

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**TEMA:**

ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS IMPLEMENTADAS EN LA EMPRESA “KAM ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIÓN” PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE LA CIUDAD DE CAYAMBE”

Trabajo de Grado previo a la obtención del título en Licenciatura en  
Administración de Empresas

**AUTORES:**

Carlos Anibal Males Valladares

Diego David Morocho Lara

**DIRECTOR (A):**

Msc. Beltrán Urvina Ligia Isabel

Ibarra, 2023

## ACEPTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de director del Trabajo de Grado asignado por las autoridades pertinentes, considero que la investigación presentada por los egresados **Carlos Anibal Males Valladares y Diego David Morocho Lara**, para optar por el título de **LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, cuyo tema es **“ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS IMPLEMENTADAS EN LA EMPRESA KAM ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIÓN, PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE LA CIUDAD DE CAYAMBE”**, reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometida a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se digne.

Efectuado, en la ciudad de Ibarra a los 30 días del mes de junio del 2023



MSc. Ligia Beltrán

DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

### AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1004678460		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Carlos Aníbal Malès Valladares		
DIRECCIÓN:	Ibarra – Los ceibos		
EMAIL:	camalesv@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	2607490	TELÉFONO MÓVIL:	0998896922

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	172680328-9		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Diego David Morocho Lara		
DIRECCIÓN:	Cayambe		
EMAIL:	ddmorocho@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	2362-966	TELÉFONO MÓVIL:	0958717094

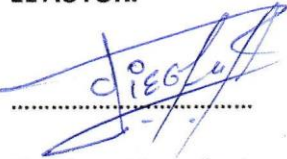
DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS IMPLEMENTADAS EN LA EMPRESA "KAM ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIÓN" PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE LA CIUDAD DE CAYAMBE"
AUTOR (ES):	Males Carlos – Morocho Diego
FECHA: DD/MM/AAAA	10/07/2023
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	LICENCIATURA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ASESOR /DIRECTOR:	MSC. BELTRAN URVINA LIGIA ISABEL

## 2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 10 días del mes de julio de 2023

**EL AUTOR:**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'diego', written over a horizontal dotted line.

Nombre: Morocho Lara Diego David

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Carlos Anibal', written over a horizontal dotted line.

Nombre: Males Valladares Carlos Anibal

## **Dedicatoria**

Dedico el presente trabajo a mis padres por ser un parte fundamental en el desarrollo de mi vida, por el apoyo brindado en cada una de las etapas de mi vida, a mis hermanas y hermanos, los mismo que me han apoyado incondicionalmente con cada palabra de ánimo, de aliento y de superación, a mis sobrinas y sobrino por formar parte fundamental con su presencia, a toda mi familia por cada granito de arena que contribuyeron en cada uno de los momentos vividos.

En primer lugar, agradecer a Dios por permitir cumplir cada uno de los pasos esenciales en mi vida, por ser la parte espiritual que me brindo sabiduría, inteligencia y apoyo en todo el proceso de estudio. A mis padres por apoyarme incondicionalmente, por su esfuerzo, amor y sacrificio en el cual me permitieron alcanzar un objetivo más en mi vida. A mis hermanas por estar apoyándome, por ser las personas, amigas que me apoyaron infinitamente. A mi hermano que a pesar de la distancia siempre estuvo preocupado por mí y por mi formación académica. A mis sobrinos que me acompañaron que me brindaron su amor, su cariño y el ánimo en todo este tiempo. A toda mi familia por el apoyo y consejos brindados en este proceso. De igual manera agradecer a mi tutora por acompañarme, por ser una guía fundamental, a mi asesora por los consejos realizados en todo este proceso, a todos mis docentes que dedicaron de manera oportuna y adecuada sus conocimientos en cada una de las materias impartidas en todos estos años de estudio. Y por último agradecer a mi mascota, mi gata, por ser una compañera fiel en toda esta etapa de mi vida, por darme ánimo en cada momento de estudio con su fiel presencia.

*Carlos Aníbal Males Valladares*

## **Dedicatoria**

En este día tan especial, deseo expresar mi profundo agradecimiento y reconocimiento por su amor, apoyo incondicional y sacrificio a lo largo de mi trayecto académico. Su guía y aliento han sido la fuerza impulsora detrás de mi éxito. A ustedes, mamá y papá, les debo mi más sincera gratitud por su constante inspiración y por haber inculcado en mí los valores de perseverancia y dedicación. Su fe inquebrantable en mis capacidades me ha dado la confianza necesaria para enfrentar cualquier desafío. Cada paso en este viaje educativo ha estado marcado por su amoroso respaldo. Su presencia constante en cada logro y en cada obstáculo superado ha sido mi mayor motivación. Sus palabras de aliento, abrazos reconfortantes y palabras de sabiduría siempre me han dado la fortaleza para seguir adelante.

Este trabajo de investigación es un testimonio de nuestra unidad, del amor incondicional que nos une como familia y del impacto que su apoyo ha tenido en mi vida. Cada logro que alcance siempre llevará impregnado el sello de su amor.

Con todo mi amor y gratitud,

***Diego David Morocho Lara***

## Resumen

El propósito de este estudio de investigación es examinar las estrategias competitivas adoptadas por la empresa KAM Arquitectura y Construcción, las cuales han contribuido a mejorar su posición en el mercado de la ciudad de Cayambe. El diseño del presente caso de estudio se caracteriza por ser no experimental, de enfoque mixto y alcance descriptivo. La población objeto de estudio estuvo conformada por 30 clientes que la empresa ha tenido tanto en años anteriores como en la actualidad. Además, se llevó a cabo una entrevista con la gerente de la empresa. En los resultados se observa los factores internos y externos que han influido en la implementación de las diversas estrategias como son, experiencia por parte de la gerente y colaboradores, talento humano capaz y calificado, productos y servicios acorde a las necesidades de sus clientes. Así mismo se logró observar todas las estrategias con las que cuenta la empresa como son las estrategias de liderazgo en costos la cual permitió obtener precios competitivos en el mercado, el enfoque el mismo que está dirigido sus productos y servicios acorde a la edad y nivel socioeconómico de los clientes y posibles clientes y diferenciación de las servicios que brinda la empresa las cuales han influido de una u otra manera en la misma, resaltando la necesidad de reforzar cada una o aplicar de mejor manera. Para concluir, se recomienda a la organización implementar y fortalecer las estrategias propuestas con el fin de potenciar su competitividad y lograr una ventaja más sólida en el sector.

**Palabras clave:** Estrategias competitivas, posicionamiento, ventaja competitiva, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque.

### **Abstract**

The purpose of this research study is to examine the competitive strategies adopted by the company KAM architecture y construction, which have contributed to improve its position in the market of the city of Cayambe. The design of this case study is characterized by being non-experimental, with a mixed approach and descriptive scope. The population under study was made up of 30 clients that the company has had both in previous years and today. In addition, an interview was carried out with the manager of the company. The results show the internal and external factors that have influenced the implementation of the various strategies, such as experience on the part of the manager and collaborators, capable and qualified human talent, products and services according to the needs of their clients. Likewise, it was possible to observe all the strategies that the company has, such as cost leadership strategies, which allowed obtaining competitive prices in the market, the same approach that is aimed at its products and services according to age and socioeconomic level. of clients and potential clients and differentiation of the services provided by the company which have influenced it in one way or another, highlighting the need to reinforce each one or apply it in a better way. To conclude, it is recommended that the organization implement and strengthen the proposed strategies in order to enhance its competitiveness and achieve a stronger advantage in the sector.

**Keywords:** Competitive strategies, positioning, competitiveness, competitive advantage, cost leadership, differentiation, focus.



## Índice de contenido

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>VII</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>VIII</b>
<b>TABLA DE FIGURAS.....</b>	<b>XIII</b>
<b>TABLA DE TABLAS .....</b>	<b>XIV</b>
<b>CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL CASO .....</b>	<b>1</b>
ANTECEDENTES .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
JUSTIFICACIÓN.....	4
OBJETIVOS .....	6
<i>Objetivo General</i> .....	6
<i>Objetivos Específicos</i> .....	6
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	6
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
ESTRATEGIA .....	7
FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS .....	7
<i>Tabla 1. Factores Internos</i> .....	8
<i>Tabla 2. Factores Externos</i> .....	9
HERRAMIENTAS PARA EVALUAR LOS FACTORES INTERNOS, EXTERNOS .....	9
<i>Figura 1. Herramientas de Evaluación</i> .....	10
FODA o DAFO.....	10
TIPOS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES .....	11

□ Estrategias corporativas .....	11
□ Estrategias de crecimiento .....	11
□ Estrategias competitivas.....	11
COMPETITIVIDAD.....	12
FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD .....	13
<i>Tabla 3. Factores que Influyen en la Competitividad</i> .....	13
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	14
<i>Tabla 4. Estrategias de Mejores Costos</i> .....	15
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER .....	15
<i>Liderazgo en costos</i> .....	16
<i>Diferenciación</i> .....	17
<i>Tabla 5. Diferenciación de un producto o servicio</i> .....	18
ENFOQUE .....	19
NIVEL DE POSICIONAMIENTO.....	19
VENTAJA COMPETITIVA.....	20
<b>CAPITULO III. MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>	<b>21</b>
3.1. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	21
3.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	22
3.3. INSTRUMENTOS .....	23
3.3.1. <i>Cuestionario de entrevista</i> .....	23
3.3.2. <i>Encuesta</i> .....	24
<i>Tabla 6. Matriz de Operacionalización de variables</i> .....	25
3.4. PARTICIPANTES, PROCEDIMIENTOS Y ANÁLISIS DE DATOS.....	26
3.4.1. <i>Participantes</i> .....	26
3.4.2. <i>Procedimientos</i> .....	27

3.4.3. <i>Análisis de Datos</i> .....	28
<b>CAPÍTULO IV. DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASO.....</b>	<b>29</b>
4.1 RESULTADO DE ENTREVISTA .....	29
4.2. RESULTADOS DE ENCUESTA.....	30
4.2.1. <i>Edad</i> .....	30
<i>Figura 2. Edad de participantes</i> .....	30
4.2.2. <i>Género</i> .....	31
<i>Figura 3. Género Clientes</i> .....	31
4.2.3. <i>Estrategia liderazgo en costo</i> .....	32
<i>Figura 4.</i> .....	32
<i>Figura 5. Estrategia liderazgo en costo relación clientes-empresa</i> .....	33
4.2.4. <i>Estrategia Diferenciación</i> .....	34
<i>Figura 6. Apreciación del cliente con respecto a la diferenciación en el</i> <i>producto o servicio</i> .....	34
4.2.5. <i>Plazos de Entrega</i> .....	37
<i>Figura 7. Apreciación del cliente con respecto a los plazos de entrega</i> ....	37
4.2.6. <i>Expectativa del cliente</i> .....	39
<i>Figura 8. Expectativa de los clientes sobre la diferenciación</i> .....	39
<i>Figura 9. Calidad del producto</i> .....	40
4.2.7. <i>Comunicación de diseños</i> .....	41
<i>Figura 10. Medios de comunicación</i> .....	41
<i>Figura 11. Estrategia de enfoque</i> .....	43
<i>Figura 12. Diversificación de servicios de la empresa</i> .....	45
4.2.8. <i>Estrategias aplicadas en enfoque</i> .....	46
<i>Figura 13. Estrategias aplicadas en enfoque</i> .....	46

<i>Figura 14. Impacto de las estrategias de Porter</i> .....	47
4.3. MATRICES .....	47
4.3.1. <i>Matriz EFI</i> .....	47
<i>Tabla 7. Matriz EFI</i> .....	48
4.3.2. <i>Matriz EFE</i> .....	50
<i>Tabla 8. Matriz EFE</i> .....	50
4.3.3. <i>Matriz FODA</i> .....	52
4.4. ESTRATEGIA PARA MANTENER LA COMPETITIVIDAD .....	53
<i>Figura 15. Estrategia para mantener la competitividad</i> .....	53
4.5. PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN LA EMPRESA KAM .....	54
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>61</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>63</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>65</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>69</b>
ANEXO 1. ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA “KAM ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIÓN” .....	69
ANEXO 2. ENTREVISTA AL GERENTE PROPIETARIO .....	78
ANEXO 3. MARCA COMERCIAL “KAM ARQUITECTURA Y CONSTRUCCIÓN” ....	87

## Tabla de Figuras

Figura 1. Herramientas de Evaluación.....	10
Figura 2. Edad de participantes.....	30
Figura 3. Género Clientes .....	31
Figura 4. Estrategia liderazgo en costo percepción clientes .....	32
Figura 5. Estrategia liderazgo en costo relación clientes-empresa .....	33
Figura 6. Apreciación del cliente con respecto a la diferenciación en el producto o servicio .....	34
Figura 7. Apreciación del cliente con respecto a los plazos de entrega.....	37
Figura 8. Expectativa de los clientes sobre la diferenciación .....	39
Figura 9. Calidad del producto .....	40
Figura 10. Medios de comunicación.....	41
Figura 11. Estrategia de enfoque .....	43
Figura 12. Diversificación de servicios de la empresa .....	45
Figura 13. Estrategias aplicadas en enfoque.....	46
Figura 14. Impacto de las estrategias de Porter .....	47
Figura 15. Estrategia para mantener la competitividad .....	53

**Tabla de Tablas**

Tabla 1. Factores Internos.....	8
Tabla 2. Factores Externos .....	9
Tabla 3. Factores que Influyen en la Competitividad.....	13
Tabla 4. Estrategias de Mejores Costos .....	15
Tabla 5. Diferenciación de un producto o servicio.....	18
Tabla 6. Matriz de Operacionalización de variables .....	25
Tabla 7. Matriz EFI.....	48
Tabla 8. Matriz EFE .....	50

## Capítulo I. Descripción Del Caso

### Antecedentes

La competitividad es un concepto arraigado desde hace más de tres siglos, junto con sus componentes fundamentales. En la actualidad, se ha convertido en una prioridad para los entes gubernamentales y una fuente de preocupación primordial para las empresas e inversionistas. Estos últimos se ven compelidos a implementar estrategias con el objetivo de alcanzar una mayor posición en el mercado y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

Porter (2009), define que la estrategia empresarial es un plan que engloba los objetivos y políticas fundamentales de una organización y, a su vez, establece una secuencia lógica de acciones a seguir. Una estrategia efectiva contribuye a estructurar y asignar los recursos de una organización de manera coherente, teniendo en cuenta tanto sus fortalezas como sus debilidades internas. Su propósito es alcanzar una posición viable y distintiva, además de anticipar posibles cambios en el entorno y las acciones inesperadas de competidores astutos.

La estrategia competitiva implica seleccionar un conjunto de actividades distintas para ofrecer una combinación única de valor. No obstante, en la actualidad, no es suficiente formular estrategias de competitividad únicamente a nivel empresarial mediante la construcción de una cadena de valor. Cada vez es más necesario establecer sectores que fomenten la interacción y el fortalecimiento conjunto de sus empresas, promoviendo la competencia justa y favoreciendo la articulación productiva a través de cadenas empresariales y asociaciones. Estos sectores también desempeñan un papel fundamental como enlaces eficaces con los gobiernos, lo que contribuye a garantizar la continuidad a largo plazo de las empresas que los conforman (Sornoza, 2018).

Varios autores han conceptualizado la competitividad, relacionándola con

diversos criterios como la productividad y la competencia internacional. De la misma manera, esta se ha venido relacionando con diferentes conceptos de la estrategia competitiva, siendo esta relevante en las acciones o procesos ejecutados por las empresas a través de la implementación de una serie de objetivos, políticas y planes de trabajo, dependiendo de las metas que se han propuesto.

En un análisis llevado a cabo en empresas colombianas del sector manufacturero y de servicios, se examinaron las estrategias competitivas basadas en diferenciación, ventaja en costos e híbridas, junto con los tipos de aprendizaje de exploración, explotación y ambidestreza. Aquellas empresas que se centran en la adopción de estas habilidades y estrategias competitivas pueden lograr una posición destacada en términos de reputación, continuidad y ventaja competitiva (López-Zapata et al., 2019).

En Ecuador, el ámbito de la construcción incluye un número significativo de empresas que operan en el país. Cabe destacar el sector de la construcción, debido a que realiza diversas contribuciones al desarrollo y progreso de muchos países, así como su importante contribución a nivel económico. A su vez, es considerado uno de los más importantes ya que produce un aporte de más del 7% al PIB del país. Por ello, no se debe descuidar la investigación sectorial y el desarrollo de mercados en este ámbito (Ayuquina, 2022). En el año 2021 el crecimiento del PIB de la industria fue del (2,8%) y en el año transcurso del año 2022 se espera el incremento en (2,9%) (Superintendencia de Bancos, 2022).

Actualmente, las empresas enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir. Asimismo, con la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, para lo cual es sumamente importante identificar y desarrollar ventajas, también se debe brindar servicios y/o productos de alta calidad.



Una empresa se considera competitiva cuando tiene éxito a través del tiempo, mediante el cumplimiento de sus metas u objetivos, su permanencia y expansión en el mercado, esto obtenido a través de la participación activa de todos los miembros de la organización para la mejora sostenida de productos, servicios, procesos y cultura en las cuales trabajan; para lo cual fomenta determinadas competencias, mirando a su alrededor y adaptando las prácticas líderes del entorno, así como mirando al interior, tomando en cuenta sugerencias de empleados, innovando y fomentando la participación proactiva y el liderazgo eficaz.

### **Planteamiento del problema**

Actualmente muchas de las empresas dedicadas a la construcción se han encontrado en un estancamiento donde no se visualiza su progreso y evolución, para lo cual es importante lograr encontrar los diversos factores que pueden influir en las compañías de manera positiva.

(Porter, 2009) destaca que las organizaciones crean valor para su negocio y utilizan estrategias de desarrollo para maximizar el ahorro de costos con el fin de ofrecer precios más bajos que sus competidores, y así obtener una ventaja competitiva, logrando aumentar la rentabilidad y atraer a más clientes, mejorando la cuota de mercado y su posición.

En un mercado globalizado con altas exigencias de satisfacción del cliente, las empresas industriales adoptan la diferenciación como estrategia común. El éxito de una empresa diferenciada radica en desarrollar características superiores del producto e implementar procesos claramente enfocados al servicio (Carlos Chirinos, Juan Rosado, 2016).

Las empresas tienen problemas cuando no brindan productos de calidad, los

precios son demasiado altos, los diseños y colores no cambian, el servicio al cliente que brindan no es adecuado y no pueden atraer y retener a los consumidores, afectando la competitividad de la empresa. Con el objetivo de fomentar el crecimiento económico y establecer un desarrollo sostenible a largo plazo, es necesario adaptarse a un entorno dinámico y cambiante, caracterizado por una competencia cada vez más intensa y una demanda constante por parte de los consumidores de nuevas tecnologías y productos requieren que las empresas busquen fuentes externas. Es necesario adaptarse a las oportunidades y amenazas, para luego implementar y ejecutar estrategias que lideren la industria y creen una ventaja competitiva (Cuartas, 2019).

KAM Arquitectura y Construcción es una empresa localizada en la ciudad de Cayambe, la cual lleva en el sector de la construcción alrededor de tres años, operando a través de un método no establecido, basado en la experiencia y conocimientos implementados por medio de sus propietarios, sin embargo, las preferencias de los consumidores se mantienen cambiando constantemente, el aumento de la oferta, además de las nuevas demandas del mercado, generaran que, en este ambiente se sigan presentando nuevas propuestas de diseño arquitectónicos en interiores y exteriores.

