



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PROYECTO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA
BLOQUERA LACAMPIÑA IBARRA, 2023**

AUTOR

PABÓN LEÓN MARIANA LISBETH

TUTOR

MSC. RAMON CALA

OTAVALO-ECUADOR

2023

UNIVERSIDAD DE OTAVALO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADO

Otavalo, 29 de septiembre de 2023

Se aprueba el empastado más el Cd correspondiente al trabajo de grado con el tema:

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA BLOQUERA LA CAMPIÑA IBARRA, 2023

Correspondiente al estudiante:

Nombre: Mariana Lisbeth Pabón León

C.I: 1003339648-6

Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador:



Firmado electrónicamente por:
**JOHANNA ELIZABETH
MOROCHO TERAN**

Presidente de Tribunal de Grado

Nombre: Msc. Johanna Morocho

C.I:100315722-7



Firmado electrónicamente por:
RAMON CALA AIELLO

Tutor del trabajo de Grado

Nombre: Dr. Ramon Cala

C.I: 175302999-8



Firmado electrónicamente por:
**MARCELO FELIPE
VALDOSPINOS BALDA**

Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: Msc. Marcelo Valdospinos

C.I:100376521-9



Firmado electrónicamente por:
**ABDON MARCELO
SIMBANA VILLARREAL**

Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: Msc. Marcelo Simbaña

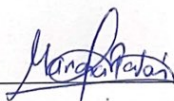
C.I:100192539-3

DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **MARIANA LISBETH PABÓN LEÓN**, con CI: N°100339648-6, de la carrera de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Declaro que el trabajo de titulación “MODELO DE GESTION ESTRATEGICA PARA QUE LA BLOQUERA LA CAMPIÑA SEA UNA DISTRIBUIDORA DE MATERIALES PETREOS Y PRODUCTOS DE FERRETERIA EN LA CIUDAD DE IBARRA, 2023” es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado ni calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente



MARIANA LISBETH PABÓN LEÓN

CI: 100339648-6

CARTA DE CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

FECHA: 29 de septiembre de 2023

Yo, Msc. Ramon Cala, en mi calidad de tutor del trabajo de titulación “MODELO DE GESTION ESTRATEGICA PARA BLOQUERA LA CAMPIÑA IBARRA, 2023”, realizado por la estudiante MARIANA LISBETH PABÓN LEÓN, titular de la cedula de ciudadanía N°100339648-6, declaro mediante la presente, que el proyecto de trabajo de titulación cumple con las condiciones mínimas requeridas para ser sometido a su evaluación.

Es todo cuanto puedo informar en honor a la verdad



firmado electrónicamente por:
RAMON CALA AIELLO

Atentamente



Msc. Ramon Cala

INFORME DE RESUMEN DEL SISTEMA ANTI PLAGIO

Document Information

Analyzed document	MODELO DE GESTION, MARIANAPABÓN.docx (D173263471)
Submitted	2023-08-30 19:19:00
Submitted by	BibliotecaUO
Submitter email	ksoria@uotavalo.edu.ec
Similarity	0%
Analysis address	ksoria.otaval@analysis.urkund.com


Sources included in the report

SA	M2.766_20222_Reto 3. ¿Cómo investigar y aplicar nuevas estrategias competitivas para la empresa?_20331874.txt Document M2.766_20222_Reto 3. ¿Cómo investigar y aplicar nuevas estrategias competitivas para la empresa?_20331874.txt (D171215392)	 1
SA	Planificacion+estrategica.docx Document Planificacion+estrategica.docx (D160348735)	 2
SA	Administración II.docx Document Administración II.docx (D170516974)	 4
SA	M2.766_20222_Reto 3. ¿Cómo investigar y aplicar nuevas estrategias competitivas para la empresa?_20343891.txt Document M2.766_20222_Reto 3. ¿Cómo investigar y aplicar nuevas estrategias competitivas para la empresa?_20343891.txt (D171293713)	 1
SA	M2.766_20222_Reto 3. ¿Cómo investigar y aplicar nuevas estrategias competitivas para la empresa?_20343899.txt Document M2.766_20222_Reto 3. ¿Cómo investigar y aplicar nuevas estrategias competitivas para la empresa?_20343899.txt (D171293743)	 1

DEDICATORIA

Esta tesis se encuentra consagrada a Dios, quien me concedió la vida a través de mis amados padres. Ellos, con su ejemplaridad, me han enseñado valores fundamentales como responsabilidad, respeto, humildad, disciplina y perseverancia, forjándome como hija, hermana y profesional.

Asimismo, dedico este proyecto e investigación a mi padre, Franklin Pabón, ya mi madre, Norma León, quienes han sido la base esencial para alcanzar mis metas, sacrificándose en brindarme su apoyo moral y financiero. A mi hermana y amigos, que siempre han estado a mi lado en mi crecimiento académico, ya la Universidad de Otavalo, por brindarme la oportunidad de formarme como una competencia profesional.

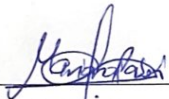

Mariana Pabón

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a mis adorados padres por su apoyo incondicional, preocupación y amor constante. Han sido mis mejores mentores en la vida.

Asimismo, agradezco con gratitud y humildad a cada uno de mis profesores, quienes, con gran dedicación y paciencia, compartieron sus valiosos conocimientos durante mi etapa estudiantil.

Finalmente, extiendo mi agradecimiento a todos los miembros de la Universidad de Otavalo, quienes de una u otra manera hicieron posible la culminación de este proyecto/investigación. Su apoyo y compromiso en mi formación académica han sido invaluable.



Mariana Pabón

ÍNDICE

DECLARACIÒN DE AUTORIA Y CESIÒN DE DERECHOS.....	ii
CARTA DE CERTIFICACIÒN DEL TUTOR.....	iii
INFORME DE RESUMEN DEL SISTEMA ANTI PLAGIO	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE TABLA	x
ÍNDICE DE FIGURA	xi
1. INTRODUCCIÒN.....	1
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÒN	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÒN	8
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
1.2.2 OBJETIVO ESPECIFICO	9
CAPÍTULO I. MARCO TEORICO DEL MODELO DE GESTIÒN ESTRATEGICA PARA LA BLOQUERA LA CAMPIÑA.....	10
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÒN.....	10
2.2.- BASES TEÓRICAS Y NORMATIVAS.....	12
2.2.1 Teoría de la ventaja competitiva.....	12
2.2.2 Teoría de los recursos y capacidades.....	13
2.3 BASES NORMATIVA.....	14
2.3 MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÒN.....	16
2.3.1 MODELO DE GESTIÒN ESTRATÉGICA	16
2.3.2 Características de modelo de gestiòn estratégico	18
2.3.4 Componentes de la gestiòn estratégica.....	19
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÒGICO PARA EL MODELO DE GESTIÒN	

ESTRATÉGICA.....	21
3.1.- Enfoque, tipo y diseño de investigación.....	21
3.1.1 Enfoque.....	21
3.1.2 Tipo de investigación.....	23
3.1.3 Diseño de investigación.....	24
3.2.- Método de la investigación.....	24
3.3.- Técnicas e instrumentos de recolección de datos	25
3.4.- Validación de expertos	27
3.5.- Población y muestra.....	28
3.5.1 Población	28
3.5.2 Muestra	28
3.6 Diagnóstico institucional de la organización objeto de estudio.....	29
3.6.1 Análisis del sector de construcción en Ibarra	29
3.6.2 Análisis del entorno externo	31
3.6.3 Factores críticos de éxito en la distribución de materiales de construcción ..	40
CAPÍTULO III	44
DESARROLLO DEL MODELO DE GESTION ESTRETEGICA PARA LA BLOQUERA LA CAMPIÑA.....	44
4.1 Análisis e interpretación	44
4.1.1 Análisis de la encuesta	44
4.1.2 Análisis de entrevista	55
4.2 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA BLOQUERA LA CAMPIÑA	59
4.2.1 Organización.....	59
4.2.2 Análisis del entorno	60
4.2.3 Identificación de oportunidades y amenazas en el entorno	64
4.2.4 Análisis de los competidores y del mercado.....	64
4.2.6 Plan de acción	71

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	82
Anexo I. Encuesta a clientes – poner el modelo anterior no el que se tomo de la plataforma de forms	82
Anexo II. Entrevista para gerentes de empresas COMPETIDORES CON el objetivo de desarrollar un modelo de gestión estratégica para Bloquera La Campiña.....	86
Anexo III. CARTA DE VALIDACIÓN	88

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1. Análisis de ponderación de observación de los factores	40
Tabla 2. Calidad de los productos.....	44
Tabla 3. Precios de los Productos	45
Tabla 4. La empresa es amable y servicial	46
Tabla 5. Amplia variedad de productos	47
Tabla 6. Productos de bloquera son duraderos	48
Tabla 7. Servicio postventa.....	49
Tabla 8. Cumple con las fechas de entrega prometidas	50
Tabla 9. Resolución problemas y reclamaciones.....	51
Tabla 10. La información de la empresa es clara y útil	52
Tabla 11. Los productos son innovadores	53
Tabla 12. Entrevista a competidores.....	55
Tabla 13. <i>Observaciones y patrones de comportamiento y prácticas laborales</i>	58
Tabla 14. Análisis FODA	69
Tabla 15. Plan de acción	71
Tabla 16. Planes tácticos.....	75
Tabla 17. Evaluación y control.....	76

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1. Calidad de los productos	45
Figura 2. Precios de los Productos	46
Figura 3. La empresa es amable y servicial.....	47
Figura 4. Amplia variedad de productos	48
Figura 5. Productos de bloquera son duraderos.....	48
Figura 6. Servicio postventa	50
Figura 7. Cumple con las fechas de entrega prometidas	51
Figura 8. Resolución problemas y reclamaciones	52
Figura 9. La información de la empresa es clara y útil.....	53
Figura 10. Los productos son innovadores.....	54
Figura 11. Organigrama Bloquera La Campiña	60

1. INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial contemporáneo, la adaptabilidad y evolución constante son cruciales para mantener la competitividad en el mercado. Dentro de este marco, este estudio se centra en el desarrollo de un modelo de gestión estratégica para una empresa de bloques en Ibarra, con la meta de transformarla en una distribuidora de materiales pétreos y artículos de ferretería. Esta reorientación permitirá a la compañía ampliar su alcance, capturar una porción más grande del mercado y mejorar su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Tal transformación demanda una planificación meticulosa y una ejecución que incluya tanto el análisis del entorno externo como la evaluación de los recursos y habilidades internas de la empresa. Por lo tanto, se realizará una investigación rigurosa que permita identificar oportunidades y amenazas en el mercado, así como las fortalezas y debilidades de la organización. El ámbito de la construcción constituye un pilar esencial en el crecimiento económico y social de una región. No obstante, este sector se enfrenta a múltiples retos que pueden impactar el rendimiento y la competitividad de las empresas involucradas, incluyendo las fábricas de bloques.

Dichos desafíos abarcan desde las fluctuaciones en la demanda y oferta de materiales hasta las condiciones económicas, políticas y regulatorias que pueden incidir en las actividades constructivas. La gestión estratégica es el pilar fundamental del éxito empresarial, y en Ecuador, se observa que las empresas enfrentan desafíos monumentales debido a la falta de procesos claros, estructuras organizativas eficientes y objetivos alineados con sus áreas de negocio. Ignorar esta realidad no solo es irresponsable, sino que también conduce a consecuencias catastróficas.

La falta de una gestión estratégica efectiva también puede ocasionar desmotivación y descontento entre los empleados, llevando a una disminución de la productividad y alta rotación de personal. Uno de los principales problemas que enfrentan las fábricas de bloques en el sector de la construcción es la inestabilidad en la demanda de productos. La construcción de viviendas, infraestructuras públicas y edificaciones comerciales puede verse afectada por factores como la situación económica general, las políticas gubernamentales y la disponibilidad de financiamiento. Esto puede generar incertidumbre en la proyección de ventas y la planificación de la producción.

Además, las fábricas de bloques pueden enfrentarse a la competencia de nuevos materiales y tecnologías en la construcción, que pueden reducir la demanda de sus productos tradicionales. Por ejemplo, la irrupción de la construcción modular, la impresión 3D de viviendas y el uso de materiales más sostenibles y de menor impacto ambiental pueden generar una presión competitiva para las fábricas de bloques que no se adaptan a estas tendencias.

La disponibilidad de los materiales necesarios para la fabricación de bloques también puede constituir un problema. El aumento en los precios de los insumos o la escasez de suministros puede afectar directamente la rentabilidad y la capacidad productiva de las empresas, cambiando una presión para optimizar la cadena de suministro y reducir los costos de producción. Por otro lado, las regulaciones y normativas en materia de construcción, medio ambiente y seguridad laboral pueden representar desafíos para las fábricas de bloques. Estas empresas deben cumplir con los requisitos establecidos por las autoridades en términos de calidad, resistencia y sostenibilidad de los productos, así como garantizar la seguridad y el bienestar de sus trabajadores.

En este contexto, las fábricas de bloques en el sector de la construcción deben enfrentar estos desafíos mediante la adopción de estrategias de gestión eficientes, la innovación en sus productos y procesos, y la adaptación a las tendencias y demandas del mercado. Solo así podrá mantener su competitividad y garantizar su éxito a largo plazo en un entorno cambiante y desafiante. De esta manera, cabe mencionar, que, concretamente la empresa La Campiña es una fábrica de bloques bien establecida en la ciudad de Ibarra, conocida por producir materiales de construcción de alta calidad. Sin embargo, la empresa enfrenta desafíos como una mayor competencia, demandas cambiantes del mercado y la necesidad de expandir su oferta de productos.

La gestión estratégica se convierte en un factor clave para el éxito de la empresa y en un tema de gran relevancia en el ámbito empresarial. Con el objetivo de lograr una transformación efectiva, es importante contar con un modelo de gestión estratégica sólida y efectiva que permita a la empresa aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos del mercado en constante evolución.

La estructura del presente estudio se divide en tres capítulos principales. El primer capítulo, el Marco Teórico, proporciona una revisión detallada de los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y normativas y el marco conceptual en el que se basa el

estudio. El Capítulo dos, denominado Marco Metodológico, se centra en el enfoque, la naturaleza y el diseño del estudio, el método de investigación empleado, las técnicas e instrumentos para la recopilación de datos, la validación por parte de expertos, la elección de la población y muestra, y el análisis institucional de la organización en estudio. Por último, el Capítulo tres, titulado Presentación de Resultados, abarca la propuesta laboral, las conclusiones y sugerencias resultantes de la investigación, así como las referencias bibliográficas pertinentes.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

Las empresas se enfrentan a la necesidad de evaluar y optimizar sus procesos para incrementar la calidad de sus productos y/o servicios, reducir costos y mantener competitivos en el mercado. Esto también les permite lograr un crecimiento sostenido y aumentar su productividad. En este contexto, la adopción de modelos de gestión estratégica se vuelve esencial para asegurar su presencia y éxito en el mercado nacional.

No obstante, en Ecuador, el sector de la construcción ha presenciado un auge considerable en los últimos años, lo cual ha originado una creciente demanda de materiales para la edificación, como los bloques. De acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la producción de materiales de construcción se incrementó en un 4,1% en el último trimestre de 2020 en comparación con el mismo periodo del año anterior. Se espera que esta tendencia positiva persista en los años venideros, lo cual significa una oportunidad relevante para las empresas productoras de bloques en el país. Una de las empresas destacadas en este sector es una fábrica de bloques ubicada en la ciudad de Ibarra. A pesar de su posición en el mercado local, la empresa enfrenta desafíos en su proceso de producción, ventas, logística y distribución que limitan su capacidad para competir en el mercado.

En el contexto del problema macro, la fábrica de bloques se enfrenta a una competencia cada vez mayor debido al crecimiento de la actividad de construcción en la región. Esto ha llevado a que cada vez más empresas entren en el mercado y ofrezcan productos similares a los de la empresa en cuestión. Por tanto, la empresa necesita desarrollar e implementar un modelo de gestión estratégica que le permita destacar entre la competencia y aumentar su cuota de mercado.

La economía local ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, lo que ha aumentado la demanda de viviendas y edificios comerciales. Si bien esto puede ser

una oportunidad para la empresa, también representa un desafío en términos de producción y distribución de los productos. La empresa necesita garantizar que está en capacidad de satisfacer la demanda creciente de bloques y otros productos de construcción de manera eficiente y oportuna.

En el caso particular de Ibarra, el crecimiento urbano y la construcción de nuevas viviendas y edificios comerciales han aumentado la demanda de materiales de construcción, incluyendo los bloques. Además, la presencia de una bloquera con más de una década de experiencia y un prestigio bien establecido en el sector suroriental de la ciudad, sugiere que existe una demanda latente en la zona.

La transformación de esta bloquera en una distribuidora de materiales pétreos y productos de ferretería, como se mencionó anteriormente, parece ser una estrategia acertada para aprovechar esta oportunidad y satisfacer la creciente demanda de materiales de construcción en la zona. La demanda de bloques y otros materiales de construcción (arena, grava, piedra, cemento) en Ibarra en particular, presenta un escenario favorable para la expansión y desarrollo de las fábricas de bloques en la región.

Además, el aumento en la demanda también puede generar un aumento en los precios de los materiales y las materias primas, lo que puede afectar los costos de producción de la empresa. Por tanto, la empresa necesita estar en capacidad de manejar los costos de producción de manera efectiva para mantener su rentabilidad en el mercado. Por esta razón, la fábrica de bloques enfrenta una competencia creciente debido al aumento en la actividad de construcción y la economía local en expansión. La empresa necesita desarrollar e implementar un modelo de gestión estratégica que le permita destacar entre la competencia y aumentar su cuota de mercado, garantizando al mismo tiempo la eficiencia en la producción y distribución de sus productos y el manejo efectivo de los costos de producción para mantener su rentabilidad.

En términos internos, la compañía ha identificado una serie de desafíos que mejorarán su capacidad para producir y distribuir sus productos con eficiencia y eficacia. Entre ellos, se encuentran obstáculos en la gestión de la cadena de suministro, la planificación de la producción y la distribución de los productos a los clientes. Asimismo, la empresa se ha enfrentado a ciertas dificultades en la administración de la calidad y la satisfacción del cliente.

La fábrica de bloques necesita desarrollar e implementar un modelo de gestión estratégica que permita mejorar sus procesos y aumentar su rentabilidad. El modelo debe abordar los siguientes aspectos de producción, ventas, logística y distribución. Es importante mencionar que el promedio de producción de bloques en la empresa La Campiña puede variar dependiendo de varios factores, la maquinaria disponible y la demanda del mercado del mes, se estima la producción entre 800 a 1000 bloques por día para un total al mes entre 20800 a 26000. Es importante tener en cuenta que la capacidad de demanda de bloques en la ciudad de Ibarra depende de varios factores, como el número de proyectos de construcción en la zona, la competencia en el mercado local y la calidad y precio de los productos ofrecidos por la empresa.

Sin embargo, la empresa de fabricación de bloques enfrenta varios desafíos en su proceso de producción, ventas, logística y distribución. La falta de un modelo de gestión estratégica adecuado puede llevar a problemas como la baja eficiencia en la producción, la disminución de ventas, la falta de coordinación en la cadena de suministro y la ineficacia en la distribución de los productos. Estos problemas, a su vez, pueden generar pérdidas económicas y disminución de la competitividad en el mercado.

De esta manera, la implementación de un modelo de gestión estratégica adecuado permitiría a la empresa de fabricación de bloques mejorar su posición competitiva en el mercado local, aumentar sus ventas y garantizar una mayor satisfacción de sus clientes. Por esta razón, se busca solucionar el problema que tienen los constructores de no encontrar todos los materiales en un mismo lugar, en este sector y lo que se hará es seguir incrementando en el negocio más productos y materiales que vayan de la mano en lo que se refiere al sector de la construcción y de esta manera hay un crecimiento como empresa.

Para mejorar la producción de bloques en la empresa La Campiña, es necesario implementar un modelo de gestión estratégica que permita tomar decisiones informadas y efectivas. En primer lugar, se debe realizar un análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa en el mercado local. Esto permitirá a La Campiña tener una mejor comprensión de su posición actual y determinar las áreas que necesitan mejorar. Una vez que se haya realizado el análisis FODA, es importante establecer objetivos claros y medibles para la empresa. Por ejemplo, se podría establecer un objetivo de aumentar la producción de bloques en un 10% en los próximos 6 meses. Para alcanzar estos objetivos, es necesario implementar un plan de acción que

incluya la optimización de la maquinaria disponible, la mejora de la eficiencia en la producción y la exploración de nuevos mercados y oportunidades de negocio.

Además, La Campiña podría mejorar su capacidad de demanda en la ciudad de Ibarra al establecer alianzas estratégicas con empresas constructoras locales y ofrecer productos de alta calidad a precios competitivos. Es importante que la empresa se diferencie de la competencia en términos de calidad y servicio al cliente para generar una ventaja competitiva.

De esta manera, la implementación de un modelo de gestión estratégica efectivo podría permitir a La Campiña aumentar su producción y mejorar su capacidad de demanda en el mercado local. Esto se lograría a través de la identificación de oportunidades de mejora, el establecimiento de objetivos claros y medibles, y la implementación de un plan de acción efectivo y sostenible.

Así, la implementación de este enfoque de administración estratégica, que implica la formulación, ejecución y evaluación de estrategias para alcanzar los objetivos de una organización, no solo permitirá que la empresa de bloques diversifique su negocio y optimice su posición en el mercado, sino que también fomentará la creación de empleo y el progreso económico en la ciudad de Ibarra y áreas circundantes.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La formulación del problema se efectuó de forma interrogativa, de allí que las autoras se plantean la siguiente interrogante: ¿Qué propuesta de Modelo de Gestión estratégica para la empresa de fabricación de bloques en Ibarra le permitirá superar los cambios del entorno de manera acertada y frente a la competencia?

