

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN: CASO
DOMINGO RODRÍGUEZ C. Y CÍA LTDA**

MARIA TERESA RODRIGUEZ HERNANDEZ

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARTAGENA, BOLÍVAR**

2006

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN: CASO
DOMINGO RODRÍGUEZ C. Y CÍA LTDA**

MARIA TERESA RODRIGUEZ HERNANDEZ

Tesis de Grado para Optar el Título de Administradora de Empresas

Asesor

ALBEIRO BERBESÍ URBINA

Administrador en Comercio Exterior

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARTAGENA, BOLÍVAR

2006

Cartagena de Indias, Mayo 05 de 2.006

Señores:
DIRECCION DE INVESTIGACIONES
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Universidad Tecnológica de Bolívar
Ciudad

Estimados Señores:

Cordialmente nos permitimos presentar a ustedes para su consideración, revisión y aprobación el proyecto de grado titulado **“ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN: CASO DOMINGO RODRÍGUEZ C. Y CÍA LTDA”**.

Esperamos que el presente trabajo se ajuste a las expectativas y criterios de la universidad para los proyectos de grado.

Atentamente,

MARIA TERESA RODRIGUEZ H

Cartagena de Indias, Mayo 05 de 2.006

Señores:
DIRECCION DE INVESTIGACIONES
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Universidad Tecnológica de Bolívar
Ciudad

Estimados Señores:

Por medio de la presente me permito informarles que he asesorado y dirigido a la estudiante Maria Teresa Rodríguez en la elaboración de su proyecto de grado titulado **“ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN: CASO DOMINGO RODRÍGUEZ C. Y CÍA LTDA”**.

Atentamente,

Albeiro Berbesí Urbina
Administrador en Comercio Exterior

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

ARTICULO 107

La institución se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los trabajos de grado aprobados, los cuales no pueden ser explotados comercialmente sin su autorización.

DEDICATORIA

Deseo extender mis mayores agradecimientos y mi mayor gratitud a Dios sobre todas las cosas por darme la salud y la fortaleza para dar este pasó inicial en mi futura vida profesional, a mis padres por apoyarme en todo momento y ser mis mayores impulsores para salir adelante.

A mis amigos Fabrizio Castellón, Jorge Mercado y Alberto Gómez por brindarme su ayuda y apoyo incondicional

MARIA TERESA RODRIGUEZ H

CONTENIDO

INTRODUCCION

0 ANTEPROYECTO DE GRADO	1
0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
0.1.1 Descripción del problema	1
0.1.2 Formulación del problema	3
0.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
0.3 JUSTIFICACIÓN	4
0.4 MARCO DE REFERENCIA	6
0.4.1 Marco Teórico	6
0.4.2 Marco conceptual	30
0.5 DISEÑO METODOLÓGICO	32
0.5.1 Operacionalización de Variables	33
0.5.2 Población y Muestra	35
0.6 RECOLECIÓN DE INFORMACIÓN	36
1.0 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA Y SUS PRINCIPALES CAMPOS DE ACCION	
1.1 ASPECTOS GENERALES	37
1.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	40
1.3 CAMPOS DE ACCIÓN	41
1.4 PLANTEAMIENTO DE LA OPORTUNIDAD	41

2.0 ANALISIS DE LA SITUACIÓN	
2.1 ANALISIS DEL ENTORNO	42
2.2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA	52
2.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA	59
3.0 ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR PARA LA EMPRESA DOMINGO RODRIGUEZC & CIA. Ltda.	
3.1 ESQUEMA DEL PROCESO CONSTRUCTIVO	65
3.2 DISEÑO DE LA CADENA DE VALOR	68
4.0 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA DOMINGO RODRIGUEZ & CIA. Ltda.	
4.1 ANALISI DE LA CAPACIDAD INTERNA DE LA EMPRESA	81
4.2 ANALISI DE LA EMPRESA	90
5.0 PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DOMINGO RODRIGUEZ C & CIA. Ltda.	
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

INTRODUCCION

El creciente interés por conocer las novedades y avances en la gestión estratégica de las empresas constructoras en Cartagena, las cuales han contribuido al desarrollo económico y urbano de la ciudad justifica la presente investigación. Este tema es relevante para dichos negocios ya que en el actual entorno competitivo del sector de la construcción se requieren modernas estrategias de competencia como herramientas que puedan contribuir a la gestión eficiente del negocio y mejores prácticas de construcción, para elevar su competitividad.

En ese sentido, el objetivo general del presente trabajo es realizar un análisis estratégico del sector de la construcción, a través del estudio del caso de la empresa: “Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda.”, con el fin de elaborar un plan estratégico que le permita un mejor posicionamiento dentro del mercado. Para lograr el propósito descrito, se desarrollan los siguientes capítulos: primero, se analizan las características generales de la empresa; en el segundo capítulo se determinan los factores del entorno económico y de la gestión estratégica que afectan la competitividad de la compañía; en una tercera parte se estructura la cadena de valor que tiene actualmente el negocio en referencia; en el cuarto capítulo, se hace un breve análisis Dofa de la situación de la empresa; en el quinto capítulo se formula el plan estratégico que permita mejorar la competitividad de la empresa. Por último, se enuncian las conclusiones del estudio.

Para la realización de la monografía, fue necesaria la información proporcionada por la teoría de la planeación estratégica y la competitividad, la información obtenida por parte de la gerencia de “Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda.”, asimismo el criterio y juicio de la investigadora del estudio, a partir de su experiencia y conocimiento acumulado que poseen de la referida empresa.

0. ANTEPROYECTO DE LA INVESTIGACION

0.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

0.1.1 Descripción del Problema. Los patrones de comportamiento del consumidor se adaptan flexiblemente a los cambios del entorno y son susceptibles a cambios generacionales, creando a su vez estigmas en el hábito de consumo. La inflación y el elevado desempleo de mediados de la última década, han producido cambios trascendentales en los patrones de compra de los consumidores en lo relacionado con las unidades habitacionales, lo que llevó a muchas empresas constructoras a paralizar actividades comerciales, e incluso a cerrar sus proyectos civiles, ante una inminente disminución de compradores consecuente por el incremento en la tasa de desempleo. A mayor tasa de desempleo, menores son los salarios pagados por las empresas¹.

Con base en lo anterior, la situación económica por la que ha atravesado el país ha afectado el comportamiento de compra de los bienes inmuebles debido a la existencia de restricciones de capitales para la adquisición de unidades habitacionales durante la recesión de 1998 y 1999². Estas restricciones estuvieron representadas por los ingresos disponibles del consumidor, según los cuales pueden disponer cómo distribuirlos de acuerdo a cantidades de bienes³. El PIB per cápita en Colombia bajó de US\$ 2.235 en 1998 a US\$ 2.166 en 2003. Este comportamiento ha tenido un fuerte impacto sobre los estratos medios. De acuerdo a información de la Comisión Económica para América Latina, CEPAL, la distancia que separa el ingreso promedio de los profesionales y técnicos de la línea de pobreza en Colombia se redujo en una quinta parte entre 1994 y 2002, de acuerdo a este comportamiento económico de restricciones del ingreso, la gente procura hacer realidad un consumo de bienes durables que estuvo reprimido durante varios años⁴.

¹ BLANCHARD, Oliver. Macroeconomía. 2ª Ed. Prentice Hall Madrid, España, 2000. p. 114

² Fuente: "Cartagena en Síntesis". Cámara de Comercio de Cartagena. Alcaldía de Cartagena, Secretaría de Planeación Distrital, p. 13

³ TORO, Daniel. Macroeconomía I "Notas de Clase". 1ª Ed. Ediciones Tecnológica de Bolívar. Cartagena de Indias, Diciembre de 2004.

⁴ Fuente: Primer Informe de la Encuesta Gallup (Vía Internet) disponible en línea www.dinero.com

Ante este panorama, empresas medianas⁵ como Domingo Rodríguez C & CIA. Ltda., que sobrevivieron a la crisis deben adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, cada vez más escaso de compradores y de inversionistas en los periodos de crisis, también deben ajustar su infraestructura para enfrentar los posibles competidores que puede traer el TLC, en relación a su cadena de valor, insumos, calidad de producto, ajuste de su estructura de costos; y sobre todo analizar en qué basar su ventaja competitiva; también deben pensar ante todo en modificar el producto que van a vender, pues ya no se puede pensar solo en vender casas o apartamentos con un valor estipulado, sino en afrontar los retos de la apertura de mercados, y la oferta de productos sustitutos o alternativos a precios competitivos.

Partiendo de lo anterior, se puede decir que el problema surge porque las condiciones actuales de mercado de la mediana empresa de construcción **DOMINGO RODRIGUEZ C & CIA LTDA**, han disminuido considerablemente, porque existen otras empresas del sector que reúnen los requisitos necesarios para presentar licitación ante un proyecto, y no solo eso, sino que cuentan con los recursos necesarios para llevar a cabo sus propios proyectos; lo que ha convertido a la empresa en un ente con pocas posibilidades para competir dado el hecho de carecer de una infraestructura organizacional propia para el desarrollo de su misión en el sector de la construcción, así como la capacidad fomentar el desarrollo de proyectos con recursos propios debido a la baja liquidez. Así se tienen dos aspectos importantes que nos definen la situación, actual de la empresa, el primero la carencia de una infraestructura organizacional, y el segundo que la empresa progresivamente no satisfaga las necesidades del cliente externo en cuanto a las obras civiles y proyectos habitacionales a la cual se ha dedicado en los últimos 20 años.

La pérdida de la participación en el mercado, se ve reflejada en la no realización de proyectos de construcción, y a la no identificación de una ventaja competitiva que les

⁵ Fuente: “Ley 590 de 2000. Diario Oficial No. 44.078. 12 de Julio de 2000 del Congreso de la República de Colombia.

permita participar nuevamente. Este síntoma se ha venido presentando dada la situación de demanda en la compra y venta de unidades habitacionales, lotes baldíos y terreno de la cual depende la empresa en la actualidad, y que hace necesario proporcionar soluciones al problema de competitividad del sector de la construcción con respecto a otras de su tipo en la ciudad, con la finalidad de buscar el reposicionamiento de la empresa por medio de la búsqueda de nuevos segmentos de mercados, una vez evalúe sus factores determinantes para ser competitiva y amplíe las oportunidades de satisfacer al cliente externo.

0.1.2 Formulación del Problema. ¿Que oportunidades y/o amenazas rodean a las empresas del sector de la construcción a nivel local, mas exactamente a la firma Domingo Rodríguez C & CIA Ltda., que faciliten o dificulten el desarrollo de estrategias generándole una ventaja competitiva?

0.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

0.2.1. Objetivo General

Analizar los factores de la ventaja competitiva en términos de oportunidades y amenazas, basados en las condiciones de mercado actuales de la constructora Domingo Rodríguez C & CIA Ltda., por medio de un análisis estratégico del entorno durante los años 1990-2005, que le permita mejorar su ventaja competitiva en el sector.

0.2.2. Objetivos Específicos.

- Establecer la incidencia de las variables del macroentorno en las pymes del sector de la construcción, así como las oportunidades en términos de competitividad teniendo en cuenta los planteamientos de las 5 fuerzas de Michael Porter.

- Analizar la cadena de valor actual de la empresa Domingo Rodríguez C. y CIA Ltda. como herramienta para determinar las actividades que permiten generar ventaja competitiva, capaces de crear valor en la empresa.
- Aplicar la matriz DOFA a la empresa Domingo Rodríguez C. y CIA Ltda., a partir de las condiciones del mercado y el panorama local del sector de la construcción.
- Formular un plan estratégico que permita abarcar elementos importantes en estructuración de la cadena de valor para la empresa Domingo Rodríguez C. y Cía. Ltda.

0.3 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto es importante porque pretende conocer aspectos del ambiente interno y externo de la empresa **Domingo Rodríguez C. y Cía. Ltda.**, que le permitan conocerse como organización frente al entorno que cada vez es más competitivo, de acuerdo a las variables económicas influyentes para adquirir ventaja competitiva en el sector. La realización de este trabajo se hace posible gracias al interés de la firma en mención y de sus socios en la información del entorno empresarial que se producirá, y de su análisis desde el punto de vista administrativo, así como también los diferentes estudios realizados con antelación por instituciones como CAMACOL y el DANE.

El hecho de llevar a cabo este estudio, permite observar el panorama de la construcción como una actividad económica en crecimiento, que genera empleo y por lo tanto, aporta un porcentaje significativo al PIB en la economía nacional; aumentando en un 16.13% en el ultimo trimestre de 2005, según datos entregados por el DANE. Por tal razón, su expansión se ha tratado de incentivar en muchos planes de desarrollo de varios gobiernos como respuesta al problema del desempleo e insuficiencia de demanda efectiva. La construcción

ha sido asumida como agente dinamizador de la economía, no obstante, según recientes estudios desarrollados por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) se demostró econométricamente que este sector no es causa sino consecuencia del crecimiento económico, es decir, que es el sector el que depende del resto de la economía y no la relación contraria que se profesó por mucho tiempo. Esto, sin embargo, no reduce en ningún sentido la importancia del sector en la economía en general, por cuanto se constituye en una de las actividades más productivas en la economía tanto local, como nacional⁶.

Por tanto, teniendo en cuenta lo anterior, en el estudio se logrará conocer las oportunidades en la demanda habitacional para la empresa; así como el conocimiento de su actividad comercial, con la innovación que se tiene en términos de estrategia, esquemas estructurales y la rivalidad en la oferta de servicio; de esa manera, se conoce hacia quiénes puede ir dirigida la estrategia a seguir. Además, esto permite inicialmente, a la empresa conseguir ventaja investigando los factores en que se fundamenta la competencia. Y después la mantienen mejorando lo suficiente, para mantenerse en el mercado. Esto entraña no sólo progreso en el aprovechamiento de las ventajas existentes, sino también la ampliación y perfeccionamiento de las bases de ventaja competitiva con el transcurso del tiempo.

Con bastante frecuencia esto representa el paso a segmentos más avanzados del sector de la construcción. Por eso, los procesos de innovación y perfeccionamiento exigen unas inversiones continuas tanto para detectar las adecuadas orientaciones del cambio como para ponerlas en práctica.

Finalmente, la empresa Constructora **Domingo Rodríguez C. y Cía. Ltda.**, puede a partir de un análisis de las variables del macroentorno, conseguir una ventaja competitiva en el sector de la construcción determinando así estrategias para la consecución de oportunidades de mercado o la ampliación del mismo y evaluar sus fortalezas frente a la actividad de

⁶ Fuente: "Cartagena en Síntesis". Cámara de Comercio de Cartagena. Alcaldía de Cartagena, Secretaría de Planeación Distrital, p. 13

construcción en la ciudad, a partir de un modelo de cadena de valor. Este proyecto es posible en la medida en que se identifiquen los factores que afectan a la empresa y su cadena de valor para así determinar qué tan competitiva es frente a otras dentro del sector.

0.4. MARCO REFERENCIAL

0.4.1 Marco Teórico

0.4.1.2 Planeación Estratégica y Tipos de Organización

De acuerdo con su actitud frente a la planeación estratégica se distinguen cuatro tipos de organizaciones:

- Defensoras: organizaciones que tienen un reducido ámbito de mercado para sus productos y en las cuales los directivos de primer nivel son expertos en el área operativa pero no tienden a buscar nuevas oportunidades fuera de su ámbito.
- Exploradoras: organizaciones que continuamente buscan oportunidades de mercado y por lo regular experimentan con potenciales respuestas a las tendencias del ambiente
- Generalmente son las creadoras del cambio, pero debido a su excesiva preocupación por las innovaciones en su producto y en el mercado no son completamente eficientes.
- Analizadoras: estas organizaciones operan en dos ámbitos, uno relativamente estable y otro cambiante. En el primero operan de manera rutinaria y eficiente mediante el uso de estructuras y procesos formalizados, y en el segundo los administradores observan muy de cerca a sus competidores para obtener nuevas ideas adoptando las más promisorias.

- Respondientes: organizaciones en las que los administradores frecuentemente se dan cuenta de cómo el cambio y la incertidumbre afectan a los ambientes de su organización, pero no son capaces de responder eficientemente debido a que carecen de una relación consistente entre estructura y estrategia

Encontramos en los dos extremos a las organizaciones que probablemente nunca alcanzarán el éxito, son pasivas y no desarrollan el ejercicio de la planeación, en la mitad encontramos empresas que seguramente tendrán éxito, estudian el entorno, lo enfrentan y tratan de estar siempre delante de las situaciones futuras⁷.

La Administración Estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes.

En los modelos revisados, en casi la generalidad, se ubica el diagnóstico posterior a la formulación de la misión; en el modelo diseñado se sitúa en primer lugar y esto se debe a que en las organizaciones de seguridad y protección es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y en relación con ello establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacten de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización.

⁷ FELTON, Louise Marketing *Estratégico*. Trillas. México, D.F. 1987. 2ª reimpresión 1998

Así mismo, si desde el inicio se conoce la posición estratégica de la organización se puede garantizar la proactividad necesaria para evitar las posibles sorpresas. El análisis se realiza con el objetivo de establecer fehacientemente la posición en que se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos. En esta etapa se realizan los siguientes pasos:

0.4.1.3 Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; el diagnóstico del macroentorno o global, el del microentorno y, finalmente, el diagnóstico interno de la organización.

En todos los modelos estudiados el paso del diagnóstico está presente y es uno de los esenciales por cuanto propicia el conocimiento de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades y para ello se ha estandarizado el empleo de las matrices de evaluación de factores internos, externos y la DAFO, no obstante, en estudios realizados se aprecia que las variables y procedimientos de estas matrices no son suficientes para definir una posición estratégica fiable. Por lo antes expuesto se pone a su consideración otras variables, que a nuestro juicio, mejora la objetividad del diagnóstico⁸.

Las fuerzas tanto del macro y microentorno y los factores internos se manifiestan de manera diferente para las distintas organizaciones, es decir, lo que es una amenaza para una, para otra puede ser una oportunidad, de ahí que se define como primera variable la forma de manifestación de esa fuerza externa o factor interno, no importa si a priori usted piensa que es una amenaza o debilidad, luego se evalúa el impacto que tiene para la

⁸ CARLSON, Jan *La Estrategia del Marketing en la Calidad del Servicio*. Mc Graw Hill Hispanoamericana. Madrid, España 2001.

organización dicha forma de manifestación y luego la capacidad de respuesta para aprovechar mitigar dicho impacto; cuando se conocen estos tres elementos usted está en condiciones para determinar si se está en presencia de amenaza, oportunidad, fortaleza o debilidad (el procedimiento se explica detalladamente cuando se hable de la matriz de evaluación de los efectos de los impactos).

Para lograr una mejor determinación de éstos factores se propone realizar el diagnóstico del macro, microentorno e interno.

0.4.1.4 Diagnóstico del Macroentorno

Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macroentorno, es decir, las fuerzas: político - legales, económicas, tecnológicas y sociales.

Siempre las empresas intentarán ocasionalmente influir en la legislación o, a través de la Investigación y Desarrollo, (I+D) marcar nuevos rumbos tecnológicos o cambios para fortalecer su posición estratégica o descubrir nuevas oportunidades.

Las fuerzas del macroentorno, generalmente, no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Para lograr este propósito los líderes estratégicos deben identificar y analizar la forma de manifestación de estas fuerzas del macroentorno en relación con la empresa.

El análisis debe hacerse tanto para el macroentorno actual como para el futuro. Para el análisis del macroentorno actual se valora lo que está sucediendo ahora y para el futuro, hay que acudir a los pronósticos y los escenarios.

Los pronósticos mantienen actualmente determinada vigencia. Los mismos pueden mostrar las principales tendencias y son útiles con determinada reserva. Sin embargo, aunque la dirección estratégica los utiliza, ésta no debe basarse sólo en los pronósticos, sino también en los escenarios futuros para hacer una prospectiva de lo que pudiera suceder en el futuro.

Técnicas para realizar los pronósticos (ver métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración).

Cuadro A. Métodos para la Toma de decisiones en Administración

Métodos cuantitativos	Métodos cualitativos
• Análisis de series de tiempo.	• Delphi.
• Análisis históricos.	• Tormentas de ideas.
• Promedios móviles.	• Todas las técnicas con expertos.
• Regresión lineal.	

1. *Fuerzas político - legales.*

2. *Fuerzas económicas.* Tienen un impacto significativo en las operaciones de una empresa.

- a) Producto Interno Bruto.
- b) Tasas de interés
- c) Tasas de inflación.
- d) Valor del dólar.

3. *Fuerzas Tecnológicas.*

4. *Fuerzas Sociales.*

0.4.1.5 Diagnóstico del Microentorno

Aunque las fuerzas del macroentorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas influyen directamente y afectan poderosamente la planeación estratégica de las actividades de la organización. Para el análisis del microentorno de la empresa se empleará las cinco fuerzas que propone el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard.

1. Amenazas de entrada de nuevos competidores. Cuando un nuevo competidor entra en un mercado su capacidad productiva se expande. Aunque el mercado está creciendo rápidamente una nueva entrada intensifica la lucha por la cuota de mercado; por esa razón, ofrecer bajos precios y elevar la rentabilidad de la empresa es un gran reto. La probabilidad que nuevas firmas entren a un mercado reposa en dos factores esenciales; las barreras de entrada y los esperados contragolpes de los competidores⁹.

a) Barreras de entrada. Altas barreras y claras expectativas de contragolpe reducen la amenaza de entrada de nuevas empresas en el mercado. Se conocen 8 barreras que constituyen obstáculos para entrar en un mercado.

- Economía de escala.
- Diferenciación de los productos.
- Demanda de capital. Costos alternativos.
- Acceso a los canales de distribución.
- Desventajas de los costos independientemente de la escala.
- Política gubernamental.

b) Expectativas de contragolpe. La nueva entrada también puede ser frenada si la expectativa de la nueva firma entrante impulsa a los competidores a responder

⁹ PORTER, Michael E. *La Ventaja Competitiva de las Naciones: su naturaleza, así como sus perspectivas y posibles impactos en la economía regional.* Prentice Hall Interamericana. Madrid, España. 2002

enérgicamente. Estas expectativas son razonables si el sector tiene una historia de contragolpes vigorosos a nuevos entrantes o si el crecimiento del mercado es lento. Contragolpes pueden esperarse si las firmas establecidas son comprometidas por el sector y han fijado valores especializados que no son transferibles a otros sectores, o si la firma tiene suficiente liquidez o capacidad de producción para satisfacer las necesidades de los clientes en el futuro.

2. Intensidad en la Rivalidad de Competidores Existentes en el Sector. La entrada puede ser frenada cuando una o más de las firmas de un sector ve la oportunidad de mejorar su posición o incrementarla o siente presiones de competencia de otros. Se manifiesta en forma de recortes de precios, batallas de promoción, introducción de nuevos productos o modificación de éstos, incremento o mejora del servicio al cliente o garantías de éste. La intensidad de los competidores depende de un número de factores interactivos.

- Numerosos competidores iguales o balanceados. Un factor es el número de compañías en el sector y cuan balanceadas estén en términos de tamaño y poder. En sectores que son dominados por una o pocas firmas, la intensidad de la competencia es menor pues la firma dominante siempre actúa como líder de precios, pero el sector que contiene pocas firmas y son equivalentes en tamaño y poder es más propenso a una alta competencia ya que cada firma luchará por el dominio, la competencia es además probable a ser intensa en sectores con gran número de firmas, siempre que algunas de esas firmas cree que puede hacer movidas sin ser notadas por los competidores¹⁰.

- Crecimiento Lento del Mercado. Las firmas en un mercado que crece lentamente son más propensas a enfrentar una elevada competencia que las firmas ubicadas en un sector de rápido crecimiento. En el sector de crecimiento lento el incremento de la cuota de mercado de una firma depende de que se lo arrebató a otra.

¹⁰ PORTER, Michael. *Op Cit.* p. 149.

- **Costos Fijos o de Almacenaje Elevados.** Compañías con costos fijos altos están bajo la presión para operar en los niveles cercanos a la capacidad para esparcir los costos fijos totales sobre más unidades de producción. Esta presión, a menudo, conduce a los recortes de precios, por esa razón, se intensifica la competición. Esto es válido también para firmas que tienen altos costos de almacenaje ya que las ganancias tienden a ser bajas.

- **Ausencia de Diferenciación o Costos Alternos.** Cuando los productos son diferenciados la competencia es menos intensa porque los compradores tienen preferencias y lealtad a vendedores particulares. Los costos alternos tienen el mismo efecto, pero cuando los productos o servicios son menos diferenciados las decisiones de compras son tomadas en consideración en relación con el precio y el servicio, resultando mayor la competencia.

Capacidad de Crecimiento en Grandes Proporciones. Si las economías de escala estipulan que la capacidad de producción debe ser añadida sólo en grandes incrementos, entonces las adiciones de capacidad guiará a la compañía a la sobrecapacidad en el sector y, por ende, trae consigo caídas de precios.

- **Diversos Competidores.** Compañías que son diversas a su origen, cultura y estrategias siempre tendrán diferentes metas y estrategias para competir. Esas diferencias significan que los competidores tendrán dificultades para ponerse de acuerdo en las reglas del juego. Compañías con competidores foráneos son particularmente competitivas.