Por tal motivo los representantes de la organización han impulsado la implementación de estrategias competitivas basadas en Porter para mejorar la competitividad, posicionar su empresa y obtener una ventaja sobre sus competidores.

### **Justificación**

Las estrategias competitivas se distinguen por ser el enfoque que las organizaciones emplean para mantenerse al frente de las últimas tendencias y desafíos en mercados cada vez más demandantes. Estas estrategias constituyen el elemento primordial para comprender cómo dichas organizaciones participarán en la competencia

dentro de su sector.

El propósito de aplicar las diversas estrategias competitivas es permanecer en el mercado, ampliar su participación y resaltar de manera positiva ante sus competidores.

El considerar las diversas estrategias dentro de una empresa es sumamente importante porque ayudan al mejor desempeño y su permanencia en el mercado (Romero et al., 2015).

El sector de la construcción durante muchos años es considerado sumamente importante, así como un factor productivo e influye de forma permanente en la economía nacional, se caracteriza por su gran participación en la generación de empleos y su aporte en el PIB, por esta razón los gobiernos, la sociedad, y empresas inmersas en este tipo de actividades buscan alternativas de mejoramiento, para que no se quede estancado (Ruiz, 2020).

Es importante realizar el presente estudio de caso, ya que permite conocer si las estrategias competitivas implementadas, son de carácter positivo y han beneficiado a la empresa “KAM Arquitectura y construcción”, así como los diversos factores tanto internos como externos que influyen en su ejecución. El propósito de esta investigación consiste en examinar las tácticas competitivas que han sido puestas en marcha por la compañía KAM, identificar su situación actual, teniendo en cuenta los factores positivos que le han permitido su permanencia en el mercado a su vez el fortalecer las estrategias competitivas que permitirán que la empresa presente un mejor desempeño.

## **Objetivos**

### ***Objetivo General***

- Analizar las estrategias competitivas implementadas por la empresa “KAM Arquitectura y Construcción” para mejorar el nivel de posicionamiento en el mercado de la ciudad de Cayambe.

### ***Objetivos Específicos***

- Realizar un diagnóstico de las estrategias competitivas aplicadas por la empresa.
- Determinar las estrategias competitivas de la empresa KAM en el mercado de la ciudad de Cayambe.
- Fortalecer las estrategias competitivas de la empresa.

## **Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son las estrategias competitivas implementadas por la empresa “KAM Arquitectura y Construcción” que permiten su permanencia en el mercado de la ciudad de Cayambe?

## **Capítulo II. Marco Teórico**

### **Estrategia**

Para (Carmona-de Río, 2018) la estrategia es una expresión primordial en el ámbito de las empresas y los negocios, debido a que cada emprendimiento va acompañado por un nivel de competencia, a través de un procedimiento concebido con la finalidad de enriquecer las aptitudes de la organización, esta estará en condiciones de afrontar los variados cambios en el mercado, ajustando sus ventajas competitivas a sus operaciones y fomentando un entorno empresarial sostenible.

Según González & Varguez (2000) , el inicio establecido del pensamiento estratégico comenzó a mediados de los años sesenta y dio lugar al concepto de ventaja competitiva, es decir primero se parte de una estrategia, para posteriormente constituir lo que se conoce como ventaja competitiva.

### **Factores que influyen en el desarrollo de estrategias**

Actualmente las empresas se desarrollan en un mercado que cambia constantemente, con el fin de lograr esto, resulta imperativo llevar a cabo un examen minucioso de los elementos que ejercen influencia en el entorno empresarial. Es necesario tener en cuenta tanto los factores internos como externos, ya que su estudio reviste una importancia crucial. Dicha investigación proporciona información de gran valor que posibilita la implementación o la innovación de estrategias encaminadas a generar una ventaja competitiva.(Darleth & Mindiola, 2016).

**Tabla 1.***Factores Internos***FACTORES  
INTERNOS**


---

**Área administrativa:** Se llevan a cabo las tareas correspondientes a las responsabilidades de los líderes corporativos con el fin de lograr los propósitos organizacionales. En este contexto, se pone en práctica el proceso administrativo, que implica las etapas de planificación, organización, dirección y control.

---

**Talento humano:** Un componente fundamental de la organización empresarial que posibilita el logro de los objetivos y que cuenta con la aptitud, competencia y conocimientos necesarios para llevar a cabo sus labores de manera efectiva.

---

**Área financiera:** Comprende los activos financieros de los que dispone la empresa para llevar a cabo sus operaciones, asumiendo un papel vital en la salud financiera y el crecimiento sostenible de una empresa.

---

**Área de comercialización:** Implica llevar a cabo un análisis de mercado, establecer precios, promover y vender productos, así como desarrollar nuevas ofertas comerciales. Se pueden utilizar diversas herramientas publicitarias, como la radio y las redes sociales, para respaldar estas actividades.

---

*Nota:* Obtenido de Análisis de los factores de la competitividad: caso de las empresas (Darleth & Mendiola, 2016).

**Tabla 2.***Factores Externos***FACTORES EXTERNOS**


---

**Competencia:** Se refiere a un sistema comercial arraigado y fundamental en el entorno empresarial, caracterizado por ser un fenómeno de libre competencia donde las organizaciones interactúan de manera continua en un mercado con el objetivo de captar la atención del consumidor antes que sus competidores. Para lograrlo, se emplean estrategias destinadas a reducir costos, maximizar beneficios y mantener una posición activa e innovadora en el mercado.

---

**Sociales:** Tiene un impacto sustancial en las operaciones de la empresa, dado que el comportamiento, las preferencias y las demandas de los consumidores se vuelven cada vez más exigentes. Por lo tanto, es fundamental que la compañía tome en cuenta la importancia de la innovación continua para satisfacer estas demandas en constante evolución.

---

**Tecnología:** Es un elemento determinante en el crecimiento y desarrollo de la empresa, ya que a medida que avanza el tiempo, surgen constantemente nuevos avances tecnológicos que reemplazan a los existentes. Esto obliga a las organizaciones a adaptar, desarrollar o cambiar sus productos o servicios para mantenerse al ritmo de los avances tecnológicos y satisfacer las demandas del mercado.

---

**Entorno:** Es un componente esencial que requiere un análisis detallado, dado que posibilita la evaluación de las posibles amenazas que podrían afectar negativamente a la empresa. Estas amenazas pueden manifestarse en el entorno financiero, cambios políticos, modificaciones socioculturales y transformaciones medioambientales.

---

*Nota:* Obtenido de Análisis de los factores de la competitividad: caso de las empresas (Darleth & Mindiola, 2016).

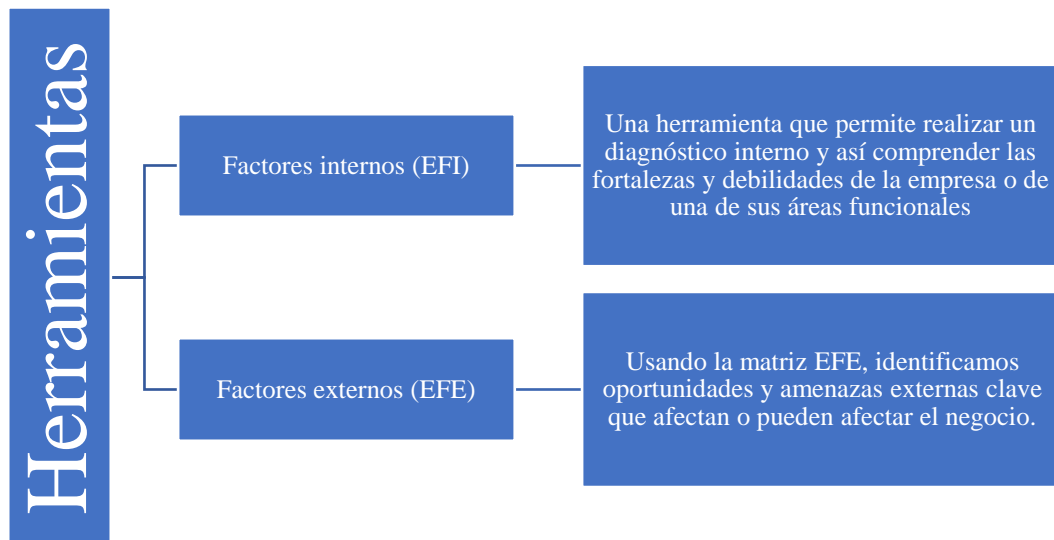
**Herramientas para evaluar los factores internos, externos**

Los elementos tanto internos como externos que tienen influencia en el desarrollo y logro de los objetivos en una empresa debe ser evaluados para observar que tipo de impacto tiene en la organización, para lo cual es importante mencionar algunas de estas

herramientas.

**Figura 1.**

*Herramientas de Evaluación*



*Nota:* Recuperado de la tesis titulada planificación estratégica. Fuente: (Castillo & Hernández, 2018).

**FODA o DAFO**

Esta matriz es sumamente importante debido a que es una herramienta que permite conocer cómo se encuentra la situación actual de la misma, en la cual se representara y evaluara en 4 dimensiones o características de esta matriz la cual consta de un cuadrante el cual se ubica las fortalezas que cuenta la empresa, estas deberán ser potenciadas para generar mayor ventaja, en el segundo cuadrante se encuentra las oportunidades en este caso la empresa no puede influir en las mismas, pero esas características pueden influir en la empresa por eso es importante aprovechar cada una de ellas.

En el tercer y cuarto cuadrante se ubica los factores negativos en la empresa tanto interna como externamente, en el cuadrante tres se ubica las debilidades, en este caso los



factores internos que influyen de manera negativa y por último en el cuarto cuadrante se ubica las amenazas, así mismo como la oportunidades la empresa no puede influir en ellos, pero los factores si influyen en la misma, para lo cual la empresa debería buscar reducirlos o mitigar lo que esté relacionado con las debilidades y amenazas.

### **Tipos de estrategias empresariales**

- ***Estrategias corporativas***

Es la que delimita el alcance de la actividad de una empresa, es decir el rumbo de actuación del negocio. La cual permite enfocar el esfuerzo y las acciones concretas en el crecimiento y la expansión en el mercado. Se puede destacar dos principales inquietudes en la estrategia corporativa: ¿dónde competir?, ¿Cómo aportar valor a la corporación en su conjunto desde el centro corporativo? La primera pregunta abre distintas opciones de crecimiento corporativo, como la internacionalización o globalización, la diversificación de negocios o la integración vertical a lo largo de la cadena de valor. La segunda pregunta responde a la necesidad de asegurar que el centro corporativo añada valor al conjunto de negocios de la corporación (Parada, 2007).

- ***Estrategias de crecimiento***

Se la considera como un diseño de un plan y un conjunto de acciones que se ejecutan para impulsar la presencia de una empresa dentro del mercado. Se constata que la mayoría de los trabajos o estudios sobre el crecimiento empresarial consideran la eficacia de la aplicación de estrategias de crecimiento como un factor determinante (Blázquez Santana et al., 2006).

- ***Estrategias competitivas***

Se relaciona con las distintas posibilidades de las que dispone una empresa para posicionarse en un mercado. Estas le permiten ubicar su valor diferenciador y explotarlo para obtener una ventaja a diferencia de la competencia. Así mismo, la conjunción de

cuatro ejes de acción: la formación gerencial, la competitividad, las estrategias competitivas y su formulación, son factores claves para lograr que las organizaciones se introduzcan de forma rápida a la realidad a la que se enfrentan en una economía globalizada y competitiva (Quero, 2008).

### **Competitividad**

De acuerdo con Lima et al. (2017), las organizaciones no solo deben concentrarse en las condiciones del sector, sino que también deberían enfocarse en las competencias fundamentales y utilizar las habilidades, tecnología y procesos para obtener ventajas competitivas sustentables en su cadena de valor. Para lo cual desarrollar y mantener competencias es la manera en la cual los gerentes conseguirán mantener las ventajas competitivas.

Según Gonzáles & Varguez (2000), el término competitividad se asocia con la definición de la acción de competir o de competencia, la cual se ha expandido en las últimas décadas a diferentes niveles como son las empresas, sectores e incluso países, es por tal motivo que el término ha cobrado relevancia. Cuando se relaciona con una empresa, se puede definir como la capacidad para disponer de diversos atributos que le permiten un desempeño organizacional superior, la misma que otorga cierto tipo de ventaja sobre sus competidores, por la creación de productos de valor. De acuerdo con lo mencionado se puede entender que la competitividad genera beneficios, de esta manera optimizan los recursos, innovando sus productos o servicios de forma continua, así las organizaciones desean mantener y extender su participación en el mercado.

Las organizaciones buscan competir en el mercado para obtener la preferencia de los clientes, proveedores y otros grupos de interés. Para lograrlo, es necesario que sean capaces de desempeñarse de manera superior a la competencia, ya que están compitiendo por el mismo conjunto de compradores. Con base en lo anterior, para expandir y mantener

su presencia en los mercados locales e internacionales, las empresas deben utilizar eficientemente sus recursos y considerar aspectos como contar con un personal altamente capacitado y la continua innovación en sus productos o servicios. Estos factores son determinantes para el éxito o fracaso de las compañías.

### **Factores que influyen en el desarrollo de la competitividad**

Para la medición de la competitividad implica la determinación de los diversos componentes o factores que generan impacto, existen diferentes metodologías que buscan medir determinados elementos que lo integran.

**Tabla 3.**

#### *Factores que Influyen en la Competitividad*

<b>Capacidad tecnológica y productiva</b>	<b>Calidad en los recursos humanos</b>	<b>Conocimiento del mercado y adaptabilidad</b>	<b>Relaciones adecuadas con clientes y abastecedores</b>
Análisis de la tecnología utilizada.	Determinación del conocimiento y capacidad acerca del proceso productivo.	Identificación de la demanda del producto.	Determinación de posibles clientes potenciales.
Determinación de la tecnología para optimizar los procesos productivos	VARIABLES EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN.	Implementación de diversas estrategias de comercialización.	Preferencias del consumidor.
Identificación de los parámetros de seguridad e higiene industrial.	Identificar las capacidades del personal para manejo de producción.	Determinación de las expectativas de expansión regional o nacional.	Identificación del nivel de satisfacción de los servicios brindados.
Determinación de la		Identificación de los principales	Diversificación del portafolio de servicios y

---

capacidad instalada	Manejo de políticas e incentivos.	competidores.	productos.
Desarrollo de nuevos métodos de producción para modificar su estructura de costos.	Implementación de procesos para la inducción y entrenamiento de nuevos empleados.	Tipos de segmentación de los mercados.	Establecimiento de alianzas con los proveedores.

---

*Nota:* Obtenido de Análisis de los factores internos de competitividad: caso de las empresas lácteas del Cesar, Colombia (Darleth & Mindiola, 2016).

### **Estrategias competitivas**

Para Porter, cualquier negocio en un país debe pasar de competir por ventaja comparativa por ventaja competitiva derivada de procesos y productos finales exclusivos, es decir, las organizaciones rivales son una amenaza, lo que lleva a las empresas a implementar estrategias que preserven y mejoren elementos de la estructura industrial de la construcción, de esta forma, emerge la competitividad es considerada tanto un componente administrativo como estratégico dentro de la actividad empresarial (Zúñiga Santillán, 2018).

En un mercado crecientemente exigente, donde los países adquieren mayor relevancia en lugar de disminuirla, la ventaja competitiva se genera y preserva a través de diferentes procesos internos altamente enfocados. Lo que impulsa el éxito competitivo son las diferencias culturales, valores, instituciones, estructuras económicas e historias nacionales. En última instancia, los países logran el éxito en industrias específicas debido a que sus entornos locales son los más innovadores, dinámicos y desafiantes en relación al segmento correspondiente (Porter, 2015). Por tanto, una empresa genera un impacto en el sector cuando se posibilita la integración de metas a través de la formulación de estrategias competitivas, con el fin de abordar de manera efectiva las crecientes demandas

de un mercado en constante evolución., las cuales pueden ser las siguientes:

**Tabla 4.**

*Estrategias de Mejores Costos*

	<b>Costo más bajo</b>	<b>Diferenciación</b>
<b>Una amplia selección de compradores</b>	○ Estrategia de bajos costos	○ Estrategia de diferenciación amplia
<b>Un segmento pequeño de compradores (nicho de mercado)</b>	○ Estrategia de bajos costos dirigidos	○ Estrategia de diferenciación alta

*Nota:* Obtenido de las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de empresas. *Ciencias Económicas* (Castro Monge, 2010).

Por ende, una estrategia competitiva es un conjunto de acciones que una organización toma para asegurar que una ventaja competitiva sostenible genere mejores resultados sobre los de sus competidores, minimice los riesgos y permita alcanzar los objetivos. Por lo tanto, según diferentes autores, se define de la siguiente manera:

- Un conjunto de acciones ofensivas y defensivas ejecutadas para obtener una ventaja sobre sus competidores directos o indirectos (Herrero, 2018).
- Plan de negocios a largo plazo para ayudar a aprovechar las fortalezas de desarrollar nuevas habilidades y aprovechar las oportunidades que le dan a una favorable posición en el mercado (Pérez, 2021).

### **Estrategias competitivas de Michael Porter**

Las estrategias genéricas de Porter son instrumentos de gran utilidad que mejoran la competitividad en el mercado al añadir valor a los productos, servicios y clientes, además, fortalecen el crecimiento, la innovación y el desarrollo empresarial (Madrid & Rojas, 2020). Es decir, dichas estrategias están basadas en diferenciación, segmentación

y liderazgo en costos del producto o servicio.

Cada una de estas estrategias ofrece un enfoque único para alcanzar una posición más sólida en el mercado. Tanto el liderazgo en costos como la diferenciación proporcionan ventajas competitivas en distintas áreas de la industria frente a una estrategia que se enfoca en una participación de mercado, ya sea costo o diferenciación. Explicado a continuación lo que significa cada estrategia previamente mencionada:

### ***Liderazgo en costos***

La estrategia que posibilita a una organización convertirse en el productor de bienes o servicios con menor costo en el mercado, permitiendo alcanzar altos volúmenes de ventas. Las fuentes que contribuyen a obtener esta ventaja son diversas y están vinculadas a la estructura organizacional. Estas pueden incluir economías de escala, beneficios derivados de la experiencia en el sector, adopción de nuevas tecnologías, rediseño de productos o servicios, acceso a materias primas, ubicación estratégica del negocio y relaciones sólidas con clientes y proveedores (Zúñiga Santillán, 2018). Resulta fundamental tener una comprensión clara de los elementos que influyen en el comportamiento de las actividades relacionadas con los costos.

- Economías de escala: Se refiere a la capacidad de una organización para llevar a cabo sus actividades de manera eficiente y diferente a medida que aumenta la producción, lo que implica la capacidad de producir más a un menor costo.
- Aprendizaje: Los costos relacionados con las actividades realizadas en la empresa pueden disminuir con el tiempo a medida que el personal adquiere experiencia y aprende a desempeñar sus funciones de manera más eficiente.

