

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

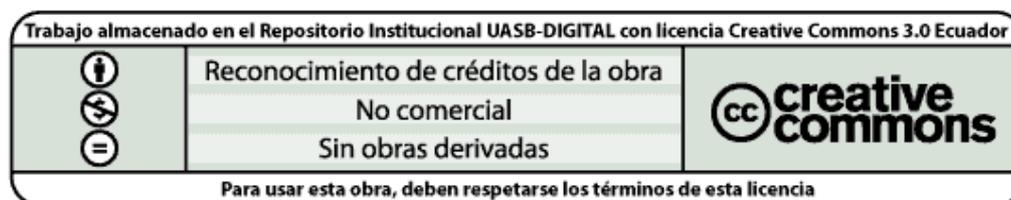
**Área de Gestión**

Programa de Maestría en Dirección de Empresas

**Propuesta de estrategias competitivas para pequeñas  
empresas del sector de la construcción. Caso: Galeontech Cía.  
Ltda.**

Paúl Eduardo León Valarezo

**Quito, 2016**



### **Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis**

Yo, Paúl Eduardo León Valarezo, autor de la tesis intitulada “Propuesta de estrategias competitivas para pequeñas empresas del sector de la construcción. Caso: Galeontech Cía. Ltda.”, 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 magíster 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 formato virtual, electrónico, digital u 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.

Fecha. ....

Firma: .....

**Universidad Andina Simón Bolívar**  
**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

**Maestría en Dirección de Empresas**

**“Propuesta de estrategias competitivas para pequeñas empresas del  
sector de la construcción. Caso: Galeontech Cía. Ltda.”**

**Autor: Paúl Eduardo León Valarezo**

**Tutor: Enrique Toro Armendáriz**

**Quito, 2016**

## **Resumen**

La investigación se desarrolla en la empresa Galeontech Compañía Limitada insertada en el sector de la construcción, tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para incrementar las ventas en el periodo 2016-2020. El contexto actual desde el punto de vista económico es complejo por lo que las estrategias seleccionadas deben sortear dificultades latentes. Para lograr los resultados esperados se plantean los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar el diagnóstico estratégico de la empresa teniendo en cuenta los factores del macro y micro entorno y los factores internos de la empresa.
2. Realizar el direccionamiento estratégico de la empresa Galeontech a partir de su situación estratégica.
3. Proponer un plan de acción para la implantación del plan estratégico de la empresa Galeontech.

En el estudio coexisten elementos cualitativos y cuantitativos. Para su desarrollo se emplean métodos teóricos como: analítico y deductivo. La información analizada durante todo el desarrollo del proyecto se obtiene con la revisión documental, entrevistas no estructuradas y encuestas a competidores.

Con la realización del diagnóstico se determina que la empresa Galeontech desde sus inicios ha mostrado inestabilidad en su actividad. A partir del año 2015 este comportamiento alcanza su punto crítico, en el que los ingresos de la empresa disminuyen considerablemente.

La situación de la empresa es consecuencia de la incidencia de varios factores tanto externos como internos. La empresa presenta una débil estructura para su gestión, los recursos materiales, financieros y humanos no son los adecuados para una empresa de su tipo y la situación es compleja como resultado del predominio de debilidades internas y las amenazas del entorno.

Como resultado se diseña un plan estratégico para el periodo 2016-2020, en el que se detallan las directrices estratégicas con el plan de acción su implementación.

## **Dedicatoria**

Dedico el trabajo y esfuerzo cotidiano para la consecución del título de Magister a Dios, mi esposa Biviana y mis hijos Paulo Isaac e Isabella.

La presente Tesis está dedicada a todas las personas que luchan fuera de su país en busca de un mejor futuro.

## **Agradecimientos**

Gracias a Dios, por guiar e iluminar mi camino, por poner a las personas adecuadas en el momento y en el lugar adecuados.

Gracias a mi Padre, por ser el promotor de mi superación personal.

Gracias a mi Madre, por ser el ejemplo de tenacidad, cariño y amor.

Gracias a mi Esposa, por su apoyo diario, compañía idónea y comprensión.

Gracias a mis Hijos Paulo e Isabella por ser el motor de mi vida.

Gracias a mis hermanos, por incentivar y fortalecer mis aspiraciones.

Gracias a mi Tutor, por su don de gente, conocimiento y apoyo desinteresado.

Gracias a todas las personas que formaron parte de la creación de este trabajo.

## Tabla de contenido

Introducción.....	16
Antecedentes.....	16
Planteamiento de problema .....	16
Descripción del problema.....	16
Formulación de problema.....	17
Objetivos.....	17
Objetivo General .....	17
Objetivos Específicos .....	17
Justificación.....	17
Metodología.....	18
Tipo de investigación .....	18
Alcance de la investigación .....	18
Métodos de investigación .....	19
Técnicas y herramientas .....	19
Procesamiento y análisis de datos .....	20
Capítulo primero.....	21
1.1. Sectores productivos.....	21
1.1.1. Principales actividades económicas del Ecuador .....	21
1.1.2. Actividad de la construcción .....	23
1.2. Dirección estratégica .....	24
1.2.1. Estrategia .....	24
1.2.2. Dirección estratégica .....	25
1.3. Diagnóstico estratégico .....	26
1.3.1. Diagnóstico del macro entorno.....	28
1.3.2. Diagnóstico del micro entorno .....	29
1.3.3. Diagnóstico interno .....	30

1.4. Herramientas para realizar un diagnóstico estratégico .....	31
1.4.1. Matriz PEST .....	31
1.4.2. Matriz factores externos .....	32
1.4.3. Matriz de factores internos .....	33
1.4.4. Matriz de perfil competitivo .....	34
1.4.5. Análisis tecnológico organizativo .....	35
1.4.6. Análisis económico financiero .....	35
1.5. Estrategias competitivas .....	36
1.5.1. Tipos de estrategias .....	36
1.5.1.1. Estrategias de crecimiento .....	36
1.5.1.2. Estrategias de diversificación .....	38
1.5.2. Niveles de estrategias en una organización .....	39
Capítulo segundo .....	41
2.1. Caracterización del Sector .....	41
2.2. Diagnóstico del macro entorno .....	43
2.2.1. Factores políticos .....	43
2.2.1.1. Política financiera para vivienda .....	43
2.2.1.2. Ley de incentivos para el fomento de alianzas público-privadas y Financiamiento productivo .....	44
2.2.1.3. Salvaguardias .....	44
2.2.2. Factores económicos .....	44
2.2.2.1 Producto interno bruto .....	45
2.2.2.2. Inflación anual .....	46
2.2.2.3. Desempleo .....	47
2.2.3. Factores sociales .....	48
2.2.4. Factores tecnológicos .....	53
2.2.5. Matriz PEST .....	53

2.3. Diagnóstico del micro entorno .....	55
2.3.1. Análisis de los competidores .....	55
2.3.1.1. Matriz del perfil de los competidores .....	77
2.3.2. Análisis del mercado .....	79
2.3.2.1 Caracterización de la demanda .....	79
2.3.3. Análisis de los proveedores .....	83
2.3.4. Matriz de factores externos .....	83
Capítulo tercero .....	85
3.1. Descripción de la empresa.....	85
3.1.1. Constitución.....	85
3.1.2. Ubicación.....	85
3.2. Organización empresarial.....	86
3.3. Direccionamiento estratégico .....	88
3.3.1. Misión.....	88
3.3.2. Visión .....	88
3.3.3. Objetivos estratégicos.....	88
3.3.4. Políticas y valores.....	89
3.4. Servicios .....	89
3.5. Gestión de los Recursos Humanos .....	91
3.6. Gestión Ambiental.....	92
3.7. Contratación .....	92
3.8. Contabilidad y Economía .....	93
3.9. Precios .....	95
3.10. Mercadotecnia .....	97
3.11. Comunicación.....	98
3.12. Matriz de factores internos .....	98
Capítulo cuarto .....	100

4.1. Selección de la estrategia.....	100
4.1.1. Resumen diagnóstico del macro entorno.....	100
4.1.2. Resumen diagnóstico del micro entorno .....	101
4.1.3 Resumen diagnóstico interno de la empresa.....	101
4.2. Estrategia corporativa .....	101
4.2.1. Misión Galeontech Cía. Ltda.....	102
4.2.2. Visión Galeontech Cía. Ltda .....	102
4.2.3. Objetivos estratégicos año 2020 .....	102
4.2.4. Competencias empresariales claves .....	103
4.2.5. Estrategias fundamentales .....	103
4.2.5.1. Transformación organizacional .....	104
4.2.5.2. Desarrollo de mercados .....	104
4.2.5.3. Desarrollo tecnológico.....	104
4.2.5.4. Capacitación y formación del personal técnico y mano de obra acorde a las exigencias del sector. ....	104
4.2.6. Políticas empresariales .....	105
4.2.6.1. Gestión del Capital Humano .....	106
4.2.6.2. Gestión de la Calidad.....	106
4.2.6.3. Gestión Medioambiental .....	106
4.2.6.4. Prestación de Servicios.....	107
4.2.7. Valores empresariales.....	107
4.3. Estrategias funcionales .....	108
4.3.1. Estrategias específicas .....	108
4.3.2. Proyectos estratégicos .....	111
4.3.2.1. Diseño de un plan de formación y capacitación del talento humano.....	114
4.3.2.2. Estudio y rediseño organizativo .....	115
4.3.2.3. Proyecto de evaluación y mejora tecnológica .....	116

4.3.2.4. Estudio de mercado y posicionamiento de marca .....	117
4.3.3 Estrategias genéricas .....	120
Conclusiones.....	124
Recomendaciones .....	125
Bibliografía.....	126

## Índice de tablas

TABLA 1 RELACIÓN ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO-ESTRATEGIA .....	28
TABLA 2 NIVELES DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	39
TABLA 3. DÉFICIT DE VIVIENDA EN LOS HOGARES DE MENORES INGRESOS DEL ECUADOR.....	52
TABLA 4. INGRESOS PROMEDIOS Y GASTOS EN VIVIENDAS.....	52
TABLA 5 MATRIZ PEST .....	54
TABLA 6 PRINCIPALES COMPETIDORES .....	56
TABLA 7 AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL SECTOR.....	57
TABLA 8 OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA .....	58
TABLA 9 OBRAS EN CONSTRUCCIÓN .....	60
TABLA 10 PROCEDENCIA DEL CLIENTE .....	61
TABLA 11 INGRESOS AÑO 2014 .....	62
TABLA 12 COSTOS AÑO 2014 .....	64
TABLA 13 UTILIDAD AÑO 2014 .....	65
TABLA 14 RENTABILIDAD.....	66
TABLA 15 ÍNDICE DE SOLVENCIA AÑO 2014 .....	67
TABLA 16 ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO .....	69
TABLA 17 MANO DE OBRA CALIFICADA .....	70
TABLA 18 OBREROS CALIFICADOS .....	71
TABLA 19 COMPORTAMIENTO DE LOS PRECIOS DE LOS MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN .....	72
TABLA 20 PRECIOS DE VENTA EN EL SECTOR .....	74
TABLA 21 VENTAJA COMPETITIVA.....	75
TABLA 22 MATRIZ DE PERFIL DE LA COMPETENCIA .....	78
TABLA 23 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS.....	84
TABLA 24 SERVICIO DE CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES .....	89
TABLA 25 ACTIVIDADES MECÁNICAS Y MANTENIMIENTO INDUSTRIAL .....	90
TABLA 26 SALARIO DE LOS TRABAJADORES DE GALEONTECH .....	92
TABLA 27 DESCRIPCIÓN DE RUBROS Y PRECIOS.....	96
TABLA 28 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	98
TABLA 29 PRIORIDAD DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	102
TABLA 30 RELACIÓN ESTRATEGIA-OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	105
TABLA 31 ESTRATEGIA DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA .....	108
TABLA 32 ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE MERCADOS .....	109
TABLA 33 ESTRATEGIA DE DESARROLLO TECNOLÓGICO.....	110
TABLA 34 ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL PERSONAL TÉCNICO ACORDE A LAS EXIGENCIAS DEL SECTOR .....	110
TABLA 35 RELACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS-PROYECTOS .....	112
TABLA 36 PROYECTO ESTRATÉGICO PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DEL TALENTO HUMANO. ....	114

TABLA 37 PROYECTO ESTRATÉGICO ESTUDIO Y REDISEÑO ORGANIZATIVO .....	115
TABLA 38 PROYECTO ESTRATÉGICO EVALUACIÓN Y MEJORA TECNOLÓGICA .....	116
TABLA 39 PROYECTO ESTRATÉGICO ESTUDIO DE MERCADO Y POSICIONAMIENTO DE MARCA .....	117
TABLA 40 CRONOGRAMA DE IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	118
TABLA 41. COSTO DE LA PROPUESTA .....	120
TABLA 42. PLAN ESTRATÉGICO PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.....	122

## Índice de figuras

FIGURA 1 COMPORTAMIENTO DEL PIB POR SECTORES AÑO 2014.....	22
FIGURA 2 VALOR AGREGADO BRUTO POR SECTORES (TERCER TRIMESTRE 2015) .....	23
FIGURA 3 ELEMENTOS A TENER EN CUENTA PARA UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	26
FIGURA 4 NIVELES DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	27
FIGURA 5 ELEMENTOS QUE COMPONEN EL ENTORNO ESPECÍFICO .....	30
FIGURA 6 CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN .....	31
FIGURA 7 MATRIZ PEST .....	32
FIGURA 8 MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS .....	33
FIGURA 9 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS.....	34
FIGURA 10 MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....	37
FIGURA 11 PRODUCTO INTERNO BRUTO SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN AÑOS 2012 -2014 .....	41
FIGURA 12 PRODUCTO INTERNO BRUTO ECUADOR 2010-2015.....	45
FIGURA 13 INFLACIÓN ANUAL 2014-2015 .....	46
FIGURA 14 INFLACIÓN MENSUAL Y ANUAL POR REGIONES AÑO 2015.....	47
FIGURA 15 INDICADOR DEL DESEMPLEO 2007-2015.....	48
FIGURA 16 POBLACIÓN DEL ECUADOR AÑO 2014 .....	49
FIGURA 17 ÍNDICE DE POBREZA EN ECUADOR .....	49
FIGURA 18 TASA DE HACINAMIENTO DE LAS VIVIENDAS ECUATORIANAS .....	50
FIGURA 19 HACINAMIENTO POR QUINTILES DE POBREZA .....	50
FIGURA 20 DÉFICIT CUALITATIVO Y CUANTITATIVO DE LA VIVIENDA EN ECUADOR AÑO 2010 .....	51
FIGURA 21 AÑOS DE EXPERIENCIA EN EL SECTOR .....	58
FIGURA 22 OBJETO SOCIAL .....	59
FIGURA 23 OBRAS EN CONSTRUCCIÓN .....	60
FIGURA 24 PROCEDENCIA DEL CLIENTE .....	62
FIGURA 25 INGRESOS AÑO 2014 .....	63
FIGURA 26 COSTOS AÑO 2014.....	64
FIGURA 27 UTILIDAD AÑO 2014.....	66
FIGURA 28 ÍNDICE DE SOLVENCIA AÑO 2014 .....	68
FIGURA 29 ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO.....	69
FIGURA 30 MANO DE OBRA CALIFICADA.....	71
FIGURA 31 OBREROS CALIFICADOS.....	72
FIGURA 32 COMPORTAMIENTO DE LOS PRECIOS DE LOS MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN .....	73
FIGURA 33 PRECIOS DE VENTA EN EL SECTOR.....	75
FIGURA 34 VENTAJA COMPETITIVA .....	76
FIGURA 35 UBICACIÓN DE LA EMPRESA GALEONTECH CÍA. LTDA.....	86
FIGURA 36 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE GALEONTECH .....	87
FIGURA 37 COMPORTAMIENTO DEL EFECTIVO EN BANCOS.....	93

FIGURA 38 COMPORTAMIENTO DE LAS CUENTAS POR PAGAR .....	94
FIGURA 39 COMPORTAMIENTO DEL PATRIMONIO .....	94
FIGURA 40 COMPORTAMIENTO DE LAS UTILIDADES.....	95
FIGURA 41. ESQUEMA DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	121

## **Introducción**

### **Antecedentes**

La constructora Galeontech ubicada en Hernández Girón Oe5-106 y Pedregal Torre 1 of. 104, Quito, es una empresa que se dedica a la prestación de servicios de diseño, mantenimiento y construcción de obras civiles e industriales. Fue creada en el año 2010 por los socios Ing. Rodrigo David Gallego Prado e Ing. Paúl Eduardo León Valarezo y desde entonces opera bajo la personalidad jurídica de Compañía Limitada.

Durante los dos primeros años la empresa tiene mínima participación en el mercado, sus operaciones son limitadas lo que provoca pérdidas económicas. A partir del año 2012 inician las operaciones con el sector público y privado. Para el año 2015 decrecen sus ingresos por falta de clientes.

La disminución de los ingresos, es provocado por las condiciones económicas del país que empeoran con la llamada crisis del petróleo afectando esto al resto de los sectores de la economía ecuatoriana. En este contexto es urgente buscar estrategias para lograr aumentar la participación de la empresa Galeontech y de esta manera aumentar las ventas.

### **Planteamiento de problema**

#### **Descripción del problema**

Un indicador macroeconómico relevante para el análisis del crecimiento de la economía de una región es la construcción, al existir inversión pública y privada en este sector se generan oportunidades de negocio que serán cubiertas por actores de diferente magnitud, para lo cual se crean pequeñas, medianas y grandes empresas de construcción que intentan satisfacer las necesidades del mercado.

La presente tesis culmina en una propuesta de estrategias competitivas para Pequeñas Empresas del sector de la construcción con la finalidad de incrementar las ventas tomando como caso de estudio la empresa GALEONTECH CIA. LTDA. en relación a competidores directos de responsabilidad limitada ubicados en la ciudad de Quito e inscritas en la Superintendencia de Compañías con actividad económica Nivel 6: *F4220.11 - Construcción de obras de ingeniería civil relacionadas con:*

*tuberías urbanas, construcción de conductos principales y acometidas de redes de distribución de agua sistemas de riego (canales), estaciones de bombeo, depósitos.*

Cabe destacar que la mano de obra no calificada, la logística, la informalidad del trabajador, el cambio a corto plazo del mercado, la dependencia de las políticas macroeconómicas, la selección de proyectos rentables, la generación de nuevos ingresos, la cartera de clientes son variables que las pequeñas empresas de la construcción deben afrontar y superar para lograr un crecimiento sostenible en el transcurso del tiempo.

### **Formulación de problema**

¿Se puede incrementar las ventas con la propuesta de estrategias competitivas para pequeñas empresas del sector de la construcción. Caso Galeontech Cía. Ltda.?

### **Objetivos**

#### **Objetivo General**

Realizar una propuesta de estrategias competitivas para incrementar las ventas en pequeñas empresas del sector de la construcción. Caso Galeontech Cía. Ltda.

#### **Objetivos Específicos**

1. Relacionar los conceptos de estrategias competitivas con las pequeñas empresas del sector de la construcción.
2. Analizar la situación empresarial con respecto a su área de acción de la compañía Galeontech Cía. Ltda.
3. Crear una estrategia competitiva para incrementar ventas, aplicable a la empresa de construcción Galeontech Cía. Ltda.

### **Justificación**

La actual situación económica del Ecuador afecta a diversos sectores de la economía debido a la disminución de la demanda de productos y servicios relacionada con la disminución de la capacidad de pago de personas naturales y jurídicas. La Compañía Limitada Galeontech no cuenta con herramientas de gestión para responder a las nuevas exigencias del entorno.

Las estrategias se fundamentan en el análisis del macro y micro entorno así como la situación interna de la propia empresa. El caso de Galeontech es complejo debido a que no cuenta con la estructura ni experiencia necesaria para realizar acciones estratégicas que le sustenten una gestión eficiente.

Por las razones expuestas esta investigación constituye una herramienta de trabajo para los accionistas y dirigentes de la empresa con el fin de reorientarse y aumentar su participación en el mercado y de esta forma las ventas.

## **Metodología**

### **Tipo de investigación**

La investigación tiene un enfoque mixto, combina los enfoques cuantitativo y cualitativo. El carácter cuantitativo lo adquiere, al analizar los indicadores macroeconómicos durante la realización del diagnóstico del entorno y la evaluación del sistema contable financiero en el análisis interno. En ambos casos se procede a realizar un análisis del valor de los indicadores obtenidos a partir de la revisión documental y se arriba a conclusiones generales a partir del comportamiento y evaluaciones de tendencias.

El enfoque cualitativo de la investigación lo adopta al realizar análisis de situaciones del macro entorno; específicamente los factores políticos y tecnológicos así como las situaciones descritas en el análisis interno por cada uno de los subsistemas de la empresa. Los datos obtenidos para este tipo de análisis son producto de la revisión documental, entrevistas no estructuradas y encuestas a competidores.

### **Alcance de la investigación**

El alcance de la investigación es correlacional, en la misma se analizan las relaciones existentes entre los factores del macro entorno, micro entorno e internos de la empresa con la situación actual de la misma. La incidencia sobre estos factores propicia un mejoramiento de su situación, es por ello que antes de realizar el plan estratégico de la empresa se procede a evaluar los factores que inciden en su situación.

## **Métodos de investigación**

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos de investigación, ellos se presentan a continuación:

### **Método analítico**

El método analítico se emplea para el análisis estratégico. En el macro entorno se analizan los factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos. En el micro entorno se revisa el comportamiento de los competidores, proveedores y el mercado. Se realiza el análisis interno a cada uno de los subsistemas de la empresa.

### **Método deductivo**

El método deductivo es utilizado durante la investigación para arribar a conclusiones a partir del análisis de cada uno de los factores analizados externos e internos con la información obtenida de cada uno. Para determinar la estrategia a seguir por la empresa este método permite proyectar un comportamiento estable en un periodo de 5 años a partir de una realidad latente.

## **Técnicas y herramientas**

### **Revisión documental**

La revisión documental se utiliza en varias etapas de la investigación. En el estudio del macro entorno los datos que se obtienen a partir de la revisión de documentos digitales del Banco Central del Ecuador y del Instituto Nacional de Estadística y Censo. Para el análisis interno de la empresa se revisaron documentos entregados por los accionistas de la propia empresa y documentos digitales de la Superintendencia de Compañías y Banco Central de Ecuador.

### **Entrevista no estructurada**

La entrevista no estructurada se realizó al Gerente General de la empresa Galeontech para conocer algunos datos sobre la evolución de la empresa y la situación actual de la misma, así como para conocer criterios de la situación sectorial.

### **Encuesta**

La encuesta es un cuestionario estructurado compuesto por 14 preguntas dirigidas a los competidores de Galeontech con el objetivo de conocer el comportamiento de estas empresas en indicadores claves. La información recolectada

por medio de la encuesta es la base para la elaboración de la matriz del perfil de los competidores.

### **Procesamiento y análisis de datos**

El procesamiento de los datos de la encuesta se realiza utilizando técnicas de estadística descriptiva. Las preguntas de las encuestas fueron tabuladas de acuerdo a las respuestas de los encuestados, se elaboran tablas y gráficos de frecuencias que permiten realizar el análisis teniendo en cuenta valores y porcentajes. Cada pregunta de la encuesta es analizada de manera independiente.

Los datos obtenidos a partir de la revisión documental son procesados mediante la elaboración de gráficos de frecuencia para su posterior análisis.

# Capítulo primero

## Fundamentación teórica

### 1.1. Sectores productivos

Los sectores de la producción tradicionalmente se han clasificado de acuerdo a la actividad económica que realizan, teniendo en cuenta las tecnologías y procesos de producción, los mismos se clasifican en (Retos en Supply Chain 2014):

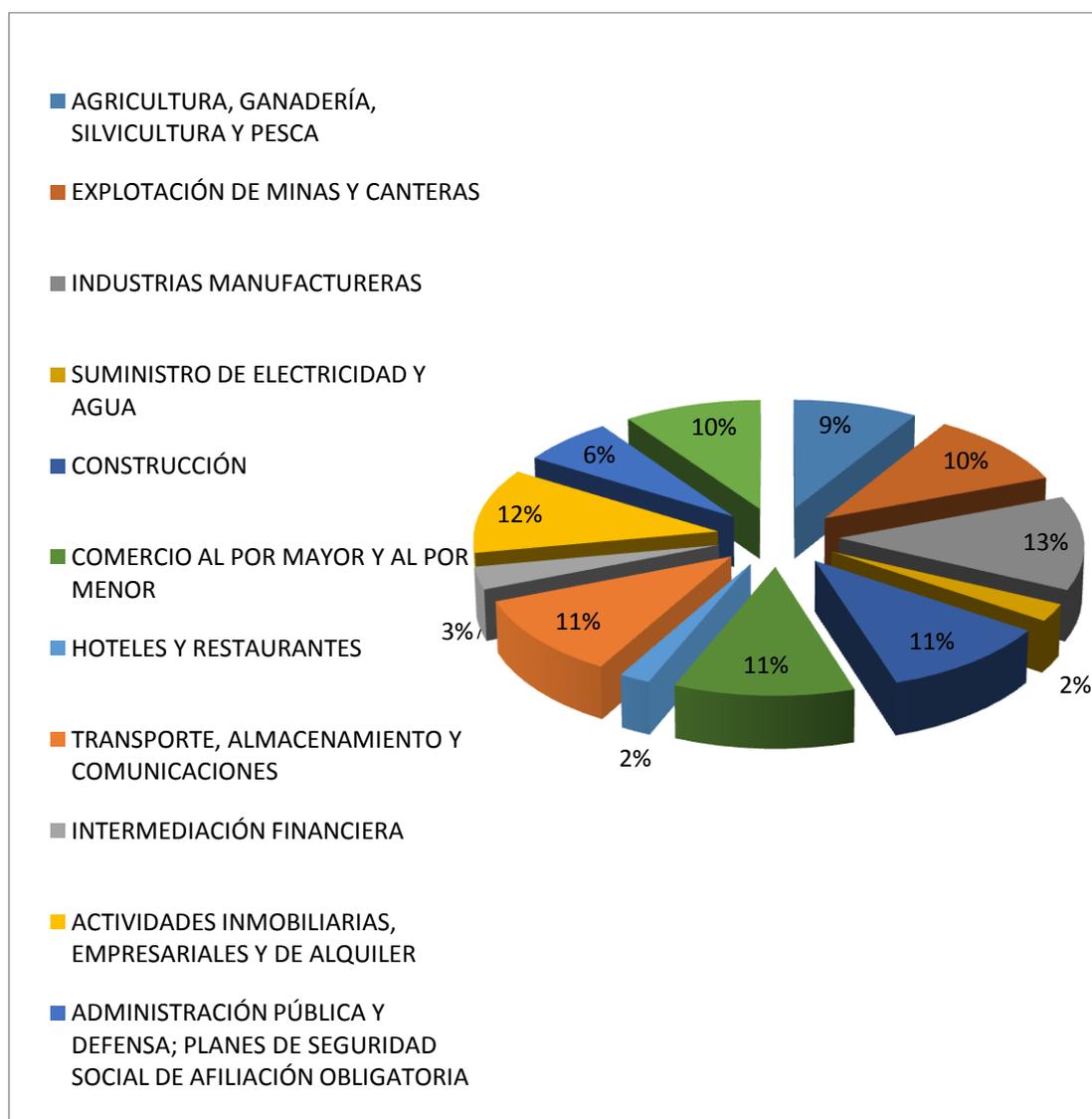
1. El sector primario o agropecuario: obtiene el producto directamente de los recursos naturales, transformándolo en materias primas no elaboradas destinadas principalmente a la producción industrial y al abastecimiento de determinados tipos de servicios.
2. El sector secundario o industrial: comprende todas las actividades económicas de un país relacionadas con la extracción y la transformación industrial de materias primas en bienes o mercancías, que se utilizan tanto como base para la fabricación de nuevos productos como para abastecer directamente las necesidades del mercado.
3. El sector terciario o de servicios: incluye todas las actividades que no producen una mercancía como tal, pero que se encargan de abastecer al mercado de bienes y servicios y que, por lo tanto, son necesarias y fundamentales para el correcto funcionamiento de la economía en general.
4. El sector cuaternario o sector de la información: este nuevo sector nace del I+D+I, de la investigación, el desarrollo y la innovación; unas actividades propias del sector secundario e industrial.
5. El sector quinario o quinto sector: se agrupan actividades tradicionalmente catalogadas como servicios, pero que con el tiempo han logrado ganar protagonismo y dotarse de formas y modelos productivos con carácter propio.

#### 1.1.1. Principales actividades económicas del Ecuador

Para el año 2014 el sector de la construcción constituye uno de los principales en el aporte al PIB del País; por si solo su contribución fue de un 11 % del total nacional solamente superado por el sector de la industria manufacturera que es de un 13 %. A pesar de esto es preciso tener en cuenta el aporte del sector inmobiliario al PIB que es de un 12 % en el propio año, aportando en su totalidad la actividad de la construcción un 23 % del total, figura 1.