- **Altos Riesgos Estratégicos.** La rivalidad será volátil, si las firmas tienen altos riesgos en alcanzar el éxito en un mercado particular.

- **Altas Barreras de Salida.** Las barreras de salidas pueden ser económicas, estratégicas o factores emocionales que mantienen a las compañías en un sector, aunque estas tengan un retorno lento de su inversión o, incluso, pérdidas. Ejemplos de barreras de salidas son los valores fijados que no tienen usos alternativos, acuerdos de trabajo, cooperaciones

estratégicas entre Unidades estratégicas de actividades de una misma compañía, lo cual impide la salida por orgullo o por presiones para reducir efectos económicos adversos en una región geográfica¹¹.

3. Presión de Productos Sustitutos. Las firmas de un sector deben estar en competencia con otras firmas de otros sectores que fabrican productos sustitutos, los cuales son productos alternativos que satisfacen las necesidades similares de los clientes, pero difieren en características específicas. Los sustitutos ponen un tope a los precios que las firmas pueden custodiar.

4. Poder de Negociación de los Compradores. Los compradores de las producciones de un sector pueden bajar las ganancias de ese sector, mediante la negociación por alta calidad o más servicios poniendo una empresa frente a las otras. Los compradores son poderosos ante las siguientes circunstancias.

- Los compradores están concentrados en la compra de grandes volúmenes en relación con el total de las ventas del sector. Si un grupo de compradores adquiere una proporción sustancial de las ventas de un sector, entonces estos esgrimirán un poder considerable sobre los precios.

- Los productos que los clientes adquieren representan un porcentaje significativo de los costos de los compradores. Si los productos representan una porción grande de los costos de los compradores, entonces el precio es un asunto importante para los compradores, por consiguiente, estos comprarán a un precio favorable y harán compras selectivas.

- Los productos que los clientes compran son estándar o indiferenciados, en tales casos, los compradores son propensos a poner un vendedor contra los demás.

¹¹ PORTER, Michael. *Op Cit.* p. 153.

- Los compradores enfrentan costos alternativos. Los costos alternativos atan a los compradores a un vendedor.
- Los compradores obtienen bajas ganancias. Las ganancias bajas ejercen presión sobre los compradores para bajar los costos de compra.
- Los compradores pueden entrar en una integración hacia atrás (se convierten en sus propios suministradores).
- Los productos del sector no son importantes para la calidad de los productos o servicios de los compradores. Cuando la calidad de los productos de los compradores es grandemente afectada por los insumos que compran o adquieren, los compradores son menos propensos a tener poder sobre los abastecedores.
- Los compradores tienen toda la información. Entre más información tienen los compradores sobre la demanda, los precios actuales del mercado y los costos de los abastecedores, mayor es su poder de compra¹².

5. Poder de negociación de los Abastecedores. Los abastecedores pueden reducir las ganancias de una empresa, impidiéndole recobrar los incrementos de los costos al mantenerse estables los precios. Las condiciones que hacen a los abastecedores poderosos son:

- Si el sector de suministro es dominado por pocas empresas y está más concentrado que la industria a la que vende sus productos. Vender a compradores fragmentados significa que los abastecedores concentrados serán capaces de ejercer un control considerable sobre los precios, la calidad y los términos de venta.

¹² PORTER, Michael. *Op Cit.* p. 157.

- Cuando no existen productos sustitutos. Si los compradores no tienen fuentes alternativas de abastecimiento son débiles en relación con los abastecedores existentes.
- El que compra no es un cliente importante de los abastecedores. Si una empresa en particular no representa un porcentaje significativo de las ventas del abastecedor, entonces el abastecedor posee un poder considerable. Si la industria es un cliente importante el capital del abastecedor estará estrechamente relacionado con esa industria, lo que hará que el abastecedor ofrezca precios razonables, asesoramiento en áreas importantes como I+D, etc.
- Cuando los productos del abastecedor son insumos importantes para el negocio del comprador. Si el producto es un elemento clave en la diferenciación, la calidad, etc, el abastecedor posee gran poder.
- Cuando los productos del abastecedor son diferenciados o se han erigido sobre los costos alternativos. Los productos diferenciados o costos alternativos reducen la habilidad al comprador de enfrentar un abastecedor con otros.
- Los abastecedores enfrentan amenazas o están integrados hacia delante. (se pueden convertir sus propios clientes). Si el abastecedor tiene la habilidad y recursos para realizar su propia producción, canales de distribución y comercializar sus salidas obtendrán un poder considerable sobre los compradores.

Como se puede apreciar, en un extremo una empresa puede operar con ganancias en un sector con altas barreras de entrada, baja intensidad de competencia, entre un grupo de firmas, donde no existen productos sustitutos, compradores débiles y abastecedores endeble. Por otro lado, una empresa haciendo negocios con bajas barreras de entrada, competencia intensa, varios productos sustitutos y poderosos compradores o bajo una fuerte presión puede también alcanzar una ganancia adecuada. La clave, por supuesto, está en el estudio, análisis y comprensión del sector para establecer la posición estratégica y en

consecuencia trazar las estrategias adecuadas para sacar el máximo de provecho de las oportunidades, reducir los impactos de las amenazas y atenuar las debilidades que permita mantener las ventajas competitivas.

0.4.1.6 Principios de la Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el costo por ejemplo, puede surgir de fuentes tan disparadas como un sistema de distribución físico de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesaria para analizar las fuentes de la ventaja competitiva, y la “cadena de valor” es la herramienta básica para hacerlo. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes, más barato o mejor que sus competidores¹³.

¹³ HITT, Michael; IRELAND, Duane y HOSKINSON, Robert. *Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización*. 3ª Ed. Internacional Thompson, México, D.F., 1999.

De esta forma, la conducta constituye la manifestación de que hay una intención y una acción para lograr la meta, y que es, a su vez, delimitada por el requerimiento personal, en términos de la satisfacción esperada.

La identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas. Las actividades de valor y las clasificaciones contables casi nunca son las mismas. Las clasificaciones contables (ejemplo: gastos generales, mano de obra directa) agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma actividad. Las actividades de valor se dividen en actividades primarias y actividades de apoyo¹⁴.

En las actividades primarias hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria, como se muestra en la figura:



Figura 1. Categorías genéricas de las actividades primarias y de apoyo en la organización. Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior. Michael Porter.

Cada una de las categorías es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa. Entre estas divisiones están: la logística interna, las operaciones, la logística externa, la mercadotecnia/ventas y el servicio.

¹⁴ ELKINS, Arthur *Administración y Gerencia: Estructuras, Funciones y Prácticas*. Fondo Educativo Interamericano. México, D.F. 1984

Logística Interna. Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y disseminación de insumos de producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

Operaciones. Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operación de instalación.

Logística Externa. Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

Mercadotecnia y Ventas. Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

Servicio. Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación entrenamiento, repuestos y ajuste del producto¹⁵.

0.4.1.7 Cadena de Valor (CV)

Cada cadena de valor de una empresa está compuesta de nueve categorías de actividades genéricas que están eslabonadas en formas características. La cadena genérica se usa para

¹⁵ HITT, Michael; IRELAND, Duane y HOSKINSON, Robert. *Op Cit* p. 34

demostrar cómo una cadena de valor puede ser construida para una empresa especial, reflejando las actividades específicas que desempeña¹⁶.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de una empresa para que compita en un sector industrial en particular. Iniciando con la cadena genérica, las actividades de valor individuales se identifican en la empresa particular.

El definir las actividades de valor relevantes requiere que las actividades con economía y tecnologías discretas se aíslen. Las funciones amplias como manufactura o mercadotecnia deben ser subdivididas en actividades. El flujo del producto, el flujo de pedidos o el flujo de papel pueden ser útiles para hacer esto¹⁷.

Las actividades de valor deben ser asignadas a categorías que mejor representan su contribución a la ventaja competitiva de una empresa. Si el procedimiento de pedidos es una forma importante en la que la empresa interactúa con sus compradores, por ejemplo, debe ser clasificada bajo mercadotecnia. Con frecuencia las empresas han obtenido ventajas competitivas al redefinir los papeles de las actividades tradicionales¹⁸.

0.4.1.8 Ventaja Competitiva y la Cadena de Valor (CV).

La cadena de valor de una empresa está incrustada en un campo más grande de actividades que se llaman sistema de valor. Por ejemplo, los proveedores tienen cadenas de valor (valor hacia arriba) que crean y entregan los insumos comprados usados en la cadena de una empresa. Los proveedores no sólo entregan un producto sino que también puede influir el desempeño de la empresa de muchas otras maneras. Además, muchos productos pasan a través de los canales de las cadenas de valor (valor de canal) en su camino hacia el

¹⁶ INFANTE, Arturo; DÁVILA, Carlos; OGLIASTRI, Enrique y SUDARSKY, John *Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria América LTDA. 1997.

¹⁷ HOLSTEIN, Mark *Diseño Organizacional en el Siglo XXI*. Manual Moderno. México, D.F. 1999 p. 354

¹⁸ HOLSTEIN, Mark, *Op Cit*, P. 232

comprador. Los canales de las cadenas de valor (valor de canal) en su camino hacia el comprador, así como influye en las propias actividades de la empresa. El producto de una empresa eventualmente llega a ser parte de la cadena de valor del comprador. La base última para la diferenciación es una empresa y el papel de sus productos en la cadena de valor del comprador, que determina las necesidades del comprador. El obtener y mantener la ventaja competitiva depende de no sólo comprender la cadena de valor de una empresa, sino cómo encaja la empresa en el sistema de valor general¹⁹.

Las cadenas de valor de las empresas en un sector industrial difieren reflejando sus historias, estrategias, y éxitos en implementación. Una diferencia importante es que la cadena de valor de una empresa puede diferir en el panorama competitivo del de sus competidores, representando una fuente potencial de ventaja competitiva. El servir sólo a un segmento particular en el sector industrial puede permitir que una empresa ajuste su cadena de valores a ese segmento en comparación con sus competidores. El ampliar o estrechar los mercados geográficos servidos también puede afectar la ventaja competitiva.

0.4.1.9 Estructuración de la Cadena de Valor (CV).

Aunque las actividades de valor son los tabiques de la ventaja competitiva, la cadena de valor no es una colección de actividades independientes, sino un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por eslabones dentro de la cadena de valor. Los eslabones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra.

La ventaja competitiva generalmente proviene de los eslabones entre las actividades, igual que lo hace de las actividades individuales mismas.

¹⁹ Ibid 13 p.234

Los eslabones pueden llevar a la ventaja competitiva de dos maneras: optimización y coordinación. Los eslabones con frecuencia reflejan los intercambios entre las actividades para lograr el mismo resultado general. Una empresa debe optimizar los eslabones que reflejan su estrategia para poder lograr la ventaja competitiva.

Los eslabones pueden también reflejar la necesidad de coordinar actividades. La entrega oportuna, por ejemplo, puede requerir la coordinación de actividades en las operaciones, logística externa y servicio. La capacidad de coordinar los eslabones con frecuencia reduce el costo o aumenta la diferenciación. La mejor coordinación, por ejemplo, puede reducir la necesidad de inventario dentro de la empresa. Los eslabones implican que el costo de una empresa o la diferenciación no es simplemente el resultado de esfuerzos para reducir el costo o mejorar el desempeño en cada actividad de valor individualmente. Mucho del cambio reciente en la filosofía hacia manufactura y hacia calidad fuertemente influenciada por la práctica japonesa es un reconocimiento de la importancia de los eslabones.

Los eslabones entre las actividades de valor surgen de varias causas genéricas, donde la misma función puede ser desempeñada de diferentes formas. Por ejemplo, conformarse a las especificaciones puede lograrse a través de insumos comprados de alta calidad, especificando tolerancias cercanas en el proceso de manufactura o la inspección 100% de los bienes acabados.

Además, el costo o desempeño de las actividades directas se mejora por mayores esfuerzos en las actividades indirectas. Por ejemplo, una mejor programación reduce el tiempo de viaje de la fuerza de ventas o el tiempo de entrega de vehículos. Por tanto, las actividades desempeñadas dentro de una empresa reducen la necesidad de mostrar, explicar o dar servicio a un producto en el campo²⁰.

²⁰ PORTER, Michael E. *La Ventaja Competitiva de las Naciones: su naturaleza, así como sus perspectivas y posibles impactos en la economía regional*. Prentice Hall Interamericana. Madrid, España. 2002

Por esta razón, las funciones de seguro de calidad pueden ser desempeñadas de diferentes maneras, aunque los eslabones dentro de la cadena de valor son cruciales para la ventaja competitiva. Sin embargo, éstos son con frecuencia sutiles y pasan desapercibidos dada la importancia del abastecimiento cuando afecta el costo de manufactura ya que su calidad puede no ser obvia.

La explotación de los eslabones también requiere con frecuencia la optimización o coordinación que corta a través de las líneas organizacionales convencionales. La administración de los eslabones es así una tarea organizacional más compleja que la administración de las mismas actividades de valor. Dada la dificultad de reconocer y administrar los eslabones, la capacidad de hacerlo se basa con frecuencia en una fuente sostenida de ventaja competitiva.

0.4.1.20 Panorama Competitivo y la Cadena de Valor

El panorama competitivo puede tener un poderoso efecto en la ventaja competitiva, porque conforma la configuración y economía de la cadena de valor. Hay cuatro dimensiones del panorama que afectan la cadena de valor²¹: Panorama de segmento. Las variaciones de producto producidas y los compradores servidos.

Grado de integración. El grado al que las actividades se desempeñan en casa en lugar de por empresas independientes.

Panorama Geográfico. El rango de regiones, condados, o grupos de países en los que compite una empresa con una estrategia coordinada.

Panorama Industrial. El rango de sectores industriales relacionados en los que compite la empresa con una estrategia coordinada.

²¹ OROZCO, Arturo. *Investigación de Mercados*. Editorial Norma. Bogotá, D.C. Colombia, 1999.

Un panorama amplio puede permitir a una empresa la explotación de los beneficios de desempeñar más actividades internamente. También puede permitir a la empresa el explotar las interrelaciones entre las cadenas de valor que sirven a diferentes segmentos, áreas geográficas o sectores industriales relacionados.

Un panorama más angosto puede permitir ajustar la cadena a servir a un segmento objetivo en particular, un área geográfica o un sector industrial para lograr menores costos o servir al objetivo en una forma única. El panorama angosto en la integración también mejora la ventaja competitiva a través de las compras de las actividades de la empresa que las empresas independientes hacen mejor o más baratas. La ventaja competitiva del panorama estrecho radica en las diferencias entre las variedades de los productos, compradores o regiones geográficas dentro de un sector industrial en términos de la cadena de valor que mejor se presta a servirlos, o las diferencias en recursos y habilidades de empresas independientes que les permitan desempeñar mejor las actividades.

La amplitud o estrechez del panorama está claramente relacionado a los competidores. En algunos sectores industriales, un panorama amplio implica sólo servir al amplio rango de segmentos de productos y compradores dentro del sector industrial. En otros, puede requerir tanto la integración vertical y competir en sectores industriales relacionados. Ya que hay muchas maneras de segmentar un sector industrial y muchas formas de interrelaciones e integración, pueden combinarse los panoramas amplio y estrecho. Una empresa puede crear la ventaja competitiva ajustando su cadena de valor a un segmento de producto y explotando las interrelaciones geográficas sirviendo mundialmente a ese segmento. También puede explotar las interrelaciones con las unidades de negocios en los sectores industriales relacionados.

0.4.1.21 La Ventaja Competitiva en las Condiciones de Mercado

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. En el mundo las compañías han tratado de seguir todos los enfoques concebibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado.

0.4.1.22 Estrategias Competitivas

Los tres tipos genéricos de estrategia competitiva son:

1. Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo)
2. Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación)
3. Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoques y especialización).

Tipo de característica

- Objetivo estratégico
- Base de la ventaja competitiva
- Línea de productos
- Enfoque de producción
- Enfoque de marketing
- Conservación de la estrategia

Liderazgo de Bajo Costo

- Una amplia muestra representativa del mercado.
- Costos más bajos que los competidores.
- Un buen producto básico con pocos elementos superfluos.
- Reducción de costos sin sacrificar calidad aceptable.
- Transformar las características del producto para su bajo costo.
- Precios económicos/ buen valor.

Diferenciación

- Una amplia muestra representativa del mercado.
- Capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores.
- Muchas variaciones en los productos.
- Inventar formas de crear valor para los compradores.
- Integrar características que estén dispuestos a pagar los clientes.
- Usar características para crear una reputación e imagen de la marca

Enfoque

- Nicho de mercado limitado.
- Costo bajo al atender el nicho.
- Adapta las necesidades especializadas del segmento objetivo.
- Adaptada al nicho.
- Comunica la capacidad a satisfacer requerimientos de comprador.
- Dedicarse totalmente a la satisfacción del nicho.

0.4.1.23 Estrategias de Enfoque y Especialización

Consisten en la selección de un nicho de mercado donde los cobradores tienen preferencias o necesidades específicas. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del

producto que solo atraerán a los miembros del nicho. Por ejemplo: Rolles Royce (Automóviles de gran lujo)²².

Las estrategias de enfoque son atractivas cuando el poder competitivo de una estrategia de enfoque es mayor:

- Los segmentos con un gran crecimiento rápido son suficientemente grandes para ser rentable, pero lo suficientemente pequeños para no interesar a los grandes competidores.
- Ningún otro rival se esta concentrando en el segmento, y
- Los compradores del segmento requieren productos especiales de experiencia o uso.

La capacidad de la compañía con enfoque impone barreras de entrada, por lo que otras compañías que no pertenecen al nicho, encuentran muy difícil ingresar a el.

0.4.1.24 Construcción y Erosión de la Ventaja Competitiva

El uso de las estrategias ofensivas que utilizan algunas empresas para asegurar las ventajas competitivas, se rige primeramente, por la "magnitud de la ventaja competitiva", es decir, hasta donde podría lograr llegar esa estrategia ofensiva que vaya a aplicar la empresa y el "tiempo" que indicará cómo se va a ir desarrollando la estrategia ofensiva para lograr una ventaja competitiva durante sus 3 periodos.

El primer periodo de desarrollo se refiere al tiempo en que la empresa toma, para comenzar a implantar la estrategia o estrategias ofensivas contra su competencia. Si se lograra una ofensiva competitiva exitosa hay un periodo de beneficio.

En este periodo de beneficio se disfrutan los resultados de la estrategia que logro la empresa. Este periodo de beneficio dura hasta que la competencia o los rivales (empresa) lanzan contraofensivas y comienzan a cerrar esa ventaja competitiva que la empresa había

²² PRINS, Wilfrido y HERNÁNDEZ, Manuel *Modelo de Transporte Urbano*. Tesis de Grado no publicada Unicartagena 1999.

logrado. Pero puede transcurrir mucho tiempo para que otras compañías apaguen las ventajas que a logrado la otra empresa²³.

Cuando existen estas contra-ofensivas comienza el periodo de erosión. En este periodo las contraofensivas pueden llegar a terminar con esta ventaja inicial que la empresa estaba logrando, por eso se recomienda contar con una segunda estrategia ofensiva ya que una compañía debe siempre ir a un paso más delante de los rivales (empresas).

Todas las empresas atacan de manera ofensiva: tanto las empresas que cuentan con recursos superiores como para superar a sus rivales gastando mas que ellos el tiempo que sea necesario para lograr colocarse como líder del mercado y obtener una ventaja competitiva; como aquellas empresas que no cuentan con recursos, ni con la visibilidad en el mercado para montar un ataque a toda escala contra las compañías líderes de la industria podrían utilizar una estrategia ofensiva tipo guerrilla (atacando de manera selectiva donde y cuando se pueda explotar de manera temporal la situación para su propio beneficio.

0.4.1.25 Enfoque de Estrategias Defensivas

En los mercados competitivos y globalizados, todas las compañías están sujetas de sufrir ataques de sus competidores. Los ataques suelen ser de dos tipos por empresas nuevas o por empresas que buscan reponerse en el mercado.

El propósito de la estrategia defensiva es disminuir el riesgo de ataque y debilitar el impacto de los niveles. Aunque por lo regular la estrategia defensiva no aumenta la ventaja competitiva de una compañía, existen varias formas de proteger la posición competitiva de la misma:

- Ampliar líneas de productos de las compañías para ocupar los nichos y las brechas vacantes que podrían tomar los retadores.
- Introducir modelos o marcas que concuerden con los módulos de la competencia.

²³ PRINS, Wilfrido y HERNÁNDEZ, Manuel *Op Cit p.156*

- Mantener precios bajos en dichos modelos.
- Firma de acuerdos exclusivos con proveedores y distribuidores.
- Capacitación barata o libre de costo.
- Promociones en ofertas, cupones y descuentos oportunos.
- Reducir los tiempos de entrega.
- Aumentar las coberturas de garantías.
- Patentar tecnologías alternativas.
- Firmar contratos exclusivos con todos los proveedores.
- Evitar a los proveedores que dan servicios a los competidores.
- Desafiar a los productos y prácticas de los rivales en los procedimientos legales.

Los movimientos de este tipo no solo refuerzan la posición actual de una compañía, si no que también presentan a los competidores un objetivo móvil.

Una buena defensa implica ajustarse con rapidez a las cambiantes condiciones de la industria y, a veces, dar el primer paso para obstruir o dificultar los movimientos de los posibles agresores. Aunque siempre es preferible una defensa móvil a una estacionaria.

Un segundo enfoque de la estrategia defensiva incluye el envío de señales de contra-defensivas fuertes en caso de que el retador ataque. Se pueden enviar señales a los posibles retadores por medio de:

- Anunciar públicamente el compromiso de mantener la participación actual del mercado.
- Anunciar públicamente los planes de aumentar la capacidad de producción a fin de satisfacer el crecimiento de la demanda.
- Proporcionar por adelantado información acerca de un nuevo producto o nueva tecnología o los planes de introducir nuevas marcas, esperando que los retadores retrasen sus movimientos hasta que confirmen las acciones anunciadas.

- Comprometer públicamente a la compañía con una política de igualar los precios o términos ofrecidos por los competidores.
- Dar una sólida respuesta a los movimientos de los competidores débiles para aumentar la imagen de la compañía de ser un defensor duro.

0.4.1.26 Ventajas y Desventajas de Iniciar la Estrategia

Con frecuencia es igualmente conocer y saber cuándo hacer el movimiento estratégico y qué o cuál movimiento hacer. Este es el momento especialmente importante cuando existen ventajas y desventajas de dar el primer paso.

Ser el primero en iniciar el movimiento estratégico puede tener un buen resultado cuando:

- El ser pionero ayuda a construir la imagen y reputación de la compañía ante los compradores.
- Los compromisos oportunos con el abastecimiento de materias primas, nuevas tecnologías, canales de distribución, pueden producir una ventaja de costos absoluto sobre los rivales.
- Los clientes que compran por primera vez se mantienen completamente leales a las compañías pioneras al repetir sus compras.
- El dar el primer paso constituye un golpe de apropiación haciendo que la invitación sea difícil o poco probable.

Sin embargo, el enfoque de esperar y ver no siempre acarrea un castigo en la capacidad competitiva. Al dar el primer paso se pueden correr más riesgos ya que las desventajas surgen cuando²⁴:

- El liderazgo pionero es mucho más costoso y al líder se le acumulan los efectos de la experiencia.
- El cambio tecnológico es tan rápido que las inversiones iniciales pronto se vuelven obsoletas es sencillo para los que llegan después ya que cuentan con procesos mas eficientes.

Los que hacen los movimientos posteriores pueden copiar con facilidad e incluso superar las habilidades y el conocimiento desarrollados por los líderes del mercado por lo tanto una buena elección del momento oportuno es un ingrediente importante para decidir si es preferible ser agresivo o cauteloso.

0.4.2 Marco Conceptual

Análisis del Entorno: es la identificación y la evaluación de las tendencias y acontecimientos que están mas allá del control de una sola empresa.

Amenazas: eventos hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Actividades Primarias: se relacionan con la creación física de un producto, su venta, distribución y servicio postventa.

²⁴ PRINS, Wilfrido y HERNÁNDEZ, Manuel *Op Cit p. 167*

Actividades de apoyo: Ofrecen respaldo necesario para que las actividades primarias tengan lugar.

Barreras de Entrada: suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un sector. Cuanto mas elevado son, mayor dificultad tiene el acceso al sector.

Barreras de salida: son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las sigan en determinado sector industrial, aun obteniendo perdidas.

Cadena de Valor: es el uso explicito, formal y consiente de la información de costos y de valor en el desarrollo de estrategias encaminadas al logro de una ventaja competitiva sostenible para la empresa a través de los cuales se hace llegar un satisfactor al cliente.

Debilidades: actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de la empresa.

Eficacia: la habilidad para determina objetivos apropiados, hacer las cosas correctas.

Estrategia: es el modelo o plan que integra lo objetivos, las políticas y las consecuencias de actuación mas importantes de una organización en una totalidad cohesiva.

