



## TRABAJO FINAL

ECA 2.0

Análisis de gestión estratégica y propuestas para mejorar la competitividad y sostenibilidad en el mercado.



**ALUMNOS:**

Cancino, Cindy      **LEGAJO:** 1163657  
de Dios, Fernanda      **LEGAJO:** 1166720

**CARRERA:** MBAO2224

**DIRECTOR DE TRABAJO:** Marcela A. Escolar

En el competitivo mundo actual, las empresas familiares enfrentan el desafío de adaptarse y profesionalizarse para garantizar su continuidad y éxito. La gestión estratégica y la transformación organizacional son esenciales para superar las barreras internas y externas, permitiendo a la empresa no solo sobrevivir, sino prosperar en un mercado en constante evolución.

Cindy Cancino



Fernanda de Dios



## CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN. ....	2
1.1. Contextualización: La empresa.....	2
1.1.1. <i>Familia, empresa y propiedad.</i> .....	2
1.1.2. <i>Implicaciones del diagrama.</i> .....	4
1.2. Justificación. ....	4
1.2.1. <i>Propósito.</i> .....	4
1.2.2. <i>Preguntas claves.</i> .....	5
1.2.3. <i>Fundamentación.</i> .....	5
1.3. Objetivos.....	6
1.3.1. <i>Objetivo general.</i> .....	6
1.3.2. <i>Objetivos específicos.</i> .....	6
1.4. Metodología.....	6
1.4.1. <i>Plan de trabajo.</i> .....	7
1.4.2. <i>Alcance.</i> .....	7
1.4.3. <i>Limitaciones.</i> .....	7
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN DE LA LITERATURA. ....	8
2.1. Transformación organizacional en PYMEs familiares.....	8
2.1.1. <i>Desafíos enfrentados en los procesos de transformación.</i> .....	8
2.1.2. <i>Factores clave para el éxito en los procesos de transformación.</i> .....	8
2.2. Gestión estratégica en las empresas constructoras familiares.....	9
2.2.1. <i>Estrategia, cultura y valores familiares.</i> .....	9
2.3. Casos de éxito.....	10
CAPÍTULO 3. ESTUDIO DE CASO: ECA S.A. ....	11
3.1. Historia y evolución de ECA S.A. ....	11
3.1.1. <i>Hitos importantes.</i> .....	11
3.2. Análisis del entorno externo. ....	13
3.2.1. <i>Entorno externo general: Navegando por el análisis PESTEL.</i> .....	13
a) <i>Factores políticos con cambios en la estructura de gobierno.</i> .....	14
b) <i>Factores económicos, sus desafíos y complejidades.</i> .....	14
c) <i>Factores socioculturales, un compromiso asumido.</i> .....	15

d)	<i>Factores tecnológicos como clave para aumentar la competitividad.</i>	15
e)	<i>Factores ecológicos.</i>	15
f)	<i>Factores legales.</i>	16
3.2.2.	<i>Entorno externo específico. Explorando las cinco Fuerzas de Porter.</i>	16
a)	<i>Poder de negociación de los clientes.</i>	17
b)	<i>Poder de negociación de los proveedores.</i>	17
c)	<i>Amenaza de productos sustitutos.</i>	17
d)	<i>Amenaza de nuevos competidores.</i>	18
e)	<i>Rivalidad entre competidores.</i>	18
3.2.3.	<i>Conclusión general del análisis de la industria.</i>	18
3.3.	<i>Análisis del entorno interno.</i>	19
3.3.1.	<i>Explorando ECA S.A. con el enfoque del modelo Canvas.</i>	19
a)	<i>Propuesta de valor: La calidad como pilar estratégico.</i>	19
b)	<i>Segmento de clientes: Diversificación y especialización.</i>	19
c)	<i>Canales de distribución: Estrategias formales y colaborativas.</i>	20
d)	<i>Relación con los clientes: Atención personalizada y continua.</i>	20
e)	<i>Fuentes de ingresos: Estabilidad financiera.</i>	20
f)	<i>Recursos claves: Fundamentos para la excelencia operativa.</i>	20
g)	<i>Actividades claves: Optimización para lograr una organización efectiva.</i>	21
h)	<i>Alianzas claves: Colaboraciones estratégicas.</i>	21
i)	<i>Estructura de costos: Control en un entorno económico desafiante.</i>	22
3.3.2.	<i>Posición de ECA S.A. en la Industria.</i>	22
3.4.	<i>Análisis FODA.</i>	24
a)	<i>Fortalezas.</i>	24
b)	<i>Oportunidades.</i>	24
c)	<i>Debilidades.</i>	25
d)	<i>Amenazas.</i>	25
<b>CAPÍTULO 4. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN.</b>		<b>27</b>
4.1.	<b>Análisis de la competencia.</b>	<b>27</b>
4.1.1.	<b>Análisis cualitativo.</b>	<b>28</b>
4.1.2.	<b>Análisis cuantitativo.</b>	<b>29</b>
4.2.	<b>Análisis de la posición de ECA S.A.</b>	<b>30</b>