- Patrón de uso de la capacidad: El uso de la capacidad está sujeto a las fluctuaciones en la oferta y la demanda, por lo tanto, es importante mantener patrones de uso constantes para evitar el incremento de los costos.
- Integración: La integración vertical ocurre cuando una empresa realiza actividades que podrían haber sido realizadas por un proveedor externo, lo que conlleva ahorros en costos.
- Ubicación: Existen diversos factores que impactan los costos, generando alteraciones en múltiples aspectos, como los costos laborales, materias primas, energía y servicios básicos. En este contexto, las empresas pueden obtener una ventaja competitiva al aprovechar las oportunidades de reubicación estratégica, en función de su conveniencia.
- Factores institucionales: Algunos factores pueden sugerir la reducción de costos, mientras que otros pueden aumentarlos. Por ejemplo, las regulaciones, exenciones fiscales, aranceles, tasas y otros elementos pueden tener un impacto en los costos operativos de una empresa (Tamayo & Piñeros, 2007).

### ***Diferenciación***

La ventaja competitiva en la diferenciación se deriva de rasgos de calidad físicos, simbólicos o relacionales. La calidad del material se atribuye a las propiedades físicas, químicas y técnicas del producto obtenidas objetivamente en base a mediciones precisas. La calidad simbólica surge de cualidades que no pueden ser medidas por los sentidos humanos o mecanismos técnicos, se adquiere a través de la experiencia de campo y se adquiere empírica o conceptualmente. Los ejemplos incluyen marcas comerciales, indicaciones geográficas y etiquetas de sostenibilidad (Arellano, 2017).

Porter, (2015) afirma que, la diferenciación es la provisión de una característica

diferenciadora de un producto o servicio que permite a una empresa vender unidades de producción a un precio más alto. De esta forma, las empresas que utilizan esta estrategia intentan vender menos artículos o servicios, pero tienen mayores márgenes de utilidad por unidad. Con ese fin, el producto se diseña con una mayor calidad, se agregan más funciones y el cliente tiene una mejor comprensión del resultado final.

Un diseño diferenciado debe incluir una definición detallada de las especificaciones del producto, como la función, la calidad y los componentes. Es importante tener una organización interna para desarrollar productos en el menor tiempo posible y maximizar la dependencia del cliente. Las cuatro estrategias diferenciadoras más comunes son por producto, personal interno, canal de distribución e imagen (Chirinos & Rosado, 2016). En otras palabras, para lograr valor comercial, este proceso de transformación debe incluir ejemplos de valorización social propios de cada cultura, a partir de productos que se ofrecen para el uso cotidiano y colectivo, lo que permite que el producto o servicio final sea reconocido como importante y se valoren ciertas cualidades, reconocidas con diferenciación.

**Tabla 5.**

*Diferenciación de un producto o servicio*

<b>Valorización Social</b>	<b>Características</b>
<b>Uso del producto o servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber hacer y ejecutar los servicios o artículos</li> <li>• Enfoque de uso a toda clase de público</li> <li>• Uso sencillo del resultado final</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento – toma de conciencia social y ambiental</li> </ul>



<b>Imagen al público o mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distinguir la marca en el sector</li> <li>• Caracterizar la organización localmente</li> </ul>
<b>Establecimiento comercial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad en el intercambio entre el bien o servicio y su forma de pago.</li> <li>• Marketing manejado por la empresa</li> <li>• Mercado ampliado en varios sectores</li> </ul>

*Nota:* Elaborado en base de “Cultura , identidad y territorio” por (Cordisco & Scoponi, 2013)

### **Enfoque**

Completamente diferente de las dos estrategias anteriores. Consiste en atender las necesidades específicas de un grupo de clientes restringido, es decir, la empresa elige un segmento de mercado y excluye a otros. Hay dos variaciones de esta estrategia. Primer enfoque basado en un enfoque de costos. En esta primera variación, una compañía busca diferenciarse de sus competidores basándose en el precio más que en las características del producto. Del mismo modo, se debe producir un solo bien o servicio a un costo menor para lograr este tipo de estrategia. Segundo enfoque basado en la diferenciación. Estrategia la cual, apunta a especializarse y dirigirse en ofrecer productos que satisfagan las necesidades y preferencias de algún nicho de mercado ya que estos, al estar ya definidos, la competencia en el sector es menor (Castro Monge, 2010).

### **Nivel de Posicionamiento**

La aplicación de estrategias genéricas en los negocios puede contribuir a mejorar y optimizar los resultados deseados. Además de ello, se vuelven más competitivos, obtienen una ventaja en el mercado y alcanzando una mejor posición dentro del entorno.

En la actualidad, los clientes han incrementado sus expectativas y, como resultado, las empresas requieren estrategias, herramientas o características que les permitan diferenciarse de la competencia y mantener su posición en el mercado. Es importante comprender que el posicionamiento se refiere a cómo un producto o servicio es percibido por los consumidores, tanto potenciales como actuales, en comparación con lo que ofrecen los competidores. Por lo tanto, una organización se considera que tiene un buen posicionamiento cuando sus productos o servicios son fácilmente reconocibles y generan una alta demanda.

Como estrategias que se pueden aplicar es el branding, el cual es el proceso de darle visibilidad a la marca, en el cual el propósito es lograr que la marca sea reconocida, deseada y posea una imagen clara y positiva en la mente y el deseo de los actuales o posibles consumidores. El branding comprende una serie de actividades relacionadas con los valores de la marca y su posicionamiento, buscando establecer una conexión con el público con el fin de influir en sus decisiones de adquisición de servicios o compra de productos. (Herrero, 2018).

### **Ventaja Competitiva**

Las empresas logran obtener una ventaja competitiva cuando poseen características únicas y sostenibles que las distinguen de la competencia y les otorgan una posición superior, lo cual asegura la lealtad de los clientes. Esta ventaja puede ser tanto interna, cuando la empresa ejecuta sus procesos de manera precisa y eficiente. Para obtener esta ventaja, se aplican estrategias, siendo las más reconocidas el liderazgo en costos, que implica ofrecer precios inferiores a los de la competencia, y la diferenciación, donde los precios pueden ser más elevados debido a la mayor calidad del producto o servicio (Pérez, 2021).

### **CAPITULO III. Materiales y Métodos**

El objetivo del presente capítulo considero el método descriptivo como base principal del tema de investigación, además de los métodos y herramientas empleados en este estudio de caso fueron seleccionados y aplicados de manera rigurosa con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos y dar respuesta a la pregunta planteada en la investigación. En primer lugar, el método que se tuvo en cuenta es el descriptivo ya que se llevó a cabo la formulación de interrogantes y el análisis de datos como parte del proceso de investigación. Se analiza las técnicas para recopilar la información y por último, los instrumentos utilizados fueron desarrollados a partir de la matriz de operacionalización como base metodológica.

#### **3.1. Tipos de investigación**

Se adoptó un enfoque mixto que combina métodos cualitativos y cuantitativos. En la parte cuantitativa, se utilizó una encuesta aplicada a los clientes para identificar y analizar las estrategias que han impactado en las decisiones de la organización y han contribuido a mantener su ventaja competitiva en el sector. En cuanto al enfoque cualitativo, gracias a la creación y aplicación de preguntas a proceder sobre el tema. Se le conoce como dialéctica de estudio observacional oportuno ya que no afecta a ninguna de las variables que tienen participación, dentro del contexto del estudio de caso, se llevó a cabo una entrevista dirigida a la gerente-propietario de la empresa, con el objetivo de obtener su participación e insights relevantes.

Se considera a su vez el alcance descriptivo, debido a que se logró identificar y describir los aspectos y factores que están relacionados con las estrategias competitivas propuestas por Michael Porter.

Es importante destacar que durante la realización de este estudio se recopiló información precisa con el propósito de abordar la pregunta formulada, comprendiendo

el estado actual de la empresa en relación con la implementación de la estrategia, los factores que afectan su desarrollo y la identificación de las estrategias empleadas por la organización., tuvieron el mayor impacto en la empresa al momento de realizar la investigación.

El diseño de la presente investigación se clasifica como no experimental, ya que no se manipulan deliberadamente las variables. En cambio, se observan los fenómenos en su entorno natural para llevar a cabo el análisis. La información se obtuvo a través de encuestas dirigidas a los clientes y de una entrevista realizada a la gerente-propietario. Es conveniente destacar que este estudio se caracteriza por ser de tipo transversal, dado que la recolección de información y su posterior análisis se llevaron a cabo en un solo momento en el tiempo, el mismo que se realizó desde septiembre 2022 a febrero del 2023.

### **3.2. Técnicas e instrumentos**

La recopilación de datos se llevó a cabo mediante la realización de una entrevista a la gerente-propietaria de la organización y la aplicación de encuestas a los clientes. Estos métodos de recolección de información proporcionaron datos de gran valor y relevancia para lograr las metas planteadas en el caso de estudio.

La entrevista se dividió en tres ejes fundamentales sobre el manejo de la organización, todo esto orientado hacia las estrategias competitivas de la empresa fueron analizadas considerando las tres estrategias genéricas propuestas por Michael Porter, ya que constituyen la variable de estudio principal. Los indicadores utilizados en el análisis fueron desarrollados a partir de la investigación realizada. El primer eje se dirige de manera general al liderazgo en costos. La segunda, orientada a la diferenciación de la compañía, la tercera, abarca el enfoque al cual va dirigida la organización. La formulación del problema se basa en la matriz de operación, la cual tiene dimensiones e índices. Por un lado, las dimensiones consideradas son la estrategia general de Michael Porter, las

cuales son las variables, que son objeto de observación y los indicadores que están adaptados de la matriz del caso de estudio.

Por otro lado, la encuesta constó de varias preguntas, algunas de las cuales se puntuaban en función de sus respuestas mediante escalas de Likert, mientras que otras se medían mediante opción múltiple. Se eligió esta opción de respuesta porque es fácil de usar, brinda resultados precisos y los datos son fáciles de analizar.

### **3.3. Instrumentos**

#### ***3.3.1. Cuestionario de entrevista***

Las entrevistas son herramientas poderosas para obtener una descripción del entorno en el que viven o trabajan los entrevistados. El enfoque entrevistador-entrevistado ofrece la posibilidad de captar, comprender e interpretar las experiencias de los participantes desde su propia perspectiva. Ambos producen interacciones significativas (Villareal, Josué & Cid, 2022). Por ende, en el presente caso de estudio es importante aplicarlo, ya que se requiere obtener información relevante sobre el manejo de la empresa a lo largo de su trayectoria.

Para las entrevistas dirigidas a los socios organizacionales se diseñó un formulario estructurado con el propósito de obtener información detallada sobre el estado actual de la empresa, así como sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Además, se investigaron los factores internos y externos que ejercen influencia en la generación de las estrategias competitivas. Las preguntas se formularon con base en una matriz de operacionalización que contiene dimensiones y métricas para definir un análisis objetivo. Por un lado, las dimensiones consideradas se convirtieron en una estrategia habitual de Michael Porter (Aswir & Misbah, 2018). Esto debido a que fueron las variables de estudio y los indicadores fueron ajustados a partir de la matriz operativa realizada, dando como principal dimensión: la estrategia competitiva. Cada uno incluía un índice para medir la

variable investigada.

### **3.3.2. Encuesta**

Siendo una está una herramienta utilizada por los investigadores para recopilar y registrar información. Dando como resultado una matriz de datos agrupados y posteriormente procediendo con el tratamiento de datos primarios obtenidos para dar como resultado unos datos agregados que influyen en la investigación (Feria et al., 2020).

Se aplicó una encuesta a los clientes de la organización con el fin de obtener datos relevantes que permitieran determinar las estrategias que han tenido un impacto significativo en la empresa, así como identificar los factores que ejercen influencia en su desarrollo. Incluye herramientas validadas por expertos para la revisión de documentos relacionados con estrategias competitivas y la creación de matrices de manipulación de variables para la elaboración de cuestionarios.

Al igual que en las entrevistas, se consideraron las tres estrategias de Porter por ser las variables en consideración y los indicadores se desarrollaron con base en la investigación. En la gestión de costos, se debe considerar el costo del servicio, dado que es un factor crucial al momento de presentar sus productos o servicios al público en general; la diferenciación puesto que se conoce como una de las características fuertes de la compañía gracias a la particularidad de sus resultados finales, además de las características ofrecidas en su participación de mercado, y por último, el enfoque considera la diversificación y sus clientes específicos, tales como se especifican en la tabla correspondiente a la matriz de operacionalización de variables

Tabla 6.

## Matriz de Operacionalización de variables

Definición Conceptual	Dimensión Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems Encuesta	Ítems Entrevista	
<b>Una característica distintiva de una empresa que le permite diferenciarse de la competencia y posicionarse en un nivel superior. (Porter, 2015).</b>	Las estrategias competitivas posibilitan que la empresa logre una ventaja competitiva sobre sus competidores, lo cual resulta en una posición más favorable y una mayor aceptación por parte de los consumidores.	Liderazgo en costos	Precio	1,2,3	1,2	
			Economía	4	3	
			Costos		9, 10, 22	
			Tecnología	10	18	
			Experiencia	4, 5		
		Diferenciación	Producto	5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15	1,2,3	
			Participación en el mercado	16,17	17, 18	
			Satisfacción del cliente		21	
			Características del producto		17	
			Comunicación	18	23, 24	
			Publicidad		18	
			Diversificación	19, 20	19	
			Enfoque	Clientes específicos	21	21

Nota: Estrategias Competitivas y la Exportación de Espárragos de la Asociación de Productores de Ica al mercado australiano (Arbulú, 2018)

### **3.4. Participantes, procedimientos y análisis de datos**

#### **3.4.1. Participantes**

La empresa KAM Arquitectura y construcción se especializa en obras de carácter civil, diseño y planificación arquitectónica, para el sector público como privado, se encuentra localizada en la provincia de Pichincha, ciudad de Cayambe, cuenta con aproximadamente más de 3 años en el mercado, brindando servicio como: arquitectura y urbanismo (diseño de planos arquitectónicos, planificación, consultorías, diseño y cálculo de instalaciones, rehabilitación de edificaciones, paisajismo, auditoría y fiscalización de obras, celosías paramétricas, diseño interior, cerramientos, estructura plegable), realiza trabajos en el ámbito de la construcción (viviendas, edificios, pérgolas, movimientos de tierra, mejoramiento de suelos, cimentaciones, adoquinados, aceras, bordillos, mampostería, enlucidos), a su vez en el campo de las industrias e identidad (pisos industriales, facilidades civiles, cimentaciones especiales, adecuaciones, identidad corporativa, remodelación de espacios, diseños y creación de mobiliario, gypsum, piso flotante, cerámica, porcelanato).

A partir de lo expuesto anteriormente, se puede observar que aquellos que perciben la identidad de marca de la empresa KAM son los clientes directos e interesados en sus servicios, para lo cual se realizó la medición de las estrategias competitivas implementadas por quienes forman parte de esta empresa y la percepción de los clientes al utilizar los servicios, es de suma importancia considerar el nivel socio-económico de los clientes y posibles clientes, esto considerando que la empresa cuenta con precios acordes a las necesidades de cada cliente, desde precios accesibles, hasta precio que están relacionados con la calidad y origen de los materiales que son utilizados en cada trabajo que la empresa realiza.

En referencia a la entrevista a la gerente propietaria, se la realizó a Arébalo Doris



Carolina y mediante el análisis de la cartera de clientes de la empresa KAM, se logra obtener un registro o inventario detallado de los clientes que conforman dicha información como son.: personas naturales, hoteles, restaurantes, entre otros. Llegando a un total de “30” encuestas entre ellos los mencionados con anterioridad. Por ende, no se aplicó un muestreo en este estudio de caso. En su lugar, se optó por realizar un censo que abarcara todos los elementos de la población en el caso de estudio. En el caso de KAM, al ser una organización relativamente joven, con aproximadamente tres años en el sector, no cuenta con una cartera de clientes extensa, así se toma en cuenta la información contenida en la base de datos que incluye a los clientes que han contratado los servicios de la empresa.

#### ***3.4.2. Procedimientos***

Para iniciar el proceso de recolección de datos, fue crucial obtener la validación de los instrumentos por parte de los catedráticos especializados. Una vez validados, se procedió a aplicar los instrumentos, obteniendo resultados favorables. Tanto las respuestas de la encuesta como las de la entrevista se recolectaron en un período de tiempo determinado. Es importante destacar que la entrevista se llevó a cabo de forma presencial, visitando las instalaciones de la empresa “KAM Arquitectura y construcción”, ubicada en la ciudad de Cayambe, la entrevista se llevó a cabo en persona, en las instalaciones de la empresa, y se aplicó el instrumento correspondiente a la gerente-propietaria de la organización, con una duración aproximada de 25 minutos.

Para la aplicación de la encuesta, se procedió a presentar a la gerente de la empresa el modelo y tipo de encuesta, así como las respectivas preguntas, posterior a su aprobación la misma se envió a la lista de clientes de KAM en forma digital, por medio de la aplicación Forms y a través de mensajes en la plataforma de WhatsApp.

### ***3.4.3. Análisis de Datos***

Para analizar la información recopilada de la encuesta, se utilizó la herramienta Excel debido a su capacidad para realizar cálculos y manipular eficientemente los datos numéricos, así como presentar los resultados de forma clara y organizada. Asimismo, se utilizó la aplicación de Google Forms para llevar a cabo la realización de las encuestas, la cual se caracteriza por ser intuitiva y por permitir la recopilación de datos utilizables en hojas de cálculo similares a Excel. Una vez obtenidas las respuestas, se descargó el archivo en el formato correspondiente y se procedió a generar tablas de frecuencia con el objetivo de representar la información recopilada, lo cual resultó en un resumen conciso de los datos y la obtención de cifras precisas. Además, se incluyeron gráficas para facilitar el análisis posterior de las respuestas proporcionadas por los clientes.

En el marco de un estudio descriptivo, se utiliza la estadística descriptiva para resumir la información de manera clara, simple y comprensible, con el propósito de facilitar su interpretación. Este enfoque se logra mediante el uso de tablas, tablas cruzadas y gráficas. Por otro lado, en cuanto a la entrevista con el gerente-propietario, se transcribió en un documento de Word para facilitar el análisis de la información obtenida por la entrevista a la gerente de la organización. Al combinar dichos instrumentos, se logró cumplir con los objetivos planteados al relacionar la información y obtener una conclusión global.

## Capítulo IV. Diseño del estudio de caso

### 4.1 Resultado de Entrevista

La implementación de estrategias en las empresas juega un papel fundamental para alcanzar los objetivos institucionales y obtener una ventaja competitiva significativa frente a la competencia. Por lo tanto, todas las organizaciones, sin importar su tamaño o sector, tienen un impacto en la sociedad y necesitan comprender de manera clara los factores internos y externos que influyen en su desarrollo, así como en la formulación de estrategias adecuadas para su sector.

Con el fin de alcanzar el objetivo específico 1 establecido en el marco de la investigación, se procedió a realizar las siguientes acciones, la entrevista efectuada a la gerente propietaria de la compañía KAM, gracias a esto se pudo determinar que el principal factor clave a tomar en cuenta como parte de las estrategias aplicadas hasta el momento son: el talento humano, ya que siempre mantienen la vanguardia en información o capacitaciones para beneficio de la empresa y su línea de producción para un mercado que exige nuevas tendencias.

Por otro lado, la construcción y diseño puede manejarse mediante mobiliarios elaborados con antelación, pero con la optimización de recursos presupuestarios emitidos por parte de su clientela, siendo estas no comunes, sino más bien, presentan un diseño exclusivo gracias al talento humano, innovaciones tecnológicas, técnicas y alianzas estratégicas con las que cuenta la compañía.