JUSTIFICACIÓN

La ciudad de Ibarra, al igual que muchas otras ciudades del Ecuador, enfrenta diversos desafíos económicos, sociales y políticos que surgen a las empresas locales. En particular, la empresa fabricante de bloques La Campiña enfrenta obstáculos en la implementación de un modelo de gestión estratégica efectiva.

El sector de la construcción y ferretería en Ibarra atraviesa un proceso de transformación, lo cual presenta oportunidades y desafíos para las empresas locales que buscan adaptarse y crecer en el mercado. La Campiña, especializada en la fabricación de bloques, busca

desarrollar un modelo de gestión estratégica que la convierta en una distribuidora de materiales de construcción y productos de ferretería en la ciudad.

Sin embargo, la empresa enfrenta desafíos en la gestión estratégica debido a la falta de procesos claros, estructuras organizativas eficaces y objetivos alineados con sus áreas de negocio. Esta situación complica la gestión de proyectos, ya que la ausencia de estandarización en los procesos y un enfoque empírico dificultan el control y seguimiento de los recursos. Además, la empresa no ha adoptado enfoques y técnicas de gestión moderna en sus procesos de toma de decisiones, lo que podría limitar su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno y enfrentar la competencia.

Para resolver este problema, es crucial desarrollar un modelo de gestión estratégica que incluya liderazgo, procesos, planeación, seguimiento y control. También es necesario considerar las tendencias actuales en el ámbito local, nacional e internacional que afectan el nivel estratégico y competitivo de las empresas en el sector de la construcción y ferretería.

En primer lugar, el mercado de la fabricación de bloques en Ibarra se caracteriza por una competencia intensa, ya que hay varias empresas que se dedican a esta actividad. Por lo tanto, es crucial desarrollar una estrategia clara y efectiva que permita a la empresa destacarse de la competencia y captar la atención de los clientes. Otro desafío importante es el alcance limitado del mercado. Dado que el mercado de la construcción en Ibarra es relativamente pequeño, las empresas deben buscar oportunidades de expansión en otras ciudades y regiones del país. Esto implica llevar a cabo una planificación cuidadosa y una estrategia de expansión efectiva que les permita aprovechar las oportunidades disponibles.

Además, los costos de producción representan un factor crítico a considerar. El aumento en los precios de los materiales, la energía y la mano de obra puede tener un impacto significativo en la rentabilidad de la empresa. Por lo tanto, es esencial que se cuente con un modelo de gestión de costos efectivo que permita optimizar los recursos y minimizar los gastos. Asimismo, la falta de acceso a tecnología avanzada puede limitar la capacidad de la empresa para innovar y mejorar sus procesos de producción. En consecuencia, la implementación de un enfoque de gestión estratégica efectiva debe incluir la adopción de tecnología de vanguardia para mejorar la eficiencia y la calidad de los productos.

Por último, la industria de la construcción está sujeta a una serie de normas y regulaciones que pueden afectar la operación de la empresa. Es fundamental contar con un modelo de gestión estratégica que permita cumplir con estas regulaciones y normativas de manera efectiva y eficiente.

El problema a investigar radica en la necesidad de diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica que permita a la empresa diversificar sus actividades y ampliar su presencia en el mercado local entre 2022 y 2025. La importancia de investigar este problema se justifica por el impacto económico y social que puede tener una empresa exitosa en la industria de la construcción y ferretería en la ciudad de Ibarra. Si no se aborda este problema, la empresa podría perder oportunidades de negocio y enfrentar dificultades para fortalecerse en el mercado. Además, el estudio puede contribuir al conocimiento en el área de gestión estratégica y empresarial, aportando información valiosa sobre cómo enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades en el sector de la construcción y ferretería (González, 2019; Romero, 2021).

En conclusión, la implementación de un modelo de gestión estratégica efectiva en una empresa fabricante de bloques en Ibarra, enfrenta varios desafíos importantes. Para superar estos problemas, es esencial desarrollar e implementar una estrategia sólida y bien planificada. Esta estrategia debe incluir la identificación de las áreas clave para la mejora, la adopción de tecnologías avanzadas, la optimización de los costos de producción y la búsqueda de oportunidades de expansión en nuevos mercados. Además, es fundamental establecer alianzas estratégicas con otras empresas del sector y cumplir con las normativas y pertinentes. Al abordar estos desafíos de manera efectiva y sistemática, la empresa fabricante de bloques La Campiña podrá fortalecer su posición

Por lo tanto, es fundamental que La Campiña y otras empresas similares en el sector de la construcción y ferretería reconozcan la importancia de adoptar un enfoque de gestión estratégica efectivo para superar los desafíos del mercado y aprovechar las oportunidades disponibles. Al hacerlo, estas empresas estarán mejor preparadas para enfrentar la competencia y garantizar un crecimiento sostenible en el futuro.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un modelo de gestión estratégica para Bloquera La Campiña con el fin de mejorar y transformar la empresa en una distribuidora líder de materiales pétreos y

productos de ferretería en la ciudad de Ibarra año 2023.

1.2.2 OBJETIVO ESPECIFICO

-Analizar las bases teóricas, normativas y conceptuales para la generación del modelo de gestión estratégica para la bloquera La Campiña Ibarra, 2023

-Determinar la metodología que se utiliza en la investigación para el desarrollo del modelo de gestión estratégica para la bloquera La Campiña sea una distribuidora de materiales pétreos y productos de ferretería en la ciudad de Ibarra, 2023

-Elaborar el modelo de gestión estratégica para la bloquera La Campiña sea una distribuidora de materiales pétreos y productos de ferretería en la ciudad de Ibarra, 2023.

CAPÍTULO I. MARCO TEORICO DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATEGICA PARA LA BLOQUERA LA CAMPIÑA

En el presente capítulo, se analizan los antecedentes sobre el tema a investigarse para determinar experiencias dadas, visualizar el enfoque y los beneficios obtenidos en la actualidad, principalmente en el sector de la construcción por lo que es necesario implantar este modelo de gestión estratégica para que nos permita alcanzar los objetivos planteados.

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El artículo de Gómez et al. (2019) se enfoca en la importancia de implementar un modelo de gestión estratégica en una empresa de fabricación de bloques, destacando que esto puede mejorar significativamente la eficiencia en la producción y la coordinación en la cadena de suministro. Indican que la implementación de este modelo puede tener un impacto positivo en la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa, ya que la mejora en la eficiencia en la producción y la coordinación en la cadena de suministro puede reducir los costos y mejorar la calidad de los productos. Además, la satisfacción del cliente puede aumentar al recibir productos de mayor calidad y en un plazo más corto.

Hicieron hincapié en que la implementación de un modelo de gestión estratégica no solo se limita a la definición de los objetivos y estrategias de la empresa, sino que también es fundamental una comunicación efectiva de estos objetivos y estrategias a todas las áreas de la empresa. Esto resulta esencial para asegurar que todas las áreas trabajen en armonía hacia los mismos objetivos y que se logre una coordinación efectiva en toda la cadena de suministro.

Por lo tanto, el artículo destaca la importancia de implementar un modelo de gestión estratégica en una empresa de fabricación de bloques, ya que esto puede mejorar significativamente la eficiencia en la producción y la coordinación en la cadena de suministro, lo que a su vez aumenta la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa. Es importante que todas las áreas de la empresa estén coordinadas y trabajando hacia los mismos objetivos para garantizar el éxito de la implementación del modelo de gestión estratégica.

Los autores Sánchez y López (2018) en el trabajo titulado "Análisis del entorno y propuesta de un modelo de gestión estratégica para una empresa productora de bloques de hormigón", teniendo como planteamiento del problema la investigación aborda la

necesidad de un modelo de gestión estratégica que permita a las empresas productoras de bloques de hormigón enfrentar los desafíos del entorno y aprovechar las oportunidades. Y objetivo general el analizar el entorno externo e interno de una empresa productora de bloques de hormigón y proponer un modelo de gestión estratégica que permita mejorar su competitividad y crecimiento. Y como resultados del estudio propone un modelo de gestión estratégica que incluye la formulación de objetivos, el diseño de estrategias y la implementación y control de las acciones para lograr estos objetivos. El modelo se basa en el análisis del entorno externo e interno y en la identificación de las oportunidades y amenazas que pueden afectar el desempeño de la empresa.

Los autores González (2019) en su trabajo de titulación "Estrategias de sostenibilidad y competitividad en la industria de bloques de concreto", en el planteamiento del problema: El estudio aborda la creciente importancia de la sostenibilidad en la industria de bloques de concreto y cómo las empresas pueden implementar estrategias para mejorar su competitividad en este aspecto. El Objetivo del estudio fue identificar las prácticas de sostenibilidad adoptadas por las empresas del sector y analizar su relación con la competitividad en el mercado. En los resultados del estudio encontró que las empresas que implementan estrategias de sostenibilidad, como la reducción del consumo de recursos naturales y la optimización de los procesos de producción, logran mejorar su competitividad en el mercado y su imagen ante los consumidores.

Así mismo, el artículo de Mendoza et al. (2023) se centra en la implementación de un modelo de gestión estratégica en una empresa de fabricación de bloques. La metodología utilizada en esta investigación incluye una revisión bibliográfica detallada y un análisis de caso en una empresa de fabricación de bloques. La investigación recalca la categoría de la evaluación y optimización de los procesos de producción en la implementación de un modelo de gestión estratégica efectivo. Esto implica la identificación de los procesos críticos de la empresa y la implementación de medidas para mejorar su eficiencia y calidad. Además, la gestión adecuada de los inventarios es esencial para garantizar una producción eficiente y reducir los costos.

El artículo también destaca la importancia de la mejora de la red de distribución en la implementación de un modelo de gestión estratégica efectivo. Una red de distribución eficiente puede mejorar la entrega de los productos a los clientes y reducir los costos de transporte y almacenamiento.

El presente destaca que la implementación de un modelo de gestión estratégica en una empresa de fabricación de bloques debe incluir la evaluación y optimización de los procesos de producción, la gestión adecuada de los inventarios y la mejora de la red de distribución. La metodología utilizada en la investigación incluye una revisión bibliográfica y un análisis de caso. La implementación efectiva de un modelo de gestión estratégica puede garantizar la eficiencia y rentabilidad de la empresa.

2.2.- BASES TEÓRICAS Y NORMATIVAS

2.2.1 Teoría de la ventaja competitiva

La teoría de la ventaja competitiva es un modelo que ha sido estudiado y ampliado por diversos autores en los últimos años. Esta teoría, propuesta inicialmente por Michael Porter en 1985, sostiene que las empresas pueden lograr una ventaja competitiva en el mercado a través de la diferenciación de sus productos o la reducción de costos (Porter, 1985). Desde entonces, la teoría ha evolucionado y se han desarrollado nuevas perspectivas y enfoques en la literatura.

Es importante destacar que la ventaja competitiva es esencial para el éxito y la supervivencia de las empresas en un entorno empresarial cada vez más competitivo y globalizado (Smith y Nagle, 2018). Los autores enfatizan la importancia de identificar y explotar las ventajas competitivas para lograr un crecimiento sostenible y rentable. Un aspecto clave en la teoría de la ventaja competitiva es la diferenciación, que puede lograrse a través de la innovación y el desarrollo de productos y servicios únicos (Kumar y Sundaram, 2019). Estos autores argumentan que las empresas deben estar constantemente innovando y adaptándose a las cambiantes demandas del mercado para mantener y mejorar su posición competitiva.

Por otro lado, la reducción de costos es otra estrategia clave para lograr una ventaja competitiva en el mercado (Li, 2020). Según Li (2020), las empresas pueden reducir costos a través de la optimización de procesos, la adopción de tecnologías y la mejora de la eficiencia en la cadena de suministro. Además, la gestión eficiente de los recursos y la adopción de estrategias de outsourcing también pueden contribuir a la reducción de costos y al aumento de la rentabilidad.

Las empresas también pueden lograr ventajas competitivas a través de la creación de valor compartido, que implica generar valor económico mientras se abordan los problemas sociales y ambientales (Crane et al., 2020). Este enfoque puede fortalecer la reputación

de la empresa y mejorar las relaciones con los stakeholders, lo cual a su vez puede contribuir a la ventaja competitiva.

La teoría de la ventaja competitiva es un tema amplio y en constante evolución en la literatura empresarial. La diferenciación, la reducción de costos, la innovación y la creación de valor compartido son aspectos clave de la teoría que han sido estudiados y discutidos por diversos autores (Smith y Nagle, 2018; Kumar y Sundaram, 2019; Li, 2020; Crane et al., 2020). La implementación efectiva de estas estrategias puede garantizar una ventaja competitiva y el éxito a largo plazo en el mercado.

2.2.2 Teoría de los recursos y capacidades

La teoría de los recursos y capacidades es otro enfoque importante en la gestión estratégica de las empresas. Esta teoría sostiene que la ventaja competitiva se logra a través de la posesión de recursos y capacidades únicas que no pueden ser imitados por los competidores (Barney, 2018). En los últimos años, se han ampliado y actualizado los estudios en torno a esta teoría, lo que ha generado nuevas perspectivas y enfoques en la literatura.

En primer lugar, es importante destacar que los recursos y capacidades pueden ser de diferentes tipos, incluyendo recursos físicos, financieros, humanos y tecnológicos (Li, 2021). Estos recursos y capacidades pueden ser considerados como activos estratégicos que pueden proporcionar una ventaja competitiva a la empresa. Un aspecto clave en la teoría de los recursos y capacidades es la identificación y evaluación de los recursos y capacidades clave de la empresa (Collis y Montgomery, 2019). Estos autores enfatizan la importancia de la gestión estratégica de los recursos y capacidades para lograr una ventaja competitiva en el mercado.

Además, la teoría de los recursos y también destaca la importancia de la capacidad de aprendizaje de la empresa (Teece, 2018). Esta capacidad se refiere a la capacidad de la empresa para aprender y adaptarse a las cambiantes demandas del mercado y del entorno empresarial. La capacidad de aprendizaje puede ser considerada como un recurso clave que puede contribuir a la ventaja competitiva.

Por otro lado, la teoría de los recursos y capacidades también ha sido aplicada en el contexto de la responsabilidad social empresarial (RSE) (Chen et al., 2020). Los autores argumentan que la gestión adecuada de los recursos y capacidades puede contribuir a la creación de valor social y ambiental, lo cual puede mejorar la reputación de la empresa y

contribuir a su ventaja competitiva. La teoría de los recursos y es un tema relevante y actual en la literatura de gestión estratégica. La identificación y evaluación de los recursos y clave, la capacidad de aprendizaje y la responsabilidad social empresarial son aspectos importantes que han sido estudiados y discutidos por diversos autores (Barney, 2018; Li, 2021; Collis y Montgomery, 2019; Teece, 2018; Chen et al., 2020). La implementación efectiva de esta teoría puede garantizar la ventaja competitiva y el éxito a largo plazo en el mercado.

2.3 BASES NORMATIVA

La normativa en el sector de la construcción es un tema de gran relevancia para las empresas que operan en este ámbito, ya que establece las reglas y requisitos que deben cumplirse en el desarrollo de proyectos y obras civiles. En los últimos años, se han producido importantes actualizaciones en la normativa aplicable a la construcción en Ecuador, en función de las necesidades y demandas del mercado y la sociedad (Arévalo, 2019; Palacios, 2020). Al iniciar una empresa, es fundamental cumplir con ciertos requisitos y cumplir para garantizar el correcto funcionamiento y la legalidad del negocio. A continuación, se describen tres aspectos clave que deben ser considerados en este proceso:

1. Registro de la empresa: Para establecer una empresa en Ecuador, es necesario registrarla en el Registro Mercantil y obtener un RUC (Registro Único de Contribuyentes) de la entidad tributaria (SRI) (Servicio de Rentas Internas, sf). El RUC es un número único que identifica a las empresas y permite a las autoridades fiscales llevar a cabo un control de sus obligaciones tributarias.

2. Cumplimiento de normas técnicas: En el caso de empresas que se dediquen a la construcción o comercialización de materiales de construcción, es importante asegurarse de que estos materiales cumplan con las especificaciones técnicas establecidas por el INEN (Instituto Ecuatoriano de Normalización) (INEN, sf). Por lo tanto, el INEN es la entidad encargada de establecer y controlar el cumplimiento de las normas técnicas en el país. La empresa debe asegurar el cumplimiento de las normas INEN relacionadas con la producción y comercialización de materiales pétreos y productos de ferretería. Estas normas se establecen por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), que es el organismo encargado de la normalización técnica en Ecuador (INEN, s. f.). Es fundamental capacitar al personal en el conocimiento y aplicación de las normas INEN en el desarrollo de sus actividades laborales.

3. Impuestos: Las empresas que realizan transacciones y operaciones que involucren la transferencia de fondos fuera de Ecuador están sujetas a un impuesto del 5% sobre el monto transferido al extranjero (Servicio de Rentas Internas, 2021). Este impuesto busca garantizar el cumplimiento de las obligaciones fiscales en el país y evitar la evasión de impuestos.

4. Contratación de empleados o contratistas independientes: se Debe cumplir con las leyes laborales y de contratación aplicables: Al contratar empleados o contratistas independientes, es importante cumplir con las leyes laborales y de contratación aplicables. A continuación, se describen algunas de las principales normas y regulaciones en este ámbito:

-Código del Trabajo: El Código del Trabajo de Ecuador establece las disposiciones legales en materia laboral, incluyendo contratación, remuneraciones, jornada de trabajo, vacaciones, permisos, seguridad social, entre otros aspectos (Asamblea Nacional del Ecuador, 2015).

-Seguridad Social: Los empleadores en Ecuador deben inscribir a sus trabajadores en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y realizar las contribuciones correspondientes para garantizar el acceso a los beneficios de seguridad social, tales como pensiones, atención médica y subsidios (IESS, s. f.).

-Contratos de trabajo: Los contratos de trabajo pueden ser indefinidos, a plazo fijo o por obra o servicio determinado. Es importante especificar claramente las condiciones de empleo, como el salario, jornada laboral, funciones y responsabilidades, entre otros aspectos (Asamblea Nacional del Ecuador, 2015).

-Contratistas independientes: La contratación de contratistas independientes debe realizarse de acuerdo con las normas establecidas en el Código Civil y el Código de Comercio, los cuales regulan las relaciones contractuales entre las partes (Asamblea Nacional del Ecuador, 2005).

-Normas de salud y seguridad en el trabajo: Los empleadores deben cumplir con las regulaciones de salud y seguridad en el trabajo establecidas en el Código del Trabajo y las disposiciones emitidas por el Ministerio de Trabajo y el IESS (Asamblea Nacional del Ecuador, 2015). Estas normas tienen como objetivo garantizar un ambiente laboral seguro y saludable para los trabajadores.

Por lo tanto, al contratar empleados o contratistas independientes en Ecuador, es esencial cumplir con las leyes laborales y de contratación aplicables, incluyendo el Código del Trabajo, las normas de seguridad social, los contratos de trabajo y las regulaciones de salud y seguridad en el trabajo.

-Normativa municipal y de la gobernación: La empresa debe cumplir con las regulaciones y permisos establecidos por la municipalidad y la gobernación de Ibarra, incluyendo las normas de construcción, urbanismo y operación de la empresa (GestioPolis, s. f.).

-Plan ambiental: La empresa debe considerar la implementación de prácticas sostenibles y eco-amigables en la producción y distribución de sus productos. Uno de los estándares internacionales relevantes en este aspecto es la norma ISO 14001:2015, que establece los requisitos para un sistema de gestión ambiental (ISO, 2015). Además, es importante realizar una evaluación de impacto ambiental y tomar medidas para mitigar los efectos negativos de la empresa en el entorno.

Al cumplir con estas bases legales y normativas, Bloquera La Campiña podrá desarrollar un modelo de gestión estratégica exitoso y transformarse en una distribuidora líder de materiales pétreos y productos de ferretería en la ciudad de Ibarra para el año 2023.

2.3 MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

La Gestión Estratégica es una disciplina interdisciplinaria que busca explicar cómo las organizaciones compiten en su entorno para alcanzar sus objetivos estratégicos y maximizar su valor para sus accionistas o propietarios. Para lograr dicho objetivo, se vale de conceptos provenientes de campos tan diversos como la Administración Pública y Privada, la Economía Política y las Ciencias Sociales.

2.3.1 MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Para Gould (2017, p. 11), un modelo es sólo “una aproximación simbólica y selectiva de la realidad” en una empresa; se toma la palabra modelo como sinónimo de planeación ejecutiva. Los modelos se usan para explorar alternativas para desarrollar planes de contingencia múltiples, aumentar la flexibilidad y tiempo de recolección de diferentes problemas. De allí que los modelos resulten para el administrador una herramienta para producir una mejor decisión ante un problema determinado.

En lo concerniente al uso de modelos, puede decirse que funcionan de manera diferente en los diversos niveles de la empresa. En los altos niveles los modelos proporcionan usualmente, datos e información, pero no decisiones. Son útiles para el desarrollo e implementación de procesos tales como la gerencia y la planificación estratégica.

La gestión estratégica es un enfoque que permite a las organizaciones establecer objetivos a largo plazo y desarrollar planes y acciones para alcanzarlos (David y David, 2019). En los últimos años, se han propuesto y actualizado diversos modelos de gestión estratégica que buscan mejorar la capacidad de las empresas para adaptarse y competir en entornos cambiantes y complejos.

Uno de los modelos de gestión estratégica más destacados es el enfoque de recursos y capacidades, propuesto por Grant (2018). Este modelo sostiene que la ventaja competitiva de una organización se basa en sus recursos y capacidades internas, y que la gestión estratégica debe trabajar en identificar, desarrollar y proteger estos activos. A través del análisis y la evaluación de los recursos y capacidades de una empresa, los gerentes pueden tomar decisiones informadas sobre la dirección y las acciones estratégicas de la organización.

Otro modelo destacado en el campo de la gestión estratégica es el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), desarrollado por Kaplan y Norton (2021). Este enfoque proporciona un marco para medir y evaluar el desempeño de una organización desde cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Al equilibrar estos indicadores de desempeño, el Balanced Scorecard ayuda a las organizaciones a alinear sus objetivos y recursos con su estrategia ya monitorear y mejorar su desempeño en el tiempo.

