



**Escuela de Graduados  
Maestría en Gerencia y Productividad**

**Trabajo final de tesis para optar por el título de  
Maestría en Gerencia y Productividad**

**Título**

**DESARROLLO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER APLICANDO EL  
ANÁLISIS FODA EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCION DE VIVIENDAS  
FAMILIARES.**

**Sustentante**

Juan Antonio Molina Castro      A00103809

**Asesor (a):**

M. Sc. Fidias A. Mejía Molina.

Santo Domingo, D. N.  
Agosto, 2021

**Título**

**DESARROLLO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER  
APLICANDO EL ANÁLISIS FODA EN EL SECTOR DE LA  
CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS FAMILIARES.**

## DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, por darme la valentía de culminar cuando en muchas ocasiones pensé que sería imposible, por guiar mis pasos siempre, darme la paciencia y disciplina en cada peldaño.

A mi esposa, Sairi Ferreira, por no desmayar en su apoyo incondicional, eres lo mejor que me ha pasado.

A mis hijas, Sairelys y Salma, sé que sacrifiqué el tiempo que pude dedicarles, pero quiero que estén orgullosas de un padre que lucha por brindarle lo mejor del mundo.

A mi padre, Antonio Molina, sé que Dios en su infinita bondad, es el único que sabe las razones, pero sé que estaría dispuesto acompañarme el día de mi graduación, me inculcaste valores y me enseñaste a luchar por superarse.

A mi madre, Luz Eneida Helena, por ser la que lucha diariamente por la familia, por su amor incondicional.

A mi hermana Mariel Molina, por su apoyo, motivación, comprensión.

A mis hermanos: Juan Miguel, Rafael Antonio, que tomen como ejemplo que cada logro es a base de sacrificio.

Ing. Juan Antonio Molina

## RESUMEN

Esta investigación tiene como propósito la aplicación de las cinco fuerzas de Porter en el sector construcción de viviendas familiares, para que las organizaciones perfeccionen sus actividades bajo un enfoque competitivo que garantice su posicionamiento al pasar los años. Este análisis se desarrolla en el sector de Prado Oriental, Santo Domingo Este, donde la constructora Molisa Ingeniería forma parte del sector construcción, sin embargo, la caracterización de las cinco fuerzas de Porter hace que las estrategias competitivas que pudiesen implementar, no estén alineadas con su entorno competitivo. Este modelo se basa en la matriz FODA, en el cual se hace un análisis detallado de la situación interna de la empresa, identificando correctamente las debilidades y fortalezas, para formular e implementar estrategias competitivas de acuerdo a cada fuerza analizada. Solo cuando las empresas establecen un conjunto de estrategias para alcanzar las metas, tomando en cuenta las fuerzas que inciden en su entorno y determinar cuáles son las que marcarán un hito en la competitividad. Por lo que se concluye que la aplicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, basado en la matriz FODA, es de vital importancia para las **empresas**, que deseen mantenerse en el sector construcción y a la vez será determinante para el éxito, además de ser rentable, que es el objetivo de cualquier negocio.

# ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCION .....	1
CAPÍTULO I.....	3
GENERALIDADES DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS.....	3
I.1 Estrategias competitivas.....	3
I.2 Michael Eugene Porter.....	5
I.3 Liderazgo en las organizaciones .....	7
I.4 Liderazgo en costo .....	9
I.5 Diferenciación.....	10
I.6 Las cinco fuerzas competitivas de Porter .....	12
I.6.1 Poder de negociación de los proveedores .....	15
I.6.2 Poder de negociación de los compradores .....	16
I.6.3 Amenaza de los productos sustitutos.....	17
I.6.4 Amenaza de nuevo competidores .....	18
I.6.5 Rivalidad entre los competidores existente .....	19
I.7 Concepto de la Matriz FODA .....	21
I.8 Importancia del FODA en las empresas constructoras.....	23
I.9 El sector construcción como negocio rentable .....	26
I.10 Las viviendas familiares dentro del sector construcción .....	30
I.10.1 Alianzas público-privadas en la construcción.....	32
CAPÍTULO II.....	34
ANÁLISIS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN APLICANDO LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	34
II.1 Antecedentes .....	34
II.2 FODA Constructora Molisa Ingeniería, SRL .....	36
II.3 Compromiso o responsabilidad social empresarial como estrategia competitiva. ....	37
II.4 Cadena de valor de la Constructora Molisa Ingeniería SRL.....	40
II.5 Análisis de la fuerza 1. (Poder de negociación de los proveedores). .....	42
II.6 Análisis de la fuerza 2. (Poder de negociación de los compradores). .....	43
II.7 Análisis de la fuerza 3. (Amenaza de los productos sustitutos).....	44
II.8 Análisis de la fuerza 4. (Amenaza de nuevos competidores). .....	44
II.9 Análisis de la fuerza 5. (Rivalidad entre los competidores existentes). .....	45
II.10 Análisis de información.....	46

II.10.1 Análisis de entrevistas .....	46
II.10.2 Análisis de cuestionarios.....	47
II.10.3 Gráficos y resultados de información .....	48
CAPÍTULO III.....	58
DESARROLLO DE LA 5 FUERZA DE PORTER PARA LA APLICACIÓN EN CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS FAMILIARES .....	58
III.1 Importancia del desarrollo de las cinco fuerzas de Porter sector construcción ....	58
III.2 Aspectos medioambientales de la estrategia empresarial en la construcción de viviendas familiares .....	60
III.3 La generación de empleos en el Sector construcción de viviendas familiares .....	62
III.3.1 Ventas de viviendas familiares .....	63
III.4 Aplicación de las cinco fuerzas de Porter usando el FODA en la construcción de viviendas familiares. ....	65
III.4.1 Aplicación de la fuerza 1 (Poder de negociación de los proveedores).....	67
III.4.2 Aplicación de la fuerza 2 (Poder de negociación de los compradores).....	68
III.4.3 Aplicación de la fuerza 3 (Amenazas de los productos sustitutos). ....	69
III.4.4 Aplicación de la fuerza 4 (Amenazas de los nuevos competidores). ....	70
III.4.5 Aplicación de la fuerza 5 (Rivalidad entre los competidores existente).....	71
CONCLUSIONES .....	72
RECOMENDACIONES .....	74
REFERENCIAS .....	75
A N E X O S.....	78
ANEXO #1: Anteproyecto.....	79

## LISTA DE TABLAS

Tabla II.1 Cargo que desempeñan constructores Prado Oriental .....	48
Tabla II.2. Han usado método para diseñar una estrategia competitiva .....	49
Tabla II.3. Método para diseñar una estrategia competitiva .....	50
Tabla II.4. La fuerza de mayor impacto en el sector construcción .....	51
Tabla II.5. Ventaja competitiva a través de las 5 fuerzas de Porter. ....	52
Tabla II.6. Implementación del FODA en la construcción de viviendas familiares	53
Tabla II.7. El sector construcción está innovando en las estrategias de mercado	54
Tabla II.8. Estrategia basada en Responsabilidad Social Empresarial (RSE). ....	55
Tabla II.9. Beneficios al implementar una estrategia con enfoque en RSE .....	56
Tabla II.10. Importancia de las 5 Fuerzas de Porter .....	57
Tabla III.11. Préstamos concedidos a través de la provisión de liquidez por sector .....	64
Tabla III.12. Poder de negociación de los proveedores en Constructora Molisa Ingeniería. ....	67
Tabla III.13. Poder de negociación de los compradores en Constructora Molisa Ingeniería .....	68
Tabla III.14. Amenaza en productos sustitutos en Constructora Molisa Ingeniería .....	69
Tabla III.15. Amenaza de los nuevos competidores en Constructora Molisa Ingeniería .....	70
Tabla III.16. Rivalidad entre los competidores existente en Constructora Molisa Ingeniería .....	71

## LISTA DE IMAGENES

Imagen I.1 Lo que entraña el liderazgo. ....	8
Imagen I.2. Las estrategias genéricas de Porter .....	11
Imagen I.3. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia .....	13
Imagen I.4. Dimensiones del entorno empresarial .....	14
Imagen I.5. Visión holística del sector con enfoque a las cinco fuerzas de Porter .....	21
Imagen I.6. Matriz FODA .....	22
Imagen I.7. Estrategias de análisis FODA .....	25
Imagen I.8. Producto interno bruto crecimiento por sector .....	27
Imagen I.9. Indicadores del sector construcción .....	28
Imagen I.10. Participación del sector inmobiliario en el valor agregado .....	29
Imagen II.11. Porcentaje de construcción nacional .....	30
Imagen II.12. Construcción por tipo de infraestructura .....	31
Imagen II.13. Actores que participan en la APPDS .....	33
Imagen II.14. Enfoque a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) .....	37
Imagen II.15. Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como estrategia en los negocios .....	39
Imagen II.16. La cadena de valor de Molisa Ingeniería, SRL .....	41
Imagen III.17. Indicador mensual de actividad económica (IMAE), 2021-2021 ...	63
Imagen III.18. Participación por sector .....	65

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico II.1. Cargo que desempeñan Constructores Prado Oriental .....	48
Gráfico II.2. Han usado método para diseñar una estrategia competitiva .....	49
Gráfico II.3. Han usado método para diseñar una estrategia competitiva .....	50
Gráfico II.4. La fuerza de mayor impacto en el sector construcción La fuerza de mayor impacto en el sector construcción .....	51
Gráfico II.5. Ventaja competitiva a través de las 5 fuerzas de Porter. ....	52
Gráfico II.6. Implementación del FODA en la construcción de viviendas familiares .....	53
Gráfico II.7. El sector construcción está innovando en las estrategias de mercado .....	54
Gráfico II.8. Estrategia basada en Responsabilidad Social Empresarial (RSE). ..	55
Gráfico II.9. Beneficios al implementar una estrategia con enfoque en RSE .....	56
Gráfico II.10. Importancia de las 5 fuerzas de Porter .....	57

# INTRODUCCION

En la actualidad, en el mundo de los negocios las organizaciones para mantener su posicionamiento y obtener rentabilidad en el mercado o más bien, en el sector donde desarrollan sus actividades deben de analizar su entorno competitivo, por consiguiente, esta investigación hace su análisis en la aplicación de las cinco fuerzas de Porter utilizando la matriz FODA.

El análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter, es debatido desde los años 80, sin quedar obsoleto, debido a que todos los negocios deben de comprender e identificar eficazmente las fuerzas que inciden en su entorno, para el planteamiento y aplicación oportuna de las estrategias diseñadas, que mantendrán el éxito de la empresa en el sector donde opere.

Esta investigación se lleva a cabo en el sector Construcción de viviendas familiares, haciendo referencia en la constructora Molisa Ingeniería, esta empresa construye en Santo Domingo este, en Prado Oriental, que es el objeto de estudio en este análisis, dicha empresa desarrolla proyectos de viviendas familiares.

El objetivo de la aplicación de las cinco fuerzas de Porter utilizando la Matriz FODA en el sector construcción es identificar las características que cada fuerza ejerce en el mercado, en muchas ocasiones son determinantes para acercarnos a lograr los resultados esperados y en consecuencia el posicionamiento de la empresa basado en la diferenciación en los diseños y sobre todo agregar valor al producto para asegura la permanencia en el tiempo y a la vez, incursionar en la tendencia del mercado de contribuir a la responsabilidad social corporativa.

Para llevar a cabo esta investigación, se formularon cuestionarios a los colaboradores de la empresa y a otros constructores del sector Prado Oriental, alineado a los objetivos específicos para evaluar las respuestas más relevantes y que se acerque a la comprobación de la hipótesis planteada, y al mismo tiempo

las entrevistas a personas externa a la empresa y con experiencia en el sector construcción de viviendas familiares.

En el capítulo 1 se persigue que se conozcan la generalidad conceptual de las cinco fuerzas que componen una estrategia competitiva y a la vez entender como la herramienta del FODA, explica en sus cuatro cuadrantes, las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas, donde se hace un diagnóstico interno de la empresa. También se define cada fuerza y el papel que desempeña en la estrategia a tomar, dichas fuerzas competitivas son la siguientes:

- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los compradores
- Amenaza de los productos sustitutos
- Amenaza de nuevo competidores
- Rivalidad entre los competidores existente

Después de familiarizarse con los conceptos de cada fuerza, en el capítulo 2, se procedió a dar un análisis detallado de cada fuerza dentro del sector construcción y el desarrollo de la matriz FODA de la constructora Molisa Ingeniería para identificar el entorno de la empresa en cuestión. Se hizo el análisis de información para la función de cada fuerza basado en el levantamiento de la encuesta realizadas en el sector construcción.

Por último, en el capítulo 3, se define todo lo relacionado a esta propuesta donde inicia con una explicación detallada la importancia de establecer una estrategia competitiva para la empresa y su entorno. Este modelo de negocio analiza la incidencia sobre las características del sector construcción, usando las fortalezas y oportunidades para transformarla en las estrategias competitivas que se aplicaran en la organización para obtener los resultados deseados.

Se destaca un análisis detallado de cada fuerza competitiva, identificando las características correspondientes y la propuesta basada en estrategias para cada una de las fuerzas aplicadas en el sector construcción.

# **CAPÍTULO I**

## **GENERALIDADES DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS.**

### **I.1 Estrategias competitivas**

La competencia estratégica tiene sus orígenes en la evolución humana cuando el famoso investigador Darwin planteó la competencia natural biológica de cada especie. Colocando este principio en contexto, se puede observar que la competencia natural de cada individuo puede transformarse en capacidades y esto es posible en la raza humana gracias a su facultad del razonamiento.

Cuando los estrategas empresariales, entrenan para desarrollar todas sus capacidades usando la imaginación y sobre todo la simple lógica pueden transformar cualquier situación en el resultado deseado, en la historia se puede enumerar algunos casos muy relevantes por ejemplo cuando Moisés liberó el pueblo hebreo de Egipto, hizo que los líderes de cada tribu ayudaran con los casos específicos de cada grupo para concentrarse en las estrategias de mayor relevancia, aquí se hace mención de la primera fase de un estrategia que es delegar funciones para obtener resultados.

Otro ejemplo de estrategia data de los años 70 A.C cuando los griegos entraron a la antigua troya en un caballo de madera y paja, se puede observar que la imaginación humana, el razonamiento y el trabajo en equipo han sido la clave para el desarrollo de la estrategia siendo esta, un fuerte eslabón para las futuras investigaciones sin dejar de mencionar la importancia que tiene en el campo militar.

“En la antigua China, en el año 500 A.C. el estratega y filósofo Sun Tzu ofreció ideas sobre estrategias, que los líderes empresariales y militares siguen estudiando cuidadosamente. El trabajo más conocido de Sun Tzu es [El arte de la guerra]”. (Roncancio, 2020).

Donde la estrategia es fundamental para el desarrollo de las grandes conquistas es en el campo militar que a lo largo de la historia forma parte del desarrollo de la competencia estratégica.

Roncancio, (2020). En su análisis comenta lo siguiente:

Dos operaciones realizadas en suelo estadounidense suministran lecciones importantes sobre la gestión estratégica. A finales de 1700, la Revolución Americana enfrentó a las colonias americanas contra la poderosa Gran Bretaña. Los estadounidenses se basaron en técnicas no tradicionales, como la focalización estratégica de los oficiales británicos. Casi un siglo después, los estadounidenses se enfrentaron durante la Guerra Civil. Después de cuatro años de hostilidades, los estados confederados se vieron obligados a rendirse. Los historiadores consideran que la Confederación tuvo mejores generales, pero la Unión poseía mayores recursos, como fábricas y líneas de ferrocarril. Como han descubierto muchas empresas modernas, a veces las buenas estrategias simplemente no pueden superar a un adversario más fuerte.

Se observa que para el éxito de una buena estrategia hay ciertas condiciones idóneas para obtener el resultado deseado, siendo más específico se puede afirmar que las buenas estrategias deben de estar acompañadas de recursos económicos y humanos.

“Las raíces de la estrategia empresarial están en la estrategia militar. Por ejemplo, una de las ideas de Sun Tzu, que tiene numerosas aplicaciones empresariales, es que ganar una batalla sin pelear es la mejor manera de ganar”. (Roncancio, 2020).

Anteriormente se veía la estrategia como una intuición, no fue hasta el siglo XX cuando empezó a considerarse una ciencia, tanto así que en el año 1962 un profesor de Harvard llamado Alfred Chandler publicó un libro donde se establece que la estructura organizativa de una empresa debe tener coherencia con las estrategias planteadas.

Otro hecho importante ocurre en el año 1980 donde un profesor e investigador hace la publicación de su libro la Estrategia competitiva que detalla lo siguiente: “Técnicas para analizar industrias y competidores por el profesor de Harvard, Michael Porter. Este libro ofrece conceptos como la ventaja competitiva, brinda el análisis de cinco fuerzas como las estrategias genéricas de evaluación del entorno externo y aborda la selección de estrategias de nivel empresarial”. (Roncancio, 2020).

## **I.2 Michael Eugene Porter.**

Nace en Ann Arbor, Michigan, Estados Unidos, el 23 de mayo de 1947. Es un reconocido investigador y profesor de la escuela de negocio más importante del mundo, Harvard Business. Egresado de la universidad de Princeton, estudió Ingeniería Mecánica y Aeroespacial. Colaboró en la Armada de Estados Unidos, siguiendo los pasos de su padre, donde obtuvo el rango de capitán.

En el año 1971 se retiró para iniciar un master en administración de empresas en la Universidad de Harvard, en donde también curso un doctorado en economía empresarial. En 1984 fue cofundador de una firma de consultoría en administración y estrategia que se llamó Monitor Group.

Donde Michael Porter obtuvo la relevancia que hasta ahora lo precede, es cuando publica su famoso artículo, en la revista Harvard Business Review titulado El modelo de la cinco Fuerzas, siendo este el intrínseco motivacional de esta investigación y su eventual aplicación en el sector de la construcción de viviendas.

Michael Porter tuvo un gusto exquisito por la escritura lo que facilitó el desarrollo del siguiente libro La Ventaja Competitiva de las Naciones (1990), en este libro realizó un análisis comparativo y detallado sobre las variables competitivas de diversos países y las regiones donde demostró que la competitividad está relacionada con la abundancia.

Biografía, (2018). Expresa lo siguiente:

The Economist, semanario británico afirmó que Porter ha ayudado con sus teorías a desarrollar el capitalismo global. Sin dejar de lado sus estudios más recientes sobre compromiso social, valor compartido, desarrollo económico en áreas rurales o estrategias digitales, muy provechosas para el mundo del mercado virtual. En el año 2000 recibió la distinción de University Professor, máximo reconocimiento dado a los profesores por su labor académica y profesional. Ha sido consultivo de regentes de sociedades internacionales como: Nestlé, DuPont, Procter & Gamble, o Sysco. Fue asesor del Gobierno norteamericano y del Congreso.

“Este famoso ingeniero e investigador norteamericano explica que sus ideas sobre estrategia corporativa tienen total vigencia, asegurando que los pilares competitivos de la industria son imperecederos y perdurables en el tiempo”. (Biografía, 2018).

La importancia del modelo de Porter de las cinco fuerzas hoy en día en grandes corporaciones se aplica para medir la ventaja competitiva dentro del sector industrial que opere la empresa u organización.

IEB, (2021). El instituto de estudios bursátiles, afirma lo siguiente:

Michael Porter, profesor de Harvard Business School y uno de los mayores pensadores del mundo en gestión y competitividad, es considerado el padre de la estrategia empresarial moderna. A lo largo de su carrera, el profesor Porter ha aplicado conceptos de teoría y estrategia económica a muchos de los problemas más complejos a los que se enfrentan las corporaciones, las economías y las sociedades actuales.

Las afirmaciones de Porter en sus múltiples conferencias realizadas alrededor del mundo se pueden decir en la siguiente: “La estrategia consiste en diferenciarse de

la competencia. No se trata de ser mejor en lo que haces, sino de ser diferente en lo que haces. (Porter, 2021).

“No existe la estrategia perfecta, solo la estrategia adecuada para cada situación [...] No puedes copiar la estrategia de otros, tienes que buscar una propia”. (Porter, 2021).

### **I.3 Liderazgo en las organizaciones**

Las fuerzas que rigen hoy en día los diferentes líderes, que a lo largo del tiempo han desarrollado las herramientas y las técnicas necesarias para asumir los nuevos retos que emergen en el mercado inmobiliario y en los diferentes sectores, constituyen el objeto de estudio de esta investigación que es la construcción de viviendas familiares, analizadas a la luz de las 5 fuerzas de Porter.

Barahona Urbano, (2011). Argumenta lo siguiente:

Hoy en día, las relaciones dentro y fuera de la organización se realizan con personas que tienen atributos, competencias, que no les gusta navegar solo en lo ya creado, sino que se interesan en ver cómo creamos valor en nuestras vidas, en nuestras profesiones y en nuestras organizaciones.

Las organizaciones tienen cambio en sus estructuras, al igual que el mercado evoluciona, por tal razón no existe un solo tipo de líder, sino que “hay un líder de acuerdo con el momento, el contexto y la situación”. Mintzberg (2010).