Fortalezas: actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

Valor: es el motivo que atrae a las personas hacia aquellos productos o servicios que satisfacen sus necesidades.

0.5. DISEÑO METODOLÓGICO

0.5.1 Tipo de Investigación

Histórica: porque busca reconstruir el pasado de la actividad constructora de la ciudad de Cartagena, de la manera más objetiva y exacta posible, para lo cual de manera sistemática se hará una recolección, evaluación y síntesis de evidencias que permitan obtener conclusiones válidas.

Descriptiva: este estudio busca únicamente describir situaciones acontecimientos, particularmente describir las características del sector, en el periodo de estudio y los sucesos principales.

Analítica: Se analiza la relación entre ciertos acontecimientos sociales y económicos y el crecimiento del sector, partiendo de estudios e indicadores del mismo.

5.1 Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADOR	FUENTE
Entorno Económico	Aspectos del entorno que afectan la situación de la empresa “Domingo Rodríguez C. y Cía tda..”	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de interés. • Tasa de desempleo. • Tasa de inflación. • PIB. • Devaluación. • Nivel de estabilidad política del país. • Nivel de impuestos. • Grado de competencia en el sector. 	DANE, Planeación Nacional, Cámara de Comercio Cartagena, Camacol.
Diagnóstico Estratégico	Criterios que sustentan la situación competitiva actual de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Balance en torno a la capacidad de gestión: Administración, Finanzas, Recursos humanos y Tecnología. • Matriz DOFA. • Balance en torno al cumplimiento de metas. • Proyectos a corto y largo plazo. • Estructura de la cadena de valor de la empresa. 	Documento de diagnóstico estratégico elaborado por la autora.

<p align="center">Nivel de Competencia</p>	<p>Estado de la competencia en la actividad constructora</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de formulación de estrategias en el sector. • Grado de innovación estratégica en el sector. • Balance de ventajas y desventajas para enfrentar a la competencia. • Tipo de estrategias competitivas que adopta la competencia. • Nivel de información de la competencia y el mercado. 	<p>Encuestas - entrevista a propietarios y/o administradores de la empresa “Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda.”</p>
<p align="center">Plan Estratégico</p>	<p>Nuevo Direccionamiento Estratégico para la empresa constructora “Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Replanteamiento estratégico • Tipo de decisiones estratégicas a adoptar. • Tipo de objetivos estratégicos. • Tipos de políticas estratégicas. • Definición de estrategias de fortalecimiento organizacional. • Presupuesto estratégico. • Planes de acción. • Proyección estratégica. 	<p>Encuestas; Revisión de documentos de la empresa; Entrevistas y Taller con directivos.</p>

0.5.2 Población y Muestra

Para el estudio en cuestión se ha considerado un muestreo no probabilística a juicio, debido a que la muestra se seleccionara a juicio de la investigadora, actuando como elemento representativo de la población. Debido a que el presente trabajo es un estudio de caso, se consideraran como fuentes primarias de información la empresa en mención, a cuyos miembros se les aplicara una entrevista de profundidad, pues la información que esta nos proporcionara será importante para la realización de los objetivos de la investigación.

Estas personas fueron seleccionadas por tener las características necesarias acordes con la naturaleza del estudio, es decir, histórico descriptivo, pues tienen la experiencia y conocimientos en el sector y fueron testigos de ciertos fenómenos en el crecimiento de la ciudad en las ultimas dos décadas.

0.6 Recolección de la información

Fuentes de Información Primaria

Las fuentes de información primaria para el estudio será la empresa en mención.

Fuentes de Información Secundaria

Las fuentes de información secundaria serán los balances y demás documentos de la empresa así como trabajos de investigación afines al sector de la construcción publicados y demás fuentes de información sobre ventaja competitiva y cadena de valor.

Técnicas de Recolección de Información

Para el propósito de estudio de ha optado como técnica de recolección de información la entrevista de profundidad con cuestionario semiestructurado al cual contendrá preguntas generales o abiertas y estructurales, esto con el fin de introducir preguntas adicionales e introducir conceptos u obtener mayor información sobre temas deseados.

1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA Y SUS PRINCIPALES CAMPOS DE ACCIÓN

1.1 ASPECTOS GENERALES

El presente capítulo tiene como fin servir de preámbulo al trabajo y brindar información sobre la empresa estudiada, el sector de la construcción, su funcionamiento y el de sus empresas.

1.1.1 Definición de la Empresa. Domingo Rodríguez C & CIA Ltda. Es una empresa constructora cuya actividad la podemos definir fundamentalmente en brindar soluciones de vivienda a la población cartagenera, contando con la experiencia de sus socios y fundadores, como todas las empresas del país sufrió la crisis económica por la que atravesó el país y trata de volver a su actividad explorando las diferentes alternativas que hay en la actualidad, lo cual es el objeto de estudio de este trabajo.

Naturaleza Jurídica. La firma constructora **DOMINGO RODRIGUEZ C. & CIA LTDA** fue creada hace 20 años bajo la normatividad vigente para constitución de sociedades según consta en la Escritura Pública No 20 del 21 de enero de 1985 otorgada en la NOTARIA SEGUNDA CARTAGENA DE INDIAS, previa inscripción y registro en la CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA bajo el No 101 del libro respectivo, con Registro Mercantil No 34,718, y cuyo Objeto social se define en los siguientes incisos:

“a) La prestación de servicios y asesorías profesionales en las ramas de la Ingeniería Civil, urbanismo, arquitectura, y construcción; b) la explotación económica de la ingeniería, urbanismo, arquitectura y construcción; c) La construcción, financiación y venta de edificaciones de todo tipo de obras de ingeniería; d) compraventa, administración de bienes raíces, e) formar asociaciones civiles o comerciales que

tiendan al desarrollo de construcciones de todo tipo, así como su diseño y administración .(...)"²⁵

1.1.2 Breve Reseña Histórica de la Empresa. Luego de su creación, los cinco primeros años se dedico a la realización de asesorias profesionales, diseños estructurales, evaluación del peritaje hasta que en 1990 se da a conocer con su primer proyecto de construcción, proyecto que además definiría el estilo de construcción de la empresa y el tipo de diseño, se ofrecieron casas cómodas, de dos plantas, tres alcobas, dos baños, cocina, patio, terraza, garaje y zona de labores. durante los seis años siguientes se dedico a realizar proyecto urbanísticos, siempre conservando las características antes mencionadas, a excepción de dos proyectos realizados en los años 1993 y 1995, el primero llamado Conjunto Residencial Nápoles, el cual fue un proyecto de viviendas de interés social, cuya área de construcción por casa era de 70m² se reducen la habitaciones a solo dos y un baño continuando igual las demás distribuciones de la casa, el segundo Urbanización El Nogal, se ofrecían lotes dotados con todos sus servicios listos para ser construidos por sus propietarios a su gusto. El año siguiente realiza su proyecto Los Andes, de 25 casas, cuya primera etapa se realizo con éxito pero segunda no se llevo acabo por lo eventos económicos que desencadenaron en la peor crisis económica del país

1.1.3 Caracterización de los Productos. La empresa siempre se caracterizó por el ofrecimiento de productos con buen diseño interior y exterior espacios bien distribuidos y que además generan ambientes frescos y ventilados con muy buena iluminación teniendo en cuenta el clima de la ciudad.

1.1.4 Elementos Corporativos. La empresa Domingo Rodríguez C & CIA. Ltda. Esta definida por los siguientes elementos que han guiado su labor desde su inicio y han marcado la pauta en todas sus decisiones y que se definen a continuación.

²⁵ Registro de Existencia y Representación Legal

1.1.4.1 La Misión. Somos una empresa encaminada a la realización de proyectos de construcción que brinden soluciones innovadoras y acordes con las necesidades y expectativas de las familias cartageneras.

1.1.4.2 La Visión. Ser una empresa capaz de realizar proyectos integrales de construcción de viviendas, manteniendo el equilibrio social y medioambiental.

1.1.4.3 Filosofía. Construir con los más altos estándares de calidad en todo el proceso constructivo, garantizando así el producto final.

1.1.4.4 Valores Corporativos. Los siguientes son los valores que la identifican y le dan confiabilidad al cliente y guían a sus trabajadores:

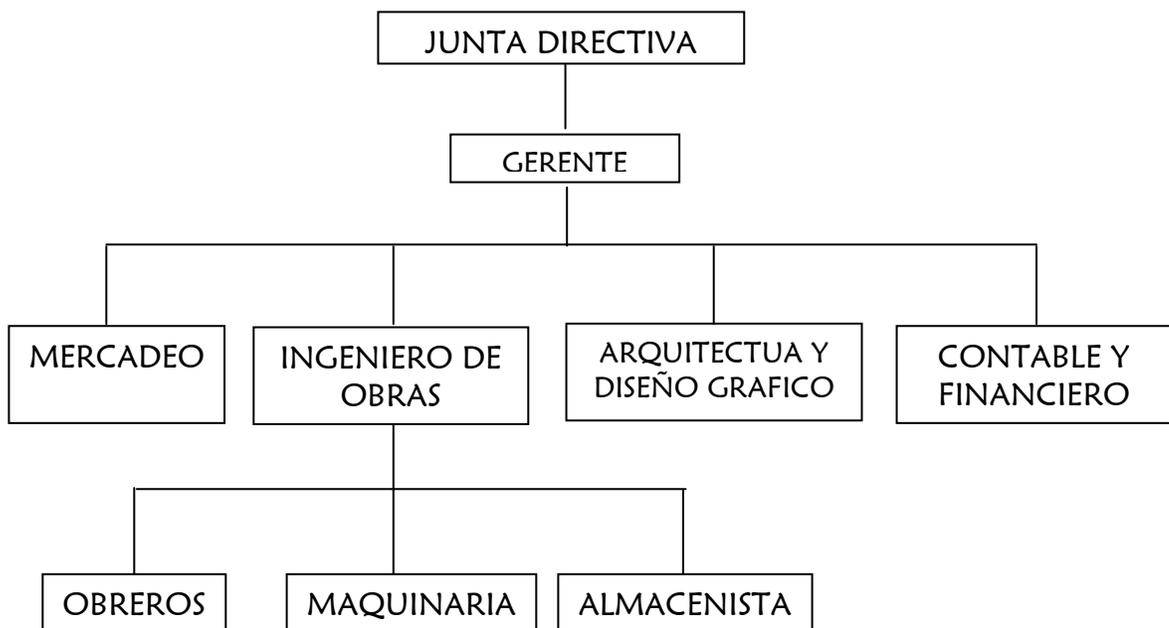
- Calidad
- Garantía
- Responsabilidad
- Seriedad
- Respaldo

1.1.5 Perfil del Recurso Humano. El área administrativa esta conformada por n grupo de profesionales expertos en al área y muy conocedores del sector, el representante legal, Ing. Domingo Rodríguez, es egresado de la Universidad de Cartagena, quien tiene en su haber la participación en varios proyectos importantes para la ciudad como el Centro de Convenciones, Centro Asistencial Santo Domingo, vario proyectos urbanísticos cuando la ciudad experimenta un crecimiento rápido en lo setentas, como lo fue la Urbanización Tacarigua, entre otros; el Arquitecto Andrés Herazo, egresado de la Universidad del Atlántico, el contador Arnoldo Velásquez, egresado de la Universidad de Cartagena y los inversionistas Carlos Uribe torres arquitecto de profesión, y empresario del sector de la madera y el arquitecto restaurador Alberto Samudio quien tiene reconocida trayectoria en la

ciudad de Cartagena. La participación de estos esta limitada al monto de sus aporte en un proyecto de construcción.

1.2 Estructura Administrativa. En el siguiente apartado se describe como esta estructurada la empresa.

1.2.1 Estructura Orgánica. El organigrama muestra como esta organizada la empresa y las relaciones de los diferentes cargos.



La junta directiva esta conformada por el gerente en representación de lo socios de la empresa y la(s) persona(s) con las que se asociara para la realización de un proyecto, el gerente se encarga de las gestiones del proyecto del proyecto, también se reúne con los jefes de los departamentos de mercadeo, arquitectura y contabilidad y financiero, es quien designa el ingeniero residente, que normalmente es el gerente y dependiendo del magnitud del proyecto este decide la contratación de un ingeniero mas, el ingeniero de obras se

encarga de la contratación de obreros, maquinaria y almacenista, estos tres renglones de la estructura no son constantes pues su permanencia depende de la duración del proyecto.

1.3 Campos de Acción. La empresa decidió explotar un nicho de mercado definido geográficamente, son los barrios de estratos 3,4 y 5 de la zona sur occidental de la ciudad, por considerar que la ciudad tiene un potencial de crecimiento urbanístico bastante importante, sus consumidores son los asalariados y no asalariados que estén interesados en adquirir su propiedad, con unos ingresos mensuales promedio de entre 3 y 4 millones pesos.

1.4 Planteamiento de la Oportunidad. Este trabajo se realiza porque la empresa quiere recuperar su presencia en el mercado de la construcción de viviendas en su zona, pero quiere renovarse y mejorar tanto interna como externamente para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno, teniendo en cuenta la facilidades en otorgamiento de créditos que tiene el sector financiero para los particulares, además la oportunidad para ofrecer un mejor y mas completo portafolio de servicios.

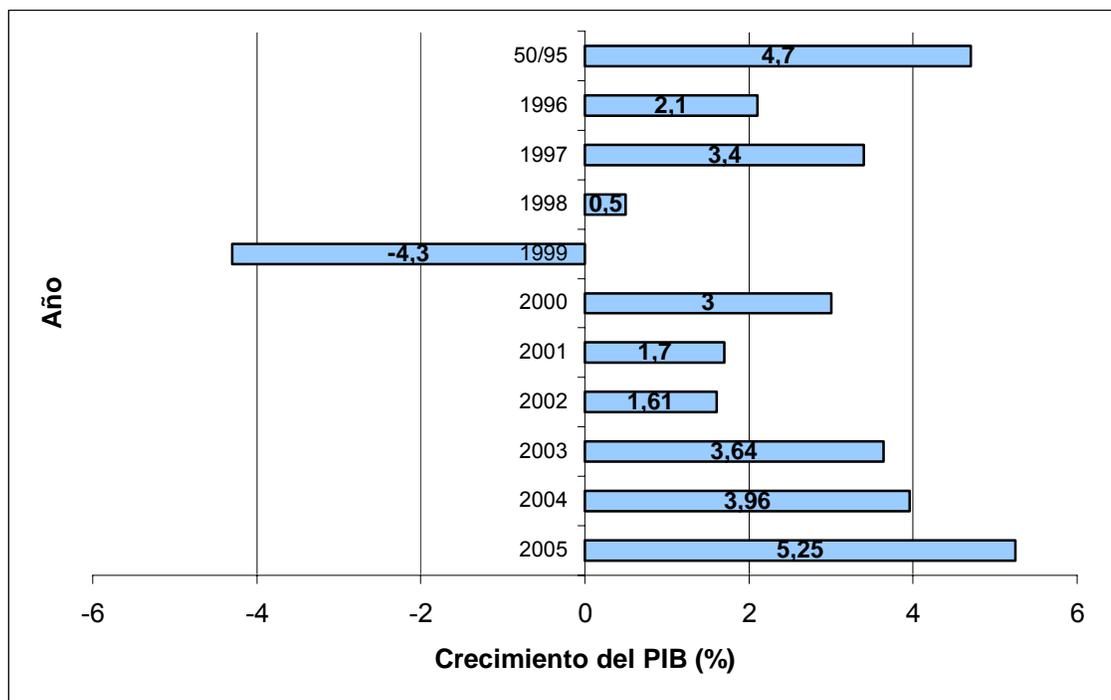
2. ANALISIS DE LA SITUACION

Para realizar el análisis estratégico que requiere la empresa *Domingo Rodríguez C. y Cía. Ltda.*, resulta necesario en primer lugar visualizar el ambiente externo a esta organización debido que todos los cambios que se originen fuera de la empresa, afectarán a este proyecto directa o indirectamente. El sustento de lo anterior radica en que las modificaciones de los últimos quince años al régimen de comercio, reforma tributaria, financiera, aduanera, nueva legislación cambiaria, reforma laboral y otras acciones dentro del marco de la modernización económica para transformar el patrón competitivo en Colombia, han obligado a intensificar los cambios de índole gerencial y competitivo en las empresas, para estimular la eficiencia y mejorar la productividad en un marco económico más competitivo. A continuación se detallan los aspectos del entorno contemplados en el análisis de la situación.

2.1 ANALISIS DEL ENTORNO

2.1.1 Evolución General de la Economía Colombiana. Un gran problema identificado por la empresa constructora es la baja demanda, es decir, reconocen que enfrentan debilidades ante la caída de la demanda. Esta situación se explica dado que una solución de vivienda, por más barata que sea, requiere un desembolso importante de dinero para las familias, razón por la cual resulta determinante la realidad económica de la gente y su poder de compra. Es evidente que esta problemática del sector constructor depende en última instancia de la evolución de la economía en su conjunto, por lo que juega un papel importante el análisis del comportamiento de la economía en general.

Al respecto, se tiene que el período transcurrido entre 1998 y 2002 está caracterizado por la peor crisis económica de la historia reciente de Colombia y, con ella, de un notable deterioro del empleo y los ingresos, los cuales son factores claves en el análisis del mercado de la construcción. Ver gráfica 1.



Gráfica 1. El crecimiento anual del PIB real Colombiano en el periodo 1950 – 2005.

Entre 1996 y 2000 el crecimiento promedio del país fue inferior al 1%. La desaceleración de la actividad económica colombiana, iniciada en 1997, se cierra con la más aguda recesión, reflejada en la histórica tasa de crecimiento negativa del 4.3% en 1999. Con diferente intensidad, los sectores económicos urbanos siguieron este ciclo. La industria, luego de una relativa estabilidad, con tasas de crecimiento del 3% promedio anual entre 1991 y 1995, soportó una recesión en 1996 (caída del 3.5%), seguida por un leve crecimiento en 1997 (2.6%), para luego iniciar una rápida desaceleración hasta caer en 1999 un 13.7%, la peor contracción del siglo.

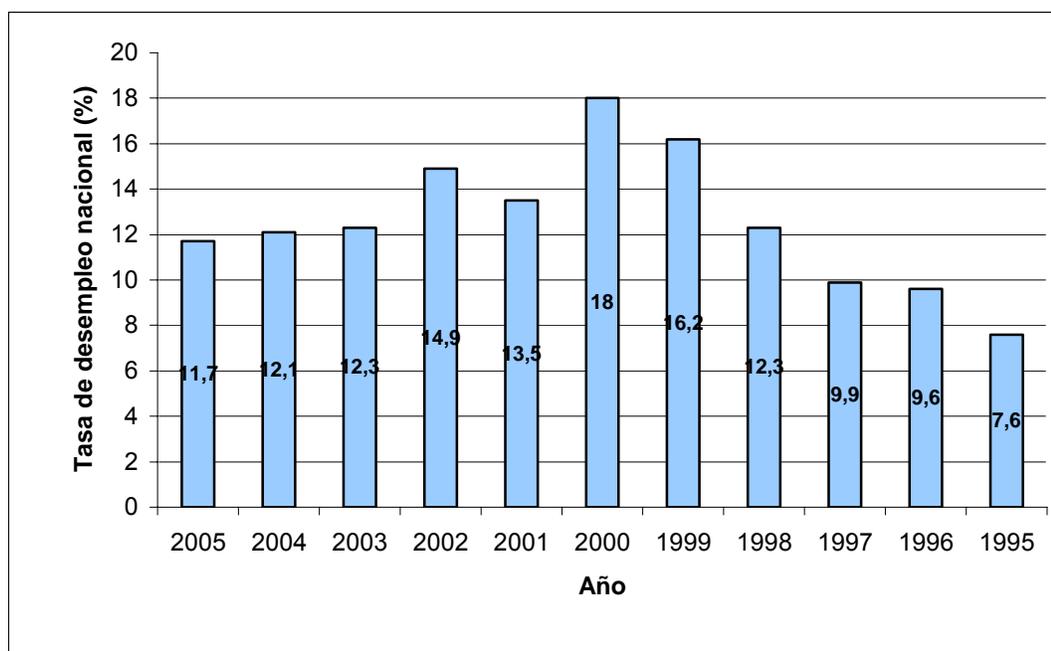
La leve recuperación del 2001 y 2002 siguió siendo inferior a los niveles obtenidos cinco años atrás, pero muy significativa en el 2005, por lo que se esperaría que esta tendencia persista. En general, a pesar de la recuperación de la economía en el año 2005 (con una tasa de crecimiento del 5,25%), en la actualidad el poder adquisitivo sigue siendo cada vez menor y las ventas de bienes apenas comienzan a aumentar. Ante fases recesivas como la

que atravesó el país la construcción de soluciones de vivienda se vio afectada por el impacto de las crisis; como así también se espera una mayor expansión del sector en estos momentos en que la economía tiene un repunte muy positivo.

Se debe comprender que el funcionamiento de la economía radica en las relaciones entre las decisiones que toman las empresas y las economías domésticas. El diagrama del flujo circular de la renta lo explica muy claramente: las economías domésticas ofrecen los servicios de los factores de producción a las empresas, las cuales los utilizan para producir bienes y servicios. A cambio de los servicios de producción pagan rentas a las economías domésticas, que las utilizan para comprar los bienes y servicios que producen las empresas. Por tanto, si disminuyen los precios de las soluciones de vivienda que se construyan, aumenta la demanda, aumenta la producción, disminuye el desempleo, aumenta la inversión, disminuye la tasa de interés, esta hace que las financiaciones bancarias sean más baratas y finalmente aumentan las ventas y la economía comienza una etapa de crecimiento.

También se puede afirmar que dado el costo de la compra de una solución de vivienda, esta puede necesitar de crédito para hacer más accesible la compra del bien, así se observa claramente por qué es tan importante el análisis y el comportamiento del consumidor a partir del contexto económico que atraviese el país.

2.1.2 Mercado de Trabajo. Hasta el 2002 la contracción de la actividad económica se trasladó al mercado de trabajo. La tasa de desempleo, que representa la proporción de desocupados en el total de la fuerza de trabajo, presentó una tendencia creciente desde 1995, cuando representaba el 7.6%, hasta llegar a su nivel más alto en el 2000, 18%. Ver gráfica 2.



Gráfica 2. Evolución de la tasa de desempleo en Colombia 1995 – 2005.

En consecuencia, la composición del empleo y del producto cambia sustancialmente en la década de los noventa y principio de nuevo siglo. Desde el punto de vista del empleo, la industria decrece en el periodo (1995 - 1999) en 4.30%, la construcción sigue su auge en los años iniciales, pero a partir del año 1995 se presenta una caída sustancial²⁶. De la misma forma las otras ramas tienen un comportamiento negativo liderado por el sector agrario. El desempleo generado en estos tres sectores es parcialmente absorbido por el comercio y los servicios. Ver cuadro 1.

²⁶ Estadísticas tomadas de la página Web del DANE.

Cuadro 1. Crecimiento de la Población ocupada según rama de actividad económica.

Sector	Participación en el Empleo Total 1991 (%)	Participación en el Empleo Total 1999 (%)	91/94	95/99	Contribución Crecimiento de Empleo (%)	Crecimiento Total 1991 - 2000
Industria	23.4	20.21	3,00	-4,30	6.47	6.50
Construcción	5.3	4.49	14,00	-8,50	0.72	3.15
Comercio	25.9	25.97	3,30	2,00	25.94	23.54
Transporte	6.0	6.80	6,30	1,50	10.07	39.35
Servicios Financieros	7.6	8.15	6,10	2,20	10.45	32.39
Servicios Comunes, Sociales y Personales	28.8	32.34	0,30	4,20	47.29	38.69
Otras Ramas *	2.57	1.94	-2,40	0,80	-0.74	-6.76
Total	100	100	3,3	0,60	100	23.57

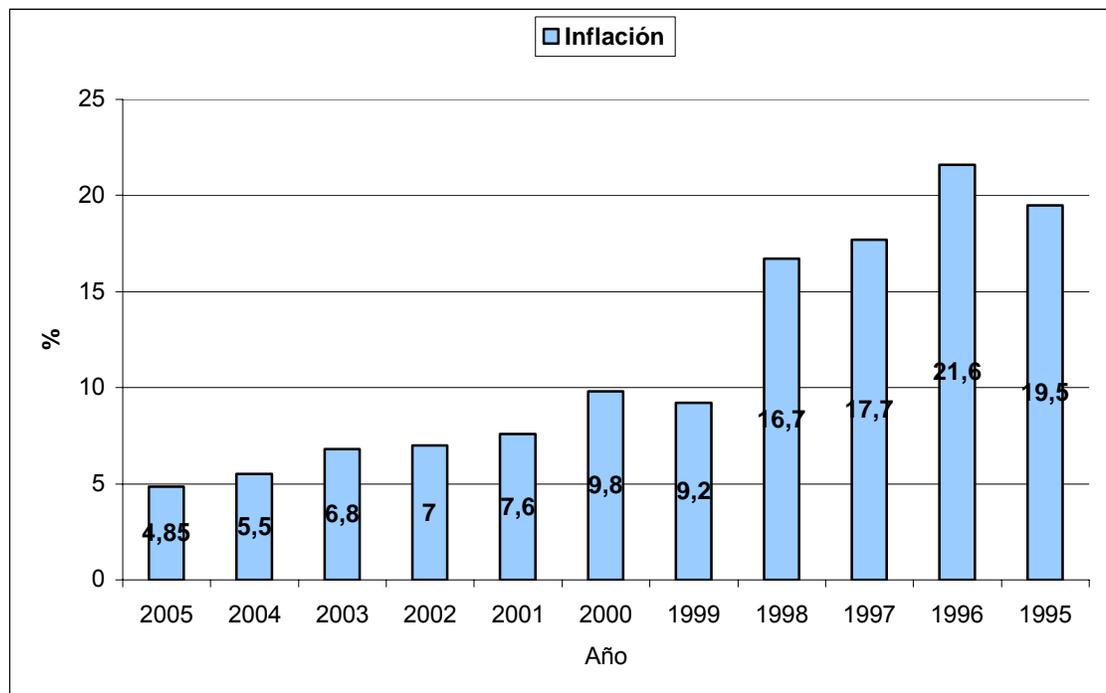
Fuente: DANE. *Agricultura, Minas, electricidad, gas y agua.