Un tercer modelo relevante es el enfoque de análisis del entorno externo, que se centra en el estudio de las fuerzas y factores que empeoran la competitividad de una organización en su industria y mercado (Wheelen et al., 2018). Este modelo incluye herramientas como el análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, legal y ambiental) y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que ayudan a los gerentes a identificar oportunidades y amenazas ya tomar decisiones estratégicas basadas en el entorno externo.

En conclusión, la gestión estratégica es un enfoque crucial para las organizaciones que buscan competir y prosperar en entornos empresariales dinámicos y complejos. Los modelos de gestión estratégica, como el enfoque de recursos y capacidades, el Balanced

Scorecard y el análisis del entorno externo, ofrecen marcos y herramientas útiles para la formulación, implementación y evaluación de estrategias empresariales. La aplicación efectiva de estos modelos puede mejorar la capacidad de las organizaciones para adaptarse al cambio y lograr sus objetivos a largo plazo.

2.3.2 Características de modelo de gestión estratégico

La gestión estratégica es un enfoque que permite a las organizaciones establecer objetivos a largo plazo y desarrollar planes y acciones para alcanzarlos, adaptándose a entornos cambiantes y competitivos (David y David, 2019). Entre las características clave de un modelo de gestión estratégica, se encuentran la formulación, implementación y evaluación de estrategias, la consideración del entorno interno y externo, y la adaptabilidad a las necesidades y demandas de la organización.

Formulación de estrategias: Uno de los aspectos fundamentales de cualquier modelo de gestión estratégica es la formulación de estrategias que guíen la dirección y las acciones de la organización (Wheelen et al., 2018). Esto implica identificar objetivos claros y viables, así como desarrollar planes detallados para alcanzarlos. La formulación de estrategias también incluye la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno externo y la evaluación de recursos y capacidades internas (Grant, 2018).

Implementación de estrategias: La implementación de las estrategias formuladas es otro aspecto crucial de un modelo de gestión estratégica. Esto implica poner en práctica las acciones y políticas diseñadas durante la formulación de estrategias, asignando recursos y responsabilidades, y proponiendo sistemas de control y seguimiento (Kaplan y Norton, 2021). La implementación de estrategias también requiere la comunicación efectiva de objetivos y planes a los empleados y la promoción de una cultura organizacional que apoye el enfoque estratégico.

Evaluación de estrategias: La evaluación regular del desempeño y la efectividad de las estrategias implementadas es esencial para el éxito de un modelo de gestión estratégica. Esto implica el uso de indicadores de desempeño y herramientas de evaluación, como el Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 2021), para medir el progreso hacia los objetivos y ajustar las estrategias y acciones según sea necesario. La evaluación de estrategias también implica la revisión periódica del entorno externo y la actualización de los planes y objetivos en función de los cambios en el mercado y la industria .

Entorno interno y externo: Un modelo de gestión estratégica efectivo debe considerar tanto el entorno interno como el externo de la organización (Wheelen et al., 2018). El análisis del entorno interno implica la evaluación de recursos y capacidades, identificando fortalezas y debilidades, mientras que el análisis del entorno externo implica la identificación de oportunidades y amenazas en el mercado y la industria (Grant, 2018). Herramientas como el análisis PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter pueden ser útiles para este propósito.

Adaptabilidad: Un modelo de gestión estratégica efectivo debe ser adaptable a las necesidades y demandas cambiantes de la organización y su entorno. Esto implica la capacidad de ajustar y actualizar estrategias y planes en función de cambios en el mercado, la industria y la organización en sí misma. La adaptabilidad también implica la capacidad de aprender de la experiencia y aplicar lecciones aprendidas en el desarrollo y la implementación de estrategias futuras.

Las características clave de un modelo de gestión estratégica efectiva incluyen la formulación, implementación y evaluación de estrategias, la consideración del entorno interno y externo, y la adaptabilidad a las necesidades y demandas de la organización. Estas características son esenciales para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en entornos empresariales dinámicos y competitivos.

2.3.4 Componentes de la gestión estratégica

Los componentes clave de la gestión estratégica incluyen la formulación de objetivos, el análisis del entorno interno y externo, la formulación de estrategias, la implementación de estrategias y el control y evaluación de los resultados. Estos componentes permiten a las organizaciones adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y asegurar su éxito a largo plazo. La gestión estratégica implica diferentes procesos y elementos, como la formulación, implementación y evaluación de decisiones estratégicas en una organización. Dentro de los componentes clave de la gestión estratégica se incluyen:

Análisis del entorno externo: Permite identificar oportunidades y amenazas del entorno, lo que puede beneficiar a la organización en términos de adaptación y ventaja competitiva.

Análisis interno: El análisis interno de la empresa es fundamental para comprender las capacidades y recursos disponibles y desarrollar una estrategia adecuada.

Formulación de estrategias: Se trata de definir objetivos, diseñar planes de acción y seleccionar las estrategias más adecuadas para alcanzar los objetivos establecidos.

Implementación de estrategias: Implica la asignación de recursos, la comunicación, y el seguimiento de las acciones necesarias para poner en práctica las estrategias formuladas.

Evaluación y control: La evaluación y control del progreso hacia los objetivos y ajuste frente a cualquier eventualidad es esencial para garantizar el éxito a largo plazo de la organización.

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO PARA EL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

La metodología de investigación es un conjunto de técnicas y procedimientos utilizados por los investigadores para llevar a cabo una investigación científica. Esta metodología proporciona un marco estructurado para el proceso de investigación y permite a los investigadores obtener resultados válidos y confiables.

3.1.- ENFOQUE, TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Enfoque

La investigación se llevará a cabo mediante un enfoque cualitativo y cuantitativo, utilizando técnicas de recolección de datos como encuestas, entrevistas, análisis de documentos y observación directa. Este enfoque proporciona resultados objetivos y precisos que pueden ser utilizados para tomar decisiones informadas. Esto permitirá obtener una comprensión más completa y profunda de la situación y los problemas que enfrenta la empresa.

Al abordar una investigación que utiliza un enfoque cuantitativo, es importante centrarse en la recolección y análisis de datos numéricos y estadísticos. Este enfoque permite obtener información objetiva y medible sobre el tema de estudio. En el caso específico de una investigación en el sector de materiales pétreos y productos de ferretería, se pueden considerar diferentes aspectos que ayuden a obtener una visión más completa del mercado y de la empresa en cuestión.

En primer lugar, se debe realizar un análisis de los datos financieros y de ventas de la empresa. Esto implica examinar los ingresos, costos, márgenes de beneficio y unidades vendidas, con el fin de obtener información valiosa sobre el desempeño económico de la empresa y poder identificar áreas de mejora o expansión.

En segundo lugar, es importante realizar un estudio de la participación de mercado y la competencia en el sector. Para ello, se debe investigar la posición de la empresa en el mercado en comparación con sus competidores, analizando factores como cuota de mercado, precios, calidad de productos y servicios, y estrategias de marketing. Este estudio facilita la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno competitivo y ayuda a la empresa a adaptar sus estrategias para mantener o mejorar su posición en el mercado.

Por último, se debe llevar a cabo una investigación exhaustiva de las tendencias y patrones en el mercado y en el comportamiento del consumidor. Esto implica buscar identificar factores que puedan influir en la demanda de materiales pétreos y productos de ferretería, como cambios en las preferencias de los consumidores, avances tecnológicos o regulaciones gubernamentales. Al comprender estas tendencias y patrones, la empresa puede anticiparse a los cambios en el mercado y adaptar su oferta de productos y servicios para satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores.

Por otro lado, el enfoque cuantitativo proporcionará información valiosa sobre el desempeño de la empresa y su posición en el mercado, así como datos objetivos para respaldar el desarrollo del modelo de gestión estratégica. Se enfocará en la recolección y análisis de datos no numéricos, como opiniones, percepciones y experiencias. Este enfoque permitirá obtener una comprensión más profunda de los aspectos subjetivos y contextuales del tema de estudio. En el caso específico de una investigación en el sector de materiales pétreos y productos de ferretería, se pueden considerar diferentes aspectos para obtener una visión más completa de la empresa y del mercado en el que se desenvuelve.

Se realizarán entrevistas con empleados, clientes y proveedores para obtener información sobre sus percepciones y experiencias en relación con la empresa. Estas entrevistas lograron una visión más amplia y personal de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como de las oportunidades y amenazas en el entorno externo.

Así mismo, se realizarán un análisis de documentos internos y externos, como informes de la empresa, estudios de mercado y análisis de la competencia. Este análisis permitirá identificar tendencias y oportunidades en el sector de materiales pétreos y productos de ferretería, y proporcionará información valiosa para el desarrollo de estrategias y la toma de decisiones.

Por último, se podría llevar a cabo una observación detallada de las operaciones y procesos de la empresa con el fin de identificar áreas de mejora y oportunidades. Esta observación permitirá obtener una comprensión más profunda de cómo funciona la empresa y cómo se pueden optimizar sus procesos y recursos para mejorar su desempeño y competitividad en el mercado.

En conjunto, estas tres estrategias de investigación permitirán obtener una visión más completa y detallada de la empresa y del mercado en el que se desenvuelve, lo que

facilitará la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias para mejorar su desempeño y competitividad en el sector de materiales pétreos y productos de ferretería.

Al emplear un enfoque cualitativo en la investigación futura, se obtendrá una comprensión más profunda y contextualizada de los aspectos subjetivos y contextuales relacionados con la empresa y su entorno. Esta información complementará los datos cuantitativos y permitirá tomar decisiones más informadas y desarrollar estrategias efectivas para asegurar su éxito y crecimiento en el sector de materiales pétreos y productos de ferretería.

Este permitirá obtener una comprensión más profunda de los aspectos intangibles y subjetivos que afectan el desempeño de la empresa y su relación con los clientes, empleados y proveedores. Al combinar los enfoques cuantitativo y cualitativo, se obtendrá una visión más completa y equilibrada de la situación de Bloquera La Campiña y para desarrollar un modelo de gestión estratégica más efectivo y bien fundamentado para lograr sus objetivos de crecimiento y transformación.

3.1.2 Tipo de investigación

El estudio "Modelo de Gestión Estratégica para Bloquera La Campiña Ibarra, 2023" es de tipo descriptiva. La investigación descriptiva se enfoca en describir y analizar la situación actual de la empresa y su entorno, así como explicar las causas y consecuencias de los problemas identificados.

En este caso, se pretende obtener una descripción detallada de las características y relaciones entre las variables de interés relacionadas con la gestión estratégica de Bloquera La Campiña. La investigación descriptiva permitirá identificar y describir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, proporcionando una base sólida para comprender la situación actual y las áreas que requieren mejoras.

Para lograr estos objetivos, se empleará estrategias de investigación cualitativa, que permiten explorar en profundidad las percepciones, opiniones y experiencias de los actores clave de la organización. Asimismo, se podrían utilizar estrategias de investigación cuantitativa, que implican la recopilación y análisis de datos numéricos para medir variables específicas y establecer relaciones entre ellas. La elección de las estrategias de investigación cualitativa y/o cuantitativa va de la mano de los objetivos específicos del estudio y de las fuentes de información disponibles. El objetivo final es

desarrollar un modelo de gestión estratégica que permita a Bloquera La Campiña mejorar y convertirse en una distribuidora líder en su mercado objetivo.

3.1.3 Diseño de investigación

Se empleará un diseño de investigación descriptivo, con el objetivo de describir y analizar la situación actual de la empresa y su entorno. El propósito principal de este diseño es proporcionar una descripción detallada de las características y relaciones entre las variables de interés. Este enfoque permitirá identificar y describir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, proporcionando una base sólida para comprender la situación actual y las áreas que requieren mejoras.

La investigación descriptiva también ayudará a explicar las causas y consecuencias de los problemas identificados, lo cual es relevante para desarrollar estrategias de gestión eficientes. El objetivo es desarrollar un modelo de gestión estratégica que permita a Bloquera La Campiña mejorar y convertirse en una distribuidora líder en su mercado objetivo.

3.2.- MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Método inductivo-deductivo: Este método combina el razonamiento inductivo y deductivo para analizar la información recolectada y desarrollar conclusiones basadas en la evidencia. Se confía este enfoque para analizar los datos recopilados sobre la situación actual de la empresa y su entorno, identificar patrones y tendencias, y desarrollar estrategias de negocio basadas en estas conclusiones. El método inductivo-deductivo se aplicará en la etapa de análisis de datos recopilados sobre la situación actual de la empresa y su entorno, identificación de patrones y tendencias y desarrollo de estrategias de negocio basadas en estas conclusiones.

2. Método analítico-sintético: Este método implica descomponer un problema en sus componentes individuales y luego combinarlos para formar una solución integral. Se emplea este enfoque para analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del mercado, y diseñar un modelo de gestión estratégica que aborde estos aspectos de manera efectiva. Este método se aplicará en la etapa de análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del mercado, y diseño de un modelo de gestión estratégica que aborde estos aspectos de manera efectiva.

3. Método hipotético-deductivo: Este método se basa en la formulación de hipótesis y la realización de pruebas para confirmar o refutar dichas hipótesis. Se utiliza este enfoque para evaluar la efectividad de las estrategias propuestas en el modelo de gestión estratégica y realizar los ajustes según sea necesario, el cual se aplicará en la etapa de evaluación de la efectividad de las estrategias propuestas en el modelo de gestión estratégica y realización de ajustes según sea necesario.

Estos métodos se complementarán entre sí para proporcionar un enfoque completo y riguroso en la investigación y el desarrollo del modelo de gestión estratégica para Bloquera La Campiña. Al combinar estos métodos, se garantizará que se aborden todos los aspectos relevantes del problema y se ofrezca una solución efectiva y bien fundamentada.

De esta manera, la combinación de los métodos inductivo-deductivo, analítico-sintético y hipotético-deductivo asegurará que la investigación sea exhaustiva y que el modelo de gestión estratégica propuesto sea efectivo y adecuado para ayudar a Bloquera La Campiña a mejorar y transformarse en una distribuidora líder de materiales pétreos y productos de ferretería en la ciudad de Ibarra para el año 2023.

3.3.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos es un proceso fundamental en cualquier investigación, ya que permite obtener información precisa y confiable para responder a las preguntas de investigación planteadas. En este sentido, las técnicas e instrumentos de recolección de datos son elementos clave para garantizar la calidad de los datos obtenidos.

Entrevista

En este estudio se utilizaron las siguientes técnicas y el instrumento:

Técnicas:

1. Entrevista semiestructurada: Esta técnica fue la principal utilizada para la recolección de datos cualitativos. Se formuló un guion de preguntas abiertas para entrevistar a dueños de empresas competidoras de la Bloquera La Campiña en la ciudad de Ibarra. El objetivo de estas entrevistas era obtener información sobre las prácticas de gestión estratégica de las empresas competidoras y compararlas con las de la bloquera La Campiña.

2. Observación no participante: Se perfeccionó esta técnica para recopilar información sobre el comportamiento y la interacción de los empleados de la bloquera La Campiña en su ambiente laboral. Se llevó a cabo un registro detallado de las observaciones realizadas durante un período de tiempo determinado.

Instrumento:

Guion de preguntas: Se elaboró un guion de preguntas abiertas para la entrevista semiestructurada a los gerentes de empresas competidoras. Este guion sirvió como base para guiar la conversación y obtener información relevante sobre las prácticas de gestión estratégica de las empresas competidoras.

En cuanto al análisis de los datos cualitativos recopilados, se utilizó la técnica de análisis de contenido. A través de este análisis, se identificaron categorías temáticas y se realizó un análisis comparativo para identificar las fortalezas y debilidades de la bloquera La Campiña en comparación con sus competidores.

Encuesta

Técnica

En este estudio, la técnica principal utilizada para recolectar datos cuantitativos fue la encuesta. Se diseñó un cuestionario estructurado que incluía preguntas cerradas para medir variables específicas relacionadas con la satisfacción del cliente, la lealtad del cliente, la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la rentabilidad financiera. La encuesta se administró a una muestra aleatoria de 96 clientes de la bloquera La Campiña en la ciudad de Ibarra.

Los datos recolectados a través de la encuesta se analizaron utilizando técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales. Se realizaron análisis de frecuencia y porcentaje para describir las características de los clientes encuestados. También se realizó un análisis de regresión múltiple para identificar las variables que influían en la satisfacción del cliente y la rentabilidad financiera de la bloquera La Campiña.

La técnica de encuesta fue fundamental para obtener información cuantitativa sobre diversos aspectos relevantes para el desarrollo del modelo de gestión estratégica. Permitió recopilar datos objetivos y medibles que ayudaron a comprender la situación actual de la bloquera y su relación con los clientes.

Instrumento

El instrumento de encuesta utilizado en este estudio fue un cuestionario estructurado que incluía preguntas cerradas. Se diseñó para medir específicamente variables relacionadas con la satisfacción del cliente, la lealtad del cliente, la calidad del servicio, la eficiencia operativa y la rentabilidad financiera de la bloquera La Campiña. En este estudio, se utilizó la plataforma de Google Forms (Ver anexo) para recolectar datos cuantitativos a través de una encuesta.

El cuestionario se dividió en secciones, cada una de las cuales se centró en una de las variables mencionadas anteriormente. Por ejemplo, la sección de satisfacción del cliente incluyó preguntas sobre la satisfacción con la calidad de los productos, la atención al cliente y el tiempo de entrega. La sección de rentabilidad financiera incluyó preguntas sobre los precios, los costos, los márgenes de beneficio y la rentabilidad general de la empresa.

El cuestionario se elaboró de manera cuidadosa y detallada para asegurarse de que todas las preguntas fueran claras y fáciles de entender para los encuestados. Antes de administrar la encuesta a la muestra de clientes, se realizó una prueba piloto para evaluar la validez y confiabilidad de las preguntas.

Después de la administración de la encuesta, se recolectaron los datos y se analizaron mediante técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales. Esto permitió obtener información objetiva y fiable para comprender la situación actual de la bloquera y su relación con los clientes, lo que a su vez condujo al desarrollo de un modelo de gestión estratégica que permitió mejorar la gestión y el desempeño general del negocio.

3.4.- VALIDACIÓN DE EXPERTOS

Para validar el modelo de gestión estratégica desarrollado para la bloquera La Campiña, se obtuvo el método de validación de expertos del tema. Se seleccionó una muestra de 3 expertos en el área de gestión estratégica y se les pidió una copia del modelo de gestión estratégica desarrollado para la bloquera La Campiña.

A los expertos se les pidió que evaluaran el modelo de gestión estratégica en términos de su relevancia, claridad, coherencia y aplicabilidad en el entorno empresarial de la bloquera La Campiña. Los expertos evaluaron el modelo de gestión estratégica utilizando

una escala de Likert de cinco puntos, donde 1 indica "totalmente en desacuerdo" y 5 indica "totalmente de acuerdo".

Los resultados de la validación de expertos del tema indicaron que el modelo de gestión estratégica desarrollado para la bloquera La Campiña fue altamente relevante, claro, coherente y aplicable en el entorno empresarial de la organización. La puntuación media en cada una de las dimensiones evaluadas fue superior a 4 en la escala de Likert de cinco puntos (Ver Anexos III carta de validación).

De esta manera, la validación de expertos del tema utilizado en este estudio permitió obtener una evaluación objetiva y rigurosa del modelo de gestión estratégica desarrollado para la bloquera La Campiña. Los resultados de la validación de expertos del tema indicaron que el modelo de gestión estratégica era relevante, claro, coherente y aplicable en el entorno empresarial de la organización, lo que sugiere que el modelo es una herramienta útil para la toma de decisiones informadas en la organización.

3.5.- POBLACIÓN Y MUESTRA

3.5.1 Población

La población se refiere al conjunto completo de elementos, individuos o unidades de estudio que comparten una característica en común. En el contexto se está haciendo referencia al total de clientes que la empresa tiene hasta la fecha. En este caso, la población está compuesta por los 800 clientes actuales de la empresa.

3.5.2 Muestra

La empresa tiene actualmente un total de 800 clientes, de cual para calcular el tamaño muestral utilizando la fórmula para calcular el tamaño de muestra en el muestreo aleatorio estratificado proporcional es la siguiente:

$$n = (N * n_i) / N_i$$

Donde:

n es el tamaño de la muestra que deseas obtener

N es el tamaño de la población total (800 clientes en tu caso)

n_i es el tamaño de muestra deseado para cada estrato (puede variar según tus necesidades o intereses)

N_i es el tamaño de la población dentro de cada estrato específico

Se utiliza los criterios de segmentación para clasificar a los individuos en grupos más pequeños. Por ejemplo, si se tiene una población total de 800 clientes y se quiere segmentar por edad en tres grupos (jóvenes, adultos y mayores), se asigna a cada cliente a uno de estos grupos en base a su edad.

Se determina el porcentaje de cada grupo en la población total: A partir de los datos de los clientes de 800, se calcula el porcentaje de clientes que se encuentran en cada grupo de edad. Por ejemplo, si hay 300 jóvenes, 400 adultos y 100 mayores, el porcentaje de cada grupo sería: jóvenes (37.5%), adultos (50%) y mayores (12.5%).

Se calcula el tamaño de muestra para cada grupo: Aplica la proporción de cada grupo al tamaño total de muestra deseado (96), se multiplica el porcentaje de cada grupo por el tamaño total de muestra para obtener el tamaño de muestra correspondiente para cada grupo. Por ejemplo: jóvenes ($37.5\% * 96 = 36$), adultos ($50\% * 96 = 48$) y mayores ($12.5\% * 96 = 12$).

Por lo tanto, siguiendo esta segmentación, se tendría un tamaño de muestra de 36 personas para el grupo de jóvenes, 48 personas para el grupo de adultos y 12 personas para el grupo de mayores. Esto asegura que cada grupo esté representado proporcionalmente en la muestra total de 96 personas.

3.6 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

El diagnóstico institucional es un proceso de análisis y evaluación que busca identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización en un momento determinado. Este proceso se realiza con el fin de conocer la situación actual de la organización y establecer estrategias y planes de acción para mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos.