Stephen, (2009). Clasifica en seis, las fuerzas del liderazgo y argumenta lo siguiente:

Naturaleza de la fuerza de trabajo, tecnología, crisis económicas, competencia, tendencias sociales, y política mundial; cada una de estas fuerzas con un soporte argumentativo que nos alertaba sobre los nuevos retos que deberían asumir los líderes del presente siglo XXI.

Se puede visualizar estas seis fuerzas del liderazgo en la imagen 1, donde un líder debe de relacionarse con todos los sectores de sus organizaciones.

**Imagen I.1. Lo que entraña el liderazgo.**



Fuente: Daft, 2006

Ecofin, (2010). Este blog de economía y finanzas expresa el siguiente análisis:

El liderazgo es un tema crucial hoy en día, las empresas que han logrado el éxito no lo han hecho sin antes contar con excelentes grupos de trabajo, pero primordialmente detrás de esos grupos se encuentra un líder, esa persona apta para la toma de decisiones trascendentales, ese tipo de individuo que con solo unas palabras logra motivar a todo un personal, que logra enfocar los trabajos en la manera correcta.

Las organizaciones que han logrado permanecer en el tiempo tienen que evolucionar conjuntamente con los recursos disponibles, tomando en cuenta la visión de su líder de una forma estratégica para innovar en el sector que desarrollan sus actividades.

## **I.4 Liderazgo en costo**

“El liderazgo de costos es una estrategia de diferenciación que encuentra su ventaja competitiva en la venta de productos y servicios parecidos a los de otras marcas, pero a precios más reducidos”. (Puigdollers, 2019)

Cuando una organización implementa este tipo de estrategia necesita producir grandes cantidades, de esta forma utiliza la economía de escala, que es la producción en grandes cantidades para reducir costos, esta estrategia es válida para las grandes organizaciones, no para las pequeñas, ejemplo de esto es la Constructora Bisonó con sus proyectos de edificios de apartamentos.

Porter, (2008). Asegura lo siguiente:

Economías de escala por el lado de la oferta. Estas economías aparecen cuando empresas que producen a volúmenes más grandes disfrutan de costos más bajos por unidad, pues pueden distribuir los costos fijos entre más unidades, usar tecnología más eficaz o exigir mejores condiciones de los proveedores.

El sentido común nos dice que las organizaciones existen para obtener rentabilidad, por tal razón muchas de la empresa pequeñas se ven en la forzada situación de mantenerse al mínimo margen de sus utilidades, si bien se puede conseguir clientes, pero usualmente este negocio no será rentable en el tiempo, porque no cuenta con suficiente capital para este tipo de estrategia lo que hace cada vez más difícil la entrada al sector de la construcción.

“Las estrategias genéricas son tres estrategias básicas a través de las cuales una empresa u organización podría obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo”. (Bernal, 2018)

Estas tres estrategias son la diferenciación, liderazgo en costo y enfoque en nichos, las organizaciones que fundamentan sus estrategias tomando como base fundamental estas genéricas tienen más probabilidad de permanecer en tiempo.

## I.5 Diferenciación

Quiroa, (2020). Expresa lo siguiente:

Una estrategia de diferenciación es una estrategia que utiliza una empresa que busca producir y vender productos que se perciban como únicos y originales, que sean difíciles de imitar y que le permitan alcanzar una ventaja competitiva por medio de la diferenciación frente a la competencia.

El objetivo de este tipo de estrategia es fidelizar el cliente agregando valor al producto ofertado, a través de la calidad y la exclusividad del diseño en este caso de las viviendas familiares.

Se debe trabajar con una estrategia que sea rentable y cuidar en la incurrancia de costos innecesarios para mantener a largo plazo la diferenciación del producto.

“una empresa podrá mantener la diferenciación en el mercado haciendo uso de la innovación tanto en su proceso de producción y de marketing”. (Quiroa, 2020)

La producción marca la diferencia cuando se acompaña con una publicidad sin engaños, que los clientes en general se sientan identificado y que el producto ofertado llene sus expectativas al mismo tiempo que solucione las necesidades por la cual hace la inversión en dicho producto.

La diferenciación en una organización no es más que “el desarrollo de un plan de acción para lograr que un producto o servicio se posicione en el mercado y destaque sobre la competencia”. (Puigdollers, 2019)

El sector construcción no queda exento del bombardeo de ofertas que se encuentran en el mercado, este será un factor determinante para que una organización se posicione en su sector, donde la competencia es cada vez más difícil, muchas veces debido a la oferta desleal existente, producto de la falta de transparencia en las políticas públicas para la regulación de los nuevos constructores e inversores.

Porter, (2008). Asegura lo siguiente:

Las políticas gubernamentales pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector, y también pueden extender o eliminar las otras barreras de entrada. Los gobiernos restringen directamente e incluso cierran la entrada a ciertos sectores mediante diversas medidas. La competitividad y la rentabilidad determinan la estructura de un sector; ésta no depende de si el sector ofrece productos o servicios.

“La estrategia de enfoque en nichos se basa en diseñar productos enfocados a nichos concretos de clientes con gustos muy específicos y que están dispuestos a pagar más por productos adaptados a sus necesidades”. (Bernal, 2018)

Los estrategias experimentados toman el enfoque en nichos como un complemento para las estragias de costo y la diferenciacion,otros la hacen como una estrategia independiente todo dependera de los resultados que dese obtener la organización en cuestion. Como lo muestra la (Imagen 2).

**Imagen I.2. Las estrategias genéricas de Porter**



Fuente: PDCA Home, 2018

## **I.6 Las cinco fuerzas competitivas de Porter**

Betancourt, (2019). Define las cinco fuerzas de la siguiente manera:

Las 5 fuerzas de Porter o modelo Porter de competitividad ampliada, es un modelo de competitividad creado por Michael Porter, ingeniero y economista de la Universidad de Harvard. El modelo establece un esquema para que una empresa puede analizar la competencia que le rodea en relación al sector al que pertenece, de manera tal que consiga generar estrategias.

Cuando las organizaciones analizan el entorno donde desarrollan sus operaciones pueden aprovechar las fuerzas competitivas es decir, las oportunidades en beneficios para generar la rentabilidad deseada o las que puedan permitir dicho sector, por otro lado están las fuerzas competitivas que se convierten en amenazas, la importancia está en saber diseñar una estrategia efectiva que permitan a la organizaciones defenderse conscientemente de las posibles amenazas que surgen con la entrada de nuevos competidores.

“Las cinco fuerzas definen la estructura de rentabilidad de un sector al determinar cómo se distribuye el valor económico que crea”. (Dialnet.com, 2020)

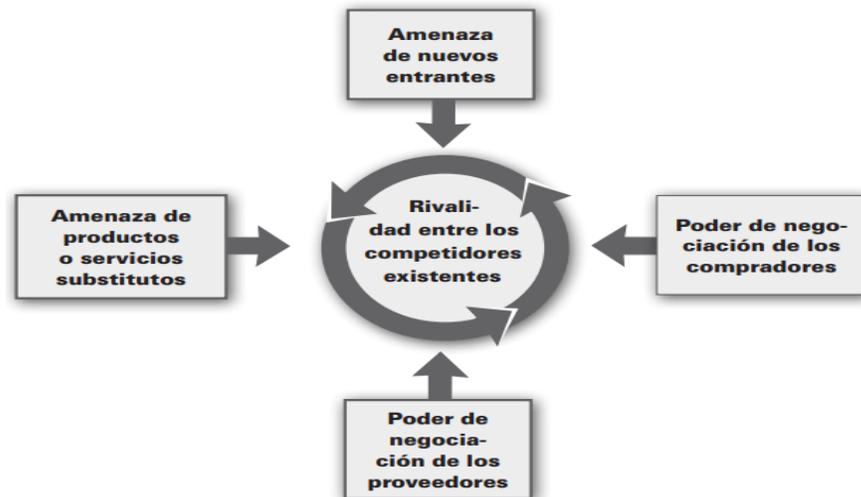
Este modelo es la herramienta que más se ha usado en un análisis empresarial holístico tomando como referencia cada sector como un todo.

Porter, (2008). Asegura lo siguiente:

La competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad extendida, que se genera como consecuencia de las cinco fuerzas, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector.

En la imagen 3, se observa dicha relación intrínseca de las 5 fuerzas de Porter cuando se identifican correctamente para su aplicación en el sector donde la organización realiza sus operaciones.

### **Imagen I.3. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia**



Fuente: Porter, 2008

Baena, Sánchez, & Suárez, (2003). Expresan lo siguiente:

Las empresas no se encuentran aisladas unas de otras. Tampoco se encuentran encerradas en una torre de marfil. Por el contrario, las empresas son un sistema abierto que se encuentran en constante interacción con el medio. En este sentido, su dinámica interna y su dinámica del entorno constituyen una unidad dialéctica inseparable. Se deduce de esto, que los resultados internos de la empresa dependen, en porcentaje alto, de las características del entorno en que se mueve y de la capacidad que tiene ésta de asimilar este entorno y de administrarlo eficientemente.

Como se observa estas fuerzas que Porter plantea son: tres fuerzas de competencia vertical, amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores, y la rivalidad entre los competidores, y por el otro lado

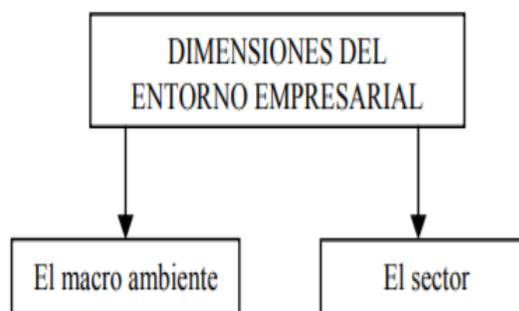
están las dos fuerzas de competencia horizontal, el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes. Estas fuerzas son las que transforman las situaciones del entorno en beneficios rentables para las empresas dentro de un mismo sector.

(2003). También expresa lo siguiente:

Es conocido que existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector.

Entonces se tienen dos dimensiones, el macro ambiente que tienen todas las organizaciones, un ejemplo es la parte social, cultural, económica, jurídica, política y por el otro extremo está el sector que es el aglomerado de empresa existentes, como se puede observar en la imagen 4.

**Imagen 4. Dimensiones del entorno empresarial**



Fuente: Baena, Sánchez, & Suárez, (2003).

Cuando se analiza un determinado sector, en el ambiente más próximo a la empresa se pueden aportar importantes herramientas y criterios muy valiosos, para la formulación estratégica que más se ajuste al tipo de actividad de la

organización, llevando como resultado el posicionamiento en los mercados, que estos a la vez pueden ser nacionales o multinacionales.

Se puede concluir entonces, que las cinco fuerzas que intervienen en cada sector empresarial dependerán de los elementos claves del mercado: competidores, clientes, proveedores, productos sustitutos y los nuevos entrantes al sector.

### **I.6.1 Poder de negociación de los proveedores**

“Los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes”. (BAENA, SÁNCHEZ, & SUÁREZ, 2003)

Dependiendo de la importancia que ellos tengan en el producto que ofrezcan al sector determinaran la intensidad de la fuerza. Existen tres condiciones que permiten que la fuerza del proveedor aumente o disminuya, estas condiciones son: el mercado, los demás proveedores y el producto que ofertan.

Cuando los productos se obtienen con facilidad los proveedores pierden su fuerza, esto sucede cuando ofertan productos estándares. Así el comprador tendrá mejor oportunidad de compra al elegir la mejor oferta, sin embargo, cuando pasa todo lo contrario, que el producto ofertado escasea y los compradores del sector necesitan la materia prima para sus operaciones entonces, el poder del proveedor aumenta ofreciéndole mayor fuerza a los proveedores.

Algunas de las variables que inciden a estas fuerzas de los proveedores son las siguientes: concentración de proveedores, importancia del volumen de los proveedores, diferenciación de insumos, costos de cambio del producto, disponibilidad de insumos sustitutos, impacto de los insumos y por último esta la integración hacia adelante, que son todas las condiciones que marcan los precios y la oferta.

“El resultado combinado de las cinco fuerzas indica el atractivo del sector industrial que se estudia. Cuanto más poderosas sean las cinco fuerzas, la posibilidad de obtener beneficios elevados disminuye”. (BAENA, SÁNCHEZ, & SUÁREZ, 2003)

### **I.6.2 Poder de negociación de los compradores**

Al igual que los proveedores, los compradores o clientes aumentan su poder si tienen una buena negociación en relación con los participantes del sector especialmente si son sensible al precio.

“La competencia en un sector está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes con las empresas que producen el bien o servicio”. (BAENA, SÁNCHEZ, & SUÁREZ, 2003)

Cuando hay poco compradores o compran en grandes volúmenes en relación con el tamaño del proveedor esto afecta directamente a los costos. La calidad del producto no se ve afectada el poder del comprador aumenta, pero donde la calidad sí se compromete, entonces disminuye aumentando el poder de los proveedores, en ese sentido se observa que estas dos fuerzas son contrarias entre sí, pero definitivas para la competitividad dentro del sector.

“Los clientes poderosos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten”. (Porter, 2018)

“El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: Sensibilidad al precio y poder de negociación”. (BAENA, SÁNCHEZ, & SUÁREZ, 2003)

La fuerza del poder de los compradores dentro del sector, está determinada en los clientes que son sensibles a los precios y que proporción representan dentro de la estructura del sector competitivo. Existen varios factores a tomar en cuenta para una buena gestión de los compradores entre estos se mencionan los siguientes:

concentración de los clientes (esto se refiere al volumen de clientes existente), volumen de compra, información de los compradores, diferenciación (ofrecer algo único para el cliente), información acerca del proveedor, identificación de la marca del producto y los productos sustitutos.

### **I.6.3 Amenaza de los productos sustitutos**

“Los bienes sustitutos son los productos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Representan una amenaza para el sector, si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior”. (BAENA, SÁNCHEZ, & SUÁREZ, 2003)

En este caso cuando los productos sustitutos son percibidos por los compradores como buenos y que satisfagan las necesidades de los clientes, se considera como una amenaza lo que desencadenaría una pérdida en la rentabilidad de la organización.

“Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas”. (Porter, 2018)

En todos los niveles, los productos sustitutos siempre están presente dentro del sector donde las organizaciones operan, es de vital importancia reconocerlo porque si esta fuerza es alta, la rentabilidad del sector sufre depresiones. La mayoría de los casos cuando la amenaza de los productos sustituto es muy alta suelen colocarle un precio tope al producto del sector esta paraliza las utilidades manteniendo un tope en el sector.

Porter, (2008). Expresa lo siguiente:

La amenaza del producto sustituto es alta en las dos condiciones siguientes:1) Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector. Mientras mejor el valor relativo del sustituto, más custodiado se encuentra el potencial de utilidades de un sector.2) El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

Los factores que inciden si existe una real amenaza dentro del sector son: disponibilidad de sustitutos, precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto, rendimiento y calidad comprobada entre el producto ofrecido y el sustituto, por último, el costo de cambio para el cliente o comprador.

#### **I.6.4 Amenaza de nuevo competidores**

“El ingreso de nuevos competidores al sector depende del tipo y nivel de barreras para la entrada”. (BAENA, SÁNCHEZ, & SUÁREZ, 2003)

Cuando en el mercado entran nuevos competidores se incrementa la capacidad productiva del sector, en ese sentido los beneficios superan la media del sector, lo que producirá la atracción de nuevos inversores para aumentar la competencia y en consecuencia la rentabilidad bajaría en el sector. Los competidores están condicionados por las barreras de entradas.

“Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes”. (Porter, 2018)

Dentro de las barreras de entrada más comunes se encuentran las siguientes: la economía de escala (cuando el costo unitario de un producto se reduce al aumentar el volumen de producción), curva de experiencia ( es el saber hacer, es decir, todos los aspectos de la organización en gestión, tecnología de productos, procesos), requisitos de capital, costo al cambiar de proveedor, acceso a insumos, acceso a canales de distribución, identificación de la marca diferenciación del producto, barreras gubernamentales (todas las restricciones de los gobiernos con sus leyes y normas).

“Un análisis de las barreras de entrada y de las represalias esperadas es clave para cualquier empresa que está considerando entrar en un nuevo sector”. (Porter, 2018)

ISO 9001:2015, (2020). En este blog de la norma ISO, se expresa lo siguiente:

En este sentido, analizar la amenaza de nuevos competidores, implica: Identificar a las nuevas organizaciones que podrían entrar al

mercado, Vigilar las estrategias de las nuevas compañías rivales, Tomar acciones para disuadir a los nuevos participantes, y capitalizar las fortalezas y oportunidades existentes. Por ejemplo, poner en práctica acciones como: reducción de precios, extensión de garantías, incorporación de nuevas características y financiamientos especiales.

### **I.6.5 Rivalidad entre los competidores existente**

“Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector”. (BAENA, SÁNCHEZ, & SUÁREZ, 2003)

Los competidores existentes van a impedir a toda costa que su producto sea sustituidos o que nuevos entrantes lo despojen de la cuota del mercado que ya tienen dentro del sector. Las utilidades se verán reducidas, dependiendo del grado de intensidad que la empresas compitan entre si. La competiividad no solo puede estar basada en precio, porque generaría una guerra desleal y una pérdida considerable en la rentabilidad, además las pequeñas empresas no tendrían la oportunidad de competir por una cuota del mercado.

Porter, (2008). Expresa las siguientes condiciones de rivalidad en mercados existentes:

La rivalidad es más intensa cuando se generan las situaciones siguientes:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia. En estas situaciones, para los rivales es difícil no robarle negocios a sus pares. Sin una empresa líder, las prácticas deseables para un sector como un todo simplemente no se cumplen.
- El crecimiento del sector es lento. Un crecimiento lento impulsa las luchas por participación de mercado.
- Las barreras de salida son altas. Las barreras de salida son el lado inverso de las barreras de entrada, y surgen debido a elementos como activos

altamente especializados o la dedicación de la dirección a un negocio en especial.

- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular. Un alto compromiso con un negocio surge por una variedad de razones.
- Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes.

A veces, los choques de personalidad o egos exageran la rivalidad a costa de la rentabilidad en ámbitos como los medios de comunicación y la alta tecnología.

“La rivalidad puede ser una suma positiva e incluso puede incrementar la rentabilidad promedio de un sector, cuando cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precios, productos, servicios, prestaciones, o identidades de marcas”. (Porter, 2018)

Los factores que contribuyen a que la rivalidad aumente entre los competidores se relacionan en los siguientes: diversidad de los competidores, concentración (son las empresas que dominan el sector), costos fijos elevados, diferenciación entre los productos, costos de cambio, grupos empresariales( cuando un grupo empresarial compra pequeñas empresas para relanzarla al mercado), crecimiento de la demanda, barrera de salida( es cuando los costos de salir del mercado son más alto que mantenerse en la competencia del mercado).

ISO 9001:2015, (2020). Expresa lo siguiente:

En términos simples el modelo de las 5 fuerzas de Porter, permite a las organizaciones hacer un análisis holístico de su contexto para enfocar sus

estrategias, en acciones diferenciadoras que les permitan posicionar una ventaja competitiva, al crear un valor único y distinto para el cliente.

Todas las organizaciones deben hacer un análisis holístico de su sector para poder definir cada una de las cinco fuerzas para desarrollar las estrategias competitivas más oportunas para mantenerse en el mercado, así lo muestra la imagen 5.

**Imagen I.5. Visión holística del sector con enfoque a las cinco fuerzas de Porter**



Fuente: ISO 9001:2015, (2020)

## I.7 Concepto de la Matriz FODA

Espinosa, (2013). Expresa lo siguiente en su blog:

La matriz de análisis dafo o foda, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro.

Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Esta famosa herramienta es utilizada para la toma de decisiones teniendo en cuenta un análisis riguroso de los factores externos e internos que inciden en las organizaciones, para desarrollar las estrategias más competitivas para obtener las metas y los resultados deseados cumpliendo con los objetivos propuestos en la planificación del plan estratégico. (Ver imagen 6.)

OCCMUNDIAL, (2021). Dice lo siguiente:

El origen del análisis FODA se atribuye a Albert Humphrey, un consultor del Instituto de Investigación de Stanford, quien en la década de los 60' les propuso a las empresas más fuertes de Estados Unidos un plan a largo plazo que fuera razonable y ejecutable.

En la actualidad el FODA, es la herramienta mas usada tanto empresarial o personal para tener una vision clara y oportuna de la situacion interna y externa para poder reaccionar a tiempo en cualquier circunstancia que amerite un cambio de estrategia competitiva en las organizaciones.

**Imagen I.6. Matriz FODA**



Fuente: INFOAUTÓNOMOS, 2021

El FODA muestra un análisis externo donde se analizan las amenazas que es todo aquello que pueda impedir el cumplimiento de las metas trazadas para estar preparado con las nuevas oportunidades, que son todos los factores ajenos a la empresa, pero saber identificarlo sería beneficioso y rentable para el negocio.

En el análisis interno según la herramienta FODA, muestra las debilidades, son las limitantes para el desarrollo del negocio y las fortalezas que son todos los recursos que cuenta un negocio y las ventajas competitivas existentes para mantenerse en el mercado.