Así también, Trejo-Quintana, (2020) menciona que, aprovechando el talento humano debido al discernimiento cognitivo en cada área específica en una empresa, ayuda a potenciar las técnicas, habilidades y actitudes del personal técnico y profesionales en la línea de trabajo, que utilizarán en el desempeño de manera óptima en sus funciones.

Utilizando las habilidades tecnológicas y el conocimiento especializado de los expertos en la industria.

## 4.2. Resultados de Encuesta

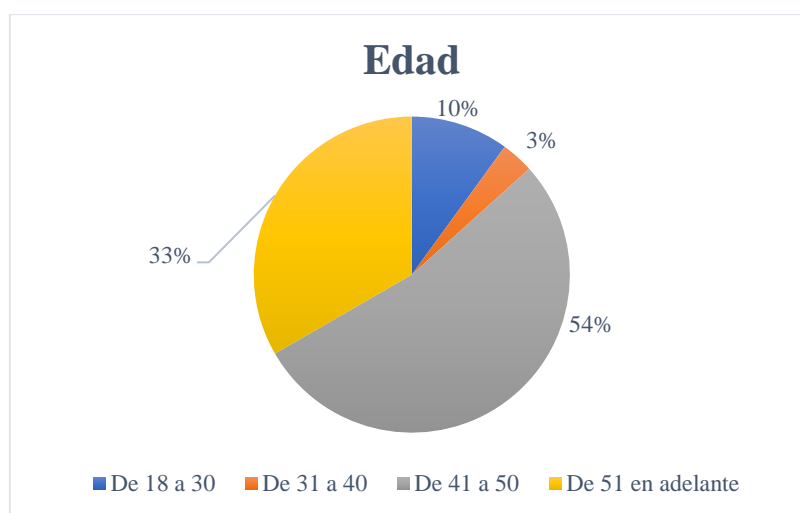
Para realizar la encuesta, la gerente envió a cada cliente un enlace a través de WhatsApp donde los clientes del año 2022 y del presente supieron responder el mismo día dando un total de catorce encuestas contestadas, posteriormente se obtuvieron en un intervalo de tres días y las dieciséis respuestas faltantes por parte de los clientes de años anteriores, la encuesta fue planteada y desarrollada para los clientes de la empresa KAM Arquitectura y construcción, desarrollada y aplicada entre los meses de enero y febrero de acuerdo con el historial de clientes de la empresa los cuales contrataron los servicios.

La información presentada se derivó de la encuesta realizada a los clientes de la empresa KAM arquitectura y construcción.

### 4.2.1. Edad

#### Figura 2.

##### Edad de participantes



*Nota:* Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa KAM.

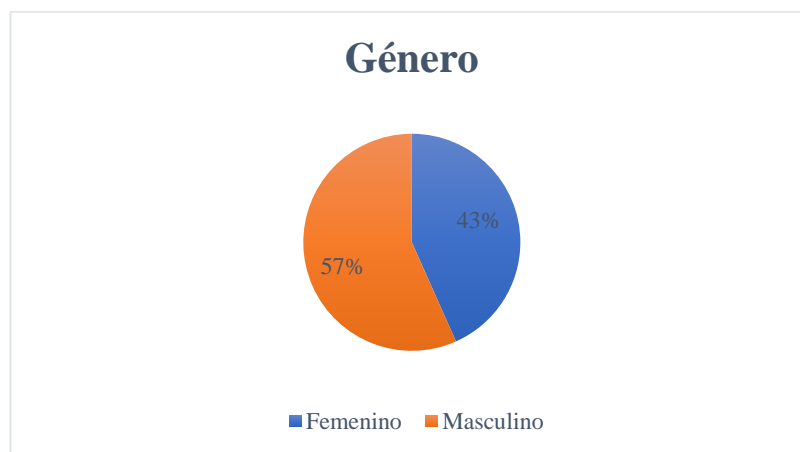
De acuerdo con la encuesta implementada se puede analizar que gran parte de los

clientes de la empresa, tienen en una edad de 41 años en adelante, al representar el 87% de los encuestados, por lo cual, sería importante implementar estrategias que impulsen también el crecimiento de clientes que se encuentran en los rangos menores.

#### 4.2.2. Género

**Figura 3.**

*Género Clientes*



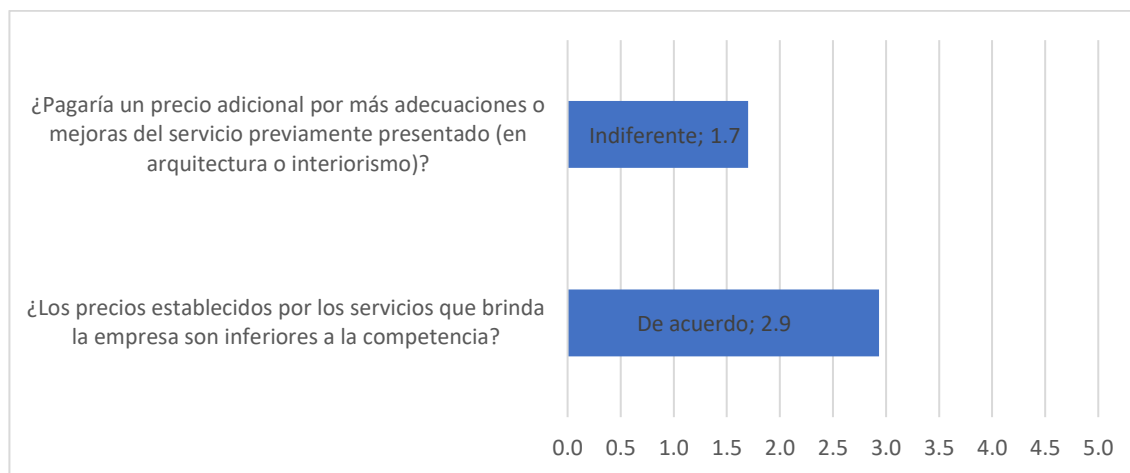
*Nota:* Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la empresa.

Acorde al total de las encuestas aplicadas, los resultados obtenidos reflejan que el 43% representan al género femenino, considerando un total de 13 mujeres encuestadas y el 57 % el género masculino obteniendo un número de 17 personas.

### 4.2.3. Estrategia liderazgo en costo

**Figura 4.**

*Estrategia liderazgo en costo percepción clientes*



*Nota:* Percepción del cliente sobre el precio de los productos y servicios.

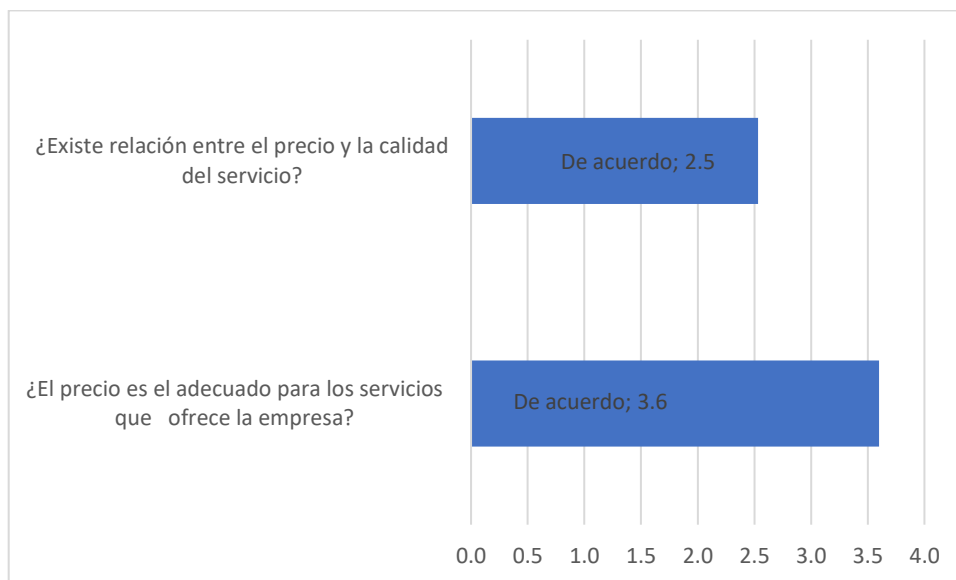
Es importante conocer la opinión de los clientes, quienes brindan información valiosa y oportuna, para encontrar los factores positivos y negativos de acuerdo con su percepción, por lo cual, la mayoría de encuestados respondieron que se encuentran “de acuerdo” a los precios establecidos por los servicios que brinda la empresa en relación con los competidores, es decir 22 del total de personas.

Existen diversos criterios en relación a la pregunta planteada sobre si el cliente pagaría un precio adicional por más adecuaciones o mejoras del servicio previamente presentado (en arquitectura o interiorismo) , en el cual, la respuesta "indiferente" obtuvo un promedio de 1.7, esto refleja que la opción tiene tendencia a la baja, se debe considerar tomar medidas para posteriormente encontrar los factores que ayuden de manera positiva, para brindar los servicios de acuerdo a las necesidades y deseos de los clientes. Como menciona Monje en su investigación, las estrategias de liderazgo en costos se enfocan en alcanzar una ventaja competitiva en diversos segmentos comerciales, las acciones para implementar ese tipo de estrategia genérica varían ampliamente dependiendo del sector

(Castro Monge, 2010).

**Figura 5.**

*Estrategia liderazgo en costo relación clientes-empresa*



*Nota:* Percepción de la empresa y clientes sobre el precio de los productos y servicios.

Acorde a los resultados obtenidos de los encuestados, 19 personas están “de acuerdo” entre la relación de precio y calidad, con un puntaje de 2,5. De acuerdo a la pregunta sobre si es adecuado el precio para los servicios que brinda la empresa, existe un criterio favorable para la pregunta planteada a los encuestados y la respuesta se encuentra en una escala positiva, que refleja que el 90% de los clientes están “de acuerdo” con el precio por los servicios que ofrece KAM, con un promedio de 3,6.

Resaltando acorde a la entrevista que primordialmente lo que influye en los precios del servicio es lo que el cliente decida, si el cliente quiere obtener acabamos de primera por ejemplo una piedra especial o concreto arquitectónico, si quiere algo innovador algo actual pues los precios se van a inflar pero si necesita algo más cómodo, se puede optar por materiales nacionales que de igual forma son de muy buena calidad pero en ese aspecto se podría abaratar costos así que directamente los proveedores no

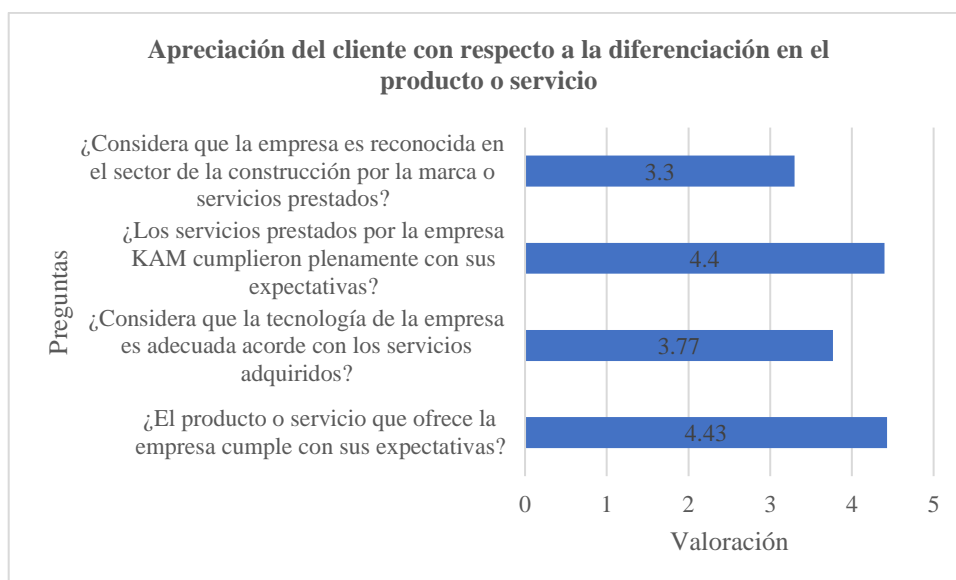
influyen en cuanto a precios.

También resulta beneficioso las alianzas con grandes empresas que abastecen de productos nacionales como extranjeros, entonces disponen de una amplia oferta de productos o servicios que pueden entregar al cliente.

#### 4.2.4. Estrategia Diferenciación

**Figura 6.**

*Apreciación del cliente con respecto a la diferenciación en el producto o servicio*



*Nota:* Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la organización.

En lo que respecta a la estrategia de diferenciación, los resultados alcanzados son favorables, puesto que el cálculo del puntaje promedio para cada pregunta arrojó un puntaje de 4, indicando una respuesta mayoritaria de "de acuerdo". Esto evidencia que la empresa ha implementado de manera adecuada la estrategia, al proporcionar productos funcionales, acabados de alta calidad y sobre todo ofreciendo diseños únicos diferentes a los de la competencia. Siendo este un punto fuerte, es relevante destacar que la empresa merece ser mencionada, debido a que esta entidad tiene excelentes acabados y resultados,



debido a que cuenta con alianzas estratégicas que le permiten utilizar mano de obra adecuada, materiales acordes para los diseños arquitectónicas y sobre todo para lo referente al interiorismo.

Los clientes encuestados expresan un nivel totalmente de acuerdo con el producto o servicio, el cual es visualmente atractivo y funcional reflejando el 70%, es decir 21 personas, y el 30 % están "de acuerdo. Las respuestas son un factor positivo que refleja el grado de satisfacción con el servicio final, las mismas que se deben mantener en los rangos positivos, mediante las diferentes estrategias competitivas implementadas.

Gran parte de esto se debe a que la empresa obtiene su valor agregado en lo que viene siendo la calidad gracias a las alianzas estratégicas como se dio a conocer en la entrevista adjunta en el *anexo #2*, en el cual se menciona tiene convenios con grandes empresas que los abastecen de materia nacional y extranjera, por lo que tienen una amplia selección de productos que pueden presentar al cliente. Además, en la ejecución de los acabados de los distintos proyectos generan una gran ventaja, puesto que tienen productos o materiales que aún no han sido insertados en el mercado nacional, por ende, la organización la empresa se mantiene actualizada y al tanto de las últimas tendencias y novedades del mercado.

Los materiales de calidad utilizados en la construcción es un factor clave que afecta a la durabilidad y la seguridad de las estructuras. Los proveedores de materiales de construcción de alta calidad pueden ofrecer una serie de ventajas para los constructores y los propietarios de viviendas, incluyendo:

- **Fiabilidad:** Los proveedores que suministran materiales de construcción de primera calidad se comprometen a ofrecer productos confiables que cumplan con los estándares de la industria. Los materiales de alta calidad son menos propensos

a fallar y pueden proporcionar una mayor durabilidad y resistencia a las condiciones climáticas extremas.

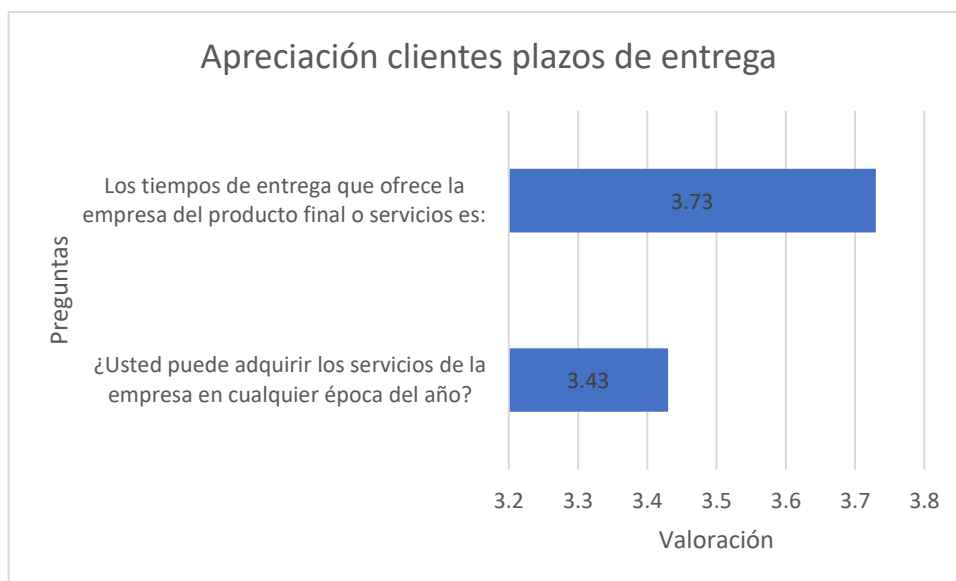
- **Ahorro de costos a largo plazo:** si bien los materiales de construcción de alta calidad pueden tener un costo inicial más elevado, pueden resultar en ahorros significativos a largo plazo. Los materiales de alta calidad son menos propensos a sufrir daños o necesitar reparaciones costosas, lo que puede ahorrar dinero a largo plazo.
- **Seguridad:** los materiales de construcción de alta calidad pueden proporcionar una mayor seguridad en la construcción de estructuras. Los materiales de calidad son menos propensos a fallar o causar daños a las personas que utilizan las estructuras.
- **Reducción de residuos:** Es posible que los materiales de construcción de alta calidad tengan una durabilidad superior y sean menos propensos a presentar fallos o necesitar ser reemplazados. Esto puede reducir la cantidad de residuos de construcción generados, lo que es beneficioso para el medio ambiente.
- **Mejor apariencia:** los materiales de construcción de alta calidad pueden mejorar la apariencia de las estructuras, lo que puede aumentar su valor y atractivo visual.

En resumen, la elección de los suministradores de materiales de construcción de excelencia en términos de calidad puede proporcionar numerosas ventajas para los constructores y propietarios de viviendas, incluyendo mayor fiabilidad, seguridad, ahorros a largo plazo, reducción de residuos y una apariencia mejorada.

#### 4.2.5. Plazos de Entrega

**Figura 7.**

*Apreciación del cliente con respecto a los plazos de entrega*



*Nota:* Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la organización.

Dentro de los resultados analizados en este segmento, encontramos que un 53% de los clientes están conformes con los plazos de entrega de la empresa, por otro lado, un 37% dijeron que era "regular" ya que lastimosamente los resultados finales no fueron presentados en el tiempo requerido y acordado, pero, no fue tan significativo el tiempo de entrega final. No obstante, un 10% de los encuestados encontraron "muy buenos" los plazos de entrega del producto final, gracias a que fueron los pactados con antelación, como se puede apreciar en la figura 6. Si bien, la información recopilada mediante la entrevista y la información adquirida en la encuesta muestra que los plazos de entrega no son una fortaleza de la empresa, a la mayoría de los clientes le es indiferente aquello, pues no son tan significativos la cantidad de días de retraso del proyecto que en raros casos

caen en la entidad a comparación con los resultados finales presentados.

Dado que la mayoría de los clientes que frecuentan la organización depositan plena confianza en las características distintivas en comparación con la competencia, tales como la calidad y el diseño de los servicios de interiorismo propuestos, como se evidencia en la figura 7, se observa que, de los 30 clientes encuestados, eligen la empresa por el valor diferenciado que ofrece, así como por la exclusividad asociada con la marca.