3.6.1 Análisis del sector de construcción en Ibarra

3.6.1.1 Implicaciones de la gestión estratégica en el sector de construcción

La gestión estratégica en una empresa del sector de la construcción tiene implicaciones significativas en términos de competitividad, adaptabilidad y sostenibilidad a largo plazo (Wheelen et al., 2018). A continuación, se analizan algunas de las implicaciones clave de la implementación de la gestión estratégica en una empresa de construcción.

Planificación a largo plazo: Una de las implicaciones más evidentes de la gestión estratégica en una empresa de construcción es la necesidad de planificar a largo plazo (Grant, 2018). La industria de la construcción es altamente cíclica y sujeta a fluctuaciones económicas, por lo que es crucial para las empresas anticipar y preparar para estas variaciones mediante la formulación de estrategias y la proyección de recursos de manera eficiente.

Análisis del entorno externo: La gestión estratégica implica un análisis exhaustivo del entorno externo de la empresa, incluyendo factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales. En el sector de la construcción, esto puede implicar evaluar las perspectivas económicas, las tendencias en el mercado inmobiliario, las regulaciones gubernamentales y los avances tecnológicos que pueden afectar la competitividad de la empresa.

Innovación y adaptabilidad: La aplicación de la gestión estratégica en una empresa de construcción requiere una mentalidad de innovación y adaptabilidad (Wheelen et al., 2018). Las empresas deben estar dispuestas a adoptar nuevas tecnologías y técnicas de construcción, así como a reevaluar y ajustar sus procesos internos y estrategias de negocio para construir competitivas en un entorno en constante cambio (Kaplan y Norton, 2021).

Gestión de riesgos: La gestión estratégica abarca la detección y el control de riesgos que pueden tener un impacto en la continuidad y el triunfo a largo plazo de una organización (referencia eliminada). En la industria de la construcción, esto puede involucrar riesgos asociados con la variación en los precios de los materiales y la mano de obra, la finalización a tiempo de los proyectos y el nivel de calidad de las construcciones (Grant, 2018).

Desarrollo de capacidades internas: La gestión estratégica en una empresa de construcción también implica el fortalecimiento de las capacidades internas y la promoción de una cultura organizacional centrada en la excelencia y el aprendizaje continuo (Kaplan y Norton, 2021). Esto puede incluir la formación y el desarrollo de empleados, la inversión en tecnología y la implementación de sistemas de gestión de calidad y seguridad (Wheelen et al., 2018).

La gestión estratégica en una empresa del sector de la construcción tiene implicaciones importantes en términos de planificación a largo plazo, análisis del entorno externo, innovación y adaptabilidad, gestión de riesgos y desarrollo de capacidades internas. La

implementación efectiva de la gestión estratégica puede mejorar la competitividad y sostenibilidad de una empresa de construcción en un entorno empresarial dinámico y desafiante.

Por lo tanto, la Gestión Estratégica es una rama de la administración y el control, que tiene como objetivo el desarrollo de las organizaciones en el largo plazo. Se basa en la planificación estratégica, la dirección estratégica y los procesos de toma de decisiones para que las empresas sean competitivas y puedan satisfacer a sus clientes.

La construcción es un sector económico importante para el Ecuador, ya que genera más del 10% del PIB nacional con un valor cercano a los \$10 billones (USD). En Ibarra se encuentran algunas empresas constructoras importantes como: CEMEX, CONSTRUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE MATERIALES SA, CONSTRUCCIONES Y MANTENIMIENTO DE EDIFICACIONES SA, CORPORACION ANDINA DE INVERSIONES SAC

3.6.2 Análisis del entorno externo

El entorno externo es una de las variables que tienen mayor incidencia en la actividad empresarial. Por ello, es necesario analizar en detalle estos factores para poder determinar cuáles son los más relevantes para el sector de la construcción en Ibarra. El análisis del entorno externo de Bloquera La Campiña en Ibarra, utilizando el marco PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal y Ecológico).

Factor Político:

El análisis del entorno político se centra en las condiciones de seguridad jurídica, la estabilidad política y social del país, así como la calidad institucional que permiten la inversión privada. Estabilidad política, que puede afectar el clima de inversión y las decisiones empresariales. Políticas gubernamentales y regulaciones en el sector de la construcción, que pueden influir en las normas y requisitos de calidad de los bloques de construcción.

El análisis del factor político se basa en datos y estadísticas actualizadas. Es importante tener en cuenta que estas cifras pueden cambiar con el tiempo, y es recomendable verificar las fuentes antes de utilizar esta información en un contexto real.

La estabilidad política según el Índice de Transformación Bertelsmann (BTI) 2020, Ecuador obtuvo una puntuación de 5.47 en el índice de estabilidad política, lo que indica

un nivel moderado de estabilidad política. El gobierno actual, liderado por el presidente Guillermo Lasso, ha mostrado un compromiso con las reformas políticas y económicas, lo que podría mejorar el clima de inversión y las decisiones empresariales en el país (Bertelsmann Stiftung, 2020).

Políticas gubernamentales y regulaciones en el sector de la construcción: se ha implementado políticas y regulaciones para promover la construcción sostenible y la calidad en la industria de la construcción. Por ejemplo, el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) ha establecido normas técnicas y de calidad para la producción y comercialización de bloques de construcción (MIDUVI, 2020). Además, el gobierno ecuatoriano ha promovido programas de vivienda social, como "Casa para Todos", que podrían aumentar la demanda de materiales de construcción en el país (MIDUVI, 2019).

Factor Económico:

Crecimiento económico en la región de Ibarra en general, lo que podría aumentar la demanda de materiales de construcción. Fluctuaciones en las tasas de interés y la inflación, que pueden afectar los costos de producción y los precios de los productos.

El crecimiento económico ha sido afectado significativamente por la pandemia de COVID-19, con una contracción del 7,4% en 2020. Sin embargo, en 2021, el país experimentó una recuperación, registrando un crecimiento del PIB del 2,8%, según el Banco Mundial. Esta recuperación se debe en parte a la implementación de medidas gubernamentales para enfrentar los efectos económicos de la pandemia y la reanudación gradual de actividades económicas en diversos sectores.

Se espera que la economía ecuatoriana continúe recuperándose en los próximos años, lo que podría generar un impacto positivo en la industria de la construcción. Este crecimiento económico podría traducirse en un aumento en la inversión en infraestructura y proyectos de construcción, tanto del sector público como del privado. Además, la recuperación económica podría impulsar la creación de empleo y mejorar la renta disponible de los consumidores, lo que a su vez podría incrementar la demanda de viviendas y, por ende, de materiales de construcción.

Para empresas como Bloquera La Campiña en Ibarra, este crecimiento económico podría representar oportunidades de negocio en la medida en que la demanda de materiales de construcción, como bloques y otros productos, aumente en el mercado local. Además, la

recuperación económica también podría generar un ambiente más favorable para la inversión y el financiamiento en el sector de la construcción, lo que podría beneficiar a empresas como Bloquera La Campiña al facilitar el acceso a créditos y recursos para expandir sus operaciones.

Los tipos de interés, especialmente la tasa de interés referencial establecida por el Banco Central del Ecuador, juegan un papel crucial en la economía del país y en la industria de la construcción. A diciembre de 2021, la tasa de interés referencial en Ecuador fue del 3,19% (Banco Central del Ecuador, 2021). Esta tasa de interés puede afectar a la industria de la construcción y a empresas como Bloquera La Campiña en Ibarra de varias maneras:

Costos de financiamiento: Los tipos de interés influyen en los costos de financiamiento para las empresas y los consumidores. Cuando las tasas de interés son bajas, los costos de financiamiento para la construcción y la inversión en el sector también tienden a ser más bajos. Esto puede facilitar el acceso a créditos y préstamos para financiar proyectos de construcción, lo que podría impulsar la demanda de materiales de construcción y beneficiar a empresas como Bloquera La Campiña.

Inversión en el sector de la construcción: Los tipos de interés también afectan la inversión en el sector de la construcción. Tasas de interés más bajas pueden incentivar a los inversores a financiar proyectos de construcción, ya que el costo del capital es menor. Esto puede aumentar la demanda de materiales de construcción y generar oportunidades de crecimiento para empresas como Bloquera La Campiña.

Demanda de viviendas: Los tipos de interés también pueden afectar la demanda de viviendas, ya que influyen en las condiciones de los préstamos hipotecarios. Tasas de interés más bajas pueden hacer que los préstamos hipotecarios sean más asequibles para los consumidores, lo que podría aumentar la demanda de viviendas y, en consecuencia, la demanda de materiales de construcción, beneficiando a empresas como Bloquera La Campiña.

Es importante que las empresas en la industria de la construcción, como Bloquera La Campiña, sigan de cerca las fluctuaciones en los tipos de interés y adapten sus estrategias en consecuencia. Un monitoreo constante de las tasas de interés y de las políticas del Banco Central del Ecuador puede ayudar a las empresas a tomar decisiones informadas y a aprovechar las oportunidades que surjan en el mercado.

Tipos de cambio: El uso del dólar estadounidense como moneda oficial en Ecuador desde el año 2000 tiene varias implicaciones para la industria de la construcción. Por un lado, los costos de importación de maquinaria y materiales pueden verse afectados por las fluctuaciones en el valor del dólar frente a otras monedas. Si el dólar se aprecia frente a otras monedas, los costos de importación pueden disminuir, lo que podría beneficiar a empresas como Bloquera La Campiña al reducir sus costos de producción. Por otro lado, un dólar fuerte también puede afectar los precios de los productos exportados, lo que podría influir en la competitividad de la industria de la construcción ecuatoriana en los mercados internacionales.

Inflación: La inflación moderada en Ecuador en los últimos años, con una tasa de inflación anual del 2,19% a noviembre de 2021 (Banco Central del Ecuador, 2021), puede tener un impacto en la industria de la construcción. Una inflación controlada puede contribuir a la estabilidad económica y alentar la inversión en el sector de la construcción. Sin embargo, un aumento en la inflación podría elevar los costos de producción y afectar la rentabilidad de empresas como Bloquera La Campiña.

Renta disponible de los consumidores y las empresas: La renta disponible está influenciada por factores como el crecimiento económico, la tasa de empleo y el nivel de endeudamiento de los hogares y las empresas. Un aumento en la renta disponible podría impulsar la demanda de viviendas, lo que a su vez podría incrementar la demanda de materiales de construcción como los bloques producidos por Bloquera La Campiña. Por otro lado, si la renta disponible disminuye debido a factores económicos adversos, la demanda de viviendas y materiales de construcción podría verse afectada negativamente.

Por lo tanto, la industria de la construcción está influenciada por diversos factores macroeconómicos, como los tipos de cambio, la inflación y la renta disponible de los consumidores y las empresas. Empresas como Bloquera La Campiña deben estar atentas a estos factores y adaptar sus estrategias en consecuencia para aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos que surjan en el mercado.

Factor Social:

Por lo tanto, el factor social consideramos el nivel de desarrollo humano (IDH), educación media, cobertura sanitaria y accesibilidad al agua potable; movilidad urbana (transporte público). El factor social es otro elemento importante que puede afectar la industria de la construcción y empresas como Bloquera La Campiña. Los factores sociales incluyen

aspectos demográficos, culturales y socioeconómicos que influyen en la demanda de bienes y servicios en la sociedad. Algunos de los factores sociales clave que pueden afectar la industria de la construcción incluyen:

Crecimiento demográfico y urbanización: El crecimiento de la población y la tendencia hacia la urbanización pueden aumentar la demanda de viviendas y, por lo tanto, impulsar la industria de la construcción. Según datos del Banco Mundial, la población de Ecuador ha crecido de manera constante en las últimas décadas, y la tasa de urbanización ha aumentado (Banco Mundial, 2021). Estos factores pueden generar una mayor demanda de viviendas y proyectos de infraestructura, beneficiando a empresas como Bloquera La Campiña.

Cambios en la estructura familiar: Los cambios en la estructura familiar, como el tamaño promedio de los hogares y la proporción de hogares unipersonales, pueden influir en la demanda de viviendas y en el tipo de construcción requerido. Por ejemplo, un aumento en el número de hogares unipersonales podría generar una mayor demanda de viviendas más pequeñas y multifamiliares, lo que podría afectar la demanda de materiales de construcción y el enfoque de las empresas en el sector.

Niveles de educación y empleo: Los niveles de educación y empleo en la población también pueden afectar la industria de la construcción. Un mayor nivel de educación y empleo puede conducir a un aumento en la renta disponible y, en consecuencia, a una mayor demanda de viviendas. Además, la disponibilidad de mano de obra calificada y capacitada en el sector de la construcción puede influir en la eficiencia y la calidad de los proyectos de construcción.

Tendencias culturales y de estilo de vida: Las preferencias culturales y las tendencias de estilo de vida también pueden afectar la demanda de viviendas y la industria de la construcción. Por ejemplo, la creciente conciencia sobre la sostenibilidad y el medio ambiente puede impulsar la demanda de viviendas y materiales de construcción ecológicos, lo que podría generar oportunidades para empresas como Bloquera La Campiña que se adapten a estas tendencias.

Políticas gubernamentales y programas de vivienda social: Las políticas gubernamentales y los programas de vivienda social pueden tener un impacto significativo en la industria de la construcción. El apoyo gubernamental a la construcción de viviendas asequibles y la implementación de programas de vivienda social pueden generar una mayor demanda

de materiales de construcción y proyectos de construcción, beneficiando a empresas como Bloquera La Campiña.

Por lo tanto, los factores sociales desempeñan un papel crucial en la industria de la construcción y pueden afectar tanto la demanda como la oferta de viviendas y materiales de construcción. Empresas como Bloquera La Campiña deben estar atentas a estos factores y adaptar sus estrategias en consecuencia para aprovechar las oportunidades y enfrentar los desafíos que surjan en el mercado.

Factor Tecnológico:

Avances en tecnologías de fabricación y maquinaria, que podrían mejorar la eficiencia y la calidad de la producción de bloques de construcción. Innovaciones en materiales de construcción y técnicas de construcción, lo que podría influir en la demanda de productos tradicionales de Bloquera La Campiña.

El factor tecnológico es otro aspecto crucial que puede influir en la industria de la construcción y en empresas como Bloquera La Campiña. La adopción y el desarrollo de nuevas tecnologías pueden mejorar la eficiencia, la calidad y la sostenibilidad de los proyectos de construcción. Algunos de los factores tecnológicos clave que pueden afectar la industria de la construcción incluyen:

Automatización y robótica: La automatización y la robótica en la industria de la construcción pueden mejorar la eficiencia y reducir los costos de producción. La implementación de maquinaria automatizada y robots en la fabricación de bloques, por ejemplo, puede aumentar la capacidad de producción y reducir la dependencia de la mano de obra, lo que podría beneficiar a empresas como Bloquera La Campiña.

Tecnologías de la información y comunicación (TIC): Las TIC, como el software de gestión de proyectos y las herramientas de colaboración, pueden mejorar la planificación, la comunicación y el seguimiento en los proyectos de construcción. La adopción de estas tecnologías puede ayudar a las empresas a mejorar la eficiencia y la calidad de sus proyectos, lo que podría generar ventajas competitivas en el mercado.

Construcción modular y prefabricada: La construcción modular y prefabricada implica la producción de componentes de construcción en un entorno controlado, que luego se ensamblan en el lugar del proyecto. Esta técnica puede reducir los tiempos de construcción, mejorar la calidad y reducir los costos. Las empresas de construcción en

podrían beneficiarse de la adopción de estas técnicas, lo que podría generar una mayor demanda de materiales de construcción como los bloques producidos por Bloquera La Campiña.

Materiales y técnicas de construcción sostenibles: La creciente conciencia sobre el medio ambiente y la sostenibilidad ha impulsado el desarrollo y la adopción de materiales y técnicas de construcción sostenibles. Estos materiales y técnicas, como el uso de bloques de construcción ecológicos y sistemas de ahorro de energía, pueden mejorar la eficiencia energética y reducir el impacto ambiental de los proyectos de construcción. Las empresas que adopten estas prácticas podrían beneficiarse de una mayor demanda de sus productos y servicios en el mercado.

Impresión 3D en la construcción: La impresión 3D en la construcción es una tecnología emergente que permite la fabricación de componentes de construcción y estructuras utilizando una impresora 3D. Aunque aún está en sus primeras etapas, esta tecnología tiene el potencial de revolucionar la industria de la construcción al reducir los costos, mejorar la calidad y acelerar los tiempos de construcción.

Factor Legal:

El factor legal es otro aspecto importante que puede afectar la industria de la construcción y empresas como Bloquera La Campiña. Las leyes y regulaciones gubernamentales pueden influir en la forma en que las empresas operan y en las decisiones que toman. Algunos de los factores legales clave que pueden afectar la industria de la construcción en incluyen:

Regulaciones de construcción y permisos: Las regulaciones de construcción y los requisitos de permisos establecidos por el gobierno pueden afectar la velocidad y el costo de los proyectos de construcción. Las empresas deben cumplir con las normas de seguridad, calidad y medio ambiente establecidas en las regulaciones. Los cambios en estas regulaciones pueden generar oportunidades o desafíos para las empresas de construcción y sus proveedores, como Bloquera La Campiña.

Normas laborales y de seguridad: Las leyes laborales y de seguridad en el trabajo pueden afectar la forma en que las empresas de construcción operan y gestionan a sus empleados. Estas leyes pueden incluir regulaciones sobre salarios mínimos, condiciones de trabajo y

protección de los trabajadores. El cumplimiento de estas leyes es crucial para evitar multas y sanciones, así como para mantener una buena reputación en el mercado.

Leyes de propiedad y uso del suelo: Las leyes de propiedad y uso del suelo pueden influir en la disponibilidad de terrenos para proyectos de construcción y en los costos asociados. Las restricciones en el uso del suelo y los cambios en las leyes de propiedad pueden afectar la viabilidad y el atractivo de los proyectos de construcción, lo que a su vez puede impactar la demanda de materiales de construcción y servicios de empresas como Bloquera La Campiña.

Regulaciones medioambientales: Las leyes y regulaciones medioambientales pueden afectar la industria de la construcción al establecer requisitos para la gestión de residuos, la conservación de recursos y la protección del medio ambiente. Estas regulaciones pueden impulsar la demanda de materiales de construcción y prácticas sostenibles, lo que podría generar oportunidades para empresas como Bloquera La Campiña que adopten enfoques ecológicos en sus operaciones.

Políticas fiscales y de inversión: Las políticas fiscales y de inversión del gobierno pueden afectar la industria de la construcción al influir en la disponibilidad de financiamiento y la inversión en proyectos de infraestructura y vivienda. Las políticas que fomenten la inversión en construcción y la adopción de prácticas sostenibles pueden generar oportunidades para empresas como Bloquera La Campiña.

De esta manera, el factor legal es un elemento crucial que puede afectar la industria de la construcción y empresas como Bloquera La Campiña. Las leyes y regulaciones gubernamentales pueden crear oportunidades y desafíos en el sector, y las empresas deben estar atentas a estos cambios y adaptar sus estrategias en consecuencia para garantizar el cumplimiento y el éxito en el mercado.

Factor Ecológico:

El factor ecológico es un aspecto importante que puede afectar la industria de la construcción y empresas como Bloquera La Campiña. La creciente conciencia sobre el medio ambiente y la sostenibilidad ha llevado a un enfoque en la adopción de prácticas de construcción y materiales ecológicos. Algunos de los factores ecológicos clave que pueden afectar la industria de la construcción en incluyen:

Cambio climático: El cambio climático y sus efectos, como eventos climáticos extremos y aumento del nivel del mar, pueden afectar la planificación y ejecución de proyectos de construcción. Las empresas de construcción y sus proveedores, como Bloquera La Campiña, pueden enfrentar desafíos y oportunidades relacionadas con la adaptación y mitigación del cambio climático en sus operaciones y proyectos.

Eficiencia energética: La eficiencia energética es un aspecto crucial en la construcción sostenible. Las empresas que adopten prácticas y tecnologías de construcción que mejoren la eficiencia energética, como el uso de materiales aislantes y sistemas de energía renovable, pueden beneficiarse de una mayor demanda de sus productos y servicios en el mercado.

Gestión de residuos y reciclaje: La gestión de residuos y el reciclaje son aspectos importantes en la construcción sostenible. Las empresas de construcción y sus proveedores, como Bloquera La Campiña, pueden enfrentar desafíos y oportunidades relacionados con la reducción y el manejo adecuado de los residuos generados en sus operaciones y proyectos. La adopción de prácticas de reciclaje y la utilización de materiales reciclados en la producción de bloques puede mejorar la sostenibilidad y la imagen de la empresa en el mercado.

Conservación de recursos naturales: La conservación de recursos naturales, como el agua y los materiales de construcción, es un aspecto clave en la construcción sostenible. Las empresas que adopten prácticas de construcción y producción que reduzcan el consumo de recursos naturales y promuevan la conservación pueden beneficiarse de una mayor demanda de sus productos y servicios en el mercado.

Regulaciones medioambientales: Como se mencionó en el factor legal, las leyes y regulaciones medioambientales pueden afectar la industria de la construcción al establecer requisitos para la gestión de residuos, la conservación de recursos y la protección del medio ambiente. Estas regulaciones pueden impulsar la demanda de materiales de construcción y prácticas sostenibles, lo que podría generar oportunidades para empresas como Bloquera La Campiña que adopten enfoques ecológicos en sus operaciones.

El factor ecológico es un elemento clave que puede afectar la industria de la construcción y a las empresas como Bloquera La Campiña. La creciente conciencia sobre el medio ambiente y la sostenibilidad puede generar oportunidades y desafíos en el sector. Las empresas que

adopten prácticas de construcción y producción ecológicas podrían mejorar su competitividad y posicionarse para el éxito en el mercado.

Tabla 1.