### **I.8 Importancia del FODA en las empresas constructoras**

Como en todo negocio la herramienta FODA es de vital importancia debido a que se puede visualizar el entorno interno y externo de las organizaciones.

Infoautónomos, (2021). Expresa los siguientes factores internos:

- **Producción:** Aspectos como los costes de producción, el punto de equilibrio y, por supuesto, la capacidad productiva.
- **Recursos Humanos y Organización:** La formación y productividad de tu personal, los procesos de selección y retención del talento, así como el organigrama y la cultura empresarial.
- **Finanzas y Patrimonio:** Los ratios financieros y cualquier bien tangible o intangible que sea susceptible de valoración económica. En ese sentido, por ejemplo, es tan importante el nivel endeudamiento que tenga tu empresa, como la importancia de su marca o el valor de las patentes en propiedad.
- **Marketing y Distribución:** El posicionamiento de tus productos y servicios dentro del mercado, así como los canales de promoción y distribución sobre los que tu empresa tenga control directo.

Cuando las organizaciones hacen sus análisis internos basados en estos factores pueden tener una visión general de la verdadera situación de su negocio y atacar las debilidades para transformarla en fortalezas. Este análisis pone en relieve la situación real del negocio y es el gestor quien debe trazar los lineamientos correctivos.

Infoautónomos, (2021). Expresa los siguientes factores externos:

- **Mercado y Clientela:** El público objetivo al que se destinan tus productos o servicios, incluyendo aspectos como el volumen del mercado y la evolución de la demanda.
- **Sector y Competencia:** Las tendencias y características dentro de tu propio sector, entre las que destacan los productos de la competencia, su política de precios, sus canales de distribución o su mix de marketing.
- **Entorno:** Todos aquellos factores económicos, sociales, políticos, geográficos, tecnológicos o ambientales que puedan influir directa o indirectamente en el desarrollo de tu negocio.

Las organizaciones de hoy, cuando analizan su FODA pueden reconocer en poco tiempo lo relevante y tomar las decisiones más favorables para el negocio a corto tiempo porque de una toma de decisión dependerá el éxito o el fracaso de la empresa.

“La importancia de construir y trabajar con una matriz de análisis FODA permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones”. (matrizfoda.com, 2020)

A través de la matriz FODA se puede listar las fortalezas del negocio del mismo modo las debilidades y así tener conciencia para fomentar las estrategias de cara a cada situación de la organización.

Cuando el estratega es capaz de visualizar las posibles oportunidades y a la vez identificar claramente las amenazas en el entorno que hace sus operaciones obtendrá un tiempo valioso para proceder a diseñar las mejores propuestas estratégicas para responder de manera contundente a los cambios que emergen en el mercado.

Las estrategias se diseñan en diferentes tipos de enfoques porque la matriz FODA es una herramienta de gestión que se usa para que el negocio de la organización sea visualizado como un solo elemento. (Ver imagen 7)

**Imagen 7. Estrategias de análisis FODA**



Fuente: HubSpot, 2019

En las organizaciones cuando se plantean el desarrollo de las estrategias, estas deben basarse en la matriz FODA, para tratar estos cuatro enfoques que serán el pilar de las directrices tomadas por el gestor de planificación y desarrollar un plan estratégico que sea capaz de asegurar el éxito de la empresa, esto puede observarse en lo adelante en los controles que deben llevarse a cabo cada 6 a 12 meses o lo estipulado en dicho plan estratégico.

“El control estratégico en sus vínculos no debe ser solo con los directivos, sino con todos los integrantes de la organización, y a diferencia del control de gestión y otras formas tradicionales, deberá incidir en el comportamiento de las personas”. (Remberto, Antonieta, & José., 2005)

## **I.9 El sector construcción como negocio rentable**

En la República Dominicana como cualquier país del mundo el sector construcción es uno de los sectores más importantes de la economía por la estrecha relación con el sector industrial.

Grupo empresarial OIKOS, (2021). Hace la aclaración siguiente:

El sector industrial se refiere al conjunto de actividades que transforman la materia en procesos productivos. Su constante búsqueda por optimizar, modernizar y crear valor agregado a la infraestructura física, son los factores principales que han marcado su estrecha relación con los proyectos de construcción, fortaleciendo cada empresa a través de las instalaciones de calidad.

Las actividades propias del sector construcción, son las responsables de movilizar los diferentes grupos empresariales como: el cemento, la madera, la cal, el aluminio y los agregados. También los sectores de importación como el acero y el asfalto que son importados desde el extranjero.

Su importancia está altamente valorada debido a que todos los servicios básicos de un país dependen de este sector, se puede decir que en materia de transporte y comunicación vial se necesita de la construcción de carreteras y puentes. Cuando se refiere a la educación, se tienen que construir escuelas, para el sector salud, es indispensable los hospitales.

El sector turismo es un pilar de la economía dominicana, pero sin hoteles de buena calidad sería imposible el desarrollo del turismo, en ese mismo orden las viviendas, que son las causas de las políticas sociales más importantes en este país y el mundo, también forman la parte más pujante del sector, entonces se afirma que el sector construcción es el encargado de movilizar la mayor parte de la economía del país y más en este tiempo de pandemia de covid-19, donde la economía se contrajo sustancialmente desde el comienzo de la pandemia hasta hoy día, siendo el sector construcción el que ha mantenido a flote la economía del país.

“El Sector Construcción ha evidenciado las tasas más elevadas de crecimiento, excluyendo los picos de Minería. En 2018 fue el sector con mayor incremento en el PIB con 11.8%”. (Acoprovi, Septiembre 2019) . (Ver imagen 8).

**Imagen I.8. Producto interno bruto crecimiento por sector**

	2015	2016	2017	2018
Construcción	17.9%	10.5%	5.0%	11.8%
Salud	5.9%	10.3%	1.7%	8.6%
Comercio	8.8%	7.3%	2.6%	7.9%
Transporte y Comunicaciones	5.9%	6.3%	4.6%	7.5%
Financiero	9.2%	11.1%	4.0%	7.2%
Otras Manufacturas	5.1%	2.6%	-0.2%	6.9%
Hoteles, Bares y Restaurantes	6.4%	6.3%	6.8%	5.7%
Energía y Agua	-0.5%	-1.4%	3.7%	5.7%
Agropecuario	2.4%	5.6%	5.5%	5.5%
Manufactura	3.5%	4.0%	4.8%	5.5%
Otros Servicios	5.1%	7.5%	3.6%	4.8%
Inmobiliario y Vivienda	3.1%	5.1%	4.4%	4.2%
Adm Pub y SS	3.9%	0.1%	0.4%	2.8%
Educación	7.7%	3.1%	2.4%	2.5%
Minería	-9.1%	25.7%	-2.9%	-1.3%

Fuente: Acoprovi, 2019.

Datos del BCRD.

“La construcción forma parte, junto a la industria, la agropecuaria y las zonas francas de exportación, de los principales sectores responsables de activar la economía de República Dominicana y mantener o generar nuevos empleos tras los estragos causados por el covid-19”. (Jesús, 2020)

La paralización de la economía del país a raíz del impacto por la pandemia del Covid-19 ha desencadenado unas alzas en todos los materiales de construcción que pone en peligro el crecimiento que ha tenido el sector en los últimos años.

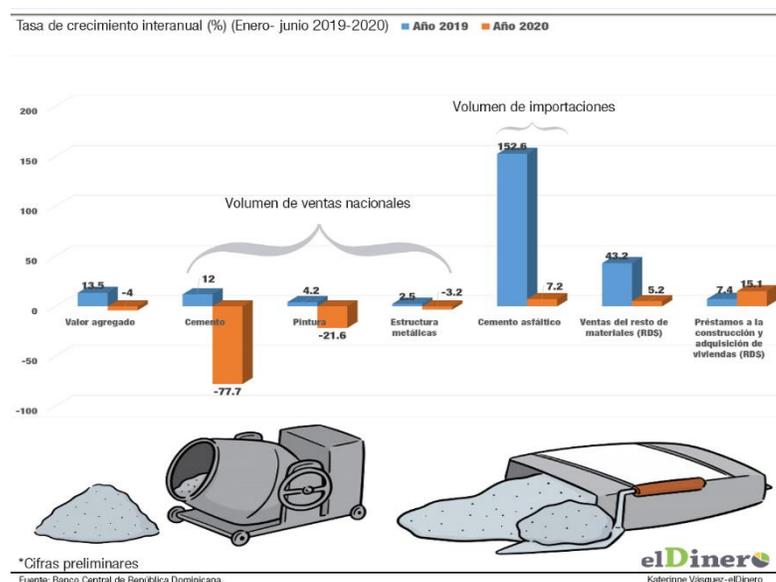
“Los materiales de construcción subieron más que los dólares. El cemento, el acero, por tanto, el hormigón, los bloques, los morteros y los materiales importados. Eso hizo que la vivienda suba un 10%”. (Jesús, 2020)

Si las políticas sociales y económicas del gobierno central no desarrollan una estrategia oportuna para estabilizar los precios de los insumos de la construcción

el déficit habitacional se incrementaría, ya que los constructores no podrán mantener a flote el negocio de las viviendas familiares.

“Estos aumentos no podrían ser asumidos por los constructores y promotores que ya han tenido que cargar con gran parte del costo para ir en auxilio de sus trabajadores durante los dos meses de paralización de actividades, y se hace impensable traspasarlo a los clientes que luchan por honrar los compromisos asumidos”. (Jesús, 2020)

### Imagen 9. Indicadores del sector construcción



Fuente: eldinero.com, 2020

Jesús, (2020). Afirma lo siguiente:

La construcción si bien se trata de un sector que determina en buena medida el ritmo de la economía nacional, a su vez está directamente influenciada por ella. Es altamente sensible a la inversión pública y privada y por esto un factor que incidirá en la mejora del sector lo es que el Estado reactive la obra pública en aras de dinamizar la economía.

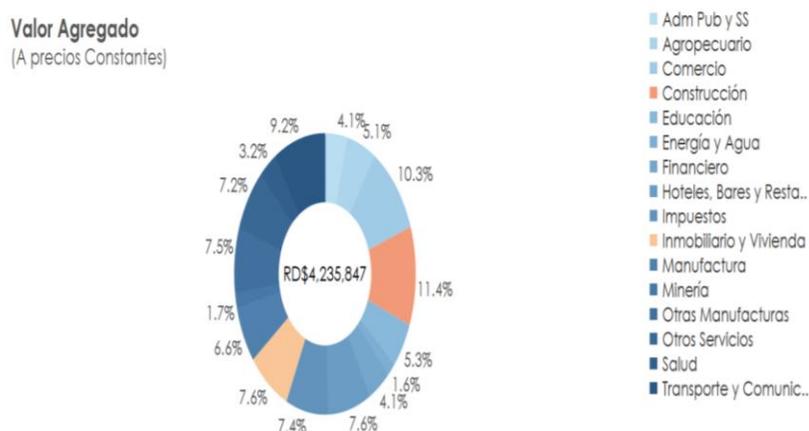
La inversión pública, privada o ambas serán determinantes para que el sector construcción dinamice la economía nacional tanto como se pueda, es de carácter de urgencia que el estado tendrá que apoyar a todos los grupos de interés porque

afecta a las industrias relacionadas al sector y también a la población en general, para que el déficit habitacional no siga en aumento y la calidad de vida de los dominicanos no sea afectada a largo plazo.

Los riesgos que el sector construcción se enfrenta en esta situación por la pandemia son alarmantes lo que desencadenada una serie de efecto domino en el sector inmobiliario, donde existe una modalidad llamada preventa, que es la venta de un inmueble en planos, lo que ha obligado a muchos constructores cargar el incremento de los costos de materiales al cliente y a su vez los clientes han tenido que devolver la compra del inmueble ocasionando una contracción en la ventas de viviendas familiares.

“El sector Inmobiliario tiene una participación dentro del valor agregado de la economía dominicana del 7.6%, siendo uno de los cinco sectores que mayor participación tiene en el crecimiento económico de República Dominicana”. (Acoprovi, Septiembre 2019). (Ver imagen 10).

**Imagen I.10. Participación del sector inmobiliario en el valor agregado**



Fuente: BCRD, 2018

En la imagen 9, se puede observar que si tomamos ambos sectores representan un 18.8% del valor agregado en comparación con los demás sectores.

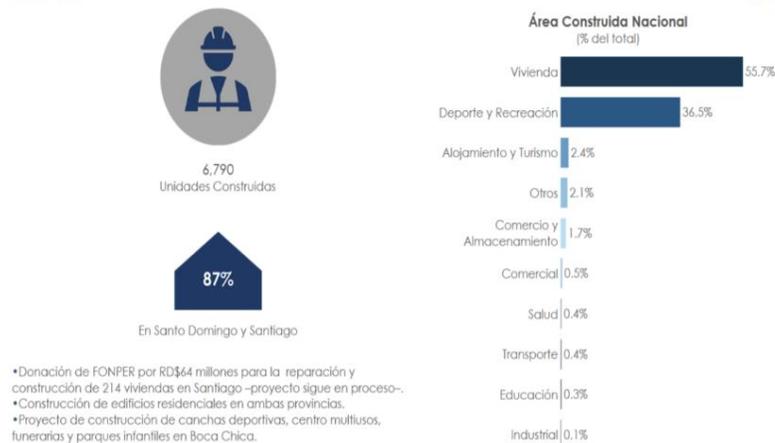
## I.10 Las viviendas familiares dentro del sector construcción

Actualmente las obras de infraestructura se clasifican en: obras de comunicaciones viales (puentes y carreteras, aeropuertos), hidráulica (presas para almacenar grandes cantidades de agua, hidroeléctrica), obras sanitarias (plantas potabilizadoras, plantas de tratamiento de agua residuales), obras portuarias (puertos marítimos, rompeolas), y las edificaciones (edificios, condominios, plazas comerciales, oficinas y viviendas o casas).

En los últimos años el crecimiento del sector construcción se debe al gran crecimiento en la demanda y oferta de viviendas familiares que representan el 55.7% según la oficina nacional de estadística, siendo este rubro el objeto de estudio de esta investigación. (Ver imagen 11)

“La vivienda es el lugar cerrado y cubierto que se construye para que sea habitado por personas. Este tipo de edificación ofrece refugio a los seres humanos y les protege de las condiciones climáticas adversas”. (Porto & Gardey., 2010)

**Imagen 11. Porcentaje de construcción nacional**



Fuente: Oficina nacional de estadística, 2019

“La cantidad de viviendas que anualmente se edifican en república dominicana resulta insuficiente para cubrir la demanda habitacional, que, según estimaciones oficiales, ronda las 328,000 nuevas casas”. (Acroprovi,2018)

El principal obstáculo para que las personas no puedan acceder a una vivienda es el financiamiento no todos califican para optar por la compra de una vivienda propia, lo que resulta en la modificación de Ley-189-11 donde facilita la adquisición de una vivienda lo que antes se consideraba de bajo costo aumentó de 2.6 millones, a 3.5 millones.

Acroprovi, (2018). Expresa lo siguiente:

Para ello, la familia deberá tener un ingreso promedio de 722 dólares por mes, si se lleva de la regla de los expertos financieros, de no destinar más de un 30% de los ingresos del hogar al pago de una hipoteca. Pero en República Dominicana, el 70% de los cotizantes en la seguridad social, no gana más de 401 dólares y el salario mínimo nacional sólo ronda 237 dólares mensuales.

### Imagen 12. Construcción por tipo de infraestructura

		Inversión	2019 Área	Unidades
Alojamiento y Turismo	Hotel y afines	3,801,724,757	218,807	51
Comercial	Almacén	557,228,039	41,667	14
Comercio y Almacenamiento	Almacén	166,804,559	17,166	1
	Banco	1,777,483,127	129,393	43
	Estacion de Combustible	114,530,636	7,266	17
Deporte y Recreación	Centro Deportivo	21,603,709,227	3,381,833	5
Educación	Colegio	245,749,553	31,482	3
Industrial	Industria	127,588,365	8,616	3
Otros	Combinados (Comercio y Vivienda)	280,379,531	284	6
	Construcción Religiosa			0
	Estructura especiales	311,500,404	21,611	10
	Modificaciones y Diseños	2,303,132,376	159,064	23
	Otros Usos	153,423,627	15,958	6
Salud	Hospital o Clínica	595,298,408	33,598	4
Transporte	Estacionamiento	570,293,264	32,797	13
Vivienda	Apartamento o edificio	62,049,948,467	5,045,713	4,900
	Vivienda	1,544,033,120	112,768	364

Fuente: Oficina nacional de estadística

Fuente: Oficina Nacional de Estadística

### **I.10.1 Alianzas público-privadas en la construcción.**

Las alianzas dentro del sector construcción son a menudo la forma más rápida de dinamizar la economía nacional con inversiones público-privada, que en definitiva son políticas públicas que dependen del gobernante de turno tal es el ejemplo de la construcción de la ciudad Juan Bosch.

Molina, (2021). En su artículo del diario libre expresa lo siguiente:

En su primer plan nacional para reducir el déficit habitacional de República Dominicana, la gestión actual de gobierno recurre a la práctica de poner en manos privadas la realización de proyectos de gran envergadura, enfatizando en su política de incentivar las alianzas público-privadas. El mandatario anunció la inversión, con asignación en el Presupuesto Nacional vigente, de RD\$1,800 millones para adquirir hasta 11 mil viviendas en el sector privado, como parte del Plan Nacional Familia Feliz, que contempla la construcción de unas 27 mil viviendas en cuatro años.

Para el actual gobierno presidido por Luis Abinader, las alianzas publica- privadas han sido la clave para que dentro de esta pandemia tratar de dinamizar el sector que más aporta al producto interno bruto (PIB), como consecuencia ha llevado a regular la ley 47-20 sobre las alianzas (APP).

“Se aprobó la participación privada para obras de infraestructura, aprobado en septiembre pasado el reglamento de aplicación de la Ley 47-20 sobre Alianza Público Privada (APP), es una iniciativa promovida durante años por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)”. (Molina, 2021)

Para la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) una APPD es:

Correspondencia direccional o de forma voluntaria, colaborativa y formal entre la AECID, las administraciones públicas de los países socios y una o varias entidades del sector empresarial, de la sociedad civil y del ámbito

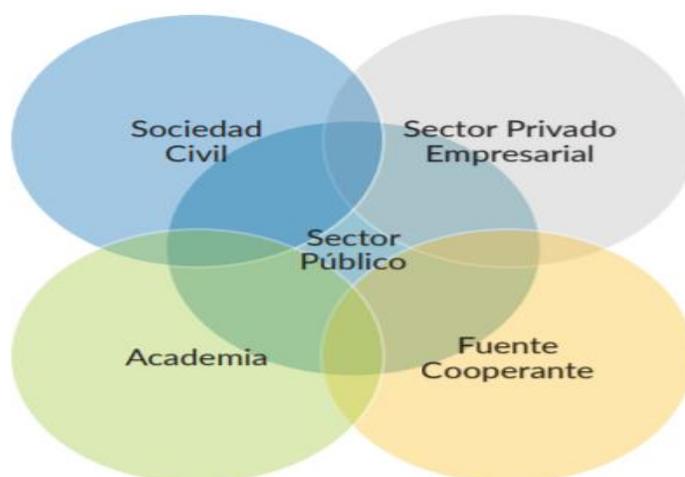
universitario, de España, de los países socios o de terceros países, en la que se establece un objetivo común, con un demostrable impacto en desarrollo, y en la que se definen conjuntamente las responsabilidades y se asume conjuntamente los recursos, los riesgos y los logros.

Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, (2017). En el viceministerio de cooperación internacional titulado: Las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo Sostenible: Una Apuesta de Impulso al Desarrollo de la República Dominicana, expresa lo siguiente:

Las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo Sostenible (APPDS), como un instrumento que pretende contribuir a la consecución de Objetivos de Desarrollo Sostenible, tienen asociados determinados costos de transacción, fruto de la complejidad que supone el trabajo en alianza entre actores con orígenes e intereses distintos.

“Entre sus metas, el Objetivo 17 de la Agenda 2030 plantea fortalecer la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible,[ ..la alianza entre múltiples interesados que movilicen y promuevan el intercambio de conocimientos, capacidades técnicas, tecnologías y recursos financieros], a fin de apoyar el logro de los ODS”. (MEPyD,2017). ( Ver imagen 13)

**Imagen 13. Actores que participan en la APPDS**



Fuente: Elaborado por MEPyD-VIMICI, Proyecto Fortalecimiento Capacidades APPD.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN APLICANDO LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.

#### II.1 Antecedentes

En República Dominicana el valor creado por este sector representa, “En 2018 fue el sector con mayor incremento en el PIB con 11.8%”. (Acoprovi, Septiembre 2019)

La demanda en las viviendas familiares, se mantiene evolucionando con un crecimiento importante y la vez contribuye a que la economía dominicana se dinamice impactando directamente en el desarrollo de las comunidades.