En general, se tiene que a consecuencia de la crisis el desempleo se incrementó a niveles nunca antes conocidos en el país. En el 2000 en las grandes ciudades cerca de un 20% de la fuerza de trabajo se encontraba sin empleo, y otro 30% estaba subempleado, es decir trabajaba menos horas de las que estaría dispuesta a trabajar o desempeña labores diferentes a la de sus calificaciones²⁷. Esta dinámica tuvo una mejoría en el 2001 al disminuir la tasa de desempleo al 13.5% y continuó hasta el 2003 al registrarse una tasa del 12.3%. En diciembre de 2005 la tasa de desempleo nacional se situó en 11,7%, la más baja en los últimos 7 años, lo cual constituye una tendencia halagadora para la dinámica económica del sector de la construcción.

²⁷ De acuerdo con el DANE, en las siete principales ciudades la tasa de desocupación pasó del 8% en 1994 al 19.7% en el 2000.

Esto demuestra que los problemas asociados al ámbito macroeconómico son más sentidos cuando afectan directamente la actividad productiva de los negocios, como es el caso del desempleo que empeora la situación de la demanda de los productos, en este caso proyectos de solución de vivienda. Pero los niveles de inflación y las tasas de interés también preocupan a los empresarios de la construcción.

2.1.3 La Inflación. No resulta curioso que otro de los problemas identificado por la empresa constructora es el nivel de inflación, demostrándose que este fenómeno también es un elemento relevante del entorno a tener en cuenta. Llama la atención el hecho de que en un escenario positivo de bajo índice de inflación como el actual, las empresas sigan viendo la inflación como un problema. Esto puede ser explicado porque en definitiva los negocios de la construcción consideran que el poder adquisitivo de la moneda no ha aumentado y que tampoco hay un repunte definitivo de la demanda. El nivel de inflación en Colombia ha venido disminuyendo desde 1999 hasta el 2005 (Gráfica 3).



Gráfica 3. Evolución de la tasa de inflación en Colombia en el periodo 1995 – 2005.

En el 2004 Colombia registró la inflación más baja de los últimos 40 años: continuando con la tendencia decreciente que viene mostrando desde 1999, en 2004 la inflación se ubicó en 5.5%. Para el 2005, se cumplió cabalmente con la meta de inflación que se había fijado el Banco de la República, ubicándose en un 4.85%.

En este contexto es pertinente considerar que la demanda de vivienda depende no solo del ingreso sino también de los intereses cobrados, que se reflejan en los pagos mensuales²⁸. En este caso, si los intereses están por encima de la inflación y esta es relativamente alta, las cuotas mensuales son muy altas, más altas que los arrendamientos sobre casas similares, y la demanda cae. Por su lado, si los intereses son muy bajos, hay una gran demanda, pero una recuperación de préstamos que no cubre el valor real de los mismos, y se hace muy difícil, de otro lado, captar el ahorro. Por tanto, el volumen de ahorro también resulta inadecuado²⁹.

2.1.4 Tasas de Interés. En cuanto al problema de las tasas de interés, es claro que las empresas constructoras han tenido por mucho tiempo obstáculos para acceder a créditos en el sector financiero, razón por la que siguen viendo a las tasas de interés como sinónimo del difícil acceso al financiamiento del sector. En este mismo sentido, a veces el crédito obtenido no es suficiente, por el contrario es costoso y la falta de garantías es uno de los mayores obstáculos para acceder a los recursos del sector financiero.

Pero a pesar de esta situación y los riesgos existentes frente a este sector, cabe decir que diversas entidades del sector bancario nacional se han esmerado en conformar un portafolio de servicios que se adecue a las necesidades de estas organizaciones empresariales. Además, el gobierno y el sector financiero se han comprometido para irrigar recursos a este sector empresarial, por lo que la oferta de créditos a más bajo interés en el futuro puede ser mayor.

²⁸ CURRIE, Lauchlin. La unidad de poder adquisitivo constante. Una breve historia acerca de su nacimiento. En: Revista Desarrollo y Sociedad. Cuaderno 6, CEDE, Universidad de los Andes. Editorial Presencia. P. 9.

²⁹ ROSAS, Luis Eduardo. El dinero y el ahorro UPAC: Algunas implicaciones legales de sus aspectos económicos. Revista Camacol no. 31 Volumen 10 No. 2 Edición 31 de junio de 1987 Bogotá D. E.P.77.

2.1.5 Devaluación. Otro factor relevante es la devaluación, o sea la pérdida de valor del peso frente al dólar, que en este momento está al vaivén de la especulación de los capitales financieros nacionales e internacionales y que el gobierno no puede controlar porque la misma la fija el mercado de oferta y demanda de divisas. Este elemento macroeconómico es de vital importancia para la construcción ya que puede afectar los insumos necesarios para algunos materiales de construcción que son importados. Y en general, la fluctuación de la divisa extranjera durante los últimos meses afecta la estabilidad de nuestra moneda, dando como resultado la inseguridad en la inversión del sector.

2.1.6 Aspecto Político. Políticamente se puede afirmar que el gobierno está sufriendo una grave crisis producto de los diferentes grupos de presión, todos los días se puede ver diversas manifestaciones, huelgas, etc. y todos basan sus protestas en el mismo denominador común *la falta de trabajo*. Así, algunas empresas tienen que parar o despedir personal. Por lo tanto, la situación de orden público del país llega a afectar el mercado empresarial en general.

2.1.7 Aspecto Legal. El aspecto legal puede mostrar limitaciones a la actividad de la empresa en la medida en que el cumplimiento de sus obligaciones fiscales frente al Estado se complique a raíz de que el Estado, en su necesidad de ampliar la cobertura de contribuyentes, ha realizado convenios con las Cámaras de Comercio del país a fin de que todos aquellos comerciantes registrados sean inscritos como contribuyentes del fisco, eventualidad que le genera una serie de obligaciones tanto formales como sustanciales para las cuales posiblemente no se encuentran preparados, como por ejemplo: expedir facturas por las ventas realizadas, cobrar el IVA, llevar libros de contabilidad, presentar declaraciones y pagar impuesto de renta por la utilidad generada en la actividad comercial, lo cual afecta la situación financiera de los mismos.

En cuanto a los problemas concretos de la empresa constructora, los impuestos tanto nacionales como locales son una importante dificultad con el que se identifican los negocios. Cabe decir que las tasas impositivas no deberían ser consideradas como un problema particular a las empresas de la construcción, ya que estas tienen las mismas

responsabilidades fiscales que los otros agentes económicos. Esto también tiene relación con los impuestos indirectos por su impacto sobre los precios de las soluciones de vivienda y con los impuestos directos que disminuyen los excedentes de los compradores potenciales. Esta visión del problema se acentúa en períodos de recesión por cuanto empeora la baja demanda en el sector de la construcción.

Sumado a este problema impositivo, se tiene que otra dificultad respecto a los impuestos es la falta de claridad y estabilidad en las reglas de juego, fundamentalmente alteradas por las continuas reformas tributarias y la idea de que es más ventajoso no pagar a tiempo las obligaciones con el Estado, y esperar una próxima amnistía tributaria. Con respecto al impuesto de industria y comercio existe inconformidad entre las empresas por el cobro sobre el total de los ingresos del negocio, que no tiene en cuenta el desempeño de la empresa.

Pero favorece al sector el hecho de que el gobierno decretó bajar el valor del cemento y esto incrementó la construcción en todos los niveles, también el establecimiento de los sistemas de financiamiento bajando las tasas de interés y obligar a los bancos a ofrecer alternativas de financiación. Igualmente, se destaca el impacto que pueda tener el debate que han propuesto algunos analistas para modificar el sistema de financiamiento de la vivienda, con el argumento de que en la actualidad se requieren no solo cambios a dicho sistema sino también estrategias que permitan ajustarlo a las nuevas realidades del mercado para resolver el déficit habitacional local y nacional.

2.1.8 Aspecto Innovativo y Tecnológico. Si se toma como parámetro de estudio el nivel innovativo del sector de la construcción, se puede afirmar que las empresas logran una muy buena posición en la medida que haga constante innovación tanto de los estilos de acabados y el lanzamiento de nuevos modelos de vivienda como de materiales para la construcción, ejemplo las casas prefabricadas en PVC, que son una alternativa económica y durable, y la paredes en plisen, que ofrecen una reducción en los costos. Así el grado de innovación de la línea de viviendas que se construyen permite presentar ventajas ante los rivales más

competitivos. Sin embargo, la innovación en el diseño de las soluciones de vivienda es costosa de desarrollar y esto es un factor determinante para obtener ventajas competitivas importantes.

2.1.9 Aspecto Sociocultural. Una de las tendencias que ha surgido en los últimos años es que algunas personas están resolviendo su problema de vivienda mediante la compra de lotes para hacer su propia casa, así les tome más tiempo y tal vez les resulte más costoso. Compran lotes, diseñan y construyen por su cuenta, incluso hay quienes lo están haciendo por negocio. Los consumidores finales, quienes son cada vez más exigentes, buscan mejores precios, calidad y mayor variedad en la decoración. Todos quieren tener una vivienda con calidad tanto interna como externamente, según las últimas tendencias y hacerle remodelaciones.

Los clientes tienen mayor exigencia en cuanto a acabados, condiciones técnicas de las viviendas y área, buscando mayor seguridad, mejor ubicación, disponibilidad de parqueaderos, tranquilidad, mejores servicios públicos y confort; por tanto el comprador en potencia tendrá en cuenta las dimensiones del inmueble que necesita, es decir, evalúa y aprecia las ventajas relativas del mismo. Esto es obvio, todo comprador busca cualquier inmueble que le reporte mayor beneficio y satisfacción, de manera que los requerimientos de espacio, calidad y cantidad desempeñan un papel importante en la determinación de la oferta y demanda de las empresas constructoras.

En el aspecto sociocultural también vale decir que al comienzo del siglo XXI la ciudad de Cartagena se caracteriza por una gran dinámica de crecimiento que ha desbordado en algunos sectores los límites geográficos del Distrito y en otros las áreas previstas en los planes de desarrollo. Cuenta con más de 700.000 habitantes³⁰ y se ha convertido en polo de atracción de mano de obra que se han desplazado a esta ciudad en busca de oportunidades laborales, contribuyendo así al aumento poblacional; esto también ha presionado la tasa de desempleo e incrementado las actividades informales que por un lado

³⁰ Ver Plan de Desarrollo de Cartagena de Indias 1998 – 2000. P. 19.

alivian los problemas sociales de desempleo, pero que por otro lado crea situaciones conflictivas con el comercio organizado³¹.

En resumen del análisis de la situación o entorno de las empresas constructoras, se tiene que en la actualidad los principales problemas para la operación de los negocios del sector son: las altas tasas impositivas y la inestabilidad en las reglas de juego tributarias; el alto costo de los insumos para el proceso constructivo; la baja demanda y, asociado con esto, los bajos márgenes de comercialización por el aumento de la competencia. Frente a este panorama económico e industrial no cabe duda que es el momento justo para que los empresarios de la construcción puedan imprimir a sus negocios fórmulas estratégicas que les permitan superar las dificultades, afrontar riesgos y aprovechar oportunidades, para lo cual es necesario introducir y consolidar en los procesos constructivos nuevas tecnologías, nuevas combinaciones y nuevos métodos, pues el mundo empresarial moderno precisa de estilos innovadores que les orienten.

2.2 ANALISIS DE LA INDUSTRIA

El ambiente industrial en el cual compite *Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda.* es un factor determinante para el desempeño de la empresa, por lo tanto a continuación se detallan algunos aspectos claves de este punto.

2.2.1 Generalidades de la Industria de Construcción.

- **Definición.** La industria de la construcción contiene un gran número de actividades económicas, desde la construcción y la reparación de viviendas particulares hasta grandes proyectos de ingeniería. Se divide básicamente de manera igual entre la vivienda, construcciones no residenciales y los proyectos de ingeniería civil; pero se presta una atención también importante a la renovación, el mantenimiento y la demolición de edificios

³¹ Nada más en el centro amurallado de la ciudad hay más de 2.228 vendedores ambulantes oficialmente registrados y aproximadamente 3.000 vendedores ambulantes no registrados (cálculo no oficial), de acuerdo con censos del Distrito.

que representa un porcentaje elevado de todas las actividades de construcción y absorben una buena proporción del empleo.

- **Actividades Conexas.** La gran diversidad de actividades y productos que abarca la construcción trae consigo una diversidad similar de los agentes que intervienen en ella. Las empresas de construcción se clasifican desde la mano de obra independiente contratada hasta las empresas multinacionales que operan a gran escala. La mayoría de las empresas involucradas en construcción sobre el sitio (los contratistas) son pequeñas y la mayoría se especializa en términos del tipo de trabajo que hacen y la localidad donde trabajan.

Existe una creciente tendencia a subcontratar grandes partes del proceso de construcción, desde servicios especializados hasta la provisión de mano de obra. Los materiales de construcción y componentes, instalaciones industriales y equipo, se compran o se alquilan en general a otras empresas. De la misma manera los servicios de diseño e ingeniería son suministrados en general por empresas profesionales separadas.

- **Los Subsectores de la Construcción.** No resulta fácil deslindar los distintos subsectores de la industria de la construcción. Definiendo de manera breve la industria se limita sólo a las empresas que añaden valor al sitio de construcción a través de operaciones de producción o de ensamblamiento. La definición más amplia engloba a las empresas y personas que se dedican a la planificación, la concepción, la contratación y la subcontratación, el suministro de materiales de construcción, de instalaciones industriales, de material y equipo, de servicios de transporte o de otra índole, así como las empresas y personas que proporcionan mano de obra.

Ciertas definiciones engloban también al cliente, en particular al profesional o promotor inmobiliario. Ante el aumento reciente del número de obras de infraestructura financiadas por los empresarios principales, pueden estar justificada asimismo la inclusión, en el sector, de los servicios financieros. Es probablemente entonces preferible considerar el ramo de la

construcción como un conjunto flexible de agentes y actividades que se articulan en toda la economía de diversas maneras.

- **Estructura del Sector.** Dos características singularizan la construcción respecto a los demás sectores:

1. En primer lugar, como cada producto se edifica o se arma en un lugar determinado. Se producen o se ensamblan sobre el sitio de construcción de manera que la actividad se integra en base de proyecto a proyecto con un sitio de producción que cambia constantemente. La implicación más evidente es que la mano de obra tiene que ser móvil. La logística de los materiales y del trabajo de ensamblamiento constituye un aspecto crucial de cualquier proyecto de construcción. De manera que la construcción ha sido integrada a un servicio más que a una industria manufacturera.
2. En segundo lugar, al tratarse de un trabajo realizado por encargo, es preciso un acuerdo sobre la planificación y la concepción del proyecto, los proveedores y el precio de la obra antes de iniciar la producción, así como para aprobarla, una vez terminada, y garantizar el pago del trabajo según va progresando. Es asimismo preciso definir jurídicamente la función y las obligaciones de cada uno de los participantes. El marco institucional del sector es en gran medida privativo de cada país o Estado, lo cual favorece a las empresas del país en el momento de la licitación. Aunque mucho se hable de la existencia de un sector internacional de la construcción, la mayoría de las actividades de la construcción sigue corriendo a cargo de empresas del propio país, región o localidad.

- **Generación de Empleo.** Las actividades realizadas en el ámbito de la construcción requieren mucha mano de obra, calificada, semiocualificada y no calificada. Incluso la reparación y el mantenimiento de los edificios existentes también exigen mano de obra al igual que las nuevas construcciones. Pero el sector no es solamente un empleador muy

importante, sino también uno de los pocos que en las economías menos desarrolladas ofrecen trabajo a las personas menos cualificadas y menos instruidas.

En la actualidad el número de puestos de trabajo disponibles en el sector de la construcción ha aumentado y los empleos que en él se ofrecen suelen ser de carácter ocasional y de poca calidad. También están los puestos de trabajo en el sector de los materiales de construcción que suele estar poco desarrollado y depende de algunos insumos importados.

- **Importancia del Sector.** La construcción desempeña un papel decisivo en el crecimiento y desarrollo económico. Los productos del sector de la construcción son bienes de inversión duraderos, clasificados en la contabilidad nacional como capital fijo. Dada su importancia en concepto de inversiones, su producción tiende a progresar más deprisa que la economía en su conjunto en los momentos de prosperidad económica, con lo que aumenta su proporción del Producto Interno Bruto (PIB). Lo contrario se verifica durante períodos de crisis económica, dando lugar a una baja productividad fuertemente cíclica.

2.2.2 Evolución del sector en los últimos quince años³².

- **Actividad Edificadora en el periodo 1990 – 1999.** Entre 1990 y 1993 la actividad edificadora en Cartagena mostró claros signos de deterioro. Ver cuadro 2.

³² Ver CUARTAS C., Luz A. y GARZÓN N., Angye C. Evolución del precio del suelo urbano en el centro histórico y el sector turístico de Bocagrande en la ciudad de Cartagena, 1973 – 2003. Universidad Tecnológica de Bolívar. Programa de Economía y Administración de Empresas. Cartagena de Indias, 2005.

Cuadro 2. Actividad edificadora en Cartagena en el periodo 1989 – 1996
(Área en metros cuadrados).

Años	Total edificadora mts²	Incremento porcentual	No. de Licencias aprobadas	Incremento porcentual
1989	279.542	-	57	-
1990	172.835	-38.2%	146	156%
1991	127.562	-26.2%	103	-29%
1992	184.401	44.5%	62	-40%
1993	121	-34.4%	72	16%
1994	435.580	260%	145	101%
1995	155.963	-64.2%	89	-39%
1996	135.600	-13%	73	-18%
1997	181.933	34%	125	71%
1998	242.088	33%	144	15.2%
1999	185.142	-23%	105	-27%

Fuente: Camacol – Seccional Bolívar.

Entre los aspectos que afectaron negativamente la dinámica de la actividad edificadora están:

- Incremento del precio de predios urbanos;
- Los costos financieros que debían pagar los constructores;
- La deficiencia de los servicios públicos en muchos sectores de la ciudad para esa época.

A pesar de la derogación del Decreto 958 de junio de 1992³³, la actividad edificadora no mostró recuperación alguna y por el contrario siguió decayendo, hecho que contribuyó a acelerar este decrecimiento fue la suspensión en el otorgamiento de licencias de construcción en los sectores de Bocagrande, Castillo grande y Laguito, debido a la deficiencia en la prestación de los servicios públicos de alcantarillado y acueducto que generaron una emergencia sanitaria.

El año 1994 rompió con esta tendencia y se perfiló como el *boom de la construcción* debido a la cifra de 435.580 mts² licenciados, con lo que Cartagena se colocó como una ciudad de gran empuje y crecimiento de la actividad constructora a nivel nacional. El incremento porcentual con respecto a 1993 fue del 260% y el total de viviendas construidas alcanzó 394.364 mts², es decir, el 90.5% del total edificado³⁴. Este masivo nivel de la actividad constructora se originó en buena parte por la apertura económica y financiera, la baja en las tasas de interés, la reforma laboral, la modernización del Estado, el ahorro nacional y otra serie de eventos internos del sector. Ver anexo A.

Posterior al resultado del *boom* del sector de la construcción, el período 1995 - 1999 se perfiló aún más distante de lo logrado en 1994 puesto que la construcción continuó decayendo en Cartagena de Indias, pero si causar mayor asombro si se tiene en cuenta que para esta época en la mayoría de los sectores económicos la recesión fue generalizada. En general, la actividad edificadora en el lapso comprendido entre 1994 - 1999 presenta una disminución tanto en el total de área construida en mts², como en el número de licencias aprobadas, a excepción del año 1998, donde se apreció un ligero aumento, con respecto a años anteriores³⁵.

● **Actividad Edificadora en el Periodo 2000 – 2005.** En el ciclo comprendido entre los años 2000 - 2005, la actividad del sector de la construcción en Cartagena cambió

³³ Por el cual el Ministerio de Desarrollo se proponía agilizar el otorgamiento de la licencia de construcción que se convirtió en un trámite engorroso al ampliar los requisitos y certificados.

³⁴ Cabe mencionar que en dicho año se alcanzó el mayor porcentaje dedicado a la construcción de viviendas.

³⁵ La pérdida de dinamismo del sector se aprecia en un menor número de licencias aprobadas en 1999 (105), es decir, 39 permisos menos que en 1998.

significativamente dentro de las actividades en su direccionamiento. Durante el año 2000 la actividad edificadora, según destino, se dirigió fundamentalmente al sector industrial, que amplió la infraestructura de inmuebles en este sector. El comportamiento de la actividad edificadora en el transcurso del año 2000 mostró un constante decrecimiento, reflejo de las altas tasas de interés bancario vigentes, los altos niveles de desempleo, la caída en los ingresos, la pérdida de confianza en la recuperación de la economía y la decisión de la Corte Constitucional respecto al sistema UPAC, principalmente³⁶.

Por su parte, durante el 2002 la actividad edificadora fue mayor. El mes de diciembre registró una mayor cuantía con 20 licencias que representan el 20.6% del total de licencias en el año, el cual fue de 97 para un total de 206.909,60 mts² intervenidos. El área por construir en Cartagena a finales de este período mostró altibajos en el sector de la construcción, que se justifican principalmente por el descenso en las edificaciones de uso habitacional.

Finalmente, teniendo en cuenta el área por clase de construcción y tipo de vivienda, se tiene que para el 2003 predominó la vivienda diferente a la de interés social. Según el tipo de vivienda, las variaciones anuales de la vivienda multifamiliar superaron la unifamiliar, donde se marco más la diferencia fue en Ibagué con 1.6 puntos % por encima del promedio nacional.

En general, a nivel nacional las perspectivas del sector de la construcción son muy positivas, destacándose que el sector presentó una variación del 16,1 por ciento con relación al 2004 y del 14,4 por ciento con respecto al segundo trimestre de 2005. Esta variación positiva refleja el comportamiento de las edificaciones, con un crecimiento del 6,7 por ciento y de las obras civiles del 37,9 por ciento. Esto quiere decir que el sector contribuyó con el 0,8% al PIB total³⁷.

³⁶ SECRETARÍA DE PLANEACIÓN DISTRITAL. 2000 – 2003 Cartagena en síntesis. Cartagena: Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias D. T. y C., 2001.

³⁷ Seminario Panorama de la Economía Mundial y colombiana y Desarrollo de la construcción. En Internet: http://www.minambiente.gov.co/ministerio/discursos/010206_panorama_economia_

2.3 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Las empresas constructoras están hoy día ajustando y evaluando sus estructuras de costos y son conscientes de que sus márgenes se reducen como consecuencia del mayor grado de competencia en los mercados a partir de los últimos años. Esta visión del problema es considerada en mayor medida como una gran amenaza para el desplazamiento de su actividad. A continuación se analizan los aspectos más relevantes en la competencia del sector en estudio:

2.3.1 Ciclo de Vida del Sector. Cabe mencionar que el sector de la construcción en Cartagena se encuentra en la etapa de madurez. Dicha etapa se caracteriza por un alto nivel de competencia, la que puede explicarse por los siguientes motivos:

- Gran número de competidores intervinientes en el sector.
- Nivel de ventas en crecimiento, por el auge de la construcción en diferentes barrios de la ciudad.
- Intensa competencia en precios, con diferencias entre los acabados cada vez más innovativos.
- Como consecuencia del punto anterior, se realizan fuertes inversiones en promoción y publicidad, teniendo como objetivo la diferenciación y la preservación de la lealtad a las respectivas empresas.

2.3.2 Competidores Directos. Los principales competidores directos de *Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda.* son:

- Mejía y Villegas.

- Rodrigo Puente.

Este sector es muy competitivo debido a que existen varias empresas que manejan el mercado, pero sobresale la presencia de las descritas, que pretenden imponer un liderazgo coordinando el sector mediante distintas estrategias. Principalmente, las estrategias de las constructoras en la ciudad se basan en el manejo de las siguientes variables:

- Precio.
- Publicidad.
- Promociones.
- Diferenciación del producto.
- Segmentación del mercado.