Análisis de ponderación de observación de los factores

Político	Económico	Social	Tecnológico	Legal	Ecológico
Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Alto
Bajo	Alto	Alto	Bajo	Alto	Bajo
Medio	Medio	Bajo	Alto	Medio	Medio

La tabla representa valores para seis factores (Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal y Ecológico) para tres observaciones diferentes. Cada factor tiene un valor que va de Bajo (bajo) a Medio (medio) a Alto (alto).

La observación 1 tiene valores altos para Político, Tecnológico y Ecológico, y valores bajos para Económico y Legal, con un valor medio para Social. Esto sugiere que la Observación 1 está operando en un ambiente que está altamente influenciado por factores políticos y tecnológicos, y se preocupa por cuestiones ambientales. Sin embargo, puede estar enfrentando desafíos en términos de factores económicos y legales.

La observación 2 tiene valores altos para Económico y Legal, y valores bajos para Político, Social, Tecnológico y Ecológico. Esto sugiere que la Observación 2 está operando en un ambiente que está altamente influenciado por factores económicos y legales, pero no está tan preocupado por los otros factores.

La observación 3 tiene valores medios para todos los factores excepto Legal, que también es medio pero un poco más hacia el extremo inferior. Esto sugiere que la Observación 3 está operando en un entorno relativamente equilibrado en términos de los diferentes factores, pero puede estar enfrentando algunos desafíos en términos de factores legales. En general, la tabla proporciona una instantánea de cómo las diferentes observaciones se ven afectadas por diferentes factores.

3.6.3 Factores críticos de éxito en la distribución de materiales de construcción

Los factores clave para el éxito en la distribución de materiales de construcción abarcan una variedad amplia de productos, logística eficaz, calidad y garantía de los productos, atención al cliente y adaptación a las nuevas tecnologías. La distribución de materiales de construcción es un sector esencial en la economía debido a su aporte al desarrollo de infraestructura y vivienda.

La competencia en este mercado es intensa, lo que hace necesario que las empresas implementen estrategias efectivas para lograr éxito en su distribución. De acuerdo con el informe de la consultora McKinsey y Company (2019), los factores clave para el éxito en la distribución de materiales de construcción son la eficiencia en la administración de inventarios, la calidad en el servicio al cliente, la logística y la capacidad de innovación. Una gestión eficiente de inventarios es esencial para garantizar el suministro constante de materiales y productos, evitando la escasez de stock o el exceso de inventario que puede generar costos adicionales. Por otro lado, la calidad del servicio al cliente es un elemento crucial para la satisfacción y lealtad de los clientes, siendo importante que las empresas ofrezcan una atención personalizada, ágil y eficiente.

En cuanto a la logística, es necesario contar con procesos organizados y flexibles que posibiliten una distribución rápida y eficiente de los materiales. La capacidad de innovación es fundamental para mantener una ventaja competitiva en el mercado, ya sea mediante la implementación de nuevas tecnologías o de la oferta de productos innovadores.

Respecto a la gestión de inventarios, el informe de la consultora Deloitte (2019) resalta la importancia de tener una planificación precisa de la demanda y una administración optimizada de los inventarios para evitar costos innecesarios. Además, la implementación de sistemas automatizados de gestión de inventarios puede mejorar la eficiencia en su manejo.

Por otro lado, en cuanto a la calidad del servicio al cliente, el estudio de mercado realizado por Euromonitor International (2020) enfatiza la importancia de la atención personalizada y veloz. El informe indica que las empresas que ofrecen una atención al cliente eficiente y personalizada logran una mayor satisfacción y fidelización de los clientes.

En relación con la logística, el estudio de la consultora Accenture (2018) subraya la importancia de contar con procesos logísticos flexibles y eficientes que permitan una distribución rápida de los materiales. La implementación de tecnologías digitales, como el seguimiento en tiempo real de los envíos y la optimización de rutas, puede mejorar significativamente la eficiencia logística.

En última instancia, respecto a la capacidad de innovación, el estudio de la consultora Boston Consulting Group (2017) resalta la importancia de presentar productos innovadores y la implementación de tecnologías digitales en el ámbito de la distribución de materiales de construcción.

No obstante, la gestión eficaz de inventarios, la calidad en el servicio al cliente, la logística y la capacidad de innovación son factores determinantes para el éxito en la distribución de materiales de construcción. Las empresas que aplican estrategias efectivas en estos aspectos lograron una mayor eficiencia y competitividad en el mercado. Es crucial que las empresas del sector estén informadas sobre las tendencias y adopten estrategias que les permitan adaptarse a los cambios en el mercado.

Específicamente, la distribución de materiales de construcción en Ibarra, es un sector fundamental para el desarrollo económico de la región debido a la relevancia de la construcción en la ciudad. Por lo tanto, es esencial que las empresas de distribución de materiales de construcción en Ibarra cuenten con estrategias efectivas para alcanzar el éxito en su distribución.

De acuerdo con el estudio de mercado realizado por Euromonitor International (2020), el mercado de materiales de construcción ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 4,3% entre 2015 y 2019. Además, el informe señala que la construcción de viviendas y la inversión en infraestructura son los principales impulsores del mercado de materiales de construcción. En este sentido, se puede afirmar que la distribución de materiales de construcción en Ibarra es un sector clave para el desarrollo económico de la región.

Según el informe de la Cámara de la Construcción de Ibarra (2018), los factores clave para el éxito en la distribución de materiales de construcción en Ibarra son la calidad del servicio al cliente, la eficiencia en la gestión de inventarios, la logística y la oferta de productos innovadores. En cuanto a la calidad del servicio al cliente, es importante que las empresas de distribución de materiales de construcción en Ibarra ofrezcan una atención personalizada y eficiente para satisfacer las necesidades de los clientes. En cuanto a la eficiencia en la gestión de inventarios, es fundamental contar con una gestión optimizada de los inventarios para evitar costos innecesarios y garantizar el suministro constante de materiales y productos.

Por otro lado, la logística es un factor crucial para el éxito en la distribución de materiales de construcción en Ibarra debido a la necesidad de contar con procesos bien organizados y flexibles que permiten una distribución rápida y eficiente de los materiales. Finalmente, la oferta de productos innovadores es importante para mantener una ventaja competitiva en el mercado. De esta manera, en cuanto a la calidad del servicio al cliente, según el

estudio de mercado realizado por Ipsos Ecuador (2019), el 90% de los consumidores en Ecuador considerando que la calidad del servicio al cliente es un factor determinante en su decisión de compra.

En cuanto a logística, según el informe de la Cámara de la Construcción de Quito (2019), la implementación de tecnologías digitales en la logística de materiales de construcción y productos de ferretería es una tendencia en crecimiento en el mercado ecuatoriano. La implementación de plataformas digitales de venta y la automatización de los procesos logísticos son algunas de las estrategias que las empresas están utilizando para mejorar su eficiencia y competitividad.

En relación con la oferta de productos innovadores, el estudio de la consultora Boston Consulting Group (2017) enfatiza la importancia de la implementación de tecnologías digitales en el sector de la distribución de materiales de construcción y la oferta de productos innovadores.

Sin embargo, la calidad del servicio al cliente, la eficiencia en la gestión de inventarios, la logística y la oferta de productos innovadores son factores clave para el éxito en la distribución de materiales de construcción en Ibarra, Ecuador. Las empresas que aplican estrategias efectivas en estos aspectos lograron una mayor eficiencia y competitividad en el mercado. Es fundamental que las empresas del sector estén informadas sobre las tendencias y adopten estrategias que les permitan adaptarse a los cambios en el mercado.

Al enfrentarse a un mercado en constante evolución, las empresas de distribución de materiales de construcción en Ibarra deben actualizarse y ser proactivas en la implementación de soluciones innovadoras. La adopción de tecnologías digitales, el enfoque en la satisfacción del cliente y la optimización de la gestión de inventarios y son aspectos cruciales para mantenerse competitivas en este sector.

CAPÍTULO III

DESARROLLO DEL MODELO DE GESTION ESTRETEGICA PARA LA BLOQUERA LA CAMPIÑA

La gestión estratégica es un proceso clave para el éxito de cualquier organización, y La Bloquera La Campiña no es una excepción. En este contexto, desarrollar un modelo de gestión estratégica adecuado es fundamental para establecer los objetivos, identificar las acciones necesarias y guiar el crecimiento y desarrollo de la empresa. En la industria de la construcción, La Bloquera La Campiña se enfrenta a numerosos desafíos, como la competencia cada vez más intensa, los cambios en las preferencias de los clientes y la necesidad de adaptarse a las demandas del mercado. Por lo tanto, contar con un modelo de gestión estratégica bien definido permitirá a la empresa tomar decisiones más acertadas y desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

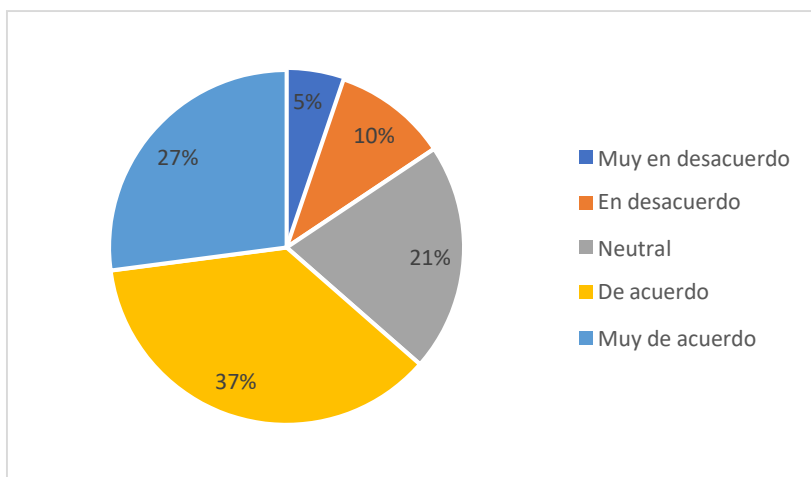
4.1.1 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

Se llevó a cabo un análisis detallado de la encuesta realizada a los clientes de la bodega La Campiña. El objetivo principal de esta encuesta fue recopilar información valiosa sobre la satisfacción de los clientes, sus preferencias y sugerencias para mejorar la experiencia global en la bodega.

Tabla 2. *Calidad de los productos*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	5	5%
En desacuerdo	10	10%
Neutral	20	21%
De acuerdo	35	37%
Muy de acuerdo	26	27%
Total	96	100%

Figura 1. *Calidad de los productos*



Fuente: Propia (2023)

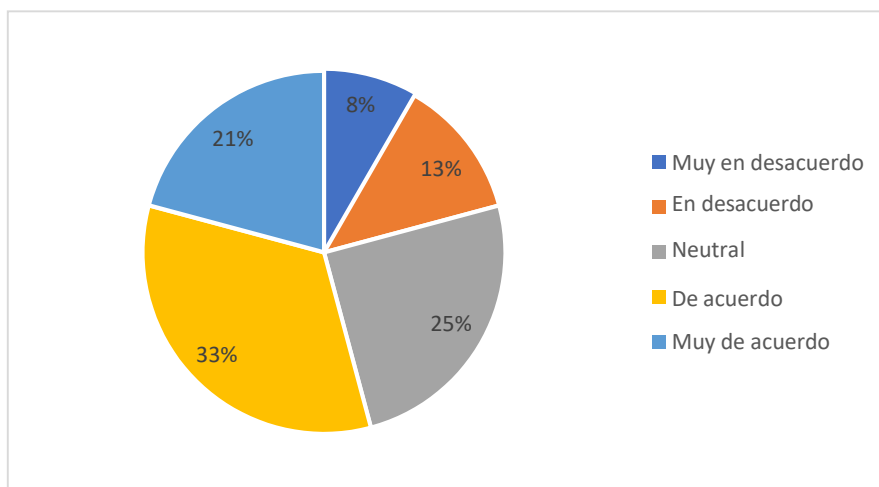
Análisis e interpretación

A partir de los resultados mostrados en la tabla, es posible evidenciar que Bloquera La Campiña cuenta con una base sólida en términos de satisfacción del cliente en relación a la calidad de sus productos. Un 37% de los encuestados están "De acuerdo" con la afirmación sobre la calidad de los productos y un 27% están "Muy de acuerdo", lo que suma un 64% de satisfacción general. Sin embargo, también se observa que un 10% de los encuestados están "En desacuerdo" con la afirmación y un 5% están "Muy en desacuerdo". Aunque estas cifras representan una minoría, es importante tomar en cuenta las preocupaciones y opiniones de estos clientes insatisfechos para mejorar la calidad de los productos y satisfacer sus necesidades. Además, el 21% de los encuestados se encuentra en la categoría de "Neutral", lo que indica que tienen una opinión ni positiva ni negativa sobre la calidad de los productos.

Tabla 3. *Precios de los Productos*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	8	8%
En desacuerdo	12	13%
Neutral	24	25%
De acuerdo	32	33%
Muy de acuerdo	20	21%
Total	96	100%

Figura 2. Precios de los Productos



Fuente: Propia (2023)

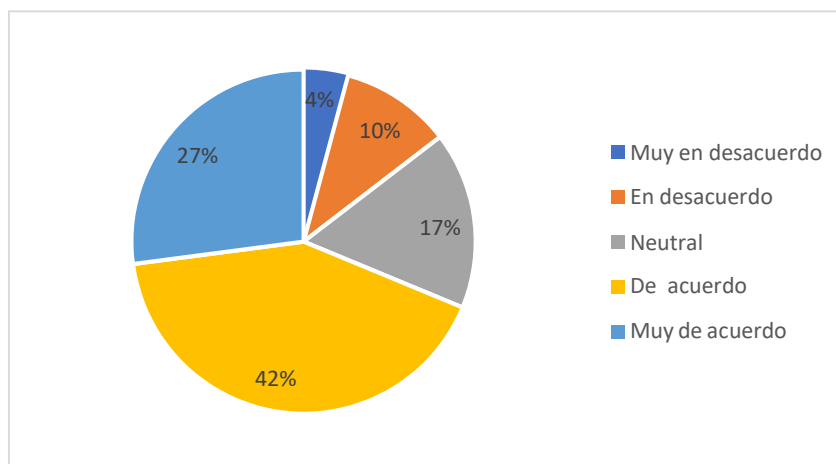
Análisis e interpretación

A partir de los datos proporcionados, es difícil determinar de manera definitiva si los precios de los productos de Bloquera La Campiña son competitivos. Las respuestas de los participantes de la encuesta son variadas, con un 8% en desacuerdo total, un 15% en desacuerdo, un 25% en posición neutral, un 33% de acuerdo, y un 21% muy de acuerdo con la afirmación sobre los precios de los productos.

Tabla 4. La empresa es amable y servicial

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	4	4%
En desacuerdo	10	10%
Neutral	16	17%
De acuerdo	40	42%
Muy de acuerdo	26	27%
Total	96	100%

Figura 3. *La empresa es amable y servicial*



Fuente: Propia (2023)

Análisis e interpretación

De acuerdo con los datos proporcionados en la tabla, la mayoría de los encuestados (un 42% de ellos) están de acuerdo en que el personal de Bloquera La Campiña es amable y servicial, mientras que solamente el 14% de los encuestados están muy en desacuerdo o en desacuerdo. Aproximadamente uno de cada cuatro encuestados (un 27% de ellos) están muy de acuerdo con la afirmación de que el personal de la empresa es amable y servicial, lo que sugiere que un grupo importante de los usuarios de la empresa les agrada la atención que reciben. En general, los datos sugieren que Bloquera La Campiña tiene personal amable y servicial, lo que es una buena noticia para la empresa, ya que la atención al cliente es fundamental para la satisfacción del cliente.

Tabla 5. *Amplia variedad de productos*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	6%
En desacuerdo	12	12%
Neutral	18	19%
De acuerdo	36	38%
Muy de acuerdo	24	25%
Total	96	100%

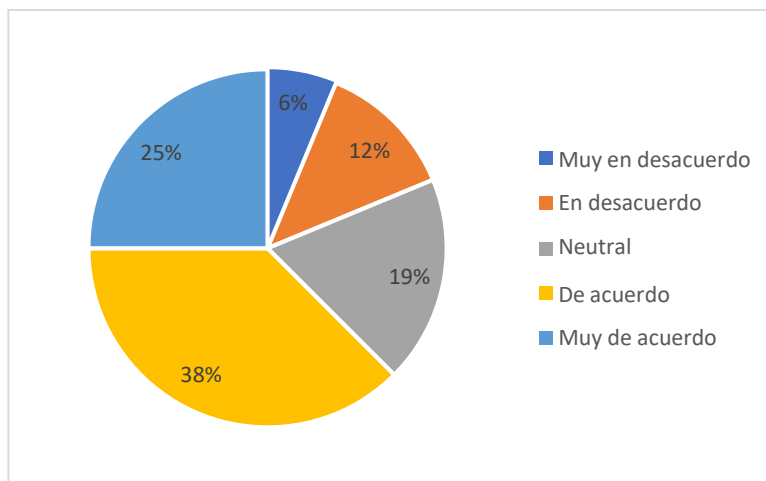


Figura 4. *Amplia variedad de productos*

Fuente: Propia (2023)

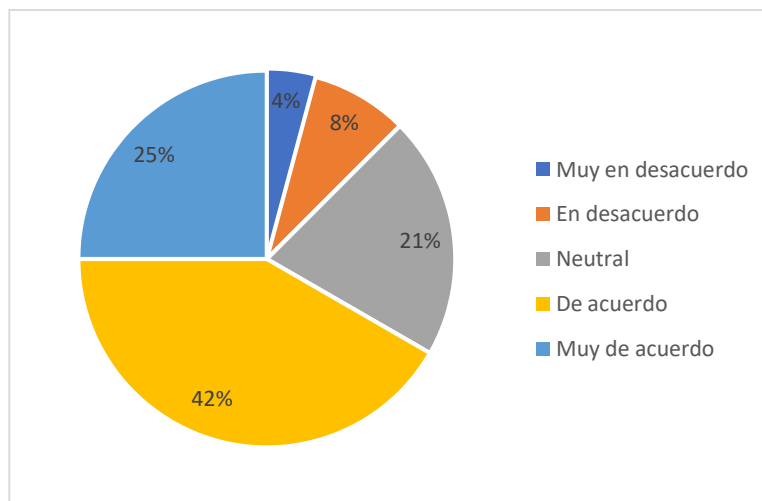
Análisis e interpretación

Una pequeña parte de los encuestados (6%) está muy en desacuerdo en que la empresa ofrezca una amplia variedad de productos. El 12% de los encuestados está en desacuerdo con la afirmación, lo que indica que tienen una percepción negativa sobre la variedad de productos ofrecidos por la empresa. Aproximadamente el 19% de los encuestados son neutrales, lo que indica que no tienen una opinión clara sobre si la empresa ofrece una amplia variedad de productos. La mayoría de los encuestados (38%) están de acuerdo en que la empresa ofrece una amplia variedad de productos, lo que sugiere una percepción positiva sobre la oferta de productos de la empresa.

Tabla 6. *Productos de bloquera son duraderos*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	4	4%
En desacuerdo	8	8%
Neutral	20	21%
De acuerdo	40	42%
Muy de acuerdo	24	25%
Total	96	100%

Figura 5. *Productos de bloquera son duraderos*



Fuente: Propia (2023)

Análisis e interpretación

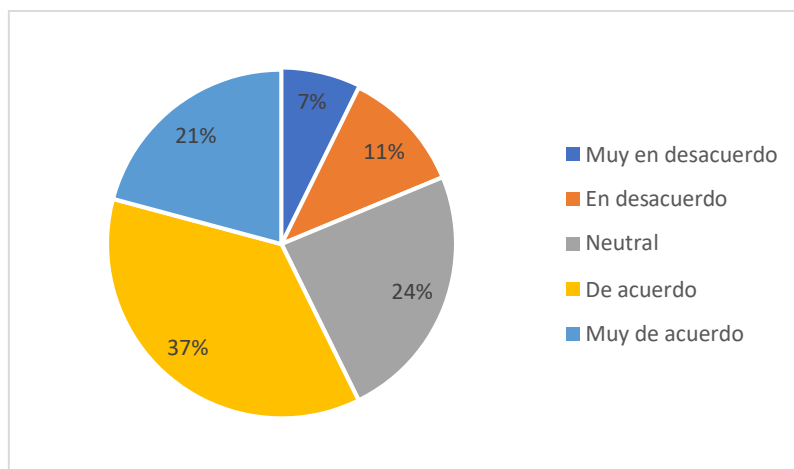
Un pequeño número de los encuestados (4%) está muy en desacuerdo en que los productos de Bloquera La Campiña sean duraderos. El 8% de los encuestados está en desacuerdo con la afirmación, lo que indica que tienen una percepción negativa sobre la durabilidad de los productos de la empresa. Aproximadamente el 21% de los encuestados son neutrales, lo que indica que no tienen una opinión clara sobre si los productos son duraderos o no. La mayoría de los encuestados (42%) están de acuerdo en que los productos de la empresa son duraderos, lo que sugiere una percepción positiva sobre la calidad y durabilidad de los productos.

Otro grupo importante de los encuestados (25%) está muy de acuerdo en que los productos son duraderos, lo que indica un alto nivel de satisfacción con la durabilidad de los productos. Sin embargo, es importante considerar las opiniones de aquellos que están en desacuerdo o son neutrales y evaluar si se pueden tomar medidas para mejorar la durabilidad de los productos y cumplir con las expectativas de los clientes.