La Constructora Molisa Ingeniería, SRL es una organización, que bajo las leyes dominicana se estable en 2014 iniciando sus operaciones un año más tarde, dedicándose a la construcción de viviendas familiares como su principal renglón.

Molisa Ingeniería, continúa su proceso de crecimiento y desarrollo, dedicada a la construcción de viviendas familiares, teniendo una excelente referencia en el mercado por la diversidad, innovación de diseños de la vivienda y la calidad del producto ofertado.

La constructora Molisa ingeniería SRL, en su declaración de misión, dice: “Ofrecer a todos los clientes nuestros servicios de ingeniería y construcción, trabajando siempre con los estándares más altos de ejecución y calidad para obtener la excelencia en el trabajo, actuando siempre como una empresa socialmente responsable”.

En esta investigación se pretende analizar las reglas de competencia de la constructora bajo el enfoque de las cinco fuerzas de Porter, basada en un análisis FODA en el sector del prado oriental en santo domingo este.

El municipio de Santo Domingo este, en los últimos años ha experimentado un crecimiento poblacional, por ende, está en constante demanda de viviendas familiares aun con los incrementos de los costos en los materiales de construcción, representando casi un 30% de aumento en comparación con los del año 2020 en lo que va del primer semestre del año 2021, lo que puede causar en las constructoras pequeñas o MiPymes un revés para la rentabilidad a corto y mediano plazo debido a los problemas financieros que se enfrentan.

Navarrete & Mejía, (2021). Expresan lo siguiente:

El aumento de alrededor de 40 por ciento en los precios del acero, sumado al alza de cerca 12 por ciento en los costos de insumos como el cemento, el concreto, el yeso y el PVC, propiciaron el encarecimiento de hasta 25 por ciento en el valor de los inmuebles y obras en construcción, además de amenazar la recuperación del sector que ha sido golpeado por la pandemia del COVID.

En esta crisis mundial debido a la pandemia del covid-19, las constructoras deben replantearse el mantenerse y competir o irse al declive total, donde esta situación afecta a las organizaciones pequeñas, porque no cuentan con una estructura financiera lo bastante robusta, para mitigar el impacto de las alzas en los costos de los materiales de construcción lo que se traduce en un aumento de las viviendas y así distanciando cada vez más, que la clase asalariada tenga acceso o la oportunidad del financiamiento de un techo propio.

“Si no se estabilizan los precios de esos materiales, el sector de la construcción está en un gran dilema, y ya se habla que el costo de la vivienda podría incrementarse entre un 20 a un 25 por ciento”. (diario, 2021)

## II.2 FODA Constructora Molisa Ingeniería, SRL

### ANALISIS EXTERNO

ANALISIS INTERNO		Oportunidades	Amenazas
		<ol style="list-style-type: none"> <li>Motivación por parte de las autoridades dominicanas para contribuir con los objetivos de desarrollo sustentable de la ONU.</li> <li>Nuevas leyes regulatorias para introducir la alianza público-privada en la construcción de viviendas.</li> <li>Tendencia en los nuevos diseños de viviendas.</li> <li>Reducción de las barreras comerciales en otros mercados socialmente responsable.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Los mercados cada vez son más exigentes y demandan el respeto al medio ambiente.</li> <li>La competencia tiene experiencia en la construcción de vivienda basada en una economía de escala.</li> <li>Las leyes medioambientales son cada día más rígidas.</li> <li>Los precios de los materiales de construcción cada vez se incrementan por el costo de aranceles.</li> </ol>
<b>Fortaleza</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Las viviendas construidas cumplen con los estándares de calidad y con el tiempo de entrega.</li> <li>Variedad y calidad en sus diseños.</li> <li>La empresa cuenta con personal calificado en el proceso constructivo.</li> <li>Posee con planificación y control de cada proyecto en específico.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>F1, F2, O1, O2</b> Desarrollar procesos constructivos efectivos que no afecten la calidad ni el tiempo de entrega.</li> <li><b>F1, F2, F3, O2, O3, O4</b> Innovar con nuevos diseños de vivienda familiar con materiales sustentables.</li> <li><b>F1, F4, O3, O4, O5</b> Fomentar al desarrollo de técnicas efectivas para la rentabilidad del negocio de viviendas familiares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>F1, F2, A1</b> Utilizar la innovación y la competitividad para garantizar la demanda.</li> <li><b>F3, F4, A3, A4</b> Cambiar el diseño tradicional por nuevos que garanticen la sustentabilidad en el tiempo.</li> <li><b>F3, F4, A4</b> Aumentar la construcción de viviendas implementando la responsabilidad social empresarial.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>La organización es una MiPymes.</li> <li>No cuenta con sucursales.</li> <li>Gerencia centralizada y familiar.</li> <li>Los obreros desconocen la visión y misión de la empresa.</li> <li>Bajo poder de financiamiento de proyectos futuros.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>D2, O1, O2</b> Identificar las posibles alianzas estratégicas para ser competitivo en el sector construcción.</li> <li><b>D3, O1, O3, O4</b> Incentivar la gerencia para que opte por la innovación de materiales socialmente responsable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>D1, D2, A1, A2</b> Introducir en un mercado menos exigente, para que la transición de los nuevos diseños tenga menos impacto negativo en los clientes.</li> <li><b>D4, D5, A1, A2, A3</b> Desarrollar talleres efectivos para que el personal se alinee a la misión y visión de la empresa.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### II.3 Compromiso o responsabilidad social empresarial como estrategia competitiva.

Cuando las organizaciones toman un enfoque en la responsabilidad social empresarial para mejorar la competitividad y el desempeño del personal para fomentar la sostenibilidad. Una empresa socialmente responsable garantiza mayor productividad y a la vez, genera mayor compromiso con sus colaboradores.

Martínez, (2014). Expresa lo siguiente:

El compromiso o responsabilidad social empresarial (RSE): Es la contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y la confianza de la empresa hacia sus empleados y las familias de éstos, hacia la sociedad en general y hacia la comunidad local, en pos de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad.

“Cuando una organización del sector de la construcción toma acciones de RSE con las directrices de la norma ISO-26000 es una oportunidad para la mejora interna y para facilitar, externamente, una concepción más amigable del trabajo que desarrollan las empresas constructoras”. (EEE, 2020)

**Imagen II.14. Enfoque a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**



Fuente: EOI, 2014

La responsabilidad social empresarial es una de las herramientas donde los resultados obtenidos en la transformación del capital humano de las empresas en una verdadera ventaja competitiva debido a que, si los colaboradores trabajan a gusto, el rendimiento será mayor y por ende la rentabilidad del negocio automáticamente crecerá.

Martínez, (2014). Lista los siguientes puntos como positivo en la RSE:

La RSE puede influenciar positivamente la competitividad de las empresas de las siguientes formas:

- Mejora de los productos y/o procesos de producción, lo que resulta en una mayor satisfacción y lealtad del cliente.
- Mayor motivación y fidelidad de los trabajadores, lo cual aumenta su creatividad e innovación.
- Mejor imagen pública, debido a premios y/o a un mayor conocimiento de la empresa en la comunidad.
- Mejor posición en el mercado laboral y mejor interrelación con otros socios empresariales y autoridades, mejor acceso a las ayudas públicas gracias a la mejor imagen de la empresa.
- Ahorro en costes e incremento de la rentabilidad, debido a la mayor eficiencia en el uso de los recursos humanos y productivos.
- Incremento de la facturación/ventas como consecuencia de los elementos citados.

Se observa que la RSE, es usada como estrategia para posicionar la empresa en el mercado por si sola, lo que puede transformarse positivamente en un ahorro para la empresa y también un incremento en las utilidades del negocio.

Las estrategias bien definidas en los grupos de interés, pueden ocasionar que las conciliaciones pertinentes de parte de la empresa y por la otra, las comunidades donde las organizaciones desarrollan sus actividades lleguen acuerdos que en un momento determinado puedan ocasionar el cese de las operaciones de la organización.

Hoy en día, las organizaciones tiene una idea equivocada de la responsabilidad social empresarial como un enfoque estratégico, ya que en su gran mayoría confunden el concepto de RSE, con los donativos, la siembra de árboles, la creación de fundaciones, o la recogida de plásticos en las playas y ríos, todo esto no es negativo para las empresas, pero es más un marketing de imagen empresarial, que lo que realmente se concibe como responsabilidad social empresarial, en la imagen se puede observar la RSE, con enfoque estratégico en las organizaciones.

### Imagen II.15. Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como estrategia en los negocios



Fuente: Amcham, 2021

Las estrategias de cada organización deben ser diseñadas analizando el entorno donde la empresa opera, ya que cada comunidad en particular, tiene su peculiaridad y por ende posee diferentes necesidades y problemáticas con lo que este enfoque estratégico debe estar alineado para satisfacer la demanda del sector satisfactoriamente.

## **II.4 Cadena de valor de la Constructora Molisa Ingeniería SRL.**

Las organizaciones para alcanzar el éxito en el sector donde realizan sus operaciones, deben poner a disposición de los clientes o consumidores toda la capacidad de producción, su experiencia y la calidad en el producto que ofertan en el mercado.

Sin embargo, para que una empresa potencialice su rentabilidad debe ofrecer una propuesta de valor superior a sus competidores, y no necesariamente con un enfoque al precio, porque el valor del producto es diferente al precio, en esta sección se analiza la cadena de valor de la empresa Molisa Ingeniería, SRL.

“La cadena de valor se entiende como una herramienta estratégica de análisis, para identificar las ventajas competitivas de un negocio frente al mercado”.  
(Teamleader, 2018)

Esta herramienta de la cadena de valor fue introducida por Porter para el análisis de las ventajas competitivas, dividiendo las actividades de la empresa, en principales o de línea y secundarias o de soportes.

Dynamic, (2020). En su artículo La Cadena de Valor de Michael Porter, expresa lo siguiente:

La Cadena de Valor de Porter se trata de una herramienta de gestión que permite analizar las actividades que aportan valor a una empresa, distribuyéndolas en actividades principales o primarias: las dedicadas al desarrollo del producto o servicio que genera valor a la empresa, y actividades secundarias o de soporte: que son aquellas necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa.

El objetivo de la herramienta de la cadena de valor en una empresa es saber identificar cada eslabón de las actividades que generan valor al proceso constructivo de la empresa para mantener la rentabilidad y la calidad en sus viviendas que construye.

**Imagen II.16. La cadena de valor de Molisa Ingeniería, SRL**



Fuente: Propia, 2021.

Datos Molisa Ingeniería SRL.

## **II.5 Análisis de la fuerza 1. (Poder de negociación de los proveedores).**

Los proveedores del sector construcción en las organizaciones son englobados en una sola actividad debido a que gozan del mismo comportamiento, porque todos los materiales de construcción tienen las mismas características, pero calidades diferentes.

Dando como resultado, que en muchas ocasiones esta fuerza, ejerza en los constructores un grado de inestabilidad debido a que manejan los precios de los insumos de construcción, siempre y cuando pertenezcan a asociaciones de grandes productores de los insumos de construcción.

El impacto que ejercen los proveedores en la construcción de viviendas es de vital importancia porque se reflejan en el precio de venta del producto en este caso de las viviendas familiares. Los siguientes factores son un ejemplo de las características principales de los proveedores:

- Grado de organización de los proveedores que rigen el sector.
- Poder de negociación en el precio por parte del proveedor.
- La cantidad existente de proveedores en el mercado.

En el sector construcción existen todo tipos de proveedores siendo los siguientes los más relevantes: Acero, cemento, madera, yesos, agregados (arena y grava), hormigón hidráulico, block y tuberías en PVC.

Polanco, (2021). Expresa lo siguiente:

Entrado el año 2021 -y posiblemente desde antes- se han ido elevando de precio desde los agregados (arena Itabo, grava y arena azul) hasta los clavos, los blocks, los tubos PVC, los alambres eléctricos, el cemento, la varilla y los materiales para estructuras ligeras, entre otros. Los agregados se han incrementado un 12.40%, vistos de manera conjunta, y el cemento un 25.44%.

## **II.6 Análisis de la fuerza 2. (Poder de negociación de los compradores).**

Los clientes buscan que las empresas constructoras ofrezcan las viviendas a mejor precio, sin que afecten la calidad de la misma. Cuando en el mercado existe un mayor número de producto sustituto, entonces el cliente aumenta la fuerza de negociación con el constructor.

Cuando las necesidades de los clientes son cubiertas por un producto que satisfaga en calidad y precio, siempre será la mejor opción del comprador, por tal razón siempre se debe mantener la calidad, y en segundo lugar está el diseño vanguardista en las viviendas.

Los clientes buscarán diseños nuevos y modernos para elegirlos y en muchas ocasiones obviando la calidad.

Existe varios factores que determinan la fuerza de los compradores:

- Cuando el número de clientes es alto.
- Cuando por sí mismo no pueden realizar o desarrollar el producto deseado.
- Cuando la rentabilidad del cliente es alta.
- Cuando tienen fidelización económica.
- El cliente percibe la diferenciación.
- Cuando el cliente no dispone de información del sector.

La experiencia es el mejor factor para que los clientes enfrenten menor grado de dificultad y que el coste del producto resulte económicamente ventajoso para seguir con la empresa y a la vez el constructor lo que desea es ser percibidos por parte del cliente como importante dentro de la cadena de valor.

## **II.7 Análisis de la fuerza 3. (Amenaza de los productos sustitutos).**

En esta fuerza, se analiza como repercute en la empresa, que los posibles compradores sustituyan el producto de la organización por otro similar. En el sector construcción las viviendas forman parte de la gran rentabilidad del sector, sin embargo, en el mercado se ofertan un sin número de productos, a veces con precios más bajos, lo que conlleva a que bajen los precios y la rentabilidad en el sector.

Existen varios factores que determinan la amenaza de los productos sustitutos:

- La calidad del producto sustituto es superior al ofertado por la constructora.
- Si es fácil acceder a otras viviendas ofertadas en el sector.
- Si los clientes perciben en los dos productos ofertados que no se diferencian.
- La innovación en los diseños de viviendas.
- Cuando el precio de la vivienda es muy inferior al producto en el mercado.

## **II.8 Análisis de la fuerza 4. (Amenaza de nuevos competidores).**

Una de las formas más sencilla de medir la rentabilidad en el sector construcción es saber, que posibilidad tiene un nuevo entrante en el mercado, en otras palabras, si será fácil la entrada de ese nuevo competidor, esto se conoce como las barreras de entrada.

“Las barreras pueden ser de muchos tipos y pueden dificultar o impedir la entrada de nuevos competidores. Estas barreras pueden ser naturales o creadas”.  
(Quiminet, 2012)

Las barreras de entrada en el mercado pueden estar sujetas a puntos esenciales e importantes, como lo es el tamaño del sector donde operaran, y por otro lado también están, los canales de distribución, que en ocasiones pueden ocasionar una baja rentabilidad para los nuevos entrantes.

Existen varios factores que determinan la amenaza de los nuevos competidores:

- La localización geográfica del nuevo entrante.
- El acceso a canales de distribución.
- Barreras económica, cuando se requiere capital inicial.
- Economía de escala, producir grandes volúmenes para ahorrar costo.
- Economía de alcance, cuando se desarrolla más de un producto con las características iguales o similares.
- Barreras de carácter legal, como los permisos ambientales.
- Diferenciación de los productos.
- Concentración a los activos estratégicos, cuando los que domina el mercado tienen mejor acceso a la materia prima, ejemplo sería el costo de dichos materiales.
- Factores éticos e imagen pública.

## **II.9 Análisis de la fuerza 5. (Rivalidad entre los competidores existentes).**

Cuando los competidores están bien posicionados en el mercado del sector construcción, más difícil será penetrar para poder competir con esas organizaciones donde los costos fijos sean altos, pues tienen que hacer cambios de estrategias constantemente, lo que puede desencadenar una guerra de precios que no es saludable al sector.

“Una rivalidad entre oponentes tiene como objetivo mejorar la posición de una empresa utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de productos nuevos e incrementar el servicio al cliente”. (MBA, 2021)

Existen varios factores que determinan la rivalidad entre los competidores:

- Intereses Estratégicos Elevados, cuando los competidores desean el éxito.

- Cuando incrementan la capacidad, aplicando una estrategia basada en una economía de escala.
- Cuando la falta de diferenciación en el diseño y los clientes buscan el servicio y los precios como base fundamental de la compra.
- Cuando se ralentiza la economía del sector o el país, esto hace que las empresas existentes sean más fuertes.
- El número de las empresas rivales o existente en el sector determina el equilibrio si están más o menos, del mismo tamaño o disponen de los recursos económicos parecidos.

## **II.10 Análisis de información**

En esta investigación se hace uso de dos instrumentos para la recolección de información, para que puedan acercarse a la comprobación de las hipótesis planteadas, del problema de investigación.

Estas herramientas son el cuestionario y la entrevista, que consta de preguntas y respuestas relevante para las posibles conclusiones y recomendaciones del problema de investigación.

### **II.10.1 Análisis de entrevistas**

Las respuestas a la entrevista fueron respondidas por constructores independientes del sector construcción en Prados oriental, en Santo Domingo este, donde coinciden que en el sector construcción en los últimos años ha experimentado un crecimiento, por lo que son muchas las pequeñas empresas que entran al mercado teniendo como estrategia base el diseño innovador de las viviendas familiares.

Teniendo claro que los materiales de construcción enfrentan el alza más grande en los últimos tiempos por la pandemia del covid-19, aunque algunos de ellos difieren y expresan que la inestabilidad en los precios de los materiales, se debe a

la gran especulación y también a los altos aranceles que pagan las empresas importadoras para traer los materiales al país, tal es el caso del acero.

En cuanto al costo /beneficio difieren sus opiniones debido a que unos se van directamente al costo, es decir, dicen que, si sigue el incremento de las materias primas, tendrán que aumentar las viviendas en un 34% más, al llegar diciembre 2021.

Mientras que otros se muestran esperanzados, en que las políticas para controlar la inflación que hizo el banco central de la Republica Dominicana, obtengan los resultados deseados, así los clientes no serán impactados con el precio de su vivienda.

Por otro lado, exponen que, para destinar más recursos al abastecimiento de los materiales de construcción, muchos del sector dejaron de construir viviendas porque no cuentan con los recursos suficientes para mantenerse en el sector y obtener la rentabilidad mínima que les permita mantener la competitividad.

## **II.10.2 Análisis de cuestionarios**

Se formularon preguntas que fueron contestadas por los colaboradores de la empresa Molisa Ingeniería, para un total de 31 cuestionario, donde se detalla en los resultados de la información, el área de desempeño de cada colaborador, donde se obtuvo una diversidad de respuesta sobre la importancia de la aplicación de las cinco fuerzas de Porter y la matriz FODA, para lograr la ventaja competitiva y desarrollar una estrategia que asegure el éxito de la empresa para transformar la constructora Molisa ingeniería en una socialmente responsable.

Para que una empresa sea rentable y permanezca en el tiempo debe estar en constante innovación y fortalecimiento de las estrategias que implementa en el mercado. Teniendo en cuenta que el sector construcción es uno de los pilares de

la economía nacional, porque dinamiza las compras de diferentes sectores tanto industrial como de los recursos humanos.

### II.10.3 Gráficos y resultados de información

#### Cargo de los constructores del sector Prado Oriental

**Tabla II.1. Cargo que desempeñan constructores Prado Oriental**

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Ingeniero	61,29 %	19
▼ Maestro Constructor	6,45 %	2
▼ Estudiante de Ingeniería	3,23 %	1
▼ Obrero	3,23 %	1
▼ Otro	25,81 %	8
Total de encuestados: 31		

Fuente: Cuestionario realizado a los constructores prado oriental, jul. 2021

**Gráfico II.1. Cargo que desempeñan Constructores Prado Oriental**

#### Cargo que Ocupa

Respondidas: 31 Omitidas: 0



Fuente: Tabla II 1

Se puede identificar que la ocupación dentro del sector Prado Oriental, los ingenieros constructores obtienen un valor de 61.29% lo que demuestra la existencia de constructores independientes y Emprendedores.

## Han usado algún Método para diseñar una estrategia competitiva.

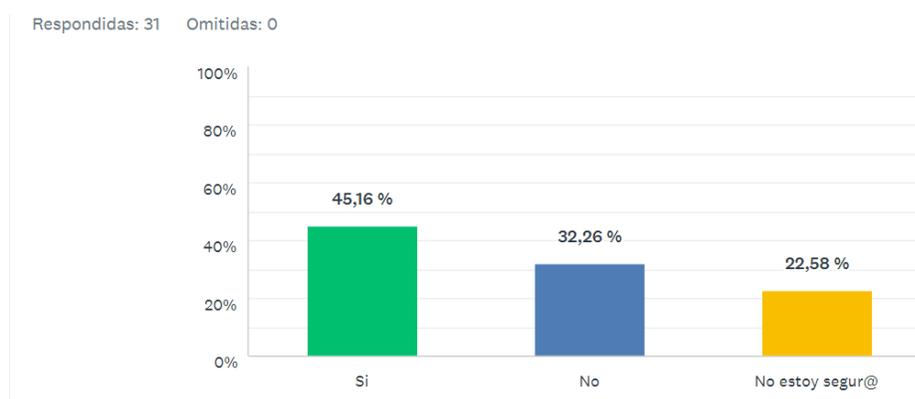
**Tabla II.2. Han usado método para diseñar una estrategia competitiva**

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Si	45,16 %	14
▼ No	32,26 %	10
▼ No estoy segur@	22,58 %	7

Total de encuestados: 31

Fuente: Cuestionario realizado a los constructores prado oriental, jul. 2021

**Gráfico II.2. Han usado método para diseñar una estrategia competitiva**



Fuente: Tabla II 2.