4.2.1.	<i>Matriz GE McKinsey</i> .....	30
4.2.2.	<i>Media atractividad de la industria y alta fortaleza competitiva: Selección e inversión</i> .....	31
4.3.	Estrategias para el desarrollo y la competitividad de ECA S.A. ....	31
4.3.1.	<i>Estrategias FO: Aprovechamiento</i> .....	32
4.3.2.	<i>Estrategias DO: Superación</i> .....	32
4.3.3.	<i>Estrategias FA: Adaptación</i> .....	33
4.3.4.	<i>Estrategias DA: Defensa</i> .....	33
4.4.	Mapa estratégico.....	33
CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....		35
5.1.	Evaluación de la estructura organizativa. ....	35
5.1.1.	<i>Escenario actual</i> .....	35
5.1.2.	<i>Organigrama</i> .....	36
5.1.3.	<i>Desafíos encontrados</i> .....	37
5.1.4.	<i>Plan de acción</i> .....	38
5.2.	Diversificación de servicios y expansión de la cartera. ....	41
5.2.1.	<i>Escenario actual</i> .....	41
5.2.2.	<i>Matriz Ansoff: ¿Cómo seguir creciendo?</i> .....	41
5.2.3.	<i>Desafíos encontrados</i> .....	43
5.2.4.	<i>Plan de acción</i> .....	43
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES.....		45
6.1.	Lecciones aprendidas, mejores prácticas y recomendaciones.....	45
6.2.	Gestión del cambio según Kotter. ....	45
6.2.1.	<i>Resistencia al cambio</i> .....	47
6.3.	Impacto en la comunidad local. ....	47
6.4.	Perspectivas futuras. ....	48
BIBLIOGRAFÍA i		
<i>ANEXO 1: Entrevista socio fundador</i> .....		a
<i>ANEXO 2: Encuesta empelados</i> .....		h
<i>ANEXO 3: Casos de éxito</i> .....		j
<i>ANEXO 4: Entrevista a Fernanda de Dios</i> .....		m

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Familia, Empresa y Propiedad .....	3
Figura 02: Actores principales .....	3
Figura 03: Hitos importantes .....	13
Figura 04: Entorno externo general a través del análisis PESTEL .....	14
Figura 05: Entorno externo específico analizado con las cinco fuerzas de Porter .....	16
Figura 06: Entorno interno analizado con el modelo Canvas .....	23
Figura 07: ¿Quiénes son nuestros competidores? .....	27
Figura 08: Competidores potenciales .....	28
Figura 09: Análisis cualitativo de competidores directos .....	28
Figura 10: Análisis cuantitativo de competidores directos .....	29
Figura 11: Matriz GE McKinsey .....	30
Figura 12: Análisis FODA y Estrategias .....	32
Figura 13: Mapa estratégico .....	34
Figura 14: Estructura actual .....	37
Figura 15: Plan de acción estratégico para evaluación de la estructura organizativa .....	39
Figura 16: Gantt para evaluación estratégica de la estructura organizativa .....	39
Figura 17: Plan de acción táctico para evaluación de la estructura organizativa .....	40
Figura 18: Gantt para evaluación estratégica de la estructura organizativa .....	40
Figura 19: Matriz Ansoff para ECA S.A .....	42
Figura 20: Plan de acción para diversificación de servicios y ampliación de la cartera ..	44
Figura 21: Gantt para diversificación de servicios y ampliación de la cartera .....	44
Figura 22: Gestión del cambio según Kotter .....	46

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

ECA S.A., una empresa constructora familiar con más de 40 años de trayectoria en General Roca, enfrenta el desafío de adaptarse para mantenerse competitiva en un entorno de negocios dinámico. Este trabajo analiza la gestión empresarial de ECA S.A. y propone intervenciones concretas para iniciar su transformación organizacional, sin entrar en las dinámicas familiares internas. La relevancia de este estudio radica en que una gestión estratégica sólida es esencial para la supervivencia y el éxito de las empresas familiares.