La puntualidad en la entrega de obras no es una fortaleza destacada de la compañía. Los responsables están trabajando en agilizar los procesos con el objetivo de ofertar un servicio destacado en el sector. Se reconoce la necesidad de fortalecer este aspecto, considerando que en la gran mayoría de las situaciones los retrasos en las entregas se deben a la exigencia de obtener resultados finales de alta calidad. Esto implica que los productos utilizados para la personalización de las obras se complementan con materia prima nacional e internacional, cumpliendo con los requisitos de calidad, diseño y durabilidad que el cliente solicite. Siendo estos apoyados y asesorados por los profesionales con los que cuenta la empresa.

En la presente época, el sector de la construcción se ve en la obligación ineludible de mejorar los niveles de productividad y eficiencia, lo cual impacta directamente en los márgenes de rentabilidad. Resulta fundamental examinar detenidamente los productos, el alcance, el presupuesto y especialmente el cronograma de trabajo y los plazos de entrega. En este contexto, es crucial evaluar el horario laboral adoptado por muchas empresas con el objetivo de cumplir con las demandas y requerimientos de los clientes. Ante esta problemática, es necesario dedicar el tiempo necesario para abordar y mejorar esta situación, considerando el notable incremento en la demanda de diseños inmobiliarios en los últimos años (Sánchez, 2023).

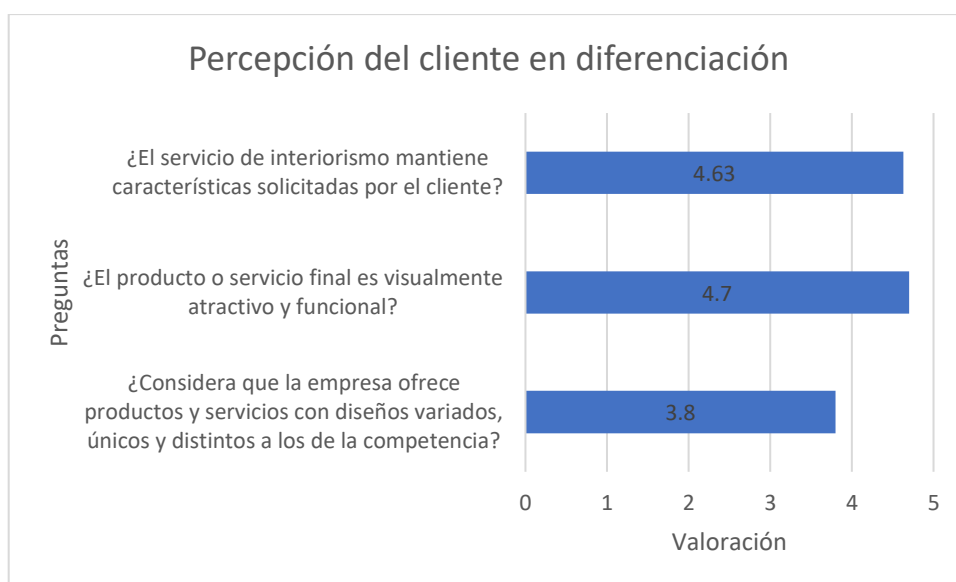
En la entrevista realizada a los propietarios de la organización, se ha identificado

que las demoras en los plazos de entrega se atribuyen principalmente a las particularidades del sector de interiorismo. Debido a la naturaleza personalizada de los proyectos, no siempre es posible contar con los materiales necesarios de forma inmediata, lo que influye en la obtención de un resultado final de mayor calidad pero que también puede ocasionar retrasos en la ejecución de los trabajos. Sin embargo, se reconoce la importancia de abordar este aspecto, ya que la combinación de calidad y eficiencia podría generar una influencia considerable en el sector de la construcción.

#### 4.2.6. Expectativa del cliente

**Figura 8.**

*Expectativa de los clientes sobre la diferenciación*



Nota: Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la organización.

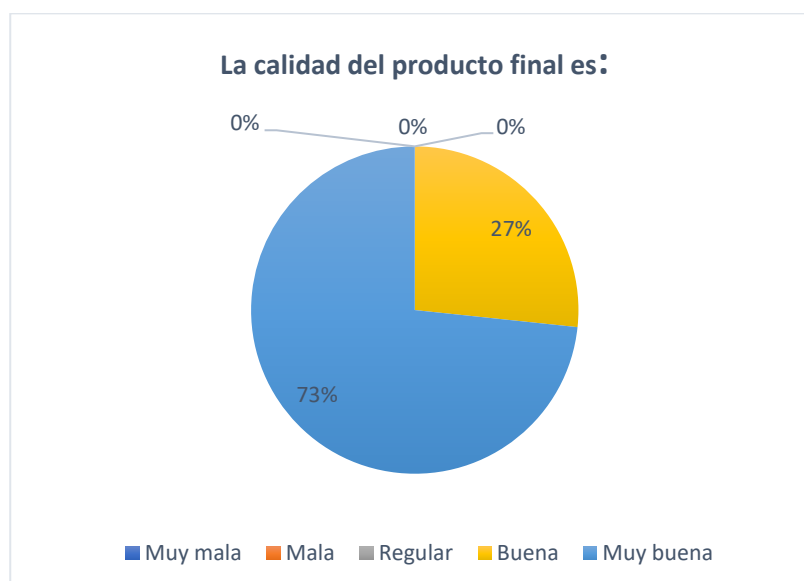
Acorde a la información valorada en los datos de las encuestas encontramos que, como se vio previamente en los resultados de esta investigación, la diferenciación que impone la compañía está basada en los diseños y calidad que ofrece la marca. Estos deben cumplir con todas las características de cómo se ve, se siente el cliente y su funcionalidad, con énfasis en un diseño único que es apreciado por el consumidor. Sin embargo, esta

tarea no es fácil ya requiere que la empresa se destaque entre la multitud de oportunidades existentes en el mercado y sobresalga al respecto de la competencia.

Mantener una imagen única, crear diseños innovadores, tener un impacto especial a la vista y criterio en los consumidores es fundamental si se quiere tener un concepto positivo ante el público. Por eso es importante para la empresa el lograr reconocer y resaltar lo que la destaca de la competencia que existe en el sector. La innovación de producto proviene principalmente de los procesos creativos dentro de las empresas. A si mismo ajustarse a las fluctuaciones del entorno comercial requiere el uso de la creatividad con la que se cuenta para saber innovar en todos los aspectos vinculados a la provisión de bienes o servicios actuales con el fin de mantenerse competitivos y asegurar su supervivencia en el ámbito comercial. Es así como la innovación de productos se convierte en una capacidad dinámica propia de las organizaciones (Coronado A., et al, 2023).

### **Figura 9.**

#### *Calidad del producto*



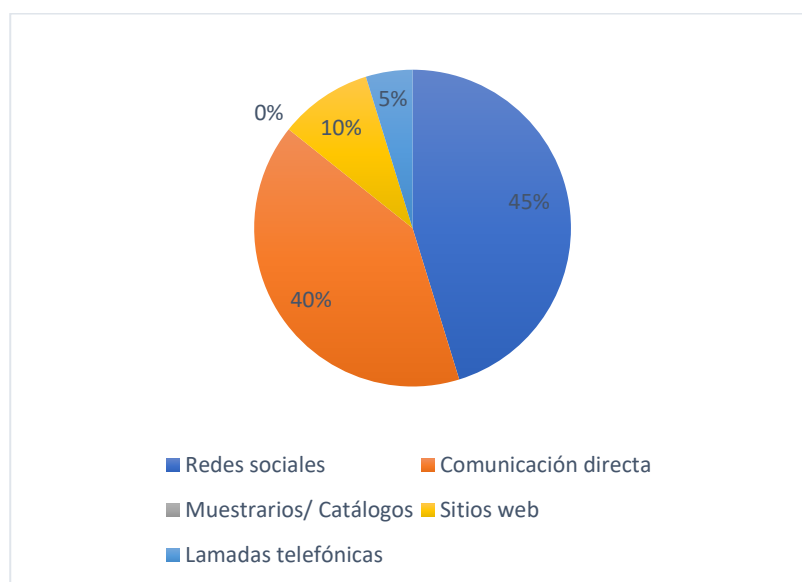
*Nota:* Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la organización.

La valoración de los clientes acerca de la excelencia y singularidad de los diseños ofrecidos por la empresa resulta crucial, acorde con la figura #9, se evidencia que, la información evaluada en la pregunta denota que en general los servicios y resultados que la empresa KAM oferta son de calidad, ya que un 73% de los encuestados perciben que la misma es "muy buena" cumpliendo ampliamente con las demandas de su clientela mientras que el 27% restante opinaron que es "buena" ya que encontraron los diseños y funcionalidades requeridas de manera correcta. Estos resultados vienen formando parte de la identidad y del valor agregado que ofrece la empresa en cuanto a los productos solicitados por parte del mercado, siendo innovadores y agradables en cuanto al espectro evaluado en el sector.

#### **4.2.7. Comunicación de diseños**

**Figura 10.**

*Medios de comunicación*



*Nota:* Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la organización.

Según los resultados, un gran porcentaje de los encuestados resalta que la organización utiliza diseños o técnicas innovadoras, que son promocionadas a través de

las distintas redes sociales que cuenta la empresa. Por otro lado, los clientes se informan sobre las herramientas a través de la comunicación directa entre la organización y su mercado, realizando demostraciones para que puedan analizar posibles adaptaciones en sus proyectos deseados. No obstante, existe un reducido porcentaje que frecuentan el sitio web de la empresa para conocer las nuevas técnicas y herramientas que utilizan en su labor.

Por último, tenemos una pequeña parte de los encuestados, supieron de las promociones mediante llamadas telefónicas, realizadas a los clientes que, en particular no frecuentan redes sociales para apreciar los servicios que ofrece la empresa. Aunque si bien, no es un gran porcentaje el público que opta por dicha opción, si es uno de los que más presupuesto, capital o recursos puede invertir en sus proyectos vinculados con la entidad, ya que, en su gran mayoría según la entrevista realizada, se dio a conocer que este pequeño segmento optan por utilizar otros medios de comunicación que se les resulte más familiares y fáciles de utilizar. Es por ello que los medios tradicionales vienen jugando un papel importante en la cartera de la organización.

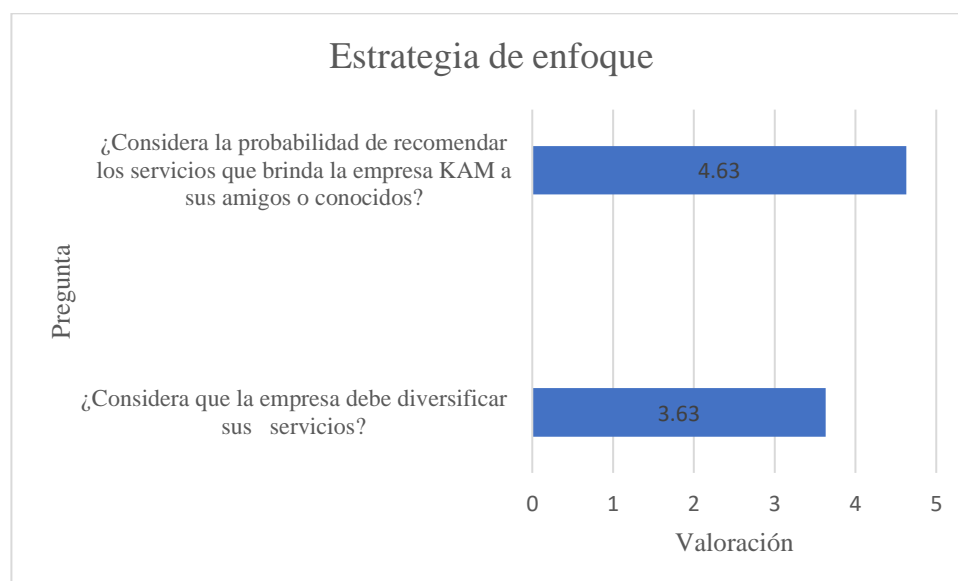
Según Vera (2022), menciona que en la actualidad, los medios de comunicación desempeñan un papel de gran relevancia como herramienta de gran valor para todos los ciudadanos para transmitir o adquirir información que puede ser o no de interés común, actualmente existen varios medios a los que se tiene acceso (radio, televisión, redes sociales, revistas, periódicos, internet), es sumamente importante esto debido a que hace llegar todo tipo de datos, novedades e información de forma instantánea o al momento que sea necesario. Con lo mencionado anteriormente es importante el lograr utilizar de manera eficaz estos medios de comunicación, debido a que ayudan a abrir puertas en otro tipo de lugares y llegar con el mensaje o información a todo tipo de interesados en obtener conocimiento acerca de las acciones llevadas a cabo por la empresa



De acuerdo con la encuesta aplicada, el público con mayor poder adquisitivo que frecuenta la empresa de construcción oscila en edades de entre 41 años en adelante mostrado en la figura #2, , es conocido que dicho mercado genera mejores ingresos para la empresa, pues ellos no se centran en la economía, si no en el valor diferenciado que existen en la entidad. Concerniente al análisis planteado, es necesario fortalecer los canales de información de la constructora ya que dichos consumidores no están bien relacionados con las innovaciones tecnológicas para hacerse de información o promociones que pueda generar la compañía, pues si bien no es un gran número de clientes, pero si los que más inversión presentan al momento de adquirir un servicio o producto.

**Figura 11.**

*Estrategia de enfoque*



*Nota:* Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la organización.

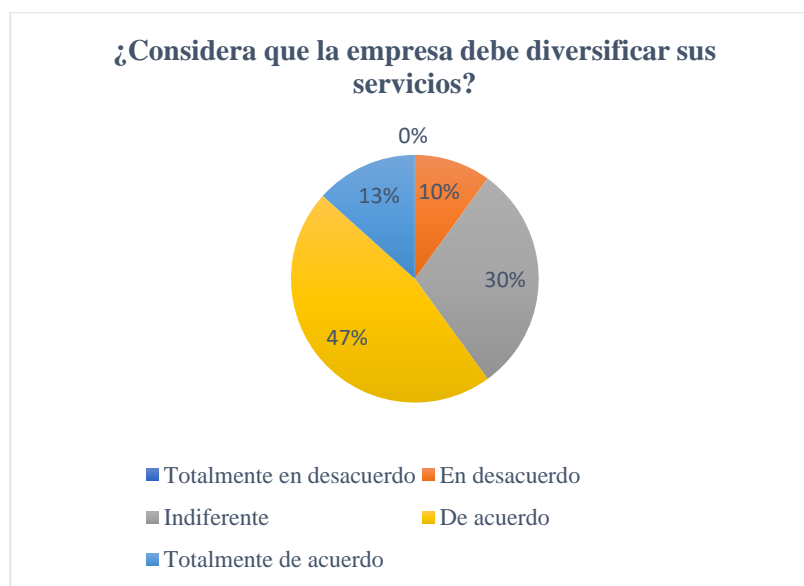
Actualmente, la empresa ofrece sus servicios a una base de clientes limitada debido a la naturaleza de sus servicios, lo que ha obligado a la empresa a buscar nuevas estrategias o cambiar las existentes para mantener su competitividad en el mercado. A su

vez, un porcentaje de aproximadamente el 4,13, al responder "de acuerdo", considera que la empresa debe expandir su gama de productos con el objetivo de incrementar su competitividad en el mercado, ya que los compradores tienen más opciones en los servicios o a su vez generar nuevos diseños a precios más accesibles para ampliar el enfoque con el que ha venido trabajando la empresa, de esta manera su mercado potencial no tiene que irse a otra empresa de la competencia para adquirir el servicio.

Gracias a los datos recolectados por el método de encuesta mostrados en la figura #11, se pudo determinar que el 47% de la clientela de la empresa KAM están "de acuerdo" con la diversificación de sus servicios, ya que consideran que lo harán con el mismo profesionalismo con el que se ha venido trabajando. Un 30% de los encuestados se mostró "indiferente" ya que están cómodos con el resultado y servicios que supieron adquirir en su momento.

Por otro lado, un 13% está "totalmente de acuerdo" con la diversificación, ya que, en un mundo globalizado, la diferenciación gracias a la diversificación los pondría un buen puesto en el mercado de la construcción, mientras que un 10% mostro una postura más conformista, puesto que necesitaban solo una asesoría o un servicio común, por lo cual no se pudo evidenciar el potencial de los trabajos de la organización y sus resultados finales.

Si bien, la diversificación potencia a la empresa en el sector, incurre en gastos para la organización como lo muestra la entrevista a la propietaria en el anexo #2, por ello los gestores principales de la organización proponen reducir costos en ciertos ámbitos, tales como revisión técnica o plazos de entrega, pero hay otras que no se pueden abaratar en precios como por ejemplo en acabados, ya que la entidad busca brindar un servicio de calidad y productos finales profesionales gracias a la presencia de un equipo de trabajo altamente capacitado y especializado.

**Figura 12.***Diversificación de servicios de la empresa*

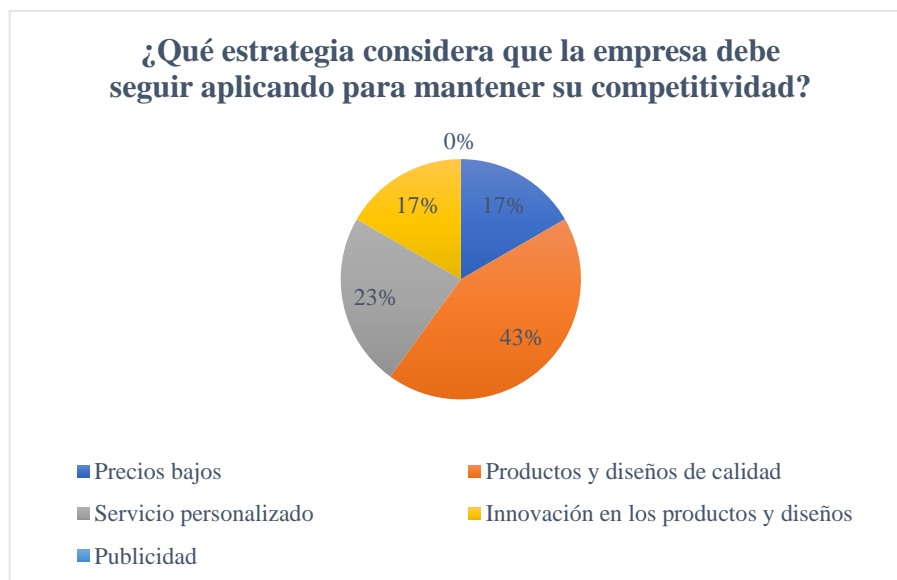
*Nota:* Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la organización.

A través de la evaluación de los datos recopilados mediante encuestas, se ha logrado determinar que la mayoría de los clientes de la empresa KAM expresaron su acuerdo con respecto a la diversificación de sus servicios. Estos clientes consideran que la empresa podrá llevar a cabo esta expansión manteniendo el mismo nivel de profesionalismo con el que ha trabajado hasta ahora. Siendo esta la pauta inicial para desplegar una serie de productos o a su vez servicios diversificados en el mercado, dado que, en un mundo globalizado, la diferenciación obtenida mediante esta estrategia les permitiría posicionarse de manera favorable en el sector de la construcción. Por otro lado, un 30% de los encuestados mostraron indiferencia, ya que se sienten satisfechos con los resultados y servicios que han adquirido hasta el momento. Por último, un 10% de los encuestados adoptó una actitud más conformista, ya que solo necesitaban asesoría o un servicio común, lo cual les impidió apreciar el potencial de los trabajos realizados por la organización.