**Figura 1**

**Comportamiento del PIB por sectores año 2014**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Paúl León

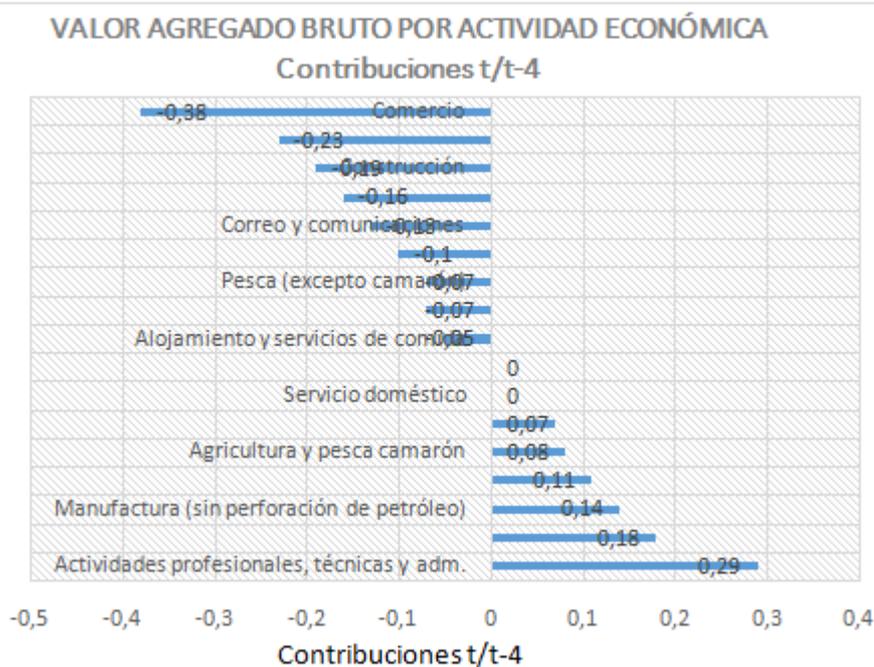
“La economía ecuatoriana para el tercer trimestre del año 2015 mostró un crecimiento respecto al tercer trimestre del año 2014 en un 1,1 %” (Banco Central del Ecuador 2015).

Las actividades económicas que presentaron una variación positiva entre el tercer trimestre de 2015 e igual período del año anterior fueron: Refinación de Petróleo, 97.6%; Acuicultura y pesca de camarón, 14.7%; Suministro de electricidad y agua, 4.7%; Actividades profesionales, técnicas y administrativas, 4.6%; Agricultura, 2.6%; Manufactura (sin refinación petróleo), 1.2%; y Transporte, 1.1% (Banco Central del Ecuador 2015).

En la figura 2 se muestra el comportamiento de este indicador por sectores.

## Figura 2

### Valor agregado bruto por sectores (tercer trimestre 2015)



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Paúl León

La actividad de la construcción que en los últimos años registra valores de crecimiento e impulsa la economía del Ecuador, para el tercer trimestre del 2015 reporta indicadores negativos, figura 2.

#### 1.1.2. Actividad de la construcción

El sector de la construcción comprende una serie de actividades relacionadas con el levantamiento y reparación de estructuras e infraestructuras en sentido general. En Ecuador durante los últimos años este sector ha sido uno de los motores impulsores de la economía Ecuatoriana “Este segmento productivo alcanza un crecimiento en el tercer trimestre del 2014 del 9,1%; frente a igual período del 2013. Uno de sus segmentos, el inmobiliario, cierra el 2014 con un crecimiento del 8,5%, una cifra por encima de las expectativas con las que arrancó ese año” (Líderes 2015, 1-2).

A pesar de las expectativas generadas para el crecimiento económico del sector en el año 2015, el mismo es afectado por la desaceleración económica del País condicionada por la caída de los precios del petróleo.

“Las razones de la afectación es la reducción de la inversión pública. El departamento técnico de esa entidad realizó una encuesta a 100 de sus empresas agremiadas, y estas compañías que registraron alrededor de 2.000 despidos entre enero y octubre de este año” (Vistazo 2015, 2).

## **1.2. Dirección estratégica**

Los enfoques estratégicos son demandados por las organizaciones que alcanzan el éxito. Estas organizaciones apuestan por la planeación de su accionar al largo plazo, aplicando diferentes herramientas que les permite adelantarse a los cambios y movimientos de su entorno.

### **1.2.1. Estrategia**

El término estrategia que tiene su origen en la rama militar actualmente es inherente a la gestión de empresas.

“La estrategia se define como un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un fin; es el plan que fijan los directivos de la empresa para alcanzar sus metas y objetivos, la idea de futuro que tiene, a donde quiere llegar con su empresa y cómo lo va a conseguir” (C.E.E.I Galicia S.A 2010, 15).

Las acciones que se planifican en la organización para la consecución de los objetivos organizacionales deben estar diseñadas para ser desagregadas en todos sus niveles. Las estrategias deben ser consecuentes con la cultura de las organizaciones, que marcan valores y comportamiento para enfrentar diferentes situaciones.

Una interpretación más amplia del concepto de estrategia la da (Martí Sanchi 2008, 44-45), cuando dice que:

1. Determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a corto y largo plazo, de programas de acción y de prioridades en la asignación de recursos.
2. Reconoce los segmentos de negocio donde la organización está operando en la actualidad e identifica los nuevos segmentos donde debería operar en el futuro.
3. Intenta alcanzar, en relación a sus competidores, una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios.
4. Pretende responder a las amenazas y oportunidades que plantea el entorno y a las fuerzas y debilidades internas de la organización.
5. Define, en relación a sus stakeholders o grupos de interés con los que se relaciona, la clase de organización económica y humana que es o pretende ser, y compromete de forma integrada y coherente a todos los niveles jerárquicos de la organización.

Martí Sanchi (2008:44-45), relaciona todos los elementos a tener en cuenta para el diseño de una estrategia, comenzando por los objetivos, el entorno e incluyendo a todos los grupos de interés de la organización.

### **1.2.2. Dirección estratégica**

La dirección estratégica es un proceso que incorpora las actividades de planeación, organización, implantación y evaluación y control. Este proceso asigna la responsabilidad al máximo dirigente de la organización e involucra a todos los miembros de esta.

El modelo de Dirección Estratégica pretende insertar la vida de la empresa en su medio externo, de tal forma que sea capaz de responder con eficacia tanto a las oportunidades y situaciones favorables que el mismo plantea como a aquellos otros retos y amenazas que también pudieran aparecer. Todo ello, sin perder la visión de los recursos, las capacidades y las fortalezas internas con las que la propia empresa cuenta, así como las debilidades que todavía mantenga (Guerra Martín y Navas López 2015).

La visión de Guerra Martín y Navas López (2015) sobre el modelo de dirección estratégica muestra su sentido futurista y a la vez advierte sobre la necesidad de mantenerse enfocados en los elementos internos de la organización. En otras palabras se presenta como la visualización del futuro, teniendo en cuenta los movimientos del entorno para anticiparse a ellos con las herramientas propias de la organización.

Otro concepto acertado sobre el término de dirección estratégica lo aporta la (ONG Acción Social 2011) cuando dice:

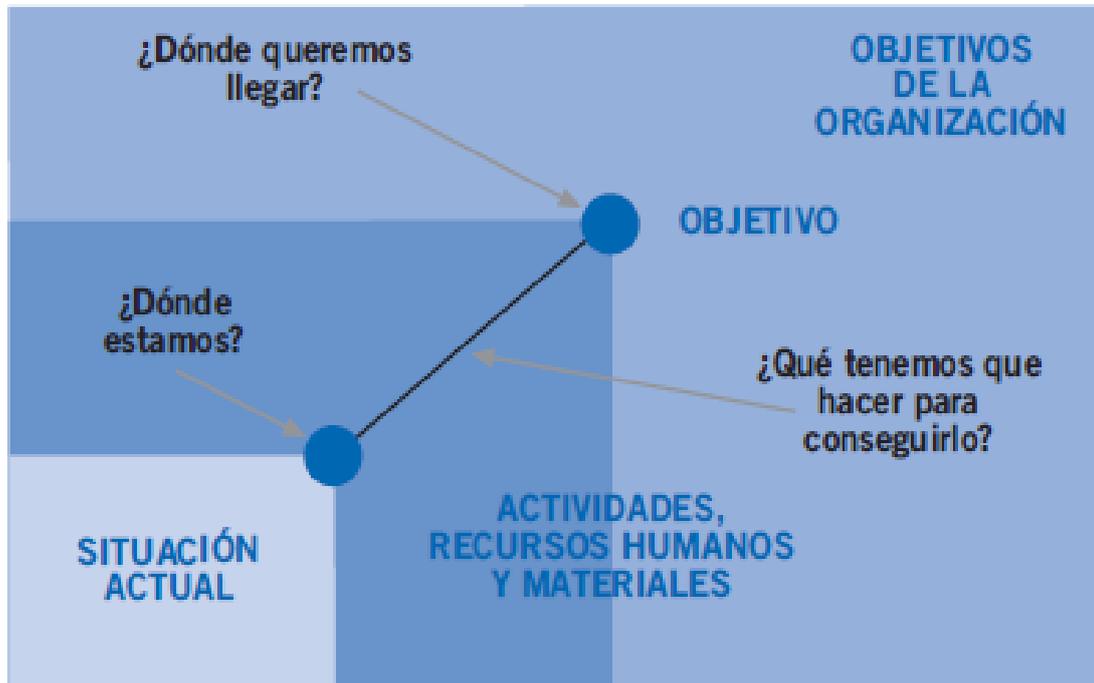
La dirección estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No sólo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno (12).

Este concepto refiere a la dirección estratégica como una herramienta que permite no solo entender al entorno para asumir sus cambios sino ser un agente transformador del mismo. En el esquema que se muestra en la figura 3 se presentan

todos los elementos necesarios a tener en cuenta para llevar a cabo un proceso estratégico.

### Figura 3

#### Elementos a tener en cuenta para un proceso de planificación estratégica



Fuente: Navajo, 2009

Entre las principales características del proceso de dirección estratégica se encuentran las siguientes (Acero de la Cruz 2013):

1. La incertidumbre del entorno, el comportamiento de los competidores y las preferencias de los clientes.
2. La complejidad de las distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse con la empresa.
3. Los conflictos organizativos entre los que toman decisiones y los afectados por ella (5).

### 1.3. Diagnóstico estratégico

La etapa inicial de todo proceso de dirección estratégica es la de diagnóstico, que permite conocer el comportamiento de todos los factores necesarios en este proceso. Varios autores abordan sobre el concepto de diagnóstico estratégico y existe una similitud en torno a ello.

El diagnóstico estratégico es un proceso para descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de

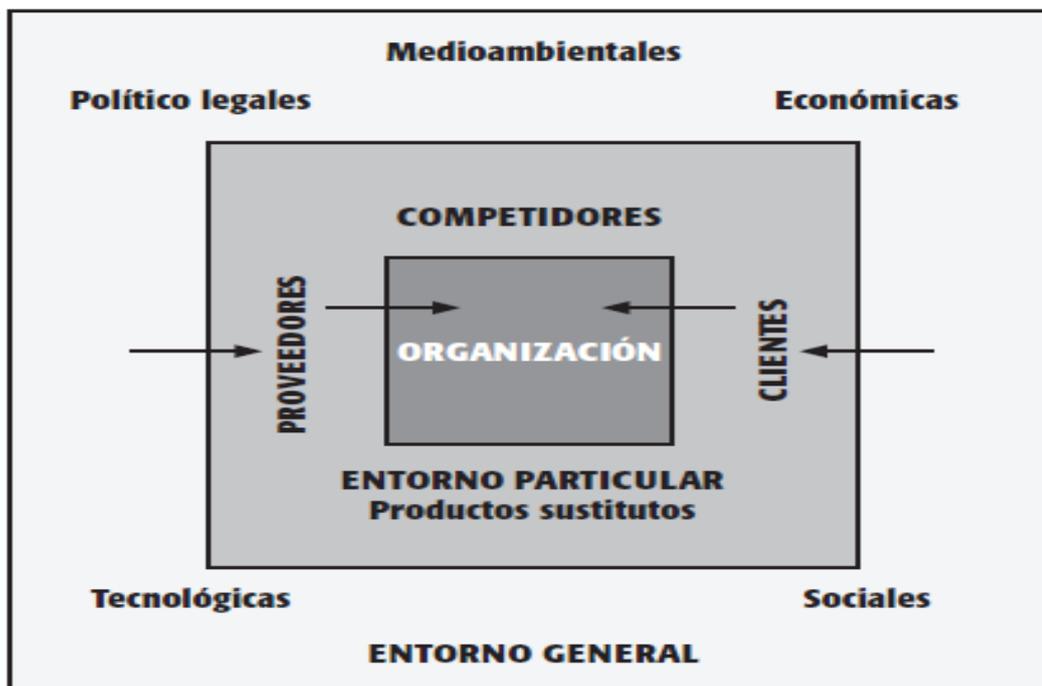
fuerzas y debilidades que la misma muestra en relación a los factores competitivos que definen su campo de actividad, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de su posición competitiva (ONG Acción Social 2011, 20).

El concepto referido anteriormente maneja la identificación de las amenazas, oportunidades en torno a la organización, y las fortalezas y debilidades inherentes a la misma.

“El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; del macro-entorno o general, el del micro-entorno o entorno particular y, el interno de la organización” (Ronda Pupo 2010, 103). En la figura 4 se presentan los niveles del diagnóstico estratégico.

**Figura 4**

**Niveles del diagnóstico estratégico**



**Fuente:** Ronda Pupo, 2010

Para poder realizar un diagnóstico correcto del entorno y las fuerzas que lo componen se impone tener en cuenta las características del mismo (Mata Verdejo 2006):

1. Estabilidad (Estable / dinámico).
2. Complejidad (Simple / Complejo).
3. Diversidad (Integrado / Diverso).
4. Hostilidad (Favorable / Hostil) (16)

Mata Verdejo (2006), establece una relación entre las características del entorno y los tipos de estrategias que debe afrontar la organización que se encuentre inmersa en el mismo. En la tabla 1 se presenta la relación planteada.

**Tabla 1**

**Relación entre las características del entorno-estrategia**

<b>ENTORNO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>CAPACIDAD DE GESTIÓN</b>
Repetitivo/Estable	Estable	Conservadora
Expansivo (Lenta/proyectable)	Reactiva	Producción
Cambiante (Rápida/proyectable)	Anticipadora	Marketing
Discontinuo (Discontinuo/predecible)	Exploratoria	Estrategia
Sorpresivo/turbulento	Creativa	Flexible

**Fuente:** Mata Verdejo, 2006

**Elaborado por:** Paúl León

**1.3.1. Diagnóstico del macro entorno**

El diagnóstico del macro entorno es uno de los tres niveles de análisis para determinar la situación estratégica de la empresa para ellos es necesario analizar las diferentes variables que lo componen. En la investigación se concede una importancia adicional al análisis de los tres niveles de diagnóstico, debido a que constituye la piedra angular para la investigación, por ello se procede al análisis de definiciones emitidas por diferentes autores.

“El macro entorno es aquella parte del ambiente empresarial que afecta por igual a todas las organizaciones. Las fuerzas que lo componen son muy difícilmente controlables sobre todo en compañías pequeñas” (Instituto Autónomo de Empleo 2010, 5).

“El entorno engloba los factores que reflejan las grandes tendencias de la realidad exterior de la empresa. Son los factores más alejados de la empresa sobre los que su capacidad de influir es mínima. Estos factores afectan, más o menos directamente, a todas las empresas” (Quiñones Montellano 2009, 6).

Las dos definiciones abordadas contemplan al macro entorno como el conjunto de factores que afectan por igual a todas las empresas de un mismo sector y teniendo en cuenta el esquema presentado en la Ilustración 2, el macro entorno se presenta como los factores sociales, políticos, legales, medioambientales y tecnológicos que inciden sobre la empresa.

Los *factores políticos legales* están definidos por el contexto político del país, leyes y regulaciones en torno al sector de análisis, proyecciones del gobierno relacionado con el desarrollo. Los *factores tecnológicos* están marcados por el desarrollo de la ciencia en el área de atención y la disponibilidad de estas tecnologías para el sector en cuestión.

“Los *factores socio-económicos* son las experiencias sociales y económicas y las realidades que te ayudan a moldear la personalidad, las actitudes y la forma de vida. También pueden estar definidos por las regiones y los vecindarios” (Chase 2013).

### **1.3.2. Diagnóstico del micro entorno**

El segundo nivel para el diagnóstico estratégico lo constituye el micro entorno o entorno específico de la empresa, para ello se tienen en cuenta los factores que lo conforman. “El micro entorno analiza 4 factores fundamentales: clientes, proveedores, distribuidores y competidores. A continuación se dan consideraciones generales sobre estos factores” (Marketing Online 2013):

1. *Los clientes*: el mercado actual y potencial de la empresa.
2. *Los proveedores*: Se recomienda una buena gestión de compras y aprovisionamiento de las materias necesarias, además de una buena relación.
3. *Los intermediarios*: son necesarios cuando una organización se dirige a un número elevado de consumidores que están repartidos en una amplia área geográfica.
4. *La competencia*: Formada por el conjunto de empresas que intentan satisfacer la misma necesidad que nuestra empresa.

La relación de los elementos que componen el entorno específico de acuerdo a las cinco fuerzas de Michael Porter se presenta en la figura 5.

## Figura 5

### Elementos que componen el entorno específico



**Fuente:** Acero de la Cruz, 2013

**Elaborado por:** Paúl León

### 1.3.3. Diagnóstico interno

El diagnóstico interno es el tercer nivel de dentro del diagnóstico estratégico y su objetivo fundamental es realizar una evaluación de la organización a todos sus niveles para identificar cuáles son las principales fortalezas que la organización puede aprovechar para un desenlace estratégico y las debilidades sobre las cuales se deben trabajar para eliminarlas.

“El diagnóstico interno permite estimar la importancia de las fuerzas y debilidades a través de las amenazas y oportunidades que provienen del entorno. El diagnóstico interno se impone de comienzo antes que el diagnóstico externo” (Álvarez 2012).

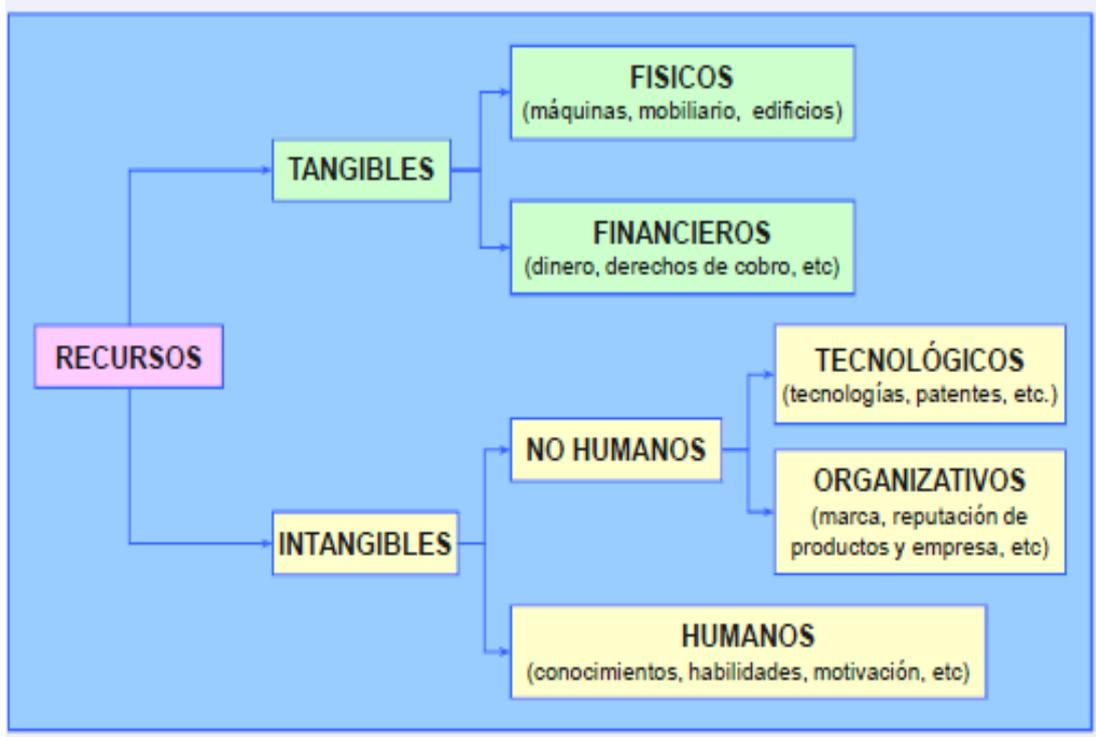
El análisis de la situación interna de la empresa debe ser enfocado a los siguientes aspectos (Acero de la Cruz 2013, 31):

1. Inventario de medios materiales
2. Estudio de la situación financiera
3. Análisis de la oferta propia
4. Estudio de componentes organizativos
5. Análisis de personal.

Para el análisis de los aspectos a los que hace referencia Acero de la Cruz (2013) debe tenerse en cuenta la disponibilidad de los recursos en cada uno de ellos, ver figura 6, que representa y clasifica los tipos de recursos de la organización.

**Figura 6**

### **Clasificación de los recursos de la organización**



Fuente: Acero de la Cruz, 2013

## **1.4. Herramientas para realizar un diagnóstico estratégico**

Para el desarrollo de la investigación es necesario utilizar un grupo de técnicas y herramientas con el fin de realizar el diagnóstico estratégico, en este apartado se mencionan cada una de ellas y se explica el objetivo que se persigue con su aplicación.

### **1.4.1. Matriz PEST**

La Matriz PEST es una herramienta de apoyo para el diagnóstico del macro entorno, en ella se relacionan los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. En la figura 7 se muestra un ejemplo de una matriz PEST.

**Figura 7**

**Matriz PEST**

<b>POLÍTICOS</b>	<b>ECONÓMICOS</b>
Regulaciones y protección ambiental Políticas de impuestos Regulaciones comerciales internacionales Leyes de empleo Regulación de la competencia Políticas de comercio exterior Ley de contratos a consumidores y clientes Estabilidad política Regulación de seguridad	Situación económica local Tendencias de la economía local Economía y tendencias en otros países Tipos de interés y políticas monetarias Impuestos Factores específicos de la industria Intereses y tasas de cambio
<b>SOCIALES</b>	<b>TECNOLÓGICOS</b>
Tendencias y estilos de vida Demografía Opinión y actitud del cliente Cambio de leyes que afecten factores sociales Modas y modelos a seguir Accesos a tendencias de compra Publicidad y relaciones públicas	Desarrollo tecnológico de los competidores Financiamiento para la investigación Capacidad y madurez de la manufactura Información y comunicación Potencial de innovación Acceso a la tecnología Enfoque a la industria en el esfuerzo tecnológico

**Fuente:** Acero de la Cruz, 2013

**Elaborado por:** Paúl León

Los factores PEST desempeñan un importante papel en las oportunidades de creación de valor de una estrategia. Sin embargo están generalmente fuera del control de la corporación y deben ser considerados normalmente como amenazas u oportunidades. Los factores macro-económicos pueden diferir según continente, país o aún la región, es así que un análisis PEST se debe realizar normalmente por país (Decisión empresarial 2015).

#### **1.4.2. Matriz factores externos**

La matriz de factores externos se utiliza para determinar cuáles son los factores del entorno que más inciden en la empresa. Para elaborarla se deben seguir los siguientes pasos (Contreras 2006):

1. Elaborar una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados. Se deben incluir entre 10 y 20 factores.
2. Asignar un peso relativo a cada factor.
3. Asignar calificación a cada uno de los factores determinantes para el éxito.
4. Realizar la multiplicación del factor por el peso relativo.
5. Sumar los resultados ponderados para determinar el total ponderado de la organización. El valor de referencia que se tiene en cuenta para determinar la situación estratégica es 2,5.

Un ejemplo de la aplicación de la matriz de factores externos se muestra en la figura 8.

**Figura 8**

**Matriz de factores externos**

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>Oportunidades</b>			
<b>Amenazas</b>			
<b>Total</b>			

**Fuente:** Acero de la Cruz, 2013

**Elaborado por:** Paúl León

**1.4.3. Matriz de factores internos**

La matriz de factores internos permite evaluar cuáles son los elementos organizacionales que más impactan en su desarrollo.

“Es un instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas” (Moreno 2012, 15).

Para el desarrollo de la matriz se deben tener en cuenta los siguientes pasos (Contreras 2006):

1. Elaborar una lista de los factores de éxito identificados. La lista debe contener entre diez y veinte factores internos en total.
2. Asignar un peso a cada uno de estos factores.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4)
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación.
5. Sumar las calificaciones ponderadas para determinar el total ponderado de la organización. El valor de referencia que se tiene en cuenta para determinar la situación estratégica es 2,5

La estructura de la matriz de factores internos se puede observar en la figura 9.

**Figura 9**

**Matriz de factores internos**

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>Fortalezas</b>			
<b>Debilidades</b>			
<b>Total</b>			

**Fuente:** Acero de la Cruz, 2013

**Elaborado por:** Paúl León

**1.4.4. Matriz de perfil competitivo**

La matriz de perfil competitivo permite establecer una comparación entre una organización y los competidores más importantes del sector atendiendo a diferentes parámetros, es una herramienta para realizar el diagnóstico estratégico externo.

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones (Cabañas Villanueva 2011, 31).

Esta herramienta es una de las más efectivas para el desarrollo del diagnóstico debido a que permite establecer una comparación directa con los competidores a partir de elementos concretos sin que medie la subjetividad. Para elaborar la matriz se debe seguir el siguiente procedimiento (Cabañas Villanueva 2011, 32):

1. Obtener información de las empresas competidoras que serán incluidas.
2. Elaborar una lista de los factores a considerar de las empresas con las que se realizará el análisis, sin importar si son aspectos positivos o negativos.
3. A cada factor enlistado, se le asigna un peso (de 0.0 para el no importante hasta 1.0 para el muy importante, la suma de los pesos distribuidos debe ser igual a 1).
4. Calificar cada organización donde: 1 es debilidad principal; 2 debilidad menor; 3 fortaleza menor y 4 fortaleza principal.
5. Se multiplican los pesos por las calificaciones de cada una de las empresas
6. Sumar los pesos ponderados correspondientes a cada empresa.

#### **1.4.5. Análisis tecnológico organizativo**

El análisis técnico organizativo es una herramienta para realizar el diagnóstico interno de la organización, en el que se evalúan todos los elementos desde el punto de vista tecnológico y humano.

Para desarrollar este tipo de análisis no existe una metodología establecida pero se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

1. Análisis tecnológico
  - a) Disponibilidad tecnología para el desarrollo de procesos.
  - b) Estado de la tecnología
  - c) Actualización de la tecnología respecto a estándares internacionales.
  - d) Capacidad de producción.
2. Análisis organizativo
  - a) Estructura organizativa.
  - b) Análisis de la plantilla de trabajadores.
  - c) Calificación y certificaciones de los trabajadores.
  - d) Análisis de indicadores de recursos humanos.

#### **1.4.6. Análisis económico financiero**

El análisis económico financiero es otra de las herramientas para diagnosticar a la organización y se considera uno de los más relevantes en las organizaciones con fines de lucro. Este tipo de análisis se centra en los estados financieros de la empresa:

balance general y estado de resultados a partir de los cuales se calculan los principales índices financieros.

“El análisis económico estudia la estructura y evolución de los resultados de la empresa (ingresos y gastos) y de la rentabilidad de los capitales utilizados. Este análisis se realiza a través de la cuenta de Pérdidas y Ganancias” (Amador Fernández 2015).

## **1.5. Estrategias competitivas**

El diseño de las estrategias competitivas en la organización es el resultado del proceso estratégico iniciado con el diagnóstico y que constituye una herramienta para enfrentar el entorno del sector.

### **1.5.1. Tipos de estrategias**

Las estrategias empresariales adoptadas por las empresas se definen a partir de la situación estratégica derivada del diagnóstico precedente. A pesar de ello, los entendidos en el tema, autores de los principales libros de estrategias en el contexto internacional, han determinado un grupo de estrategias genéricas entre las que se encuentran (Fernández Lorenzo 2012, 2):

1. Estrategias de crecimiento
2. Estrategias de diversificación
3. Estrategias de mantenimiento de la posición
4. Estrategias de reducción.

El desarrollo de la investigación se contextualiza dentro de las estrategias de crecimiento y diversificación.

#### **1.5.1.1. Estrategias de crecimiento**

Existen tres tipos de estrategias competitivas genéricas de las que todos los entendidos en la materia hacen alusión:

1. Estrategias de diferenciación.
2. Estrategias de liderazgo en costo.
3. Estrategias de segmentación.

El desarrollo de cada tipo de estrategias depende en su totalidad de la posición estratégica de la empresa determinada por el diagnóstico realizado. En la figura 10 se

presenta una relación entre el objetivo estratégico y la ventaja competitiva de la organización para determina el tipo de estrategias a seguir.