La metodología adoptada fue mixta, con predominio del análisis cualitativo, complementado con encuestas y entrevistas a los empleados. La investigación se dividió en dos fases: un diagnóstico exhaustivo de la situación actual y la identificación de soluciones prácticas para la transformación de la empresa. Utilizando herramientas como el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y el Modelo Canvas, se evaluaron los factores internos y externos que impactan a ECA S.A., identificando áreas críticas de mejora. El análisis FODA y la matriz McKinsey fueron fundamentales para definir estrategias.

Se identificaron múltiples problemas, pero se priorizaron dos áreas para un enfoque detallado, abordándolas tanto estratégicamente como operativamente. Esta selección evita dispersar los esfuerzos y asegura que el alcance del trabajo sea manejable y efectivo.

Las propuestas de intervención incluyen una reestructuración organizacional con una estructura más profesional, procesos claros y roles definidos, y la diversificación de servicios mediante la expansión de la cartera de proyectos y mercados. Se espera que la implementación de estas estrategias no solo mejore la eficiencia operativa de ECA S.A., sino que también fortalezca su posición competitiva en el mercado, impactando positivamente en la motivación y el compromiso del personal y creando un ambiente propicio para el crecimiento y la innovación.

Es crucial que ECA implemente estas estrategias de manera gradual para asegurar una transición exitosa, evitando la trampa de intentar cambiar todo de una vez o no implementar ninguna medida.

# CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.

## 1.1. Contextualización: La empresa.

ECA S.A es una pyme constructora familiar con más de 40 años de experiencia ubicada en la ciudad de General Roca, provincia de Río Negro. Se especializa en la ejecución de obras civiles en la región del alto valle de la Patagonia.

Inició sus actividades en el año 1981 y desde ese momento desarrolla actividades de manera ininterrumpida como contratista de obras públicas y privadas, que va desde la construcción de planes de viviendas, hospitales, escuelas, e infraestructuras entre otros, destacándose especialmente en proyectos del sector público en los últimos años. También desarrolló proyectos inmobiliarios propios como loteos y edificios de viviendas.

Tiene una estructura organizativa funcional, con autoridad centralizada en el presidente de la empresa. Cuenta con una plantilla que incluye personal administrativo, ingenieros y trabajadores jornalizados. La empresa se enfrenta a un entorno competitivo y en constante evolución, donde la supervivencia y el éxito dependen de la capacidad de adaptación y cambio. Cuenta con una amplia experiencia en el sector y ha participado en proyectos de diversa magnitud y complejidad. Su modelo de negocio se basa en la licitación y ejecución de obras públicas y privadas, utilizando recursos propios y subcontratando servicios especializados cuando es necesario.

El objetivo estratégico de la empresa es lograr una gestión eficiente de los proyectos, garantizando la satisfacción de los clientes, el cumplimiento de los plazos y presupuestos, y la calidad en la ejecución de las obras, buscando establecer procesos claros, asignar adecuadamente los recursos humanos y materiales, y mantener una comunicación efectiva entre los diferentes sectores y con los clientes y proveedores.

### 1.1.1. Familia, empresa y propiedad.

Según Esteban Martínez Zavalía (2023) en una empresa familiar se debe comprender que “se juegan distintos partidos en simultáneo”, donde cada persona interpreta papeles distintos en distintos contextos. En un posteo de su consultora invita a realizar el siguiente diagrama de Venn para visualizar la intersección y relación entre tres sistemas que suelen coexistir en una empresa familiar: la familia, la propiedad y la empresa en sí.

Los tres círculos superpuestos representan cada uno de estos sistemas. La zona donde se superponen los círculos indica la interacción y el impacto que cada sistema tiene en los otros.

- Familia: Dos familias amigas que fundaron la empresa y que comparten la propiedad, valores, roles y dinámicas.
- Propiedad: La propiedad está distribuida entre los miembros de ambas familias, con porcentajes específicos de participación.

- Empresa: Representa la empresa en sí, con sus objetivos, estrategias, operaciones y resultados, combinando la experiencia de ambas familias.

En las Figuras 1 y 2 se presentan los actores de cada subsistema: quien es familia, quien es empresa y quien tiene propiedad según la información recopilada en Anexo 1 y 4.