#### 4.2.8. Estrategias aplicadas en enfoque

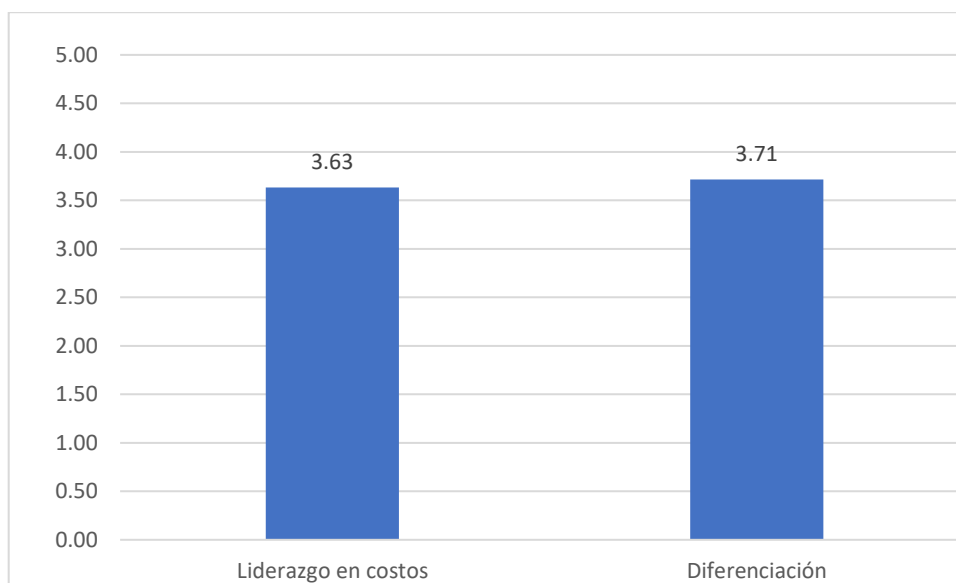
**Figura 13.**

*Estrategias aplicadas en enfoque*



*Nota:* Elaborado con base en los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la organización.

Respecto a la dimensión de enfoque mostrada en la figura #12, se determinó que el mercado al cual la empresa KAM se supo dirigir, consideran diferentes variables para mantenerse en el mercado. Ya que, un 43% supo manifestar que el mayor valor agregado de la organización son sus productos y diseños de calidad, puesto que para este público estas características en sus trabajos es lo que los hace resaltarse de entre otras marcas. No obstante, un 23% considera que debe mantener su servicio personalizado, ya que supieron manejar las necesidades del cliente acorde a lo planteado con los profesionales de la compañía. Por otro lado, tenemos que un 17% de los encuestados opinan que los precios bajos es un factor muy influyente para la obtención de nuevos clientes y su permanencia en el sector. Ahora bien, un 17% de los clientes sugieren que la empresa debe mantenerse en la vanguardia en la innovación de sus productos y diseños a través de la adopción de innovaciones tecnológicas en el campo de la construcción.

**Figura 14.***Impacto de las estrategias de Porter*

*Nota:* Estrategia que genera mayor impacto positivo en la empresa KAM.

Es importante conocer el estado actual de la empresa así mismo qué estrategia ha generado mayor impacto en la misma, considerando los factores analizados, basándonos en los elementos internos y externos recopilados mediante la encuesta y la entrevista, que proporcionaron información sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se desarrollaron estrategias que generan mayor impacto positivo, se destaca el liderazgo en costos con un puntaje de 3.63 y en el tema de diferenciación se obtiene un puntaje de 3.7, las mismas destacan que los productos y servicios tiene un enfoque de diferenciación relevante en relación con la competencia, considerando la calidad, el precio de los mismos, esto permite generar un impacto fuerte y positivo en KAM.

### **4.3. Matrices**

#### **4.3.1. Matriz EFI**

La matriz EFI es una herramienta empleada para analizar los elementos internos de una empresa, tales como su estructura organizativa, recursos humanos, tecnología, cultura empresarial y otros factores que impactan en su desempeño. Esta matriz ayuda a

las empresas a reconocer tanto sus fortalezas y debilidades y a su vez determinar qué áreas se necesitan mejorar para lograr sus objetivos estratégicos. La tabla que se muestra a continuación indica los factores que intervienen en la empresa analizada.

**Tabla 7.**

*Matriz EFI*

<b>Factores Internos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
<b>Fortalezas</b>			
Calidad del producto o servicio	0.09	4	0.36
Talento humano en constante capacitación	0.09	4	0.36
Mejora y optimización en procesos y recursos	0.05	4	0.2
Experiencia y liderazgo	0.07	4	0.28
Precios competitivos en el sector	0.04	3	0.12
Buena atención al cliente	0.08	4	0.32
Servicios personalizados	0.1	4	0.4
Materiales de excelente calidad	0.1	4	0.4
Materiales con precios accesibles	0.08	3	0.24
<b>Subtotal</b>	<b>0.7</b>		<b>2.68</b>
<b>Debilidades</b>			
Uso moderado de medios de comunicación tradicionales	0.05	2	0.1
Poca presencia de la marca en el mercado	0.07	3	0.21
Limitada información de nuevos lanzamiento o promociones	0.07	3	0.21
Visibilidad de las oficinas inadecuada	0.11	4	0.44
<b>Subtotal</b>	<b>0.3</b>		<b>0.96</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.64</b>

*Nota:* Elaborado en base a los factores internos (EFI) de la empresa.

La matriz EFI es una herramienta que posibilita evaluar los aspectos positivos y negativos internos de una empresa al analizar datos relevantes. A partir de esta evaluación, se puede determinar si la empresa está utilizando eficazmente sus fortalezas, lo que se puede reflejar en un valor superior al de las debilidades, y esto a su vez facilita la consecución de los objetivos comerciales; no obstante, resulta fundamental estar atento a las limitaciones o puntos débiles y utilizar las fortalezas para mitigarlas en la medida de lo posible. Se requiere atribuir una ponderación a cada uno de los factores internos evaluados, el peso representa la importancia relativa de cada factor analizado en el caso de investigación, de esta manera, se establece la posibilidad de éxito o fracaso de la empresa. El peso se asignó en una escala del 0 al 1, siendo 0 la importancia mínima y 1 la importancia máxima.

La puntuación de una matriz EFI varía entre 1 a 4, siendo 1 la puntuación más baja y 4 la puntuación más alta, acorde a la subjetividad de los investigadores del caso. Una puntuación de 3.6 indica que la empresa tiene fortalezas significativas internamente y está en una posición sólida para lograr sus objetivos comerciales. También sugiere que hay algunas debilidades internas que deben abordarse, pero que en general la empresa cuenta con una posición competitiva sólida y una estrategia efectiva para capitalizar sus fortalezas.

Es esencial considerar la capacidad de la empresa para ejercer control o influencia sobre cada uno de los factores. Se debe asignar una mayor importancia a aquellos aspectos en los que la empresa considere más influyentes en el desarrollo de sus objetivos, en comparación con aquellos que están fuera de su alcance, que le brinden una reducción del riesgo en la producción de sus productos o servicios.

Una vez que se han reconocido las fortalezas y debilidades de la empresa KAM,

se descubrió que su capacidad para ofrecer servicios personalizados y su profesionalismo son factores clave para permanecer en una posición de competitividad en el mercado de la construcción.

Sin embargo, es importante mejorar la relación entre proveedores y el mercado. La comunicación que las organizaciones ahora establecen con sus clientes de manera tradicional proporciona la base para crear un plan de marketing relacional que alinee los intereses del consumidor con los de la organización (Cabrera, 2020). Es importante no pasar por alto las debilidades identificadas en la empresa, especialmente en un mercado dirigido a un público tradicional con un alto poder adquisitivo. En esta perspectiva, los medios de comunicación convencionales podrían resultar ser un medio eficaz para alcanzar una gran parte de los clientes potenciales y establecer nuevos objetivos que superen los actuales del establecimiento.

#### **4.3.2. Matriz EFE**

La matriz EFE se emplea para evaluar los factores externos que impactan en una organización, como el contexto económico, político, social y tecnológico. Esta herramienta permite a las empresas identificar oportunidades y amenazas presentes en su entorno, así como determinar la relevancia relativa de cada factor en relación con su estrategia. En el presente estudio de caso, se relaciona con los factores presentados en la tabla a continuación.

**Tabla 8.**

*Matriz EFE*

<b>Factores Externos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total</b>
<b>Oportunidades</b>			
Crecimiento en el mercado de la construcción	0.15	4	0.6
Diversificación del producto acorde a las necesidades del cliente	0.12	4	0.48



Implementación de nuevos canales de atención al cliente	0.17	3	0.51
<b>Subtotal</b>	0.44		1.59
<b>Amenazas</b>			
Competencia en el sector de la construcción	0.15	3	0.45
Ingreso de nuevos competidores	0.12	3	0.36
Retraso en la entrega materia prima a causa de las importaciones	0.12	3	0.36
Recesión económica	0.17	4	0.68
<b>Subtotal</b>	0.56		1.85
<b>Total</b>	1		3.44

*Nota:* Elaborado en base a los factores externos (EFE) de la empresa.

Tras la evaluación de los factores externos (oportunidades y amenazas), se obtuvo un resultado de 3,44, lo que indica que la organización se encuentra en una posición favorable, ya que aprovecha las oportunidades identificadas. Sin embargo, es necesario centrarse en buscar alternativas para hacer frente a las amenazas y minimizar su impacto potencial en la empresa.

La preponderancia de las oportunidades sobre las amenazas demuestra que el entorno externo favorece a la marca, ya que existen más posibilidades positivas que factores adversos que se pueden aprovechar dichos puntos para fortalecer a la organización. Los factores externos son importantes para la empresa KAM porque pueden afectar significativamente su aptitud para participar en la competencia del mercado y completar proyectos exitosamente. Es importante que la presente entidad especializada en construcción esté atenta a los factores externos y adapten su estrategia y operaciones en consecuencia. Considerando especialmente los campos económicos y sociales, pues estos pueden afectar la demanda de construcción, los precios y la competencia. Sería oportuno que la empresa KAM esté atenta a las tendencias

económicas y del mercado para ajustar su estrategia y permanecer competitivas, esto dado por la economía y las condiciones actuales del mercado, ya que pueden afectar la demanda de construcción, los precios y la competencia en el sector.

#### 4.3.3. Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Calidad del producto o servicio	Crecimiento en el mercado de la construcción
Talento humano en constante capacitación	Diversificación del producto acorde a las necesidades del cliente
Mejora y optimización en procesos y recursos	Implementación de nuevos canales de atención al cliente
Experiencia y liderazgo	
Precios competitivos en el sector	
Buena atención al cliente	
Servicios personalizados	
Materiales de excelente calidad	
Materiales con precios accesibles	
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Uso moderado de medios de comunicación tradicionales	Competencia en el sector de la construcción
Poca presencia de la marca en el mercado	Ingreso de nuevos competidores
Limitada información de nuevos lanzamientos o promociones	Retraso en la entrega materia prima a causa de las importaciones
Visibilidad de las oficinas inadecuada	Recesión económica

*Nota:* Elaboración de la matriz FODA de la empresa KAM Arquitectura y Construcción en base a los factores internos y externos.

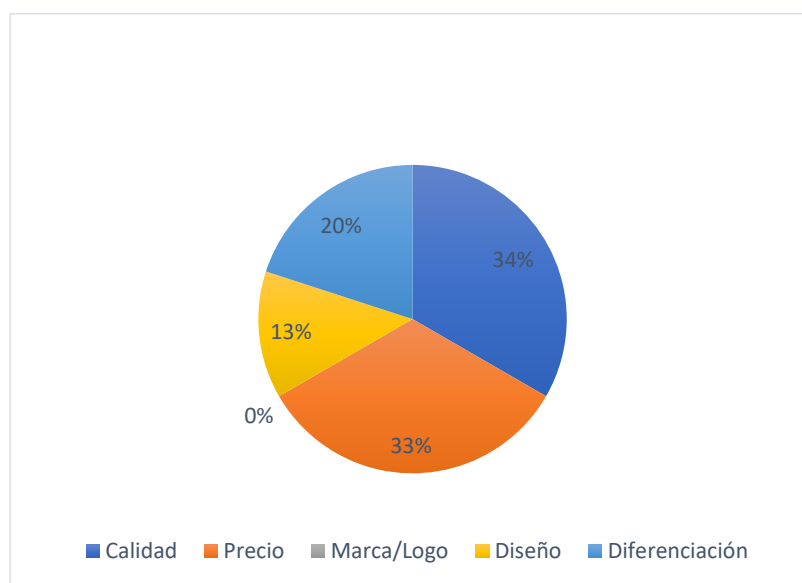
La matriz FODA es parte fundamental para conocer cómo se encuentra la empresa, la misma que describe las fortalezas que posibilitan su distinción de los competidores y, a su vez, le confieren una ventaja competitiva superior en el mercado, se considera de suma importancia potenciar estas fortalezas. Se considera las oportunidades que tiene la empresa que debe aprovechar para que la misma se siga manteniendo en el mercado, a su vez también logre posicionarse y expandirse en el sector.

La matriz refleja también las debilidades que cuenta la empresa, se debe considerar la reducción o mitigación de las mismas, las cuales pueden perjudicar de diversas formas a KAM, es importante considerar las amenazas de la matriz, la empresa no puede participar directamente en las mismas, pero puede generar una serie de pasos o procedimientos en los casos en los cuales las amenazas represente una afectación directa con la empresa, en resumen la empresa debe aprovechar las fortalezas y oportunidades para conseguir el éxito, a su vez debe mitigar las debilidades y amenazas para evitar el fracaso.

#### 4.4. Estrategia para mantener la competitividad

**Figura 15.**

*Estrategia para mantener la competitividad*



*Nota:* Estrategia que genera mayor competitividad

Después de haber analizado las diferentes matrices, a su vez en relación con la encuesta aplicada, se puede apreciar un criterio variado por parte de los clientes de la empresa KAM, ya que un 33.33% valoran el precio de los servicios para su contratación. Por lo cual, es importante saber manejar las alianzas estratégicas de la empresa para mantenerse competitiva en este segmento. Por lo tanto, se considera que un 34% de los

encuestados ponderan la calidad del servicio y resultados sobre todas las demás, es decir prefieren que la empresa se base en estrategias competitivas acorde a la excelencia de los productos y servicios proporcionados por la empresa, esto debido a las actividades que brinda la empresa se necesita que los mismo sean duraderos por cierta cantidad de años en este caso. Mientras que un 33% consideran el precio del producto o servicio debe ser adecuado es decir debe estar acorde con las necesidades del cliente, considerando que la empresa cuenta con diferentes proveedores tanto a nivel internacional como nacional. Por último, para considerar todos los factores, es relevante tener en cuenta la estrategia competitiva que no ha brindado el impacto necesario y así poder potencializarlo, como es el caso de la marca o logo de la empresa en la cual se obtuvo un 0 %, en este caso se necesita trabajar en la misma considerando que una marca establecida y reconocida es sumamente importante para todo tipo de organizaciones. Como menciona Quero, resulta de gran importancia considerar las estrategias competitivas como elementos fundamentales para el crecimiento y éxito de las organizaciones, permitiéndoles consolidarse en los mercados, expandirse y enfrentar los cambios del entorno. Estas estrategias generan un impacto positivo tanto en las propias organizaciones como en su entorno circundante (Quero, 2008). Para lo cual es relevante que toda empresa cuente con estrategias acorde a la situación actual de las mismas y que estas a su vez se vayan adaptando a los cambios que se generan con el paso del tiempo y las necesidades de la empresa, de sus clientes internos y externos.

#### **4.5. Propuesta para el fortalecimiento de las estrategias competitivas en la empresa KAM**

Todo tipo de empresas o instituciones se encuentran en constantes cambios, esto acorde a la situación que lo rodean, así como un mundo globalizado en constante cambio,

es por tal motivo que las empresas no pueden considerar factores y estrategias de años anteriores por que se quedarían estancadas en el tiempo, es de suma importancia el considerar la actualización e innovación de las diversas estrategias planteadas con anterioridad, las mismas que generen el impacto positivo que buscan las empresa, se considera de suma importancia la adaptación al cambio para lo cual es fundamental el fortalecimiento de las diversas estrategias competitivas.

<b>Tipos de estrategias competitivas</b>	<b>Situación actual</b>	<b>Propuestas para el fortalecimiento de estrategias</b>
<b>Liderazgo en costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitada cartera de proveedores nacionales que no ofrecen variedad para los diseños que necesita la empresa. Proveedores actuales como: Ferreterias Kywi, Ferrisariato, Ecuapanel y Mirlo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactar proveedores meticulosamente seleccionados para abaratar costos y suplir productos internacionales, tales como los siguientes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duramas: Especialistas en piedras, concreto arquitectónico, material de revestimiento, entre otros.</li> <li>• Acabados Briko: Proveedores de piedra, concreto arquitectónico,</li> </ul> </li> </ul>

---

porcelanato, cuarzo, piso laminado, entre otros.

- Inexistente maquinaria propia para acabados arquitectónicos, además de que cumplan los requisitos solicitados por la empresa. De esta forma, dejaría de solicitar los servicios de "Ecuapanel" que realiza este tipo de trabajo.
  - Comprar maquinaria en el extranjero a precios justos acorde a la calidad del bien, tal como: Maquinaria para corte laser en metal y acabados.
  - Computadores fuera de la vanguardia tecnológica para lograr diseños y acabados actuales que el mercado solicita.
  - Adquirir computadores que soporten la carga digital que representa este mercado, que presente las siguientes características:  
Procesadore Intel 12° Core I7, tarjeta de video dedicada RTX 4070 ti 12GB, 64GB RAM, 2 TB DISCO HDD 1TB DISCO SSD,
-

---

		MAINBOARD AORUS B660M DDR4. FUENTE DE PODER Corsair VS650.
--	--	---

---

<b>Diferenciación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicho de mercado generalmente para la ciudad de Cayambe, Ibarra y Quito. Promociones escasas que llamen la atención de futuros clientes.</li> <li>• Uso de redes poco frecuentes, acceso de nuevas redes sociales escasa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforzar las estrategias de las 4p (producto, precio, plaza, promoción), especialmente enfocarse en plaza y promoción, mejorando los niveles de comunicación con los clientes, mediante promociones y descuentos por fechas especiales, así como ejecutar proyecciones de nuevos mercados a nivel nacional (Costa, Sierra y Amazonia).</li> <li>• Hacer uso continuo y frecuente de redes sociales actuales, como por ejemplo la utilización de redes sociales de mayor poder</li> </ul>
-----------------------	---	---

---

---

de atracción: Instagram, tik tok, entre otras, para hacer conocer más sobre los productos y servicios que ofrece la empresa, para generar una mayor atracción al público de cierta edad con poder adquisitivo.