Se puede observar que los constructores del sector Prado oriental han usado al menos algún método para diseñar una estrategia competitiva porque el 45.16% dice conocer uno, sin embargo, existe un 32.26% que no usa ningún método estratégico.

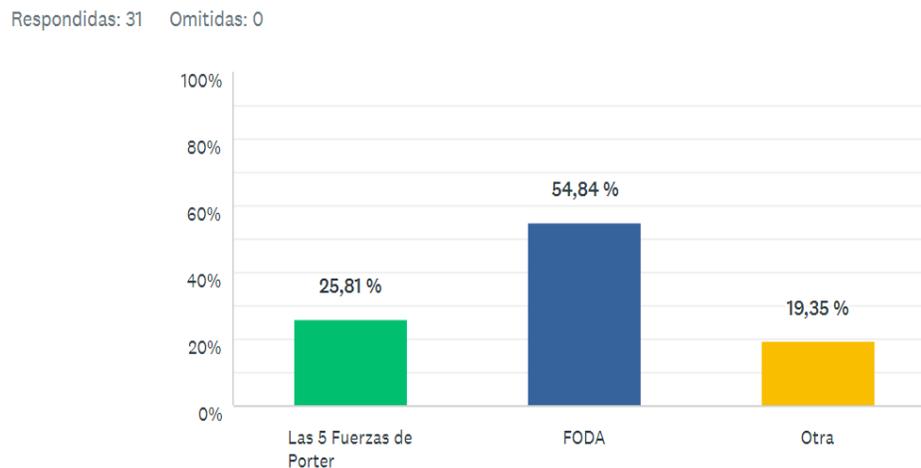
## Método conocido para el diseño de una estrategia competitiva

**Tabla II.3. Método para diseñar una estrategia competitiva**

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Las 5 Fuerzas de Porter	25,81 %	8
FODA	54,84 %	17
Otra	19,35 %	6
TOTAL		31

Fuente: Cuestionario realizado a los constructores prado oriental, jul. 2021

**Gráfico II.3. Han usado método para diseñar una estrategia competitiva**



Fuente: Tabla II 3.

Como se puede apreciar la herramienta del FODA es utilizada por los constructores dl sector Pardo oriental con un porciento de 54.84%, y tan solo un 25.81% utiliza las 5 fuerzas de Porter.

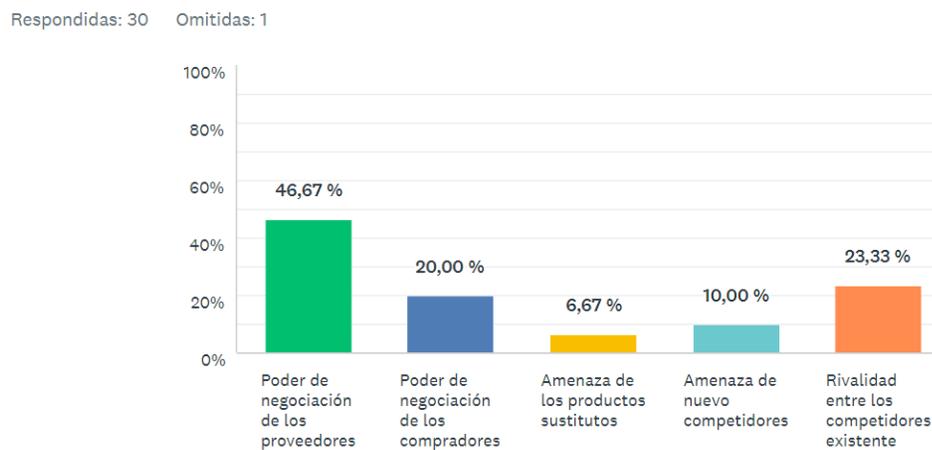
**La fuerza de mayor impacto en el sector construcción para una estrategia empresarial.**

**Tabla II.4. La fuerza de mayor impacto en el sector construcción**

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Poder de negociación de los proveedores	46,67 %	14
▼ Poder de negociación de los compradores	20,00 %	6
▼ Amenaza de los productos sustitutos	6,67 %	2
▼ Amenaza de nuevo competidores	10,00 %	3
▼ Rivalidad entre los competidores existente	23,33 %	7
Total de encuestados: 30		

Fuente: Cuestionario realizado a los constructores prado oriental, jul. 2021

**Gráfico II.4. La fuerza de mayor impacto en el sector construcción La fuerza de mayor impacto en el sector construcción**



Fuente: Tabla II. 4

Se observa que, para los constructores del prado oriental, la fuerza que ellos perciben con mayor impacto dentro del sector construcción, es el poder de negociación con los proveedores que representa un 46.67%, en segundo lugar, con un 23.33% se encuentra la rivalidad entre los competidores existente.

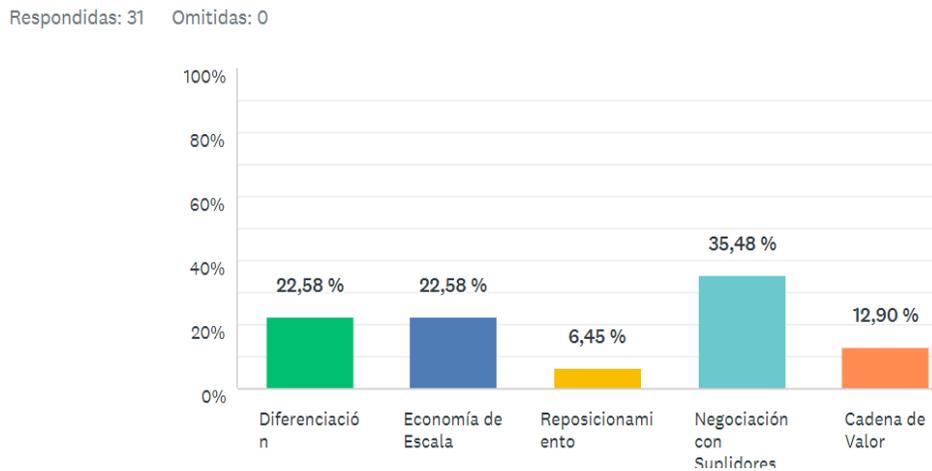
## Desarrollo de la ventaja competitiva a través de las 5 fuerzas de Porter.

**Tabla II.5. Ventaja competitiva a través de las 5 fuerzas de Porter.**

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Diferenciación	22,58 % 7
▼ Economía de Escala	22,58 % 7
▼ Reposicionamiento	6,45 % 2
▼ Negociación con Suplidores	35,48 % 11
▼ Cadena de Valor	12,90 % 4
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>

Fuente: Cuestionario realizado a los constructores Prado oriental, jul. 2021

**Gráfico II.5. Ventaja competitiva a través de las 5 fuerzas de Porter.**



Fuente: Tabla II .5.

Se observa que, para los constructores de Prado oriental, la negociación con los suplidores representa una ventaja competitiva con un 35.48%, siendo la diferenciación y la economía de escala un segundo lugar ambas con un 22.58%.

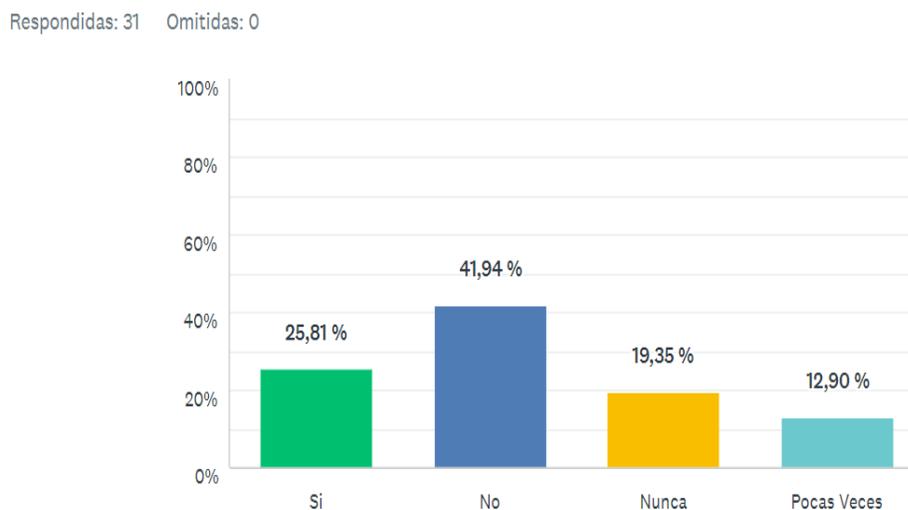
## La Implementación del análisis FODA en la construcción de viviendas familiares.

**Tabla II.6. Implementación del FODA en la construcción de viviendas familiares**

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si	25,81 % 8
No	41,94 % 13
Nunca	19,35 % 6
Pocas Veces	12,90 % 4
Total de encuestados: 31	

Fuente: Cuestionario realizado a los constructores prado oriental, jul. 2021

**Gráfico II.6. Implementación del FODA en la construcción de viviendas familiares**



Fuente: Tabla II 6

Se puede observar que el análisis de la matriz FODA, los constructores del sector Prado Oriental NO la implementan en la construcción de viviendas representando un 41.94%, versus un 25.81% que si utilizan la herramienta FODA.

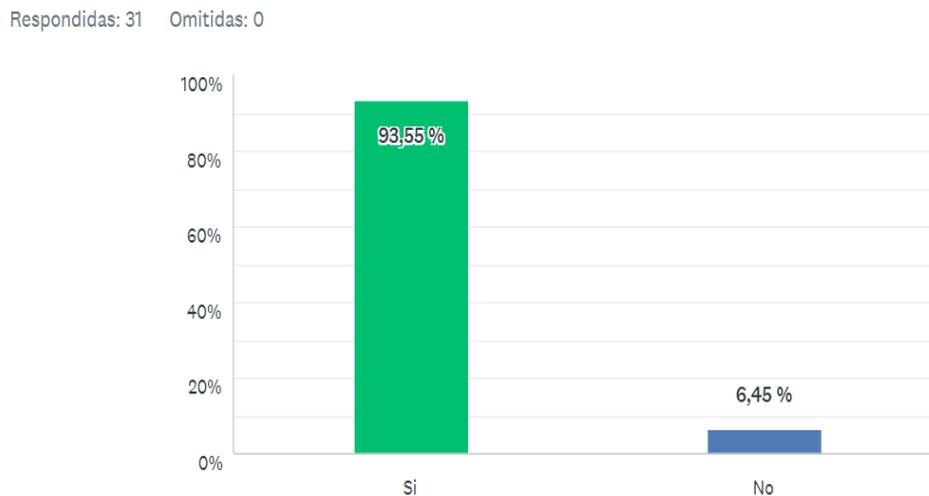
## El sector construcción está innovando en las estrategias de mercado

**Tabla II.7. El sector construcción está innovando en las estrategias de mercado**

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Si	93,55 %	29
▼ No	6,45 %	2
TOTAL		31

Fuente: Cuestionario realizado a los constructores prado oriental, jul. 2021

**Gráfico II.7. El sector construcción está innovando en las estrategias de mercado**



Fuente: Tabla II 7.

Dentro del sector construcción si se está innovando en las estrategias del mercado, como pueden apreciar un 93.55% cree que la estrategia está basada en la innovación del sector en la construcción de viviendas familiares.

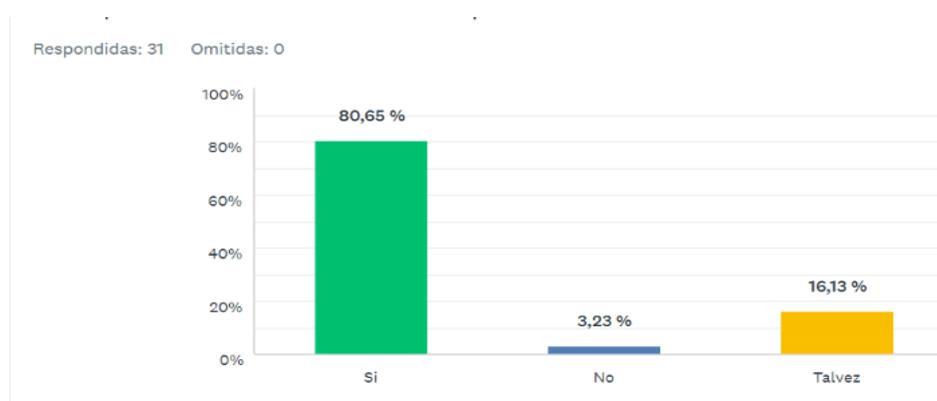
## Considerar el desarrollo de una estrategia basada en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

**Tabla II.8. Estrategia basada en Responsabilidad Social Empresarial (RSE).**

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Si	80,65 %	25
▼ No	3,23 %	1
▼ Talvez	16,13 %	5
TOTAL		31

Fuente: Cuestionario realizado a los constructores prado oriental, jul. 2021

**Gráfico II.8. Estrategia basada en Responsabilidad Social Empresarial (RSE).**



Fuente: Tabla II 8.

Los constructores de Prado Oriental muestran un interés en considerar que una estrategia basada en la responsabilidad social empresarial, es vital para el desarrollo de la competitividad, lo que arroja un porcentaje de aceptación de 80.65%.

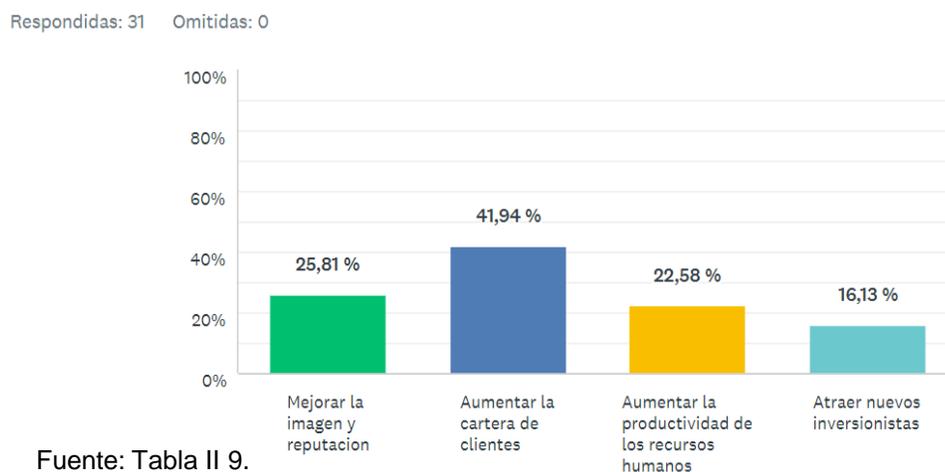
## Beneficios que pueden obtenerse al implementar una estrategia basada en RSE.

**Tabla II.9. Beneficios al implementar una estrategia con enfoque en RSE**

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Mejorar la imagen y reputación	25,81 %	8
Aumentar la cartera de clientes	41,94 %	13
Aumentar la productividad de los recursos humanos	22,58 %	7
Atraer nuevos inversionistas	16,13 %	5
Total de encuestados: 31		

Fuente: Cuestionario realizado a los constructores prado oriental, jul. 2021

**Gráfico II.9. Beneficios al implementar una estrategia con enfoque en RSE**



Fuente: Tabla II 9.

La estrategia con un enfoque en RSE, muestra que para los constructores el aumentar la cartera de clientes sería su principal meta. Se observa que el 41,94% estuvo de acuerdo, mientras que el 25,81% considero que mejorar la imagen y la reputación también es beneficioso e importante para sus empresas.

## Importancia de la implementación en el sector construcción de las 5 fuerzas de Porter.

**Tabla II.10. Importancia de las 5 Fuerzas de Porter**

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Potenciar la rentabilidad	29,03 %	9
▼ Diversificación de los proyectos	19,35 %	6
▼ La innovación en el diseño de viviendas	51,61 %	16
<b>TOTAL</b>		<b>31</b>

Fuente: Cuestionario realizado a los constructores prado oriental, jul. 2021

**Gráfico II.10. Importancia de las 5 fuerzas de Porter**



Fuente: Tabla II.10

La estrategia basada en las 5 fuerzas de Porter tendría un impacto positivo según los encuestados, en que la innovación en los diseños de las viviendas familiares, donde un 51.61% piensa en que actualizando sus diseños tendrían más impacto en los clientes, mientras que, un 29.03% tiene la certeza de que pueden potenciar su rentabilidad, al desarrollar las estrategias competitivas tomando en cuenta las 5 fuerzas en el sector construcción en Prado Oriental.

## **CAPÍTULO III**

### **DESARROLLO DE LA 5 FUERZA DE PORTER PARA LA APLICACIÓN EN CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS FAMILIARES**

#### **III.1 Importancia del desarrollo de las cinco fuerzas de Porter en el sector construcción**

Comprender el sector construcción para analizar las cinco fuerzas de Porter permitirá su análisis, para anticipar la competencia y de modo sostenible, a que la rentabilidad de la organización se afiance a mediano y largo plazo, para su permanencia en el tiempo.

“La parte creativa de esto, es encontrar un punto donde se encuentren los alcances de la empresa con las necesidades de los clientes en un área donde la competencia no pueda llegar ni replicarnos”. (Collins & Rukstad, 2008)

Todas las acciones competitivas pueden ser definidas como movimientos competitivos específicos, cuando una empresa inicia en una dirección externa para incrementar su posición competitiva relativa.

La estrategia competitiva en el sector construcción debe enfocarse en la búsqueda del posicionamiento y sostenerse cuando se aplique las cinco fuerzas de la competitividad, toda decisión debe tomarse en base a una estrategia diseñada para agregar valor a la organización.

Para las organizaciones grandes, medianas o pequeñas, es de vital importancia analizar, sobre todo medir los recursos (humanos, financieros) para lograr que la estrategia que se desarrolla en el proceso de planificación, en el momento que se implemente, proporcione la potencia a las oportunidades y fortaleza, y que, al mismo tiempo, logre enfrentar las amenazas y debilidades que existen en todas las empresas del sector construcción dominicano.

La importancia de establecer una estrategia competitiva es saber identificar y analizar el sector donde pertenece la empresa para estar en la misma sintonía de la visión, misión y valores de la organización.

“Las cinco fuerzas de Porter nos permiten desarrollar nuevas estrategias de negocio para analizar la competencia de nuestra empresa dentro del sector al que pertenecemos o donde nos movemos”. (Martín, 2018)

Las viviendas familiares, son parte importante del sector construcción representa un alto nivel de crecimiento económico, lo que obliga al sector construcción cada vez, ser más competitivo y eficiente para cubrir las necesidades de la demanda del mercado existente y a largo plazo.

ECHEVERRI GÚTIERREZ, (2017). Expresa lo siguiente:

Las fuerzas externas en cualquier sector son de gran importancia, dado que estas por lo general afectan a todas las empresas del sector estudiado, la clave se encuentra en las distintas habilidades y ventajas que poseen las organizaciones para competir en el mercado.

En tal sentido, lo que se busca con este modelo de las cinco fuerzas de Porter, es tener identificadas todas las organizaciones y sus posiciones dentro del sector construcción específicamente en las viviendas familiares, de esta forma se obtiene la información clave para el desarrollo de las estrategias competitivas más eficaces y que resulten adecuadas a las diferentes reacciones en el mercado donde se ofertan las viviendas.

Las organizaciones por pertenecer a un sector productivo o atractivo no significan que obtendrá la rentabilidad necesaria para posicionarse en el mercado, por esa razón, es importante que las estrategias competitivas que se implemente estén alineadas a la visión y misión de cada organización.

CASTRO MONGE, (2009). Afirma lo siguiente:

Una empresa en un sector industrial muy atractivo puede, sin embargo, no ganar utilidades atractivas si ha elegido una posición de competencia mala. Al revés, una empresa en una excelente posición competitiva puede estar en un sector industrial tan malo que no tenga muchas utilidades, y sus esfuerzos adicionales para aumentar su posición tendrán pocos beneficios.

### **III.2 Aspectos medioambientales de la estrategia empresarial en la construcción de viviendas familiares**

En estos tiempos modernos, si las organizaciones no avanzan con las nuevas tendencias ambientales (GREEN), para preservar el medio donde operan Y mitigar el impacto ambiental de sus actividades muchas organizaciones desaparecerán del mercado existente, donde los clientes cada vez son más exigentes y respetuoso del medio ambiente por tal razón es importante que tomen conciencia de la responsabilidad social empresarial (RSE).

La construcción de viviendas familiares en un futuro no muy lejano, serán parte de un nuevo modelo de negocio donde la sustentabilidad y la innovación serán protagonistas, el uso de materiales alternativos o de reciclaje tendrán un impacto positivo y económico.