Debe anotarse que en cuanto a la lealtad que existe de los clientes, esta se debe principalmente a la diferenciación de producto que existe entre las diferentes empresas constructoras. En *Domingo Rodríguez C. & Cía Ltda.*, se busca la diferenciación construyendo con calidad y pensando en la dignidad humana, brindando comodidad, amoldándose a las condiciones climáticas, diseñando zonas verdes para generar espacios de esparcimiento e integración social.

2.3.3 Fortalezas de los Competidores Directos. Como fortalezas generales de estos competidores se puede decir que algunos de estos negocios poseen lotes grandes, bien ubicados y muy valorizados.

2.3.4 Debilidades de los Competidores Directos. En cuanto a las debilidades de los competidores directos de *Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda.*, se tiene que estos

generalmente construyen un área de vivienda caracterizada por espacios muy reducidos que afectan la comodidad de las familias. De igual manera, se puede mencionar que algunos competidores no tienen la misma antigüedad en el mercado, careciendo de experiencia y reconocimiento en la ciudad.

2.3.5 Barreras de Entrada. De manera general al respecto se puede decir que la entrada, en los últimos años, de nuevas empresas al sector, ha intensificado la competencia; por lo que es necesario un fuerte control de las políticas a aplicar, cuidando de no generar una guerra de precios. En esa misma perspectiva, posibles fusiones de empresas competidoras, que les permitiría lograr mayores economías de escala en diversos aspectos, como producción, comunicación y distribución, debilitando así la participación de mercado de las empresas constructoras.

Al ser este un sector muy abierto, donde existen muchas empresas, son bajas las barreras de ingreso al mismo, sin embargo la diferenciación de productos, los requisitos de capital y el acceso a segmentos del mercado son determinantes para el ingreso. Así, como barreras de entrada al sector se puede advertir que en cuanto a los requisitos de capital, para que una nueva constructora desee ingresar a este mercado, deberá desembolsar grandes cantidades de capital si está desea desarrollar una estrategia agresiva de penetración en el mercado de Cartagena.

2.3.6 Tendencias de los Competidores. Las principales tendencias de algunos competidores están dadas por el hecho de que cada día son más las firmas constructoras que realizan planes de interés social a nivel de la ciudad. Se observa también que en los últimos años los aparta-estudios se están vendiendo muy bien puesto que no son costosos y ofrecen muchas comodidades, en especial para personas solteras o familias de tres miembros; esta opción de construcción siempre había existido, pero ahora tiene mayor demanda pese a los espacios pequeños. En ese sentido, algunas empresas constructoras empiezan a ofrecer con fuerza modelos de aparta-estudios en diferentes sectores de la localidad.

Las personas asalariadas y no asalariadas de los estratos 3 y 4 en la zona sur occidental de la ciudad que quieren tener una propiedad digna y bien ubicada, son los segmentos de la demanda que mayormente concentran en la actualidad la atención de las empresas constructoras que compiten en el mercado de Cartagena. De esta manera, tener un gran capital, un buen diseño de soluciones de vivienda y una buena elección de segmentos de mercados son las claves para mantenerse en la competencia actualmente.

2.3.7 Formas Nuevas de Competencia para el Sector. Se encuentra entonces que una de las formas de competencia que ha surgido en los últimos meses y que afecta directamente el mercado del sector es que, dependiendo de sus posibilidades de ingreso, algunas personas están resolviendo su problema de vivienda mediante la compra de lotes para hacer sus propia casa, así les tome más tiempo y más costoso, lo cual resta a *Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda.* oportunidades de nuevos proyectos, pues la iniciativa de estos particulares incluye además contratar servicios de maestros de obras que no les generan mayor valor agregado. Estas personas o familias que compran lotes y diseñan y construyen por su cuenta, en algún momento se vuelven competencia directa, máxime que hay quienes lo están haciendo por negocio.

Cabe decir que muchas veces personas de cualquier profesión como contadores, economistas e ingenieros, entre otras que de alguna manera están vinculados al sector, se dedican al negocio de la construcción incursionando en menor escala, puesto que por prestar sus servicios en el sector reúnen la información necesaria del mismo para iniciar sus inversiones y pequeños proyectos.

2.3.8 Poder Negociador de los Compradores. Los principales compradores de este producto (soluciones de vivienda) son los consumidores finales, quienes son cada vez más exigentes, buscando mejores precios, calidad y mayor variedad en la decoración. Todos quieren tener una vivienda con calidad tanto interna como externamente, según las últimas tendencias y hacerle remodelaciones. En general, poseen un alto poder negociador ya que pueden cambiar de constructora si no se encuentran satisfechos.

Una de las formas en que los clientes pueden representar una competencia y/o ejercer presión o influencia significativa en las actividades de la empresa es que estos muchas veces pueden hacer presión en cuanto al monto al que la empresa les cotiza los productos, diciéndole que en otras constructoras están comprando más barato, así muchas veces son ellos quienes establecen los plazos de pago, distribución de espacios físicos, etc. Como consecuencia de esto, muchas veces las constructoras, para tener presencia en esos segmentos, deben adecuarse a dichas exigencias.

Entiéndase que los compradores de los inmuebles consumen los diversos aspectos de una vivienda de acuerdo con sus deseos y necesidades. Así, la decisión está determinada por la conjunción de una situación personal, familiar o comercial, entre otras, de una vivienda determinada en un sitio determinado; por tanto, el uso y aprovechamiento de las edificaciones son sensibles a los cambios operados en los costos y en la demanda.

2.3.9 Poder Negociador de los Proveedores. En general, las materias primas principales para la construcción de soluciones de vivienda se distribuyen a través de las empresas de materiales de construcción: ferreterías, cementeras, aserraderos y profesionales como administradores, ingenieros civiles, arquitectos, contadores, etc. Se puede decir que los proveedores tienen un gran poder de negociación ya que, al ser el sector muy disperso, tienen muchas opciones de clientes. Es decir la producción de materiales de construcción en este momento no está muy concentrada en pocas empresas, razón por la cuál también las constructoras pueden tener cierto poder de negociación con estos proveedores.

Los principales proveedores o grupos de proveedores de este sector son todas aquellas empresas que se dedican a vender materiales de construcción y son mayoristas en las ciudades donde es dinámico el sector. Una amenaza posible de los proveedores es que estos distribuidores mayoristas de materiales de construcción pueden hacer una alianza estratégica y montar una gran constructora en la ciudad de Cartagena. Como tendencia común de los proveedores se tiene que en su gran mayoría están dando comodidades en el

pago; amplían sus mercados y diversifican sus productos, mejorando el acceso a ellos ofreciendo financiación a sus clientes, abriendo nuevos puntos de ventas y despachos, movilizand o elementos en varios lugares para agilizar la entrega y en general mejoran su dotación en tecnología y maquinaria.

En este contexto cabe decir que la constructora *Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda.* afirma disponer de sistemas de información y registro de proveedores. En tal sentido, estos sistemas de información son una fortaleza en la medida en que esa información sea también confiable y manejada eficazmente por parte de los administradores y trabajadores que la reciben.

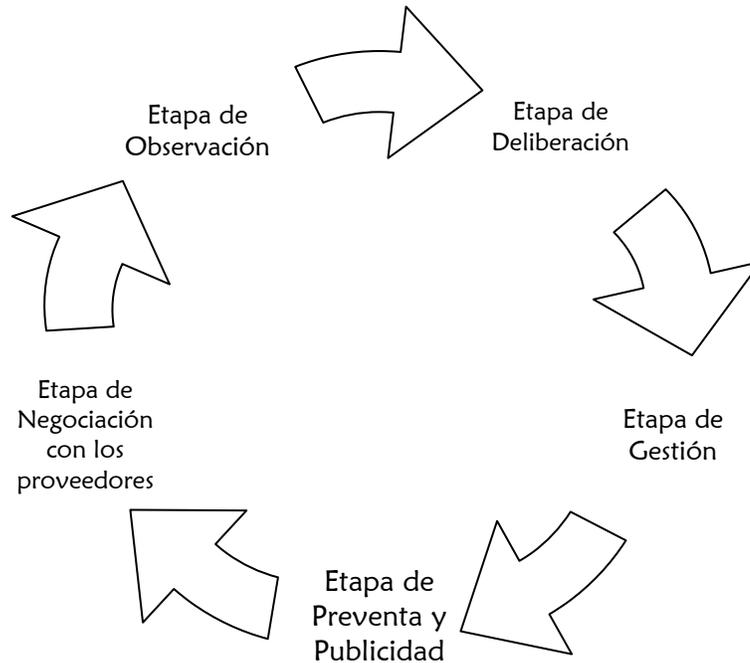
3. ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR PARA LA EMPRESA DOMINGO RODRÍGUEZ C & CIA LTDA.

En el desarrollo de los capítulos anteriores se analizó la incidencia de las variables del macroentorno y su impacto en la empresa, ahora entraremos a hacer el análisis de su cadena valor para ver como debe adaptar su estructura, sus procesos y actividades productivas de acuerdo a las nuevas exigencias del entorno, a las características de los consumidores, el análisis se hará basado en el esquema de Michael Porter, para evaluar las actividades que deben mejorar o cambiar en lo que respecta a la relación con sus proveedores y clientes, la innovación o cambios que debe hacer en los productos y servicios ofrecidos para enfrentar a los sustitutos y posibles competidores, por ultimo se vera que ventajas o desventajas tiene en relación a los demás competidores de la industria.

3.1 ESQUEMA DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN Y ACTIVIDADES PRLIMINARES

A continuación se presenta un esquema de las etapas que anteceden, el proceso constructivo para el mejor entendimiento de la cadena de valor, como se vera mas adelante.

Figura 1. Etapas del Proceso Constructivo



3.1.1 Introducción a las etapas del Proceso. A todo proyecto constructivo le preceden varias etapas, en especial la reunión del gerente con las personas con las que se asociará temporalmente para la realización del mismo, estas etapas sirven para definir aspectos como responsabilidad en los aportes de capital, tipo de proyecto. También se definen aspectos como el diseño, viabilidad del proyecto, su localización, y entorno.

3.1.2 Etapas del Desarrollo de los Proyectos

- **Etapa de Observación:** esta etapa consiste en las labores de reconocimiento y búsqueda de oportunidades o de alternativas de inversión por parte de la empresa o de quienes soliciten sus servicios de construcción o manifiesten sus intenciones de construir o participar en un proyecto, esta labor se hace a través de la observación directa de lotes o propiedades en venta o remate, también en la información de medios impresos del sector.

Esta etapa genera un stock de alternativas de inversión que se mantiene en reserva esperando que se den las condiciones necesarias para su realización.

Es importante mencionar que esta es una actividad constante e ininterrumpida dentro de la empresa, ya que esta no cuenta con los recursos suficientes para adquirir todas estas propiedades.

- **Etapa de Deliberación:** consiste en una reunión con los interesados en invertir en un proyecto de la empresa en particular, en esta reunión cada una de las partes expone sus intereses y expectativas y las propuestas sobre las cuales desea trabajar; al final se llega a un consenso de la alternativa a realizar, aquí se evalúan aspectos como: localización y entorno de lotes, construcciones en remates, condiciones de urbanismo, factibilidad de venta, condiciones del suelo y su uso, si este es apto o no para construir, y de serlo que tipo de construcción se puede realizar, entre otras. Al final se toma una decisión de sobre la alternativa de inversión, y definida esta se procede a establecer los montos de las partes que deciden invertir y las responsabilidades de las mismas, así como el rendimiento de sus aportes.
- **Etapa de Gestión:** En esta etapa se empiezan a diligenciar las licencias de construcción y los permisos de urbanismo, para lo cual se hace la maqueta del proyecto y los planos iniciales, se solicita el crédito respectivo en la Corporación de ahorro y vivienda el cual se le aprueba al constructor con un estudio de mercado y se solicitan las licencias ambientales ante la EPA.
- **Etapa de Publicidad y PRE – Ventas:** En esta etapa se da conocimiento al público del proyecto, se imprimen folletos promocionales, se instala una valla en el lugar de la construcción y se hacen las primeras ventas en planos que permitan la consecución de los primeros clientes. Se abre la sala de ventas, se programan visitas de los clientes interesados en realizar una compra.

- **Etapa de Negociación con los Proveedores:** se establecen los convenios comerciales con los proveedores de los principales insumos que se necesitaran para la construcción, se consiguen los descuentos por compra y los tiempos de entrega de los pedidos, se analizan las diferentes opciones en calidad, precio y diferenciación. Esta es la ultima etapa administrativa que antecede el inicio de las obras constructivas.

3.2 Diseño de la Cadena de Valor

3.2.1 Fundamentación Teórica. La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el costo por ejemplo, puede surgir de fuentes tan disparadas como un sistema de distribución físico de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesaria para analizar las fuentes de la ventaja competitiva, y la “cadena de valor” es la herramienta básica para hacerlo. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existente y potencial. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes, más barato o mejor que sus competidores.

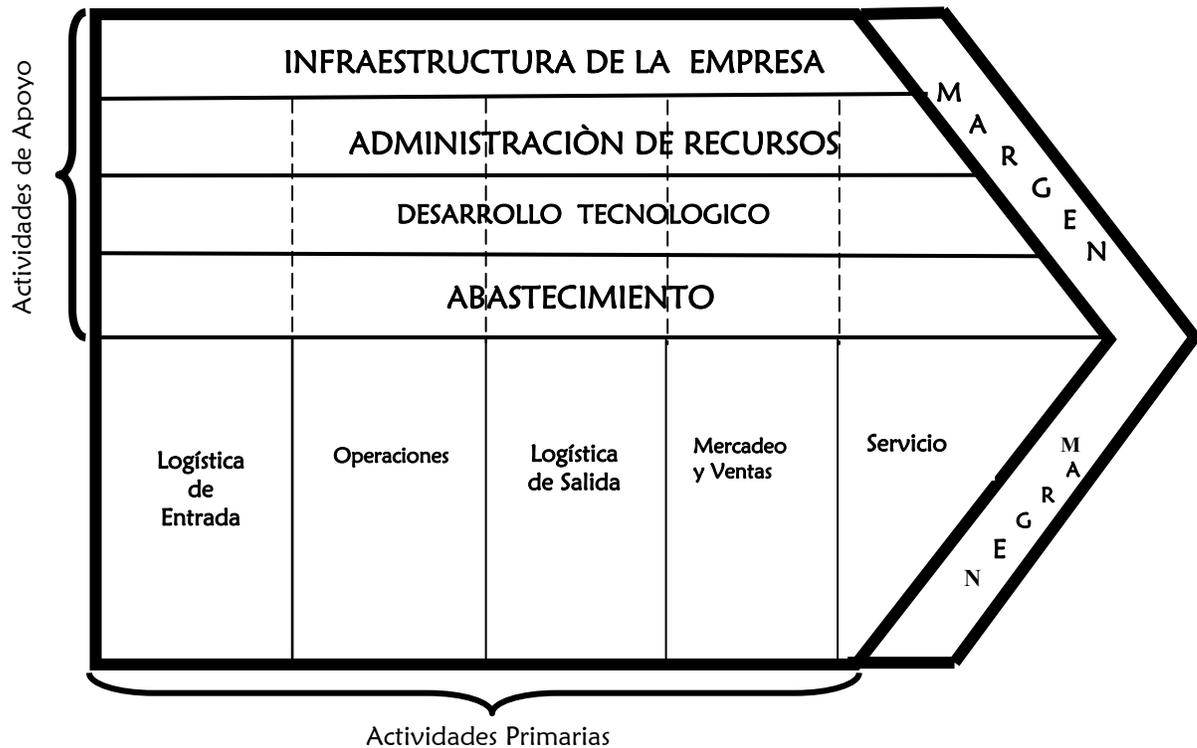
La cadena genérica se usa para demostrar como una cadena de valor puede ser construida para una empresa en especial, reflejando las actividades específicas que desempeña.³⁸

3.2.2 Metodología de la Cadena de Valor. El desarrollo de la cadena de valor de la empresa Domingo Rodríguez C & CIA Ltda. se hizo fundamentada en la parámetros que cita Michael Porter, expuestos anteriormente, por considerar que establecen las directrices básicas que debe tener toda empresa, y particularmente una empresa constructora en las que el ofrecimiento de productos de calidad se convierten en una responsabilidad que hace que la evaluación hasta del insumo mas pequeño sea de vital importancia en el proceso constructivo. A si mismo dada la naturaleza de la empresa, la teoría permite condensar muchas actividades al detalle que por su cantidad seria dispendioso citar.

3.2.3 Construcción de la Cadena De Valor. Para la construcción de la cadena de valor se siguió el siguiente esquema, el cual se adapto al comportamiento y funcionamiento de la empresa de acuerdo a las actividades que tenían lugar en la ella.

³⁸ PORTER, Michael. Ventaja Competitiva Creación y Sostenimiento de un desempeño Superior. 1ª Ed. Compañía Editorial Continental, S.A. DE C.V. México, 1987

Figura 2. Cadena de Valor Genérica



Fuente: Ventaja Competitiva de Michael Porter Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior

Partimos entonces de la cadena genérica de valor y luego de analizarla de acuerdo al funcionamiento de la empresa se describen las siguientes actividades.

3.2.4 ACTIVIDADES DE APOYO

Infraestructura de la Empresa. La firma constructora **DOMINGO RODRIGUEZ C. & CIA LTDA** fié creada hace 20 años bajo la normatividad vigente para constitución de sociedades según consta en la Escritura Pública No 20 del 21 de enero de 1985 otorgada en la NOTARIA SEGUNDA CARTAGENA DE INDIAS, previa inscripción y registro en la CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA bajo el No 101 del libro respectivo, con Registro Mercantil No 34,718, y cuyo Objeto social se define en los siguientes incisos:

“a) La prestación de servicios y asesorías profesionales en las ramas de la Ingeniería Civil, urbanismo, arquitectura, y construcción; b) la explotación económica de la

ingeniería, urbanismo, arquitectura y construcción; c) La construcción, financiación y venta de edificaciones de todo tipo de obras de ingeniería; d) compraventa, administración de bienes raíces, e) formar asociaciones civiles o comerciales que tiendan al desarrollo de construcciones de todo tipo, así como su diseño y administración f) Invertir sus fondos o disponibilidad de bienes raíces; g) la compraventa de y distribución de materiales para la construcción h) contratar con entidades de crédito, financiaciones para invertir raíces. En desarrollo de su objeto la sociedad podrá : adquirir, gravar, enajenar o transformar bienes raíces o no, gravarlos con prenda o hipoteca, tomar o dar dinero en mutuo con o sin intereses, comodato, deposito, anticresis, operaciones bancarias, y con establecimientos de crédito; realizar toda clase de actos y contratos con títulos valores; realizar contratos de sociedad y de cuentas en participación y en general, celebrar toda clase de actos y contratos que tiendan al mejor desarrollo de su objeto social.

Facultades del Representante Legal: La facultad de administrar y representar la sociedad, que por ley corresponde a todos los socios, estos delegan, de manera irrevocable, en un gerente y un gerente suplente, delegación que obliga a todos los socios y sus causahabientes. El gerente tendrá derecho al unos de la razón social y le corresponde: a) Ejecutar la representación legal e la sociedad ante cualquier tipo de autoridad y persona jurídica y extrajudicialmente; b) ejecutar las ordenes emanadas de la junta de socios; c) Adquirir para la sociedad toda clase de bienes inmuebles toda clase de bienes muebles o inmuebles, limitarlo gravarlos alterar la forma y destino de los mismos, darlos en arrendamientos uso, anticresis, venderlas, permutarlas etc.; d) Dar o recibir dinero en mutuo, con o sin intereses, con facultades para determinar la tasa de interés; e) Constituir depósitos bancarios y girar sobre ellos; g) Celebrar toda clase de operaciones con títulos valores, con amplísimas facultades; h) Conferir revocar y sustituir mandatos judiciales y extrajudiciales con las mas amplias facultades; I) Celebrar contratos de representación, activa y pasiva; f) fundar adquirir y administrar, establecimientos de comercio; k) Hacer la sociedad socia accionista de otras sociedades; I) Suscribir contratos de asesorias especificadas en los objetos sociales; m) En general,

actuando con las mas amplias facultades, administrativas y dispositivas, celebrar todos los actos y contratos que tiendan al mejor desarrollo del objeto social.

Administración de Recursos Humanos. Actividades relacionadas con la contratación de mano de obra calificada y no calificada durante el periodo de duración del proyecto.

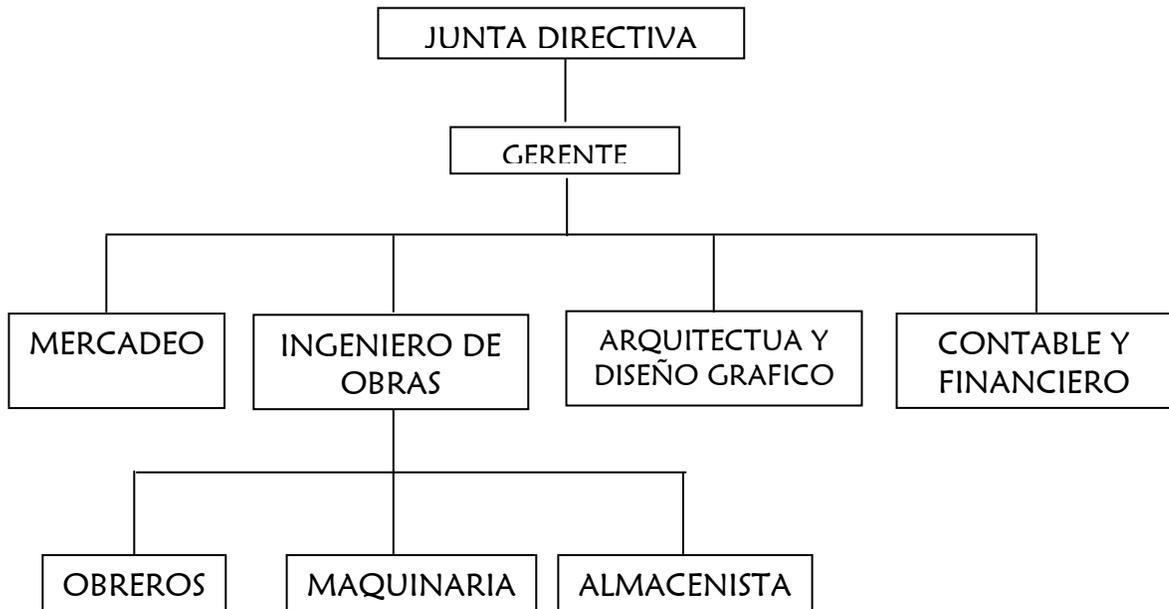
Los criterios de selección para escogencia y posterior contratación de mano de obra no calificada es decir obreros rasos es la experiencia que tenga esta persona en la realización de un tipo de trabajo en particular y la calidad y responsabilidad que presente en la realización del mismo, pues de ello dependerá su participación en lo proyectos siguientes; para este tipo de empleados se estableció el pago por labor realizada luego de la aprobación y verificación del trabajo por parte del maestro de y/o el ingeniero residente de obra, esto con el fin de reducir los gastos que ocasionaría un contrato laboral, además los tiempos por los cuales es contratada una persona normalmente son inferiores a un año. Para este tipo de empleados el periodo de prueba es de 15 días hábiles, superado estos y luego de constatar la calidad de su trabajo sus datos son ingresados al archivo para su posterior localización. La contratación de este tipo de personal se convierte para la empresa en un elemento esencial de diferenciación, puesto que la calidad del producto terminado esta ligada a detalles muy pequeños, por ejemplo: dentro de la operaciones normales de un proceso constructivo están los acabados, que consisten en el repello y estucado de muros exteriores e interiores, cuyo levantamiento fue hecho por otra persona, quien se encargue de esta actividad tiene la responsabilidad de la calidad de la apariencia final de todas las paredes del estructura puesto que al proceso de acabaos le sigue el de pinturas al vinilo, pintura que reacciona mal si la superficie en la que se esta aplicando no se encuentra aislada totalmente de humedad y asperezas, vemos como la mala realización de una tarea y el mal desempeño de una sola persona arruina el resultado final, puesto que para reparar este error se tendría que demoler la pared para luego empezar nuevamente, incurriendo en la pérdida de los materiales y tiempo de la construcción generando atrasos que aumentan los costos del proyecto.

El anterior ejemplo sirvió para ilustrar como la escogencia del personal adecuado puede generar ventajas o desventajas, podemos decir entonces que la selección de personal es una

actividad primaria que genera valor, y esa es una ventaja con la que cuenta la empresa puesto que la experiencia les ha aportado los conocimientos suficientes para escoger y tener dentro de su planta al personal mas experimentado en la realización de tares simples, pero que en su conjunto son importantes.

En la figura 3 se muestra el organigrama de la empresa, el cual contiene unos elementos flotantes en relación al cumplimiento de su razón social los cuales son: Maquinaria, obreros y almacenista, se les definió así puesto que su permanencia esta ligada al tiempo de realización del proyecto, y además porque de realizarse las demás actividades comerciales y administrativas que puede explotar la empresa, esta no necesitaría de sus servicios.