**Figura 10**

**Matriz de estrategias de crecimiento**

OBJETIVO ESTRATÉGICO	TODOS UN SECTOR	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTOS
	SOLO UN SEGMENTO	SEGMENTACIÓN ENFOCADA A UN SEGMENTO	SEGMENTACIÓN CON ENFOQUE DE COSTES BAJOS
		EXCLUSIVIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE	POSICIONAMIENTO DE BAJO COSTE
<b>VENTAJA ESTRATÉGICA</b>			

**Fuente:** Acero de la Cruz, 2013

**Elaborado por:** Paúl León

La estrategia de diferenciación se enfoca en proporcionar a los clientes un producto o servicio diferente, que se tenga una percepción distinta evidenciando un valor agregado en sus características.

“La opción de diferenciar, aunque tiene implicaciones en todas las áreas y actividades de la empresa, está fundamentalmente asentada en la capacidad de marketing de la empresa, en su acepción más amplia (dueña de la imagen de la empresa y sus productos)” (Fernández Lorenzo 2012, 8).

La estrategia de *liderazgo en costos* plantea que la organización debe ser capaz de elaborar productos o brindar servicios a menor costo que sus competidores siendo capaces de establecer los precios de ventas más bajos del mercado. Este tipo de estrategias debe garantizar que la calidad de los productos o servicios sea apreciable por los clientes pues no se debe disminuir los costos sacrificando la calidad, esto sería un error estratégico.

Actualmente la opción estratégica del liderazgo de costes está más basada en una gestión adecuada de la cadena del valor, que lleva a subcontratar fuera de la empresa todas aquellas actividades en las que no sea competitiva desde la óptica del coste, y guardando los mínimos necesarios de calidad percibida y servicio al cliente (Fernández Lorenzo 2012, 7).

La *estrategia de segmentación* se enfoca en nichos de mercados específicos. La empresa debe ser capaz de penetrar un nicho de mercado a partir del estudio de sus características gustos y preferencias.

La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho público objetivo con más eficacia que los competidores que compiten de una forma más general. Aun cuando la estrategia de enfoque no logra costes bajos o diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza alguna de ellas frente al objetivo de su mercado limitado en tamaño (Fernández Lorenzo 2012, 9).

#### **1.5.1.2. Estrategias de diversificación**

Las estrategias de diversificación se enfocan en desarrollar sus actividades, es decir, ampliar su gama de productos o servicios con el fin de insertarse en nuevos mercados, estas estrategias se clasifican en cuatro tipos, (Fernández Lorenzo 2012, 10):

1. Desarrollo horizontal
2. Desarrollo vertical
3. Diversificación concéntrica
4. Diversificación total

El *desarrollo horizontal* permite a la empresa ampliar su gama de productos sin perder su línea de desarrollo. Conlleva a diversificar los productos dentro de su área de especialización.

El *desarrollo vertical* permite a la empresa ampliar la gama de productos a través de integraciones verticales con proveedores o clientes.

La *diversificación concéntrica* se basa en el aprovechamiento de sus fortalezas tecnológicas y productivas para desarrollar productos y servicios semejantes con el fin de insertarse en mercados semejantes.

La *diversificación total* consiste en la transformación total de la empresa a partir de la inserción en nuevos negocios, debido a la determinación de la baja rentabilidad de los actuales.

Por otra parte existe autores que han explicado sobre otras estrategias que posibilitan el crecimiento de la organización.

### 1.5.2. Niveles de estrategias en una organización

La definición y diseños de estrategias abarcan los diferentes niveles de la organización, algunos autores hablan sobre tres niveles de estrategias (Juretic 2012, 1-2):

1. Nivel 1 Estrategias corporativas: especifica las acciones que emprende una compañía para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y la administración de un grupo de negocios distintos, que compiten en distintos mercados de productos.
2. Nivel 2 Estrategias de negocios: se refieren a como competir con éxito en un mercado específico de productos.
3. Nivel 3 Estrategias funcionales: son un conjunto de programas de acción tendientes a consolidar los requerimientos funcionales exigidos por los negocios de las empresas y para desarrollar competencias únicas a fin de superar, o por lo menos igualar, las capacidades de los competidores.

(C.E.E.I Galicia S.A 2010), define 5 niveles que deben ser tenerse en cuenta para el diseño de estrategias competitivas, tabla 2.

**Tabla 2**

#### Niveles de las estrategias competitivas

TIPO	DEFINICIÓN
1. Estrategia institucional	Recoge los compromisos de los socios con la empresa.
2. Estrategia corporativa	Responde al negocio que vamos a desarrollar.
3. Estrategia de grupo	Estrategia corporativa, propia de una agrupación de negocios entre los que existe relación.
4. Estrategia de negocio	Responde a la planificación y organización del negocio (comercial, producción, logística...).
5. Estrategias funcionales	Recoge los objetivos y planes de acción precisos para lograr la estrategia de negocio.

Fuente: C.E.E.I S.A, 2010

Para el desarrollo de la investigación se tendrán en cuenta los niveles corporativos y funcionales debido al tipo de organización en la que se desarrolla el proyecto.

## Capítulo segundo

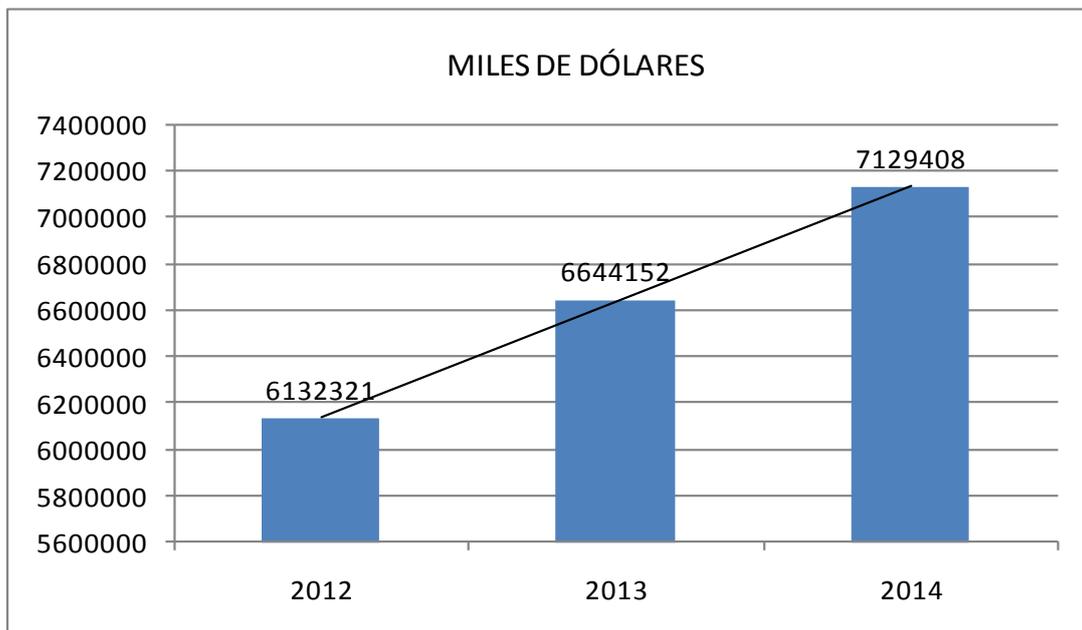
### Diagnóstico externo

#### 2.1. Caracterización del Sector

En el periodo comprendido entre los años 2010-2013 el sector de la construcción constituye un pilar en el crecimiento de la economía ecuatoriana. El gobierno ecuatoriano realiza grandes inversiones en el sector fundamentalmente para fomentar la reconstrucción y modernización de carreteras lo que presupone un incremento considerable en el PIB durante este periodo. La construcción es el sector de mayor dinamismo de la economía” (Banco Central del Ecuador 2016), ver figura 11.

**Figura 11**

#### Producto Interno Bruto Sector de la Construcción años 2012 -2014



**Fuente:** Banco Central del Ecuador, 2016

**Elaborado por:** Paúl León

“Datos de la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción alega que el PIB generado por el sector de la construcción en Ecuador para el año 2013 representó el 2,39 % de todo lo que generó América Latina al aportar 8029 millones de dólares” (FIIC 2014).

El crecimiento de la industria de la construcción en los primeros años del reciente quinquenio ha propiciado innumerables comentarios de la comunidad de la construcción, entre los pronunciados al respecto Hermel Flores expresó “el dinamismo del sector inmobiliario en los últimos años ha sido impresionante. En Quito, en 2013 estuvieron disponibles 22.063 unidades de vivienda y en Guayaquil 13.701. Para agosto de 2014 estuvieron disponibles en Quito 21.742 y en Guayaquil 16.941” (Flores 2014, 3).

Independientemente del aporte económico, el sector económico en el Ecuador también ha tenido una incidencia en el aspecto social específicamente en la generación de empleos, “el sector también ha mostrado un liderazgo en la generación de empleo, el valor está registrado en 8% de empleos a nivel nacional pues aproximadamente unos 500 000 trabajadores laboran en instituciones relacionadas con la construcción” (Flores 2014, 4).

Para finales del año 2014 y durante el año 2015 producto de la crisis económica generada por la disminución de los precios del petróleo que oscilaron en los 51 dólares/barril como promedio “el sector de la construcción decreció en un 1,2 % en el último trimestre del 2014 y en el primer trimestre 2015 disminuyó otro 2,7 %” (Pita 2015).

La disminución en el aspecto económico en el sector de la construcción ha tenido incidencia en el mercado laboral a partir de la disminución de la demanda lo que ha provocado el desempleo poniendo a disposición 18000 puestos de trabajo para inicios del año 2015 solamente en la provincia de Guayas. La disminución en el sector de la construcción ha estado influenciada además por la baja en la prestación de permisos de la construcción en algunas regiones (Pita 2015).

El panorama del *sector* para el año 2016 evaluando la tendencia que ha experimentado en los últimos dos años parece ser complejo, la crisis económica del petróleo a inicios de año se ha acrecentado, y la estabilidad económica del país depende de estrategias de Gobierno que serán analizadas en este capítulo.

## **2.2. Diagnóstico del macro entorno**

El diagnóstico del macro-entorno es una herramienta importante para definir la posición estratégica de la empresa. En este apartado se analizan los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen directamente en el sector de la construcción.

### **2.2.1. Factores políticos**

El entorno político del Ecuador está marcado por el Gobierno de Rafael Correa Delgado, presidente constitucional de la República el cual centra su gestión en el modelo socialista del siglo XXI poniendo bienestar social como principal factor en su gestión.

Entre los principales ejes de gestión del actual gobierno se encuentra el fortalecimiento de la economía a partir del cambio en la matriz productiva, con el fin de incrementar exportaciones en todos los sectores y disminuir las importaciones, en otras palabras, se pretende estabilizar la balanza comercial del país que actualmente en la mayoría de los sectores productivos es negativa.

Esta política persigue por otra parte el incremento del nivel técnico profesional de la fuerza laboral nacional y el desarrollo tecnológico sobre todo en los sectores que más dependen de este factor.

Las políticas establecidas por el gobierno de Correa también fomentan el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas al desarrollar los mercados nacionales.

En el año 2015 como resultado de la crisis económica que sufre el país, el gobierno ecuatoriano ha tomado medidas que inciden de manera positiva directamente en el sector de la construcción.

#### **2.2.1.1. Política financiera para vivienda**

La medida consiste en la disminución de los intereses sobre las hipotecas de vivienda hasta 70 000 dólares, la tasa de reducción es desde el 8,6 % hasta el 6 %.

Esta reducción de las tasas de interés se realiza en el marco de un trabajo conjunto entre el sector financiero y el de vivienda con el objetivo de lograr que un gran número de ecuatorianos puedan adquirir su casa propia. Por ello, la nueva política incluye varios incentivos financieros para la construcción y

adquisición de bienes inmuebles, según lo explicaron Patricio Rivera, Ministro Coordinador de la Política Económica; María de los Ángeles Duarte, Ministra de Desarrollo Urbano y Vivienda y otros miembros de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera (Espinosa 2015).

Esta política tiene una gran incidencia en la población sobre todo en el sector social que incluye personas jubiladas que logran tener su casa propia con intereses más bajos.

#### **2.2.1.2. Ley de incentivos para el fomento de alianzas público-privadas y Financiamiento productivo**

La ley está encaminada a promover la creación de negocios bajo la modalidad público-privada. Es aprobada por la Asamblea Nacional el 27 de octubre de 2015 y entre los incentivos fundamentales para los inversionistas están los siguientes:

“Estabilidad del régimen normativo tributario pago de dividendos al exterior exentos del Impuesto a la Renta (IR) y del Impuesto a la Salida de Divisas (ISD), compensación del IVA, exención de aranceles, ISD y otros impuestos como transferencia de dominio” (Asamblea Nacional 2015).

La aprobación de esta ley supone un elemento a favor de los inversionistas en el sector de la construcción, y ayuda al desarrollo de las infraestructuras que demanda el país.

#### **2.2.1.3. Salvaguardias**

“Con el fin de fortalecer el crecimiento productivo nacional el 11 de marzo del 2015 se imponen salvaguardias arancelarias que pueden llegar hasta un 45 % en las tarifas que se apliquen” (Enrique 2015, 2). Esta medida a pesar de que promueve el fortalecimiento de la producción nacional implica un ligero decrecimiento en las inversiones de diferentes sectores.

#### **2.2.2. Factores económicos**

El análisis de los factores económicos se centra en el análisis de indicadores como el producto interno bruto, la inflación anual y el desempleo.

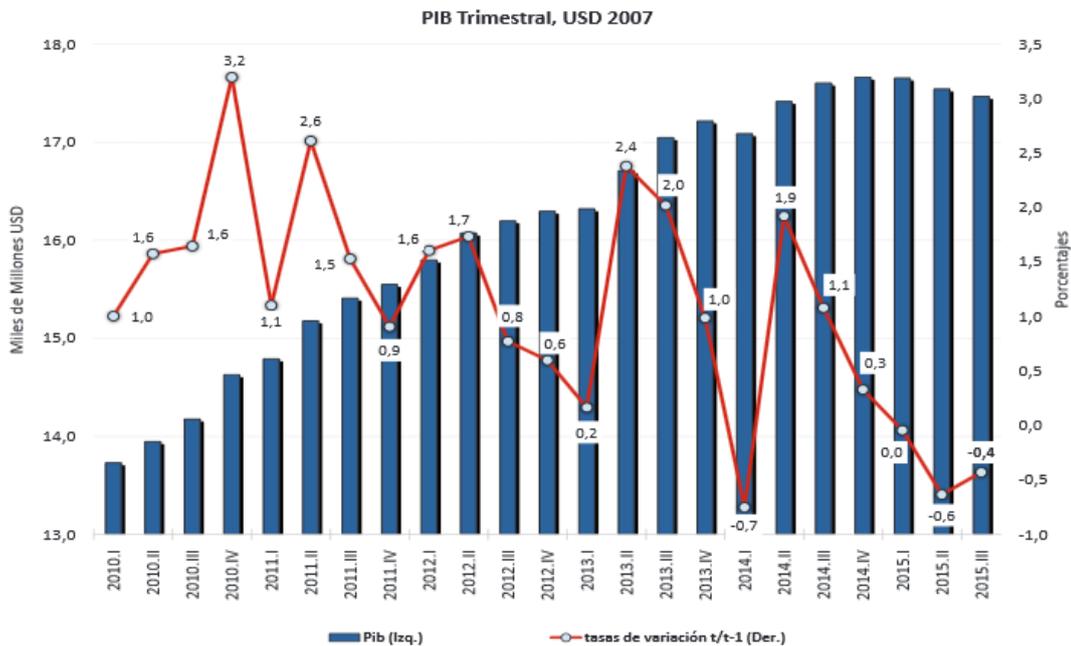
### 2.2.2.1 Producto interno bruto

El producto interno bruto del Ecuador (PIB) ha mostrado una tendencia incremental hasta el último trimestre del 2014 lo que evidencia un crecimiento paulatino de la economía ecuatoriana hasta ese propio año, en ello tuvo una gran incidencia el sector de la construcción. El análisis de los tres primeros trimestres en el año 2015 muestra una disminución con variaciones entre 0,6 hacia el segundo trimestre del 2015 y 0,4 hacia el tercero, figura 12.

**Figura 12**

**Producto interno bruto Ecuador 2010-2015**

**PIB Trimestral, Usd. 2007**



**Fuente:** Banco Central de Ecuador, 2015

El sector de la construcción también ha experimentado un decrecimiento en este periodo del PIB para el segundo trimestre del año 2015 la disminución fue de 0,6 % y para el tercer trimestre del año la variación fue de un 0,4 %, figura 12. La incidencia en el PIB sobre el sector de la construcción está dividida entre el sector público y el privado, el Gobierno apoya principalmente en la construcción y remodelación de las estructuras de las vías, mientras que la parte privada labora en la construcción de viviendas. La disminución del producto interno bruto en el año 2015

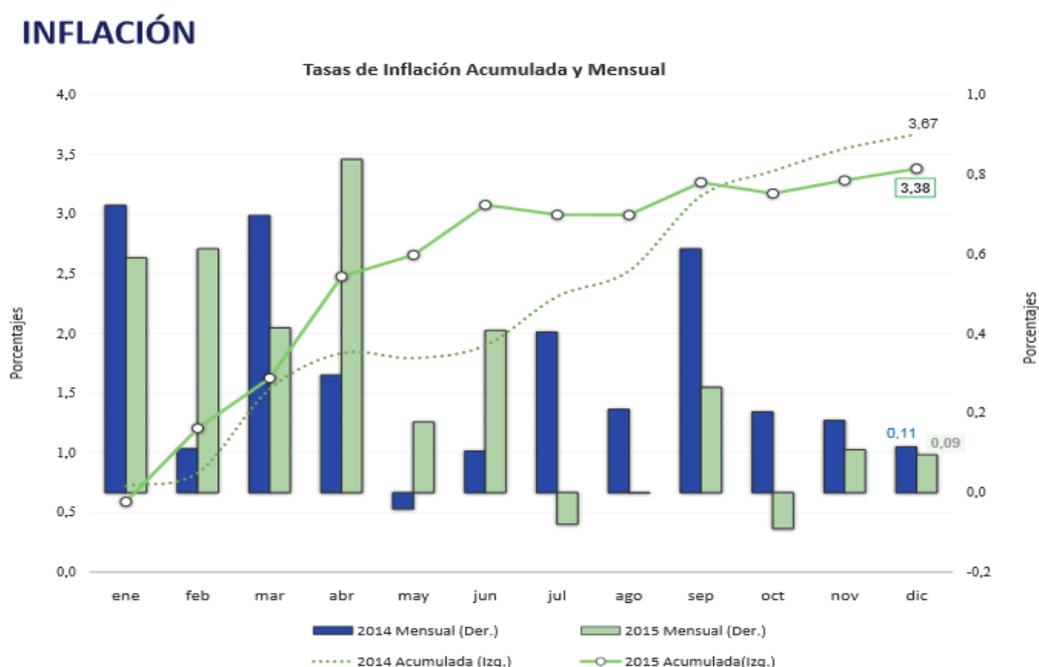
impacta directamente sobre los consumidores, es decir las personas perciben menos beneficios que se traducen en una disminución de los ingresos lo que propicia que disminuya la demanda de bienes y servicios.

### 2.2.2.2. Inflación anual

La inflación representa el incremento de los precios de un grupo de bienes y servicios que son demandados por los sectores más desfavorecidos de la población, para el año 2015 este indicador ha mostrado un comportamiento inestable, para diciembre de 2015 este indicador tiene un valor de 3.38 %, lo que significa un 0.29 % menor al año 2014. Para el año 2015 el comportamiento mensual de este indicador tuvo su pico en el mes de abril que alcanzó valores de 3.4 %, mientras que en los meses de julio y octubre los valores fueron de 0.3 %, figura 13. El comportamiento de este indicador está relacionado directamente a los problemas económicos que pasa la nación. El incremento de la inflación provoca que las personas o consumidores demanden menos productos o servicios debido a la pérdida del poder adquisitivo que esto representa. Este factor también impacta directamente en el costo de los insumos de cualquier industria lo que provoca un encarecimiento de los productos finales.

**Figura 13**

**Inflación anual 2014-2015**

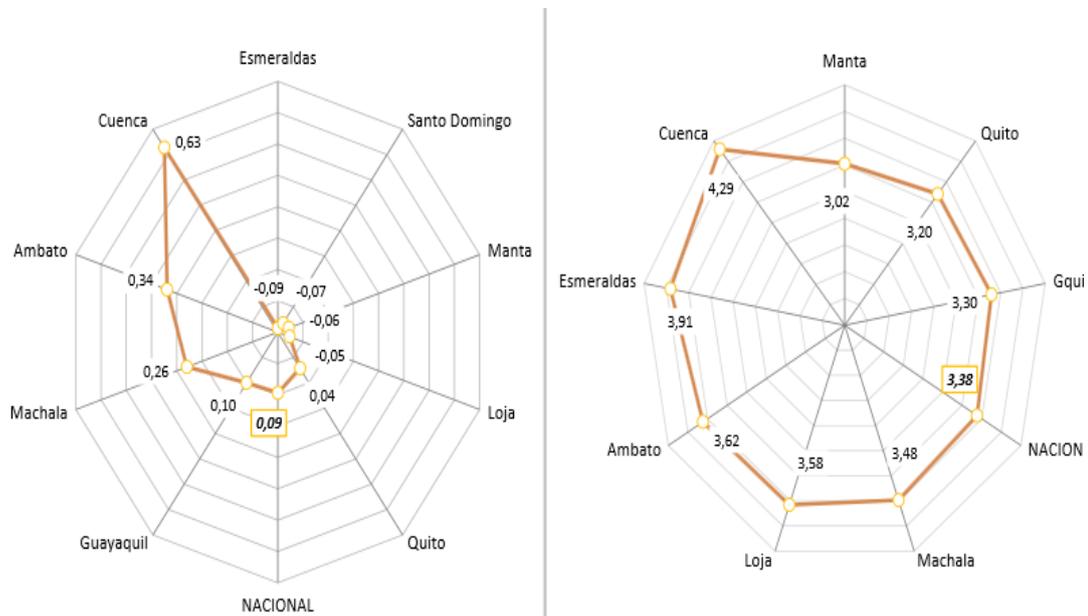


Fuente: Banco Central de Ecuador, 2015

La inflación en la ciudad de Quito está por debajo de la media nacional un 0,18 %. De igual manera en el mes de diciembre la inflación en Quito registró valores de 0,04 % por debajo de la media nacional 0,09 %, figura 14.

**Figura 14**

**Inflación mensual y anual por regiones año 2015**



Fuente: INEC 2015

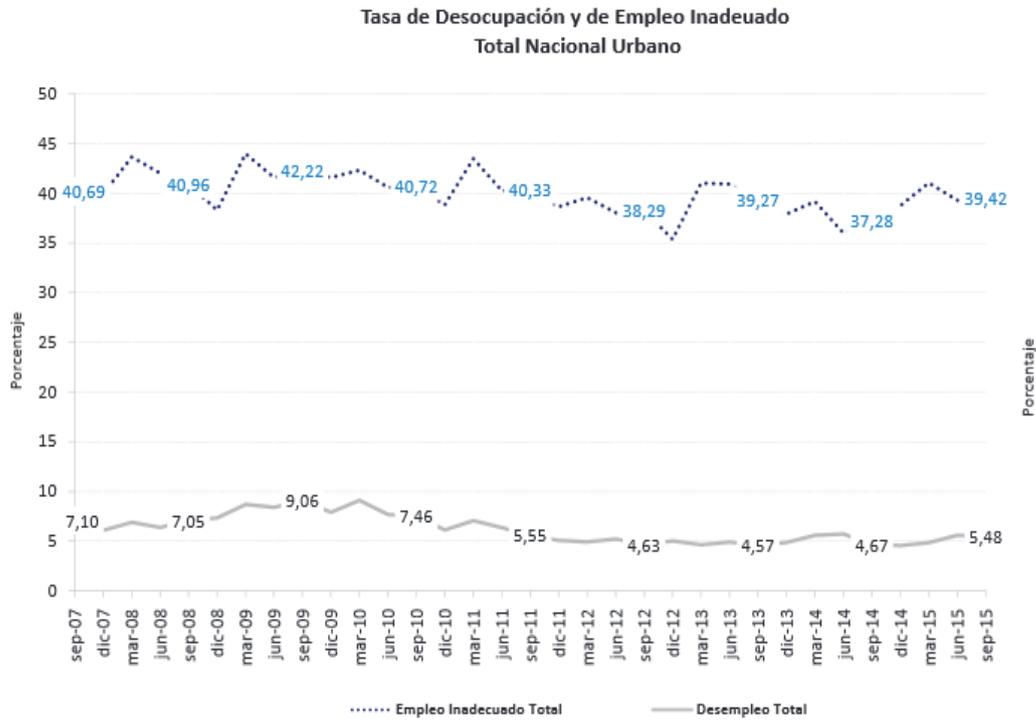
**2.2.2.3. Desempleo**

El desempleo es un indicador que refleja el nivel de actividad económica que tiene un país. Este indicador muestra el porcentaje de personas en edad laboral que no tienen un trabajo fijo. De acuerdo a las estadísticas del Banco Central de Ecuador el indicador en el 2105 mostró su mayor valor en los últimos 4 años, alcanzando un 5,48 % lo que implica un 0,81 % superior al año 2014. El indicador apuntala la teoría de que la economía ecuatoriana está en un periodo de crisis, y está incidiendo de manera directa en la construcción. El incremento paulatino que ha tenido el desempleo en los últimos 3 años hace que la población pierda poder adquisitivo y esto influye directamente en la demanda de los productos y servicios.

**Figura 15**

**Indicador del desempleo 2007-2015**

**EMPLEO**



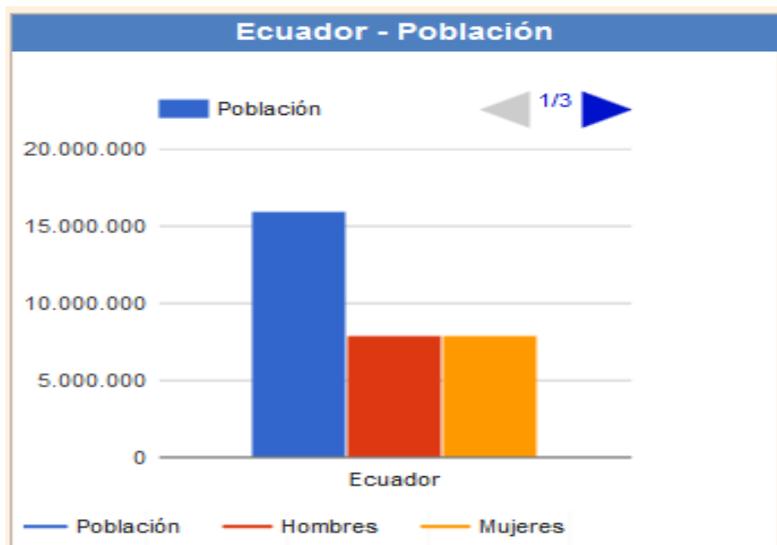
Fuente: INEC 2015

**2.2.3. Factores sociales**

Los factores sociales están encaminados al análisis de las características demográficas del país. Ecuador para el año 2014 registra una población de 16027000 personas dividida en partes iguales entre hombres y mujeres, figura 16.

**Figura 16**

**Población del Ecuador año 2014**

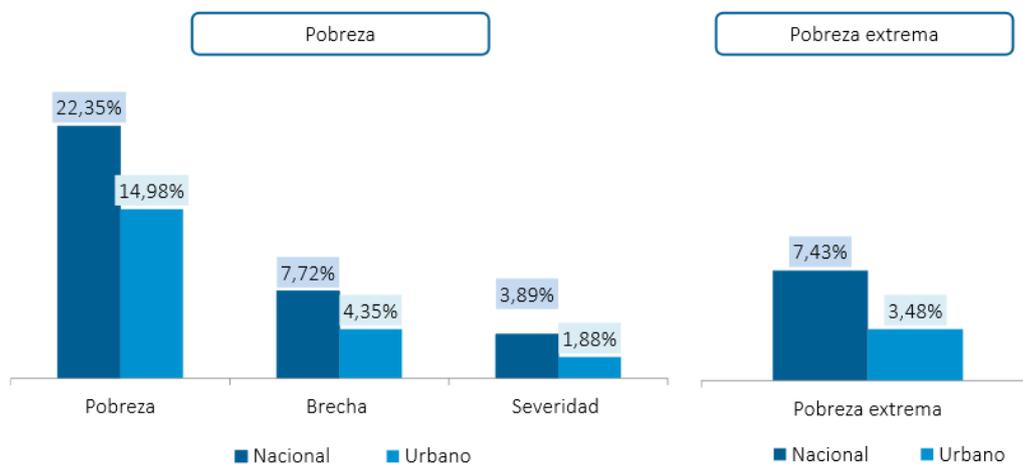


Fuente: Datos Macro, 2015

Los datos de pobreza y pobreza extrema de la población ecuatoriana son alarmante pues registraron valores para el año 2015 de 22.35% y 7.43 % respectivamente, figura 17.