Tabla 7. *Servicio postventa*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	7	7%
En desacuerdo	11	11%
Neutral	23	24%
De acuerdo	35	37%
Muy de acuerdo	20	21%
Total	96	100%

Figura 6. Servicio postventa



Fuente: Propia (2023)

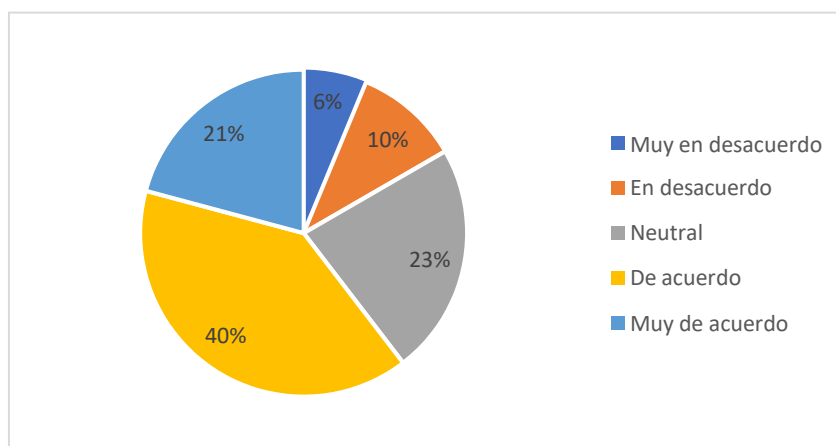
Análisis e interpretación

La mayoría de los encuestados (37%) está de acuerdo en que la empresa ofrece un buen servicio postventa. Un grupo importante de los encuestados (21%) está muy de acuerdo en que la empresa ofrece un buen servicio postventa. Aproximadamente una cuarta parte de los encuestados (24%) se mostraron neutrales. El 11% de los encuestados también está en desacuerdo con la afirmación. Un pequeño porcentaje de los encuestados (7%) no está de acuerdo en que la empresa ofrezca un buen servicio postventa. En general, la mayoría de los encuestados tienen una percepción positiva sobre el servicio postventa ofrecido por la empresa.

Tabla 8. Cumple con las fechas de entrega prometidas

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	6	6%
En desacuerdo	10	10%
Neutral	22	23%
De acuerdo	38	40%
Muy de acuerdo	20	21%
Total	96	100%

Figura 7. *Cumple con las fechas de entrega prometidas*



Fuente: Propia (2023)

Análisis e interpretación

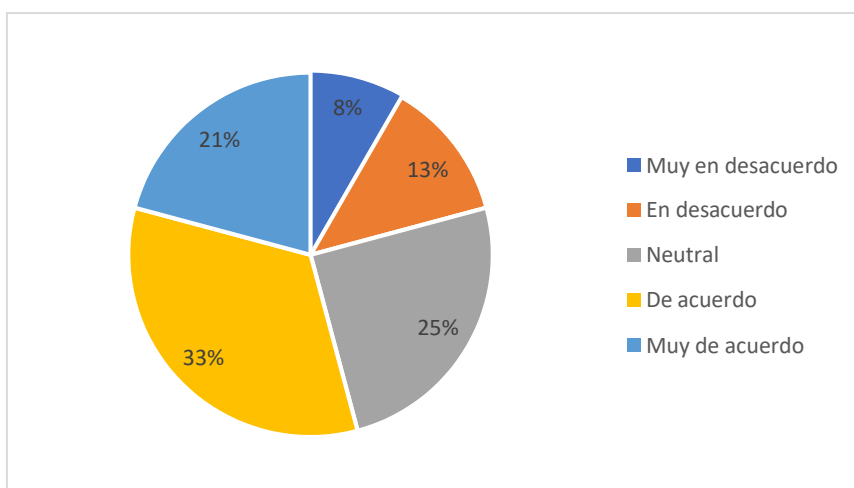
Según la tabla proporcionada, se puede observar lo siguiente en relación a si la empresa cumple con las fechas de entrega prometidas el 40% de los encuestados está de acuerdo en que la empresa cumple con las fechas de entrega prometidas, lo que indica que tienen una percepción positiva sobre este aspecto. Un grupo importante de los encuestados (21%) está muy de acuerdo en que la empresa cumple con las fechas de entrega prometidas, lo que indica que están altamente satisfechos con la puntualidad de la empresa.

Cerca de una cuarta parte de los encuestados (23%) se mostraron neutrales, lo que significa que no tienen una opinión clara sobre si la empresa cumple o no con las fechas de entrega prometidas. El 10% de los encuestados está en desacuerdo con la afirmación, lo que sugiere que tienen una percepción negativa sobre el cumplimiento de las fechas de entrega por parte de la empresa. Un pequeño porcentaje de los encuestados (6%) está muy en desacuerdo en que la empresa cumple con las fechas de entrega prometidas.

Tabla 9. *Resolución problemas y reclamaciones*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo	8	8%
En desacuerdo	12	13%
Neutral	24	25%
De acuerdo	32	33%
Muy de acuerdo	20	21%
Total	96	100%

Figura 8. Resolución problemas y reclamaciones



Fuente: Propia (2023)

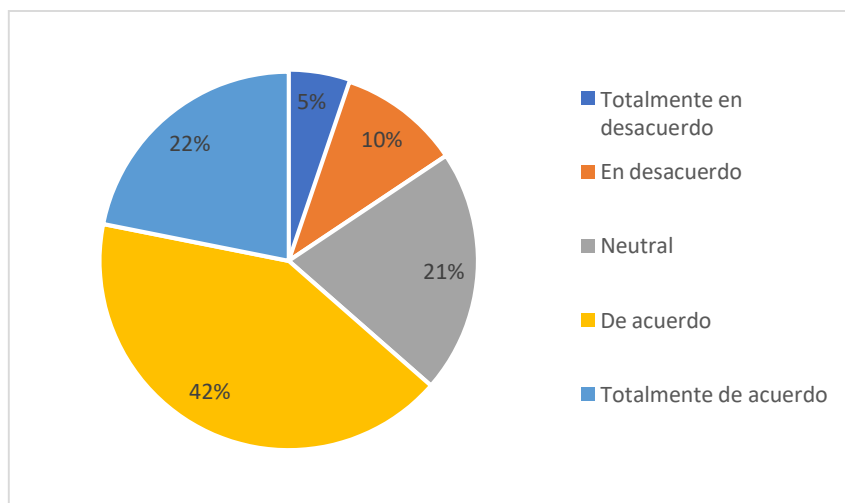
Análisis e interpretación

Según la tabla proporcionada, se puede observar lo siguiente en relación a si la empresa resuelve rápidamente problemas y reclamaciones el 33,33% de los encuestados está de acuerdo en que la empresa resuelve rápidamente problemas y reclamaciones, lo que indica que tienen una percepción positiva sobre este aspecto. Un grupo importante de los encuestados (20,83%) está muy de acuerdo en que la empresa resuelve rápidamente problemas y reclamaciones, lo que indica que están altamente satisfechos con la eficacia de la empresa en este aspecto. Aproximadamente una cuarta parte de los encuestados (25%) se mostraron neutrales, lo que significa que no tienen una opinión clara sobre si la empresa resuelve rápidamente los problemas y reclamaciones. El 13% de los encuestados está en desacuerdo con la afirmación, lo que sugiere que tienen una percepción negativa sobre la capacidad de la empresa para resolver rápidamente los problemas y reclamaciones. Un pequeño porcentaje de los encuestados (8%) está muy en desacuerdo en que la empresa resuelve rápidamente problemas y reclamaciones.

Tabla 10. La información de la empresa es clara y útil

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	5%
En desacuerdo	10	10%
Neutral	20	21%
De acuerdo	40	42%
Totalmente de acuerdo	21	22%
Total	96	100%

Figura 9. *La información de la empresa es clara y útil*



Fuente: Propia (2023)

Análisis e interpretación

El 42% de los encuestados está de acuerdo en que la información proporcionada por la empresa es clara y útil, lo que indica que tienen una percepción positiva sobre este aspecto. Además, un porcentaje significativo de los encuestados (22%) está totalmente de acuerdo, mostrando así una alta satisfacción con la calidad de la información recibida. Aproximadamente una quinta parte de los encuestados (21%) se mostraron neutrales, lo que significa que no tienen una opinión clara sobre si la información proporcionada por la empresa es clara y útil o no.

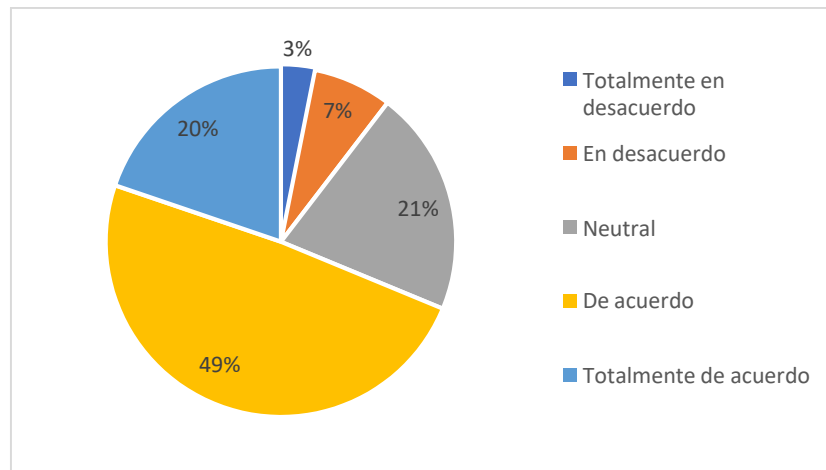
Sin embargo, el 10% de los encuestados está en desacuerdo con la afirmación, lo que sugiere que tienen una percepción negativa sobre la claridad y utilidad de la información proporcionada por la empresa. Además, un pequeño porcentaje de los encuestados (5%) está totalmente en desacuerdo en que la información proporcionada por la empresa es clara y útil. No obstante, aunque la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva sobre la claridad y utilidad de la información proporcionada por la empresa, aún es importante considerar las opiniones neutrales y negativas.

Tabla 11. *Los productos son innovadores*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	3%
En desacuerdo	7	7%

Neutral	20	21%
De acuerdo	47	49%
Totalmente de acuerdo	19	20%
Total	96	100%

Figura 10. *Los productos son innovadores*



Fuente: Propia (2023)

Análisis e interpretación

Se puede observar lo siguiente en relación a si los productos de Bloquera La Campiña son innovadores, un porcentaje significativo de los encuestados (49%) está de acuerdo en que los productos de Bloquera La Campiña son innovadores. Esto indica que tienen una percepción positiva sobre la innovación de los productos ofrecidos por la empresa. Así mismo, un 20% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que los productos son innovadores, lo que sugiere que están altamente satisfechos con la innovación de los productos de la empresa. Cerca de una quinta parte de los encuestados (21%) se mostraron neutrales en cuanto a si los productos son innovadores o no. Esto significa que no tienen una opinión clara sobre la innovación de los productos. Sin embargo, aún hay un porcentaje de los encuestados (7%) que están en desacuerdo con la afirmación de que los productos son innovadores. Además, un pequeño porcentaje (3%) está totalmente en desacuerdo. La mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva sobre la innovación de los productos de Bloquera La Campiña.

4.1.2 ANÁLISIS DE ENTREVISTA

Tabla 12.

Entrevista a competidores

Pregunta	Respuesta del gerente de la empresa A	Respuesta del gerente de la empresa B
¿Podría presentarnos su empresa y su rol en ella?	Nuestra empresa se dedica a la producción de materiales de construcción y llevo 5 años como gerente general.	Somos una empresa que se dedica a la producción de bloques y cerámicos, y estoy a cargo como gerente comercial.
¿Cómo describiría a su público objetivo?	Nuestro público objetivo son principalmente las personas que buscan calidad y durabilidad en sus materiales de construcción.	Nos enfocamos en pequeñas y medianas empresas constructoras que necesitan soluciones rápidas y de calidad.
¿Cuáles son los productos o servicios que su empresa ofrece?	Ofrecemos ladrillos, tejas y adoquines de distintos tamaños y materiales.	Nos especializamos en bloques de construcción y cerámicos, pero también producimos componentes para techos y mampostería.
¿Cómo establece su empresa sus precios?	Establecemos nuestros precios de acuerdo a la calidad y complejidad del producto.	Nos enfocamos en ofrecer precios competitivos para ganar más mercado.
¿Cuáles son las estrategias publicitarias y promocionales que utiliza su empresa?	Utilizamos publicidad en medios locales y ofrecemos descuentos para compras en volumen.	Nos enfocamos en relaciones públicas y en proveer un excelente servicio al cliente, con el objetivo de aumentar nuestra reputación en el mercado.
¿Cómo se comunican ustedes con sus clientes y cómo manejan las posibles quejas o problemas?	Tenemos un sistema de servicio al cliente vía telefónica y correo electrónico, donde intentamos resolver cualquier problema lo antes posible	Buscamos resolver cualquier problema a través de un servicio personalizado y de calidad. Mantenemos una comunicación cercana y constante con nuestros clientes.
¿Cómo incentivan y gestionan a sus empleados?	Brindamos entrenamiento y capacitación constante para que nuestros empleados puedan mejorar en sus habilidades y conocimientos, y ofrecemos bonificaciones por resultados.	Buscamos fomentar un ambiente de trabajo agradable y dinámico, y ofrecemos beneficios como seguro de salud y oportunidades de crecimiento profesional.
¿Qué tácticas de marketing han sido más exitosas para su empresa?	Nos ha funcionado bien utilizar testimonios de clientes satisfechos en nuestras campañas publicitarias y en redes sociales.	Nos ha dado buenos resultados el aprovechar oportunidades de exposición en eventos importantes del mercado de la construcción.

¿Dónde se posiciona su empresa en el mercado en relación a sus competidores?	Nos aseguramos de mantener una imagen de calidad y confiabilidad para posicionarnos como líderes en la industria.	Nos enfocamos en ofrecer soluciones de calidad con precios accesibles para ganar clientes en el mercado.
¿Cómo fomentan y promueven la innovación en su empresa?	Realizamos sesiones de lluvia de ideas y colaboramos estrechamente con instituciones académicas. También damos a nuestros empleados la libertad de proponer ideas innovadoras sin temor a ser sancionados.	Nos enfocamos en estar a la vanguardia de las tecnologías de producción y diseño, lo cual nos ha permitido ser líderes en el desarrollo de soluciones innovadoras en la construcción.

Basados en las respuestas proporcionadas por los gerentes de las empresas A y B, podemos destacar algunos puntos importantes en relación a diferentes aspectos de sus estrategias y enfoques de negocio:

1. Descripción de la empresa y su rol: Ambos gerentes brindaron una breve descripción de su empresa y mencionaron su rol o posición dentro de la organización. Esto permite obtener una visión general de sus responsabilidades y la relevancia de su posición en la toma de decisiones.
2. Público objetivo: Se identificaron dos grupos de público objetivo diferentes. La empresa A se dirige a personas que valoran la calidad y durabilidad de los materiales de construcción, mientras que la empresa B se enfoca en pequeñas y medianas empresas constructoras que buscan soluciones rápidas y de calidad. Esta diferencia en el público objetivo indica enfoques distintos en el mercado y las estrategias de marketing.
3. Productos y servicios: Ambas empresas ofrecen productos relacionados con el sector de la construcción, pero con algunas diferencias específicas. La empresa A se dedica a la producción de ladrillos, tejas y adoquines, mientras que la empresa B se especializa en bloques de construcción y cerámicos, pero también ofrece componentes para techos y mampostería. Esta variación en la oferta de productos podría influir en la manera en que las empresas se posicionan en el mercado.
4. Estrategia de precios: La empresa A establece sus precios en función de la calidad y complejidad del producto, mientras que la empresa B se enfoca en ofrecer precios competitivos para ganar más mercado. Estas estrategias indican diferentes enfoques para alcanzar a sus clientes y posicionarse en el mercado en términos de precio.

5. Publicidad y promoción: La empresa A utiliza publicidad en medios locales y ofrece descuentos por compras en volumen, mientras que la empresa B se enfoca en relaciones públicas y en proveer un excelente servicio al cliente para aumentar su reputación en el mercado. Estas estrategias promocionales pueden reflejar el tipo de clientes a los que cada empresa se dirige y las formas en que buscan atraerlos.

6. Comunicación y manejo de quejas: Ambas empresas buscan mantener una comunicación constante con sus clientes, pero utilizan diferentes medios para ello. La empresa A tiene un sistema de servicio al cliente a través de teléfono y correo electrónico, mientras que la empresa B busca resolver problemas a través de un servicio personalizado y de calidad. Estas estrategias reflejan los enfoques y capacidades de comunicación de cada empresa, así como su compromiso con la satisfacción del cliente.

7. Gestión de empleados: Tanto la empresa A como la empresa B se preocupan por la gestión y motivación de sus empleados. La empresa A brinda entrenamiento y capacitación constante, así como bonificaciones por resultados. Por otro lado, la empresa B fomenta un ambiente de trabajo agradable y dinámico, y ofrece beneficios como seguro de salud y oportunidades de crecimiento profesional. Estas estrategias indican enfoques diferentes para gestionar y retener el talento dentro de la empresa.

8. Tácticas de marketing: La empresa A ha obtenido buenos resultados utilizando testimonios de clientes satisfechos en sus campañas publicitarias y en redes sociales, mientras que la empresa B ha aprovechado oportunidades de exposición en eventos importantes del mercado de la construcción. Estas tácticas demuestran cómo cada empresa busca llegar a su público objetivo y promover su imagen de marca de manera efectiva.

9. Posicionamiento en el mercado: La empresa A se posiciona como líder en la industria a través de una imagen de calidad y confiabilidad, mientras que la empresa B se enfoca en ofrecer soluciones de calidad a precios accesibles para ganar clientes en el mercado. Estos enfoques indican la forma en que cada empresa se destaca y se percibe en comparación con sus competidores.

10. Fomento de la innovación: Ambas empresas tienen estrategias para fomentar la innovación dentro de la organización. La empresa A utiliza sesiones de lluvia de ideas y colabora con instituciones académicas, además de fomentar la libertad de los empleados para proponer ideas innovadoras. Por su parte, la empresa B se enfoca en estar a la

vanguardia de las tecnologías de producción y diseño. Estas estrategias reflejan el compromiso de cada empresa de mantenerse actualizada y buscar constantemente soluciones innovadoras en su industria.

En general, se pueden destacar las diferencias y similitudes entre las respuestas de los gerentes de las empresas A y B. Estas diferencias pueden ser indicativas de la estrategia y el enfoque de cada empresa en el mercado de la construcción. Sin embargo, es importante analizar más a fondo cada respuesta para obtener una imagen completa de la empresa y su situación en el mercado.

Tabla 13.

Observaciones y patrones de comportamiento y prácticas laborales

Observación	Patrones de Comportamiento y Prácticas Laborales
1	Los empleados parecen estar desmotivados y poco comprometidos con los objetivos estratégicos de la empresa, lo que puede ser indicativo de la falta de un modelo de gestión estratégica claro y eficaz.
2	La comunicación interna parece ser deficiente, lo que puede estar afectando la coordinación entre los diferentes departamentos y la implementación de estrategias efectivas.
3	No se observa una cultura organizacional orientada a la mejora continua y a la adaptación a los cambios del entorno, lo que puede estar afectando la capacidad de la empresa para mantenerse competitiva en el mercado.
4	Los empleados no parecen tener acceso a capacitaciones y programas de desarrollo profesional, lo que puede estar afectando su desempeño y capacidad para innovar y adaptarse a los cambios.
5	No se ha implementado un sistema de incentivos y reconocimientos claros y efectivos para premiar el desempeño excepcional, lo que puede estar afectando la motivación y compromiso de los empleados.
6	La alta dirección parece carecer de una visión clara y sólida del futuro de la empresa, lo que puede estar dificultando la formulación e implementación de objetivos y estrategias efectivas.
7	No se observa el uso de herramientas y técnicas de gestión estratégica para la formulación y seguimiento de planes y objetivos, lo que puede estar afectando la capacidad de la empresa para alcanzar los resultados deseados.
8	La gestión de los recursos y los procesos internos parece ser ineficiente, lo que puede estar afectando la eficacia y la rentabilidad de la empresa.
9	No se fomenta efectivamente la colaboración y trabajo en equipo para alcanzar los resultados deseados, lo que puede estar afectando el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.
10	No se han establecido mecanismos de seguimiento y evaluación claros y efectivos para medir el avance y resultados de las estrategias implementadas, lo que puede estar afectando la capacidad de la

empresa para adaptarse a los cambios del entorno y asegurar su crecimiento y rentabilidad a largo plazo.
--

4.2 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA BLOQUERA LA CAMPIÑA

En Bloquera La Campiña, se propone implementar un Modelo de Gestión Estratégica para maximizar el rendimiento de la empresa y alcanzar sus objetivos a largo plazo. Este modelo se basará en la integración de la planificación estratégica, la gestión de recursos y el control de resultados.

4.2.1 Organización

Bloquera La Campiña se encuentra ubicada en Ibarra, Ecuador, que se dedica a la producción y distribución de bloques de construcción. La historia y trayectoria comenzó en el año 2000, cuando fue fundada por Carlos Pabón. Desde entonces, la empresa ha experimentado un crecimiento constante y ha expandido su presencia en el mercado local. El cual, opera en el sector de la construcción, específicamente en el segmento de bloques de construcción. Sus productos se venden a diversos clientes, incluidos contratistas, constructores y minoristas de materiales de construcción en la región de Ibarra y sus alrededores.

Misión

Nuestra misión en Bloquera La Campiña es brindar a nuestros clientes bloques de concreto de alta calidad a precios competitivos, manteniendo un fuerte compromiso de servicio al cliente. Nos esforzamos por superar las expectativas de nuestros clientes mejorando constantemente nuestros productos y procesos, y brindando un servicio oportuno y confiable. Creemos que, al ofrecer calidad y valor superior a nuestros clientes, podemos contribuir al éxito de sus proyectos de construcción y al crecimiento de nuestra industria.

Visión

En Bloquera La Campiña aspiramos a ser el proveedor líder de bloques de concreto en la región, reconocidos por nuestra calidad, innovación y servicio al cliente. Nuestro objetivo es lograr esta visión invirtiendo continuamente en nuestra gente, procesos y tecnología, y fomentando una cultura de excelencia y mejora continua. Creemos que, al establecer altos

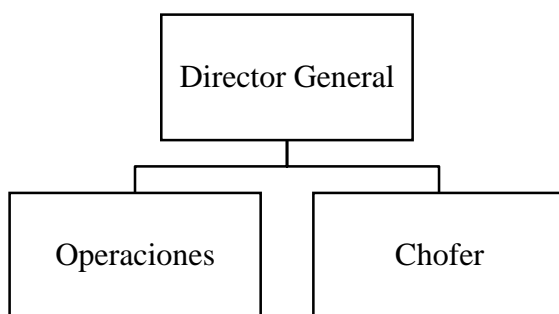
estándares para nosotros y nuestra industria, podemos crear valor para nuestros clientes, nuestros empleados y nuestras partes interesadas.