Figura 3. Organigrama de la Empresa



Fuente: Domingo Rodríguez C & CIA. Ltda.

Desarrollo de Tecnologías: Para el desarrollo de su actividad la empresa utiliza diferentes tipos y combinaciones de tecnologías para obtener ventajas.

Como lo cita Michael Porter: “el desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos para mejorar el

producto y el proceso. Cada actividad de valor usa tecnología para combinar los insumos comprados y los recursos humanos para producir alguna salida.”

La empresa utiliza una combinación de tecnología para reducir sus costos y mejorar la calidad de su trabajo, partiendo de situaciones reales, sabemos que Colombia no es un país de tecnologías, las que hay además de ser escasas son costosas en relación a las horas/hombre que se tendrían que pagar por la realización de la labor; aun así su combinación generan resultados muy atractivos en cuanto a velocidad de ejecución de tareas prolongadas, por ejemplo la empresa combina tecnología y trabajo manual en la tareas que tienen que ver con la mezcla y distribución de concreto en los proyectos que requieren obras de urbanismo y en el mismo proceso constructivo, los avances de la industria de suministro ya nos muestran productos cuyo proceso de instalación no es complicado, y al mismo tiempo ofrecen características como: detalles decorativos, liviandad y fáciles de reemplazar, el cartón - yeso es uno de ellos, es un excelente producto porque tiene la elegancia del yeso y requiere solo de una estructura metálica para su adecuación evitando las tradicionales estructuras en madera necesarias para su instalación y el tiempo empleado para ello.

Las actividades relacionadas con la tecnología y sus combinaciones son las mayor supervisión exigen por parte del ingeniero residente y maestro de obras, por cuanto están relacionadas con la calidad del producto que se ofrece, y es una de las cosas que la empresa tiene como filosofía.

Abastecimiento. Esta actividad tiene relación con la etapa de negociación antes descrita, aquí se dan los acercamientos para establecer los acuerdos comerciales entre la empresa y sus diferentes proveedores de materiales, para tratar de generar valor es estas operaciones en cuanto a pedidos, tiempos de entrega, privilegios en el orden de los despachos, todo esto para ganar márgenes de tiempo que aceleran otras tareas y mejoran el tiempo total de realización del proyecto lo que a su vez ayuda a reducir los costos totales.

Cabe resaltar que la posesión de algunas maquinarias e implementos de trabajo que se suministran a algunos obreros en la realización de sus labores ayudan a reducir costos por cuanto se emplean en las labores más largas en donde la contratación de estas generaría un aumento en el presupuesto.

Los acuerdos y convenios comerciales ayudan a reducir los costos de los insumos, por cuanto se consiguen muy buenos descuentos, las ventajas de la fidelidad de empresa a cierto tipo de proveedores genera con el transcurso del tiempo que la empresa tenga en un momento dado el poder de negociación, y esa es una ventaja.

Por ejemplo, uno de los principales abastecedores de las constructoras en la ciudad son las ferreterías, este gremio se caracteriza por la guerra de precios, las constantes promociones y el Síndrome de productos genéricos, la mayoría de los productos son estandarizados, y en constante innovación de acuerdo a las últimas tendencias en decoración de espacios interiores y exteriores, la ventaja aquí es aprovechar esta guerra constante y conseguir los mejores productos de las últimas tendencias a un precio económico presionado un poco el mercado y sus proveedores, no con el precio sino con servicios adicionales como el despacho de los productos y su entrega oportuna en obra, así como el cuidado de los mismos en el traslado.

3.2.5 ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística de Entrada: Actividades de Contratación de personal de ventas, servicios publicitarios, medios impresos, profesionales y mano de obra no calificada.

Contratación en el suministro de materiales a través de acuerdos comerciales con establecimientos como ferreterías, que se encargan de las actividades de pedido, despacho y entrega de pedidos en obra.

Contratación de los equipos pesados para movimientos de tierra y transportes de sobrantes, como buldózer, retroexcavadora, y volquetas.

Contratación del servicio de topografía y delimitación, para lo cual se solicitan los servicios de un topógrafo, que establezca los límites con los que colinda el terreno, así como el establecimiento de los puntos de nivel, y los puntos que se necesitan para saber hasta donde se debe construir y / o rellenar.

Solicitud de los respectivos permisos a las empresas prestadoras de servicios de agua, luz y gas natural, para la posterior conexión de las redes hidráulicas, redes sanitarias, redes eléctricas y de gas para cada uno de las soluciones habitacionales.

Obras de equipamiento urbano, más exactamente pavimentación de calles, andenes, canales colectoras.

Operaciones. El Proceso Constructivo lo podemos definir en los siguientes pasos los cuales a su vez se dividen en actividades:

Preliminares

1. Construcción del Campamento: caseta móvil o fija que sirve para el almacenamiento de materiales herramientas equipos y además sirve de albergue al ingeniero residente.
2. Herramientas y Equipos: consecución de las herramientas necesarias para dar inicio a la obra de construcción.

Movimiento de Tierra

1. Desmonte: es el corte y retiro de árboles, materiales, y toda clase de elementos vegetales.
2. Descapote: es el corte de una capa de terreno llamada humus o capa vegetal. Estas dos actividades se realizan con una maquinaria pesada llamada bulldózer.
3. Relleno con material de común: se hace con material de bajas especificaciones y material del mismo lugar de la obra, esto con el ánimo de nivelar el terreno o reemplazarlo.
4. Corte de caja de vía: consiste en una excavación con bulldózer, para abrir lo que se llama técnicamente caja de vía, resultado de este corte es un material que se usa en la misma obra como material común. Este procedimiento sirve para poner la capa de concreto rígido.

5. Zahorra: el volumen que resulte del corte anterior será reemplazado con inmaterial granular seleccionado, el cual será compactado en capas sobre las cuales se construirán las bases del futuro pavimento.
6. Comisión de Topografía: conjunto de personas y equipos encargados del alineamiento de ejes de vías, localización del proyecto y nivelación del mismo. Estos establecen los puntos que se necesitan para saber hasta donde se debe construir o rellenar. Este paso se lleva a cabo si y solo si el lugar cuenta con las obras de urbanismo, sino se deben hacer para dotar al lugar de los servicios públicos necesarios, es decir postes de redes eléctrica, agua luz y gas natural.

Redes

1. Redes Hidráulicas: son las instalaciones subterráneas conductoras de agua potable.
2. Redes Eléctricas: son las redes conductoras de energía eléctrica que pueden ser subterráneas o aéreas de acuerdo a las especificaciones técnicas exigidas por la empresa administradora de este servicio.
3. Redes de Gas: redes diseñadas y construidas de acuerdo a las normas ICONTEC para la distribución de este servicio.

Estructura y Pavimentos

1. Pavimentos: los pavimentos o capas de rodaduras en concreto rígido son los que se construyen sobre el relleno con material granular compactado y su espesor varía de acuerdo al diseño.
2. Andenes en Concreto: son los pavimentos o capas construidos paralelos a las vías vehiculares.

Muros: pueden ser de varios espesores y de diferentes características, cumplen una función de separación de espacios en una vivienda, generalmente, se construyen con bloques de cemento o ladrillos.

Pañetes: luego de levantados los muros son pañetados (repellados)

Acabados son las actividades relacionadas con la ejecución de la parte de enchapes, baños y pinturas colocados en los muros, cielorrasos y pisos, como por ejemplo, enchapes e baños y cocinas que van fijados a los muros para obtener un tipo de acabados con texturas diferentes al resto de la construcción. El resto de muros internos de la construcción suelen

darse acabados con un material llamado estuco, el cual tiene un acabado final de pintura al vinilo.

Graniplast: es el acabado final que se le aplica a los muros que pertenecen a las fachadas de la construcción.

Pintura al barniz: acabado final que se le aplica a marcos y puertas que puede ser con barniz o laca

Carpintería en Madera: es el montaje de puertas, en baños habitaciones y entrada principal así como de techos, cielorrasos, guarda escobas, closet en madera y muebles de cocina.

Carpintería Metálica: es el montaje de ventanas de aluminio en salas y habitaciones

Redes Eléctricas: Instalaciones eléctricas internas

Redes Hidráulico sanitarias: Instalación de dichas redes al interior de cada una de la viviendas.

Aparatos Sanitarios: instalación de sanitarios, lavamanos, duchas, rejillas de piso juego de incrustaciones de baños.

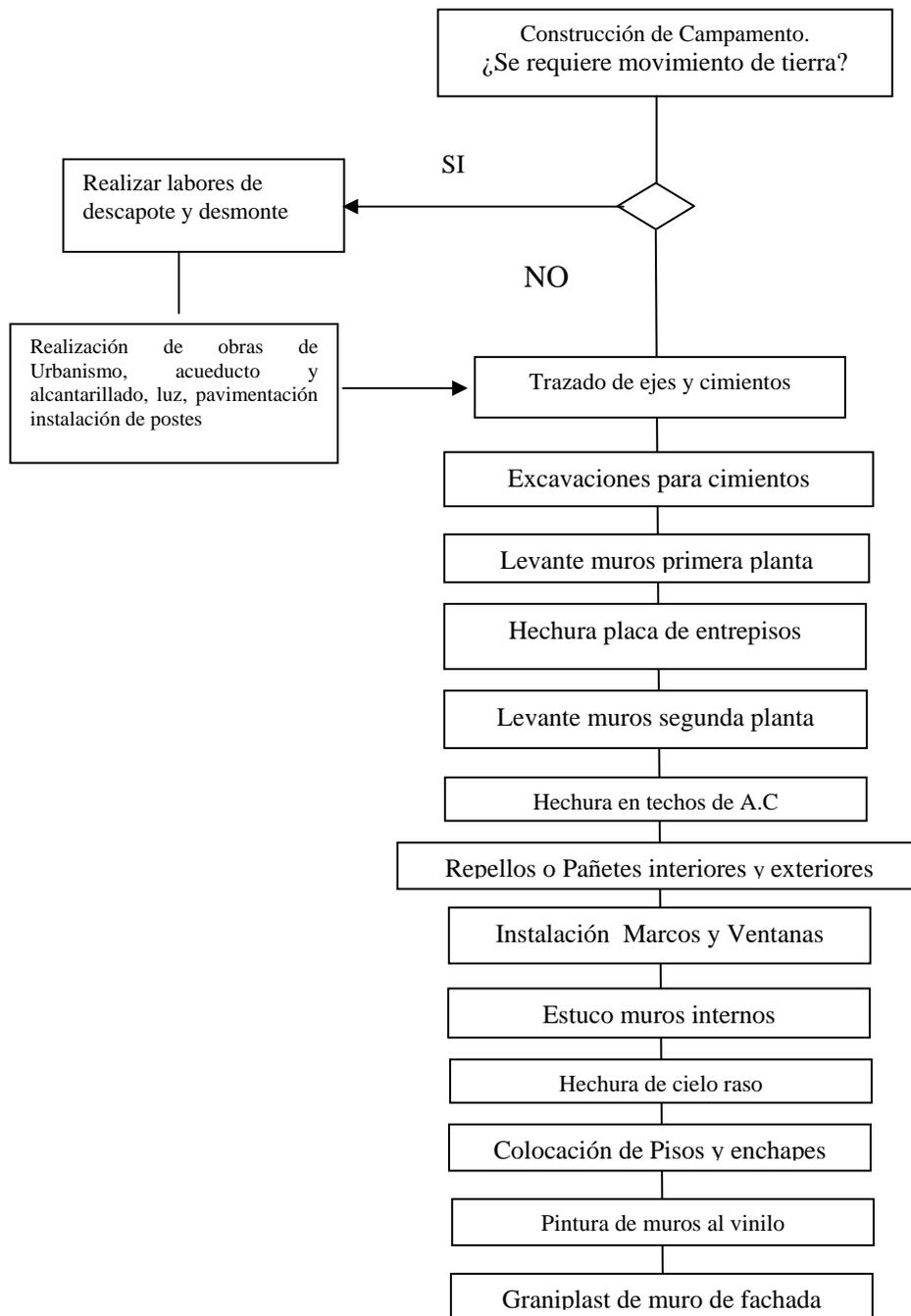
Este proceso se simplifica en la figura 4.

Aseo y Limpieza. Luego de realizados los últimos retoques, se procede a retirar los sobrantes y desechos que dejan los procesos antes mencionados.

Logística de Salida. Se da como parte del proceso de cierre de ventas, de las preventas o ventas en planos que se hicieron antes de iniciar la construcción y que ayudaron a impulsarla. Comprende todas las actividades requeridas a la entrega de los inmuebles luego de la compra, es decir están la gestión y diligenciamiento de contratos de compraventa, registro notarial de escritura, el registro de matricula inmobiliaria

Mercadeo y Ventas. Esta comprendida por todas las actividades asociadas a la promoción del proyecto y comercialización del producto.

Figura 4. Flujograma Proceso Constructivo



A.C. Asbesto cemento

Es decir estas empiezan desde el momento en que se decidió el tipo de proyecto a realizar, se da conocimiento al público de su existencia, se coloca una valla promocional en el lugar donde se realizara la construcción, se publican avisos de prensa y se establecen los primeros contactos para hacer las preventas o ventas sobre planos; luego de conseguirlas se procede al inicio del obra, en el transcurso de esta se programan visitas de los compradores para mostrarles el grado de evolución de la obra.

Luego de finalizada la obra, las labores de mercadeo continúan hasta vender la última propiedad, hasta este punto la actividad resulta mas fácil puesto que los compradores se motivan mas al ver a las personas disfrutando de su propiedad, y pueden ofrecer comentarios favorables muy importantes.

Es importante resaltar que las actividades de logística de salida en esta etapa del proceso de mercadeo se dan de la misma forma como se describió con antelación.

Servicio. Asesorías en remodelación y ampliación, del inmueble en caso de ser vivienda o apartamento, o de edificación en caso de ser un lote, asistencia en diseño arquitectónico.

4. DIAGNÓSTICO DE LA “EMPRESA DOMINGO RODRÍGUEZ C. Y CÍA. LTDA.”

Debido a que la empresa *Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda.* planea crecer para aumentar su producción y sus ventas, es necesario que el nivel de posicionamiento en el mercado de la construcción sea bastante alto en aras de producir a mayor escala sin correr el riesgo de tener pérdidas o decaer. Se requiere entonces conocer las debilidades y fortalezas actuales con que cuenta, analizando aspectos tales como: organización, finanzas, producción, producto, mercadeo y competitividad, entre

otros que deben ser evaluados, ajustados y fortalecidos para ser competitivos a la hora de expandir su mercado en la construcción.

Todo este proceso no es fácil y requiere de investigación y esfuerzos por parte de los empresarios, porque de ello dependerá en gran medida el éxito o fracaso de la compañía. Es por ello que con base en las entrevistas aplicadas a los directivos de la empresa, y a través de observación directa, se concluye en el siguiente capítulo un diagnóstico general para la empresa objeto de estudio.

4.1 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INTERNA DE LA EMPRESA

En este apartado se plantea caracterizar el sistema de organización interna de la empresa en términos de su capacidad directiva, financiera, productiva y de recurso humano, con el fin de conocer sus posibilidades para enfrentar las actuales exigencias del mercado de la construcción.

4.1.1 Metodología Aplicada. Con el fin de evaluar la situación actual de la administración y gestión de *Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda.*, que permita determinar la capacidad que tiene actualmente para crecer aumentando su producción y ventas, se decidió utilizar la metodología de auditoría organizacional

del autor colombiano Humberto Serna³⁹, mediante la cual se determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que se requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. El Perfil de Capacidad Interna de la empresa (PCI) es un procedimiento básico para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía, pues evalúa fortalezas y debilidades en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo. El PCI examina cuatro categorías a saber:

1. La capacidad Directiva;
2. La capacidad Financiera;
3. La capacidad del Talento Humano;
4. La capacidad Tecnológica (Producción).

4.1.2 Capacidad Directiva. Para evaluar la Administración y Gestión actual, es necesario tener varios aspectos en cuenta en las categorías de Capacidad Directiva y Financiera; dicha información fue recolectada luego de realizar un trabajo de investigación tanto en el aspecto administrativo como financiero mediante la utilización de las matrices que se muestran a continuación:

³⁹ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión-Teoría y Metodología. Bogotá: Editorial 3R Editores. P. 121.

Cuadro 3. Matriz de Capacidad Directiva.

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Imagen corporativa Responsabilidad Social	X						X		
2. Uso de planes estratégicos. Análisis estratégicos				X			X		
3. Evaluación y pronóstico del medio		X						X	
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes			X					X	
5. Flexibilidad de la estructura organizacional	X								X
6. Comunicación y control gerencial	X						X		
7. Orientación empresarial				X			X		
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa		X						X	
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante						X			X
10. Habilidad para manejar la inflación	X						X		
11. Agresividad para enfrentar la competencia				X			X		
12. Sistemas de toma de decisiones			X					X	
13. Sistemas de coordinación		X						X	
14. Evaluación de Gestión			X					X	

Fuente: La autora con base en la información suministrada por la empresa. Nota: A= Alto; M= Medio; B= Bajo.

De la anterior matriz de Capacidad Directiva, se puede inferir que aspectos como: la imagen corporativa, flexibilidad en la estructura organizacional, la comunicación y el

control gerencial son considerados como factores de mayor impacto. Al respecto se tiene que gracias a las políticas administrativas establecidas y la forma como la han aplicado, permitió construir a lo largo de estos años una imagen que muestra a Domingo *Rodríguez C. y Cía Ltda.*, como una empresa sólida; así mismo, se ha logrado a través de esta gestión un clima laboral que permite que la información fluya fácilmente a través de una estructura organizacional adecuada, impulsada por un buen sistema de coordinación.

Vale decir que la comunicación organizacional es una de las fortalezas de la empresa puesto que existe fluidez e interacción de información tanto vertical como horizontal, permitiendo el compromiso a nuevos retos y el desarrollo de los planes y metas que desea lograr. En cuanto al control gerencial, este ha ayudado a la empresa para evaluar y mejorar la gestión administrativa en el momento de tomar decisiones y coordinar todas las actividades referentes a la calidad tanto de los procesos de producción como de los productos mismos en el ámbito de la construcción.

De otro lado, la formulación de planes estratégicos y la habilidad para enfrentar a la tecnología cambiante también son considerados aspectos fundamentales para el desarrollo de la empresa y depende de una buena administración que estos dos se lleven a cabo. Sin embargo, son precisamente estos dos aspectos los más débiles en la empresa, en los que debería reforzarse debido a su alto impacto, pues es preocupante que en este momento en que se respira un aire de auge del sector de la construcción y facilidad financiera no se tengan ni siquiera planes concretos de negocios hacia futuro.

4.1.3 Capacidad Financiera. Corresponde también al perfil de capacidad interna evaluar la capacidad financiera con la que cuenta la compañía, tal como se realiza en el cuadro 4.

Cuadro 4. Matriz de Capacidad Financiera.

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Acceso al capital cuando lo requiere	X						X		
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	X							X	
3. Facilidad para salir del mercado	X							X	
4. Rentabilidad, retorno a la inversión			X					X	
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	X						X		
6. Comunicación y control gerencial	X							X	
7. Habilidad para competir con precios						X	X		
8. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda					X			X	
9 Estabilidad de costos	X						X		
10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica			X					X	
11. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios						X	X		

Fuente: La autora con base en la información suministrada por la empresa. Nota: A= Alto; M= Medio; B= Bajo.

De acuerdo a esta categoría, es importante destacar que la empresa cuenta con efectivos líquidos que pueden permitir efectuar inversiones o tener acceso al capital en el momento que se requiera para la construcción de un proyecto de solución de vivienda. Otra fortaleza

es el acceso al capital cuando se requiera, lo cual es una ventaja puesto que permite a la compañía realizar proyectos y planes de inversión que ayuden a un buen posicionamiento en el mercado Sin embargo, posee entre sus debilidades la falta de habilidad o de capacidad para satisfacer la demanda, lo que podría estar generando de alguna forma pérdidas tanto de dinero como de clientes; además, la baja habilidad para competir con precios es una debilidad que está afectando fuertemente ya que otras empresas del sector de la construcción abarcan el mercado con esta variable. En este sentido, es posible que los clientes puedan obtener productos sustitutos o muy parecidos a los que ofrece *Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda.*, suministrados por otras empresas de la construcción que ofrecen precios más bajos en el sector, causando un impacto negativo en las ventas y por ende en las utilidades.

4.1.4 Capacidad del Recurso Humano. En la dinámica empresarial de cualquier organización, el talento humano constituye uno de los recursos clave en el logro de los objetivos, calidad en los procesos, incremento en el nivel de eficiencia y eficacia, calidad de los productos, entre otros. Es por esto que en *Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda.* la conjugación de estas variables es uno de los elementos claves que determinan su nivel de competitividad ya sea en el mercado local y/o nacional, puesto que la empresa también puede evaluar qué tan factible sería abarcar a otros departamentos. Dentro del análisis interno que se ha llevado a cabo el PCI evalúa por medio de la siguiente matriz, la capacidad del talento humano que posee la empresa.

Cuadro 5. Matriz de Capacidad del Recurso Humano.

CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Nivel académico del talento			X				X		
2.Experiencia técnica	X						X		
3. Estabilidad	X						X		
4. Rotación	X						X		
5. Ausentismo					X		X		
6. Pertenencia	X						X		
7. Motivación					X		X		
8. Nivel de remuneración						X	X		
9. Accidentalidad	X						X		
10. Retiros		X					X		
11. Índices de desempeño	X						X		

Fuente: La autora con base en la información suministrada por la empresa. Nota: A= Alto; M= Medio; B= Bajo.

De acuerdo con el cuadro 5, *Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda.* cuenta con un personal que posee las capacidades que se requieren para el desempeño de sus funciones en los cargos respectivos de la empresa. El nivel académico con los que estos cuentan es alto debido a que existe un número considerable del personal que posee educación universitaria y postgrados; además la mayoría de los empleados han crecido con la empresa y por lo tanto han adquirido a través de los años experiencia y sentido de pertenencia. Las

responsabilidades y funciones son claras para cada uno de ellos y se esfuerzan por aumentar el índice de desempeño.

El encargado de Recursos Humanos ha explicado que el nivel de remuneración para los empleados directivos está en un nivel alto debido a que la empresa posee una escala salarial y por ende existen cargos que se encuentran en la actualidad bien remunerados, lo cual representa una fortaleza para la empresa, pues es sabido que cuando el empleado siente que su trabajo es bien pago, suele motivarse y realizar bien su labor. El área en referencia realiza actividades para que los empleados se sientan mejor, garantizando su bienestar en la empresa tanto en seguridad ocupacional como motivacional, incentivando de alguna manera su trabajo; ya sea de tipo monetario o por ascenso; sin olvidar que esta área se encarga de hacer la debida selección de sus empleados, reclutamiento e inducción para los respectivos cargos.

Pero es necesario que se mejoren las condiciones de remuneración de los empleados que no están en el nivel directivo, pues el rendimiento y la motivación de estas personas aumentarían en la medida en que los cambios se hagan beneficiando a toda la empresa. Por tal razón es conveniente analizar la escala salarial siendo más justos en el reconocimiento del trabajo que realizan los obreros.

Igualmente importante es reforzar el nivel de formación de los empleados de bajo perfil, capacitándolos en la nueva tecnología y aprovechando la experiencia que poseen para ser aplicada correctamente afianzándola con nuevos conocimientos, promoviendo la investigación y el desarrollo de ideas para el progreso de ellos mismos y de la compañía en general.

4.1.5 Capacidad Tecnológica. Con el fin de evaluar la capacidad tecnológica se ha utilizado la siguiente matriz del análisis interno, para identificar las debilidades y fortalezas que presenta la empresa en cuanto a este aspecto y poder establecer posibles estrategias que

permitan de alguna forma mejorar el producto, dándole valor agregado y por ende un posicionamiento en el mercado de la construcción.

Cuadro 6. Matriz de Capacidad Tecnológica.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Habilidad técnica y de manufactura	X						X		
2. Capacidad de innovación		X						X	
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos		X					X		
4. Efectividad de la producción y programas de entrega	X						X		
5. Valor agregado al producto		X						X	
6. Intensidad de mano de obra en el producto		X					X		
7. Economía de escala				X			X		
8. Aplicación de tecnología de computadores		X						X	
9. Nivel de coordinación e integración con otras áreas	X						X		
10. Flexibilidad de la producción		X					X		

Fuente: La autora con base en la información suministrada por la empresa. Nota: A= Alto; M= Medio; B= Bajo.

De acuerdo a esta categoría, es importante destacar que *Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda.*, cuenta con unas fortalezas como son: habilidad técnica y de manufactura, un nivel de tecnología utilizado en la construcción, efectividad de la producción y programas de

entrega y de un nivel de coordinación e integración con otras áreas que pueden permitir a la empresa brindar a sus clientes productos de mejor calidad.