**Figura 17**

**Índice de pobreza en Ecuador**



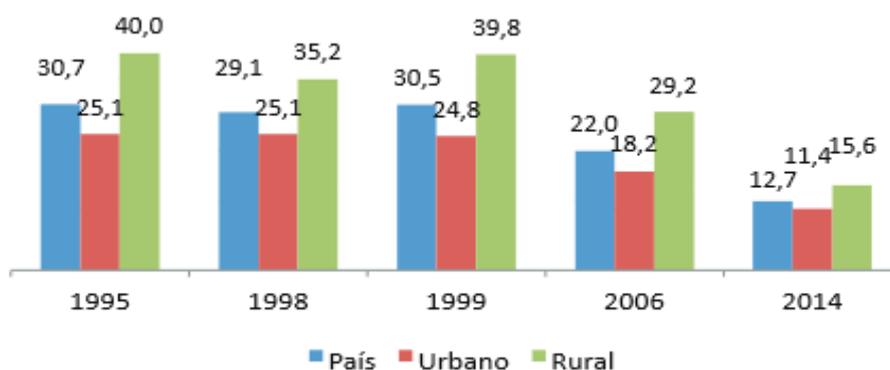
Fuente: INEC 2015

Los indicadores de pobreza (índice de pobreza y pobreza extrema) presentan que aproximadamente el 30 % de la población ecuatoriana viven en condiciones de pobreza, y constituye una muestra representativa de las posibilidades de ingresos de las personas y las condiciones de vida que prevalecen en este sector.

De los factores sociales que más inciden en el sector de la construcción se encuentran las condiciones de vida de los ecuatorianos por lo que se procede a evaluar diferentes aspectos en este sentido. Ecuador presenta una tasa de hacinamiento de un 12,7 % de sus hogares, figura 16. Este factor es un elemento que incide directamente en el sector de la construcción debido a la necesidad de vivienda existente, aunque contrasta con los índices de pobreza.

**Figura 18**

**Tasa de hacinamiento de las viviendas ecuatorianas**

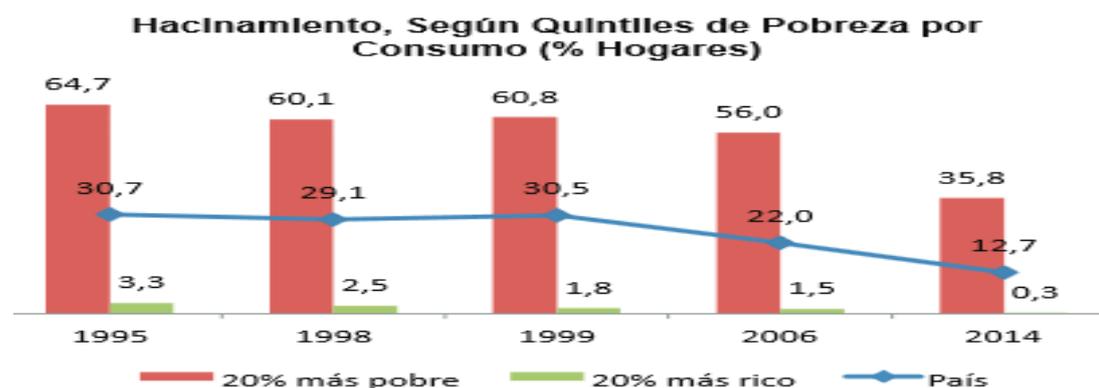


Fuente: INEC 2014

Un análisis más factible de este elemento se realiza de acuerdo a los quintiles de pobreza, de esta manera se puede determinar de manera más objetiva la demanda en el sector.

**Figura 19**

**Hacinamiento por quintiles de pobreza**



Fuente: INEC 2014

Como se puede observar en el gráfico el 20 % del sector más pobre es que mayor grado de hacinamiento presenta con un 35,8%, mientras que el 20 % más rico de la población solo tiene un hacinamiento de un 0,3 %, lo que demuestra que al menos la demanda de vivienda por concepto de necesidad es relativamente baja pues la población más necesitada no cuenta con el poder adquisitivo.

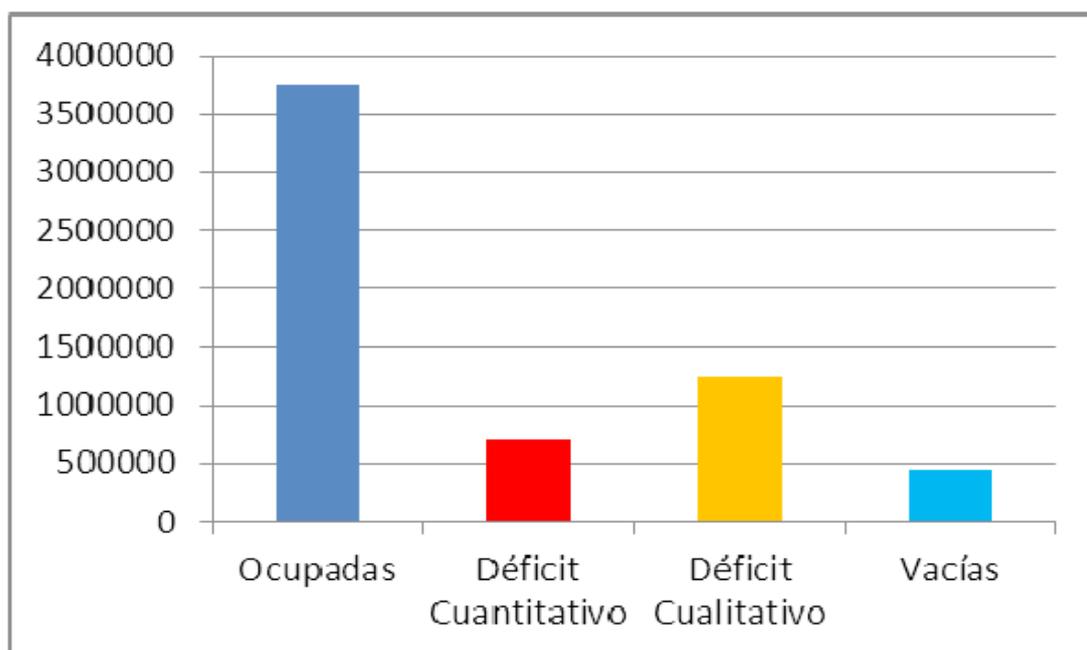
Un elemento importante de análisis dentro de los factores sociales está referido al déficit de vivienda en los quintiles más pobres de la sociedad teniendo en cuenta el nivel de ingresos.

En términos de los quintiles 1, 2 y 3, según el INEC, el total de viviendas es de 2'104.459, con un déficit cuantitativo de 531.256 viviendas y un déficit cualitativo de 842.101; esto significa que en esos niveles de ingresos se concentra el 75% del total del déficit cuantitativo de viviendas y el 68% del déficit cualitativo, por lo que se comprende la alta prioridad social y política del tema VIS (APIVE 2013) .

En la figura se presenta el déficit de vivienda tanto cuantitativo como cualitativo en los tres primeros quintiles de pobreza.

**Figura 20**

**Déficit cualitativo y cuantitativo de la vivienda en Ecuador año 2010**



Fuente: MINDUVI, 2010

En la tabla 3 se presenta un resumen del INEC sobre la necesidad de vivienda en los hogares más pobres del Ecuador para el año 2010.

**Tabla 3.**

**Déficit de vivienda en los hogares de menores ingresos del Ecuador**

	Urbanos	Rurales y Urbano Marginales
Número Total de Hogares	2.439,362	1.371,186
Crecimiento Anual Hogares	61.300	22.500

	Urbano Q1	Urbano Q2	Urbano Q3	Urbano Q4	Urbano Q5	R y Um Acum. Q3
% Hogares sin Vivienda Propia	42.0%	42.0%	41.0%	35.0%	28.0%	27.0%
Hogares sin Vivienda Propia	204,907	204,906	200,028	170,755	136,604	222,132

Hogares que no ocupan una Vivienda	33,087	9,564	5,212	-	-	13.766
Hogares que habitan Viviendas Irrecuperables	145,951	86,379	29,786	8,936	2,979	262,050
<b>Déficit de Unidades de Vivienda</b>	<b>179,037</b>	<b>95,943</b>	<b>34,998</b>	<b>8,936</b>	<b>2,979</b>	<b>275,816</b>

<b>Oferta Real Actual</b>	-	3,418	4,907	12,258	22,653	-
<b># Años para cubrir el Déficit Actual</b>	N/A	28.07	7.13	0.73	0.13	N/A

Fuente: INEC, 2010

El déficit de vivienda está directamente relacionado con el nivel de ingresos de los quintiles más pobres de la población ecuatoriana, además directamente relacionado con el índice de gastos en estos hogares relacionado con la vivienda como se puede observar en la tabla 4.

**Tabla 4.**

**Ingresos promedios y gastos en viviendas**

	Urbano Q1	Urbano Q2	Urbano Q3	Urbano Q4	Urbano Q5	R y Um Acum. Q3
Ingresos Promedio	200.00	500.00	750.00	1,150.00	2,260.00	275.00
% Gasto en vivienda	20%	25%	30%	35%	35%	23%
<b>Cuota máxima</b>	<b>40</b>	<b>125</b>	<b>225</b>	<b>403</b>	<b>791</b>	<b>62</b>

Fuente: INEC, 2010

El análisis de los factores sociales visualiza una situación favorable para la empresa Galeontech Compañía Limitada, teniendo en cuenta que un enfoque a este

sector de mercado por parte de la empresa se visualiza como una oportunidad para la empresa.

#### **2.2.4. Factores tecnológicos**

Los factores tecnológicos en el sector de la construcción tienen gran impacto en sus resultados. Internacionalmente existen grandes avances en el uso de materiales y técnicas de construcción con el fin de optimizar tiempos de proyectos y aumentar la calidad en el desarrollo de infraestructuras.

En Ecuador el factor tecnológico en la construcción se ha ido asimilando a partir de la experiencia obtenida por los actores del sector. Se han aplicado avances en cuanto al uso del hormigón, también se han asimilado el uso de tecnologías sustitutivas como el cambio del hormigón por acero, con el fin de impactar de manera positiva en el ámbito económico.

Por otra parte es preciso señalar que existen avances novedosos en cuanto al diseño de estructuras e infraestructuras que sin dudas constituyen un valor arquitectónico esencial en esta industria.

Otro de los avances tecnológicos que está a disposición de las empresas constructoras es sin duda el uso de materiales ecológicos y reciclables que presupone la reducción de costos en los inmuebles y estructuras de diferentes tipos que se creen.

El sector constructivo tiene a su disposición múltiples avances científicos técnicos que aportan en algunos casos soluciones novedosas en cuanto a visibilidad y confort de inmuebles, en otros el impacto es meramente económico y funcional.

#### **2.2.5. Matriz PEST**

La matriz PEST se utiliza para listar los factores del macro entorno que más inciden sobre la empresa. Estos factores se clasifican en económicos, políticos, sociales y tecnológicos, tabla 5.

**Tabla 5****Matriz PEST**

<b>POLÍTICOS</b>	<b>ECONÓMICOS</b>
Apoyo de gobierno para el fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas Ley de política financiera para las empresa Ley de incentivos para alianzas públicas-privadas Políticas de cambio para la matriz productiva Aplicación de salvaguardias arancelarias	Disminución del producto interno bruto Crecimiento de los índices de desempleo Crecimiento de la tasa de inflación Disminución del nivel de ingresos poblacional
<b>SOCIALES</b>	<b>TECNOLÓGICOS</b>
Crecimiento poblacional Altos índices de pobreza Altos índices de hacinamiento en los sectores más pobres de la población	Avances científicos técnicos en la industria a nivel internacional Acceso a los avances científicos técnicos a nivel nacional Tendencias a la construcción de materiales ecológicos Técnicas novedosas para el uso de materiales Técnicas novedosas para el diseño de estructuras

**Elaborado por:** Paúl León

Los factores que muestran la matriz PEST son obtenidos a partir del análisis del macro entorno, estos elementos pueden incidir de forma positiva o negativa sobre la empresa, aspecto este que es analizado con la elaboración de la matriz de factores externos.

## **2.3. Diagnóstico del micro entorno**

### **2.3.1. Análisis de los competidores**

Los principales competidores de la empresa GALEONTECH CIA. LTDA., lo constituyen 7 pequeñas empresas del sector de la construcción los cuales se presentan a continuación con sus respectivos objetos sociales, tabla 6. La selección de las empresas competidoras se obtuvo a partir de la clasificación otorgada por la Superintendencia de Compañías, la Institución clasifica a las empresas teniendo en cuenta su objeto social tanto GALEONTECH como sus competidores pertenecen a la actividad económica nivel 6 de acuerdo a esta clasificación cuyos niveles se presentan a continuación:

- Actividad económica nivel 1: Construcción
- Actividad económica nivel 2: Obras de ingeniería civil
- Actividad económica nivel 3: Construcción de proyectos de servicios públicos.
- Actividad económica nivel 4: Construcción de proyectos de servicios públicos.
- Actividad económica nivel 5: Construcción de proyectos de redes para fluidos.
- Actividad económica nivel 6: Construcción de obras de ingeniería civil relacionadas con: tuberías urbanas, construcción de conductos principales y acometidas de redes de distribución de agua sistemas de riego (canales), estaciones de bombeo, depósitos.

Como criterios de selección de los competidores también se consideró la información económica entregada por las empresas a la Superintendencia de Compañías hasta diciembre del año 2015 y la clasificación de acuerdo al tamaño de las empresas que también maneja el órgano regulador. El último aspecto que se tuvo en cuenta para la selección de los competidores es su ubicación, todas las empresas escogidas están ubicadas en la Ciudad de Quito.

## Tabla 6

### Principales competidores

#### NOMBRE DE LA COMPAÑÍA

M&V MOREANO VITERI CIA.  
LTDA.

CONSTRUCCIONES Y  
SERVICIOS OBRAMCO CIA. LTDA.

TACANY CIA. LTDA.

IRONCLAD PROYECTOS DE  
INGENIERIA Y COMERCIO CIA.  
LTDA.

DFIA DETECCION DE FUGAS  
INTERNAS DE AGUA CIA. LTDA.

GAOBAST DISEÑOS Y  
CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.

CONSPRESAL CONSTRUCCIONES Y  
PREFABRICADOS SALGADO CIA.  
LTDA.

#### OBJETO SOCIAL

Construcción, planificación, diseño, fiscalización, dirección, administración, representación y mantenimiento de sistemas hidro-sanitarios.  
La construcción y mantenimiento de obras civiles, diseño topográfico y la prestación de otros servicios y actividades conexas o afines permitidas por las leyes ecuatorianas, incluyendo la compraventa de toda clase de bienes muebles e inmuebles, así como la importación de toda clase de bienes muebles, maquinaria, repuestos y más accesorios que sea indispensable para el cumplimiento cabal de su objeto social fundamental.

Actividades de construcción civil en general:

Alcantarillado sanitario, pluvial y combinados; obras de agua potable, sistemas de riego, construcción de canales abiertos, construcción de edificios, vías, carreteras, puentes, fiscalización, planificación; sistemas eléctricos, hidráulicos, mecánicos y telecomunicaciones; mantenimiento en general.

Estudios, fiscalización y construcción de sistemas de agua potable, alcantarillado, obras civiles, obras de arte, adoquinado, urbanizaciones; diseño y construcción de muros de hormigón; cimentaciones; servicios de topografía; diseño y construcción de puentes, estructuras de hormigón; estudios hidráulicos...

Detectar y reparar fugas internas de agua; Instalación de acometidas; Instalación de reductores de presión; Realizar chequeos y pruebas de presión; Instalación de hidrantes: Planificación, estudio, diseño, ejecución, consultoría, fiscalización y construcción de obras civiles, mecánicas, eléctricas, electrónicas, entre ellas urbanizaciones, edificios, viviendas...

Construcción de obras civiles y asistencia técnica en redes de alcantarillado, agua potable y adoquinados; b) Fabricación, distribución, comercialización de prefabricados de hormigón y hormigón simple, c) Compra, importación, distribución, comercialización y venta de materiales pétreos y aglomerados, de ferretería,

materiales para la industria de la construcción y acabados.

**Fuente:** Súper Intendencia de compañías, portal web, Directorio de Compañías, 2015

**Elaborado por:** Paúl León

Para conocer las principales características del mercado competidor se aplicó una encuesta la cual va enfocada a caracterizarlos teniendo en cuenta aspectos financieros, clientes, mano de obra y experiencia en el mercado. En este apartado se presentan los resultados de las encuestas.

**Pregunta 1. Indique los años de experiencia que tiene la empresa en el sector**

**Tabla 7**

**Años de experiencia en el sector**

<b>Pregunta 1. Indique los años de experiencia que tiene la empresa en el sector</b>			
<b>Empresas</b>	<b>0-5 años</b>	<b>6-10 años</b>	<b>más 10 años</b>
M&V MOREANO VITERI CIA. LTDA.		x	
GALEONTECH CIA. LTDA.	x		
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS OBRAMCO CIA. LTDA.	x		
TACANY CIA. LTDA.	x		
IRONCLAD PROYECTOS DE INGENIERIA Y COMERCIO CIA. LTDA.	x		
DFIA DETECCION DE FUGAS INTERNAS DE AGUA CIA. LTDA.	x		
GAOBAST DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.		x	
CONSPRESAL CONSTRUCCIONES Y PREFABRICADOS SALGADO CIA. LTDA.	x		

**Elaborado por:** Paúl León

**Figura 21**

**Años de experiencia en el sector**



Elaborado por: Paúl León

Las empresas que más años de experiencia tienen en el sector de la construcción son M&V MOREANO VITERI CIA. LTDA. y GAOBAST DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA., que tienen entre 6 y 10 años, por lo que se consideran las empresas más consolidadas.

**Pregunta 2. Su empresa se dedica a:**

**Tabla 8**

**Objeto social de la empresa**

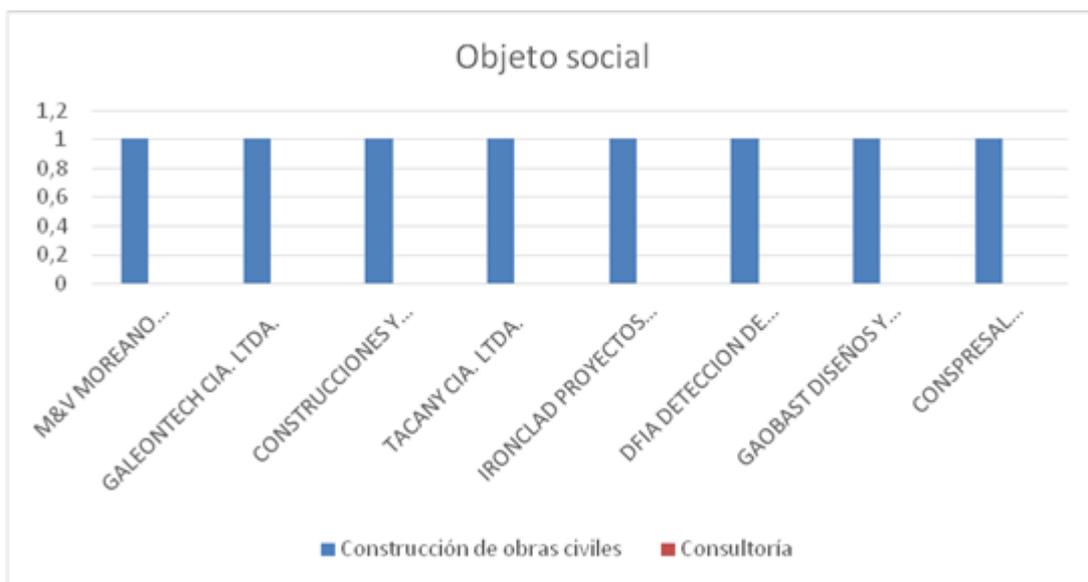
<b>Pregunta 2. Su empresa se dedica a:</b>		
<b>Empresas</b>	<b>Construcción de Obras civiles</b>	<b>Consultoría</b>
M&V MOREANO VITERI CIA. LTDA.	x	
GALEONTECH CIA. LTDA.	x	
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS OBRAMCO CIA. LTDA.	x	
TACANY CIA. LTDA.	x	
IRONCLAD PROYECTOS DE INGENIERIA Y COMERCIO CIA. LTDA.	x	

DFIA DETECCION DE FUGAS INTERNAS DE AGUA CIA. LTDA.	X	
GAOBAST DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	X	
CONSPRESAL CONSTRUCCIONES Y PREFABRICADOS SALGADO CIA. LTDA.	X	

Elaborado por: Paúl León

## Figura 22

### Objeto Social



Elaborado por: Paúl León

Todas las empresas consideradas de la competencia se dedican a la construcción de obras civiles en su totalidad, ninguna de ellas realiza servicios de consultoría.

**Pregunta 3. Mencione la cantidad de obras que tiene en construcción de acuerdo a las siguientes categorías**

**Tabla 9**

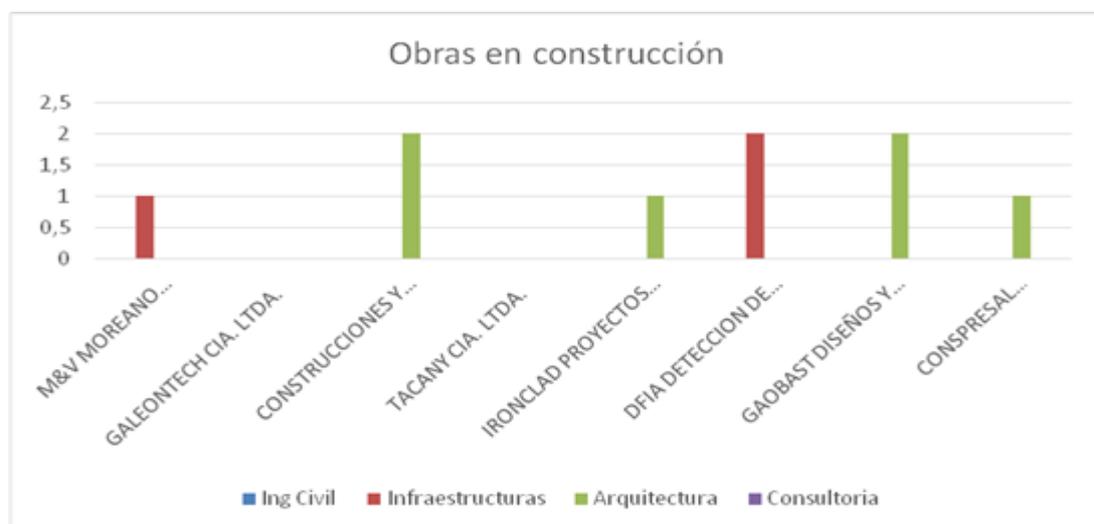
**Obras en construcción**

Pregunta 3. Mencione la cantidad de obras que tiene en construcción de acuerdo a las siguientes categorías				
Empresas	Ing. Civil	Infraestructuras	Arquitectura	Consultoría
M&V MOREANO VITERI CIA. LTDA.	0	1	0	0
GALEONTECH CIA. LTDA.	0	0	0	0
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS OBRAMCO CIA. LTDA.	0	0	2	0
TACANY CIA. LTDA.	0	0	0	0
IRONCLAD PROYECTOS DE INGENIERIA Y COMERCIO CIA. LTDA.	0	0	1	0
DFIA DETECCION DE FUGAS INTERNAS DE AGUA CIA. LTDA.	0	2	0	0
GAOBAST DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	0	0	2	0
CONSPRESAL CONSTRUCCIONES Y PREFABRICADOS SALGADO CIA. LTDA.	0	0	1	0

Elaborado por: Paúl León

**Figura 23**

**Obras en construcción**



Elaborado por: Paúl León

De las empresas encuestadas solo 2 de ellas la M&V MOREANO VITERI CIA. LTDA. y la DFIA DETECCION DE FUGAS INTERNAS DE AGUA CIA. LTDA., tienen obras de infraestructuras en construcción, otras 4 empresas tienen obras de arquitectura.

**Pregunta 4. De sus clientes indique cuantos pertenecen:**

**Tabla 10**

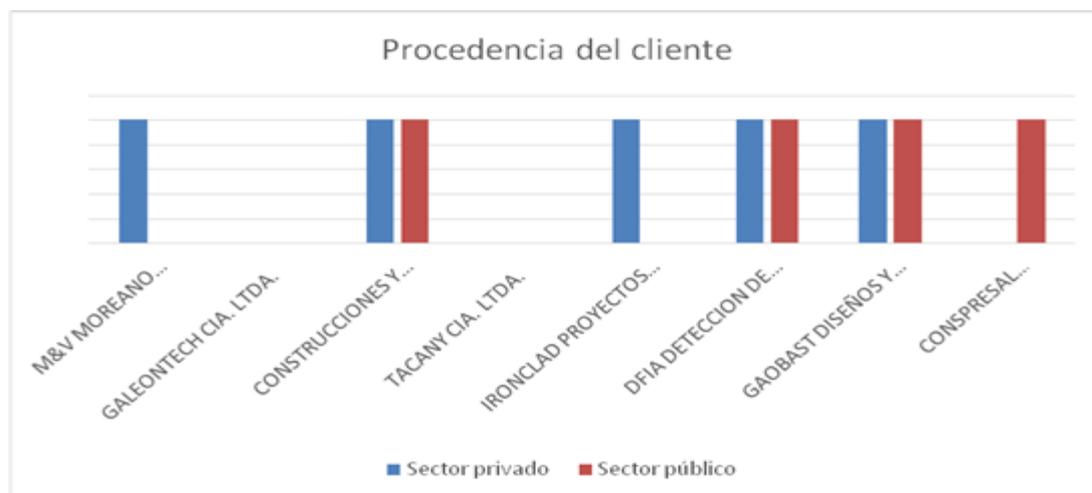
**Procedencia del cliente**

<b>Pregunta 4. De sus clientes indique cuantos pertenecen:</b>		
<b>Empresas</b>	<b>Sector privado</b>	<b>Sector público</b>
M&V MOREANO VITERI CIA. LTDA.	1	0
GALEONTECH CIA. LTDA.	0	0
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS OBRAMCO CIA. LTDA.	1	1
TACANY CIA. LTDA.	0	0
IRONCLAD PROYECTOS DE INGENIERIA Y COMERCIO CIA. LTDA.	1	0
DFIA DETECCION DE FUGAS INTERNAS DE AGUA CIA. LTDA.	1	1
GAOBAST DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	1	1
CONSPRESAL CONSTRUCCIONES Y PREFABRICADOS SALGADO CIA. LTDA.	0	1

**Elaborado por:** Paúl León

**Figura 24**

**Procedencia del cliente**



Elaborado por: Paúl León

Existen tres empresas que tienen clientes en el sector privado y en el público, a su vez son las que más clientes tienen en estos momentos ellas son:

1. CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS OBRAMCO CIA. LTDA.
2. DFIA DETECCION DE FUGAS INTERNAS DE AGUA CIA. LTDA.
3. GAOBAST DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.