## EMPRESA FAMILIAR

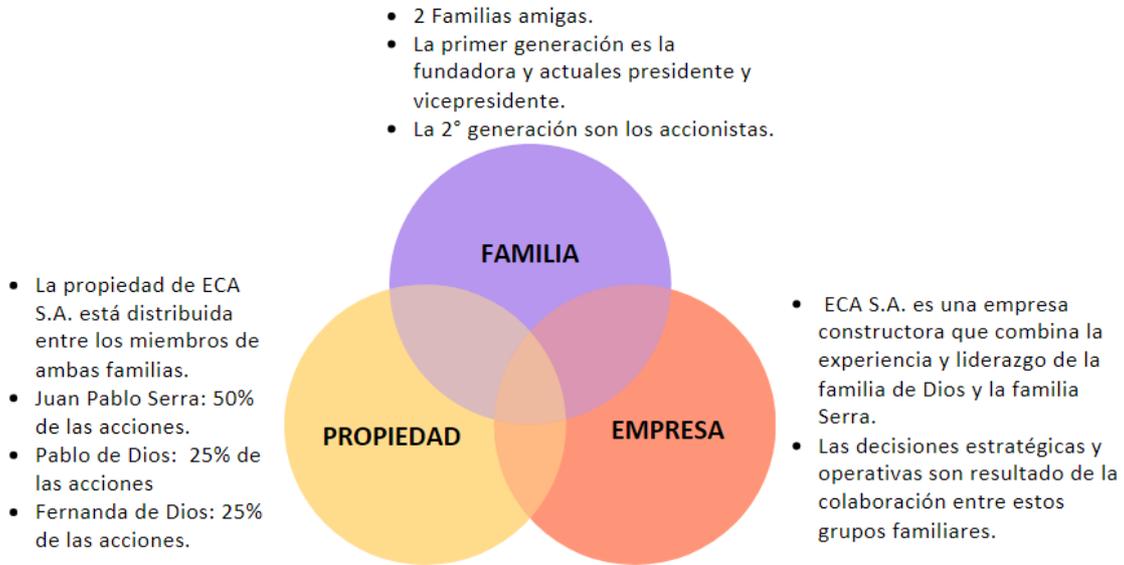


Figura 01: Familia, Empresa y Propiedad.

Fuente: Elaboración propia en Canva a partir de las entrevistas.

	FAMILIA	EMPRESA	PROPIEDAD
LONGINOS DE DIOS	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniero Civil.</li> <li>• Presidente de ECA S.A.</li> <li>• Encargado de área técnica.</li> </ul>	NO
MARÍA INÉS SERRA	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bioquímica.</li> <li>• Vicepresidente de ECA S.A.</li> <li>• Auxiliar de Juan Pablo Serra.</li> </ul>	NO
JUAN PABLO SERRA	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en Economía.</li> <li>• Accionista de ECA S.A.</li> <li>• Encargado de área contable.</li> </ul>	SI
PABLO DE DIOS	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en Comunicación.</li> <li>• Accionista de ECA S.A.</li> <li>• Participa únicamente en reuniones de directorio.</li> </ul>	SI
FERNANDA DE DIOS	SI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniera Civil.</li> <li>• Accionista de ECA S.A.</li> <li>• Sub encargada técnica y encargada de RRHH.</li> </ul>	SI

Figura 02: Actores principales.

Fuente: Elaboración propia en Canva a partir del análisis obtenido.

### 1.1.2. Implicaciones del diagrama.

El diagrama de Venn presentado ilustra la compleja interrelación entre tres esferas clave en una empresa familiar: la familia, la propiedad y la empresa en sí. La superposición de estos tres círculos evidencia la influencia mutua que ejercen cada uno sobre los demás.

Esta interdependencia puede generar tanto sinergias como conflictos. Las decisiones que benefician a la familia pueden no siempre alinear con los objetivos empresariales, y viceversa. Por ello, una adecuada gobernanza familiar es esencial para gestionar estas tensiones y garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Es importante destacar que este análisis es una visión general y que cada empresa familiar presenta particularidades únicas. Para una comprensión más profunda, sería necesario realizar un análisis más detallado considerando factores como el tamaño de la empresa, la cultura familiar, la etapa de desarrollo en la que se encuentra, entre otros.

## 1.2. Justificación.

Según el socio fundador, Longinos Pacífico de Dios, durante una entrevista realizada (Anexo 1) “la evolución de ECA SA ha sido notable. Lo que comenzó como una pequeña empresa con recursos limitados, se convirtió rápidamente en una constructora reconocida a nivel regional. Este crecimiento no solo ha sido en términos de tamaño, sino también en la calidad y complejidad de los proyectos que podemos manejar”, lo que implica una necesidad imperativa de reordenar la estructura y procesos.

Según Åsa Björnberg, Ana Karina Dias y Heinz-Peter Elstrodt (2016), en un mundo empresarial que evoluciona rápidamente, las PYMEs familiares deben adaptarse para sobrevivir y prosperar. La falta de gestión estratégica puede impedir su crecimiento y poner en peligro su continuidad en futuras generaciones.