“Fomentar una economía circular es fundamental para lograr la sostenibilidad en el medio ambiente y dar cumplimiento a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, específicamente, al Objetivo 12 sobre consumo responsable”. (Jimenez,2021)

La tendencia de cuidar el medio ambiente con el tiempo se ha convertido en la nueva forma de competir, cuando las organizaciones desarrollan estrategias con

enfoque en la RSE, atraen clientes sensibles a la conservación ambiental y no al precio.

Vidal, (2019). Expresa lo siguiente:

Las empresas deben tomar en cuenta que sus acciones afectan positiva o negativamente la calidad de vida de sus colaboradores e influyen en el desarrollo de las comunidades donde realizan sus operaciones. Para atender la desigualdad social y promover el crecimiento económico, los empresarios han comenzado a sumarse a iniciativas, desarrollar estrategias y generar programas de responsabilidad social.

En tiempos anteriores, se veía la RSE, como una simple campaña de publicidad o marketing para atraer clientes y vender, sin embargo, se ha demostrado que este tipo de estrategia empresarial tiene diferentes enfoques, como lo es el aspecto social, económico y ambiental.

Las organizaciones que desarrollan sus actividades independientemente del sector a que se dediquen, es para obtener rentabilidad, todas las empresas tienen que rentar de lo contrario, no es negocio, lo justo es, que se les devuelva a las comunidades algún beneficio colectivo que contribuya al desarrollo socioeconómico.

Para que las estrategias con enfoque en la responsabilidad social empresarial, sean implementadas deben de estar alineadas con las metas de la organización, en la visión, misión y valores empresarial, que todos los colaboradores, los grupos de interés estén informados, documentados y capacitados para obtener los resultados deseados.

### **III.3 La generación de empleos en el Sector construcción de viviendas familiares**

El sector construcción es fundamental para la recuperación económica del país, por ende, es el principal proveedor de empleos ya sea formales e informales, también es el responsable de la dinamización económica que esta pandemia del covid-19, ha sumergido los países del mundo.

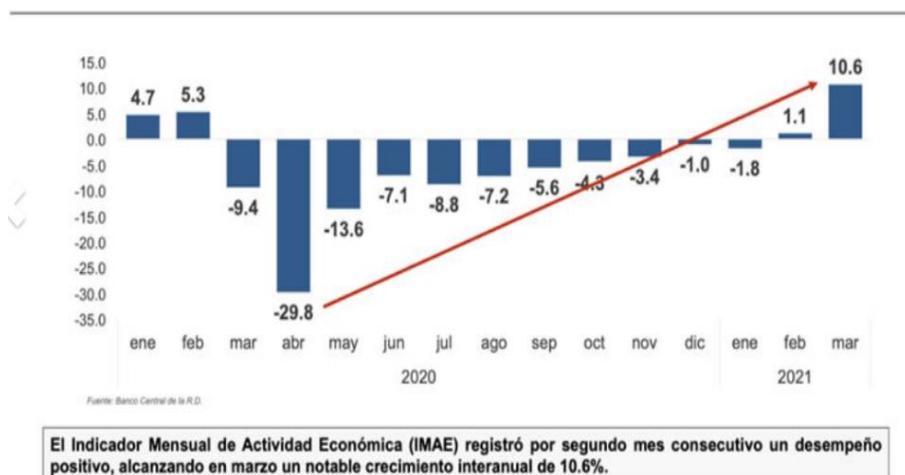
BCRD, (2021). En la en la 6ta. Mesa Nacional de la Vivienda, organizada por la Asociación Dominicana de Constructores y Promotores de Vivienda (ACOPROVI), expresa lo siguiente:

Como es de público conocimiento, el sector vivienda junto con el sector de la construcción constituyen una de las principales actividades económicas, por su efecto multiplicador, a través de la demanda de insumos de fabricación local para los diversos tipos de edificaciones, la generación de empleos y la demanda de crédito para el desarrollo de proyectos de infraestructura tanto privados como públicos y para la adquisición de viviendas.

En ese sentido, se demuestra que el sector construcción de viviendas es un elemento dominante para la economía dominicana lo que representa casi un 12% de PIB.” El sector que más empleos genera, directos e indirectos, con un estimado de alrededor de 331, 829 plazas en los tres segmentos que convergen en las construcciones, según cifras que maneja el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD)”. (caribe, 2020)

El banco central de la Republica Dominicana (BCRD), en la medición de sus indicadores de la actividad económica en cada sector del país, muestra que el sector construcción es líder del crecimiento interanual obteniendo un 56.8%, colocándolo por encima de los demás sectores incluyendo zonas francas, minería, transporte, entre otros muy importantes para la economía local. (Ver imagen III 1.)

### Imagen III.17. Indicador mensual de actividad económica (IMAE), 2021-2021



Fuente: BCRD, (2021)

#### III.3.1 Ventas de viviendas familiares

Si bien construir las viviendas dinamiza la economía, pero las ventas de las viviendas es otro detonante en la recuperación monetaria del país en la pandemia del COVID- 19, lo que impacta directamente el sector financiero, más bien la banca dominicana.

BCRD, (2021). Expresa lo siguiente:

Al 26 de abril de 2021, el Banco Central ha desembolsado por medio de las distintas facilidades de liquidez y reportos RD\$191,876.7 millones a través de los intermediarios financieros, alcanzando cerca de 90 mil préstamos otorgados. Los principales sectores receptores de recursos han sido: Comercio y MiPymes (RD\$82,383 millones), Hogares (RD\$28,902 millones), Manufactura (RD\$20,028 millones) y Construcción (RD\$17,625 millones).

La necesidad de que el costo, para la compra de la vivienda de bajo costo debe estar acorde con la realidad que existe en el mercado inmobiliario, de manera que familias de clase media puedan beneficiarse de los préstamos que ofrecen la banca dominicana y beneficiarse de las tasas que se otorgan a este tipo de vivienda.

**Tabla III.11. Préstamos concedidos a través de la provisión de liquidez por sector**

Sector económico	Monto RD\$ millones	Cantidad de beneficiarios
Comercio y Mipymes	33,178.8	11,500
Hogares	15,220.9	18,927
Manufactura	13,518.6	799
Construcción	7,784.4	514
Exportación	7,101.8	222
Agropecuaria	4,956.4	1,099
Turismo	2,374.3	142
Otros servicios	1,222.5	103
<b>Total</b>	<b>85,357.7</b>	<b>33,306</b>

Fuente: BCRD, (2021)

BCRD, (2021). Expresa lo siguiente:

Como podrá apreciarse, en adición a los repos por RD\$60,000 millones que han sido utilizados de forma recurrente por los intermediarios para líneas de crédito y gestión de liquidez de corto plazo, el BCRD ha puesto a disposición de las entidades financieras recursos por RD\$130,000 millones para ser prestados a los hogares y empresas. De este monto, las entidades han colocado unos RD\$85,358 millones a más de 33 mil beneficiarios distribuidos en toda la geografía nacional (ver tabla III 1.)

Se puede destacar que las empresas que califican como MiPymes han experimentado un beneficio por las medidas que ha tomado el BCRD, como se observa en la tabla III 1, han recibido solo en préstamo RD\$33,179 millones, lo que demuestra que las políticas financieras tomadas por BCRD para manejar la crisis que atraviesa dicho sector a causa de la pandemia del COVID-19, están arrojando el resultado deseado para salir de la crisis.

De igual forma se puede apreciar que para el sector construcción tiene una provisión en préstamos de RD\$7,784 millones lo que se deduce que las ventas de viviendas dinamizan el sector construcción apalancado en el sector financiero.

### Imagen III.18. Participación por sector

			2015	2016	2017	2018	2019
<b>Agropecuario</b>	Agropecuario	Agricultura	3.5%	3.6%	3.5%	3.3%	3.1%
		Ganadería	2.0%	1.9%	1.9%	1.9%	1.8%
<b>Industria</b>	Construcción	Construcción	10.2%	9.5%	10.5%	11.4%	11.3%
	Manufactura	Elaboración de Bebidas y Productos de Tabaco	1.3%	1.3%	1.4%	1.3%	1.2%
		Fabricación de Productos de la Refinación de Petróleo..	1.0%	1.0%	1.0%	1.1%	1.0%
		Industrias de Alimentos	4.5%	4.4%	4.3%	4.2%	4.1%
	Minería	Minería	1.6%	2.0%	1.9%	1.7%	1.8%
	Otras Manufacturas	Manufactura ZF	3.3%	3.3%	3.3%	3.3%	3.1%
		Otras Manufacturas	4.6%	4.3%	4.1%	4.2%	4.2%
<b>Servicios</b>	Adm Pub y SS	Adm Pub y SS	4.0%	3.9%	4.1%	4.1%	3.6%
	Comercio	Comercio	10.4%	10.7%	10.4%	10.3%	9.7%
		Educación Privada	2.2%	2.2%	2.1%	2.0%	2.2%
		Educación Pública	2.8%	3.1%	3.2%	3.3%	3.1%
	Energía y Agua	Energía y Agua	2.0%	1.7%	1.6%	1.6%	1.5%
	Financiero	Financiero	4.0%	4.2%	4.2%	4.1%	4.5%
	Hoteles, Bares y Restaurantes	Hoteles, Bares y Restaurantes	7.8%	7.8%	7.8%	7.6%	8.4%
	Inmobiliario y Vivienda	Inmobiliario y Alquiler	8.2%	8.1%	7.9%	7.6%	7.7%
	Otros Servicios	Otros Servicios	7.5%	7.6%	7.4%	7.2%	7.5%
	Salud	Salud Privada	1.9%	2.0%	2.0%	2.1%	2.1%
		Salud Pública	1.0%	1.0%	1.0%	1.1%	1.0%
Transporte y Comunicaciones	Comunicaciones	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	0.8%	
	Transporte	8.3%	8.2%	8.3%	8.2%	8.6%	

Fuente: ACOPROVID, 2019

Datos: BCRD

### III.4 Aplicación de las cinco fuerzas de Porter usando el FODA en la construcción de viviendas familiares.

La aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, en esta investigación se desarrolla en el sector construcción de viviendas familiares en Santo Domingo este, en el sector de Prado oriental, donde el crecimiento poblacional en los últimos años es de gran impacto, donde la demanda de las viviendas familiares es alta.

En este análisis, contempla el ambiente más cercano a la empresa, en este caso constructora Molisa Ingeniería, donde sus actividades la construcción de viviendas familiares se desarrolla en el sector de Prado oriental perteneciente a Santo Domingo Este, se procederá a la identificación de cada fuerza y las barreras de entradas y salidas tomando como herramienta la matriz Foda.

Las cinco fuerzas de Porter, este es un modelo de negocio que analizara la incidencia sobre las características del sector construcción, usando las fortalezas y oportunidades para transformarla en las estrategias competitivas que se aplicaran en la organización para obtener los resultados deseados.

En las organizaciones, sin importar en el sector donde operen, las estrategias desarrolladas a través del análisis de las cinco fuerzas son usada como planificación, dándole siempre el enfoque estratégico, alineados con la visión de la empresa, debido a que cada una tiene un nivel organizacional diferente y diverso, aun si se dedican al mismo tipo de negocio.

La matriz FODA, es la herramienta clave que marca el camino correcto para las organizaciones, ya que se analiza la situación actual de cada empresa arrojando los resultados más parecidos a la realidad, y de esta forma evaluar con tiempo, cualquier situación que comprometa la rentabilidad del negocio y tener una visión diferente de todas las posibles amenazas y afrontar las debilidades para una buena toma de decisión oportuna y válida para cada situación que se presente a mediano y largo plazo.

Con este nuevo enfoque en el sector construcción de viviendas, se observa que el entorno donde las empresas hacen sus actividades es determinante para el éxito del negocio, por lo tanto, es vital para la organización conocer lo interno de su empresa, ser honesto al listar los recursos tanto humanos como financiero que dispone para hacer frente a cada situación que pudiese presentársele.

La ventaja competitiva de cada empresa dependerá de cómo estas cinco fuerzas interrelacionan entre sí, donde el aumento de la competitividad dependerá de saber aprovechar las cinco fuerzas para ejercer su aplicación y obtener la rentabilidad manteniendo la diferenciación, la calidad y el diseño innovador de las viviendas familiares a largo plazo.

### III.4.1 Aplicación de la fuerza 1 (Poder de negociación de los proveedores).

**Tabla III.12. Poder de negociación de los proveedores en Constructora Molisa Ingeniería.**

Fuerza 1 (F1)	Descripción/ Concepto de F1	Características identificadas en el sector construcción de viviendas familiares	Estrategia competitiva basado en el FODA de la empresa	Comentarios
Poder de negociación de los proveedores	- Es la coacción que ejercen los proveedores de los materiales de construcción sobre las empresas constructoras disminuyendo o aumentando los precios, afectando la calidad y reduciendo la disponibilidad.	<p><b>-Acero</b> Representa un gran porcentaje del costo de la vivienda. Entre ellas esta: la empresa Gerdau Metaldom, Kinnox.</p> <p><b>-Cemento</b> Representa otra gran parte de la construcción, en este renglón hay varios proveedores. Algunos de ellos son: Cemento Santo Domingo, Cibao, Argos, Titan, Panan.</p> <p><b>-Block</b> Representa otro porcentaje importante dentro de los principales proveedores de la construcción de viviendas familiares. Se pueden mencionar los siguientes: Aguayo, Khoury, Bisonó, Padoca, Ochoa, entre otras.</p>	<p>-Aumentar la construcción de la vivienda analizando la demanda para garantizar un suministro de materiales con calidad y oportuno basado en la planificación de cada vivienda.</p> <p>-Analizar si el cambio de proveedor afecta la relación costo/calidad.</p>	<p>El poder de negociación de los proveedores en el caso del acero es alto, debido a que el acero representa el 30% del costo de la vivienda, sumándole que es una sola empresa establece los precios.</p> <p>En el caso del cemento y los bloques como existen varios proveedores ofertando sus productos no incurren en costo por el cambio de proveedor.</p>

Fuente: Propia

### III.4.2 Aplicación de la fuerza 2 (Poder de negociación de los compradores).

**Tabla III.13. Poder de negociación de los compradores en Constructora Molisa Ingeniería**

<b>Fuerza 2 (F2)</b>	<b>Descripción/ Concepto de F2</b>	<b>Características identificadas en el sector construcción de viviendas familiares</b>	<b>Estrategia competitiva basado en el FODA de la empresa</b>	<b>Comentarios</b>
Poder de negociación de los compradores	-Es la capacidad que tienen los clientes de exigir precio y calidad del producto o el servicio ofertado por las empresas.	<p>-Las viviendas construidas por Molisa Ingeniería son dirigidas a un mercado con poder adquisitivo alto, no son viviendas de bajo costo.</p> <p>- Los clientes no son sensibles al precio, por lo que exigen calidad en su mayoría viven en el extranjero y compran viviendas para invertir en el país.</p>	<p>-Innovar el diseño de las viviendas fomentando las técnicas de construcción para impulsar la rentabilidad del negocio.</p> <p>-Introducir nuevos diseños minimalista para competir con productos diferenciados de la competencia.</p> <p>-Desarrollar una marca con valor agregado en calidad y garantías.</p>	<p>-El poder de negociación de los compradores es bajo, debido a que las viviendas se ofertan en planos y los clientes hacen sus ajustes en el proceso constructivo lo cuales en muchas ocasiones se rediseñan y distribuyen los espacios por sus exigencias.</p> <p>-La personalización en los diseños de las viviendas ha sido un factor determinante para fidelizar los clientes.</p>

Fuente: Propia

### III.4.3 Aplicación de la fuerza 3 (Amenazas de los productos sustitutos).

**Tabla III.14. Amenaza en los productos sustitutos en Constructora Molisa Ingeniería**

<b>Fuerza 3 (F3)</b>	<b>Descripción /Concepto de F3</b>	<b>Características identificadas en el sector construcción de viviendas familiares</b>	<b>Estrategia competitiva basado en el FODA de la empresa</b>	<b>Comentarios</b>
Amenaza en los productos sustitutos	<p>-Como su nombre lo indica se refiere a los productos que existen en el mercado que pueden satisfacer las necesidades del cliente.</p>	<p>-Los productos sustitutos que ofertan en el sector del Prado oriental son viviendas familiares, y apartamentos.</p> <p>-Los productos ofertados tienen una variación en el precio, todo dependerá al cliente que va dirigido.</p> <p>- Las empresas que ofertan estas viviendas son las siguientes:                      constructora Filadelfia, Bisonó, Inversiones Cabrera, entre otros constructores independientes.</p> <p>- otro renglón que en su momento puede convertirse en sustituto es el inmobiliario en alquiler de viviendas.</p>	<p>-Innovar el diseño de las viviendas fomentando las técnicas de construcción para impulsar la rentabilidad del negocio.</p> <p>-Introducir nuevos diseños minimalista para competir con productos diferenciados de la competencia.</p> <p>-Desarrollar una marca con valor agregado en calidad y garantías para que el cliente no se intimide al optar por la compra de su vivienda.</p>	<p>-La amenaza de producto sustituto es muy alta, debido a que los apartamentos ofertados en Prado Oriental son asequibles y califican como vivienda de bajo costo.</p> <p>-También se analizan la disponibilidad de los productos sustitutos debido a que son edificios de Cientos de apartamentos lo que hace de la ventaja competitiva una economía de escala.</p>

Fuente: Propia

### III.4.4 Aplicación de la fuerza 4 (Amenazas de los nuevos competidores).

**Tabla III.15. Amenaza de los nuevos competidores en Constructora Molisa Ingeniería**

Fuerza 4 (F4)	Descripción/ Concepto de F4	Características identificadas en el sector construcción de viviendas familiares	Estrategia competitiva basado en el FODA de la empresa	Comentarios
Amenaza de los nuevos competidores	<p>-Esta fuerza la define lo difícil que es para un nuevo competidor entrar al mercado. La amenaza de un nuevo entrante permite visualizar a los competidores antes de convertirse en una competencia real.</p>	<p>-Las barreras de entrada son aquellas condiciones que se presentan para que una nueva empresa compita en el sector.</p> <p>-Algunas barreras conocidas son las sigts: Economía de escala, diferenciación del producto, acceso a los canales de distribución, experiencia y aprendizaje, fidelización de cliente, políticas públicas e impuesto a la compra y venta de viviendas familiares.</p> <p>-Tramitación de planos y permisos ambientales.</p> <p>-Grandes inversiones de capital que hacen imposible la competencia igualitaria, un ejemplo de esto es el dinero de procedencia ilícita.</p>	<p>-Identificar las posibles alianzas para mantener la eficiencia y aumento del brazo financiero.</p> <p>-Introducir nuevos diseños minimalista para competir con productos diferenciados de la competencia.</p> <p>-Gestionar financiamiento estimulando las inversiones en el sector construcción.</p>	<p>-La amenaza de los nuevos competidores es alta, debido a que el sector construcción es muy competitivo por el crecimiento constante del mercado inmobiliario.</p> <p>-Las barreras en el sector es alta, por la economía de escala de los grandes constructores que suprimen las pequeñas MiPymes, ya sea por las grandes inversiones o por la financiación de los proyectos.</p>

Fuente: Propia

### III.4.5 Aplicación de la fuerza 5 (Rivalidad entre los competidores existente).

**Tabla III.16. Rivalidad entre los competidores existente en Constructora Molisa Ingeniería**

<b>Fuerza 5 (F5)</b>	<b>Descripción /Concepto de F5</b>	<b>Características identificadas en el sector construcción de viviendas familiares</b>	<b>Estrategia competitiva basado en el FODA de la empresa</b>	<b>Comentarios</b>
Rivalidad entre los competidores existentes	<p>-Es la fuerza con que la empresa toman acciones, para mantener y fortalecer su posición.</p> <p>-Utilizan diversas herramientas y tácticas, por ejemplo: Campaña publicitaria, lanzamientos de productos y diseños nuevo, guerra de precios.</p>	<p>-La competencia de precios es inestable y baja la rentabilidad en el sector.</p> <p>-La concentración de los rivales, mide la cantidad en el sector mientras mayor es el número de competidores aumenta la rivalidad.</p> <p>-Algunos factores que inciden en la rivalidad de los competidores son los sigts: diversidad de los competidores, costos fijos, diferenciación de los productos y el crecimiento de la demanda.</p>	<p>-Aumentar la calidad en las viviendas familiares usando materiales calificados.</p> <p>-Analizar la gestión de control y planificación presupuestaria para bajar costos fijos.</p> <p>-Gestionar alianzas con profesionales del sector con visión innovadora y que conozca el mercado de viviendas familiares.</p>	<p>-Esta fuerza es la más importante, se puede decir que es la que definirá el éxito de la constructora Molisa Ingeniería, porque es la suma de las 4 fuerzas anteriores.</p> <p>-La rivalidad existente permite estudiar de cerca los actores principales del sector y conocer el entorno donde se desarrolla el negocio de las viviendas familiares permitiendo estar alerta a los cambios propio del mercado existente</p>

Fuente: Propia

## CONCLUSIONES

La aplicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter es un tema para profundizar debido a que el sector construcción representa el 12% del PIB, es el principal responsable de la estabilidad económica que ostenta República Dominicana en la pandemia del covid-19, con todo y las alzas que han experimentados los materiales de construcción ocasionado por el cierre de las importaciones.