**Tabla 11**

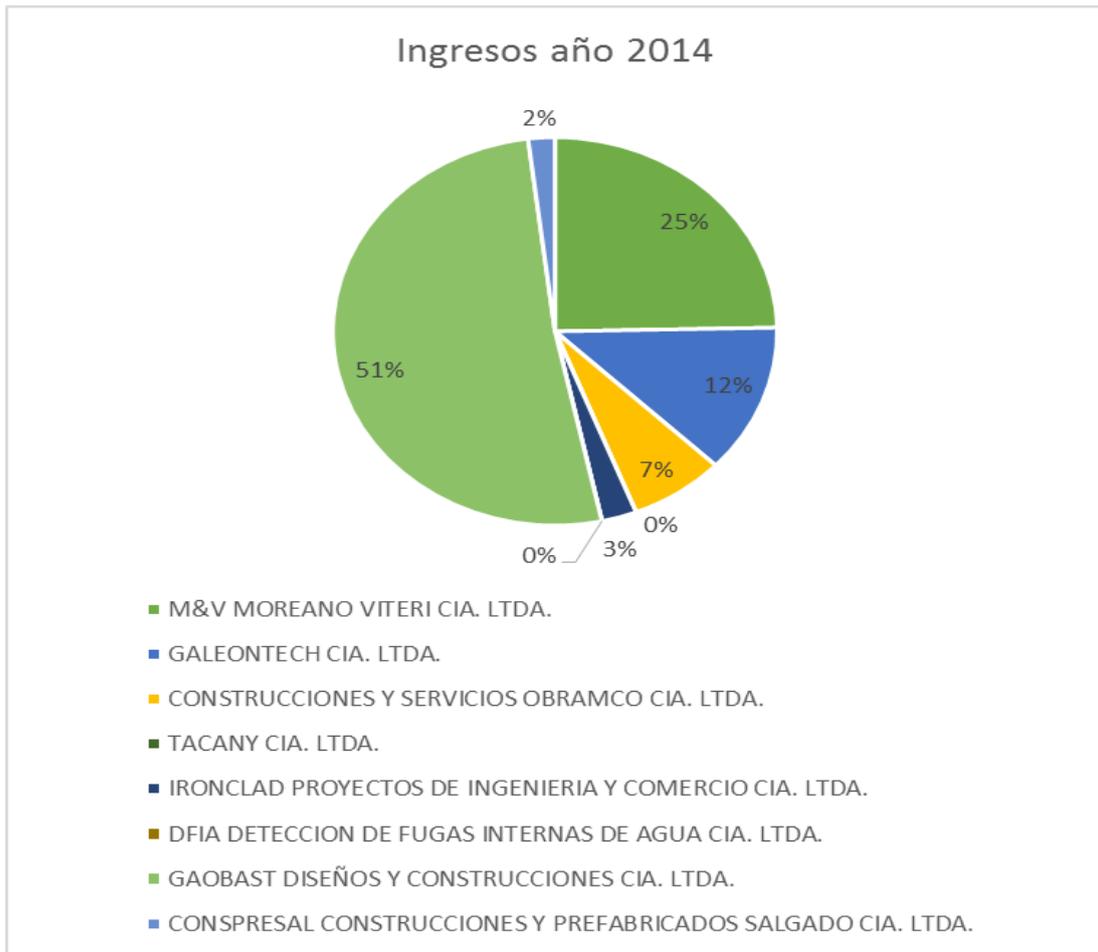
**Ingresos año 2014**

<b>Pregunta 5. Cuáles son los ingresos anuales de la empresa en el 2014</b>	
<b>Empresas</b>	<b>2014</b>
M&V MOREANO VITERI CIA. LTDA.	396638.14
GALEONTECH CIA. LTDA.	199867.21
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS OBRAMCO CIA. LTDA.	111263.80
TACANY CIA. LTDA.	-
IRONCLAD PROYECTOS DE INGENIERIA Y COMERCIO CIA. LTDA.	41000.00
DFIA DETECCION DE FUGAS INTERNAS DE AGUA CIA. LTDA.	-
GAOBAST DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	826145.41
CONSPRESAL CONSTRUCCIONES Y PREFABRICADOS SALGADO CIA. LTDA.	31300.00

Elaborado por: Paúl León

**Figura 25**

**Ingresos año 2014**



**Elaborado por:** Paúl León

La empresa GAOBAST DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA., registra el 51 % de los ingresos totales entre los competidores del sector, seguida por la empresa M&V MOREANO VITERI CIA. LTDA con un 25 % de los ingresos. Entre estas dos empresas ocupan más del 75 % de los ingresos del sector.

**Pregunta 6. ¿Cuáles son los costos que ha experimentado su empresa en el año 2014?**

**Tabla 12**

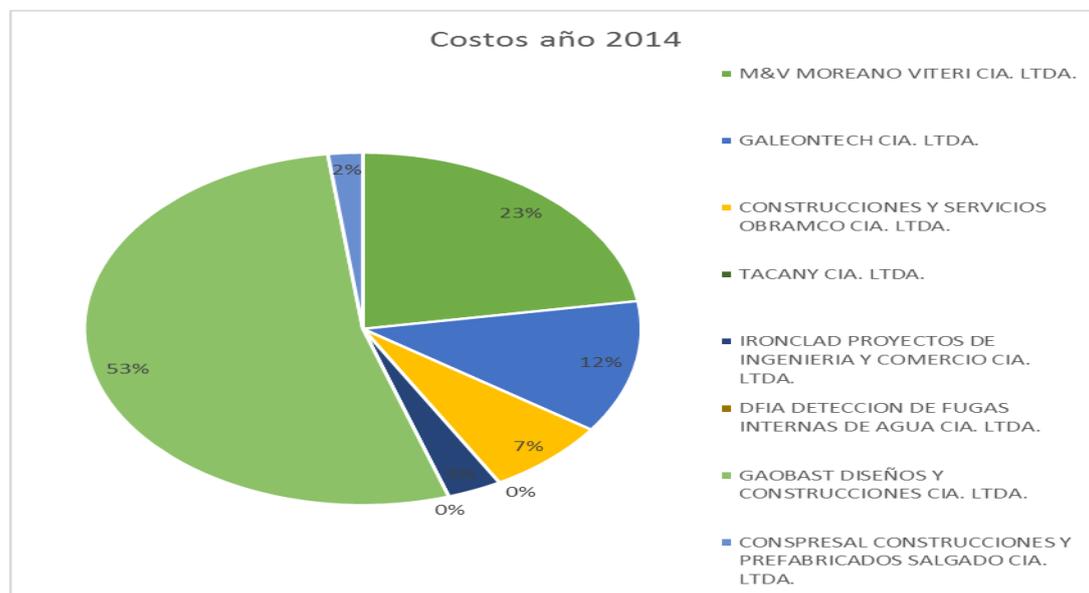
**Costos año 2014**

<b>Pregunta 6. ¿Cuáles son los costos que ha experimentado su empresa en el año 2014?</b>	
<b>Empresas</b>	<b>2014</b>
M&V MOREANO VITERI CIA. LTDA.	349316.30
GALEONTECH CIA. LTDA.	190050.59
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS OBRAMCO CIA. LTDA.	111287.90
TACANY CIA. LTDA.	-
IRONCLAD PROYECTOS DE INGENIERIA Y COMERCIO CIA. LTDA.	48998.75
DFIA DETECCION DE FUGAS INTERNAS DE AGUA CIA. LTDA.	-
GAOBAST DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	823391.85
CONSPRESAL CONSTRUCCIONES Y PREFABRICADOS SALGADO CIA. LTDA.	31266.67

Elaborado por: Paúl León

**Figura 26**

**Costos año 2014**



Elaborado por: Paúl León

Al igual que los ingresos, las empresas que más costos registraron en el año 2014 son GAOBAST DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA con un 53 % y M&V MOREANO VITERI CIA. LTDA 23 %., son los competidores que se presentan con mayor actividad económica.

**Pregunta 7; ¿Cuál ha sido la utilidad de su empresa en el año 2014?**

**Tabla 13**

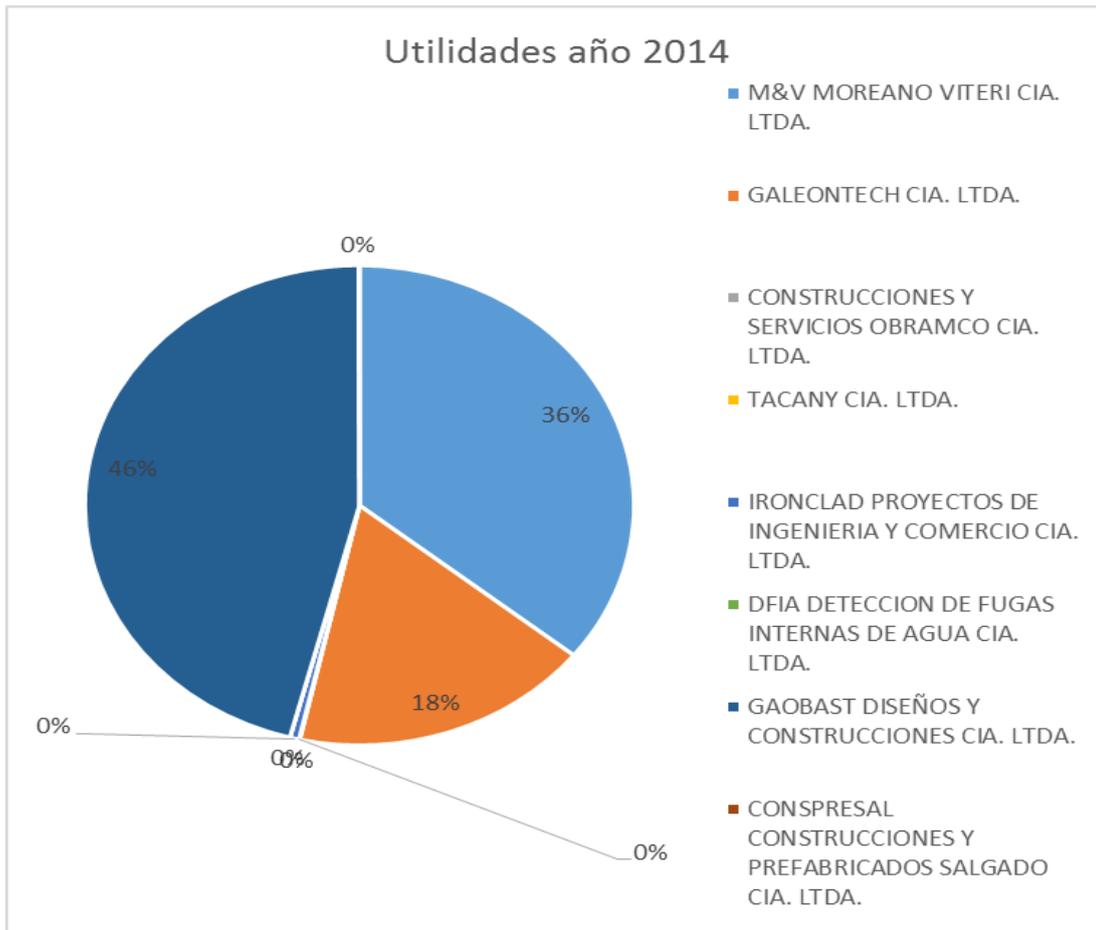
**Utilidad año 2014**

<b>Pregunta 7. ¿Cuál ha sido la utilidad de su empresa en el año 2014?</b>	
<b>Empresas</b>	<b>2014</b>
M&V MOREANO VITERI CIA. LTDA.	19771.81
GALEONTECH CIA. LTDA.	9816.62
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS OBRAMCO CIA. LTDA.	-24.14
TACANY CIA. LTDA.	-
IRONCLAD PROYECTOS DE INGENIERIA Y COMERCIO CIA. LTDA.	301.68
DFIA DETECCION DE FUGAS INTERNAS DE AGUA CIA. LTDA.	-
GAOBAST DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	25373.01
CONSPRESAL CONSTRUCCIONES Y PREFABRICADOS SALGADO CIA. LTDA.	25.27

**Elaborado por:** Paúl León

**Figura 27**

**Utilidad año 2014**



Elaborado por: Paúl León

La empresa GAOBAST DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA con un 46 % del total de las utilidades, seguida por M&V MOREANO VITERI CIA. LTDA con un 36 % y GALEONTECH CIA LTDA con un 18 %.

A partir del análisis de las utilidades y los ingresos de cada empresa del sector se determina la rentabilidad de las mismas como se muestra en la tabla.

**Tabla 14**

**Rentabilidad**

Empresas	Ingresos	Costos	Utilidad	Rentabilidad
M&V MOREANO VITERI CIA. LTDA.	396638,14	349316,30	19771,81	5%
GALEONTECH CIA. LTDA.	199867,21	190050,59	9816,62	5%
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS OBRAMCO	111263,80	111287,90	-24,14	0%

CIA. LTDA.				
TACANY CIA. LTDA.	-	-	-	-
IRONCLAD PROYECTOS DE INGENIERIA Y COMERCIO CIA. LTDA.	41000,00	48998,75	301,68	1%
DFIA DETECCION DE FUGAS INTERNAS DE AGUA CIA. LTDA.	-	-	-	-
GAOBAST DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	826145,41	823391,85	25373,01	3%
CONSPRESAL CONSTRUCCIONES Y PREFABRICADOS SALGADO CIA. LTDA.	31300,00	31266,67	25,27	0%

Elaborado por: Paúl León

**Pregunta 8. ¿En qué valor se ha mantenido el índice de solvencia en el año 2014?**

**Tabla 15**

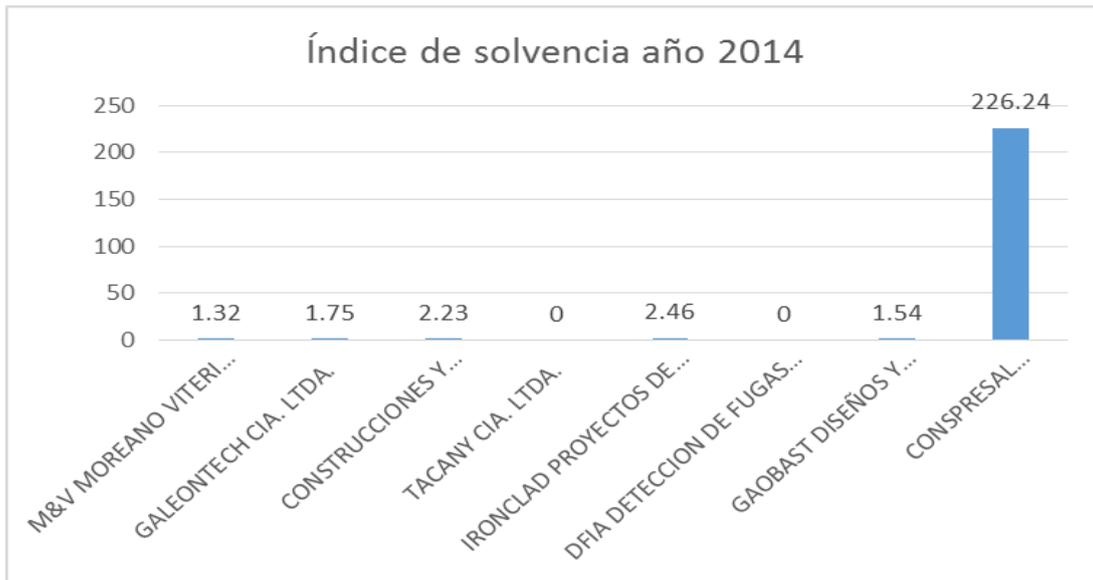
**Índice de solvencia año 2014**

<b>Pregunta 8. ¿En qué valor se ha mantenido el índice de solvencia en el año 2014?</b>	
<b>Empresas</b>	<b>2014</b>
M&V MOREANO VITERI CIA. LTDA.	1.32
GALEONTECH CIA. LTDA.	1.75
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS OBRAMCO CIA. LTDA.	2.23
TACANY CIA. LTDA.	-
IRONCLAD PROYECTOS DE INGENIERIA Y COMERCIO CIA. LTDA.	2.46
DFIA DETECCION DE FUGAS INTERNAS DE AGUA CIA. LTDA.	-
GAOBAST DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	1.54
CONSPRESAL CONSTRUCCIONES Y PREFABRICADOS SALGADO CIA. LTDA.	226.24

Elaborado por: Paúl León

**Figura 28**

**Índice de solvencia año 2014**



Elaborado por: Paúl León

Al igual que la utilidad el índice de solvencia de las empresas es un indicador importante para medir a una empresa desde el punto de vista económico. La empresa que presenta mejor índice de solvencia es CONSPRESAL CONSTRUCCIONES Y PREFABRICADOS SALGADO CIA. LTDA., con 226.24 %, seguida de IRONCLAD PROYECTOS DE INGENIERIA Y COMERCIO CIA. LTDA., con un 2,46 y CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS OBRAMCO CIA. LTDA. con 2,23.

El índice de solvencia es una métrica clave que se utiliza para medir la capacidad de una empresa para cumplir con su deuda y otras obligaciones. El coeficiente de solvencia indica si el flujo de caja de una empresa es suficiente para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y largo plazo. Cuanto más bajo es el coeficiente de solvencia de una empresa, mayor es la probabilidad de que se incumpla sus obligaciones de deuda. El cálculo del indicador se realiza teniendo en cuenta la siguiente fórmula:

$$\text{Ratio de solvencia} = \frac{\text{Activos corrientes} + \text{activos no corrientes}}{\text{Pasivo corriente} + \text{pasivos no corrientes}}$$

De forma general la solvencia está determinada por la relación entre recursos propios y recursos ajenos de la empresa.

**Pregunta 9. ¿En qué valor se ha mantenido el índice de endeudamiento en el año 2014?**

**Tabla 16**

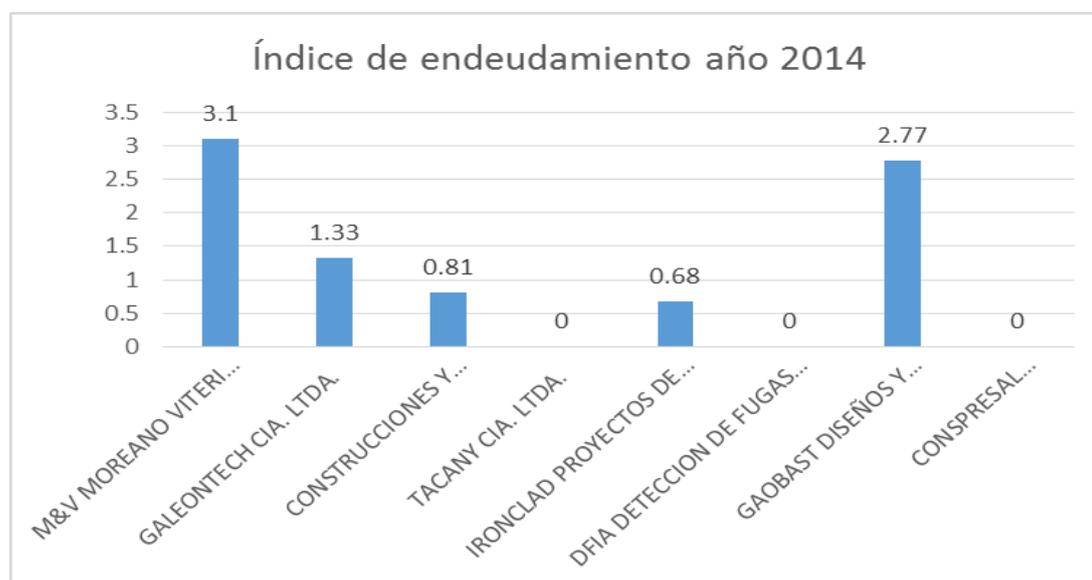
**Índice de endeudamiento**

<b>Pregunta 9. ¿En qué valor se ha mantenido el índice de endeudamiento en el año 2014?</b>	
<b>Empresas</b>	<b>2014</b>
M&V MOREANO VITERI CIA. LTDA.	3.10
GALEONTECH CIA. LTDA.	1.33
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS OBRAMCO CIA. LTDA.	0.81
TACANY CIA. LTDA.	-
IRONCLAD PROYECTOS DE INGENIERIA Y COMERCIO CIA. LTDA.	0.68
DFIA DETECCION DE FUGAS INTERNAS DE AGUA CIA. LTDA.	-
GAOBAST DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	2.77
CONSPRESAL CONSTRUCCIONES Y PREFABRICADOS SALGADO CIA. LTDA.	0

Elaborado por: Paúl León

**Figura 29**

**Índice de endeudamiento**



Elaborado por: Paúl León

La empresa que registra mayor índice de endeudamiento es M&V MOREANO VITERI CIA. LTDA. A pesar de ser una de las de mayores ingresos, eso se debe a que opera con dinero de terceros.

El ratio de deuda se compara la deuda total de la empresa para su activo total, que se utiliza para obtener una idea general de la cantidad de apalancamiento que se utiliza la compañía. Un porcentaje bajo significa que la empresa es menos dependiente de apalancamiento, es decir, el dinero prestado desde y / o se deben a otros. Cuanto menor sea el porcentaje, menos apalancamiento de una empresa está utilizando y más fuerte es su posición de capital. En general, cuanto mayor sea la relación, mayor es el riesgo se considera que la empresa que ha asumido. Para determinar el ratio de endeudamiento se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

#### Pregunta 10 ¿Cuenta con mano de obra calificada?

**Tabla 17**

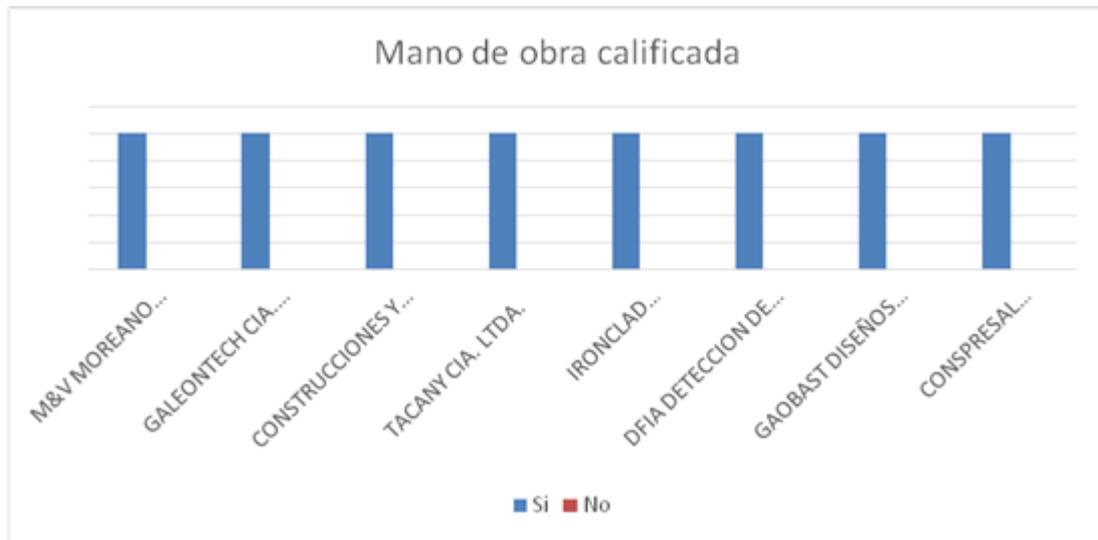
#### Mano de obra calificada

<b>Pregunta 10. ¿Cuenta con mano de obra calificada?</b>		
<b>Empresas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
M&V MOREANO VITERI CIA. LTDA.	x	
GALEONTECH CIA. LTDA.	x	
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS OBRAMCO CIA. LTDA.	x	
TACANY CIA. LTDA.	x	
IRONCLAD PROYECTOS DE INGENIERIA Y COMERCIO CIA. LTDA.	x	
DFIA DETECCION DE FUGAS INTERNAS DE AGUA CIA. LTDA.	x	
GAOBAST DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	x	
CONSPRESAL CONSTRUCCIONES Y PREFABRICADOS SALGADO CIA. LTDA.	x	

Elaborado por: Paúl León

**Figura 30**

**Mano de obra calificada**



Elaborado por: Paúl León

Todas las empresas de la competencia afirman tener mano de obra calificada, este es un factor que da confiabilidad a la hora de una contratación, pues este es un sector en el que la especialización de los trabajadores es determinante.

**Pregunta 11. ¿Cuántos obreros fijos cuentan con cursos de capacitación certificada por organismos autorizados por el Gobierno Ecuatoriano?**

**Tabla 18**

**Obreros calificados**

<b>Pregunta 11. ¿Cuántos obreros fijos cuentan con cursos de capacitación certificada por organismos autorizados por el Gobierno ecuatoriano?</b>				
<b>Empresas</b>	<b>Ninguno</b>	<b>0 a 2</b>	<b>3 a 5</b>	<b>Más 5</b>
M&V MOREANO VITERI CIA. LTDA.	1			
GALEONTECH CIA. LTDA.	1			
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS OBRAMCO CIA. LTDA.	1			
TACANY CIA. LTDA.	1			
IRONCLAD PROYECTOS DE INGENIERIA Y COMERCIO CIA. LTDA.	1			
DFIA DETECCION DE FUGAS INTERNAS DE AGUA CIA. LTDA.	1			

GAOBAST DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	1			
CONSPRESAL CONSTRUCCIONES Y PREFABRICADOS SALGADO CIA. LTDA.	1			

Elaborado por: Paúl León

**Figura 31**

**Obreros calificados**



Elaborado por: Paúl León

A pesar que todas las empresas consideran que tienen manos de obra calificadas, ninguna tiene trabajadores fijos certificados por alguna institución avalada por el gobierno ecuatoriano.

**Pregunta 12. ¿Cómo valora usted se comportarán los precios de los materiales de construcción en el 2016 respecto al 2015?**

**Tabla 19**

**Comportamiento de los precios de los materiales de construcción**

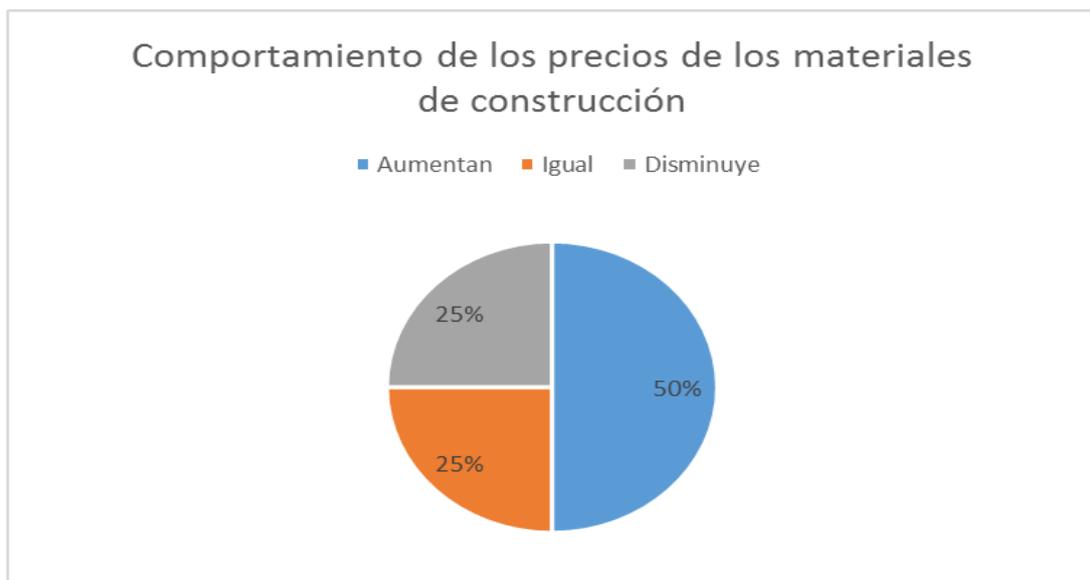
<b>Pregunta 12. ¿Cómo valora usted se comportarán los precios de los materiales de construcción en el 2016 respecto al 2015?</b>			
<b>Empresas</b>	<b>Aumentan</b>	<b>Igual</b>	<b>Disminuye</b>
M&V MOREANO VITERI CIA. LTDA.	x		
GALEONTECH CIA. LTDA.		x	

CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS OBRAMCO CIA. LTDA.			x
TACANY CIA. LTDA.	x		
IRONCLAD PROYECTOS DE INGENIERIA Y COMERCIO CIA. LTDA.	x		
DFIA DETECCION DE FUGAS INTERNAS DE AGUA CIA. LTDA.		x	
GAOBAST DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	x		
CONSPRESAL CONSTRUCCIONES Y PREFABRICADOS SALGADO CIA. LTDA.			x
TOTAL	4	2	2

Elaborado por: Paúl León

### Figura 32

#### Comportamiento de los precios de los materiales de construcción



Elaborado por: Paúl León

El 50 % de las empresas consideran que los precios de los materiales de construcción van a aumentar para el año 2016, el 25 % considera que se mantendrán igual y el 25 % afirma que su tendencia es a disminuir.