ECA S.A. tiene una cultura familiar altamente arraigada. Actualmente no existe un organigrama ni sectorización formal. Es una organización verticalista, donde todas las decisiones (desde la más básica hasta la más importante) pasan por el directorio. El mismo fundador afirma en la entrevista “Si pudiera cambiar algo, sería establecer desde el inicio una estructura más profesional y menos informal, con una visión clara y estrategias bien definidas para el crecimiento. Esto habría evitado muchas de las dificultades que enfrentamos y habría garantizado una evolución más sólida y sostenible para la empresa”.

### 1.2.1. Propósito.

El objetivo principal de esta investigación es identificar y abordar los desafíos específicos, junto con la elaboración de estrategias de gestión y transformación organizacional que permitan a ECA S.A. sostenerse en el tiempo y ser más eficiente.

### 1.2.2. Preguntas claves.

- ¿Qué cambios estructurales son necesarios para mejorar la eficiencia y la claridad de roles dentro de la organización?
- ¿Qué papel desempeñan las herramientas de gestión en la transformación organizacional y en el establecimiento de una ventaja competitiva para ECA S.A.?
- ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que enfrenta ECA S.A. en su contexto interno y externo?
- ¿Cuáles son las estrategias de gestión necesarias para mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de ECA S.A.?
- ¿Qué planes de acción concretos y medibles pueden implementarse para asegurar la ejecución efectiva de las estrategias propuestas?
- ¿Cómo se puede fomentar una cultura organizacional sólida y colaborativa en ECA S.A.?
- ¿Qué impacto tendrán las nuevas estrategias y estructuras organizativas en la motivación y el compromiso del personal de ECA S.A.?

### 1.2.3. Fundamentación.

Según Åsa Björnberg, Ana Karina Dias y Heinz-Peter Elstrodt (2016), la transformación organizacional es fundamental para las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) familiares que buscan competir en el mercado global actual. Este tipo de empresas se enfrenta a desafíos únicos debido a su estructura de propiedad y a menudo a su enfoque tradicional, lo que hace que la adaptación de estructuras, procesos y tecnologías sea vital para su supervivencia y éxito sostenido.

Estos aspectos subrayan la importancia de la transformación organizacional no solo para superar las barreras internas, sino también para capitalizar nuevas oportunidades de crecimiento y expansión.

- **Relevancia:** La gestión estratégica es esencial para las empresas familiares, permitiéndoles adaptarse a las complejidades del mercado actual. Implica la incorporación de prácticas modernas adaptadas a las tradiciones familiares, preservando la esencia de la empresa mientras se fortalece su competitividad.
- **Pertinencia:** En el contexto empresarial actual, caracterizado por rápidos cambios, la transformación organizacional es crucial para las PYMEs familiares. La estandarización de procesos y la integración de sistemas no solo aseguran la permanencia en el mercado, sino que mejoran la competitividad y rentabilidad, permitiéndolo prosperar en un entorno empresarial desafiante.
- **Viabilidad:** Herramientas y metodologías han sido desarrolladas para facilitar sucesiones exitosas, reduciendo conflictos internos y preparando a futuras generaciones para liderar, garantizando así la continuidad del legado empresarial familiar.
- **Factibilidad:** La adaptación de ECA S.A. a las demandas del mundo empresarial contemporáneo es viable. La experiencia acumulada y el

apoyo disponible permiten proyectar la transformación con confianza. La factibilidad no solo depende de recursos y herramientas disponibles, sino también de la voluntad y el compromiso de la empresa para embarcarse en esta travesía transformadora con determinación y perseverancia.

### **1.3. Objetivos.**

#### **1.3.1. Objetivo general.**

Desarrollar un marco estratégico integral para ECA S.A., proporcionando a los directores una guía detallada y práctica para la implementación de mejoras en la gestión estratégica, con el fin de garantizar la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo de la empresa. Este marco incluirá planes y acciones concretas orientadas a fortalecer la posición competitiva de la empresa y adaptarse a las dinámicas del mercado.

#### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- Evaluar el contexto empresarial: Comprender el contexto interno y externo mediante el análisis FODA, considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la empresa actualmente.
- Desarrollar estrategias de transformación organizacional: Proponer y evaluar estrategias que permitan a ECA S.A. adaptarse a los cambios del mercado y asegurar su crecimiento sostenible.
- Diseñar propuestas de intervención concretas: Elaborar propuestas de intervención detalladas, incluyendo un plan de acción concreto y medible para la implementación de al menos una de las estrategias identificadas. Asegurar que estas propuestas sean factibles y alineadas con los recursos y capacidades de la empresa.