- Productos acordes a la tendencia del mercado y actualización cada cierto periodo.
  - Diversificar los productos y servicios acorde a las nuevas tendencias en arquitectura y construcción, aportar con ideas innovadoras y diseñadas desde prototipo cero, para propuestas a los clientes.
  - Promociones u ofertas limitadas y poco accesibles.
  - Realizar promociones u ofertas en diferentes fechas especiales buscando atraer la atención de los clientes o futuros clientes,
-



---

		mediante promociones que sean en beneficio de la empresa y de los clientes con productos y servicios accesibles.
<b>Enfoque</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa cuenta con ciertas participaciones en convenciones de Arquitectura y construcción a nivel de la Ciudad de Quito y Cayambe.</li> <li>• Productos y servicios enfocado en su mayoría a edades entre los 41 años en adelante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encontrar nuevos segmentos de clientes con niveles socioeconómicos menores, ofreciendo productos o servicios acorde a las necesidades y presupuesto del cliente, por medio de la participación de convenciones a nivel nacional y por medio del uso de la tecnología como redes sociales.</li> <li>• Diversificar los productos o servicios acorde al segmento, considerando la edad y nivel socioeconómico, ofreciendo productos y servicios, llamativos</li> </ul>

---

---

actuales acorde a la tendencia del mercado juvenil, en productos sobre la construcción, para personas de un rango de 25 a 40 años especialmente, por medio de encuestas a través de redes sociales de uso masivo para encontrar tendencias acordes al rango de edad mencionado.

---

*Nota:* Elaborado en relación con las estrategias mencionadas en el marco teórico.

De acuerdo con lo mencionado, proporciona una respuesta a la pregunta de investigación, en la cual se puede destacar que la empresa ha adoptado diversas estrategias como solución en las cuales se consideraron las mencionadas según Porter, como el liderazgo en costos, misma que contribuye a obtener precios que sean competitivos en el mercado, así como continuar con la calidad que garantiza la empresa; la diferenciación, que le permite estar actualizada con los estándares de diseño y calidad acorde a los cambios y actualizaciones del sector de la arquitectura y construcción; por último, el enfoque, el cual permite a la empresa segmentar a los clientes, así como especificar ciertos productos o servicios acorde a la edad y segmento socioeconómico. Es importante resaltar que se debe reforzar las diversas estrategias y aplicar de mejor manera, esto considerando que le puede contribuir a la empresa KAM a posicionarse en el mercado, generar una ventaja competitiva y a su vez obtener mayor participación en el

mercado, atendiendo las demandas y requerimientos de los clientes y consolidándose como una empresa de éxito.

### **Conclusiones**

Las estrategias competitivas aplicadas por la empresa KAM Arquitectura y Construcción contribuyeron a que la misma pueda seguir ofreciendo sus productos y servicios en un mercado caracterizado por una intensa competencia., además, le han

permitido continuar desarrollando sus funciones con una ventaja competitiva. A través de la investigación llevada a cabo en la empresa, se pudo determinar que el factor interno de mayor influencia es sobre los precios que maneja la empresa, así como el servicio personalizado, la calidad con la que cuenta y la experiencia de la organización.

Se logró observar que la empresa aplica de cierta forma las ventajas competitivas de Porter, tales como la de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, que ha permitido a la misma competir, contribuyendo así a su permanencia en el mercado, no obstante, resulta relevante enfatizar la necesidad de innovar y adaptar los nuevos cambios que se planteen en aquellas estrategias debido a que la empresa desempeña sus funciones en un mercado dinámico. Los factores externos en el cual se considera la ventaja competitiva en la empresa son la diversificación de sus productos y servicios, esto acorde a las necesidades de cada uno de los clientes o potenciales clientes, resaltando que para los encuestados, el servicio personalizado en este caso de igual manera es una parte fundamental en la empresa, por consiguiente, es importante la adaptación y constante capacitación de los colaboradores de la empresa para actuar de manera adecuada y oportuna en los diferentes trabajos que son solicitados.

Los factores externos, tales como la pandemia, la desaceleración económica y la depreciación de la moneda entre otros son factores que han detenido en cierto punto el desarrollo normal de la empresa, para lo cual, el generar fidelización y confianza en los clientes es una manera oportuna de mantener clientes y lograr también las recomendaciones que los mismo pueden mencionar en futuro clientes sobre KAM.

En base a la investigación se obtuvo las ventajas competitivas adoptadas por la empresa, las cuales fueron creadas para generar una propuesta de valor clara y convincente que resalte los beneficios y el valor único que tu empresa ofrece a los clientes. Comunicando de manera efectiva cómo su producto o servicio no solo cumple

con las necesidades, sino que también supera las expectativas de los clientes en comparación con la competencia. Siendo parte fundamental la diferenciación y el manejo del liderazgo en costos en el progreso de la empresa. Por ende, los precios asignados fueron evaluados en relación con la competencia. Considerando el ofertamiento de precios más bajos para atraer a distintos niveles de clientes y a otro estrato más alto, justificando precios más altos debido a la calidad o el valor adicional que brinda la compañía en sus diseños o productos finales. Asegurando su mercado con precios acorde a la competencia actual y teniendo en cuenta los costos y márgenes de beneficio al establecer su oferta en el sector.

### **Recomendaciones**

Es importante realizar un diagnóstico por medio de la matriz FODA de manera frecuente, esto con la finalidad de que la empresa pueda conocer la situación actual de la misma, como es un mercado en constante cambio, se puede observar si existe o no

factores que puedan ejercer una influencia positiva o negativa en la organización, con esta medida se pueden realizar los cambios y adaptación oportuna con el fin de que esta siga desarrollando sus funciones correctamente.

Es relevante el determinar las diferentes estrategias competitivas que la empresa ha aplicado, para obtener la información necesaria de cómo mantener y actualizar acorde a las necesidades de KAM, a su vez también identificar cuáles son las estrategias que no se han aplicado y si son favorables para que contribuyan con el factor positivo que la empresa necesita para fortalecer la posición de la empresa en el mercado.

Las diversas estrategias implementadas por KAM han generado un impacto, a su vez se debe tener en cuenta la correcta aplicación e innovación de cada una de las estrategias las cuales se vayan adaptando al cambio, encontrar la manera de que se vayan abriendo paso en el mercado a través de los grupos socioeconómicos de menor nivel, pero que cuenten con cierto poder adquisitivo.

Es necesario que la empresa diversifique sus productos o servicios de manera constante, esto debido a que la empresa cuenta con servicio personalizado y por consiguiente los clientes contratan sus servicios por ese factor positivo en la empresa, para lo cual es importante que sus colaboradores se encuentren capacitados y adquiriendo nueva información y se encuentren en la vanguardia en un mercado en constante cambio.

Es importante tener presente que fortalecer una estrategia competitiva constituye un proceso en constante evolución. Es necesario mantener una disposición para adaptarse, adquirir conocimientos de los competidores y realizar mejoras de manera continua, con el propósito de garantizar una ventaja competitiva duradera a lo largo del tiempo.

### Referencias

- a. Cabrera, E. R. (2020). Investigación De Mercado Café Tres Presidentes Para Penetrar El Mercado De San Pedro Sula, 2020. *Universidad Tecnológica Centroamericana Unitec*, 8(75), 147–154.
- Arbulú, M. (2018). Estrategias Competitivas y la Exportación de Espárragos de la

- Asociación de Productores de Ica al mercado australiano, 2017. *Photosynthetica*, 2(1), 1–13.
- Aswir, & Misbah, H. (2018). Estrategias Competitivas y la Exportación de Espárragos de la Asociación de Productores de Ica al mercado australiano, 2017. *Photosynthetica*, 2(1), 1–13.
- Ayuquina, D. (2022). Facultad De Contabilidad Y Auditoría. *Universidad Nacional de Colombia*, 271.  
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/24735/1/T3879ig.pdf>
- Blázquez Santana, F., Velázquez Dorta, J. A., & Verona Martel, M. C. (2006). Factores del crecimiento empresarial: Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar*, 16(28), 43–56.  
<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/19394>
- Carmona-de Río, C. (2018). ¿Cuál es la Importancia de Implementar las NIIF? *Renta Sitios*, 1978. <https://www.rentasitios.com.co/2017/01/cual-es-la-importancia-de-implementar-las-niif/>
- Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 28(1), 247–276.
- Chirinos, C. R., & Rosado, J. F. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería Industrial*, 0(034), 165.  
<https://doi.org/10.26439/ing.ind2016.n034.1342>
- Coronado-Medina, A., Arias-Pérez, J., & Perdomo-Charry, G. (2023). Efecto de la turbulencia tecnológica generada por la inteligencia artificial en la innovación de producto: el papel de la orientación. *Innovar*, 33.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.15446/innovar.v33n89.107036>
- Cuartas, G. T. (2019). Sector textil colombiano y su influencia en el desarrollo de economía del país. *Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad*, 1–27.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.15765/pdv.v11i16.1421>
- Darleth, K., & Mindiola, P. (2016). *Análisis de los factores internos de competitividad: caso de las empresas*. 24(35), 199–210.
- Feria, H., Matilla, M., & Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿Métodos o técnicas de indagación empírica? *Revista Didasc@lia - Didáctica y Educación*, 11(3), 62–79.
- González, M., & Varguez, J. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Revista Contaduría y*



- Administración*, 197, 2242–2249.
- Herrero, A. (2018). *Las estrategias genéricas de Michael Porter y el plan de marketing*. Lima, O. P. De, Santiago, S. B., & Follmann, N. (2017). *A new definition of internal logistics and how to evaluate it*. 25, 264–276.
- López-Zapata, E., López-Moros, G. P., & Agudelo-Muñoz, S. M. (2019). Relationship between competitive strategies and types of organizational learning in Colombian companies. *Informacion Tecnologica*, 30(5), 191–202. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000500191>
- Parada, P. (2007). *¿ Que es Estrategia Corporativa ? I*. 2007, 1–21.
- Pérez, A. (2021). *Estrategia competitiva: definición, tipos y planteamiento*.
- Porter, M. E. (2009). Enfoque Estratégico de Michael Porter Aplicado a las Mipymes: caso Ibarra - Ecuador. *Hallazgos* 21, 3.
- Porter, M. E. (2015). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. In *Grupo Editorial Patria*.
- Quero, L. (2008). Factor Clave De Desarrollo. *Negotium*, 4(10), 36–49. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78241004.pdf>
- Romero, R., Morales, S., Escobar, C., & Ávila, V. (2015). Factores Criticos De Éxito : Una Estrategia De Competitividad. *Culcyt-Planeación Estrategica*, 6(31), 10.
- Ruiz, C. (2020). *Carrera De Derecho Tema : El Impacto Del Aumento Del Iva En El Sector De La Construcción La Autora : Ruiz Chancay , Cecibel Nicole Trabajo de titulación previo a la obtención del título de : Abogada de los Tribunales y Juzgados de la República del Ecuador*.
- Sánchez, C. (2023). Análisis Y Mejoras De Retrasos De Obra Basado En Lecciones Aprendidas De Proyectos Realizados Por Una Constructora En Barcelona ”. *Universitat Politècnica de Catalunya*.
- Sornoza. (2018). *Universidad estatal del sur de manabi*. <http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/3065>
- Superintendencia de Bancos. (2022). *Informe del sector construcción*.
- Trejo-Quintana, J. (2020). La falta de acceso y aprovechamiento de los medios y las tecnologías: dos deudas de la educación en México. *Educación y Pandemia - Una Visión Académica*, 122–129.
- Vera, J. (2022). *Importancia de los medios de comunicación*. 22–23. <https://importancias.com/medios-de-comunicacion/>
- Villareal, Josué / Cid, M. (2022). La Aplicación de Entrevistas Semiestructuradas en

Distintas Modalidades Durante el Contexto de la Pandemia. *Pontificia Universidad Católica Del Ecuador Sede Esmeraldas*, 7(8.5.2017), 2003–2005.

Zúñiga Santillán, X. (2018). Las estrategias competitivas y el desarrollo empresarial en las PYMES comerciales de productos de consumo masivo en el cantón Milagro , Ecuador 2012 - 2016 TESIS Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias. *Repositorio de Tesis Doctoral - Universidad Nacional Mayor De San Marco (UNMSM)*, 255.

## Anexos

### Anexo 1. Encuesta aplicada a los clientes de la empresa “KAM Arquitectura y Construcción”



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
 Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.  
 Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13

#### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### “Análisis de las estrategias competitivas implementadas en la empresa “KAM arquitectura y construcción” para mejorar el posicionamiento en el mercado de la ciudad de Cayambe”

#### Objetivos

##### Objetivo General

Analizar las estrategias competitivas implementadas por la empresa “KAM Arquitectura y Construcción” para mejorar el nivel de posicionamiento en el mercado de la ciudad de Cayambe.

##### Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de las estrategias competitivas aplicadas por la empresa.
- Determinar las estrategias competitivas de la empresa KAM en el mercado de la ciudad de Cayambe.
- Fortalecer las estrategias competitivas de la empresa.

##### Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las estrategias competitivas implementadas por la empresa “KAM Arquitectura y Construcción” que permiten su permanencia en el mercado de la ciudad de Cayambe?

**Objetivo de la encuesta:** La presente encuesta tiene como objetivo primordial obtener información acerca de las estrategias competitivas implementadas por la empresa “KAM Arquitectura y Construcción”

La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos para obtener el Título de licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Técnica del Norte.

**Instrucción:** Por favor lea cuidadosamente y marque con una X, la respuesta que considere más adecuada.

### Cuestionario

#### Información general

*Señale con una (X) según corresponda*

**a.- Edad:**

<b>De 18 a 30</b>	
<b>De 31 a 40</b>	
<b>De 41 a 50</b>	
<b>De 51 en adelante</b>	

**b.- Género:**

<b>Femenino</b>	
<b>Masculino</b>	

**c.- Grado de estudio:**

<b>Estudios primarios</b>	
<b>Estudios secundarios</b>	
<b>Tercer nivel</b>	
<b>Cuarto nivel</b>	

### Liderazgo en Costos

1.- ¿Los precios establecidos por los servicios que brinda la empresa son inferiores a la competencia?

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	
<b>En desacuerdo</b>	
<b>Indiferente</b>	
<b>De acuerdo</b>	
<b>Totalmente de acuerdo</b>	

2.- ¿El precio es el adecuado para los servicios que ofrece la empresa?

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	
<b>En desacuerdo</b>	
<b>Indiferente</b>	
<b>De acuerdo</b>	
<b>Totalmente de acuerdo</b>	

3.- ¿Existe relación entre el precio y la calidad del servicio?

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	
<b>En desacuerdo</b>	

<b>Indiferente</b>	
<b>De acuerdo</b>	
<b>Totalmente de acuerdo</b>	

**4.- ¿Pagaría un precio adicional por más adecuaciones o mejoras del servicio previamente presentado (en arquitectura o interiorismo)?**

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	
<b>En desacuerdo</b>	
<b>Indiferente</b>	
<b>De acuerdo</b>	
<b>Totalmente de acuerdo</b>	

#### **Diferenciación**

**5.- ¿Considera que la empresa ofrece productos y servicios con diseños variados, únicos y distintos a los de la competencia?**

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	
<b>En desacuerdo</b>	
<b>Indiferente</b>	
<b>De acuerdo</b>	
<b>Totalmente de acuerdo</b>	

**6.- ¿El producto o servicio final es visualmente atractivo y funcional?**

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	
<b>En desacuerdo</b>	
<b>Indiferente</b>	

<b>De acuerdo</b>	
<b>Totalmente de acuerdo</b>	

**7.- ¿El servicio de interiorismo mantiene características solicitadas por el cliente?**

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	
<b>En desacuerdo</b>	
<b>Indiferente</b>	
<b>De acuerdo</b>	
<b>Totalmente de acuerdo</b>	

**8.- ¿Usted puede adquirir los servicios de la empresa en cualquier época del año?**

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	
<b>En desacuerdo</b>	
<b>Indiferente</b>	
<b>De acuerdo</b>	
<b>Totalmente de acuerdo</b>	

**9.- ¿El producto o servicio que ofrece la empresa cumple con sus expectativas?**

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	
<b>En desacuerdo</b>	
<b>Indiferente</b>	
<b>De acuerdo</b>	

<b>Totalmente de acuerdo</b>	
------------------------------	--

**10.- ¿Considera que la tecnología de la empresa es adecuada acorde con los servicios adquiridos?**

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	
<b>En desacuerdo</b>	
<b>Indiferente</b>	
<b>De acuerdo</b>	
<b>Totalmente de acuerdo</b>	

**11.- ¿Los servicios prestados por la empresa KAM cumplieron plenamente con sus expectativas?**

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	
<b>En desacuerdo</b>	
<b>Indiferente</b>	
<b>De acuerdo</b>	
<b>Totalmente de acuerdo</b>	

**12.- ¿Considera que la empresa es reconocida en el sector de la construcción por la marca o servicios prestados?**

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	
<b>En desacuerdo</b>	
<b>Indiferente</b>	
<b>De acuerdo</b>	
<b>Totalmente de acuerdo</b>	



**13.- La calidad del producto final**

es:

<b>Muy mala</b>	
<b>Mala</b>	
<b>Regular</b>	
<b>Buena</b>	
<b>Muy buena</b>	

**14.- Los tiempos de entrega del producto final o servicio que ofrece la empresa**

es:

<b>Muy mala</b>	
<b>Mala</b>	
<b>Regular</b>	
<b>Buena</b>	
<b>Muy buena</b>	

**15.- ¿Qué característica distinguen a la empresa KAM con respecto a sus competidores?**

<b>Diseño</b>	
<b>Calidad</b>	
<b>Durabilidad</b>	
<b>Precio</b>	
<b>Plazos de entrega</b>	

**16.- ¿Con qué frecuencia recibe información de los nuevos diseños e innovaciones que ofrece la empresa?**

<b>Nunca</b>	
<b>Casi nunca</b>	
<b>A veces</b>	
<b>Casi siempre</b>	
<b>Siempre</b>	

**17.- Cuáles son los medios de comunicación que utiliza KAM para informar los lanzamientos de diseños o nuevas promociones:**

<b>Redes sociales</b>	
<b>Comunicación directa</b>	
<b>Muestrarios/ Catálogos</b>	
<b>Sitios web</b>	
<b>Llamadas telefónicas</b>	

**Enfoque**

**18.- ¿Considera que la empresa debe diversificar sus servicios?**

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	
<b>En desacuerdo</b>	
<b>Indiferente</b>	
<b>De acuerdo</b>	
<b>Totalmente de acuerdo</b>	

19.- Al momento de realizar la adquisición del servicio, usted evalúa:

<b>Calidad</b>	
<b>Precio</b>	
<b>Marca/Logo</b>	
<b>Diseño</b>	
<b>Diferenciación</b>	

20.- ¿Qué estrategia considera que la empresa debe seguir aplicando para mantener su competitividad?

<b>Precios bajos</b>	
<b>Productos y diseños de calidad</b>	
<b>Servicio personalizado</b>	
<b>Innovación en los productos y diseños</b>	
<b>Publicidad</b>	

21.- ¿Considera la probabilidad de recomendar los servicios que brinda la empresa KAM a sus amigos o conocidos?

<b>Totalmente en desacuerdo</b>	
<b>En desacuerdo</b>	
<b>Indiferente</b>	
<b>De acuerdo</b>	
<b>Totalmente de acuerdo</b>	

## Anexo 2. Entrevista al gerente propietario



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONÓMICAS

*Universidad Acreditada Resolución 002-CONEA-2010-129-DC.  
Resolución No. 001-073 CEAACES-2013-13*

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“Análisis de las estrategias competitivas implementadas en la empresa “KAM arquitectura y construcción” para mejorar el posicionamiento en el mercado de la ciudad de Cayambe”**

**Fecha:** 23/01/2023

**Hora:** 09h00

**Lugar:** Ciudad de Cayambe, provincia de Pichincha

**Entrevistadores:** Carlos Males, Diego Morocho

**Entrevistado:** Arévalo Doris Carolina

**Dirección:** Calle Azcásubi NO-82 y Libertad Edificio Casa Florida Segundo Piso

### Objetivos

#### Objetivo General

- Analizar las estrategias competitivas implementadas por la empresa “KAM Arquitectura y Construcción” para mejorar el nivel de posicionamiento en el mercado de la ciudad de Cayambe.