**Pregunta 13 ¿Cómo cree usted que se comportarán los precios de ventas del sector para el año 2016?**

**Tabla 20**

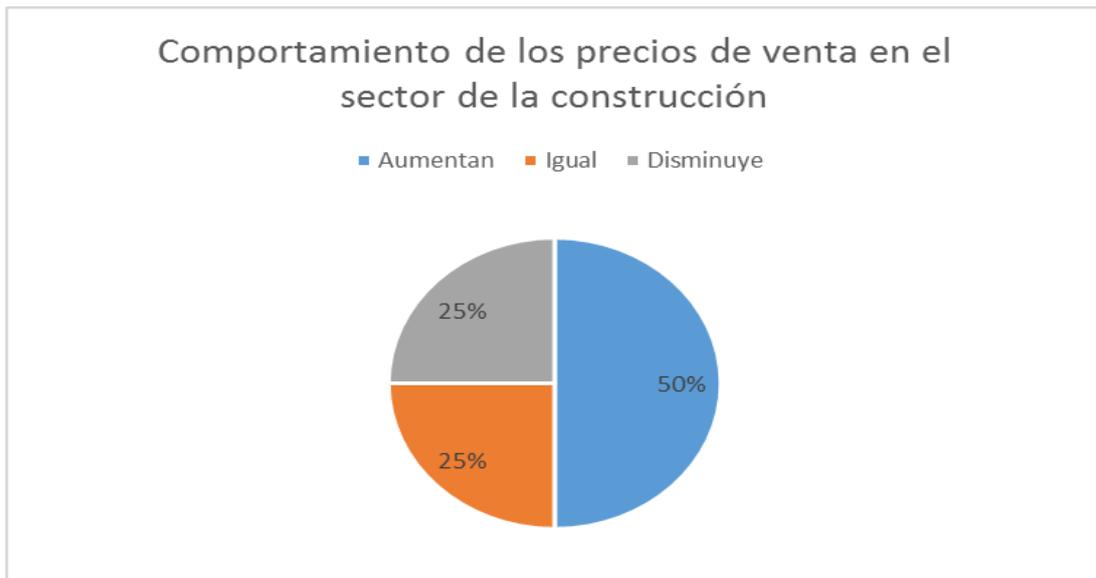
**Precios de venta en el sector**

<b>Pregunta 13. ¿Cómo cree usted que se comportarán los precios de ventas del sector para el año 2016?</b>			
<b>Empresas</b>	<b>Aumentan</b>	<b>Igual</b>	<b>Disminuye</b>
M&V MOREANO VITERI CIA. LTDA.	x		
GALEONTECH CIA. LTDA.		x	
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS OBRAMCO CIA. LTDA.			x
TACANY CIA. LTDA.	x		
IRONCLAD PROYECTOS DE INGENIERIA Y COMERCIO CIA. LTDA.	x		
DFIA DETECCION DE FUGAS INTERNAS DE AGUA CIA. LTDA.		x	
GAOBAST DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	x		
CONSPRESAL CONSTRUCCIONES Y PREFABRICADOS SALGADO CIA. LTDA.			x
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**Elaborado por:** Paúl León

**Figura 33**

**Precios de venta en el sector**



Elaborado por: Paúl León

El 50 % considera que para el siguiente año los precios del sector deben aumentar y lógicamente esto está influenciado por el aumento de los precios de los insumos del propio sector.

**Pregunta 14. ¿Cuál considera usted que es su ventaja competitiva?**

**Tabla 21**

**Ventaja competitiva**

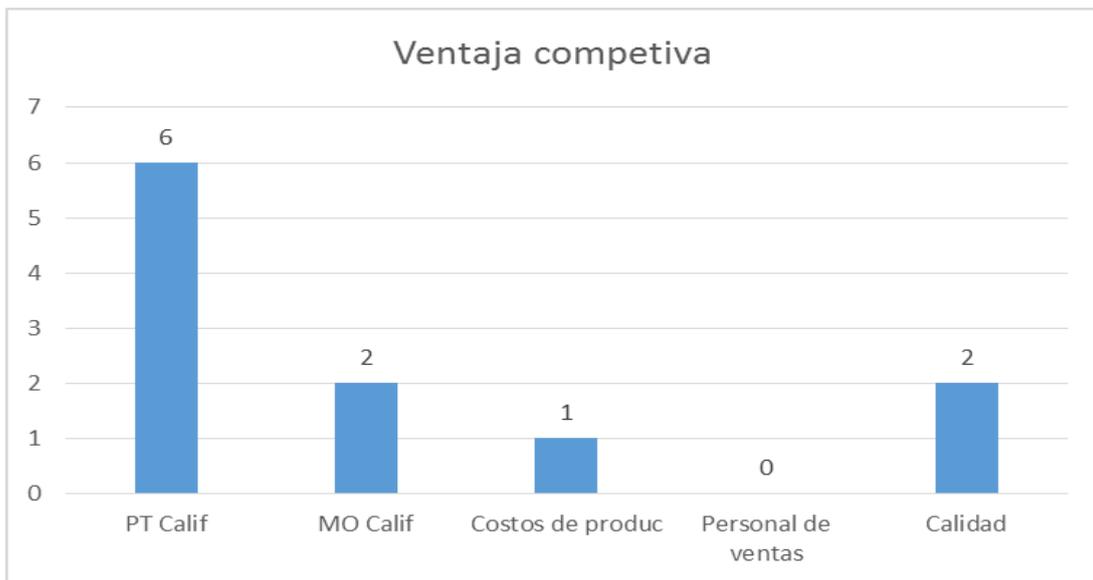
<b>Pregunta 14. ¿Cuál considera usted que es su ventaja competitiva?</b>					
<b>Empresas</b>	<b>PT Calif</b>	<b>MO Calif</b>	<b>Costos de produc</b>	<b>Personal de ventas</b>	<b>Calidad</b>
M&V MOREANO VITERI CIA. LTDA.					x
GALEONTECH CIA. LTDA.	x	x			
CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS OBRAMCO CIA. LTDA.	x		x		
TACANY CIA. LTDA.		x			
IRONCLAD PROYECTOS DE	x				

INGENIERIA Y COMERCIO CIA. LTDA.					
DFIA DETECCION DE FUGAS INTERNAS DE AGUA CIA. LTDA.	x				
GAOBAST DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	x				x
CONSPRESAL CONSTRUCCIONES Y PREFABRICADOS SALGADO CIA. LTDA.	x				

Elaborado por: Paúl León

**Figura 34**

**Ventaja competitiva**



Elaborado por: Paúl León

En su mayoría las empresas alegan que su ventaja competitiva es el personal técnico con el que cuentan ellas son:

1. CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS OBRAMCO CIA. LTDA.
2. IRONCLAD PROYECTOS DE INGENIERIA Y COMERCIO CIA. LTDA.

3. GAOBAST DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.
4. CONSPRESAL CONSTRUCCIONES Y PREFABRICADOS SALGADO CIA. LTDA.
5. GALEONTECH CIA. LTDA.
6. DFIA DETECCION DE FUGAS INTERNAS DE AGUA CIA. LTDA.

### **2.3.1.1. Matriz del perfil de los competidores**

La matriz del perfil de los competidores es elaborada a partir de los datos obtenidos por la encuesta. De acuerdo a los resultados que se muestran en la tabla 21, se percibe que el competidor más fuerte es GAOBAST DISEÑOS y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA., con un peso ponderado de 2.46 seguido de cerca por M & V MOREANO CIA. LTDA con un peso de 2.09.

Teniendo en cuenta los resultados de la matriz la empresa Galeontech Compañía Limitada se encuentra estratégica mente en una situación desfavorable respecto a los principales competidores del sector, siendo los factores más débiles los siguientes:

1. Participación en el mercado
2. Volumen de ventas
3. Utilidades

**Tabla 22****Matriz de perfil de la competencia**

Factores	Peso	GALEONTECH CIA. LTDA		M & V MOREANO VITERI CIA. LTDA		DFIA DETECCIÓN DE FUGAS INTERNAS DE AGUA CIA.		GAOBAST DISEÑOS Y CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Experiencia en el sector	0,16	2	0,32	3	0,48	2	0,32	3	0,48
Participación en el mercado	0,15	1	0,15	2	0,3	4	0,6	4	0,6
Volumen de ventas	0,08	2	0,16	3	0,24	1	0,08	4	0,32
Utilidades	0,15	2	0,3	3	0,45	1	0,15	4	0,6
Rentabilidad	0,16	2	0,32	2	0,32	1	0,16	1	0,16
Solvencia	0,12	2	0,24	1	0,12	1	0,12	1	0,12
Calificación del personal	0,18	1	0,18	1	0,18	1	0,18	1	0,18
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>1,67</b>		<b>2,09</b>		<b>1,61</b>		<b>2,46</b>

Elaborado por: Paúl León

### **2.3.2. Análisis del mercado**

Definir los clientes potenciales es uno de los aspectos fundamentales de la investigación pues todas las acciones de la empresa van dirigidas hacia la conquista y fidelización de los clientes. En el mercado de la construcción, el mercado se divide en el sector privado y el sector público y los clientes potenciales es toda persona jurídica o natural que demande la construcción de obras civiles, instalaciones industriales, mantenimiento industrial, limpieza y remediación ambiental, servicios para el área hidro-carburífera, importaciones y ventas.

La demanda del mercado actual se encuentra condicionada a la crisis económica por la que atraviesa el país, a partir del análisis del macro-entorno se ha podido apreciar tendencias negativas de la economía a pesar de la implantación de medidas por parte del gobierno. El descenso de los ingresos tanto en personas naturales como jurídicas, marca el paso actual de la economía.

La penetración en el mercado privado y público relacionado con las grandes obras que requieren montos elevados de inversión resulta complejo teniendo en cuenta los requisitos que se piden en licitaciones de este tipo pues Galeontech Compañía Limitada carece de capital y experiencia para asumir estas obras. El enfoque de la empresa debe estar dirigido a obras públicas y privadas de bajo costo de fabricación.

#### **2.3.2.1 Caracterización de la demanda**

El mercado objetivo teniendo en cuenta las condiciones de las pequeñas empresas del sector de la construcción está formado por las personas que necesitan vivienda pero que el precio que pueden pagar por ella es bajo. De acuerdo a los últimos datos disponibles del Instituto Nacional de Estadística y Censo del Ecuador INEC para el quintil más pobre de la sociedad existe un déficit de viviendas de 179037 viviendas de los cuales son cubiertas el 20 % de esta necesidad, teniendo en cuenta la disponibilidad de pagos de este sector de la sociedad.

El sector de la sociedad que constituye el mercado objetivo de las pequeñas empresas del sector de la construcción se favorece por políticas gubernamentales que permiten el acceso a créditos a la población para cubrir los gastos de vivienda.

El Plan Nacional del Buen Vivir del 2013-2017 en su objetivo 3 propone mejorar la calidad de vida de la población y para ello entre sus lineamientos “garantizar el acceso a una vivienda adecuada segura y digna” este lineamiento incluye (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013):

1. Promover el desarrollo de programas habitacionales integrales accesibles a personas con discapacidad y adecuados a las necesidades de los hogares y las condiciones climatológicas, ambientales y culturales, considerando la capacidad de acogida de los territorios.
2. Incentivar una oferta de vivienda social que cumpla con estándares de construcción y garantice la habitabilidad, la accesibilidad, la permanencia, la seguridad integral y el acceso a servicios básicos de los beneficiarios: transporte público, educación, salud, etc.
3. Generar instrumentos normativos y sus correspondientes mecanismos de aplicación, para regular y controlar el alquiler de vivienda y permitir un acceso justo.
4. Promover la construcción de viviendas y equipamientos sustentables que optimicen el uso de recursos naturales y utilicen la generación de energía a través de sistemas alternativos.
5. Definir, normar, regular y controlar el cumplimiento de estándares de calidad para la construcción de viviendas y sus entornos, que garanticen la habitabilidad, la accesibilidad, la seguridad integral y el acceso a servicios básicos de los habitantes, como mecanismo para reducir el déficit cuantitativo y cualitativo de vivienda.
6. Generar estrategias de mejoramiento de viviendas deterioradas y en condiciones inadecuadas, riesgosas o de hacinamiento.
7. Promover el acceso equitativo de la población a suelo para vivienda, normando, regulando y controlando el mercado de suelo para evitar la especulación

Los programas para la vivienda responden además al Código Orgánico de Organización Territorial que se encarga la organización de los territorios a nivel regiones, provincias, cantones y parroquias rurales (Asamblea Nacional, 2011). En los últimos años están vigentes las siguientes políticas:

### **Bono para Adquisición de Vivienda (Bono Inmobiliario) (año 2015)**

“Es un incentivo económico dirigido a la ciudadanía que entrega el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, para financiar la adquisición de una vivienda (casa o departamento) que forme parte de un Proyecto Inmobiliario de Interés Social aprobado por el MIDUVI” (Ministerio de desarrollo urbano y vivienda, 2016).

### **Bono para Mejoramiento de Vivienda (2015)**

“Es un incentivo económico dirigido a la ciudadanía que entrega el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda para mejorar, terminar o ampliar una vivienda existente, que haya sido calificada por el MIDUVI como recuperable” (Ministerio de desarrollo urbano y vivienda, 2016).

### **Bono de Titulación (2015)**

“Es un incentivo económico dirigido a la ciudadanía que entrega el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, para financiar o complementar los costos de formalización y perfeccionamiento de la transferencia de dominio de los inmuebles utilizados para vivienda, cuya propiedad aún no se encuentra legalizada” (Ministerio de desarrollo urbano y vivienda, 2016).

### **Bono de Emergencia (2015)**

“Es un incentivo económico que entrega el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, para financiar o complementar, la adquisición, construcción o mejoramiento de una vivienda que ha sido o puede ser afectada por desastres generados por amenazas naturales o antrópicas” (Ministerio de desarrollo urbano y vivienda, 2016).

### **Bono Manuela Espejo (2015)**

“Es un incentivo económico que otorga el Gobierno Nacional a través del MIDUVI, a personas con discapacidad conforme a la ley y su condición socio-económica crítica, a fin de dotarles de una vivienda adecuada a sus necesidades y/o mejorar las condiciones de habitabilidad y accesibilidad de su vivienda” (Ministerio de desarrollo urbano y vivienda, 2016).

### **Créditos para proyectos habitacionales del Banco Ecuatoriano de la Vivienda**

El Banco Ecuatoriano para la Vivienda otorga créditos para proyectos habitacionales que cumplan las siguientes características (Banco Ecuatoriano de la Vivienda, 2013):

1. Proyectos habitacionales que atiendan prioritariamente el déficit y demanda de vivienda por ciudades y grupos de ingreso.
2. Proyectos habitacionales nuevos, unifamiliares, multifamiliares y mixtos, situados en el área urbana y rural debidamente calificada por el respectivo municipio.
3. Las edificaciones deberán considerar los riesgos ambientales y antrópicos del terreno donde se realizará el proyecto; y, en consecuencia, deben ser seguras, de calidad comprobada, sismo-resistentes y estar debidamente avaladas por el respectivo profesional y entidad de certificación de calidad de la construcción.
4. Contar con todos los servicios de infraestructura: agua potable, alcantarillado sanitario y pluvial, sistema de eliminación de residuos, energía eléctrica, telefonía, tecnologías de la información, seguridad y defensa contra incendios.

### **Préstamos hipotecarios del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social**

El banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social da acceso a préstamos hipotecarios. Las condiciones del crédito son las siguientes (Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2014):

1. Financia el 100% del inmueble si el valor del avalúo de realización de la vivienda es hasta los USD \$100,000.
2. Si el valor oscila entre los USD \$100,000 hasta los USD \$125,000 se financiará hasta USD \$100,000.
3. Si el valor de realización de la vivienda es superior a los USD \$125,000 se financiará hasta el 80% de su avalúo. El monto máximo de financiamiento es de USD \$150,000.

Para el desarrollo del Programa Nacional para la Vivienda Social se requiere un presupuesto para el año 2016 de \$ 18.898.404. Ello cubre una demanda efectiva de 369466 viviendas en el Ecuador.

Durante los últimos 4 años se ha otorgado las siguientes cantidades de bonos para la vivienda social (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda 2015), Los datos para el año 2016 son proyectados:

Año 2012: 29.982 bonos

Año 2013: 47.476 bonos

Año 2014: 64.970 bonos

Año 2015: 82.464 bonos

Año 2016: 99.958 bonos

La demanda insatisfecha se determina como sigue (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda 2015):

Año 2012: 312.018 viviendas

Año 2013: 301.193 viviendas

Año 2014: 290.498 viviendas

Año 2015: 279.936 viviendas

Año 2016: 269.508 viviendas

### **2.3.3. Análisis de los proveedores**

El mercado de proveedores nacionales en el sector de la construcción es amplio, lo que presupone que su poder de negociación es bajo. Los proveedores en el sector tienen una especialización en diferentes temáticas.

1. Electrónica (BS SERVICING)
2. Electricidad (FIRMESA, ECUATRAN, ENERGYPLAM, SELEC/MARRIOTT/ COMERCIAL MEJÍAS, ELECTROLEG)
3. Mecánica (SOLDEINSA)
4. Arquitectura (NOVACERO, SICON, CESA, HORMIPISOS, VISION PUBLICITARIA, CÉSPED ECUADOR)
5. Estructura (KUBIEC-CONDUIT, ACEROPAXI, DIPAC )
6. Hidrosanitaria (INMERA, EDESA, AQUAGROUP)

### **2.3.4. Matriz de factores externos**

La matriz de factores externos es elaborada a partir de los factores analizados tanto en el macro como el micro entrono.

**Tabla 23****Matriz de factores externos**

<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Apoyo de gobierno para el fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas	0.15	3	0.45
Ley de política financiera para las empresa	0.1	3	0.3
Amplio mercado de proveedores	0.08	2	0.16
Altos índices de hacinamiento en los sectores más pobres de la población	0.05	3	0.15
Acceso a los avances científicos técnicos a nivel nacional	0.07	3	0.21
<b>Amenazas</b>			
Aplicación de salvaguardias arancelarias	0.1	2	0.2
Crisis económica actual	0.15	1	0.15
Crecimiento de los índices de desempleo	0.07	2	0.14
Alto poder de negociación de los competidores	0.15	1	0.15
Disminución del nivel de ingresos poblacional	0.08	2	0.16
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.07</b>

**Elaborado por:** Paúl León

EL resultado de la aplicación de la matriz de factores externos es un peso ponderado de 2,07 por debajo de la media aceptada, lo que indica que la condición estratégica actual de la empresa no le permite aprovechar las oportunidades de entorno y mitigar sus amenazas, es decir su situación es desfavorable.

## **Capítulo tercero**

### **Diagnóstico interno**

El análisis interno de la empresa tiene como objetivo determinar cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa Galeontech para enfrentarse al entorno del sector de la construcción. Para ello se desarrolla el análisis detallado de cada uno de los sistemas de la empresa.

Con la determinación de los puntos fuertes y débiles se procede a realizar la matriz de evaluación de factores internos, la que a partir de la suma ponderada de sus elementos muestra la preparación de la empresa para adaptarse a los cambios del entorno.

#### **3.1. Descripción de la empresa**

##### **3.1.1. Constitución**

Galeontech es una compañía limitada fundada el 12 de febrero del año 2010 en la Ciudad de Quito, Pichincha por los socios Ing. Rodrigo David Gallego Prado e Ing. Paúl Eduardo León Valarezo actual Gerente General. La misma está clasificada como una pequeña empresa ubicada en el nivel 6 de la Superintendencia de Compañías teniendo en cuenta su objeto social, y se inserta en el sector de la construcción, uno de los más importantes del país en cuanto a resultados económicos.

Para el desarrollo de sus actividades el objeto social de la empresa presentado a la Superintendencia de Compañías es “el diseño y construcción de obras civiles, instalaciones industriales, mantenimiento industrial, limpieza y remediación ambiental, servicios para el área hidro-carburífera, consultoría, importaciones y ventas” (Superintendencia de Compañías 2015).

##### **3.1.2. Ubicación**

Su domicilio legal está ubicado en Hernández Girón Oe5-106 y Pedregal Torre 1 of. 104, Quito-Ecuador, figura 35.

**Figura 35**

**Ubicación de la empresa GALEONTECH Cía. Ltda.**



**Fuente:** Galeontech Cía. Ltda., 2015

**Elaborado por:** Paúl León

### **3.2. Organización empresarial**

La empresa presenta toda la documentación legal necesaria para operar como compañía limitada de acuerdo a lo establecido por la Superintendencia de Compañías. Lo documentos reglamentarios son:

1. Resolución de constitución de la empresa.
2. Acta de nombramiento del Presidente de la empresa.
3. Acta de nombramiento del Gerente General de la empresa.

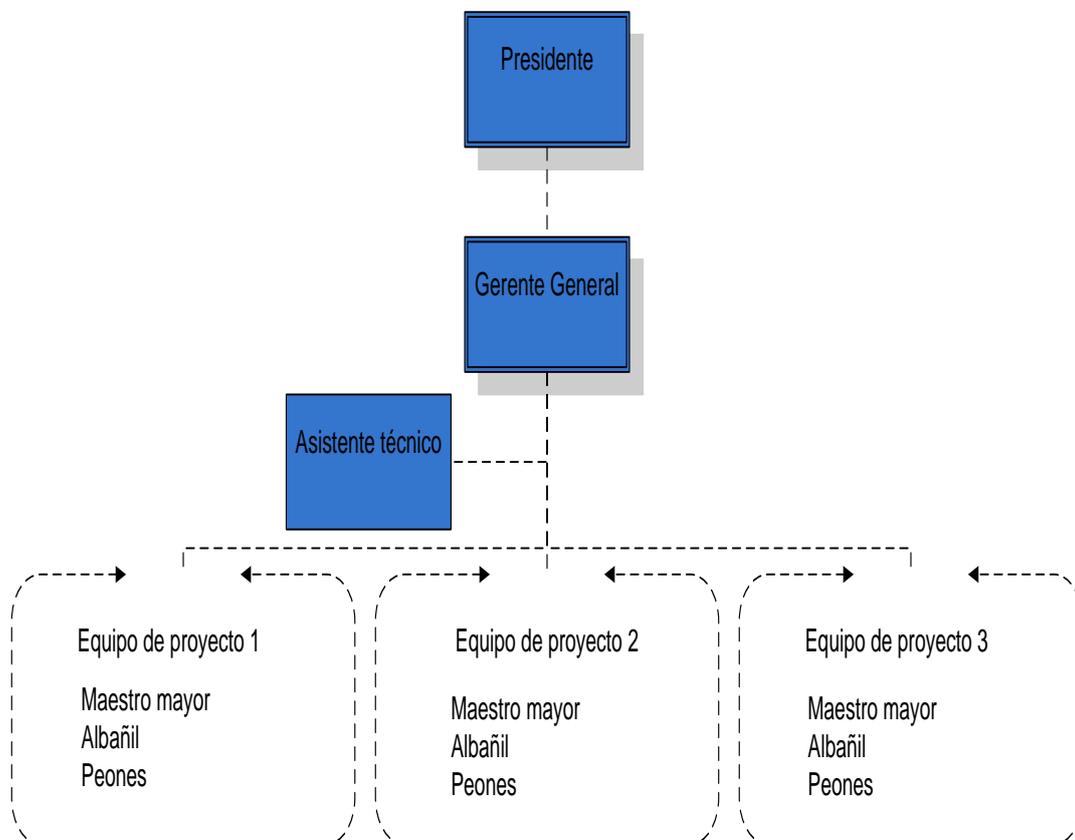
La empresa presenta en la Superintendencia de Compañías toda la documentación exigida como resultado de su gestión durante el año. Ello representa muestra de organización de acuerdo a lo reglamentado. Los documentos que se presentan son:

1. Acta de la junta directiva
2. Informe del Gerente General
3. Estados financieros
4. Actualización de nóminas

La estructura organizativa de Galeontech es por proyectos, representada por un Presidente, Gerente General y un especialista comercial, figura 36. Los equipos de proyectos solo son contratados en caso de existir clientes por lo que no mantienen los costos fijos de mano de obra.

**Figura 36**

**Estructura organizativa de Galeontech**



**Fuente:** Galeontech Cía. Ltda, 2015

**Elaborado por:** Paúl León

No están documentadas las funciones y facultades de los niveles jerárquicos de la organización, en el orden que presenta el organigrama aprobado. Esto trae consigo que puedan existir irregularidades en el funcionamiento y las responsabilidades de cada cargo no quedan claras pudiéndose producir ambigüedades o incumplimientos marcados llevando a resultados de operación negativos. Las funciones de cada cargo en la empresa deben ser aprobadas mediante la junta directiva y estar documentadas para ser utilizadas en los procesos de contratación de los equipos de proyectos.

La empresa tampoco dispone de manuales de procesos ni procedimientos, al menos los más importantes para el funcionamiento de una empresa tan pequeña entre ellos se pueden citar los siguientes:

1. Procedimiento para la contratación de personal.
2. Procedimiento de compras de materiales y suministros.
3. Procedimientos para el almacenamiento.
4. Procedimiento para la contratación con clientes.

### **3.3. Direccionamiento estratégico**

El direccionamiento estratégico de una empresa va enfocado a determinar su misión, visión, objetivos estratégicos, valores y políticas empresariales aspectos estos que constituyen el preámbulo para una correcta planificación estratégica.

#### **3.3.1. Misión**

De los aspectos estratégicos necesarios para conducir la empresa en su gestión solo está elaborada la misión.

Somos una empresa que provee servicios de obras civiles, actividades mecánicas y de mantenimiento industrial con garantía de calidad, entregando a nuestros clientes un producto confiable, brindando soluciones en ingeniería y servicios técnicos especializados. Nuestras operaciones se llevan a cabo cumpliendo con las más estrictas normas de seguridad industrial, salud ocupacional, calidad ambiental y respeto en el ámbito social. Contamos con personal técnico altamente calificado, con varios años de experiencia, con la capacidad de satisfacer las más altas exigencias de nuestros clientes (GALEONTECH 2015).

#### **3.3.2. Visión**

La empresa no tiene diseñada su visión, muestra de que no existe una visión estratégica. Esto evidencia que el funcionamiento de la empresa es netamente operativo a partir de la aparición de los clientes pero no se realiza una planificación para proyectar el futuro.

#### **3.3.3. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos son las metas que establece la organización en el mediano y largo plazo para alcanzar la visión planteada. La empresa Galeontech no

presenta visión de futuro no trabaja por objetivos lo que implican que los resultados son la base de la operatividad.

### 3.3.4. Políticas y valores

Las políticas empresariales constituyen guías de funcionamiento en los diferentes sistemas organizativos, en muchos casos también son patrones de comportamientos éticos muy relacionado con los valores que comparte la empresa. Entre las políticas más importantes de la organización se encuentran:

1. Políticas de calidad
2. Políticas de gestión ambiental
3. Políticas de gestión de recursos humanos
4. Políticas de mercado y ventas

La empresa no tiene elaborada ninguna de las políticas antes mencionadas a pesar de que en la misión planteada se encuentran aspectos relacionados con ellas. Esto es una muestra de que la misión no es asumida por la empresa como elemento estratégico.

### 3.4. Servicios

Sus principales servicios van enfocados al diseño y construcción de obras civiles así como actividades mecánicas y mantenimiento industrial, tablas 23 y 24.

**Tabla 24**

#### **Servicio de construcción de obras civiles**

<b>Item</b>	<b>Diseño y construcción de obras civiles</b>
1	Oficinas
2	Campamentos
3	Trampas de grasas y aceites (trampas API)
4	Cunetas perimetrales y cunetas de drenaje
5	Celdas bajo cubierta para la clasificación y almacenamiento de desechos
6	Pozos sépticos y filtros biológicos
7	Plantas de tratamiento de aguas residuales, domésticas e industriales
8	Plantas de tratamiento de lixiviados
9	Rellenos sanitarios

10	Piscinas de bioremediación y para tratamiento de suelos o lodos contaminados con hidrocarburos
11	Cubiertas corredizas para piscinas de 1, 2 o más elementos (cubiertas telescópicas)
12	Cubetos de contención impermeabilizados
13	Reforzamiento y reparación de paredes con grietas o rajaduras
14	Mejoramiento de suelos
15	Estabilización de Taludes
16	Cerramientos

**Fuente:** Galeontech Cía. Ltda, 2015

**Elaborado por:** Paúl León

### **Tabla 25**

#### **Actividades mecánicas y mantenimiento industrial**

<b>Item</b>	<b>Actividades mecánicas y mantenimiento industrial</b>
1	Limpieza de piscinas
2	Limpieza de trampas API
3	Limpieza de desarenadores, cárcamos, cajas de revisión, etc.
4	Limpieza de pozos sépticos o tanques de tratamiento de aguas negras y grises
5	Limpieza de tanques, vessels o cualquier recipiente
6	Preparación de superficies por chorreado abrasivo
7	Aplicación de pinturas y recubrimientos especiales
8	Instalación y cambio de protección catódica
9	Reparación de tanques y recipientes
10	Control de calidad
11	Ensayos no destructivos
12	Reforzamiento estructural de tanques de almacenamiento
13	Pruebas hidrostáticas
14	Calibración de tanques
15	Montaje mecánico de líneas de alta y baja presión
16	Instalación y cambio de polyken en líneas de flujo

**Fuente:** Galeontech Cía. Ltda, 2015

**Elaborado por:** Paúl León

A partir del análisis interno de la empresa se puede apreciar lo siguiente:

1. La carpeta de servicios se ajusta al objeto empresarial aprobado por la Superintendencia de Compañías.
2. Se utilizan los conocimientos y experiencias de los ingenieros y obreros para la aplicación de nuevas técnicas o tecnologías.
3. La empresa ha calculado las normas de consumo material de sus servicios. La empresa en el último año ha evaluado y actualizado las normas de consumo material.
4. El grado de cumplimiento de las normas de consumo aprobadas en la empresa es adecuado.
5. No está diseñado e implantado el sistema logístico de la empresa que garantice de manera eficiente una concatenación de servicio al cliente, transporte, inventarios etc. La empresa carece de una estructura logística.

### **3.5. Gestión de los Recursos Humanos**

El subsistema de Gestión de los Recursos Humanos es uno de los más importantes a nivel empresarial, teniendo en cuenta la importancia que tiene el Capital Humano en los resultados de la organización. En el sector de la construcción este factor constituye una ventaja competitiva debido a que la calidad de los servicios prestados en un gran porcentaje depende de ello.