### **1.4. Metodología.**

Para cumplir con los objetivos generales y particulares propuestos, en este trabajo se aplicará una metodología mixta, predominando el enfoque cualitativo. Diseño con teoría descriptiva, orientada al proceso de la construcción y las empresas familiares, con datos variados y profundos, a través de análisis de bibliografía, fuentes primarias y secundarias, sumando encuestas y entrevistas a colaboradores de la empresa.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (Hernández Sampieri, 2005).

#### 1.4.1. Plan de trabajo.

La investigación se llevará a cabo en un plazo máximo de un año, dividido en dos fases distintivas. En la primera fase, se realizará un análisis y diagnóstico exhaustivo de la empresa, identificando áreas que requieran mejoras y evaluando su influencia en la rentabilidad y el crecimiento sostenible de la compañía. Posteriormente, en la segunda fase, se identificarán soluciones viables y se desarrollará un plan de implementación que incluirá la definición de procesos, etapas y plazos necesarios para ejecutar el proyecto.

#### 1.4.2. Alcance.

Este trabajo se enfoca en analizar la gestión de ECA S.A., una empresa familiar, abordando las problemáticas específicas que enfrenta en su contexto operativo. La prioridad del análisis es la gestión empresarial, sin profundizar en las problemáticas familiares, sucesión, protocolos u órganos de gobierno específicos, los cuales exceden el alcance de este estudio.

Se pretende proporcionar una comprensión integral de las problemáticas y desafíos específicos que enfrenta ECA S.A. en su gestión empresarial, proponiendo estrategias y soluciones que le permitan mejorar su competitividad y sostenibilidad en el mercado. La perspectiva adoptada es principalmente de gestión, dejando de lado las dinámicas familiares que, aunque relevantes, no forman parte del alcance de este trabajo.

#### 1.4.3. Limitaciones.

Se analizan posibles limitaciones que podrían restringir el alcance, la aplicabilidad o la validez de este trabajo de investigación:

- Tiempo: Se considera un período de un año máximo para el estudio completo.
- Acceso a datos: No se anticipan limitaciones significativas debido a la colaboración directa de la empresa y la aprobación de su dueño.
- Recursos: No se requieren recursos financieros significativos para llevar a cabo la investigación.
- Ética: Se seguirán protocolos éticos estándar, obteniendo el consentimiento adecuado de la empresa para la investigación.
- Contexto: Los resultados podrían estar influenciados por el año electoral y cambio de gobierno, lo que se tendrá en cuenta al interpretar los hallazgos.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN DE LA LITERATURA.**

### **2.1. Transformación organizacional en PYMEs familiares.**

En el contexto de las empresas familiares, la transformación organizacional se convierte en un viaje complejo y multifacético. Para comprender este proceso, es esencial desglosar algunas definiciones.

- **Empresa:** Según Smith (2019) “una empresa representa una entidad comercial que busca generar ganancias a través de actividades económicas”. En el ámbito de las empresas familiares, estas entidades son gestionadas y dirigidas por miembros de una misma familia, lo que a menudo implica una mezcla única de dinámicas personales y profesionales.
- **PYME familiar:** Según Johnson & Clark (2018) “las PYMEs familiares son empresas de tamaño pequeño o mediano, donde la gestión y propiedad están principalmente en manos de una familia”. Estas empresas son el corazón de muchas economías, a menudo arraigadas en comunidades locales y tejidas con fuertes lazos familiares.
- **Transformación organizacional:** Según Williams (2020) “se refiere al proceso mediante el cual una empresa reestructura sus operaciones, procesos, cultura y estrategias para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado”. En el contexto de las empresas familiares como ECA S.A., la transformación implica una transición significativa, marcada por cambios en la forma en que se hacen las cosas, desde la toma de decisiones hasta la cultura empresarial.

#### **2.1.1. Desafíos enfrentados en los procesos de transformación.**

Según Rodríguez (2017) “las empresas familiares, al emprender procesos de transformación, se enfrentan a desafíos únicos y complejos. Estos incluyen la resistencia al cambio, que a menudo se arraiga en la tradición y las estructuras familiares existentes. Además, conflictos familiares pueden surgir cuando las dinámicas personales interfieren con las decisiones empresariales”.

Según el socio fundador, uno de los desafíos más significativos “fue la tendencia a manejar la empresa como si fuera una empresa familiar o de amigos. Esta actitud llevó a aceptar situaciones y decisiones que no beneficiaban el futuro de la empresa.”