Aunque los procesos que se llevan a cabo son buenos, vale la pena resaltar que todo es susceptible al cambio y mientras se pueda mejorar, es conveniente hacer los esfuerzos que sean necesarios para ir a la vanguardia del desarrollo de la tecnología, tales como las casas prefabricadas en PVC, que son una alternativa económica y durable, y las paredes en plisen, que ofrecen una reducción considerable en los costos. En este sentido, debe gestionarse la adquisición de nueva tecnología que le permita aumentar la producción y la calidad de las soluciones de vivienda que construye puesto que el nivel tecnológico es uno de los pilares centrales de cualquier iniciativa que apunta al mejoramiento de las condiciones de posicionamiento en el sector de la construcción; por eso es importante que esta compañía alcance un alto nivel tecnológico ya que esto ayudará a la difusión, adaptación y creación de nuevos proyectos y sistemas de organización.

Si no se avanza en tecnología, podría llegar a afectarse en términos marginales los volúmenes de proyectos y utilidades y amenazar su permanencia en el mercado. Sería bueno elevar el nivel tecnológico de la empresa haciéndola más dinámica y competitiva; puesto que la introducción de nuevos procesos, mecanismos, sistemas de control y otros medios del sector de la construcción favorecerán a la producción y elevación de la calidad de sus productos.

4.2 ANÁLISIS DOFA DE LA EMPRESA

En complemento de lo expuesto en las líneas anteriores, a través de un análisis DOFA, las páginas siguientes recogen de forma resumida la relación de puntos fuertes y débiles que, en el interior de la empresa, pueden facilitar o dificultar la implementación del plan estratégico a proponer. Paralelamente, se identifican las amenazas y oportunidades del entorno en el que la empresa se viene desarrollando para ofrecer su servicio.

4.2.1 Fortalezas.

- Experiencia de la empresa en el mercado y negocio de la construcción, que le ha permitido gozar de un *good will* entre los clientes. Tiene buena reputación en el mercado, pero mejorable dada su estructura y capacidad operativa.
- Calidad de los proyectos de solución de vivienda, gracias a que tiene excelente recurso humano, permitiéndole una sólida presencia en la ciudad de Cartagena.
- La calidad en todas las etapas del proceso constructivo con el diseño de espacios interiores y zonas como terraza y jardín.
- Se realiza una pre-venta del proyecto de solución de vivienda a los clientes, con los cuales se logra tener una estrecha relación comercial, generando confianza y fidelidad en la compra del producto.
- Ofrecer por dos años el servicio postventa de asesoría técnica y legalización de la propiedad, que hoy día ya no es considerado por los clientes como un valor agregado, sino como parte del paquete de servicios que ofrecen las empresas, por lo tanto es un aspecto positivo para mantener satisfecho a sus clientes y para generar confianza en el mismo.
- La creatividad de sus empleados para elaborar los acabados. Además, es innovador en cuanto a servicios a partir de nuevos estilos de soluciones para vivienda.
- La sistematización de algunos procesos administrativos.

- Capacidad de aguantar retrasos en los pagos por parte de los clientes. Es eficiente en fijación de precios y cobertura geográfica
- Aspectos actitudinales positivos por parte de los propietarios y directivos de la empresa para gestionar el cambio.
- Orientación de los productos a las demandas de los clientes.
- La puntualidad en la entrega de los proyectos de solución de vivienda.

4.2.2 Debilidades.

- Predomina una gestión y cultura organizacional tradicional, que no permiten la implementación de una política institucional integral a largo plazo.
- La falta de tácticas de publicidad y mercadeo para aumentar las pre-ventas. Por lo tanto, pierde mercado por falta de una publicidad y promoción más agresiva.
- Falta de comunicación con el mercado de la construcción, reflejándose en escasez de compradores.
- Falta de cultura y práctica de planificación, que no garantiza la continuidad de los proyectos.
- No tiene terrenos para construir.
- Ausencia de un posicionamiento sólido.

- La nueva generación no reconoce su buen nombre.
- Ausencia de estímulos e incentivos a los empleados de más bajo nivel, creando actitudes negativas, de desmotivación y poca implicación de los obreros.
- Dirección autoritaria de procesos internos y administrativos, dificultando la comunicación entre directivos y empleados.

4.2.3 Amenazas.

- Inestabilidad del contexto político de Colombia, por lo que los consumidores se han vuelto más sensibles al precio debido a la pérdida de poder adquisitivo.
- El costo de construcción de soluciones de vivienda es muy alto en sectores residenciales.
- Lavado de activos por parte de algunas compañías del sector, fenómeno que distorsiona el mercado, a las cuales sólo les interesa registrar el flujo legal de dinero y por tanto son mucho más agresivos.
- Encarecimiento permanente del precio del combustible que sube el costo de algunos materiales de construcción y se refleja en el precio final a los clientes.
- Constructoras que ofrecen casas prefabricadas en PVC, que son una alternativa económica y durable, y la paredes en plisen, que ofrecen una reducción considerable en los costos.

- La entrada, en los últimos años, de nuevas empresas al sector de la construcción, ha intensificado la competencia; por lo que es necesario un fuerte control de las políticas a aplicar, cuidando de no generar una guerra de precios. Es decir, el empeoramiento del clima competitivo.
- Posibles fusiones de empresas competidoras, que les permitiría lograr mayores economías de escala en diversos aspectos, como producción y comunicación, debilitando así la participación de mercado.
- Niveles constantes de desempleo, subempleo, autoempleo y bajas remuneraciones en la mayoría de familias. Así mismo, con la caída del nivel de los salarios las personas tienen cada vez menos posibilidades de adquirir una vivienda.
- Las previsiones de modificación del marco legal para los negocios del sector, el cual genera un clima político normativo poco facilitador.
- Identidad poco definida de la empresa.
- Imagen de una empresa poco planificadora.

4.2.4 Oportunidades

- Desarrollo y mejoramiento de técnicas de construcción de soluciones de vivienda a través de nuevas tecnologías.
- Demanda y sensibilización de la sociedad hacia una cultura de adquisición de vivienda propia.

- La magnitud de la problemática en materia de vivienda y la necesidad de evaluar sus mecanismos de financiamiento para ejecutar nuevos proyectos por parte del gobierno que obliga a los bancos a ofrecer alternativas de financiación a bajas tasas de interés.
- La aparición en el mercado constructivo de materiales ligeros o de poco peso como el icopor y el PVC, porque reducen costos.
- La baja del precio del cemento decretado por el gobierno.
- Búsqueda de nuevos mecanismos para financiar la adquisición de vivienda por parte del Estado en los sectores de bajos recursos dentro del marco de la problemática habitacional de la ciudad de Cartagena.
- El desempleo, que baja el valor de la mano de obra, esto beneficia al constructor ya que los costos de contratación bajan.
- Disminución de la inflación.
- En Colombia la industria de la construcción es de gran relevancia.
- El aumento de la población.
- Los ingresos económicos de la personas han disminuido al punto que los profesionales no consiguen buenos salarios, por lo que la sociedad tienda a bajar de estrato, lo que lleva a considera la realización y evaluación de proyectos para el estrato 3.

En síntesis de todo lo anterior, se tiene que la compañía es reconocida y tiene un alto nivel de posicionamiento en el mercado de la construcción; las soluciones de vivienda que ofrece son de buena calidad; posee la maquinaria y recurso humano necesario para brindar excelentes proyectos a los clientes. Sin embargo, no existe la fuerza en las actividades de publicidad y tecnología, entre otros aspectos que debe mejorar. En fin, a partir del análisis desarrollado de la empresa de construcción *Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda.*, se tiene que la compañía debe realizar cambios rotundos en algunas áreas con la finalidad de fortalecer el liderazgo obtenido años anteriores. La matriz DOFA muestra más claramente los puntos a tener en cuenta y resulta muy útil su implementación en el plano práctico.

5. PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA DOMINGO RODRIGUEZ C & CIA. LTDA.

El desarrollo de los capítulos anteriores nos permitió recoger la información necesaria para elaborar la estrategia que debe seguir la empresa, teniendo en cuenta sus principales fortalezas y debilidades, así como los generadores de valor al realizar el análisis de la cadena de valor.

Los resultados encontrados luego de analizar a la empresa **DOMINGO RODRÍGUEZ C & CIA LTDA**, muestran la necesidad de una renovación, redefinición y redireccionamiento, para convertirla en un ente con posibilidades de participación en el mercado.

El plan estratégico que se presenta a continuación, está basado sobre todo en una estrategia de enfoque, por considerar que la empresa debe fortalecer su presencia en el segmento de mercado en el que ha trabajado por años y recuperar a sus clientes.

5.1 DESARROLLO DE MISION Y VISION.

Básicamente se trabaja para satisfacer al cliente externo con un producto más innovador, teniendo en cuenta las facilidades de financiación que ofrecen en la actualidad los sistemas financieros. También se trabajan aspectos que antes no eran considerados importantes y por lo tanto no permitían el desarrollo organizacional de la empresa y aportaron a su receso temporal; se presenta una empresa más comprometida en el ámbito social, que se preocupa por mejorar sus procesos internos, obtener resultados óptimos en todos sus procesos, manteniendo el nivel de satisfacción de sus propietarios y sobre todo el del cliente externo.

5.1.1 MISION: Contribuir de manera directa e integral, como socios estratégicos, mejorar las condiciones de vida de nuestros clientes a través del desarrollo de ambientes habitacionales de acuerdo a sus posibilidades económicas, a través de una gestión efectiva y

control de recursos y la constante mejora de nuestros procesos, que permitan optimizar sus resultados, siendo una empresa rentable para sus propietarios, consiente de su compromiso con la sociedad y con el bienestar de sus empleados.

5.1.2 VISION. En **DOMINGO RODRIGUEZ C & CIA Ltda.** nos vemos en el 2.009 consolidados y altamente reconocidos como una empresa responsable socialmente, competitiva, Innovadora y Generadora de Conocimiento. Constituidos, en la Zona Sur Occidental de Cartagena, como el mejor socio estratégico en la generación de ambientes habitacionales, acorde con las tendencias, para nuestros clientes de acuerdo a sus expectativas económicas

5.2 ESTRAGIA EMPRESARIAL. DOMINGO RODRIGUEZ C & CIA Ltda. buscará configurar el sector mediante la generación de nuevos servicios, dirigidos a un nicho de mercado en el sector de la construcción y desarrollo de proyectos de habitacionales, siguiendo una estrategia de concentración (Enfoque) destinada específicamente a las personas que deseen adquirir ambientes habitacionales en los estratos 3- 4 y 4-5 zona suroccidental de la ciudad de Cartagena.

Aprovechando sus actividades distintivas y competencias empresariales buscará explotarlas al máximo para lograr una mejor eficiencia en el desarrollo de sus productos que se traducirán en mejores resultados tanto para los clientes como para los dueños de la empresa, lo que le permitirá invertir en conocimiento y desarrollo de nuevas herramientas para mejorar cada día más su gestión al tiempo que invierte en el desarrollo de la región.

5.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

A continuación se los objetivos estratégicos diseñados para cada uno de los cinco elementos sobre los cuales se diseño la misión, visión y la estrategia empresarial, se definieron 2 objetivos por elemento, a saber, Sociedad, Dueños, Gestión, Mejora y Clientes.

5.3.1 Objetivos Estratégicos Para Dueños

Objetivo 1: Recuperar la buena imagen corporativa con la que la empresa se consolidó en la década de los 90 como constructores de alta calidad

INDICADOR: % de Participación en el Mercado = Valor de la Empresa / Inversiones en vivienda en el nicho.

METAS: Primer año 10 % , Segundo año 15%, Tercer año 20%

ACCIONES: Mejoras en la Gestión Comercial

- Recursos Humanos y Tecnológicos
- Responsable: Coordinación Comercial
- Plazo: Trimestral con seguimiento Semanal

Objetivo 2 : ser una empresa rentable y con alta capacidad de crecimiento y desarrollo

INDICADOR: % de Rentabilidad por Proyecto = Costo de Operación / Valor del Proyecto

METAS: Primer año 10 % , Segundo año 15%, Tercer año 25%

ACCIONES: Adquisición de Software para mejorar Sistemas de Costeo por Proyectos

- Recursos Humanos ,Tecnológicos y Financieros
- Responsable: Dirección Administrativa y Financiera
- Plazo: Trimestral con seguimiento Semanal

5.3.2 Objetivos Estratégicos Para Clientes

Objetivo 1 : Disminuir los costos de adquisición de ambientes habitacionales.

INDICADOR: % de Participación en el Mercado = Valor de la Empresa / Inversiones en vivienda en el nicho.

METAS: Primer año 10 % , Segundo año 15%, Tercer año 20%

ACCIONES: Mejoras en la Gestión Comercial

- Recursos Humanos y Tecnológicos
- Responsable: Coordinación Comercial
- Plazo: Trimestral con seguimiento Semanal

Objetivo 2 : ser una empresa rentable y con alta capacidad de crecimiento y desarrollo

INDICADOR: % de Rentabilidad por Proyecto = Costo de Operación / Valor del Proyecto

METAS: Primer año 10 % , Segundo año 15%, Tercer año 25%

ACCIONES: Adquisición de Software para mejorar Sistemas de Costeo por Proyectos

- Recursos Humanos ,Tecnológicos y Financieros
- Responsable: Dirección Administrativa y Financiera
- Plazo: Trimestral con seguimiento Semanal

5.3.3 Objetivos Estratégicos Para Mejora

Objetivo 1: Implementación de tecnologías y sistemas de información que permitan mejorar la efectividad de los procesos.

INDICADOR: Coeficiente de Relación de Eficiencia con NTI.

$CeNTI = \text{Tiempo por tareas con NTI} / \text{Tiempo de Tareas sin NTI}$

METAS: Primer año 20%, Segundo año 30% , Tercer año 60%

ACCIONES

- Recursos : Humanos, Financieros y Tecnológicos
- Responsables : Gerente y Director Financiero
- Plazo : Anual con seguimiento Trimestral

Objetivo 2: Implantar Sistemas de gestión que permitan generar servicios con alto valor agregado y confiables.

INDICADOR: Porcentaje de Confianza = $(\text{Clientes Satisfechos} / \text{Total Clientes}) * 100$

METAS: Primer año 95%, Segundo año 100%, Tercer año 100%

ACCIONES

- Recursos: Humanos, Financieros y Tecnológicos
- Responsable : Gerencia General
- Plazo: Anual con Seguimiento por proyecto

5.3.4 Objetivos Estratégicos Para Gestión

Objetivo 1: Implementar la competitividad y efectividad en los procesos de gestión interna a través de una interacción constante con el entorno que le permitan sustentarse de la tendencias del mercado como insumos para desarrollar alternativas innovadoras.

INDICADOR: Coeficiente de Relación. $Ce = \text{Resultados Obtenidos} / \text{Resultados Esperados}$

METAS: Primer año 0.75, Segundo año 0.8, Tercer año 1

ACCIONES:

- Recursos : Humanos, Financieros, y Tecnológicos
- Responsables : Gerente General
- Plazo : Anual

Objetivo 2: Ofrecer salarios justos acorde a los resultados obtenidos y propiciar un ambiente que mejore el desempeño laboral.

INDICADOR: Grado de Satisfacción de los empleados respecto a salarios. Alto, Medio, Bajo

METAS: Primer año Medio, Segundo año Medio, Tercer año Alto

ACCIONES:

- Recursos: Humanos, Financieros y Tecnológicos
- Responsable: Gerencia General y Dirección Financiera.
- Plazo: Anual con seguimiento por Proyecto

5.3.5 Objetivos Estratégicos Para Socios

Objetivo 1: Generación de Fuentes de Trabajo y Salarios justos

INDICADOR: $\text{Puestos de Trabajo Generados} = \text{Puestos de Trabajo Ofrecidos} / \text{No de Trabajadores Por año.}$

METAS: Primer año, 10 Segundo año, 20, Tercer año 25

ACCIONES:

- Recursos : Humanos y Financieros
- Responsables : Gerente General, Financiero y Comercial
- Plazo: Anual con seguimiento por proyecto.

Objetivo 2: Incrementar el nivel salarial del personal operativo

INDICADOR: Incrementos de Salarios Reales. $\Delta Sr = ((Sf (1-IPC) - Si) / Si)$

METAS: Primer año 0 %, Segundo año 1 %, Tercer año 5 %

ACCIONES:

- Recursos: Humanos, Financieros y Tecnológicos
- Responsable : Gerencia General, y Financiera
- Plazo: Anual

5.4 MODELOS DE GESTION

- 5.4.1 Dueños :** Los propietarios de DOMINGO RODRÍGUEZ C & CIA Ltda. se interesan por generar una imagen sólida y de alto prestigio y de consolidarla como la empresa líder en el desarrollo de ambientes habitacionales destinada específicamente a las personas de los estratos 3 - 4 y 4 -5 de la zona suroccidental de la ciudad de Cartagena, al tiempo que buscan generar vínculos tanto con sus clientes, proveedores y aliados estratégicos, que le permitan ser una empresa rentable.
- 5.4.2 Clientes :** DOMINGO RODRIGUEZ C Cia & Ltda. ofrece a sus Clientes facilidades y apoyo en el alcance de sus sueños de adquisición de ambientes habitacionales teniendo en sus necesidades y gustos acorde a las tendencias cuenta las tendencias del mercado, teniendo en cuenta sus posibilidades económicas, al tiempo que le brinda acceso a información y recursos necesarios para llevarlos a cabo de la manera más eficiente posible, basados en una relación confiable y buenos resultados.
- 5.4.3 Sociedad:** En DOMINGO RODRIGUEZ C Cia & Ltda. somos conscientes y participes del interés de la sociedad por que las empresas generen mayores posibilidades de empleo con salarios justos y recursos necesarios para prosperar.
- 5.4.4 Mejora:** En DOMINGO RODRIGUEZ C Cia & Ltda somos conscientes de que la tecnología y la innovación son elementos fundamentales para mejorar la competitividad y asegurar el desarrollo estratégico de la empresa, en un mercado dinámico que exige cada día mejores rendimientos
- 5.4.5 Gestión:** En DOMINGO RODRIGUEZ C Cia & Ltda. desarrollamos nuestros procesos productivos de manera efectiva, apoyados en un equipo humano con larga

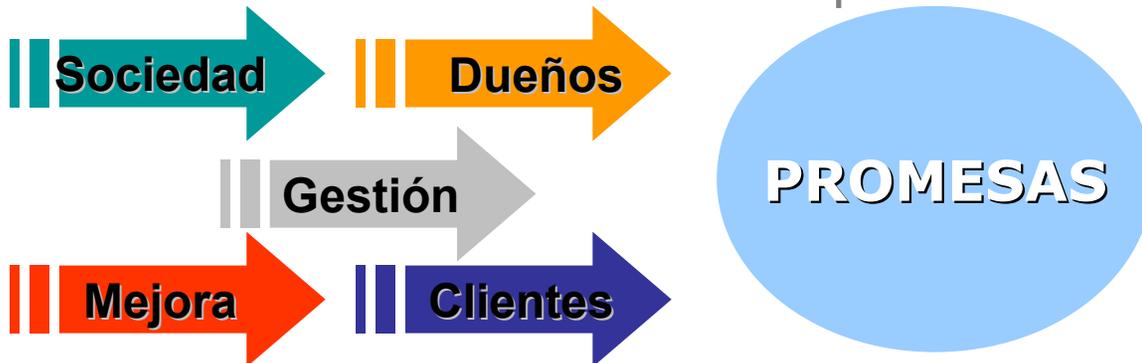
trayectoria en el sector, calificados, comprometidos con la organización y orientados a la satisfacción de nuestros clientes.



PLAN ESTRATEGICO 2006 -2009

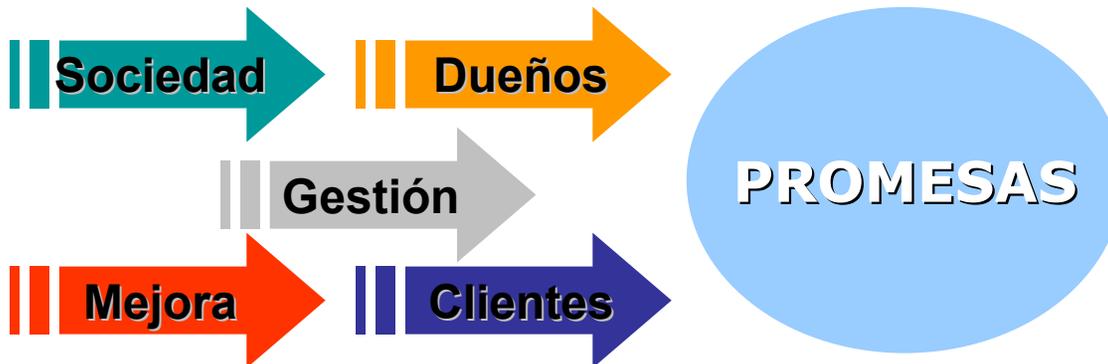
Misión

Contribuir de manera directa e integral, como socios estratégicos, a mejorar las condiciones de vida de nuestros clientes a través del desarrollo de ambientes habitacionales de acuerdo a sus posibilidades económicas, a través de una gestión efectiva y control de recursos **y la constante mejora de nuestros procesos**, que permitan optimizar sus resultados, **siendo una empresa rentable para sus propietarios**, **consistente de su compromiso con la sociedad** y con el bienestar de sus empleados.



Visión

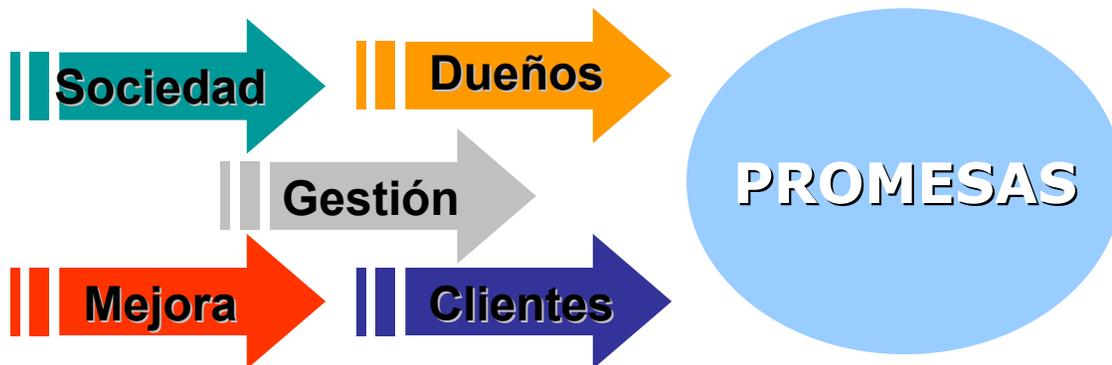
En DOMINGO RODRIGUEZ C & CIA Ltda. nos vemos en el 2.009 **consolidados y altamente reconocidos** como una **empresa responsable socialmente**, competitiva, **Innovadora y Generadora de Conocimiento**. **Constituidos, en la Zona Sur Occidental de Cartagena**, como el mejor socio estratégico en la generación de ambientes habitacionales, acorde con las tendencias , para **nuestros clientes de acuerdo a sus expectativas económicas**



Estrategia Empresarial

DOMINGO RODRIGUEZ C & Cia Ltda. buscará configurar el sector mediante la generación de nuevos servicios, dirigidos a un nicho de mercado en el sector de la construcción y desarrollo de proyectos de habitacionales, siguiendo una estrategia de concentración (Enfoque) destinada específicamente a las personas que deseen adquirir ambientes habitacionales en los estratos 3-4 y 4-5 zona suroccidental de la ciudad de Cartagena.

Aprovechando sus actividades distintivas y competencias empresariales buscará explotarlas al máximo para lograr una mejor eficiencia en el desarrollo de sus productos que se traducirán en mejores resultados tanto para los clientes como para los dueños de la empresa, lo que le permitirá invertir en conocimiento y desarrollo de nuevas herramientas para mejorar cada día más su gestión al tiempo que invierte en el desarrollo de la región.



Objetivos Estratégicos

Perspectivas

Dueños

Clientes

1

Recuperar la buena imagen corporativa con la que la empresa se consolidó en la década de los 90 como constructores de alta calidad

2

Ser una empresa rentable y con alta capacidad de crecimiento y desarrollo.

1

Disminuir los costos de adquisición de ambientes habitacionales.

2

Cumplir con las expectativas en cuanto a ambientes habitacionales teniendo en cuenta las tendencias, necesidades y gustos de nuestros clientes

Objetivos Estratégicos

Perspectivas

Mejora

1

Implementación de tecnologías y sistemas de información que permitan mejorar la efectividad de los procesos.

2

Implantar sistemas de gestión que permitan generara servicios con alto valor agregado y confiables.

Sociedad

1

Incremental salarial del personal operativo.

2

Generación de fuentes de trabajo y salarios justos.

Gestión

1

Incrementar la competitividad y efectividad en los procesos de gestión interna a través de una interacción constante con el entorno que le permitan sustentarse de la tendencias del mercado como insumos para desarrollar alternativas innovadoras

2

Ofrecer salarios justos acorde a los resultados obtenidos y propiciar un ambiente que mejore el desempeño laboral.