En esta investigación se concluye lo siguiente:

- El modelo de las cinco fuerzas de Porter basado en la matriz FODA del sector construcción, hace un análisis del entorno de la empresa con un enfoque interno observando las similitudes y establecer las diferencias, para reflexionar estratégicamente sobre la rentabilidad del sector, con la finalidad de aplicar las estrategias competitivas adecuadas y alineadas a la visión de la empresa.
- Se debe tomar en cuenta la cantidad y el tamaño de las organizaciones dentro del sector construcción porque cada empresa tiene una estructura organizacional diferente, aunque pertenezca al mismo sector, por lo que cada estrategia que implemente será única para lograr resultados y metas.
- En la fuerza (F1) el poder de negociación de proveedores para el sector construcción es alto, debido a que los materiales de construcción son los que determinan la calidad del producto final, es decir de las viviendas familiares. También son determinante en el precio de la vivienda, ya que cada material tiene un porcentaje que incrementa el costo, otro factor y no menos importante es la disponibilidad de los materiales, lo que encarece aún más las viviendas familiares.

- En la fuerza (F2) el poder de negociación de los compradores en el sector del Prado oriental, en la constructora Molisa Ingeniería es bajo, debido a que los clientes no son sensibles al precio, en su mayoría son residentes en el extranjero, no usan la información como herramienta de negocio y una de la ventaja es que la venta se hace en planos, los clientes hacen cambios en la distribución de los espacios y personalizan sus viviendas.
- En la fuerza (F3) amenaza de productos sustitutos, en este caso también es alta porque en el sector de Prado Oriental hay empresas ofertando las viviendas a precio asequible lo que clasificaría en vivienda de bajo costo, y practican la estrategia de una economía de escala, lo que dificultaría a largo plazo las pequeñas constructoras y los constructores independiente.
- La fuerza (F4) amenaza de nuevos competidores es alta, debido a que el sector construcción es muy competitivo por el crecimiento constante del mercado inmobiliario, la ventaja competitiva es basada en economía de escala, inversores extranjeros, lo cual aumenta la competencia y baja la rentabilidad del sector, lo que se puede apreciar en el costo del m2 de terreno que ha experimentado un aumento sustancial.
- La fuerza (F5) Rivalidad entre los competidores existente, en este análisis es la más importante, se puede decir que es la que define el éxito de la constructora Molisa Ingeniería, porque es la suma de las 4 fuerzas anteriores, permite estudiar de cerca los actores principales del sector y conocer el entorno donde se desarrolla el negocio de las viviendas familiares permitiendo estar alerta a los cambios propio del mercado existente, para hacer posible la implementación de las estrategias competitivas adecuadas y eficaces.

## RECOMENDACIONES

En esta investigación sobre el desarrollo de las cinco fuerzas de Porter aplicando el análisis FODA en el sector de la construcción de viviendas familiares se podría profundizar en los aspectos siguientes:

- Hacer más estudios en diferentes empresas haciendo un enfoque en las MiPymes del sector construcción para que tengan una visión holística del entorno donde desarrollan sus actividades.
- En el sector construcción la matriz del FODA es más conocida que las cinco fuerzas de Porter, este sector es muy práctico lo que hace difícil la capacitación de los profesionales del área, hacer una alianza público-privada para fomentar la capacitación en todo el sector construcción para incentivar el análisis estratégico.
- El sector construcción hace su análisis basado en programaciones de actividades y en estimaciones de costos en los presupuestos de cada proyecto, muchas veces llegando a la ejecución sin analizar el mercado competitivo por tal motivo es vital desarrollar las estrategias basadas en todo el entorno, es decir, tomando lo externo e identificar lo interno para lograr el posicionamiento y sobre todo mantenerlo.

## REFERENCIAS

- Barahona, H; Cabrera, D; & Torres, U. (2011). Los líderes en el siglo XXI. *Entramado*, 7(2),86-97. [fecha de Consulta 7 de Junio de 2021]. ISSN:1900-3803. Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=265422684006>
- Betancourt, D. (2019). 5 fuerzas de Porter: ¿Cuáles son y cómo se trabajan? *Ingenioempresa.com*. Recuperado de: [www.ingenioempresa.com/5-fuerzas-de-porter](http://www.ingenioempresa.com/5-fuerzas-de-porter)
- Baena, E., Sánchez, J., & Montoya, O. (2003). el entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia Et Technica*, 3(23). Recuperado de: <https://doi.org/10.22517/23447214.7385>
- Blog OCCMundial, (2021). Qué es un análisis FODA, ¿cómo se hace, para qué sirve? *www.occ.co.mx*. Recuperada de: <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>
- Blog IEB. (2021). Las grandes lecciones de Michael Porter, el padre de la estrategia empresarial. *www.ieb.es*. Recuperado de: <https://www.ieb.es/las-grandes-lecciones-de-michael-porter-el-padre-de-la-estrategia-empresarial/>
- De Jesús, M. (2020). Construcción, uno de los sectores responsables de reactivar “rápido” la economía. *El dinero.com*. Recuperado de:  
<https://eldinero.com.do/116421/construccion-uno-de-los-sectores-responsables-de-reactivar-rapido-la-economia/>
- Dynamic, (2020). La Cadena de Valor. *www.dynamicgc.es*. Recuperado de:  
<https://www.dynamicgc.es/cadena-de-valor-porter/s/blog/>

Ecofin, (2010). El liderazgo dentro de una organización. Ecofin.es. Recuperado de: <https://ecofin.es/el-liderazgo-dentro-de-una-organizacion/>

Grupo empresarial OIKOS, (2021). La construcción y su estrecha relación con el sector industrial. www.oikos.com. Recuperado de: <https://www.oikos.com.co/constructora/noticias-constructora/la-construccion-y-su-estrecha-relacion-con-el-sector-industrial>

Historia & Biografía. (2018). Michael Porter. Historia-Biografia.com. Recuperado de: <https://historia-biografia.com/michael-porter/>

Molina, T. (2021). Alianza público-privada para impulsar construcción de viviendas. www.Diariolibre.com. Recuperado de: <https://www.diariolibre.com/actualidad/alianza-publico-privada-para-impulsar-construccion-de-viviendas-ID23757953>

Martínez, Y. (2021). La Responsabilidad Social Empresarial (RSE). www.eoi.es. Recuperado de: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/07/la-responsabilidad-social-empresarial-rse/>

Navarrete, F; & Mejía, R. (2021). El acero sube... y construir sale 25% más caro Mallas, castillos, alambres, varillas y tubos subieron hasta 61%. Elfinanciero.com. Recuperado de: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/2021/06/23/alza-en-el-precio-del-acero-encarece-hasta-25-obras-en-construccion/>

Porter, M. (2018). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, pag.2-18. Recuperado de:  
<https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

PDCA Home, (2018). Emprendedores, Experiencia del cliente, Gestión empresarial. Pdcahome.com. Recuperado de:  
<https://www.pdcahome.com/9628/las-estrategias-genericas-de-porter/>

Pérez, J; & Gardey, A. (2013). Definición de vivienda. Definición. Recuperado de:  
<https://definicion.de/vivienda/>

Polanco, M. (2021). Los insumos de la construcción en 2021 cuestan más. Elcaribe.com.  
<https://www.elcaribe.com.do/panorama/dinero/los-insumos-de-la-construccion-en-2021-cuestan-mas/>

Quiroa, M. (2020). Estrategia de diferenciación. Economipedia.com. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-de-diferenciacion.html>

Roncancio, G. (2020). Historia de la estrategia: ¿cuál es su origen? Gestion.pensemos.com. Recuperado de:  
<https://gestion.pensemos.com/historia-de-la-estrategia-cual-es-su-origen/>

Sosa Valdez, D. (2021). ¿(In)sostenibles? Confrontando la sostenibilidad urbana a los “barrios pobres” dominicanos. Revista INVI, 36 (101), 173 -179. Universidad Paris Nanterre; CRH-LAVUE UMR7218; Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología en República Dominicana (MESCYT) Artículo Volumen 36, nº101, mayo 2021ISSN 0718-1299. Recuperado de:  
<https://doi.org/10.4067/S0718-83582021000100173>

Teamleader, (2018). ¿Qué es la Cadena de Valor de una Empresa? www.teamleader.es. Recuperado de: <https://www.teamleader.es/blog/que-es-la-cadena-de-valor-de-una-empresa>

# **A N E X O S**

**ANEXO #1: Anteproyecto**



**ESCUELA DE GRADUADOS**

**MAESTRÍA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

**ANTEPROYECTO**

**TÍTULO**

**DESARROLLO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER  
APLICANDO AL ANÁLISIS FODA EN EL SECTOR DE LA  
CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS FAMILIARES.**

**SUSTENTANTE**

JUAN ANTONIO MOLINA CASTRO

**MATRÍCULA**

2019-1386

**ASESOR**

FIDIAS A. MEJÍA MOLINA, M.SC.

SANTO DOMINGO, D.N.

ABRIL, 2021

# Índice

Introducción.....	
1.0 Planteamiento del problema.....	84
1.1 Descripción del problema.....	84
2.0 Formulación del problema.....	85
2.2 Formulación del problema.....	85
2.2 A continuación, estaremos formulando unas series de pregunta que nos ayudaran a desarrollar el problema el que nos permita arrojar una luz sobre la investigación.....	85
3 Sistematización del problema.....	86
3.2 Hipótesis.....	86
3.3 Variables.....	86
3.4 Indicadores.....	86
4.0 Delimitación del problema.....	87
5.0 Objetivos.....	87
5.1 Objetivo General.....	87
5.2 Objetivos Específicos.....	88
6.0 Justificación de la investigación.....	88
7.0 Antecedentes.....	89
7.1 Teórico.....	89
7.1 Históricos.....	91
7.3 Marco conceptual.....	93
7.4 Marco contextual.....	96
8.0 Tipos de investigación.....	100
8.1 Investigación exploratoria.....	100
8.3 Investigación Documental.....	100
8.4 Investigación experimental.....	100
8.5 Método y Técnica de Investigación.....	101
8.5.1 Deductivo.....	101
8.6 Instrumento de investigación.....	101
9.0 Conclusión y Recomendaciones.....	102
9.1 Conclusiones.....	102
9.2 Recomendaciones.....	102

*DESARROLLO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER APLICANDO  
AL ANÁLISIS FODA EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN DE  
VIVIENDAS FAMILIARES.*

## **Introducción**

La presente investigación tiene como finalidad identificar la adecuada gestión de las cinco fuerzas de Porter utilizando la matriz FODA como herramienta, orientada en el crecimiento de los últimos años del sector construcción de viviendas familiares en el municipio de Santo Domingo oeste en Prado Oriental desde una perspectiva de la empresa constructora considerando a los clientes y proveedores, y a la vez permitiendo observar la evolución de la empresa en los últimos años con los diferentes aspectos de amenazas y oportunidades.

Las Cinco Fuerzas, en las organizaciones sirve como un modelo que se debe estudiar y seguir porque permite identificar las posibles debilidades o dificultades que atraviesa la empresa, por lo tanto, se deben establecer estrategias para obtener resultados favorables y eficientes.

En esta investigación primero se hizo el Planteamiento del problema donde se muestra todo el referente al tema ya sea desde su evolución, antecedentes, hasta la actualidad. Donde se hacen las diferentes formulaciones del problema para acercar a las posibles hipótesis del tema en cuestión. En cuanto a la formulación del problema se establecieron preguntas específicas.

Se analizaron las variables independiente y dependiente en base a lo que mencionan los autores, de manera teórica. También se delimitó la problemática enfocando un área de interés donde se ofrecen detalles puntuales que no alejen al investigador de su tema.

Ya con el objeto de estudio delimitado y despejado con una hipótesis válida para la comprobación se procede a enunciar los objetivos, tanto general como específico, dando como base la justificación teórica del tema investigado donde hace la relevancia de una problemática socioeconómica de la vivienda familiar en el sector del Prado oriental.

A este nivel de la investigación se procederá entonces con el marco teórico y este al vez se divide en dos parte importantes, antecedentes teórico e histórico que es

todo lo que se ha escrito del tema investigado y la segunda parte se divide en un marco conceptual, aquí se define de escritores y autores reconocidos, los conceptos claves para esta investigación, después se define el marco contextual, que no es más que ubicar el problema de investigación en un lugar sector social, por tal razón en esta investigación se hace un detalle del municipio de Santo Domingo oeste desde la densidad poblacional y la superficie del municipio, haciendo enfoque en su actividades económica que dentro de esta se encuentra el sector construcción con un crecimiento exponencial en los últimos 10 años.

El tipo de investigación es exploratoria porque resalta los aspectos fundamentales de la problemática, para desarrollar los procedimientos adecuados para profundizar la problemática de la investigación.

Después se elige un método, que en esta investigación será deductivo porque se trabajará por lo que se conoce del sector construcción de viviendas unifamiliares. Partiendo de lo desarrollado por autores anteriores a la parte más pequeña del sector construcción.

En ese mismo orden se aplican las técnicas de investigación se utilizarán las encuestas, entrevistas, las observaciones para obtener las informaciones para llegar a un análisis objetivo y más cerca a la solución de esta problemática que es la aplicación de las 5 fuerzas de Porter usando la herramienta de FODA en el sector construcción de viviendas familiares.

## **1.0 Planteamiento del problema**

### **1.1 Descripción del problema**

El desarrollo del mercado inmobiliario tiene un impacto positivo en la población, donde se registra un crecimiento en la construcción de viviendas familiares, el país, no deja de ser la excepción. El sector de la construcción república dominicana, se encuentra todavía un poco distante del desarrollo que amerita la construcción con relación a la población, se habla que hoy día el índice de desarrollo habitacional es bastante amplio en el país, lo cual no está de acuerdo con el crecimiento poblacional dominicano que asciende a los once millones de habitantes, el déficit habitacional es bastante alto en cambio la 5 fuerza de Porter plantean la observancia o un conjunto de 5 condiciones para que el sector estudiado pueda ser más competitivo.

La actividad inmobiliaria para muchos está relacionada con la construcción y la inversión donde varias empresas al igual que individuos se dedican a esta, porque representa rentabilidad en el rubro, lo que ha ocasionado una cultura desmesurada a la inversión en este sector.

En los últimos años por el gran auge que representa el sector de la construcción es de vital importancia, mostrar un enfoque holístico y más competitivo para obtener la satisfacción del cliente, analizando las fortalezas y debilidades del sector para desarrollar las estrategias adecuadas y que aseguren la rentabilidad y el crecimiento a corto-mediano y a largo plazo.

La incidencia sobre la rentabilidad del mercado las características concretas del sector inmobiliario establecen una perspectiva estratégica de los procesos, planificación de objetivos acorde con el entorno, un enfoque de la estrategia competitiva como base inicial, donde influye la demanda y oferta.

Las empresas de construcción en su gran mayoría, no destinan recursos financieros, tecnológicos y menos humanos, para desarrollar estrategias, que los acerquen a determinar cuáles son las fuerzas competitivas operantes dentro de su

mercado y qué tan poderosas son, ni para identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas dentro del entorno, tener presentes los factores claves de éxito en la industria, identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva en términos de rendimientos.

Otra herramienta que estaremos implementando para observar el panorama más amplio del sector construcción, es relacionar las cinco fuerzas de Porter, el análisis FODA, para crear ese diagnóstico certero, útil que nos permita detectar problemática dentro, fuera del sector, examinar las pautas para conocer lo que se está haciendo bien y todo aquello que representa un reto actual o potencial a través de la descripción de una lista completa de sus fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas.

## **2.0 Formulación del problema**

### **2.2 Formulación del problema**

**2.2 A continuación, estaremos formulando unas series de pregunta que nos ayudaran a desarrollar el problema el que nos permita arrojar una luz sobre la investigación.**

- ¿Por qué se deben aplicar la (5) Fuerza de Porter en el sector construcción en viviendas multifamiliares?
- ¿Cuáles son las principales características bajo el enfoque de las 5 fuerzas de Porter en el sector construcción?
- ¿Cómo gestionar el sector construcción a través de la cadena de valor con la 5 fuerza de Porter y la herramienta FODA?

### **3 Sistematización del problema**

#### **3.2 Hipótesis.**

La aplicación de las 5 fuerzas de Porter permitirá el análisis en el sector de la construcción de viviendas multifamiliares para el desarrollo de técnicas eficaces que aseguren rentabilidad en el modelo de negocio usando el FODA como herramienta principal.

#### **3.3 Variables.**

- Viviendas multifamiliares
- FODA
- 5 Fuerzas de Porter

#### **3.4 Indicadores.**

- Rentabilidad
- Fortalezas
- Debilidades
- Oportunidades
- Amenazas
- Proveedores
- Clientes
- Competidores
- Nuevos Entrantes al mercado.

## **4.0 Delimitación del problema**

Esta investigación busca que, con la aplicación de las cinco fuerzas de Porter aplicada al sector de la construcción en viviendas familiares, en diciembre del año 2021 en Santo Domingo este, se implemente un modelo que evalúe la competitividad y las variables del estado actual del negocio desde el punto de vista estratégico, además de los posibles factores que puedan incidir al beneficio y a la innovación para la construcción de dichas viviendas.

En ese mismo orden el FODA, será la herramienta que permitirá estudiar los factores del sector construcción en vivienda multifamiliares, que apuesten al posicionamiento y al desarrollo sustentable del modelo de negocio, entre lo que se destacan los competidores, proveedores, clientes así también determinar las fronteras geográficas del mercado, los efectos en el costo de la vivienda unifamiliar en una economía de escala.

Donde la tendencia al crecimiento del mercado impacte el sector de tal manera que oriente a la gerencia de las organizaciones con las diferentes técnicas y alternativas que permitan la competitividad y a la vez posicionarse en el sector construcción.

Con el análisis externo e interno se logra abarcar todo el aspecto político social, demográfico y a la vez medioambiental para impactar positivamente la cadena de valor.

## **5.0 Objetivos.**

### **5.1 Objetivo General.**

Implementar un modelo sostenible utilizando la comparación de las cinco fuerzas de Porter y la herramienta de la matriz FODA en el sector construcción de vivienda multifamiliar para el desarrollo de técnicas que incremente la rentabilidad del negocio en Santo Domingo este, en diciembre 2021.

## **5.2 Objetivos Específicos.**

- Determinar la competitividad dentro del sector construcción de viviendas unifamiliares.
- Establecer las comparaciones entre el análisis de la matriz FODA y las cinco fuerzas de Porter a las viviendas familiares.
- Calcular el impacto económico que tiene el modelo actual en la cadena de valor.

## **6.0 Justificación de la investigación.**

En los sectores socioeconómicos para identificar aquellas ventajas competitivas dado el alto crecimiento del sector construcción se describen los conocimientos de los factores externos e internos de las organizaciones existentes en el sector que afectan de manera directa el negocio de las viviendas familiares.

Esta investigación se basa en la aplicación de la 5 fuerza de Michael Poter donde plantea que para maximizar los recursos se debe tener en cuenta la capacidad de negociar, con los proveedores, los compradores, teniendo en cuenta las amenazas de los nuevos competidores, pero también de los rivales existente dentro del mismo entorno del negocio.

Con este análisis teórico donde el propósito es aportar conocimientos estratégicos y observar el entorno competitivo de la metodología de las cinco fuerzas de Porter permitirá comparar la situación actual del mercado inmobiliario, para que la toma decisiones en el sector de vivienda familiar sea más efectiva y así optimizar los recursos para impactar de manera positiva los costos de las viviendas unifamiliares.

Cuando se define claramente su posición dentro de su sector de negocio, es más fácil tomar decisiones prematuras que beneficien el futuro de su organización por tal razón, una herramienta que apoyará esta investigación es la aplicación de la matriz FODA, donde se tiene una visión holística dentro y fuera de las organizaciones.

Con los resultados de esta investigación se darán las recomendaciones para que las ventajas competitivas evolucionen proporcionalmente con el crecimiento del sector para satisfacer la demanda actual de las viviendas multifamiliar logrando la diferenciación como la estrategia base del sector construcción.

## **7.0 Antecedentes**

### **7.1 Teórico**

En el sector construcción de la República Dominicana es vital el desarrollo de estrategias para el análisis de la aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter.

“El modelo de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada y propuesta por el profesor e investigador Michael Porter que permite analizar una industria o sector a través de la identificación y análisis de 5 fuerzas en esta”. (K. Arturo, 2020).

En este modelo Porter asegura que las organizaciones deben de tener en cuenta cinco fuerzas para afianzar las estrategias con el claro objetivo de que la toma de decisión sea efectiva y eficaz.

ISO 9001:2015, (2020). En el blog asegura lo siguiente:

En términos simples el modelo de las 5 fuerzas de Porter, permite a las organizaciones hacer un análisis holístico de su contexto para enfocar sus estrategias, en acciones diferenciadoras que les permitan posicionar una ventaja competitiva, al crear un valor único y distinto para el cliente.