#### **2.1.2. Factores clave para el éxito en los procesos de transformación.**

Según Brown & Johnson (2016) “el éxito en la transformación organizacional depende de factores como una comunicación efectiva, liderazgo

comprometido, y la capacidad de la empresa para adaptarse a nuevas estructuras y procesos”.

Estos autores resaltan la importancia de la comunicación clara y el liderazgo comprometido durante los procesos de transformación. Para ECA S.A., esto implica no solo comunicar claramente los objetivos y beneficios de la transformación a los empleados, sino también contar con líderes que acompañen el cambio. La creación de una cultura de aprendizaje, donde los empleados sean capacitados y alentados a adaptarse a las nuevas formas de trabajo, será fundamental para el éxito continuo de la transformación.

## **2.2. Gestión estratégica en las empresas constructoras familiares.**

En el contexto de las empresas constructoras familiares, la gestión estratégica es crucial para asegurar la supervivencia y el crecimiento en un mercado altamente competitivo y dinámico.

De Dios afirma en la entrevista “Si pudiera cambiar algo, sería establecer desde el inicio una estructura más profesional y menos informal, con una visión clara y estrategias bien definidas para el crecimiento. Esto habría evitado muchas de las dificultades que enfrentamos y habría garantizado una evolución más sólida y sostenible para la empresa.”

Según Martínez (2018) “la gestión estratégica no es simplemente una opción; es un requisito esencial para empresas constructoras familiares. Esta disciplina permite anticipar desafíos, identificar oportunidades y establecer objetivos claros para el futuro de la empresa”.

Se interpreta entonces a la gestión estratégica como un faro para las empresas como ECA S.A., capaz de proporcionar una dirección clara en un mercado en movimiento. La implementación de estrategias bien pensadas no solo maximizará la eficiencia operativa, sino que también fortalecerá las relaciones con los clientes y socios comerciales. Investigaciones de Martínez (2018) enfatizan que las empresas familiares, al integrar prácticas de gestión estratégica específicas, pueden capitalizar sus valores familiares.

### **2.2.1. Estrategia, cultura y valores familiares.**

Según Turner & Baker (2015) “la cultura empresarial influye significativamente en la forma en que se implementan las estrategias de gestión. Una cultura orientada al aprendizaje y la adaptabilidad facilita la implementación efectiva de nuevas estrategias”.

Se deduce entonces que la cultura empresarial puede ser tanto una fortaleza como una limitación en la implementación de estrategias de gestión. En el caso de ECA S.A., donde los valores familiares son parte integral de la cultura, es esencial lograr un equilibrio. La comprensión profunda de cómo la cultura empresarial influirá en la implementación de las estrategias propuestas permitirá a ECA S.A. tomar decisiones acertadas durante su proceso de transformación. En última instancia, la sinergia entre la gestión estratégica, la

transformación organizacional, y la cultura empresarial será el motor que impulsará a ECA S.A. hacia una empresa sostenible y en crecimiento, integrando sabiamente sus valores familiares en cada paso del camino.

- Estrategia empresarial: Según Gómez (2019) “La estrategia empresarial se refiere a la planificación a largo plazo de una empresa para lograr objetivos específicos y mantener una ventaja competitiva en el mercado”. En el contexto de las empresas familiares, la estrategia debe estar alineada no solo con los objetivos financieros, sino también con los valores familiares y la identidad única de la empresa en el mercado.
- Cultura empresarial: Según Martínez (2017) “la cultura empresarial se define como el conjunto de valores, creencias y normas compartidas que guían el comportamiento y las decisiones dentro de una organización”. En las empresas familiares, la cultura puede estar profundamente arraigada en los valores y tradiciones familiares, lo que a menudo implica una conexión emocional con el negocio y sus empleados.
- Valores familiares: Según Hernández (2018) “los valores familiares son principios fundamentales que guían las interacciones y las decisiones dentro de una familia”. En las empresas familiares, estos valores pueden fusionarse con la cultura empresarial, influyendo en cómo se gestionan las relaciones con los empleados y los clientes, así como en las decisiones comerciales a largo plazo.

### **2.3. Casos de éxito.**

Según Pérez (2018) “estudios de casos de empresas del sector de la construcción que han pasado por procesos de profesionalización proporcionan valiosas lecciones sobre las estrategias efectivas y los desafíos enfrentados durante la transformación”.