Declaración de valores

Nuestro compromiso con la calidad se refleja en nuestros productos, que cumplen con los estándares más altos de rendimiento y durabilidad.

Estructura organizativa

Figura 11. Organigrama Bloquera La Campiña



Fuente: Bloquera La Campiña

4.2.2 Análisis del entorno

Se llevó a cabo un análisis detallado del entorno externo e interno de la empresa. Esto permitirá identificar las oportunidades y amenazas del mercado, así como los recursos y capacidades de la empresa. Por lo tanto, el análisis del entorno interno es crucial para comprender la posición de una empresa en el mercado y su capacidad para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades. A continuación, se presenta un análisis del entorno interno de Bloquera La Campiña, considerando sus recursos, capacidades y competencias:

Recursos

Bloquera La Campiña es una empresa que se dedica a la producción y venta de bloques de concreto. En los últimos años, ha experimentado un crecimiento significativo en su demanda debido al aumento en la construcción de viviendas y edificios comerciales en la ciudad de Ibarra. Para asegurar su posición en el mercado, la empresa ha decidido evaluar y optimizar sus recursos.

1. Recursos humanos: La empresa cuenta con un equipo de empleados altamente calificados y experimentados en la producción de bloques y gestión de proyectos

de construcción. La empresa debe seguir invirtiendo en capacitación y desarrollo de habilidades para mantener y mejorar la calidad de su fuerza laboral. Además, es importante mantener un buen ambiente laboral para retener a los empleados y mejorar su satisfacción en el trabajo.

2. Recursos financieros: La empresa debe asegurarse de mantener una situación financiera saludable para enfrentar desafíos económicos y seguir invirtiendo en expansión y nuevas tecnologías. Se deben llevar a cabo análisis financieros periódicos para tomar decisiones informadas sobre las inversiones y mantener una gestión financiera responsable y efectiva.
3. Recursos físicos: La empresa debe mantener sus instalaciones de producción y su maquinaria en óptimas condiciones para asegurar la capacidad de producir bloques de calidad y satisfacer la demanda del mercado. Se deben llevar a cabo inspecciones regulares de las instalaciones y equipos, y se deben mantener altos estándares de seguridad y calidad.
4. Recursos tecnológicos: La empresa debe invertir en tecnología para mejorar la eficiencia y calidad de sus productos y servicios. Se deben implementar y adoptar nuevas tecnologías que mejoren los procesos de producción y gestión de proyectos. Además, es importante mantenerse actualizado en las tendencias tecnológicas del mercado para ofrecer productos y servicios competitivos.

Capacidades:

Evaluar y desarrollar las capacidades clave de Bloquera La Campiña es crucial para garantizar su competitividad y éxito a largo plazo. Existe tres capacidades clave que la empresa debe considerar:

1. Capacidad de producción: La empresa debe asegurarse de que su capacidad de producción sea suficiente para satisfacer la demanda del mercado. Esto incluye evaluar la eficiencia de los procesos de producción, identificar posibles cuellos de botella y buscar formas de optimizar la capacidad de producción. También es importante garantizar la calidad de los bloques producidos, ya que esto puede afectar la reputación y la satisfacción del cliente.

Según la información suministrada, se puede estimar que la producción de bloques de la empresa oscila entre 800 y 1000 bloques al día, lo que resulta en un total mensual

estimado de entre 20.800 y 26.000 bloques. Teniendo en cuenta estas cifras de producción, es importante que Bloquera La Campiña evalúe regularmente la demanda del mercado y ajuste su capacidad de producción en consecuencia para asegurarse de que está produciendo suficientes bloques para satisfacer la demanda. Además, la empresa debe asegurarse de que su maquinaria y sus instalaciones de producción estén en buen estado y puedan soportar la capacidad de producción requerida para evitar cualquier interrupción en la producción. Si la demanda del mercado aumenta o disminuye significativamente, Bloquera La Campiña también debe estar preparada para ajustar su capacidad de producción de manera oportuna para siempre cumplir con las necesidades del mercado.

Capacidad de innovación: La capacidad de Bloquera La Campiña para innovar y adoptar nuevas tecnologías y prácticas de construcción sostenible puede marcar la diferencia en un mercado competitivo. Mantenerse actualizado con las últimas tendencias y avances en el sector de la construcción les permitirá mejorar los métodos de producción y los productos ofrecidos. La empresa podría considerar establecer alianzas estratégicas con proveedores de tecnología o instituciones de investigación para fomentar la innovación en su negocio.

Capacidad de gestión: Una buena gestión es esencial para el éxito de cualquier empresa. Bloquera La Campiña debe tener la capacidad de planificar, organizar y controlar sus operaciones y proyectos de construcción de manera eficiente y efectiva. Esto incluye la administración adecuada de los recursos humanos, financieros y físicos de la empresa. Implementar herramientas de gestión adecuadas y capacitar al personal en técnicas de gestión efectivas pueden ayudar a mejorar esta capacidad.

Desarrollo de capacidades internas

Los empresarios del sector de la construcción deben fortalecer sus capacidades internas para poder competir en el mercado. Esto puede ser logrado por medio de una mejor promoción de la cultura organizacional, así como inversión en tecnología y equipos que les permiten reducir costos y tiempos de producción.

-La construcción es uno de los sectores más importantes, con una participación del 10% en el PIB nacional.

-Los principales problemas que enfrenta este sector son: la falta de mano de obra calificada y la alta incidencia de accidentes laborales, entre otros.

-La estrategia para mejorar la competitividad y sostenibilidad del sector pasa por un mayor uso de tecnologías avanzadas (IT), una mejora en el mercado laboral mediante capacitación y formación continua, así como una mayor integración vertical entre proveedores y clientes finalistas (CNF).

-El modelo de gestión estratégica para una empresa de fabricación de bloques es una herramienta que permite a las organizaciones definir sus objetivos y establecer su plan de acción para lograr los mismos.

-El modelo se basa en la formulación de la visión, misión y valores corporativos; identificación del entorno; análisis del contexto actual y futuro; identificación de oportunidades y amenazas; determinación de objetivos estratégicos y operacionales, así como el desarrollo de alternativas para alcanzarlos.

-Los resultados obtenidos permitirán conocer las fortalezas y debilidades actuales, así como los factores internos que influyen en el éxito o fracaso del proceso estratégico.

Competencias:

Competencia en producción: La habilidad de Bloquera La Campiña para producir bloques de alta calidad de manera eficiente es una competencia clave que puede diferenciarla de sus competidores y atraer a clientes que buscan productos confiables y duraderos.

Competencia en sostenibilidad: La adopción de prácticas de construcción y producción ecológicas por parte de la empresa puede ser una competencia importante que la distinga de sus competidores y atraiga a clientes interesados en reducir su impacto ambiental.

Competencia en servicio al cliente: La capacidad de Bloquera La Campiña para brindar un excelente servicio al cliente, incluida la asesoría técnica y el apoyo postventa, puede ser una competencia clave que la diferencie de sus competidores y fomente la lealtad y satisfacción del cliente.

De esta forma, el análisis del entorno interno de Bloquera La Campiña revela una serie de recursos, capacidades y competencias que pueden afectar su éxito en el mercado. La empresa debe aprovechar sus fortalezas y abordar sus debilidades para mantenerse competitiva y lograr un crecimiento sostenible en la industria de la construcción.

4.2.3 Identificación de oportunidades y amenazas en el entorno

La industria de la construcción está experimentando un crecimiento y desarrollo, con nuevos proyectos en construcción en todo el país. La demanda de vivienda se ha incrementado debido al crecimiento de la población, especialmente en áreas urbanas como Quito y Guayaquil. El gobierno ha implementado varias políticas que han ayudado a estimular este sector de la economía, incluidas exenciones fiscales para quienes invierten en proyectos de vivienda y bajas tasas de interés en los préstamos de los bancos.\

Además de estas políticas, los avances tecnológicos también han jugado un papel importante en el aumento de la demanda de viviendas nuevas: muchas personas prefieren casas nuevas porque son más cómodas que las antiguas; son más fáciles de mantener; proporcionan un mejor aislamiento contra las condiciones climáticas de calor o frío; usan menos energía que las casas más antiguas (lo que significa facturas mensuales de servicios públicos más bajas), entre otros.

Oportunidades y amenazas

- Fluctuación de los costos de materiales y mano de obra
- Cumplimiento de plazos
- Calidad de las obras

4.2.4 Análisis de los competidores y del mercado

El análisis del entorno y la competencia es fundamental para identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa en su mercado. Herramientas como el análisis PESTEL y el análisis de las cinco fuerzas de Porter permiten evaluar el entorno macro y micro, respectivamente. El análisis del entorno y la competencia es un proceso fundamental en cualquier empresa, ya que permite identificar las oportunidades y amenazas del mercado y evaluar la posición competitiva de la empresa.

El análisis del entorno y la competencia es un proceso clave para el éxito de las empresas. Según Kotler y Armstrong (2018), el análisis del entorno permite a las empresas identificar las tendencias y fuerzas que afectan al mercado y evaluar su impacto en el negocio. Por su parte, el análisis de la competencia permite a las empresas evaluar su posición en el mercado y desarrollar estrategias para mantener una ventaja competitiva. De esta manera, el análisis del entorno y la competencia debe ser un proceso continuo en las empresas. Según el estudio realizado por la consultora McKinsey y Company (2017),

las empresas que realizan un análisis del entorno y la competencia de forma continuada están mejor preparadas para enfrentar los cambios en el mercado y mantener una ventaja competitiva.

En los últimos años, la industria de la construcción ha experimentado un crecimiento significativo, impulsado en gran parte por la demanda de infraestructura y vivienda (BCE, 2019). Las empresas fabricantes de bloques y distribuidoras de materiales de construcción han tenido que adaptarse a este entorno dinámico, enfrentándose a una competencia creciente tanto a nivel local como internacional.

Una de las principales tendencias en el sector es la creciente preocupación por la sostenibilidad y la eficiencia energética. En respuesta a esto, los fabricantes de bloques en Ecuador se han esforzado por desarrollar productos más ecológicos y eficientes, lo que ha llevado a la aparición de nuevos competidores especializados en materiales de construcción sostenibles. Además, la adopción de tecnologías innovadoras, como los materiales reciclados y los sistemas de construcción modulares, ha impulsado la transformación del sector y ha requerido que las empresas se adapten rápidamente a estos cambios.

Por otro lado, se ha observado un aumento en la competencia debido a la globalización y la apertura de los mercados internacionales. Las empresas ecuatorianas enfrentan una competencia creciente de empresas extranjeras que ofrecen productos de ferretería y materiales de construcción a precios más bajos (Mendoza y Herrera, 2019). Además, la creciente importancia del comercio electrónico ha facilitado la entrada de nuevos competidores en el mercado (Rojas y García, 2021). Esto ha llevado a las empresas locales a buscar estrategias de diferenciación y a mejorar la eficiencia en su cadena de suministro para mantener su posición en el mercado (Torres y Ortiz, 2020).

En relación con el entorno regulatorio, el gobierno ecuatoriano ha implementado una serie de políticas y regulaciones para impulsar el crecimiento del sector de la construcción, incluidos incentivos fiscales y créditos para la adquisición de viviendas (BCE, 2019). No obstante, también se han establecido regulaciones más estrictas a calidad y seguridad de los productos de construcción, lo que ha obligado a las empresas a cumplir con normas más rigurosas. Estas regulaciones han llevado a un enfoque en la certificación y el cumplimiento de estándares internacionales, lo que ha incrementado la competitividad del sector.

En síntesis, el sector de fabricación de bloques y distribución de materiales de construcción y productos de ferretería enfrenta un entorno dinámico y competitivo, impulsado por factores como la demanda creciente de infraestructura y vivienda, la preocupación por la sostenibilidad, la globalización y la regulación gubernamental. Las empresas en este sector deben adaptarse constantemente para mantenerse competitivas y cumplir con las expectativas de los consumidores y las regulaciones gubernamentales. Esto implica innovar en sus productos y procesos, mejorar la eficiencia en su cadena de suministro y garantizar el cumplimiento de las normativas vigentes.

Además, para enfrentar la competencia, las empresas en el sector deben buscar estrategias de diferenciación y enfocarse en la calidad de sus productos y servicios. La calidad y la seguridad son aspectos críticos para los consumidores en la industria de la construcción, y las empresas que logran ofrecer altos estándares en estos aspectos pueden ganar una ventaja competitiva significativa (Torres y Ortiz, 2020). También es importante que las empresas hagan un uso efectivo de las tecnologías digitales, tanto para mejorar la eficiencia de sus procesos como para llegar a nuevos clientes a través de canales de venta en línea.

En relación a la competencia internacional, es importante que las empresas ecuatorianas se enfoquen en la diferenciación y en la oferta de productos especializados que puedan competir con las importaciones de bajo costo. Para lograr esto, las empresas deben invertir en investigación y desarrollo para crear productos innovadores y diferenciados, y mejorar su eficiencia en la producción y distribución (Mendoza y Herrera, 2019).

Por último, la regulación gubernamental en el sector continúa evolucionando, y las empresas deben estar atentas a los cambios en las políticas y normativas vigentes. En este sentido, es importante que las empresas estén comprometidas con el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad, y que busquen la certificación en los estándares nacionales e internacionales aplicables al sector.

Por ende, el sector de fabricación de bloques y distribución de materiales de construcción y productos de ferretería es altamente competitivo y enfrenta una serie de desafíos en un entorno dinámico que incluye la demanda creciente de infraestructura y vivienda, la preocupación por la sostenibilidad, la globalización y la regulación gubernamental. Las empresas en este sector deben adaptarse constantemente para mantenerse competitivas y cumplir con las expectativas de los consumidores y las regulaciones gubernamentales. La innovación y la diferenciación, la oferta de productos y servicios de alta calidad, la

eficiencia en la producción y distribución, y el compromiso con el cumplimiento de los estándares de calidad y seguridad son claves para el éxito en este sector altamente competitivo.

En correspondencia, al análisis de la competencia, existen varios modelos que permiten evaluar la posición competitiva de una empresa. Uno de los modelos más utilizados es el análisis FODA, que permite evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Según el estudio realizado por la consultora PwC), el análisis FODA es una herramienta útil para evaluar la posición competitiva de la empresa y desarrollar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas del mercado.

No obstante, el análisis del entorno y la competencia es fundamental para el éxito de las empresas. La identificación de oportunidades y amenazas del mercado, la evaluación de la posición competitiva de la empresa y la innovación en productos y servicios son algunas de las ventajas que ofrece el análisis del entorno y la competencia. Es importante que las empresas realicen un análisis de forma continuada y utilicen modelos como el análisis FODA para desarrollar estrategias que les permitan mantenerse a la vanguardia del mercado.

El análisis del entorno y la competencia es un proceso fundamental para evaluar la posición de las empresas en el mercado. En Ecuador, el sector de la fabricación de bloques y la distribución de materiales de construcción y productos de ferretería son dos de los sectores más importantes de la economía.

Al analizar el entorno externo de Bloquera La Campiña, podemos identificar varias oportunidades y amenazas que pueden influir en el desempeño y crecimiento de la empresa en la industria de la construcción.

Oportunidades:

Creciente demanda de construcción sostenible: La creciente conciencia sobre el medio ambiente y la sostenibilidad puede generar una mayor demanda de materiales de construcción y prácticas sostenibles. Bloquera La Campiña puede aprovechar esta oportunidad desarrollando e implementando tecnologías y procesos ecológicos en la producción de bloques y la gestión de proyectos de construcción.

Innovación tecnológica: La adopción de nuevas tecnologías en la producción de bloques y la gestión de proyectos de construcción puede mejorar la eficiencia y la calidad de los

productos y servicios de la empresa. Bloquera La Campiña puede aprovechar las oportunidades de innovación tecnológica para mantenerse a la vanguardia en la industria y diferenciarse de sus competidores.

Expansión geográfica: La expansión a nuevos mercados geográficos puede ofrecer oportunidades de crecimiento para Bloquera La Campiña. La empresa puede explorar mercados en otras regiones o incluso en países vecinos donde la demanda de materiales de construcción y servicios de construcción esté en aumento.

Alianzas estratégicas: La formación de alianzas estratégicas con otras empresas del sector, como contratistas, arquitectos y proveedores de materiales, puede ayudar a Bloquera La Campiña a expandir su alcance en el mercado y mejorar su capacidad para ofrecer soluciones integrales de construcción a sus clientes.

Amenazas:

Competencia intensiva: La industria de la construcción es altamente competitiva, con muchas empresas que ofrecen productos y servicios similares. Bloquera La Campiña debe estar atenta a las estrategias y movimientos de sus competidores y buscar constantemente formas de diferenciarse y mantener su ventaja competitiva.

Cambios en las regulaciones y políticas: Las modificaciones en las leyes y regulaciones gubernamentales relacionadas con la construcción, la protección del medio ambiente y la seguridad laboral pueden afectar las operaciones de Bloquera La Campiña y generar costos adicionales para cumplir con los nuevos requisitos.

Fluctuaciones económicas: Las condiciones económicas adversas, como la recesión o la inflación, pueden disminuir la demanda de materiales de construcción y proyectos de construcción, lo que afecta negativamente los ingresos y la rentabilidad de Bloquera La Campiña.

Escasez de recursos y aumento de precios: La escasez de recursos naturales y el aumento de los precios de los materiales de construcción pueden afectar los costos de producción de Bloquera La Campiña y reducir sus márgenes de beneficio.

La Bloquera La Campiña enfrenta varias oportunidades y amenazas en su entorno externo que pueden afectar su desempeño en la industria de la construcción. La empresa debe ser proactiva en la identificación y aprovechamiento de oportunidades, así como en la

mitigación de amenazas para garantizar un crecimiento sostenible y mantener su competitividad en el mercado

Tabla 14.
Análisis FODA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
F1	Experiencia en la fabricación de bloques.	D1: Falta de experiencia en la distribución de materiales pétreos y productos de ferretería.
F2	Conocimiento del mercado local y sus necesidades.	D2: Limitaciones en la capacidad de almacenamiento y logística.
F3	Capacidad de adaptación a las demandas del mercado.	D3: Posible falta de recursos financieros para la expansión.
F4	Red de contactos en el sector de la construcción y ferretería.	D4: Desconocimiento de las regulaciones y permisos necesarios para la distribución de nuevos productos.
	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
O1	Crecimiento del sector de la construcción en Ibarra.	A1: Competencia establecida en la distribución de materiales pétreos y productos de ferretería.
O2	Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con proveedores de materiales pétreos y productos de ferretería.	A2: Cambios en las regulaciones del sector que pueden afectar el negocio.
O3	Incremento en la demanda de productos de construcción y ferretería en la ciudad.	A3: Fluctuaciones en los precios de los materiales pétreos y productos de ferretería.
O4	Oportunidades de financiamiento para el crecimiento empresarial.	A4: Posibles dificultades para encontrar personal calificado en la distribución de estos productos.

Fuente: Propia (2023)

A partir de esta matriz FODA, la bloquera La Campiña puede desarrollar estrategias que aprovechen sus fortalezas y oportunidades, mientras que aborda sus debilidades y mitiga sus amenazas. Se puede buscar alianzas con proveedores y expertos en la distribución de materiales pétreos y productos de ferretería para compensar la falta de experiencia en esta área, al mismo tiempo que explora opciones de financiamiento para expandir su capacidad de almacenamiento y logística. Asimismo, es fundamental mantener informado sobre las regulaciones del sector y asegurar de contar con los permisos necesarios para operar de manera exitosa en este mercado.

De acuerdo con el modelo de las cinco fuerzas de Porter, a continuación, se presenta un análisis de los competidores y el mercado de Bloquera La Campiña:

1. Amenaza de nuevos competidores: La barrera de entrada en el mercado de bloques de construcción es baja, lo que significa que siempre existe la posibilidad de que surjan nuevos competidores. Sin embargo, Bloquera La Campiña cuenta con una amplia experiencia y una buena reputación en el mercado, lo que podría disuadir a algunos nuevos competidores.
2. Rivalidad entre competidores existentes: El mercado de bloques de construcción es altamente competitivo, con varios competidores importantes que compiten por la cuota de mercado. Sin embargo, Bloquera La Campiña cuenta con una ventaja competitiva en la calidad de sus productos, la eficiencia de su fuerza laboral y su estrategia de precios.
3. Amenaza de productos y servicios sustitutos: Existen algunos productos y servicios sustitutos para los bloques de construcción, como la madera y los materiales compuestos. Sin embargo, debido a la durabilidad y la resistencia de los bloques de construcción, no se espera que estos productos y servicios sustitutos representen una gran amenaza para Bloquera La Campiña.
4. Poder de negociación de los proveedores: El poder de negociación de los proveedores de materiales puede ser alto, lo que puede afectar los costos de producción de Bloquera La Campiña. Sin embargo, la empresa ha establecido relaciones sólidas con sus proveedores y ha logrado mantener costos de producción competitivos.
5. Poder de negociación de los clientes: Los clientes de Bloquera La Campiña incluyen contratistas, constructores y comerciantes, y como tales, tienen un poder de negociación considerable. Sin embargo, a través de su estrategia de precios y la calidad de sus productos, Bloquera La Campiña ha logrado mantener una buena relación con sus clientes.

En cuanto al análisis del mercado según la entrevista, se identifica que el mercado de bloques de construcción está creciendo debido al aumento de la construcción de viviendas y edificios comerciales en la zona donde opera la empresa. La demanda de bloques de concreto está aumentando y, por lo tanto, Bloquera La Campiña tiene una oportunidad para crecer aún más si logra enfocarse en mejorar sus capacidades clave y mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado. Además, la empresa cuenta con una ventaja competitiva en la calidad de su producto y en la eficiencia de su fuerza laboral, lo que podría ayudar a diferenciarse de sus competidores.