Galeontech tiene un sistema de contratación por proyectos provocado principalmente por su poca participación en el mercado lo que le imposibilita mantener trabajadores propios de la empresa. Como personal fijo solo cuentan con el Gerente General y el asistente técnico.

Este proceder impide que la empresa desarrolle correctamente los procesos de gestión de los Recursos Humanos debido a que no siempre pueden contar con los mismos trabajadores para enfrentar un proyecto. En la empresa no existe documentado un sistema de selección teniendo en cuenta perfiles por competencias necesarias para desarrollar los trabajos.

La imposibilidad de contar con una plantilla fija cohibe a la empresa de tener trabajadores con los cuales se puedan desarrollar procesos de capacitación técnicos así como certificaciones, que a la vista de los contratistas puede resultar negativo influyendo en los procesos de licitación.

Los salarios de los trabajadores fijos y los contratados por proyectos se presentan en la tabla 25.

**Tabla 26**

**Salario de los trabajadores de Galeontech**

<b>Salario de trabajadores</b>		
<b>Item</b>	<b>Cargo</b>	<b>Salario mensual (dólares)</b>
1	Maestro Mayor	680
2	Albañil	560
3	Peón	560

**Fuente:** Galeontech Cía. Ltda, 2015

**Elaborado por:** Paúl León

Los salarios devengados por la empresa a su personal técnico están por encima de la media que devenga el sector de la construcción para estos puestos, lo que hace que la empresa sea competitiva en el mercado laboral.

### **3.6. Gestión Ambiental**

Las empresas del sector de la construcción están muy involucradas con la gestión de medio ambiente, para ello de tener definidas políticas medioambientales y realizar buenas prácticas en este sentido. No tienen elaborados manuales de procedimientos para la gestión medioambiental a pesar de ello cumplen con todas las normas de seguridad industrial.

Como aspectos positivos se destacan los siguientes:

1. Los empleados de Galeontech son instruidos en materia de seguridad industrial
2. Los empleados de Galeontech están asociados a seguro del IESS
3. Hasta el momento no registran accidentes laborales.

### **3.7. Contratación**

La empresa Galeontech presenta relaciones contractuales tanto con clientes como con proveedores de materias primas e insumos, aunque no existe procedimiento aprobado para realizar las actividades de contratación.

La contratación con clientes es a través de licitaciones mediante portal de compras públicas de menor cuantía (solo por sorteo) y cotizaciones donde Galeontech tiene que competir con medianas empresas.

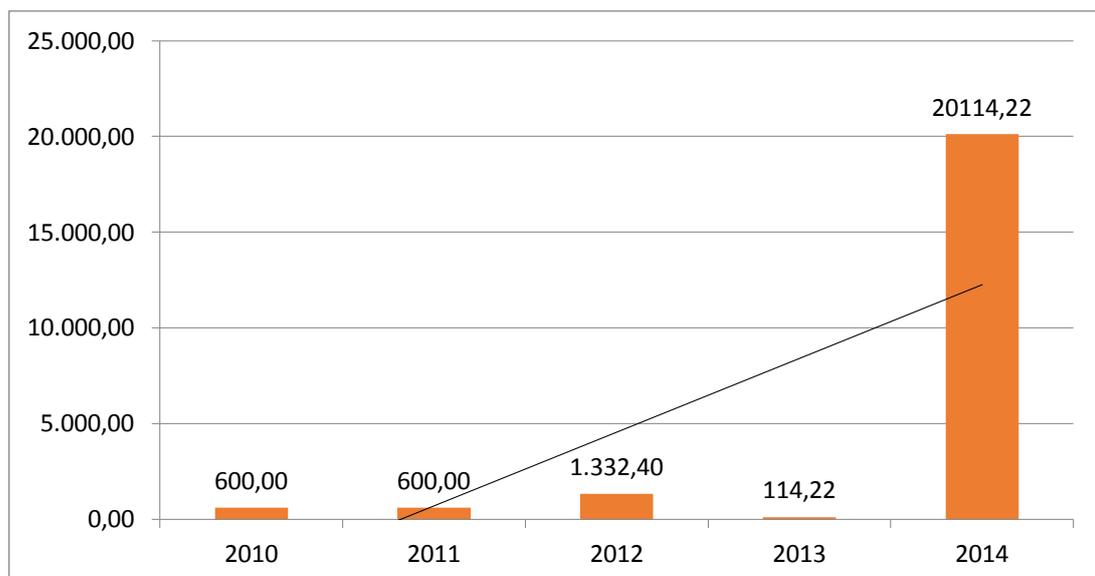
### 3.8. Contabilidad y Economía

El servicio de contabilidad de la empresa es contratado a terceros o contabilidad externa aspectos que traen consigo ventajas y desventajas. La principal ventaja de tercerizar la contabilidad es que los responsables no están comprometidos con la empresa y el nivel de transparencia y confiabilidad es mayor. La principal desventaja es que no existe una influencia directa por parte de los directivos en la empresa hacia los responsables de llevar la contabilidad además de contar con datos oportunos para la obtención de indicadores básicos para la correcta proyección y planificación de la empresa.

La empresa en los 6 años que tiene de funcionamiento ha mostrado su mayor actividad económica en los años del 2012 al 2015, en estos años el nivel de ventas fue mayor. En este apartado se procede al análisis de las principales cuentas de la empresa. La figura 37 muestra el comportamiento que ha tenido el efectivo en bancos desde el año 2010 hasta el 2014. Como se puede apreciar la empresa durante los primeros años operó con niveles de efectivo en banco muy bajos, en el año 2014 cuando la actividad económica de la empresa creció el efectivo en bancos alcanzó valor de 20 114, 22 dólares.

**Figura 37**

#### Comportamiento del efectivo en bancos



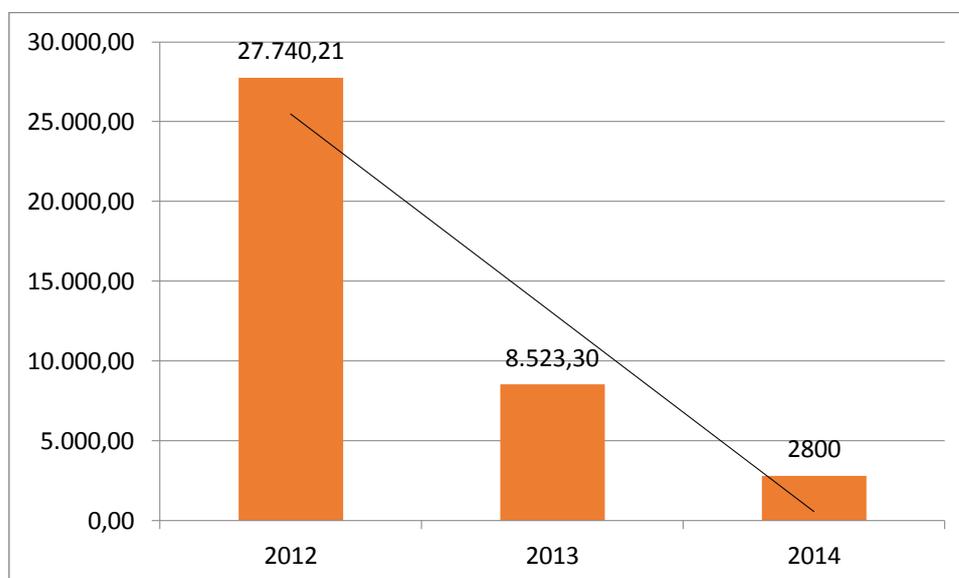
**Fuente:** Galeontech Cía. Ltda, 2015

**Elaborado por:** Paúl León

La figura 38 muestra como las cuentas por pagar fueron disminuyendo su valor a partir del año 2012 hasta el 2014 que apenas registró un valor de 2800 dólares

**Figura 38**

**Comportamiento de las cuentas por pagar**



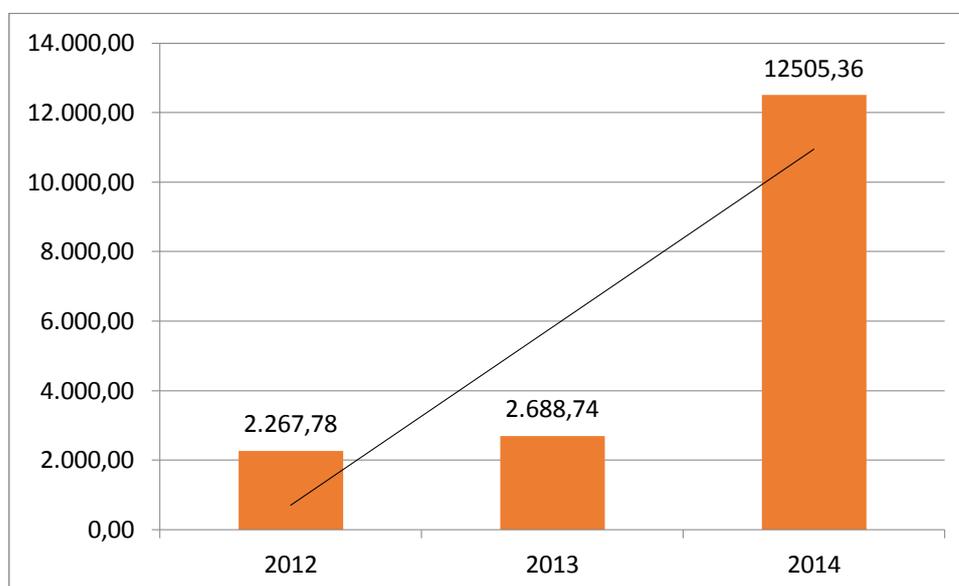
**Fuente:** Galeontech Cía. Ltda, 2015

**Elaborado por:** Paúl León

El patrimonio al igual que los activos mantuvieron una tendencia creciente para el año 2012 el patrimonio era de 2267,78 dólares y para el año 2014 creció 5 veces su valor hasta alcanzar 12 505 dólares, figura 39.

**Figura 39**

**Comportamiento del Patrimonio**

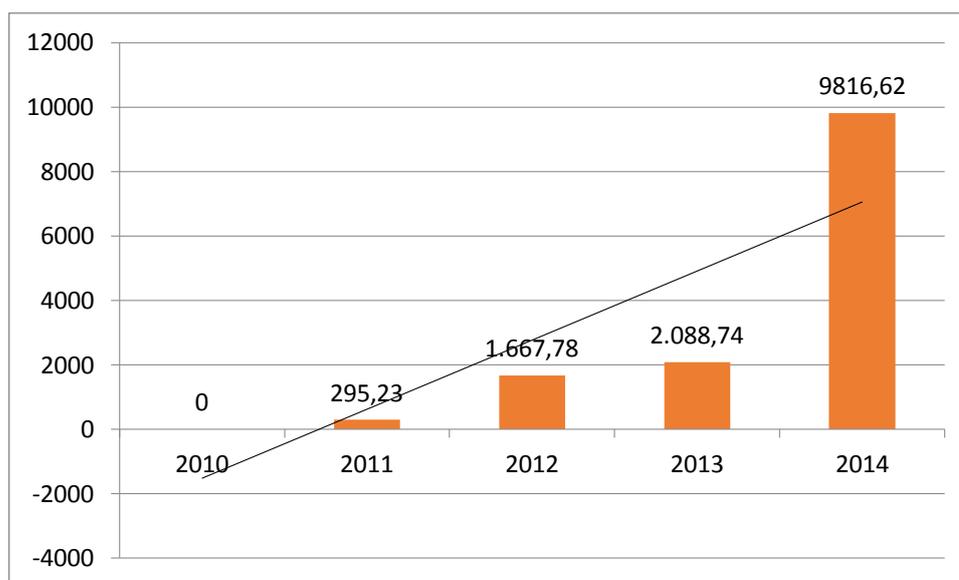


**Fuente:** Galeontech Cía. Ltda, 2015

Elaborado por: Paúl León

**Figura 40**

**Comportamiento de las utilidades**



Fuente: Galeontech Cía. Ltda, 2015

Elaborado por: Paúl León

Las utilidades de Galeontech al igual que su patrimonio tuvieron una tendencia creciente hasta registrar un valor de 9816,62 dólares en el año 2014. Independientemente de que las cuentas de la empresa mantuvieron una tendencia favorable en el tiempo se considera que la actividad económica de la misma es bastante efímera comparado con la actividad que registró el sector durante esos años.

Para el año 2015 la participación en el mercado de la empresa Galeontech Compañía Limitada es del 0.55 % del total, pues sus ventas ascienden a 199867.21 USD de los 36079592 USD que suman las pequeñas empresas del sector de la construcción.

### 3.9. Precios

La empresa tiene establecido su sistema de precios para presentarse en las licitaciones y elaborar el presupuesto de la obra en la tabla 26 se presenta un ejemplo de elaboración de un presupuesto por parte de la empresa, haciendo uso de su sistema de precios.

Los precios de la compañía se rigen al análisis de precios unitarios de las empresas públicas que la contrata y que se rigen a procesos de menor cuantía del SERCOP. Los precios para clientes privados varían de acuerdo a la complejidad y

ubicación de la obra según análisis de precios unitarios realizados por los técnicos de la empresa.

**Tabla 27**

**Descripción de rubros y precios**

<b>Descripción de rubros y precios</b>			
<b>Item</b>	<b>Descripción</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio Unitario (dólares)</b>
1	Protección de piso	m <sup>2</sup>	6,92
2	Desmontaje de cielo raso existente	m <sup>2</sup>	2,30
3	Retiro de puerta	u	9,74
4	Retiro de muebles de madera	m <sup>2</sup>	9,36
5	Retiro de instalación eléctricas	gbl	372,39
6	Picado de pared para instalaciones	m	4,90
7	Picado de pisos y paredes de revestimientos cerámicos	m <sup>2</sup>	14,94
8	Desalojo de escombros	m <sup>3</sup>	38,02
9	Trabajos de remodelación		
10	Enlucido de mortero 1:3	m <sup>2</sup>	9,43
11	Colocación y sellado de politubo para instalaciones eléctricas	m	5,06
12	Resanteo de pisos	m <sup>2</sup>	10,31
13	Cielo raso de gypsum empastado y pintura	m <sup>2</sup>	49,40
14	Piso de porcelanato clase a 40x60x9 rectificado	m <sup>2</sup>	41,77
15	Limpieza general de escombros	glo	293,98
16	Relacado de piso de tablón	m <sup>2</sup>	12,12
17	Instalación eléctricas, electrónicas y de audio		
18	Montaje de tubería emt	m	5,45
19	Montaje y desmontaje tubería emt 1/2	m	5,76
20	Armado de rack (mano de obra)	u	57,42

21	Suministro y armado de rack de pared -12 espacios (incluye 3 patch panels y 3 organizadores 9 28 jacks	u	695,79
22	Suministro y colocación de jacuzzi	u	3402,70

**Fuente:** Galeontech Cía. Ltda, 2015

**Elaborado por:** Paúl León

### **3.10. Mercadotecnia**

No existe un procedimiento detallado para llevar la actividad de mercadotecnia, la empresa desde el punto de vista estructural ni de procesos está preparada para tal fin. Ello la imposibilita de gestionar correctamente el mercado, de estudiar las barreras para insertarse en el mismo, analizar brechas y oportunidades. La gestión de la empresa no enfoca su accionar en estrategias de mercados, de tal forma no se pueden llegar a conocer clientes potenciales y enfocarse en sus características para penetrar estos sectores.

A partir del estudio de este subsistema en la empresa se determina lo siguiente:

1. No existen bases de datos con la definición ni la caracterización de los clientes potenciales.
2. Se encuentran documentadas las opiniones de los clientes a los que se les ha realizado trabajo.
3. Existe un sistema de evaluación para comprobar la satisfacción de los clientes.
4. Se da respuestas a las quejas realizadas por los clientes.
5. Se desconoce el tamaño del mercado donde opera la empresa.
6. No están documentadas y evaluadas internamente las acciones para alcanzar un mayor posicionamiento en su mercado meta.
7. No existen sistemas de información relacionados con la actividad de mercadotecnia.
8. Los proveedores están evaluados y aprobados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

### 3.11. Comunicación

El sistema de comunicación se considera uno de los sistemas estratégicos en el logro de los resultados eficientes en una empresa. En la empresa Galeontech por sus características desde el punto de vista estructural presenta canales de comunicación interna informal. Por otra parte se analiza que la gestión de la comunicación externa es ineficiente teniendo en cuenta que no existen políticas ni estrategias para fortalecer y dar estabilidad a la imagen de la empresa con el fin de posicionarla en el entorno.

La empresa tampoco hace uso de los canales correctos para promocionarse, actualmente hacen uso de su página web: [www.galeontech.com](http://www.galeontech.com), también usan brochures y políticas de referidos estas últimas solo aconsejables cuando las empresas tienen un gran número de clientes que les ayuda a la socialización de la imagen. Galeontech carece de gestión en el uso de los medios de comunicación masivos.

### 3.12. Matriz de factores internos

La matriz de factores internos es elaborada a partir del análisis de la organización. El principal objetivo de la matriz es conocer el estado de la empresa desde el punto de vista interno para enfrentar al entorno. Del análisis se pudieron determinar tres fortalezas fundamentales en Galeontech y siete debilidades, tabla 27.

**Tabla 28**

#### Matriz de evaluación de factores internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Experiencia de la empresa en el sector	0,13	3	0,39
Amplia gama de servicios	0,11	4	0,44
Cumplen con los estándares de consumo material	0,05	4	0,2
<b>Debilidades</b>			
Trabajadores con contratos temporales (por proyectos)	0,14	1	0,14
Deficiente planificación estratégica	0,15	1	0,15
Deficiente sistema de gestión de organización empresarial	0,04	2	0,08
Proceso empresariales no identificados ni documentados	0,05	2	0,1
Estrategias ineficientes para insertarse en nuevos mercados	0,12	1	0,12
No implementan la actividad de mercadotecnia	0,06	2	0,12
La comunicación externa no se utiliza como herramienta para potenciar la marca	0,15	1	0,15
<b>Total</b>	1		1,89

**Fuente:** Galeontech Cía. Ltda, 2015

**Elaborado por:** Paúl León

La suma ponderada de la matriz de evaluación de factores internos muestra que la empresa tiene grandes dificultades para enfrentarse al entorno. Un resultado de 1,89 se muestra muy por debajo de la media ponderada que es de 2,5, esto indica que la empresa debe trazar estrategias para transformar la realidad existente y lograr insertarse en un sector de mercado para elevar las ventas. Para lograr una mejor posición para enfrentarse al entorno empresarial, la empresa debe enfocar sus estrategias a eliminar las debilidades y mejorar el aprovechamiento de las fortalezas.

## Capítulo cuarto

### Propuesta

#### 4.1. Selección de la estrategia

En este apartado se determina el tipo de estrategia a seguir por la empresa Galeontech Cía. Ltda. con el fin de incrementar sus ventas en el sector de la construcción. Para ello es necesario elaborar un resumen sobre el diagnóstico del macro entorno, micro entorno y análisis interno de la empresa.

##### 4.1.1. Resumen diagnóstico del macro entorno

El análisis del macro entorno de la empresa Galeontech arroja resultados desfavorables teniendo en cuenta el comportamiento de los indicadores macroeconómicos, políticos, tecnológicos y sociales que tienen incidencia directa en el sector.

El comportamiento de los indicadores macroeconómicos incide en el desarrollo del sector de la construcción para el año 2016. La tendencia decreciente del Producto Interno Bruto es un indicador que muestra la situación económica desfavorable que existe en Ecuador. La tendencia creciente del índice de desempleo disminuye la capacidad de compra de la población afectando directamente la demanda de productos y servicios.

La tendencia creciente de la tasa de inflación en el país, contribuye al aumento del costo en los insumos necesarios para el desarrollo de bienes y servicios, por lo que se incrementan los precios finales de venta de los productos y servicios aun más, si no se tiene una eficiente cadena de valor.

De manera general, las políticas del Gobierno apoyan el crecimiento de pequeñas y medianas empresas. Este factor, debe ser tomado en consideración para definir las estrategias en la empresa Galeontech.

Los factores sociales señalan elevados índices de pobreza en el Ecuador, aspecto en merma la demanda en el sector de la construcción, sobre todo lo relacionado con las viviendas.

#### **4.1.2. Resumen diagnóstico del micro entorno**

El micro entorno de la empresa de forma general se muestra desfavorable, a pesar de la existencia de una amplia gama de proveedores en el sector de análisis, los competidores al menos tres de ellos se presentan muy fuertes comparados con Galeontech por lo que las estrategias adoptadas deben estar encaminadas a disminuir las brechas actuales con esos competidores.

#### **4.1.3 Resumen diagnóstico interno de la empresa**

El diagnóstico interno de la empresa muestra que la compañía presenta debilidades en las cuales se debe enfocar las estrategias a ser adoptadas para aumentar sus ventas. Las principales debilidades de la empresa están relacionadas con el subsistema organizativo, planeamiento estratégico, recursos humanos, mercadotecnia, contable financiero y comunicación.

Por las razones expuestas, las estrategias adoptadas por la empresa se enfocan en tres perspectivas fundamentales:

1. Clientes
2. Procesos empresariales
3. Crecimiento organizacional y aprendizaje.

#### **4.2. Estrategia corporativa**

Para lograr un crecimiento de las ventas en la empresa Galeontech se propone diseñar un nuevo modelo organizativo de la empresa, que implica su restructuración en todos los ámbitos. Esta restructuración está enfocada a la integración de sus procesos, tecnologías y valores empresariales. El diseño de la estrategia de la empresa se desarrolla siguiendo los siguientes pasos:

1. Elaborar la misión
2. Elaborar la visión
3. Elaborar objetivos estratégicos
4. Elaborar estrategias o líneas de acción
5. Elaborar políticas empresariales.

#### 4.2.1. Misión Galeontech Cía. Ltda

La empresa Galeontech garantiza la prestación de servicios de obras civiles, actividades mecánicas y de mantenimiento industrial, bajo el compromiso de entregar a los clientes productos y servicios de la mayor calidad y eficiencia, ofertando precios competitivos en el sector de la construcción. El desarrollo de los procesos tiene en cuenta el cumplimiento de normas de seguridad industrial, salud ocupacional, calidad ambiental.

#### 4.2.2. Visión Galeontech Cía. Ltda

Ser reconocidos como una empresa de prestigio en el sector de la construcción en de la Ciudad de Quito para el año 2020, debido a la excelencia de nuestros servicios.

#### 4.2.3. Objetivos estratégicos año 2020

1. Incrementar en un 10 % las ventas de la empresa.
2. Incrementar un 5,5 % la participación en el mercado.
3. Capacitar al 100 % de los trabajadores de la empresa de acuerdo a las competencias establecidas en los perfiles de cargo.
4. Incrementar en un 10 % las inversiones en medios y equipamientos de trabajo.
5. Optimizar el 100 % de los procesos de la empresa.

Para determinar el orden de prioridad de cada objetivo estratégico se utiliza la matriz de pesos ponderados representada en la tabla 28. Para su desarrollo se asigna un peso ponderado a cada objetivo estratégico y se establecen las relaciones entre estos.

**Tabla 29**

#### Prioridad de los objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos		O1	O2	O3	O4	O5	Suma	Peso Ponderado	TOTAL
Incrementar en un 10 % las ventas de la empresa	O1	X	0	0	1	0	1	0.23	0.23

Incrementar 5,5 % la participación en el mercado	<b>O2</b>	1	X	0	1	0	2	0.20	0.40
Capacitar al 100 % de los trabajadores de la empresa de acuerdo a las competencias establecidas en los perfiles de cargo.	<b>O3</b>	1	1	X	0	1	3	0.17	0.51
Incrementar en un 10 % las inversiones en medios y equipamientos de trabajo	<b>O4</b>	1	1	0	X	1	3	0.15	0.45
Optimizar el 100 % de los procesos de la empresa	<b>O5</b>	1	1	0	0	X	2	0.25	0.50
<b>TOTAL</b>								1.00	

Elaborado: Paúl León

Una vez aplicada la herramienta de la matriz de pesos ponderados se puede apreciar que a pesar de la importancia que demandan todos los objetivos estratégicos. Por su importancia y repercusión deben atenderse prioritariamente, la capacitación de la mano de obra y la optimización de los procesos empresariales.

#### 4.2.4. Competencias empresariales claves

1. Recursos humanos calificados y certificados
2. Dominio de la tecnología de punta en el ámbito de la construcción

#### 4.2.5. Estrategias fundamentales

1. Transformación organizacional.
2. Desarrollo de mercados.
3. Desarrollo tecnológico.
4. Capacitación y formación del personal técnico y mano de obra acorde a las exigencias del sector.

#### **4.2.5.1. Transformación organizacional**

La transformación organizativa de la empresa Galeontech tiene como premisas poder enfrentar las amenazas del entorno y eliminar las debilidades detectadas en el análisis interno organizacional. Proporciona la posibilidad de cumplir la misión establecida en la cual se resalta el compromiso de ofrecer un servicio de calidad y eficiencia. Esta transformación tiene su principal propuesta en el diseño de los procesos de la empresa, la definición de las funciones en cada uno de los cargos como preámbulo para el desarrollo de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias.

#### **4.2.5.2. Desarrollo de mercados**

El desarrollo de mercado es importante para que la empresa Galeontech amplíe su participación en el mismo y de esta manera aumenten las ventas.

#### **4.2.5.3. Desarrollo tecnológico**

El desarrollo tecnológico va enfocado al desarrollo de los servicios haciendo uso de la tecnología de punta existente para cada caso. Esta estrategia requiere de invertir en dichas tecnologías y permite el aprovechamiento de las oportunidades existentes en el entorno.

#### **4.2.5.4. Capacitación y formación del personal técnico y mano de obra acorde a las exigencias del sector.**

La calidad en la prestación de los servicios en el sector de la construcción depende de varios factores: calidad de los insumos, tecnología utilizada, técnicas empleadas y la calificación de los recursos humanos. El desarrollo de los recursos humanos en la empresa Galeontech se realiza partiendo de una estrategia de gestión de capital humano basado en perfiles de cargos por competencias mediante las cuales se determinan las brechas en cuanto a conocimientos y habilidades con el fin de desarrollar planes de capacitación y formación. De esta manera la empresa dispone de trabajadores capacitados y reconocidos en el sector.

**Tabla 30**

**Relación estrategia-objetivos estratégicos**

<b>Perspectivas</b>	<b>Estrategias fundamentales</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>
<b>Cientes</b>	<b>Desarrollo del mercado</b>	Incrementar en un 10 % las ventas de la empresa. Incrementar la participación en el mercado en un 5,5 %.
<b>Procesos</b>	<b>Transformación organizativa</b>	Optimizar el 100 % de los procesos de la empresa
	<b>Desarrollo tecnológico</b>	Incrementar en un 10 % las inversiones en medios y equipamientos de trabajo
<b>y Aprendizaje y crecimiento</b>	<b>Desarrollo del personal técnico y mano de obra</b>	Capacitar al 100 % de los trabajadores de la empresa de acuerdo a las competencias establecidas en los perfiles de cargo.

Elaborado: Paúl León

**4.2.6. Políticas empresariales**

Las políticas empresariales que prevalecen en la empresa para el cumplimiento de su misión son las siguientes:

1. Política de Gestión del Capital Humano
2. Política de Gestión de la Calidad
3. Políticas de Gestión Medioambiental
4. Política para la Prestación de Servicios

La elaboración de estas políticas en la empresa se regirá por las premisas que a continuación se definen:

#### **4.2.6.1. Gestión del Capital Humano**

**Premisas:**

1. Los trabajadores de la empresa Galeontech deben estar identificados y respaldar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
2. La empresa está comprometida con la capacitación, superación profesional y la salud de los trabajadores.
3. La remuneración que perciben los trabajadores de la empresa está directamente relacionada con sus resultados laborales.
4. Se promueve una cultura organizacional acorde con los valores institucionales definidos por la empresa.

#### **4.2.6.2. Gestión de la Calidad**

**Premisas:**

1. Los servicios que presta la empresa Galeontech son reconocidos por su calidad y eficiencia.
2. Los procesos que desarrolla la empresa se caracterizan por sus altos estándares de calidad y acorde a lo establecido por las normas ISO.
3. Los insumos utilizados por la empresa para la prestación de sus servicios son los de mejor calidad que ofrece el mercado.

#### **4.2.6.3. Gestión Medioambiental**

**Premisas:**

1. La empresa garantiza la gestión medioambiental desde la selección de sus proveedores hasta la prestación de sus servicios.
2. La empresa cumple con los requisitos ambientales establecido en leyes internacionales, nacionales y locales.
3. La empresa se compromete con el uso correcto de los equipos empleados en la prestación de los servicios, de acuerdo a las norma establecidas por los proveedores.
4. Los empleados de Galeontech están comprometidos con el cuidado del medio ambiente

#### **4.2.6.4. Prestación de Servicios**

##### **Premisas:**

1. La satisfacción de los clientes es la prioridad de la empresa.
2. Los trabajadores de Galeontech están comprometidos con prestar un servicio que satisfaga las necesidades del cliente y cumpla con sus expectativas.
3. Los clientes reciben toda la información necesaria antes de recibir sus servicios.
4. Galeontech cuenta con un sistema de retroalimentación y servicios post ventas para conocer criterios de los clientes con el servicio recibido.
5. La empresa cumple con los tiempos acordados para la prestación de servicios sin comprometer su calidad.