Modelos de Gestión

Dueños

Los propietarios de DOMINGO RODRIGUEZ C Cia & Ltda. se interesan por generar una imagen sólida y de alto prestigio y de consolidarla como la empresa líder en el desarrollo de ambientes habitacionales destinada específicamente a las personas de los estratos 3- 4 y 4-5 de la zona suroccidental de la ciudad de Cartagena, al tiempo que buscan generar vínculos tanto con sus clientes, proveedores y aliados estratégicos que le permitan ser una empresa rentable.

Perspectivas

Clientes

DOMINGO RODRIGUEZ C Cia & Ltda. ofrece a sus Clientes facilidades y apoyo en el alcance de sus sueños de adquisición de ambientes habitacionales teniendo en sus necesidades y gustos acorde a las tendencias cuenta las tendencias del mercado, teniendo en cuenta sus posibilidades económicas, al tiempo que le brinda acceso a información y recursos necesarios para llevarlos a cabo de la manera más eficiente posible, basados en una relación confiable y buenos resultados.

Sociedad

En DOMINGO RODRIGUEZ C Cia & Ltda. somos conscientes y participes del interés de la sociedad por que las empresas generen mayores posibilidades de empleo con salarios justos y recursos necesarios para prosperar

Modelos de Gestión

⇒ **Mejora**

Perspectivas

En DOMINGO RODRIGUEZ C Cia & Ltda somos conscientes de que la tecnología y la innovación son elementos fundamentales para mejorar la competitividad y asegurar el desarrollo estratégico de la empresa, en un mercado dinámico que exige cada día mejores rendimientos.

En DOMINGO RODRIGUEZ C Cia & Ltda. desarrollamos nuestros procesos productivos de manera efectiva, apoyados en un equipo humano con larga trayectoria en el sector, calificados, comprometidos con la organización y orientados a la satisfacción de nuestros clientes.

⇒ **Gestión**



Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas y Acciones

Dueños

OBJETIVO S

Recuperar la buena imagen corporativa con la que la empresa se consolidó en la década de los 90 como constructores de alta calidad.

Ser una empresa rentable y con alta capacidad de crecimiento y desarrollo.

% de Participación en el mercado

$\%PM = \frac{VIr \text{ Proyectos de la Empresa}}{\text{Inversiones en viviendas en el nicho}}$

% de Rentabilidad por Proyecto

$\%RP = \frac{\text{Costo de Operación}}{VIr \text{ del Contrato}}$

Año 1

Año 2

Año 3

10%

15%

20%

Año 1

Año 2

Año 3

20%

25%

30%

✓ **Mejorar la Gestión Comercial**

- Recursos: Humanos y Tecnológicos
- Responsable: Coordinación Comercial
- Plazo: trimestral con seguimiento semanal

Acciones

✓ **Adquirir software para mejorar sistemas de costo por proyecto**

- Recursos: Humanos, Financieros y Tecnológicos
- Responsable: Director Admón. y Financiero
- Plazo: Anual con seguimiento por proyecto

Cientes

OBJETIVOS

Disminuir los costos de adquisición de ambientes habitacionales.

Cumplir con las expectativas en cuanto a ambientes habitacionales teniendo en cuenta las tendencias, necesidades y gustos de nuestros clientes.

Indicadores

Coeficiente de Eficiencia
 $Ef = \text{Cto Real del Proyecto} / \text{Cto Programado}$

Coeficiente de Cumplimiento
 $Cmp = (\text{Valor Esperado} / \text{Cto Real del Proyecto}) * 100$

Metas

Año1 **Año2** **Año3**

Año1 **Año2** **Año3**

<1

<1

<1

<95%

100%

>100%

Acciones

✓ **Mejorar la Eficiencia Operativa**

- Recursos: Humanos, Financieros y Tecnológicos
- Responsables: Gerente de Proyectos
- Plazo: Por proyecto

✓ **Mejorar la Eficiencia Operativa**

- Recursos: Humanos, Financieros y Tecnológicos
- Responsables: Gerente de Proyectos
- Plazo: Por proyecto

Mejora

OBJETIVOS

Implementación de tecnologías y sistemas de información que permitan mejorar la efectividad de los procesos.

Implantar sistemas de gestión que permitan generar servicios con alto valor agregado y confiables.

Indicadores

Coefficiente de Relación de Eficiencia con NTI

$CeNTI = \frac{\text{Tiempo por tareas con NTI}}{\text{Tiempo de tareas sin NTI}}$

% de Confianza
 $\%Cf = \frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total Clientes}} * 100$

Metas



Acciones

✓ Adquisición de Equipos y Programas Especializados

- Recursos: Humanos, Financieros y Tecnológicos
- Responsables: Gerente y Director Financiero
- Plazo: Anual con seguimiento trimestral

✓ Estandarización de Procesos y Certificación en Calidad

- Recursos: Humanos, Financieros y Tecnológicos
- Responsable: Gerencia General
- Plazo: Anual con seguimiento por proyecto

Gestión

OBJETIVOS

Incrementar la competitividad y efectividad en los procesos de gestión interna a través de una interacción constante con el entorno que le permitan sustentarse de las tendencias del mercado como insumos para desarrollar alternativas innovadoras

Ofrecer salarios justos acorde a los resultados obtenidos y propiciar un ambiente que mejore el desempeño laboral.

Indicadores

Coefficiente de Relación de Eficiencia

$Ce = \text{Resultados Obtenidos} / \text{Resultados Esperados}$

Año 1 Año 2 Año 3

0.75

0.8

1

Metas

Año 1

Medio

Año 2

Medio

Año 3

Alto

Grado de Satisfacción de los Empleados respecto a salarios Alto-Medio-Bajo

Acciones

✓ **Mejorar los tiempos de respuesta**

- Recursos: Humanos, Financieros y Tecnológicos
- Responsables: Gerente General
- Plazo: Anual

✓ **Implementar Políticas de Pago y Retribución de Acuerdo a Resultados**

- Recursos: Humanos, Financieros y Tecnológicos
- Responsable: Gerencia General, Dirección Financiera
- Plazo: Anual con seguimiento por proyecto

Sociales

OBJETIVOS

Generación de fuentes de trabajo y salarios justos.

Incrementar el nivel salarial del personal operativo.

Indicadores

Puestos de Trabajo Ofrecidos por año
de Trabajadores Año

Δ de Salarios Reales
 $\Delta sr = ((Sf(1-IPC) - SI) / SI)$

Año1 Año2 Año3

Año 1 Año2 Año3

10

20

25

0%

1%

5%

Acciones

✓ Desarrollo de Nuevos Proyectos

- Recursos: Humanos y Financieros
Responsables: Gerente General, Financiero, Comercial
- Plazo: Anual seguimiento por proyecto

✓ Desarrollo de Nuevos Proyectos e Incremento de Eficiencia Operativa

- Recursos: Humanos, Financieros y Tecnológicos
- Responsable: Gerencia General, Financiero
- Plazo: Anual

BIBLIOGRAFIA

BLANCHARD, Oliver. *Macroeconomía*. 2ª Ed. Prentice Hall Madrid, España, 2000. p. 114

BERNAL, César A. *Metodología de Investigación*, página 159 – 210.

CARLSON, Jan La Estrategia del Marketing en la Calidad del Servicio. Mc Graw Hill Hispanoamericana. Madrid, España 2001.

ELKINS, Arthur *Administración y Gerencia: Estructuras, Funciones y Prácticas*. Fondo Educativo Interamericano. México, D.F. 1984

FELTON, Louise *Marketing Estratégico*. Trillas. México, D.F. 1987. 2ª reimpresión 1998

HARRINGTON, John. *Administración del Mejoramiento Continuo*. Mc Graw Hill, 1997

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. *Metodología de la Investigación* 2ª Ed. Mc Graw Hill Interamericana. México, D.F. 1998 Páginas 58 – 61.

HOLSTEIN, Mark *Diseño Organizacional en el Siglo XXI*. Manual Moderno. México, D.F. 1999

INFANTE, Arturo; DÁVILA, Carlos; OGLIASTRI, Enrique y SUDARSKY, John *Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria América LTDA. 1997

“Ley 590 de 2000. Diario Oficial No. 44.078. 12 de Julio de 2000 del Congreso de la República de Colombia.

OROZCO, Arturo. *Investigación de Mercados*. Editorial Norma. Bogotá, D.C. Colombia, 1999.

POPPE, Jeffrey. *Investigación de Mercados: Un enfoque de Desarrollo Gerencial*. Norma. Bogotá, D.C. Colombia. 1995.

PORTER, Michael E. *La Ventaja Competitiva de las Naciones: su naturaleza, así como sus perspectivas y posibles impactos en la economía regional*. Prentice Hall Interamericana. Madrid, España. 2002

Primer Informe de la Encuesta Gallup (Vía Internet) disponible en línea www.dinero.com

PRINS, Wilfrido y HERNÁNDEZ, Manuel. *Modelo de Transporte Urbano*. Tesis de Grado no publicada Unicartagena 1999.

Manual “Cartagena en Síntesis”. 2003. Cámara de Comercio de Cartagena. Alcaldía de Cartagena, Secretaría de Planeación Distrital, p. 13

TORO, Daniel. Macroeconomía I “Notas de Clase”. 1ª Ed. Ediciones Tecnológica de Bolívar. Cartagena de Indias, Diciembre de 2004.

Pagina del DANE www.dane.gov.co

CURRIE, Lauchlin. La Unidad de Poder Adquisitivo Constante. Una Breve historia acerca de su nacimiento. En Revista Desarrollo y Sociedad. Cuaderno 6, CEDE, Universidad de Los Andes. Editorial Presencia

ROSAS, Luis Eduardo. El Dinero y el ahorro UPAC: Algunas Implicaciones Legales de sus aspectos económicos. Revista CAMACOL No 31 Volumen 10 No. 2 Edición 331 de Junio de 1987 Bogota D.E.P 77

Plan de Desarrollo de Cartagena de Indias 1998-2000

Cuarta C., Luz A y GARZON N., Angye C. Evolución del Precio del suelo Urbano en el centro histórico y el sector turístico de Bocagrande de la Ciudad de Cartagena 1973 – 2003. Universidad Tecnológica de Bolívar. Programa de Admón. y Economía. Cartagena .

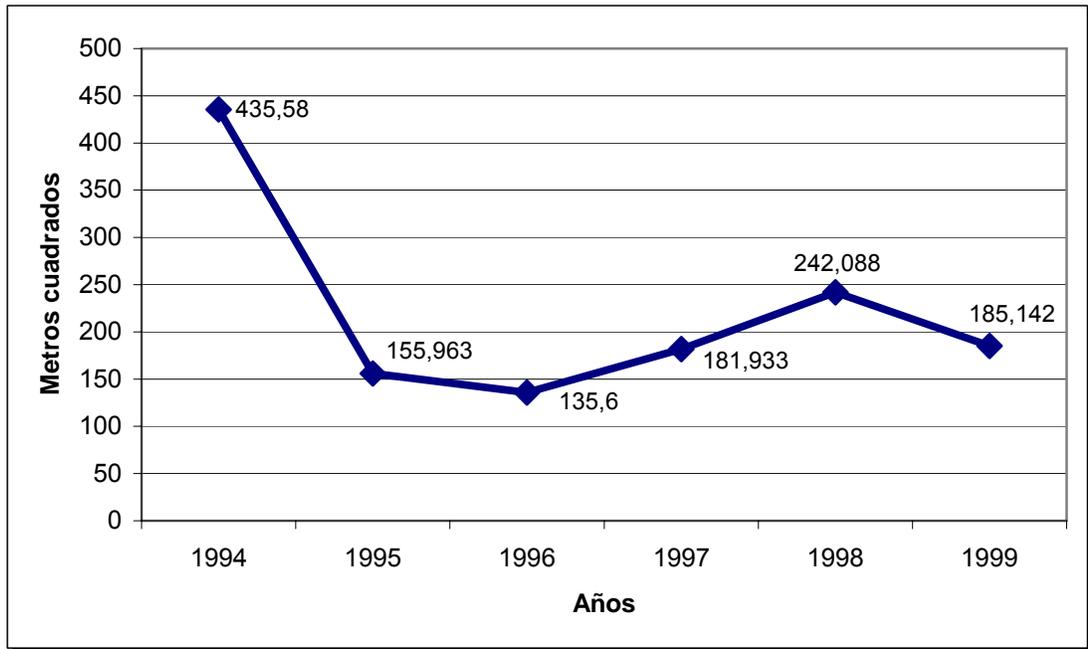
SECRETARIA DE PLANEACIÓN DISTRITAL. 2000 - 2003 Cartagena: Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias D.T. y C., 2001

En Internet www.minambiente.gov.co/discursos/010206_panorama_economia

SERNA, Humberto. Gerencia estratégica. Planeación y Gestión –Teoría y Metodología. Bogota: Editorial 3R Editores. P. 121

ANEXOS

Anexo A. Evolución de la actividad edificadora en Cartagena en el periodo 1994 – 1999 según mts² construidos.



Fuente: Estadísticas de Camacol – Bolívar y para 1999 Curadurías Urbanas y Banco de la República.

Anexo B. Encuesta aplicada a los Directivos de la empresa Domingo Rodríguez C. y Cía. Ltda. con el fin de conocer los factores del entorno y de la administración que inciden en su estrategia competitiva.

Nombre del entrevistado: _____

Sexo: M _____ F _____ **Cargo:** _____

Fecha: _____

1. ¿Cuál fue el principal motivo para iniciar el negocio?

- a) Identificación de posibilidades de éxito en el entorno _____
- b) Disposición de ahorros para iniciar el negocio _____
- c) Contar con un socio que posibilite la realización del negocio _____
- d) Desempleado _____
- e) Oportunidad por contar con equipos y maquinaria _____
- f) Otro. ¿Cuál? _____

2. ¿De los siguientes aspectos, cuál es el principal problema del entorno que afecta el desempeño de la empresa? Califíquelos como Bajo (1), Medio (3), Alto (5).

- a. Baja demanda _____
- b. Impuestos locales _____
- c. Contrabando _____
- d. Alto precio de compra _____
- e. Altos costos de arriendo _____
- f. Bajo margen de comercialización _____
- g. Otro _____

3. Mencione cuál de los siguientes problemas de inestabilidad económica es el que más ha repercutido en la actividad de la empresa. Califíquelos como Bajo (1), Medio (3), Alto (5).

- a. Altos niveles de inflación _____
 - b. Altas tasas de interés _____
 - c. Inestabilidad de la política económica _____
 - d. Desempleo _____
 - e. Altos impuestos nacionales _____
 - f. Otro _____
4. ¿ En qué grado (Alto - Medio -Bajo) dio prioridad de inversión a los siguientes aspectos?
- a. Ampliación del local _____
 - b. Sistematización de procesos operativos y administrativos _____
 - c. Compra de equipos _____
 - d. No quiere invertir _____
 - e. Otro. ¿Cuál? _____
5. ¿Cuál es la principal causa que motiva su inversión en la empresa?
- a. Expansión del negocio _____
 - b. Presión de la competencia _____
 - c. Sugerencia de clientes _____
 - d. Experiencia en el negocio _____
 - e. Otro _____
6. ¿Señale la principal herramienta de gestión organizacional en la empresa?
- a. Administración por objetivos _____
 - b. Planeación estratégica _____
 - c. Justo a tiempo _____
 - d. Calidad total _____
 - e. Logística comercial _____
 - f. Reingeniería _____
 - g. Ninguna _____

7. ¿Señale cómo es el estilo de dirección en la empresa?

a. Jerárquico _____

b. Polivalencia _____

c. Autoritario _____

d. Incentivos y premios _____

e. Ninguno _____

f. Otro. ¿Cuál? _____

8. ¿Diga cuál es la principal actividad de gestión del recurso humano?

a. Programas de participación laboral _____

b. Programas de desarrollo motivacional _____

c. Remuneración según rendimientos y productividad _____

d. Capacitación de personal _____

e. Ninguna _____

f. Otra. ¿Cuál? _____

9. ¿De las siguientes funciones, cuál tiene un mayor proceso administrativo automatizado?

a. Contabilidad _____

b. Cartera _____

c. Almacén e inventarios _____

d. Compra y/o ventas _____

e. Producción _____

f. Ninguno _____

g. Otro. ¿Cuál? _____

10. ¿Señale cuál es el principal mecanismo de gestión de información en la empresa?

a) Registro manual de datos _____

- b) Opinión de trabajadores_____
- c) Construcción de series propias_____
- d) Bases de datos sistematizadas_____
- e) Consultores y asesores_____
- f) Ninguno_____

11. ¿Cuál es el principal mecanismo para acceder a información especializada del sector?

- a) Suscripción a revistas técnicas_____
- b) Ferias y exposiciones_____
- c) Libros, publicaciones, manuales, etc._____
- d) Ninguno_____
- e) Otro. ¿Cuál?_____

12. ¿En cuál de las siguientes áreas ha recibido asesoría externa?

- a. Mercadeo _____
- b. Impuestos _____
- c. Contabilidad y finanzas _____
- d. Jurídica _____
- e. Administración de inventarios _____
- f. Ventas _____
- g. Ninguna _____
- h. Otra. ¿Cuál?_____

13. Elija el principal objetivo de desempeño de la empresa:

- a. Mejorar sistema de aseguramiento de la calidad_____
- b. Aumentar margen de utilidad_____
- c. Disminuir costos de producción_____
- d. Mantener participación en el mercado_____
- e. Otra. ¿Cuál?_____

14. ¿Cuál es la principal actividad de la empresa para lograr ventajas en la competencia?

- a. Cambios en la organización y administración del negocio_____
- b. Cambios en la organización y gestión del proceso productivo_____
- c. Adquisición de tecnología_____
- d. Capacitación tecnológica_____
- e. Otra. ¿Cuál?_____

15. Diga cuál es el principal factor para el éxito en el proceso productivo de la empresa:

- a. Implementación de círculos de calidad_____
- b. Cambios en la organización física de la planta_____
- c. Implementación de métodos justo a tiempo_____
- d. Desverticalización del proceso productivo_____
- e. Otra. ¿Cuál?_____

16. ¿Cuál es el principal factor para el éxito en la gestión organizacional de la empresa?

- a. Círculos de calidad_____
- b. Reingeniería de procesos_____
- c. Planeación estratégica_____
- d. Otra. ¿Cuál?_____

17. ¿Cuál es el principal factor para lograr ventajas en la innovación de procesos?

- a. Mejorar tecnología de procesos existentes_____
- b. Procesos nuevos asociados con nuevos productos_____
- c. Adquisición de maquinaria y equipo que implica nueva tecnología de proceso_____
- d. Otra. ¿Cuál?_____

18. ¿Cuál es la principal limitación para obtener ventajas en la competencia?

- a. Altos costos de innovación_____

- b. Bajo dinamismo del sector_____
- c. Falta de apoyo de instituciones públicas_____
- d. Dificultades de financiamiento_____
- e. Otra. ¿Cuál?_____

19. ¿Cuál es la principal fuente de financiación del capital de trabajo en la empresa?

- a. Recursos propios _____
- b. Cooperativas _____
- c. Proveedores _____
- d. Mercancía en consignación _____
- e. Prestamistas particulares _____
- f. Bancos comerciales _____

**Anexo C. Formato de entrevista aplicado a la empresa Domingo Rodríguez C. y Cía.
Ltda. con el fin de hacer un análisis estratégico del negocio.**

Nombre del entrevistado: _____

Sexo: M_____ F_____ **Cargo:** _____

Fecha: _____

ENTORNO EXTERNO

I. TENDENCIA DEL ENTORNO

1.1 Tendencias económicas

¿Cuáles son las principales tendencias económicas que puedan afectar la naturaleza y/o dirección de la empresa dentro de los próximos años?_____

1.2 Tendencias de la sociedad

¿Cuáles son las principales tendencias en la sociedad, que pueden afectar la actividad de la empresa en los próximos años? _____

1.3 Tendencias en la política, el gobierno y las legislaciones

¿Cuáles son las principales tendencias en la política, el gobierno y las legislaciones/reglamentaciones en el sector de la construcción que afectarán las actividades de Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda? _____

1.4 Tendencias tecnológicas

¿Cuáles son las principales tendencias tecnológicas que pueden afectar los negocios de Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda. en los próximos años? _____

1.5 Tendencias laborales

¿Cuáles son las principales tendencias laborales que pudieran afectar o beneficiar las actividades de Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda. en los próximos años?_____

II. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

2.1 Principales competidores directos

¿Quiénes son los principales competidores directos de Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda?

2.2 Fortalezas de los competidores directos

¿Cuáles son las principales fortalezas y/o ventajas competitivas que tienen los competidores directos como grupo y/o individualmente?_____

2.3 Debilidades de los competidores directos

¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores directos individualmente y/o como grupo?_____

2.4 Competidores indirectos

¿Quiénes son los principales competidores indirectos?_____

2.5 Tendencias de los competidores

¿Qué tendencias, movimientos o desarrollos significativos puedes apreciar y/o esperar dentro de los grupos de competidores o con algún competidor en particular?_____

2.6 Nuevos competidores

¿Qué posibles nuevos competidores, directos y/o indirectos visualiza para los próximos años?_____

2.7 Formas de competencia nuevas

¿Qué formas de competencia completamente nuevas visualizas para los próximos años?_____

2.8 Cientes como competidores

¿En qué forma podrían los clientes de Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda representar una competencia y/o ejercer presión o influencia significativa en las actividades de la empresa?_____

2.9 Proveedores como competidores

¿En qué forma podrían sus proveedores convertirse en competidores directos y/o indirectos o ejercer presión o influencia significativa en las actividades de Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda?_____

III. ANÁLISIS DE LA ACTIVIDAD

3.1 Principales grupos de clientes

¿Quiénes son sus principales clientes o grupos de clientes y/o segmentos de mercado?_____

3.2 Tendencias de los clientes

¿Qué tendencias se observan dentro de sus diferentes grupos de clientes y/o segmentos de mercado? _____

3.3 Principales proveedores

¿Quiénes son sus principales proveedores o grupos de proveedores? _____

3.4 Tendencias de los proveedores

¿Qué tendencias se observan en las industrias de sus principales proveedores? _____

3.5 Requerimientos esenciales para el éxito

¿Cuáles son los principales requerimientos para el éxito de cualquier empresa que ya esté o que quiera entrar al sector de su actividad? _____

ENTORNO INTERNO

IV. CREENCIAS BÁSICAS

4.1 Creencias básicas

Hacer una lista de las principales “creencias básicas” que norman tanto la estrategia como las operaciones de Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda: _____

V. FORTALEZAS Y DEBILIDADES

5.1 Fortalezas

¿Qué fortalezas específicas tiene la empresa en comparación con sus principales competidores directos? _____

5.2 Debilidades

¿Qué debilidades específicas tiene en comparación con sus principales competidores directos? _____

5.3 Fortalezas únicas de Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda

¿Cuáles son las fortalezas “únicas” de Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda? _____

5.4 Vulnerabilidades estratégicas a corto plazo

¿Cuáles son las principales vulnerabilidades estratégicas a corto plazo? _____

5.5 Vulnerabilidades estratégicas a largo plazo

¿Cuáles son las vulnerabilidades de Domingo Rodríguez C. y Cía Ltda a largo plazo? _____

Conclusiones

- La sobrevivencia de las empresas en general dependen de los cursos de acción que estas sigan en el desarrollo diario de sus actividades a través de los años, pero que estas deben ser renovadas cada cierto tiempo porque el entorno empresarial es cambiante por naturaleza cambiante. En el caso de **Domingo Rodríguez C. y Cía. Ltda.** ellos eligieron unos cursos de acción y estrategias que los guiaron en el desarrollo de sus actividades durante los últimos 20 años y sobre todo les permitieron sobrevivir a la crisis económica, la peor que ha registrado la economía nacional, y la oportunidad de volver a competir en el mercado.

Podemos decir entonces que la planeación estratégica para las empresas constructoras se constituye en una herramienta fundamental de sobrevivencia.

- Para volver a competir la empresa debe redefinir su negocio con miras a aumentar sus posibilidades de crecimiento de mercado, y captación de clientes, puesto que unas de las secuelas que dejó la crisis económica fue la desconfianza de los consumidores hacia el sector financiero y sus productos ya que muchas personas perdieron su vivienda; y de la misma forma muchos constructores perdieron sus proyectos y quebraron producto de la inestabilidad económica.
- La redefinición del negocio debe estar encaminada al consumidor puesto que las corporaciones financieras no están entregando créditos para los constructores, pero si para particulares con planes de adquisición de soluciones habitacionales, esto nos muestra una pauta clara de direccionamiento del negocio y la caracterización de los consumidores a atender.
- La empresa debe prestar mas atención a los indicadores y tendencias de los consumidores pues unas de las debilidades encontradas en el estudio es que se preocupaba por alcanzar el nivel de satisfacción de sus clientes internos, es decir sus socios y accionistas generándoles una mayor rentabilidad a sus inversionistas, pero no

siempre tenían en cuenta el alcance del nivel de satisfacción de sus consumidores. A pesar de que los productos ofrecidos cumplían con estándares de calidad y garantía, eran susceptibles de mejoras en el acabados y decoración que incrementaban el valor para quienes adquirieran el producto.