4.2.6 Plan de acción

Tabla 15.
Plan de acción

Acciones	Descripción
Mejorar la diferenciación de productos	Investigar y desarrollar nuevos tipos de bloques que sean eco-amigables o con mayores propiedades aislantes.
Fortalecer relaciones con proveedores	Establecer acuerdos de suministro a largo plazo, buscar nuevas fuentes de suministro y negociar condiciones favorables de compra.
Implementar programa de fidelización de clientes	Crear descuentos especiales, programas de recompensas o servicios exclusivos para clientes frecuentes.
Monitorear el entorno competitivo	Mantenerse al tanto de las acciones y estrategias de los competidores, analizando precios, promociones y lanzamientos de productos de la competencia.
Establecer alianzas estratégicas	Colaborar con arquitectos, desarrolladores inmobiliarios u otros proveedores de servicios en el sector de la construcción para ampliar la red de contactos y acceder a nuevos mercados.

4.2.6.1 Definición de la estrategia para el modelo de gestión estratégica de Bloquera La Campiña

La estrategia innovadora para el modelo de gestión estratégica de Bloquera La Campiña en el año 2023 se enfoca en aprovechar la influencia de la tecnología para mejorar y optimizar la gestión de la empresa. A continuación, se presentan algunas indicaciones para aplicar esta estrategia:

1. Implementación de un sistema de gestión de inventario automatizado utilizando tecnología RFID: Esto facilitará la ubicación y seguimiento de los productos en el inventario de la empresa. La tecnología RFID utiliza etiquetas con chips electrónicos para identificar y rastrear los productos de manera eficiente, lo que ayudará a agilizar los procesos y reducir errores en el inventario.
2. Utilización de software de seguimiento de órdenes y distribución de productos: La implementación de un software especializado para el seguimiento de órdenes y la distribución de los productos permitirá optimizar los procesos logísticos. Esto ayudará a mejorar la eficiencia en las entregas, reducir errores y realizar un seguimiento más preciso de cada orden de los clientes.

3. Consideración de la implementación de tecnología de automatización en la fabricación de los productos: La automatización de ciertos procesos de producción puede aumentar la eficiencia y reducir los costos operativos de la empresa. Se sugiere evaluar la posibilidad de utilizar tecnología automatizada en la fabricación de los bloques, lo que permitirá acelerar los tiempos de producción y optimizar recursos.
4. Desarrollo de una página web moderna y funcional: Es importante contar con una presencia sólida en línea para satisfacer las necesidades de los clientes y adaptarse a las tendencias actuales. El desarrollo de una página web moderna y funcional permitirá a los clientes realizar compras en línea de manera eficiente y tener acceso a información actualizada sobre los productos y servicios ofrecidos por Bloquera La Campiña.
5. Implementación de un sistema de atención al cliente en línea: La implementación de un sistema de atención al cliente en línea brindará a los usuarios la posibilidad de hacer consultas, reclamos y solicitudes de manera rápida y eficiente. Esto permitirá mejorar la satisfacción del cliente y garantizar un servicio de calidad en tiempo real.

4.2.6.2 Planificación táctica.

Para ejecutar la planificación táctica del modelo de gestión estratégica de Bloquera La Campiña en el año 2023, se proponen los siguientes planes y programas tácticos:

Plan de implementación del sistema de gestión de inventario automatizado utilizando tecnología RFID:

- Adquisición e instalación del sistema RFID.
- Capacitación del personal en su uso.
- Reorganización del inventario existente.
- Creación de procedimientos para el seguimiento y control de los productos.
- Establecimiento de un cronograma de implementación.
- Asignación de los recursos necesarios.

Programa de desarrollo y puesta en marcha del software de seguimiento de órdenes y distribución de productos:

- Análisis y selección de un software adecuado.
- Personalización y configuración del software según las necesidades de la empresa.
- Integración con otros sistemas existentes.
- Capacitación del personal en el uso del software.
- Establecimiento de metas claras y plazos para la implementación.
- Medición del éxito del programa a través de indicadores de desempeño, como el tiempo de procesamiento de las órdenes y la precisión en la distribución de productos.

Plan piloto de automatización en la fabricación de bloques:

- Realización de un plan experimental en una sección específica de la fábrica.
- Identificación de áreas a automatizar.
- Adquisición e instalación de equipos automatizados.
- Capacitación del personal en el funcionamiento de los equipos.
- Seguimiento de indicadores clave, como la reducción de tiempo en el proceso de fabricación y la disminución de errores.

Proyecto de desarrollo de la página web:

- Contratación de un equipo de desarrollo web.
- Diseño y creación de una página web moderna y funcional.
- Reflejo de la identidad de la empresa en el diseño.
- Integración con sistemas de comercio electrónico.
- Implementación de herramientas de seguimiento y análisis.
- Establecimiento de un cronograma detallado y asignación de recursos adecuados.

Implementación del sistema de atención al cliente en línea:

- Selección y configuración de una plataforma de atención al cliente en línea.
- Capacitación del personal en el uso de la plataforma.
- Promoción del uso de la plataforma entre los clientes.
- Establecimiento de métricas de seguimiento, como la satisfacción del cliente y el tiempo de respuesta a las consultas.

4.2.6.3 Implementación y seguimiento.

Para implementar los planes tácticos y asegurar un seguimiento constante, sigue estos pasos:

1. **Asignación de recursos:** Asigna los recursos necesarios para la implementación de cada plan táctico. Esto puede incluir presupuesto, personal, tecnología, entre otros.
2. **Establecimiento de indicadores clave de desempeño:** Define indicadores clave de desempeño (KPIs) para cada plan táctico. Estos KPIs te permitirán medir el progreso y el éxito de cada plan. Algunos ejemplos de KPIs pueden ser el tiempo de implementación, la eficiencia en la gestión del inventario, la precisión en la distribución de productos, el aumento de ventas a través de la página web, etc.
3. **Implementación de los planes tácticos:** Comienza con la implementación de cada plan táctico de acuerdo con el cronograma establecido. Asegúrate de seguir los pasos y acciones definidas en cada plan y asigna responsables para llevar a cabo las tareas necesarias.
4. **Seguimiento constante:** Realiza un seguimiento constante del progreso de cada plan táctico. Esto implica monitorear los indicadores clave de desempeño, evaluar los resultados obtenidos y compararlos con los objetivos establecidos. Si encuentras desviaciones o áreas de mejora, realiza los ajustes necesarios para garantizar el éxito de la implementación.
5. **Comunicación y coordinación:** Mantén una comunicación abierta y constante con el personal involucrado en la implementación de los planes tácticos. Coordina reuniones periódicas para revisar el progreso, compartir información y resolver cualquier problema o desafío que surja en el camino.

Tabla 16.
Planes tácticos

Plan Táctico	Recursos Asignados	Indicadores Clave de Desempeño	Responsable	Estado
Implementación del sistema de gestión de inventario automatizado utilizando tecnología RFID	Presupuesto, personal, sistema RFID	- Tiempo de implementación - Eficiencia en la gestión del inventario	Pabon	En progreso
Programa de desarrollo y puesta en marcha del software de seguimiento de órdenes y distribución de productos	Presupuesto, personal, software seleccionado	- Tiempo de implementación del software - Precisión en la distribución de productos	María López	En progreso
Plan piloto de automatización en la fabricación de bloques	Presupuesto, personal, equipos automatizados	- Reducción de tiempo en el proceso de fabricación - Disminución de errores	Carlos Rodríguez	Pendiente
Proyecto de desarrollo de la página web	Presupuesto, equipo de desarrollo web	- Aumento de visitas y ventas en la página web - Respuesta positiva de los usuarios	Equipo de Desarrollo Web	En progreso
Implementación del sistema de atención al cliente en línea	Presupuesto, plataforma de atención al cliente en línea	- Satisfacción del cliente - Tiempo de respuesta a las consultas	Ana González	Pendiente

Fuente: Propia (2023)

4.2.6.4 Evaluación y control

Estos son los principales procesos relacionados con la definición de indicadores de desempeño, establecimiento de metas y objetivos, monitoreo y seguimiento de los KPIs y objetivos, revisión y análisis de resultados, y comunicación y coordinación. Para la evaluación y control de los planes estratégicos de Bloquera La Campiña, se sugeriré seguir los siguientes pasos:

Tabla 17.
Evaluación y control

Proceso	Descripción
Definición de indicadores de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los aspectos clave del desempeño de la empresa - Definir los indicadores que permitan medir el cumplimiento de estos aspectos
Establecimiento de metas y objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer metas y objetivos específicos para cada indicador de desempeño - Asignar plazos para alcanzar estas metas
Monitoreo y seguimiento de los KPIs y objetivos	<ul style="list-style-type: none"> - Regularmente revisar los valores de los indicadores de desempeño - Comparar los valores obtenidos con las metas establecidas y detectar desviaciones
Establecimiento y seguimiento de planes de acción	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las causas de las desviaciones detectadas - Definir planes de acción para corregir las desviaciones y alcanzar las metas establecidas
Revisión y análisis de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar los resultados obtenidos a partir de la implementación de los planes de acción - Analizar el progreso de la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos
Comunicación y coordinación	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar los resultados y avances a todos los miembros de la empresa - Coordinar los esfuerzos de todos los involucrados para el logro de los objetivos

Fuente: Propia (2023)

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la implementación del Modelo de Gestión Estratégica, se han logrado alcances significativos en Bloquera La Campiña. Se presentan las principales conclusiones y recomendaciones basadas en los objetivos:

1. **Mejora en la eficiencia operativa:** A través de la implementación del Modelo de Gestión Estratégica, se han identificado áreas de mejora en los procesos internos de la empresa. Se han establecido prácticas más eficientes y se han optimizado los recursos disponibles. Esto ha llevado a una reducción de tiempos de producción, disminución de costos y mejora en la productividad general de la organización.
2. **Incremento en la calidad de los productos:** Mediante la adopción del Modelo de Gestión Estratégica, se ha puesto un fuerte enfoque en la calidad de los productos. Se han establecido estándares claros de calidad y se han implementado controles rigurosos durante todas las etapas de producción. Como resultado, la satisfacción de los clientes ha aumentado, lo que ha llevado a un incremento en la fidelidad de los mismos y generación de recomendaciones positivas.
3. **Identificación y aprovechamiento de oportunidades de crecimiento:** El Modelo de Gestión Estratégica ha permitido identificar nuevas oportunidades en el mercado. Mediante la investigación y el análisis, la empresa ha podido identificar nichos de mercado desatendidos y áreas de expansión potencial. Esto ha brindado la posibilidad de diversificar los productos ofrecidos y expandir la base de clientes, lo cual ha contribuido a aumentar los ingresos y fortalecer la posición competitiva de la empresa.

Recomendaciones:

1. **Monitorear y evaluar los procesos implementados:** Es importante establecer un sistema de seguimiento y evaluación de los procesos implementados para garantizar su efectividad a largo plazo. Esto implica llevar a cabo auditorías internas periódicas, realizar mediciones y análisis de resultados, y utilizar los datos recopilados para mejorar continuamente los procesos.
2. **Establecer metas y objetivos claros y medibles:** Para mantener el impulso y la mejora constante, es fundamental establecer metas y objetivos claros y medibles. Estos objetivos deben estar alineados con la estrategia de la empresa y ser

monitoreados de cerca. El establecimiento de metas ayuda a mantener el enfoque en la eficiencia operativa y la calidad de los productos.

3. Invertir en investigación y desarrollo: Para seguir siendo competitivos en el mercado, es importante dedicar recursos y esfuerzos adicionales en la investigación y desarrollo de nuevos productos. Esto implica explorar innovaciones tecnológicas, identificar necesidades insatisfechas en el mercado y buscar constantemente formas de mejorar y ampliar la oferta de productos.
4. Establecer un sistema de retroalimentación de clientes: Los clientes son una fuente valiosa de información. Se recomienda establecer un sistema de retroalimentación de clientes para recopilar sus opiniones, expectativas y sugerencias. Esta retroalimentación puede ser utilizada para adaptar los productos y servicios a las necesidades del mercado y mejorar la satisfacción del cliente.

Fortalecer la cultura empresarial: La cultura empresarial basada en la calidad, la innovación y el servicio al cliente es fundamental para el éxito a largo plazo. Se recomienda fortalecer esta cultura a través de la capacitación y el desarrollo de los empleados, la comunicación efectiva y el reconocimiento de los logros individuales y de equipo. Una cultura sólida fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y motivador, lo que resultará en un mejor desempeño y compromiso por parte de los empleados.

REFERENCIA BIBLIOGRAFÍA

Arévalo, J. (2019). Análisis del cumplimiento de las normas técnicas de construcción en la ciudad de Quito. Trabajo de fin de grado, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.

Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador.

Asamblea Nacional. (2016). Ley de Ordenamiento Territorial, Uso y Gestión de Suelo.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2015). Código del Trabajo. Recuperado de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/C%C3%B3digo-del-Trabajo-2015.pdf>

Asamblea Nacional del Ecuador. (2005). Código Civil. Recuperado de <https://www.funcionjudicial.gob.ec/index.php/codigo-civil>

Asanas. (2020). Cómo mejorar la eficiencia operativa en 5 pasos. Recuperado de <https://asana.com/es/resources/operational-efficiency>

Banco Central del Ecuador (BCE). (2019). Boletín de Coyuntura del Sector de la Construcción. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/896-boletin-de-coyuntura-del-sector-de-la-construccion>

Banco Central del Ecuador. (2021). Índice de precios al consumidor. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/419-indice-de-precios-al-consumidor>

Banco Mundial. (2021). Datos sobre Ecuador. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pa%C3%ADs/ecuador>

Banco Mundial. (2021). Datos sobre Ecuador. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pa%C3%ADs/ecuador>

Banco Mundial. (2021). Ecuador: Panorama económico. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

- Barney, J. B. (2018). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Pearson Education India.
- Barney, JB (2018). *Recursos firmes y ventaja competitiva sostenida*. Prensa de la Universidad de Oxford.
- Bertelsmann Stiftung. (2020). *BTI 2020 - Ecuador Country Report*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Recuperado de <https://www.bti-project.org/en/reports/country-reports/detail/itc/ECU/>
- Cámara de la Construcción de Ibarra. (2018). *Estudio de mercado del sector de distribución de materiales de construcción en Ibarra*. Ibarra.
- Cámara de la Construcción de Quito. (2019). *Estudio de mercado del sector de distribución de materiales de construcción y ferretería*. Quito.
- Chen, Y., Li, L., Zhang, L. y Wang, X. (2020). El papel mediador de las capacidades dinámicas en la relación entre la responsabilidad social empresarial y la ventaja competitiva. *Revista de Investigación Empresarial*, 110, 404-413.
- Collis, DJ y Montgomery, CA (2019). *Estrategia corporativa: Recursos y alcance de la firma*. John Wiley y Sons.
- Crane, A., Matten, D., Glozer, S., y Spence, L. (2020). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press.
- David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Pearson Education India.
- David, FR y David, FR (2019). *Gestión estratégica: un enfoque de ventaja competitiva, conceptos y casos*. Pearson.
- Deloitte. (2019). *Materiales de construcción: la transformación de la red de suministro digital*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-building-materials-digital-supply-network-transformation.pdf>

- Euromonitor Internacional. (2020). Mejoramiento del Hogar en Ecuador. Recuperado de <https://www.euromonitor.com/home-improvement-in-ecuador/report>
- González, (2021). Sostenibilidad en la construcción: análisis de la situación actual en el Ecuador. *Revista de Arquitectura y Urbanismo*, 35(2), 79-92.
- Kumar, V., y Sundaram, D. (2019). *Digital natives: How to build a disruptive digital enterprise*. Wiley.
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. John Wiley y Sons.
- Grupo de consultas de Boston. (2019). Construyendo un Futuro Sostenible para la Industria de la Construcción. Recuperado de <https://www.bcg.com/publications/2019/building-sustainable-future-construction-industry.aspx>
- Grupo de consultas de Boston. (2017). Materiales de construcción: el futuro de la distribución. Recuperado de <https://www.bcg.com/en-mx/publications/2017/retail-building-materials-future-distribution.aspx>
- INEN. (s. f.). Instituto Ecuatoriano de Normalización. Recuperado de <https://www.normalizacion.gob.ec/>
- ISO. (2015). ISO 14001:2015 - Sistemas de gestión ambiental - Requisitos con orientación para su uso. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui#!iso:std:iso:14001:ed-3:v1:es>
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (s. f.). IESS. Recuperado de <https://www.iess.gob.ec/>

ANEXOS

ANEXO I. ENCUESTA A CLIENTES – PONER EL MODELO ANTERIOR NO EL QUE SE TOMO DE LA PLATAFORMA DE FORMS



Instrumentos de medición y recolección de datos

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA BLOQUERA LA CAMPIÑA IBARRA, 2023

Encuesta
a clientes

Estimado participante,

Le agradecemos por tomarse el tiempo para completar esta encuesta. Sus respuestas son muy valiosas para nosotros y nos ayudarán a mejorar nuestra gestión empresarial en el futuro.

1. ¿Está satisfecho con la calidad de los productos de Bloquera La Campiña?

Marca solo un óvalo.

- Muy en desacuerdo
 En desacuerdo
 Neutral
 De acuerdo
 Muy de acuerdo

2. ¿Los precios de los productos de Bloquera La Campiña son competitivos?

Marca solo un óvalo.

- Muy en desacuerdo
 En desacuerdo
 Neutral
 De acuerdo
 Muy de acuerdo

3. ¿El personal de la empresa es amable y servicial?

Marca solo un óvalo.

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

4. ¿La empresa ofrece una amplia variedad de productos?

Marca solo un óvalo.

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

5. ¿Los productos de Bloquera La Campiña son duraderos?

Marca solo un óvalo.

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

6. ¿La empresa ofrece un buen servicio postventa?

Marca solo un óvalo.

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

7. ¿La empresa cumple con las fechas de entrega prometidas?

Marca solo un óvalo.

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

8. ¿La empresa resuelve rápidamente problemas y reclamaciones?

Marca solo un óvalo.

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

9. ¿La información proporcionada por la empresa es clara y útil?

Marca solo un óvalo.

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

10. ¿Los productos de Bloquera La Campiña son innovadores?

Marca solo un óvalo.

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Muy de acuerdo

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO II. ENTREVISTA PARA GERENTES DE EMPRESAS COMPETIDORES CON EL OBJETIVO DE DESARROLLAR UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA BLOQUERA LA CAMPIÑA



TÍTULO: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA BLOQUERA LA
CAMPIÑA IBARRA, 2023

Estimado participante,

Le agradecemos por tomarse el tiempo para participar en esta entrevista. El objetivo de esta entrevista es recopilar información sobre su experiencia y opiniones sobre el modelo de gestión estratégica actual de Bloquera La Campiña, con el fin de desarrollar un nuevo modelo de gestión estratégica para el futuro.

Su opinión es muy valiosa para nosotros. Todas sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y se utilizarán únicamente con fines de investigación y análisis. No hay respuestas correctas o incorrectas en esta entrevista, simplemente queremos conocer su opinión y experiencia.

La entrevista durará aproximadamente 20 minutos y constará de preguntas abiertas y cerradas. Siéntase libre de responder de manera completa y honesta.

Una vez más, agradecemos su participación en esta entrevista y su contribución a la mejora de la gestión empresarial de Bloquera La Campiña.

Categoría de preguntas	Pregunta	Respuesta del gerente de la Empresa A	Respuesta del gerente de la Empresa B
Información general	¿Podría presentarnos su empresa y su rol en ella?		
Perfil de clientes	¿Cómo describiría a su público objetivo?		

Productos y servicios	¿Cuáles son los productos o servicios que su empresa ofrece?		
Estrategia de precios	¿Cómo establece su empresa sus precios?		
Publicidad y promoción	Cuáles son las estrategias publicitarias y promocionales que utiliza su empresa?		
Comunicación con el cliente	¿Cómo se comunican ustedes con sus clientes y cómo manejan las posibles quejas o problemas?		
Gestión de recursos humanos	¿Cómo su empresa incentiva y gestiona a sus empleados?		
Tácticas de marketing	¿Qué tácticas de marketing han sido más exitosas para su empresa?		
Posicionamiento en el mercado	¿Dónde se posiciona su empresa en el mercado en relación a sus competidores?		
Innovación	¿Cómo fomentan y promueven su empresa la innovación?		

ANEXO III. CARTA DE VALIDACIÓN

Carta de Validación

Yo, Ramón Cala Aiello, titular de la cédula de identidad No.1753029998, profesor a tiempo completo del área de ciencias empresariales, mediante la presente hago constar que el instrumento de entrevista/ encuesta utilizada para el desarrollo del Proyecto de Titulación: Modelo de Gestión Estratégica para la Bloquera La Campiña, elaborado por los estudiantes de la Universidad de Otavalo

Nombres y Apellidos	No. de Cédula
Nombre completo del estudiante	Mariana Lisbeth Pabón León

Reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, y, por lo tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos propuestos que se plantean, de acuerdo con el siguiente detalle.

Ítems	Deficiente 20%	Aceptable 40% al 60%	Bueno 61% al 80%	Muy bueno 81% al 90%	Excelente 91% al 100%
Congruencia de ítems					92
Amplitud de contenidos			85		
Redacción de ítems					91
Claridad de precisión				90	
Pertinencia					91

Promedio de la valoración: 90/ 100%

Observaciones y/o comentarios:

Las preguntas 1 y 16 de la encuesta podrían integrarse en una sola pregunta

Antes de lanzar la encuesta a gran escala, se recomienda realizar pruebas piloto con un grupo reducido de participantes para evaluar la duración y la comprensión de las

preguntas. Esto permite ajustar y optimizar la encuesta antes de su implementación final.

Para la constancia del presente, se firma en la ciudad de Otavalo, a los 02 días del mes de junio del año 2023.

Firma



Firmado electrónicamente por:
RAMON CALA AIELLO

Nombre PhD. Ramón Cala Aiello