 51(2), pp. 1-10.
- Ekos. (s.f.). Rankings. Ranking Empresarial. Ideal Alambrec S.A. Extraído de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/empresas.aspx?ide=90>
- FEDIMETAL. (s.f.). ConstrMetal. 4. Ecuador: Solventia Publicidad.
- FEDIMETAL. (s.f.). ConstrMetal. 5. Ecuador: Solventia Publicidad.
- Fernández, L. (2006, Octubre). ¿Cómo analizar los datos cualitativos? Universitat de Barcelona, Institut de Ciències de l'Educació. Extraído de <http://www.ub.edu/ice/recerca/pdf/ficha7-cast.pdf>
- Jones, G., & Butler, J. (1988, Abril). Costs, Revenue, and Business-Level Strategy. *The Academy of Management Review*, 13, 1, 202-213. Extraído de <http://www.jstor.org/stable/258572>
- Ideal Alambrec Bekaert. (2013). Construcción. Soluciones de Hierro preparado. Extraído de <http://idealalamcrec.bekaert.com/es-MX/Construccion/ReforzamiengoHormigon/Soluciones%20de%20Hierro%20preparado.aspx>
- Ruiz de Velasco, J. (2013, Febrero 22). *La Cadena de Valor*. Extraído de Instituto de Empresas Business School: <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf>
- Sandoval, N. & López, I. (s.f.). Métodos y técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa. Extraído de Universidad de Guadalajara, Sistema de Universidad

Virtual. Extraído de
http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/1103/2/Metodos_y_tecnicas_de_investigacion_cuantitativa_y_cualitativa.swfaesa

Sheth, J., & Frazier, G. (1983). A Margin-Return Model for Strategic Market Planning. *Journal of Marketing*, 47, 2, 100-109. Extraído de
<http://www.jstor.org/stable/1251497>

Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2007). *Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración Estratégica* (18 ed.). México, D.F.: McGraw Hill.

University of Melbourne. (2010). Helpsheet Case Studies: Research Methods. University of Melbourne, Teaching and Learning Unit. Extraído de
http://sydney.edu.au/business/__data/assets/pdf_file/0020/90362/Txt_cases_tudy_research.pdf

WHAT IS THE ANSOFF MATRIX?(2012). *Financial Director*, 27. Extraído el 11 de octubre del 2014, desde EBSCO.

Wheelen, T. L., & Hunger, D. (2012). *Strategic Management and Business Poicy*. USA: Pearson Education, Inc.

Wright, P. (1987, Enero - Febrero). A Refinement of Porter's Strategies. *Strategic Management Journal*, 8, 1, 93-101. Extraído de
<http://www.jstor.org/stable/2486148>

ANEXO ENTREVISTAS

Entrevistas

Gabriel Tapia Jefe de producto de reforzamiento de hormigón:

1. En que consiste el producto y servicio que ofrece?
2. Cuáles han sido las estrategias utilizadas para la comercialización, promoción y penetración del producto en el mercado?
3. Como ha sido recibido el producto por el mercado?
4. Existió algún tipo de cambio o modificación que fue necesario realizar en el producto o en la estrategia para poder penetrar de mejor manera en los mercados?
5. Cuáles son las proyecciones esperadas del producto y los efectos que tendrá el mismo en los márgenes de ganancia?
6. Como ha ido evolucionando el retorno en la inversión a lo largo de este proyecto (ha tenido una tendencia creciente, decreciente o plan)?
7. Este servicio ha creado una ventaja competitiva para la empresa frente a la competencia, ha creado esto una diferencia importante para los clientes?

Henry Cumba, Jefe de hierro preparado:

1. Cuál ha sido la evolución de la eficiencia de la máquina en este tiempo?
2. Cuáles han sido los mayores problemas que se ha tenido durante este proceso en lo que respecta a la eficiencia de la máquina?
3. Cuáles son las mejores que se podrían implementar para hacer más eficiente al proceso

Javier Dávila, Gerente de operaciones:

1. Al insertar el “hierro preparado” en la gama de productos que ofrece la empresa, que modificaciones fueron necesarias de realizar para cumplir con este objetivo.
2. Generó este cambio en las operaciones algún costo adicional o se utilizaron operaciones ya existentes en la empresa?

3. Existía la experiencia previa necesaria o fue primordial la capacitación o asesoría externa para el desarrollo del proyecto?

Carlos Reyes, Jefe técnico

1. Cuál ha sido el proceso para insertar esta nueva solución constructiva en el mercado.
2. Cómo ha aceptado el constructor este nuevo método constructivo?
3. Qué se debería hacer para que la nueva solución constructiva ingrese más rápido al mercado?
4. Qué cambios pueden producirse en el entorno de un proyecto de construcción con esta nueva solución?
5. Cuáles son los ahorros que genera esta nueva solución constructiva a un proyecto?

John Garrido, BackOffice de proyectos:

1. Cuáles fueron los servicios que se tuvieron que implementar para poder cumplir con el modelo del proyecto?
2. Existió alguna dificultad al implementar este servicio?
3. Qué gana el constructor al utilizar este nuevo método constructivo?

Pedro Votruba. Gerente Comercial:

1. Cómo está estructurado el mercado y cuáles son las estrategias que en su opinión la competencia está usando?
2. Cuáles son los clientes principales?
3. Cuál ha sido el aporte de la estrategia que implementaron para el cumplimiento de objetivos de la empresa y cómo se ha visto el desarrollo de éstos en las ganancias de la empresa?
4. Qué se ha obtenido como empresa al introducir esta nueva solución constructiva?

5. Para próximos proyectos, la estrategia utilizada, servirá de modelo para desarrollar otros?