### **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de las estrategias competitivas aplicadas por la empresa.
- Determinar las estrategias competitivas de la empresa KAM en el mercado de la ciudad de Cayambe.
- Fortalecer las estrategias competitivas de la empresa.

### **Pregunta de Investigación**

¿Cuáles son las estrategias competitivas implementadas por la empresa “KAM Arquitectura y Construcción” que permiten su permanencia en el mercado de la ciudad de Cayambe?

La presente entrevista tiene como objetivo primordial obtener información acerca de las estrategias competitivas implementadas por la empresa “KAM Arquitectura y Construcción”

La información proporcionada es confidencial y será usada con fines académicos para obtener el Título de Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Técnica del Norte.

### **Datos generales:**

- **Nombre empresa:** KAM Arquitectura y Construcción
- **Nombre del entrevistad@:** Arébalo Doris Carolina
- **Cargo en la empresa:** Gerente-propietario

### **Instrucciones:**

Responda cada pregunta de acuerdo con lo que usted crea conveniente, esta entrevista tendrá una duración aproximada de 20 minutos. Agradezco de antemano su apertura y colaboración.

### **Cuestionario**

- **¿Qué estrategias ha implementado la empresa para mantener su competitividad?**

Nosotros en KAM constructores, tenemos la estrategia de visitas gratuitas a los clientes, se acercan a los lugares sin costo alguno. Dando así asesorías o sugerencias de como continuar con los proyectos, como avanzar o como ahorrar costos, además de adaptarse a las necesidades de los clientes. Es lo que nos diferencia de la competencia, pues al dar una alternativa gratuita, el cliente se siente libre de tomar decisiones al momento de contratar los servicios.

- **¿Las estrategias implementadas generaron un impacto positivo en la empresa?**

Si, las estrategias que hemos venido manejando han generado un gran impacto ya que, a partir de las vivistas o inspecciones sin costo, pues la gente nos recomienda, así constantemente los llaman gracias a las sugerencias de terceros, así hemos logrado captar nuevos clientes gracias a la publicidad de boca en boca nos han venido conociendo y pues ha sido una gran estrategia que la estamos y seguiremos usando.

- **¿Qué factores internos (talento humano, recursos financieros, aprendizaje) o externos (competencia, clientes, entorno, tecnología) influyen en el desarrollo de estrategias?**

Para desarrollar las estrategias siempre estamos a la vanguardia, asistiendo a cursos o capacitándonos para brindar a nuestros clientes un mejor servicio, estamos siempre llenándonos de conocimiento, así pudiendo mejorar nuestro trabajo y línea de producción que es lo que estamos implementando en KAM, nosotros además de la construcción y diseño entregamos un mobiliario ya diseñado de acuerdo a cada necesidad y gustos del cliente, cada cliente se lleva una pieza única. Estos factores han sido adaptados gracias a la tecnología y conocimiento de los que formamos KAM arquitectura y construcción.

- **¿Con qué ventajas competitivas cuenta la empresa?**

Como mencione nuestra mayor ventaja viene siendo los acabados en los proyectos que realizamos, además de la asesoría gratuita a nuestros clientes potenciales, contamos con alianzas estratégicas que nos facilitan la obtención de materiales de calidad y por ende brindar mejores trabajos finales entregados.

- **¿Cuáles son las fortalezas que tiene la empresa para crecer en el medio?**  
La fortaleza que tiene KAM, es que tiene un equipo de colaboradores totalmente capacitados que tiene una vasta experiencia en todo lo que es la construcción, diseño y planificación, en todos los ámbitos como en la ingeniería civil, mecánica, también tenemos colaboradores arquitectos e interioristas que trabajan en conjunto, no solo presentamos un proyecto arquitectónico, si no presentamos además de eso un diseño interiorista, que abarca lo que son acabados, colorimetrías, iluminación, mobiliarios. Siendo esto lo que la gente le gusta, pues ya se presenta un proyecto final y terminado donde el cliente puede visualizar y saber cómo va a quedar su proyecto. Esa es una gran fortaleza con la que contamos y gracias a la cual hemos tenido una gran acogida.
- **¿Qué aspectos del entorno ayudan a la empresa a conseguir sus objetivos?**  
Particularmente para KAM, lo que nos ayuda a la obtención de nuestros objetivos vienen siendo la tecnología que como antes mencione, nos favorece en los acabados de los distintos proyectos además de la cultura del mercado al cual nos referimos, estos vienen siendo el comportamiento cultural del consumidor a elegir mejores acabados en las remodelaciones o en las construcciones.
- **¿Qué factores hacen vulnerable y deficiente a la empresa?**  
Bueno, yo consideraría que el factor más importante o grave que tenemos aquí en la empresa es que, nuestra oficina se encuentra en un segundo piso del edificio en un lugar aislado a la gente, entonces pues para poder contactarlos tenemos que agendar una cita y coordinar una reunión, entonces para ello los clientes nos llaman y procedemos a hacerlos ingresar. No es una oficina que no tiene una fácil accesibilidad, entonces ese viene siendo un problema grave. Sin embargo, no ha sido un gran obstáculo puesto que si hemos tenido una buena acogida.
- **¿A qué amenazas se enfrenta la organización actualmente?**  
La mayor amenaza que presentamos vendría siendo la delincuencia, puesto que algunas veces nuestra empresa realiza trabajos de remodelaciones en horarios nocturnos, entonces no contamos con una seguridad apropiada para realizar este tipo de trabajos en este horario. Ya que contamos con una

vanguardia tecnológica, sería complicado poder sustituir alguna pérdida de este tipo gracias a la delincuencia.

- **¿Cómo ha beneficiado a su empresa el tener varios proveedores con precios diversificados en su cadena de valor?**

Bueno, para nosotros ha sido muy beneficioso pues tenemos alianzas con grandes empresas que nos abastecen de productos nacionales como extranjeros, entonces tenemos una gran variedad de productos que podemos ofrecer al cliente, y como comentaba, al presentar un proyecto terminado esto es una gran ventaja que tenemos pues, tenemos productos que incluso en el mercado nacional aun no salen, entonces siempre estamos a la vanguardia, siempre estamos con tendencias nuevas y actualizándonos gracias a las empresas que nos comparten los productos por llegar y que están por salir, entonces nosotros podemos utilizarlos en nuestros proyectos y diseños, así manteniéndonos a la vanguardia.

- **¿De qué manera influyen los costos de los servicios gracias a las alianzas estratégicas que tiene la empresa?**

Pues para nosotros es un gran beneficio, pues nos ayuda a aumentar nuestra utilidad, nuestra ganancia porque nosotros al tener alianzas directamente con las empresas nosotros tenemos mejores precios, incluso que las grandes cadenas existentes en Ecuador. Nosotros manejamos precios de constructores, proveedores y distribuidores, por ende, cada vez nos mejoran los precios para nosotros brindar un mejor servicio.

- **¿Cada qué periodo de tiempo adquiere o reemplaza tecnología la empresa?**

En este caso serían de 2 formas diferentes, en tecnología e insumos que tenemos en la oficina nosotros la cambiamos cada año, y no porque se queden obsoletas si no porque las nuevas tienen mejor tecnología, las computadoras llegan a ser más rápidas, las gráficas resultan ser mejores. Entonces eso es lo que nosotros buscamos para poder presentar al cliente, un buen trabajo. Sin embargo, en el ámbito de la construcción nosotros constantemente estamos adquiriendo nuevas herramientas, herramientas tecnológicas, más actuales, incluso tenemos herramientas que aquí en el Ecuador no existen aún, entonces sí, traemos tecnología para implementar, mejorar y reducir tiempos en nuestros trabajos.



- **Alianzas estratégicas confiables, ¿reduce o mantiene el plazo de entrega del producto o servicio?**

Pues nosotros al tener estas alianzas, especialmente con talleres o maestros, pues sí, reduce el tiempo de entrega ya que nosotros al conocer su trabajo, calidad y los detalles que elaboras. Nosotros podemos dividir el mobiliario con nuestro personal de confianza y así reducir el tiempo de entrega. Eso resulta beneficioso para nosotros pues al entregar un producto antes de tiempo reducen los gastos y aumentan las ganancias de la empresa.

- **¿Las ganancias son menores al no contar con un punto de atención visible en el sector?**

Buenos, nosotros en todo el tiempo que hemos tenido la oficina en un segundo piso, hemos tenido trabajo todo el tiempo, nunca ha habido un mes donde no tengamos ingresos o trabajo, siempre tenemos 1 o 2 obras a la par y así mismos proyectos que cada vez van saliendo. Entonces nunca hemos tenido esa pérdida se podría llamar, sin embargo, si tuviéramos un lugar más visible pues sí, tendríamos más acogida y afluencia de mayor clientela.

- **¿El producto o servicio satisface las necesidades de los clientes?**

Pues sí, según los comentarios de nuestros clientes siempre van satisfechos con nuestro trabajo, pues como comentaba, nosotros nos orientamos y nos basamos en las necesidades y gustos del cliente, nosotros no somos un equipo que impone un diseño, que impone y te dice que así se va a hacer... Nosotros tenemos varias reuniones con nuestros clientes en las cuales vamos definiendo tanto como es la distribución de espacios, posterior en una visualización 3d vamos definiendo los espacios, áreas, alturas, donde van puertas, luego definimos lo que son fachadas. Entonces sí, brindamos un servicio bastante arduo y acorde al cliente, acorde a sus necesidades y gustos. Nuestro cliente sale satisfecho pues el proyecto se va a realizar tal y como él lo soñó. Claro que sí, con guías profesionales, entonces sí, nuestros clientes satisfechos con su trabajo.

- **¿Qué características diferencian a sus servicios o productos finales de la competencia?**

Bueno, pues nosotros en cualquier proyecto sea pequeño o grande siempre presentamos visualizaciones en 3d para que el cliente pueda apreciar de mejor manera como va a salir su proyecto puesto que, muchos de los arquitectos de

aquí del sector presentan básicamente planos 2d, entonces ahí es muy difícil para el cliente imaginarse o visualizar los espacios entonces nosotros al realizar un 3d nosotros lo amoblamos y es mucho más fácil que el cliente se haga la idea de cómo quedara los espacios de la orientación de las ventanas, espacios de circulación. Entonces todos estos procesos que realizamos son para la satisfacción del cliente y esto también es de lo que nos diferencia, aparte de realizar los mobiliarios de acuerdo con el diseño y estilo que se ha venido realizando con los clientes.

- **¿Qué procesos utiliza la empresa para conocer las exigencias del cliente?**  
Básicamente nosotros, para entender las necesidades y requerimientos, realizamos las visitas, primeramente para conocer el espacio donde se plasmara el proyecto y de acuerdo a ello generamos los bocetos o anteproyectos y también dándoles las opciones, conociendo los pros y contras del terreno, vamos generando opciones al cliente y posteriormente tenemos reuniones, en las cuales el cliente va revisando acorde a sus gustos e ideas del proyecto de cómo fue planteado el proyecto como realizamos las visualizaciones en 3d el cliente va haciéndose a la idea de cómo quedara su proyecto final, entonces acorde a eso si al cliente no le gusta es el momento perfecto para hacerlo. Ellos posteriormente sugieren cambios y se lo aplican para satisfacer sus necesidades. De acuerdo a esto nosotros nos vamos orientando a las exigencias, necesidades, gustos y sueños. Por ende, vamos cumpliendo y plasmando en el resultado final.
- **¿Cuáles son las razones que empujan a que sus productos sean orientados a clientes o instituciones de mayor poder adquisitivo?**  
En la parte que corresponde a la arquitectura interior requerimos de clientes que tengan un poder económico un poco mayor, puesto a que es de conocimiento una remodelación o reforma es más costosa que realizar una construcción desde cero ya que involucra más trabajo y tiempo, porque hay que corregir fallas anteriores, hacer cambios de materiales reubicación de materiales y espacios, entonces es más arduo el trabajo que hay que hacer. Además para nosotros como KAM al contar con arquitecto interiorista pues es un trabajo que tiene mucho más detalle ya que no solo generalizamos en la construcción, si no vamos más allá fijándonos en los detalles colores, tipo de pisos, porcelanatos, si utilizamos mármol, si ponemos cuarzo, el tipo de

iluminación entonces todo esto es lo que involucra y cada detallito, cada lujo que la clientela quiere implementar en la vivienda pues involucra costo entonces por esa razón es que nosotros si nos orientamos a clientes que tengan un poder económico mayor porque el desembolso de dinero es constante y mayor, también como nosotros realizamos bastante lo que es construcción industrial pues nos dedicamos a lo que son empresas grandes trabajamos directamente con grupo familia, cementos Chimborazo es donde más nosotros brindamos nuestros servicios ya que son los clientes más grandes que tenemos entonces si nosotros realizamos trabajos industriales pues que también abarca una gran inserción de dinero.

- **¿Qué tan factible considera usted la reducción de costos en la aplicación de servicios para atraer nuevos clientes?**

Nosotros podemos reducir los costos en ciertas cosas, pero hay otras que no se pueden abaratar en precios por ejemplo en acabados, estos son imposibles de abaratar pues al tener acabados de primero, al brindar un servicio de calidad y una mano de obra de calificada, nosotros no podemos regalar este trabajo o servicio. Entonces en cosas que, si se puedan, a veces nosotros nos apretamos por ejemplo en la supervisión técnica, ahí es donde podemos reducir costos y tiempos, pero de ahí, el trabajo en general reducir costos es un poco complicado porque nosotros ya trabajamos con valores, costos unitarios ya establecidos, entonces no podríamos bajar estos costos por el hecho de atraer más clientes.

- **¿Los proveedores de la empresa en su mayoría son: locales, nacionales o internacionales?**

Contamos con los dos, contamos tanto con alianzas o proveedores de empresas nacionales e internacionales para tener gran diversidad de materiales, productos, maquinarias y servicios, entonces si tenemos proveedores tanto nacionales e internacionales que nos ayudan a mejorar nuestro servicio.

- **¿Los proveedores influyen en los precios del servicio o producto?**

Básicamente ellos no influirían, primordialmente lo que influye en los precios del servicio es lo que el cliente decida, si el cliente quiere obtener acabados de primera por ejemplo una piedra especial o concreto arquitectónico, si quiere algo innovador algo actual pues los precios se van a inflar pero si necesita algo más cómodo, nosotros podemos optar por materiales nacionales que de igual

forma son de muy buena calidad pero en ese aspecto se podría abaratar costos así que directamente los proveedores no influyen en cuanto a precios.

- **¿Históricamente los clientes o mercado que contrata sus servicios son empresas u organizaciones o personas naturales?**

Bueno como comentaba, trabajamos con personas naturales y empresas. Como hemos trabajado a la par, hemos trabajado con personas naturales a las cuales hemos ayudado a construir y remodelado sus negocios, viviendas, hemos seguido trabajando juntos y como mencione anteriormente como nuestros clientes más sobresalientes tenemos al grupo familia, para ellos construimos y damos mantenimiento así mismo con UCEM que son cementos Chimborazo de Ecuador entonces también brindamos planificaciones, ampliaciones, todo lo que ellos requieran nosotros les ayudamos.

- **¿Cuáles son los servicios por los cuales la empresa en la mayoría es contactada?**

Bueno, actualmente nosotros estamos despuntando mucho con lo que es la arquitectura interior, entonces ahorita estamos en auge con las remodelaciones pues lo que ahora está en tendencia es el tener espacios bonitos, tener lugares comerciales que atraigan a la gente, que la gente se sienta cómoda y confortable. Pues acorde a lo que los clientes quieren expresar en sus negocios así mismo en las viviendas las personas abrieron su mente y expectativas y cada vez quiere mejorar y tener mejores espacios donde compartir con sus familias. Entonces actualmente nos estamos dedicando bastante a lo que son remodelaciones y pues al contar con un equipo de arquitectos interioristas entonces es un trabajo que se nos hace fácil saber manejarlo y brindar un buen servicio a la gente.

- **¿Qué acciones implementa su organización para fidelizar a sus clientes?**

Nosotros, los fidelizamos mediante los servicios de calidad, al brindar estos garantizamos a nuestros clientes que sus proyectos no van a tener inconvenientes además de que damos garantía de un año en nuestros servicios al respecto de todo en lo que nosotros intervengamos, así que en este año si ocurre algún inconveniente, nosotros nos acercamos a resolver el problema, brindándoles así una confianza de que van a tener un respaldo para cualquier inconveniente.

- **¿Cuáles son los medios por los cuales la empresa maneja su publicidad?**

Nosotros actualmente realizamos la publicidad mediante redes sociales, a través de estas compartimos estados, historias y publicaciones el cómo van los avances de nuestras obras, como han sido los cambios en remodelaciones plasmando el antes y el después, como se han ejecutado las obras industriales y gracias a esta tenemos una buena captación de clientes.

- **¿Qué tan efectiva es la publicidad implementada por la empresa en la captación de nuevos clientes?**

Es muy buena, al nosotros compartir en historias, publicaciones o videos, estos llegan a la gente, usualmente recibimos llamadas, mensajes de gente de no solo nuestro sector si no de otras ciudades en las cuales requieren nuestros servicios entonces mediante la publicidad nos vamos expandiendo y obteniendo nuevos clientes, entonces si nos ha resultado bastante bien, pues gracias a dios siempre hemos contado con trabajo, hemos tenido bastante trabajito en estos años, entonces si es bueno y gratificante que la publicidad sea un aporte en nuestra empresa.

### **Anexo 3. Marca comercial “KAM Arquitectura y Construcción”**



Nota: Obtenido de “KAM Arquitectura y Construcción”  
<https://www.facebook.com/kamConstructores>

### Productos y servicios que ofrece KAM



Somos tu solución en construcción y planificación

	<p><b>ARQUITECTURA Y URBANISMO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño de Planos arquitectónicos</li> <li>- Planificación</li> <li>- Consultorías</li> <li>- Diseño y cálculo de instalaciones</li> <li>- Rehabilitación de edificaciones</li> <li>- Paisajismo</li> <li>- Auditoría y Fiscalización de obras.</li> <li>- Celosías paramétricas</li> <li>- Diseño interior</li> <li>- Cerramientos</li> <li>- Estructura Plegable</li> </ul>	<p><b>CONSTRUCCIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viviendas</li> <li>- Edificios</li> <li>- Pérgolas</li> <li>- Movimientos de tierras</li> <li>- Mejoramientos de suelos</li> <li>- Cimentaciones</li> <li>- Adoquinados, aceras, bordillos</li> <li>- Mampostería, Enlucidos</li> </ul>
	<p><b>INDUSTRIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pisos industriales</li> <li>- Facilidades Civiles</li> <li>- Cimentaciones Especiales</li> <li>- Adecuaciones</li> </ul>	<p><b>IDENTIDAD</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identidad Corporativa</li> <li>- Remodelación de espacios</li> <li>- Diseño y creación de mobiliario</li> <li>- Gypsum, Piso flotante</li> <li>- Cerámica, Porcelanato</li> </ul>

Nota: Obtenido de “KAM Arquitectura y Construcción”  
<https://www.facebook.com/kamConstructores>