#### **4.2.7. Valores empresariales**

Los valores que comparte la empresa forman parte de su cultura organizacional, es decir, es una muestra de imagen y formas de actuar. La empresa Galeontech debe enfocar su trabajo para que sus valores compartidos sean los siguientes:

1. Lealtad: este valor refleja las actitudes de los trabajadores para desarrollar sus labores. El trabajador de Galeontech debe transmitir la imagen de la empresa en cualquier instancia dentro y fuera de su jornada laboral, y debe actuar y enfrentar cualquier acción que deshonre la imagen de la empresa.
2. Honestidad: El trabajador de Galeontech debe ser sincero y consecuente con sus actos. No debe aceptar propuestas de soborno por las tareas que realiza.
3. Profesionalidad: El trabajador de Galeontech debe dominar todas las técnicas y herramientas para la realización de su trabajo con altos estándares de calidad. Debe ser capaz de enfrentar y resolver todas las situaciones que se le presenten en el desarrollo de sus tareas.
4. Responsabilidad: El trabajador de Galeontech debe ajustarse a las normas y procedimientos establecidos por la empresa. Debe cuidar y responder por los medios e insumos que se ponen a su disposición.

### 4.3. Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales son el soporte de las estrategias corporativas determinadas por la empresa para aumentar las ventas en el sector. Las estrategias seleccionadas son de reestructuración empresarial con el fin de darle otra visión a la empresa.

#### 4.3.1. Estrategias específicas

Teniendo en cuenta las tres estrategias o líneas de acción definidas, se establecen las estrategias específicas y acciones a seguir para garantizar los resultados esperados, tablas 30, 31, 32 y 33.

**Tabla 31**

#### Estrategia de Transformación Organizativa

<b>Estrategia principal</b>	<b>Estrategias específicas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Resultados</b>
Transformación Organizativa	Diseñar la empresa basada en una gestión por procesos	Definir los procesos de la empresa. Diseñar los subsistemas funcionales de la empresa. Estructurar el sistema contable de la empresa. Elaborar los procedimientos necesarios para desarrollar los procesos de la empresa.	Gestión empresarial basada en procesos. Manuales de cargos por competencias Gestión empresarial basada en competencias laborales. Manual de perfiles de cargo. Manual de calidad. Manual de procesos y

			procedimientos
--	--	--	----------------

**Elaborado:** Paúl León

El diseño de una organización basada en procesos, propicia un giro importante en la organización de la empresa, poniendo en el centro de su gestión al cliente evitando que prime la operatividad.

**Tabla 32**

**Estrategia de Desarrollo de Mercados**

<b>Estrategia principal</b>	<b>Estrategias específicas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Resultados</b>
Desarrollo de mercados	Fortalecimiento de la marca	Identificar nuevos canales de comunicación y promoción. Diseño de un plan de comunicación externa.	Manual de identidad de la empresa. Manual de comunicación externa

**Elaborado:** Paúl León

La comunicación hacia públicos externos posibilita dar a conocer la marca, es preciso incidir sobre el mercado objetivo de manera correcta utilizando de manera correcta los canales de comunicación externo, con un trabajo adecuado de la identidad corporativa de la empresa.

**Tabla 33****Estrategia de Desarrollo Tecnológico**

<b>Estrategia principal</b>	<b>Estrategias específicas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Resultados</b>
Desarrollo Tecnológico	Introducir tecnologías de punta para el desarrollo de servicios	Identificar las principales tecnologías para el desarrollo de los servicios que presta la empresa. Invertir recursos financieros en la compra de la nueva tecnología.	Desarrollo de servicios en menor tiempo Disminuir los costos de los servicios prestados

**Elaborado:** Paúl León

Una gestión tecnológica adecuada le permite a la empresa prestar servicios de primera línea haciendo uso de equipos y herramientas que favorezcan el desarrollo de los servicios.

**Tabla 34****Estrategia de capacitación y formación del personal técnico acorde a las exigencias del sector**

<b>Estrategia principal</b>	<b>Estrategias específicas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Resultados</b>
Capacitación y formación del personal técnico y mano de obra acorde a las exigencias del sector	Gestión de acuerdo a perfiles de cargo por competencias	Realizar acciones de capacitación del personal técnico y mano de obra	Personal calificado para desarrollar los servicios de la empresa.

**Elaborado:** Paúl León

### **4.3.2. Proyectos estratégicos**

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos en la empresa se determinan los siguientes proyectos:

1. Estudio de mercado y posicionamiento de marca
2. Estudio y rediseño organizativo
3. Diseño de un plan de formación y capacitación del talento humano.
4. Plan de mejora tecnológica.

Para determinar la relación de los objetivos estratégicos con los proyectos propuestos y determinar la prioridad para el desarrollo de cada proyecto se elabora la matriz de relación objetivos estratégicos-peso, tabla 34. La escala de valores que se le otorga son 0, 3, 6 y 9, donde 0 significa la menor relación del proyecto con el objetivo y 9 la mayor relación e impacto del proyecto sobre el objetivo (Morales 2014).

**Tabla 35****Relación objetivos estratégicos-proyectos**

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Pesos</b>	<b>Estudio de mercado y posicionamiento de marca</b>	<b>Estudio y rediseño organizativo</b>	<b>Diseño de un plan de formación y capacitación de los Recursos Humanos</b>	<b>Proyecto de evaluación y mejora tecnológica</b>
Incrementar en un 10 % las ventas de la empresa	0.23	9	6	3	3
Incrementar 5,5 % la participación en el mercado	0.40	9	0	9	3
Capacitar al 100 % de los trabajadores de la empresa de acuerdo a las competencias establecidas en los perfiles de cargo.	0.51	0	6	9	0
Incrementar en un 10 % las inversiones en medios y equipamientos de trabajo	0.45	3	3	3	9
Optimizar el 100 % de los procesos de la empresa	0.50	0	9	9	6

<b>Promedio del impacto</b>	<b>4.2</b>	<b>4.8</b>	<b>6.6</b>	<b>4.2</b>
<b>Prioridad</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>

Elaborado: Paúl León

Una vez aplicada la matriz para determinar la importancia de cada proyecto estratégico se concluye que el orden de importancia de los proyectos que debe asumir la empresa es el siguiente:

1. Diseño de un plan de formación y capacitación del talento humano.
2. Estudio y rediseño organizativo.
3. Proyecto de evaluación y mejora tecnológica.
4. Estudio de mercado y posicionamiento de marca

Los cuatro proyectos propuestos para ser ejecutados por la empresa Galeontech son proyectos cuya duración es menor o igual a un año por lo tanto se consideran proyectos a corto plazo. El financiamiento de estos proyectos es asumido por la empresa y debe respetarse el orden de prioridad asignado.

#### 4.3.2.1. Diseño de un plan de formación y capacitación del talento humano

En la tabla 35 se presentan los datos generales del proyecto estratégico de formación y capacitación del talento humano de la empresa Galeontech.

**Tabla 36**

#### **Proyecto estratégico plan de formación y capacitación del talento humano.**

<b>Nombre del proyecto:</b> Plan de formación y capacitación del talento humano	
<b>Empresa:</b> Compañía Limitada Galeontech	
<b>Responsable desarrollo del proyecto:</b> Gerente General de la empresa Galeontech	
<b>Objetivo del proyecto:</b> El proyecto va dirigido a la preparación del personal técnico y mano de obra de la empresa Galeontech de acuerdo a sus necesidades	
<b>Descripción del proyecto:</b> El proyecto está encaminado en una primera etapa a determinar los recursos humanos que necesita la empresa para realizar sus operaciones, definir las competencias por cada uno de los cargos y proyectar la capacitación de estos trabajadores.	
<b>Alcance:</b> Personal técnico de la empresa	
<b>Etapas</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Duración (meses)</b>
Identificación del personal necesario en la empresa	Uno
Elaboración de los perfiles de cargo por	Dos

competencias	
Contratación del personal	Dos
Primera etapa de capacitación	Siete
<b>Tiempo de duración del proyecto: 1 año</b>	

Elaborado: Paúl León

#### 4.3.2.2. Estudio y rediseño organizativo

En la tabla 36 se presentan los datos generales del proyecto estratégico de estudio y rediseño organizativo de la empresa Galeontech.

**Tabla 37**

#### **Proyecto estratégico Estudio y Rediseño Organizativo**

<b>Nombre del proyecto:</b> Estudio y rediseño organizativo	
<b>Empresa:</b> Compañía Limitada Galeontech	
<b>Responsable desarrollo del proyecto:</b> Gerente General de la empresa Galeontech	
<b>Objetivo del proyecto:</b> El proyecto va dirigido determinar las necesidades organizativas de la empresa, definiendo sus procesos y estructura organizativa que soporten dichos procesos.	
<b>Descripción del proyecto:</b> El proyecto consiste en la optimización de todos los procesos de la empresa tanto organizativos como productivos y la implantación de una estructura organizativa que soporte los procesos de la empresa.	
<b>Alcance:</b> todas la operaciones de la empresa	
<b>Etapas</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Duración (meses)</b>
Identificación de los procesos de la empresa	Uno
Documentación de procesos	Dos
Control de los procesos	Uno
Mejora de los procesos	Uno
Definición de la estructura organizativa	Tres
Elaboración de manuales de procesos y procedimientos	Dos
Elaboración de manuales de calidad	Uno

**Tiempo de duración del proyecto: 11 meses**

Elaborado: Paúl León

#### 4.3.2.3. Proyecto de evaluación y mejora tecnológica

En la tabla 37 se presentan los datos generales del proyecto estratégico de evaluación y mejora tecnológica de la empresa Galeontech.

**Tabla 38**

#### **Proyecto estratégico Evaluación y Mejora Tecnológica**

<b>Nombre del proyecto:</b> Evaluación y mejora tecnológica	
<b>Empresa:</b> Compañía Limitada Galeontech	
<b>Responsable desarrollo del proyecto:</b> Gerente General de la empresa Galeontech	
<b>Objetivo del proyecto:</b> El proyecto va dirigido determinar las necesidades tecnológicas de la empresa en sus dos aristas principales procesos empresariales y herramientas y equipamientos para la prestación de servicios.	
<b>Descripción del proyecto:</b> El proyecto consiste en mejorar desde el punto de vista tecnológico todas las operaciones de la empresa.	
<b>Alcance:</b> Todas la operaciones de la empresa	
<b>Etapas</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Duración (meses)</b>
Identificación de las necesidades tecnológicas de los procesos organizativos	Uno
Identificación de las necesidades tecnológicas para la prestación de servicios	Uno
Evaluación en el mercado de las tecnología existente	Dos
Adquisición de la tecnología	Seis
<b>Tiempo de duración del proyecto: 10 meses</b>	

Elaborado: Paúl León

#### 4.3.2.4. Estudio de mercado y posicionamiento de marca

En la tabla 38 se presentan los datos generales del proyecto estratégico para el estudio de mercado y posicionamiento de marca de la empresa Galeontech.

**Tabla 39**

#### **Proyecto estratégico Estudio de Mercado y Posicionamiento de Marca**

<b>Nombre del proyecto:</b> Estudio de mercado y posicionamiento de marca	
<b>Empresa:</b> Compañía Limitada Galeontech	
<b>Responsable desarrollo del proyecto:</b> Gerente General de la empresa Galeontech	
<b>Objetivo del proyecto:</b> Identificar nuevos sectores de mercado, determinar las características y las necesidades de los clientes potencias. Posicionar la imagen y marca de la empresa.	
<b>Descripción del proyecto:</b> para aumentar la participación de la empresa en el mercado y aumentar las ventas es preciso analizar los movimientos y tendencias del mercado objetivo.	
<b>Alcance:</b> Personal técnico de la empresa	
<b>Etapas</b>	
<b>Actividades</b>	<b>Duración (meses)</b>
Identificación del mercado objetivo	Uno
Preparación y aplicación de instrumentos para el análisis del mercado	Dos
Análisis de los resultados del estudio y conclusiones	Uno
Determinar y diseñar las ofertas de servicios a partir del estudio realizado	Uno
Diseñar plan de comunicación	Dos
Implantar plan de comunicación	Cinco
<b>Tiempo de duración del proyecto:</b> 1 año	

**Elaborado:** Paúl León

**Tabla 40**

**Cronograma de implantación de la estrategia**

Planificación de actividades año 2016-2017															
	2016									2017					
Actividades	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
<b>Plan de formación y capacitación de los Recursos Humanos</b>															
Identificación del personal necesario en la empresa															
Elaboración de los perfiles de cargo por competencias															
Contratación del personal															
Primera etapa de capacitación															
<b>Estudio y rediseño organizativo</b>															
Identificación de los procesos de la empresa															
Documentación de procesos															
Control de los procesos															
Mejora de los procesos															
Definición de la estructura organizativa															
Elaboración de manuales de procesos y procedimientos															
Elaboración de manuales de calidad															
<b>Evaluación y mejora tecnológica</b>															
Identificación de las necesidades tecnológicas de los procesos															
Identificación de las necesidades tecnológicas para la prestación															

Planificación de actividades año 2016-2017															
Actividades	2016									2017					
	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
de servicios															
Evaluación en el mercado de las tecnología existente															
Adquisición de la tecnología															
<b>Estudio de mercado y posicionamiento de marca</b>															
Identificación del mercado objetivo															
Preparación y aplicación de instrumentos para el análisis del mercado															
Análisis de los resultados del estudio y conclusiones															
Determinar y diseñar las ofertas de servicios a partir del estudio realizado															
Diseñar plan de comunicación															
Implantar plan de comunicación															

Elaborado: Paúl León

**Tabla 41. Costo de la propuesta**

<b>Actividades</b>	<b>Costo (USD)</b>
<b>Plan de formación</b>	
Identificación del personal necesario en la empresa	200
Elaboración de los perfiles de cargo por competencias	1500
Contratación del personal	150
Primera etapa de capacitación	600
<b>Sub-total</b>	<b>2450</b>
<b>Estudio y rediseño organizativo</b>	
Identificación de los procesos de la empresa	500
Documentación de procesos	1500
Control de los procesos	1000
Mejora de los procesos	1000
Definición de la estructura organizativa	600
Elaboración de manuales de procesos y procedimientos	1000
Elaboración de manuales de calidad	1000
<b>Sub-total</b>	<b>6600</b>
<b>Evaluación y mejora tecnológica</b>	
Identificación de las necesidades tecnológicas de los procesos organizativos	300
Identificación de las necesidades tecnológicas para la prestación de servicios	300
Evaluación en el mercado de las tecnología existente	100
<b>Sub-total</b>	<b>700</b>
<b>Estudio de mercado y posicionamiento de marca</b>	
Identificación del mercado objetivo	150
Preparación y aplicación de instrumentos para el análisis del mercado	800
Análisis de los resultados del estudio y conclusiones	900
Determinar y diseñar las ofertas de servicios a partir del estudio realizado	200
Diseñar plan de comunicación	1000
Implantar plan de comunicación	1000
<b>Sub-total</b>	<b>4050</b>
<b>Total</b>	<b>13800</b>

Elaborado: Paúl León

#### 4.3.3 Estrategias genéricas

Las estrategias propuestas para la empresa Galeontech Compañía Limitada luego de haber realizado el análisis de las condiciones de la empresa así como los factores internos y externos que influyen sobre la situación estratégica de la misma pueden ser adaptadas a otras empresas del sector luego de haber realizado el análisis de sus puntos fuertes y débiles así como la incidencia de los factores del entorno.

Teniendo en cuenta ello se procede a realizar un resumen de los puntos fuertes y débiles que de forma general se visualizan en las principales empresas del sector de la construcción.

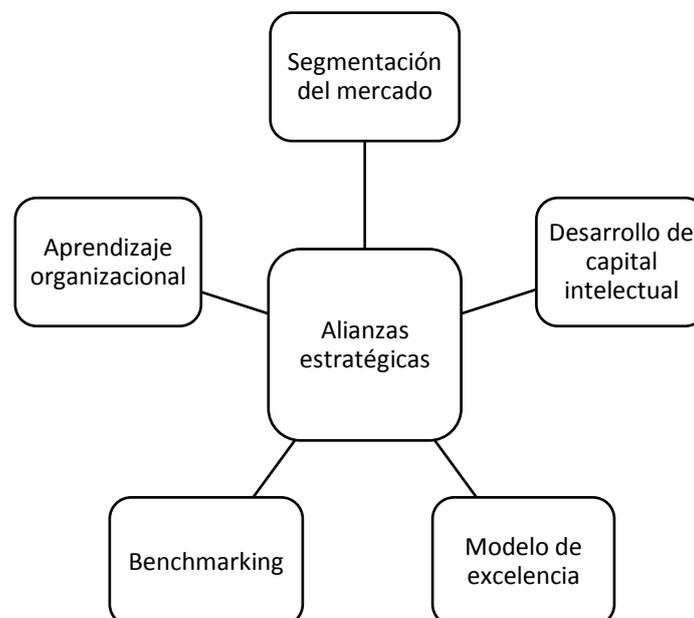
### **Fortalezas**

1. La mayoría de las empresas consideran que su personal técnico es calificado.
2. Presentan amplia gama de servicios.

### **Debilidades**

1. La mayoría de las pequeñas empresas que pertenecen al sector tienen menos de 5 años de experiencia en el mismo.
2. Son empresas con poca participación en el mercado, las que más obras tienen en ejecución para el año 2015 son 2 obras.
3. Los costos de producción son altos, el margen de utilidad de la mayoría de las empresas es pequeño lo que demuestra ineficiencia en sus procesos.
4. No realizan planeaciones estratégicas para proyectar su futuro

A partir de los elementos analizados las estrategias del sector de la construcción deben estar encaminadas al fortalecimiento de su gestión interna, es decir incrementar los elementos empresariales que constituyan fortalezas en pos de mitigar las debilidades presentes. En la figura se muestra un esquema sobre el plan estratégico propuesto a las pequeñas empresas del sector de la construcción.



**Figura 41. Esquema del plan estratégico**

**Elaborado:** Paúl León

En la tabla se presenta el plan estratégico genérico a seguir en el sector, ello debe ser explicado de manera puntual a cada una de las empresas, trazando estas las acciones tácticas y operativas que permitan implementar las estrategias.

**Tabla 42. Plan estratégico para las pequeñas empresas del sector de la construcción**

<b>Objetivos estratégicos</b>	1. Aumentar la participación en el mercado tanto en el sector privado como en el público
	2. Aumentar ventas
	3. Incrementar la eficiencia operativa de las empresas
<b>Acciones estratégicas</b>	
Las acciones estratégicas van dirigidas a fortalecer los factores claves de éxito del sector:	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo empresarial</li> <li>2. Desarrollo de mercados</li> <li>3. Desarrollo de los recursos humanos</li> </ol>	
1. Segmentar el mercado objetivo, enfocarse en obras de menor cuantía.	
2. Desarrollar el capital intelectual de las empresas para garantizar una ventaja competitiva sostenible. Esta estrategia permite: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganará credibilidad y prestigio en el mercado objetivo.</li> <li>• Mejorar posición para enfrentar procesos de licitaciones</li> <li>• Enfrentar procesos constructivos de mayor envergadura.</li> <li>• Mejorar calidad de servicios</li> <li>• Mejorar la eficiencia operativa de las empresas</li> <li>• Incrementar ventas, a partir de una valoración del precio de los servicios.</li> <li>• Disminuir costos, a partir de la mejora de la eficiencia operativa.</li> <li>• Incrementar la rentabilidad de las empresas</li> </ul>	
3. Crear alianzas estratégicas entre las empresas del sector. La creación de alianzas estratégicas permite: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suplir las carencias financieras que tienen las pequeñas empresas del sector</li> <li>• Les da acceso a contratos de mayor envergadura.</li> <li>• Desarrollar procesos constructivos con mayor alcance tecnológico.</li> <li>• Disminuir costos de operaciones.</li> <li>• Incrementar la participación en el mercado.</li> <li>• Aumentar el capital social.</li> <li>• Aumentar las capacidades empresariales</li> </ul>	
4. Desarrollar e implantar modelos de excelencia empresarial, esto incluye tres sistemas de gestión fundamentales en los sistemas constructivos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la calidad</li> <li>• Gestión ambiental</li> <li>• Gestión de riesgos</li> </ul>	
5. Diseñar un proceso de Benchmarking. El proceso de Benchmarking permite: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer las mejores prácticas empresariales y técnicas en el sector de la construcción.</li> </ul>	

- |  |
|--|
| <p>6. Diseñar procesos de aprendizaje organizacional. Los procesos de aprendizaje organizacional están enfocados a mejorar la eficiencia empresarial. Este proceso es fundamental en el desarrollo de la gestión del conocimiento en las empresas. Permite además desarrollar y fortalecer los procesos de innovación.</p> |
| <p>7. Potenciar la cadena de valor de las empresas. A partir del análisis de la cadena de valor de las empresa es posible determinar el tipo de alianza estratégica más conveniente para cada una y establecer las alianzas más efectiva para cada empresa</p>   |

**Elaborado:** Paúl León

## Conclusiones

El desarrollo de la investigación permite el cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. A partir de ello se arriba a las siguientes conclusiones:

1. El estudio de las principales teorías asociadas con la investigación permite relacionar el concepto de estrategias competitivas con su diseño para las empresas del sector constructivo específicamente Galeontech Compañía Limitada.
2. El macro entorno de la empresa Galeontech se presenta complejo para el año 2016 siendo los factores económicos y sociales los de mayor impacto negativo.
3. Los factores políticos y tecnológicos que inciden sobre la empresa influyen positivamente en las perspectivas de desarrollo de la misma aunque no son los que mayor peso tienen en el entorno en el que se desenvuelve la empresa.
4. Los competidores de la empresa Galeontech representan una amenaza para la misma, teniendo en cuenta los resultados de la matriz de perfil de los competidores.
5. La situación interna actual de la empresa es desfavorable debido a las marcadas deficiencias en los aspectos organizativos, estratégicos, de recursos humanos, comunicación y gestión ambiental.
6. El diseño estratégico propuesto se enfoca en cuatro perspectivas principales: organizativas, recursos humanos, mercados y tecnológicas.
7. La implantación de la estrategia se realiza en un periodo de un año y tres meses.

## **Recomendaciones**

1. Implantar el diseño estratégico propuesto haciendo uso del cronograma de implantación, ello presupone un avance en la gestión empresarial de la empresa.
2. Implementar un sistema de monitoreo y medición para el control de la estrategia con el fin de identificar errores o deficiencias en el proceso.
3. Evaluar constantemente los factores externos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, proveedores, competencia y mercado pues las variaciones de estos factores pueden invalidar la propuesta estratégica.
4. Realizar ajustes de la estrategia en situaciones de cambio de las condiciones del entorno antes mencionadas.

## Bibliografía

- Acero de la Cruz, Raquel. *Introducción a la Dirección Estratégica*. Barcelona: Universitat de Catalunya, 2013.
- Álvarez, Jady. <http://basededatoscasi.blogspot.com>. 2012. <http://basededatoscasi.blogspot.com/>.
- Amador Fernández, Sotero. <http://www.contabilidad.tk>. 2015. <http://www.contabilidad.tk/node/162> (último acceso: 20 de Enero de 2016).
- Asamblea Nacional. <http://www.asambleanacional.gob.ec>. 27 de Octubre de 2015. <http://www.asambleanacional.gob.ec/es/noticia/39674-asamblea-aprobo-proyecto-de-incentivos-para-asociacion> (último acceso: 28 de Enero de 2016).
- Banco Central del Ecuador. <http://www.bce.fin.ec>. Enero de 2016. <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754> (último acceso: 3 de Febrero de 2016).
- Banco Central del Ecuador. *Indicadores sector de la construcción*. Estadístico, Quito: Banco Central del Ecuador, 2015.
- C.E.E.I Galicia S.A . *Manuales Prácticos de Dirección Estratégica Empresarial*. Santiago de Compostela: C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA), 2010.
- Cabañas Villanueva, Brenda Aurora. *Propuestas de estrategias en una empresa de la industria de la imprenta*. México DF: Instituto Politécnico Nacional, 2011.
- Chase, Mark. <http://www.ehowenespanol.com>. 2013. [http://www.ehowenespanol.com/definicion-factores-socioeconomicos-sobre\\_36174/](http://www.ehowenespanol.com/definicion-factores-socioeconomicos-sobre_36174/) (último acceso: 26 de Enero de 2016).
- Contreras, José. <http://www.joseacontreras.net>. 2006. <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm> (último acceso: 25 de Enero de 2016).
- Decisión empresarial. <http://decisionempresarial.com>. 2015. <http://decisionempresarial.com/co/index.php/recurso/admon-empresarial/84-inteligencia-empresarial/120-analisis-pest> (último acceso: 26 de Enero de 2016).
- Enrique, Carolina. «La CAN autorizó al país a aplicar la salvaguardia por balanza de pagos.» *El Comercio*, Junio 2015: 1.

Espinosa, Richard. <https://www.biess.fin.ec>. 1 de Abril de 2015. <https://www.biess.fin.ec/sala-de-prensa/noticias/noticia/archive/noticias/2015/04/01/se-reducen-tasas-de-interes-en-pr-stamos-hipotecarios-para-viviendas-de-hasta-70-000-dolares> (último acceso: 28 de Enero de 2016).

Fernández Lorenzo, Alfredo. *Concepto de estrategia empresarial*. Madrid: Escuela de organización industrial, 2012.

FIIC. <http://www.fiic.la>. 2014. <http://www.fiic.la/noticiasfiic.php> (último acceso: 30 de Enero de 2016).

Flores, Hermel. *Estadísticas Sector de la Construcción*. Estadístico, Quito: CAMICOM, 2014.

GALEONTECH . <http://www.galeontech.com>. 2015. <http://www.galeontech.com/quienes-somos/> (último acceso: 2 de Febrero de 2016).

Guerra Martín, Luis Angel, y José Emilio Navas López. <http://guerrasynavas.com>. 2015. [http://guerrasynavas.com/deta5\\_presentacion.htm](http://guerrasynavas.com/deta5_presentacion.htm) (último acceso: 26 de Enero de 2016).

Instituto Autónomo de Empleo. *Habilidades comerciales*. Madrid: Consejería de empleo, 2010.

Juretic, Jerko. *Los tres niveles de la estrategia*. Santiago de Chile: Universidad Católica La Santísima Concepción, 2012.

Líderes. «Construcción, sector clave para levantar la economía ecuatoriana en este 2015.» *Líderes*, 2015: 1-2.

Marketing Online. <http://territoriomarketing.es>. 2013. <http://territoriomarketing.es/el-macroentorno-y-microentorno/>.

Martí Sanchi, Carlos. *Aproximación a la Dirección Estratégica Corporativa a los grupos de comunicación Prisa y Vocento a través de la aplicación del modelo Kase de decisiones estratégicas de los hombres de vértices* . Madrid: Universidad Complutense de Madrid, 2008.

Mata Verdejo, Emiliano. *Estrategia empresarial*. Madrid: Escuela de Organización Industrial, 2006.

Morales, Mario Iván. *Diseño de un plan estratégico para el Centro de Transferencia y Desarrollo de Tecnologías(CTT) de la Universidad Central del Ecuador, con la aplicación del modelo gerencial Cuadro de Mando Integral (CMI) y*

*determinar su presupuesto Financiero.* Quito: Universidad de las Fuerzas Armadas, 2014.

Moreno, César. *Matriz de factores internos.* Barcelona: Universitat de Catalunya, 2012.

ONG Acción Social. *Guía para la planificación estratégica.* Madrid: Plataforma de ONG Acción Social, 2011.

Pita, Enrique. <http://www.cconstruccion.net>. 2015.  
<http://www.cconstruccion.net/editorial.html> (último acceso: 30 de Enero de 2016).

—. [www.cconstruccion.net](http://www.cconstruccion.net). 2015.  
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ZYosuJmU3-EJ:www.cconstruccion.net/editorial.html+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec> (último acceso: 3 de Febrero de 2016).

Quiñones Montellano, Ainoa. *Economía y administración de empresas.* Cantabria: Universidad de Cantabria, 2009.

Retos en Supply Chain. <http://retos-operaciones-logistica.eae.es>. 4 de Junio de 2014. <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/2014/06/los-sectores-de-produccion-y-sus-caracteristicas.htm> (último acceso: 26 de Enero de 2016).

Ronda Pupo, Guillermo A. *Dirección estratégica, constructo y dimensiones.* La Habana: Ediciones Futuro, 2010.

Superintendencia de Compañías. *Registro de compañías.* Quito: Superintendencia de Compañías, 2015.

Vistazo. «EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN, AFECTADO POR LA DESACELERACIÓN ECONÓMICA.» *Vistazo*, 23 de Diciembre de 2015: 2.