**Las 5 fuerzas de Porter que este modelo toma como herramienta son las siguientes:**

- La amenaza de entrada de nuevos competidores.
- La amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los consumidores.
- La rivalidad entre los competidores.

Para entender más a fondo sobre las fuerzas que deben de emplearse para obtener los resultados deseados en la estrategia competitiva, consiste en ser diferente, aunque este dentro de un sector que produce el mismo servicio o producto. Sin embargo, es necesaria la selección de las actividades que a su vez pueden estar agrupadas por categorías, para hacer entrega de una mezcla de valor en los productos ofertados.

**Aquí se detalla los conceptos básicos de cada fuerza siguiendo el enfoque de cada una:**

- **La amenaza de entrada de nuevos competidores** “la amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado”. (EQUIPO DE THE POWER MBA, 2020).
- **La amenaza de ingreso de productos sustitutos** “estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. (EQUIPO DE THE POWER MBA, 2020).

- **El poder de negociación de los proveedores** “Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo”. (EQUIPO DE THE POWER MBA, 2020).
- **El poder de negociación de los consumidores**, también llamado el poder de negociación de los clientes “Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo”. (EQUIPO DE THE POWER MBA, 2020).
- **La rivalidad entre los competidores** “este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado”. (EQUIPO DE THE POWER MBA, 2020).

En resumen, para que las organizaciones mantengan su ventaja competitiva deben basar sus estrategias en las cinco fuerzas que plantea Porter, para que la diferenciación sea la base del éxito del sector de construcción en las viviendas familiares.

## 7.1 Históricos

La República Dominicana es un país en vía de desarrollo, que con el pasar del tiempo ha evolucionado en el sector construcción desde la llegada de los españoles en el 1542 donde todo inicia con las edificaciones que hoy en día están como muestra de los cambios que experimentan las sociedades modernas.

El constante crecimiento de la población a través del tiempo ha desencadenado que el sector construcción específicamente en las viviendas familiares sea

transformado en un modelo de negocio sustentable en el tiempo, por tal razón se han desarrollados diversas estrategias que antes eran impensables.

Las viviendas se han transformado en una de las principales razones del desarrollo sustentable financiero para los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU.

FCC, (2020). En una declaración de la primera empresa Constructora en el mundo de unirse y alinearse a los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), dice lo siguiente:

En 2019, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas creó una red de directores financieros para abordar el desafío de sostenibilidad y los ODS. Durante el último año han interactuado con inversores, instituciones financieras y las Naciones Unidas para compartir ideas, desarrollar nuevos conceptos y proporcionar recomendaciones para crear un mercado para incorporar las inversiones en los ODS. Ayudar a las empresas a implementar los principios.

Tan importante es el desarrollo del negocio que forma parte del objetivo número once de la ONU, de comunidades y ciudades socialmente responsable.

Para conseguirlo, desde la ONU aseguran que “todo el mundo tiene que hacer su parte: los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil (...). Se necesita la creatividad, el conocimiento, la tecnología y los recursos financieros de toda la sociedad para conseguir los ODS en cada contexto”. (ONU, 2015).

Para que todas las sociedades del mundo se alineen a tales ODS, se debe de tener un sector competitivo, responsable y eficaz por lo que, el objetivo de esta investigación es observar lo actual del sector para plantear esas estrategias basada en las fuerzas de Porter usando como herramienta la matriz FODA, que coloquen a RD más cerca de los objetivos de desarrollo sustentable que expone la organización mundial de las naciones unidas.

### 7.3 Marco conceptual

Dado el contexto en que el sector de la construcción de hoy en día se enfrenta de alta competitividad es necesario contar con modelos eficiente de estrategia, que permitan analizar la situación para formular e implementar dicha estrategia que agreguen conocimiento y valor en el ejercicio de sector construcción.

En esta investigación se implementará el análisis del modelo de la 5 fuerza de Porter aplicando la herramienta de la matriz FODA, para establecer las estrategias internas y externas del sector Construcción en viviendas familiares para transformar el sector en más competitivo y sustentable.

**A continuación, una lista de los conceptos más relevantes de esta investigación:**

- **Sector construcción:** es la actividad que comprende la construcción de edificaciones residenciales y no residenciales, obras de ingeniería civil, así como los servicios especializados de apoyo a la construcción. Dentro de la actividad se contabiliza tanto las nuevas construcciones como la reparación, adición o alteración de las obras existentes. El alquiler de equipos de construcción con operarios es clasificado dentro de la actividad de Construcción específicamente realizada con este tipo de maquinarias. (Banco Central de la República Dominicana, BCRD).
- **Vivienda familiar:** Una vivienda es aquel espacio físico, generalmente un edificio, cuya principal razón de ser será la de ofrecer refugio y descanso, gracias a las habitaciones que ostenta en su interior, a las personas y todo lo que ellas traerán consigo como ser sus enseres y propiedades personales. (Ucha, 2008).
- **Matriz FODA:** son las siglas correspondientes a una metodología de análisis que tiene por objetivo proporcionar una vista detallada de la

estructura interna y externa de una empresa o proyecto. La mayor parte del tiempo, el análisis FODA se lleva a cabo siguiendo 4 pasos específicos, como lo son el estudio interno y externo, la elaboración de la matriz y el desarrollo de una estrategia completa. Sus siglas FODA corresponden a las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (Martínez, 2021).

- **Fuerzas de Porter:** es el análisis potencial de la rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas: el poder del cliente, el poder del proveedor, los nuevos competidores entrante, la amenaza que generan los productos sustitutivos y La naturaleza de la rivalidad. La utilidad de esta herramienta de gestión es que las empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidad o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades. (EQUIPO DE THE POWER MBA, 2020).
- **Clientes:** Un cliente es una persona o entidad que compra los bienes y servicios que ofrece una empresa. También la palabra cliente puede usarse como sinónimo de comprador, el cliente puede comprar un producto y luego consumirlo; o simplemente comprarlo para que lo utilice otra persona. (Quiroa, 2019).
- **Competidores:** Un competidor es una persona individual o jurídica que compite dentro de un mercado determinado, ofreciendo bienes o servicios para poder obtener un beneficio económico. (Quiroa, 2019).
- **Cadena de valor:** La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa. Con la cadena de valor se consigue examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en qué radica la diferenciación. (Peiró, 2017).

- **Valor agregado:** El valor añadido o valor agregado es la utilidad adicional que tiene un bien o servicio como consecuencia de haber sufrido un proceso de transformación. Dicho de otro modo, el valor de un producto o servicio vale más que la suma de los recursos utilizados. Ese proceso de transformación desde una serie de elementos hasta un elemento final, produce un valor añadido. (López, 2018).
- **Producto:** Un producto para la economía se define como el resultado que se obtiene del proceso de producción dentro de una empresa. Por lo tanto, es producto todo lo que se produce o lo que resulta del proceso de la producción. Desde el punto de vista económico un producto es todo aquello que se intercambia en el mercado. (Quiroa, 2020).
- **Mercado:** es un proceso que opera cuando hay personas que actúan como compradores y otras como vendedores de bienes y servicios, generando la acción del intercambio. Tradicionalmente el mercado era entendido como un lugar donde se efectúan los procesos de cambio de bienes y servicios, entre demandantes y oferentes, pero con la aparición de la tecnología, los mercados ya no necesitan un espacio físico. (Quiroa M. , 2019)
- **Benchmarking** es un proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas. (Espinosa, 2017)
- **Economía de Escala** es una situación en la que una empresa reduce sus gastos de producción al expandirse. Se trata de una circunstancia en la que cuanto más se produce, el coste que tiene la empresa por fabricar un producto es menor. (Kiziryan, 2015)

## 7.4 Marco contextual

### Universo

El sector construcción específicamente de viviendas familiares aparte de que representa un negocio sustentable es también de interés social, por tal motivo es una actividad bastante atractiva para la inversión de capital tanto de los gobiernos como del sector empresarial privado.

Esta investigación se ubica en el municipio de Santo Domingo Este en el sector del Prado Oriental, entre la Av. Ecológica, La Av. Hípica y la carretera San Isidro siendo estas vías las más concurridas de este municipio.

El Municipio Santo Domingo Este, cuenta con una población 948,885.00 habitantes con una densidad poblacional de 5,609 hab/km<sup>2</sup>. Y una extensión territorial de 123.3 km<sup>2</sup>. Fue creado el 16 de octubre del año 2001, mediante la Ley No. 163-01.

Los límites actuales del municipio Santo Domingo Este son, al norte, el municipio Santo Domingo Norte y el distrito municipal San Luis; al sur, el Mar Caribe; al este, los municipios Boca Chica y San Antonio de Guerra; y al oeste, el Río Ozama.

Según la Oficina Nacional de Estadística, ONE, (2012). Expresa lo siguiente:

La zona urbana del municipio Santo Domingo Este cuenta con 28 barrios y un total de 237 sub-barrios. Sus barrios son: Villa Duarte, Ensanche Ozama, Los Mina Norte, Los Mina Sur, Alma Rosa, Las Américas, Sans Souci, Pte. Francisco Alberto Caamaño – Jardines del Ozama, Faro a Colón, Los Mameyes, Isabelita, Los Tres Ojos, Villa Faro, Mendoza, Cancino, Los Trinitarios, El Cachón de la Rubia, Cancino Adentro, Cancino Afuera, El Tamarindo, San José de Mendoza, **Prado Oriental**, Brisa Oriental, Juan López, Hainamosa, El Almirante, Los Frailes, y Las Canas.

Oficina Municipal de Planificación y Programación Ayuntamiento de Santo Domingo Este de la Republica Dominicana, (2015). Expresa lo siguiente:

La expansión del crecimiento urbano, por lo que representa un potencial para el desarrollo inmobiliario; además, en materia productiva, es un potencial para la construcción de industrias y localización de plantas de producción de empresas localizadas en el Distrito Nacional. Estas ventajas se potencializan con la construcción de la segunda línea del Metro, que prácticamente unifica ambos territorios.

La muestra que se analizará para la aplicación de las 5 fuerzas de Porter en conjunto con el análisis de la matriz FODA, será desde una empresa constructora, para un enfoque a la nueva urbanización en el sector del Prado Oriental que eventualmente en los últimos 10 años ha tenido un incremento vertiginoso en el sector inmobiliario.

La constructora es una empresa que se dedica a la construcción, específicamente a viviendas familiares, con una clara visión en este rubro, ve una oportunidad en el mercado donde empresas Constructoras de gran renombre ya tienen presencia. Esta empresa se ha planteado en crecer como organización donde la calidad, la eficacia, el cumplimiento a los clientes sean los pilares más importantes para el desarrollo del sector inmobiliario.

## **ENTIDAD ESCOGIDA**

### **CONSTRUCTORA**

#### **Muestras**

Es una compañía legalmente constituida de acuerdo a las leyes de la República Dominicana con el objetivo principal de construir obras civiles, diseño y ejecución,

supervisión de proyecto cumpliendo con las normas y leyes reglamentarias de la construcción en nuestro país.

Nace por la iniciativa empresarial y deseos de crecimiento personal y profesional de sus dos principales socios fundadores, los Ingenieros Juan Antonio Molina y Sairi Ferreira, quienes vieron una excelente oportunidad en el mercado nacional que tenían una importante presencia en el país.

La meta es crecer como organización, con lo más alto estándares de calidad, eficiencia, cumplimiento y poder contribuir a la economía circular y al desarrollo del país para estar a la vanguardia de la competencia.

Cuenta con un personal de 6 persona, que se desempeña en la parte administrativa, las demás actividades la gestionan con personal sub contratado.

## **Misión**

Ofrecer a todos los clientes nuestros servicios de ingeniería y construcción, trabajando siempre con los estándares más altos de ejecución y calidad para obtener la excelencia en el trabajo, actuando siempre como una empresa socialmente responsable.

## **Visión**

Posicionarnos como una constructora de referencia dentro del mercado público y privado. Ofrecer la mejor solución técnica a nuestros clientes en todos los proyectos de ingeniería y construcción que desarrollamos, utilizando siempre profesionales altamente cualificados.

## **Objetivo**

Satisfacer las necesidades de integrar en una sola compañía experiencia en las áreas de construcción de edificaciones, movimientos de tierra.

## **Valores de la constructora**

- Responsabilidad
- Integridad
- Innovación
- Compromiso Con Nuestros Clientes
- Pasión
- Espíritu De Equipo

## **Estrategía Empresarial**

Desarrollo del mercado hipotecario y fiduciario para facilitar el acceso a la vivienda, que sea un factor de éxito en los negocios, que se conjugue con el compromiso ético, valores, misión y visión de la empresa con la sociedad y el medio ambiente.

Para que el proceso de crecimiento de la constructora sea firme y seguro para esta empresa es primordial la aplicación de las 5 fuerzas de Porter y su matriz FODA aplicada al sector donde desarrolla su actividad en la construcción.

## **8.0 Tipos de investigación**

### **8.1 Investigación exploratoria**

Esta investigación es exploratoria puesto que la aplicación de las 5 fuerza de Poter ha sido poco profundizada en el rubro de la construcción del sector Prado Oriental usando como herramienta la matriz FODA.

Por lo tanto, se trata de explorar más al detalle de lo que han investigado en otros sectores y tomar ese modelo como análisis. Para mostrar con precisión las diferentes perspectivas de la aplicación de las 5 fuerzas de Porter en las viviendas familiares utilizando como herramienta la comparación dentro del sector inmobiliario, con otras constructoras de renombre para profundizar en las fortalezas y debilidades para implementar estrategias y aprovechar las nuevas oportunidades que brinda el mercado a los nuevos entrantes.

### **8.3 Investigación Documental**

En esta investigación se basa en la información que está debidamente documentada para garantizar la calidad y la veracidad de toda la información que se recopila en estudios anteriores y artículos de la autoría de Michael Porter basado en su experiencia y a la vez desarrollador del método de las 5 fuerzas que lleva su nombre.

### **8.4 Investigación experimental**

En este caso en específico esta investigación se va medir variables para determinar los cambios que se producen al momento de la aplicación del FODA, utilizada como la herramienta principal de la investigación.

## **8.5 Método y Técnica de Investigación**

### **8.5.1 Deductivo**

Esta investigación es deductiva pues se trabajará por lo que se conoce del sector construcción de viviendas unifamiliares. Partiendo de lo general a la parte más pequeña del sector, para determinar el mejor comportamiento de la aplicación de la herramienta FODA y de esta manera llegar a las conclusiones que podrían confirmar las hipótesis planteadas y por consiguiente llegar a confirmar el objetivo de esta investigación.

## **8.6 Instrumento de investigación**

En esta investigación se utiliza fuentes primarias porque se basa en libros con autores identificables, artículos y revistas, laptop, calculadora, cuaderno. Las fuentes secundarias por otro orden serán utilizadas basándonos en normas, reglamentos y todas aquellas fuentes que nos acerquen a los objetivos e hipótesis.

Las técnicas que se usaran en esta investigación son las documentales para sustentar los fenómenos observados haciendo uso de los instrumentos definidos dentro de las diferentes fuentes como libros, revistas, artículos, en fin, toda la información documentada.

En esta investigación se compara las informaciones que se extraen de los cuestionarios y entrevistas para proceder a codificar, que es transformar la información para convertirla en tablas y gráficas.

Se procede a tabular y graficar según indicadores de las variables antes descrita, con su valores absolutos y relativos donde se muestran los porcentajes de cada una, para ser analizadas y así demostrar o comprobar las hipótesis planteadas.

## **9.0 Conclusión y Recomendaciones**

### **9.1 Conclusiones**

En esta investigación con la problemática social y económica se realiza con el interés de conocer el crecimiento del sector construcción en viviendas familiares para la aplicación de las 5 fuerzas de Porter y la matriz FODA, para analizar la empresa constructora Molisa Ingeniería se puede concluir que el modelo Porter considera a los competidores de una empresa, las barreras de entrada, barreras de salida, a los nuevos participantes, los factores de competencia, los clientes, proveedores y a los sustitutos de los productos que convergen el sector como fuerza indispensable para el desarrollo y la rentabilidad de las empresa que se dedican a esta actividades.

Para desarrollar las estrategias eficaces, que dispongan de las herramientas necesarias para hacerle frente a cualesquiera de estas fuerzas analizadas para que la empresa tenga una cuota de mercado y satisfaga la demanda del cliente para ser sustentable en tiempo.

Por lo tanto, la aplicación de las 5 fuerzas en viviendas familiares marca una pauta con respecto a los casos que coincidan con esta investigación.

### **9.2 Recomendaciones**

Se recomienda generar una lluvia de ideas creativas e innovadoras que permita captar más clientes o mantenerlos fidelizados.

Se debe evaluar el desempeño de todos los factores que involucren su aplicación si en caso no se llegará a cumplir con las metas planteadas se tiene que realizar una retroalimentación y se debe tener una buena toma de decisiones.

Es recomendable que Molisa Ingeniería, trabaje arduamente en brindarles mayores beneficios a sus clientes elevando el índice de la calidad de sus productos para agregar valor al cliente. Se debe analizar las fortalezas y debilidades a fin de conocer las técnicas para el desarrollo de una estrategia que permita la permanencia en el tiempo.

## Bibliografía

Arturo K. (2020). CRECE NEGOCIO. Las 5 fuerzas de Porter: definición, características y estrategias. Recuperado de: <https://www.crecenegocios.com/fuerzas-de-porter/>

Equipo de the Power MBA (2019). Thepowermba. Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. Recuperado de: <https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/#:~:text=Como%20hemos%20indicado%2C%20las%20cinco,sustitutivos%20y%20rivalidad%20entre%20competidores>

FFC, CONSTRUCCION (2020). Fccco. FCC Construcción primera empresa constructora del mundo en unirse en el grupo de “Finanzas e inversiones sostenibles” de la ONU. Recuperado de: <https://www.fccco.com/-/fcc-construccion-primera-empresa-constructora-del-mundo-en-unirse-en-el-grupo-de-finanzas-e-inversiones-sostenibles-de-la-onu#:~:text=22%2F09%2F2020-,FCC%20Construcci%C3%B3n%20primera%20empresa%20constructora%20del%20mundo%20en%20unirse%20en,inversiones%20sostenibles%E2%80%9D%20de%20la%20ONU>

ISO 9001:2020 (2020). ¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter? Y ¿Cómo se realiza un análisis competitivo con este modelo? Norma ISO 9001-2015. Recuperado de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>

Kiziryan, Mariam. (2015). Economías de escala. Economipedia.com. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/economias-de-escala.html>

López, José Francisco. (2018). Valor añadido. Economipedia.com. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/valor-anadido.html>

Martínez, Aurora. (2021). Definición ABC. Definición de Matriz FODA. Recuperado de: [//conceptodefinicion.de/matriz-foda/](https://conceptodefinicion.de/matriz-foda/).

Myriam Quiroa. (2019). Economipedia. Cliente. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/cliente.html#:~:text=Un%20cliente%20es%20una%20persona,que%20lo%20utilice%20otra%20persona>.

Peiró, Rosario. (2017). Cadena de valor. Economipedia.com. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>

Quiroa, Myriam. (2019). Mercado. Economipedia.com. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/mercado.html>

Quiroa, Myriam. (2020). Producto. Economipedia.com. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/producto.html>

Ucha, Florencia (2008). Definición ABC. Definición vivienda. Recuperado de: <https://www.definicionabc.com/social/vivienda.php>

# PÁGINA DE ANTIPLAGIO

## Dustball Plagiarism Report

Score: 100%

ucir nuevos diseños minimalista para competir con productos diferenciados de OK  
Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como estrategia en los negocios OK  
Estrategia basada en Responsabilidad Social Empresarial (RSE) OK  
onstrucción de viviendas implementando la responsabilidad social empresarial OK  
ucir nuevos diseños minimalista para competir con productos diferenciados de OK  
Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como estrategia en los negocios OK  
Compromiso o responsabilidad social empresarial como estrategia competitiva OK  
demuestra la existencia de constructores independientes y Emprendedores OK  
ultivo de regentes de sociedades internacionales como: Nestlé, DuPont, Procter OK  
nizaciones tiene una idea equivocada de la responsabilidad social empresarial OK  
Estrategia basada en Responsabilidad Social Empresarial (RSE) OK  
gias con enfoque en la responsabilidad social empresarial, sean implementadas OK  
lizaciones que desarrollan sus actividades independientemente del sector a que OK  
realizadas en suelo estadounidense suministran lecciones importantes sobre la OK  
Gestionar financiamiento estimulando las inversiones en el sector construcción OK  
Estrategia basada en Responsabilidad Social Empresarial (RSE) OK  
uestas a la entrevista fueron respondidas por constructores independientes del OK  
Compromiso o responsabilidad social empresarial como estrategia competitiva OK  
Estrategia basada en Responsabilidad Social Empresarial (RSE) OK  
ucir nuevos diseños minimalista para competir con productos diferenciados de OK



© 2002-2021 The Plagiarism Checker  
<http://www.dustball.com/cs/plagiarism.checker>