En el Anexo 3 se citan dos casos de éxito de grandes empresas constructoras como son Benito Roggio e Hijo S.A. y José Cartellone Construcciones Civiles S.A. Se analizan sus estrategias y los desafíos superados a lo largo de los años, como así también algunos de sus proyectos que más se destacan, con la intención de proporcionar a la presente tesis referencias e ideas concretas de cómo abordar la transformación organizacional.

La diversificación de servicios y la inversión en la profesionalización interna son estrategias que han demostrado ser efectivas para ambas. Además, la capacidad de adaptarse a cambios en el entorno económico y regulatorio, así como la implementación de tecnologías avanzadas en la gestión de proyectos, son prácticas que ECA S.A. puede considerar para mejorar su eficiencia operativa y su competitividad en el mercado.

## **CAPÍTULO 3. ESTUDIO DE CASO: ECA S.A.**

### **3.1. Historia y evolución de ECA S.A.**

Para formular estrategias de gestión y transformación organizacional que alineen las capacidades y recursos actuales con las oportunidades y desafíos futuros, es necesario una visión completa de la evolución de la empresa desde su creación hasta su situación actual.

- Las motivaciones y factores iniciales que impulsaron la creación de ECA S.A.
- Los desafíos y aprendizajes que han moldeado la gestión estratégica de la empresa.
- La visión de futuro y las estrategias previstas para asegurar el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

Según el socio fundador, Longinos Pacífico de Dios, ECA S.A. se fundó en el contexto de una búsqueda de independencia y una oportunidad clara en el mercado de la construcción en la región del Alto Valle de Río Negro, Argentina. La empresa comenzó en 1981 cuando tres ingenieros, Serra, Martínez y de Dios, decidieron utilizar su experiencia y contactos en el sector para crear su propio negocio, inicialmente llamado SEMADE. Después de un año de ahorro e inversión personal, lograron adquirir los primeros activos y maquinaria necesarios para sus proyectos.

En Anexo 1 se podrá observar la entrevista completa a uno de los socios fundadores para entender la historia y las motivaciones durante el proceso de creación de la empresa, como se fue moldeando el empresario a medida que se desarrollaba y crecía, lecciones aprendidas y planes de futuro.

#### **3.1.1. Hitos importantes.**

Creación y primeros proyectos.

- Fundación de SEMADE: Inicialmente, los socios comenzaron con proyectos pequeños para acumular capital y experiencia.
- Formación de una Unión Temporal de Empresas (UTE): Para acceder a proyectos más grandes, se aliaron con Gómez Moreno, lo que permitió a la naciente empresa participar en licitaciones de mayor envergadura.

Transformación a ECA S.A..

- Adquisición de participaciones: Los socios originales compraron participaciones adicionales, consolidando su control y creando ECA S.A. (Empresas Constructoras Asociadas).

- Crecimiento en infraestructura pública: Durante este período, ECA S.A. se enfocó en proyectos de obra pública, llenando un vacío en el mercado local y ganando reputación por la calidad de sus trabajos.

#### Expansión y profesionalización.

- Diversificación y reinversión: La empresa reinvertió constantemente en nueva maquinaria y tecnología, expandiendo su capacidad operativa.
- Proyectos destacados: Incluyen la construcción de infraestructuras críticas en la región, como carreteras y sistemas de agua potable.

#### Consolidación y desafíos.

- Salida de socios y reestructuración: Enfrentaron la salida de algunos socios, lo que llevó a una reestructuración interna. Esto incluyó la compra de participaciones y la reinversión de capital en la empresa.
- Adaptación a contextos económicos: ECA S.A. tuvo que adaptarse a los cambios económicos y políticos en Argentina, lo que incluyó optimización de recursos y reducción de costos.

#### Innovación y estrategia actual.

- Modernización y capacitación: Enfrentando un mercado competitivo, la empresa invirtió en la formación de su personal y en la adquisición de tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia.
- Estrategias para la competitividad: Para competir con grandes empresas, ECA S.A. se ha enfocado en ofrecer servicios personalizados y adaptados a las necesidades de sus clientes, manteniendo su agilidad y capacidad de respuesta rápida.

#### Visión y futuro.

A pesar de los desafíos actuales, ECA S.A. mantiene una visión optimista para el futuro. La empresa planea continuar su estrategia de inversión en tecnología y capacitación, optimizando su estructura para ser más eficiente. Buscan consolidar su posición en el mercado de la construcción, tanto en proyectos públicos como privados, y están explorando nuevas oportunidades de negocio para asegurar su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

En la Figura 03 se pueden visualizar los hitos importantes de ECA S.A. descritos por Longinos de Dios en su entrevista del Anexo 1.

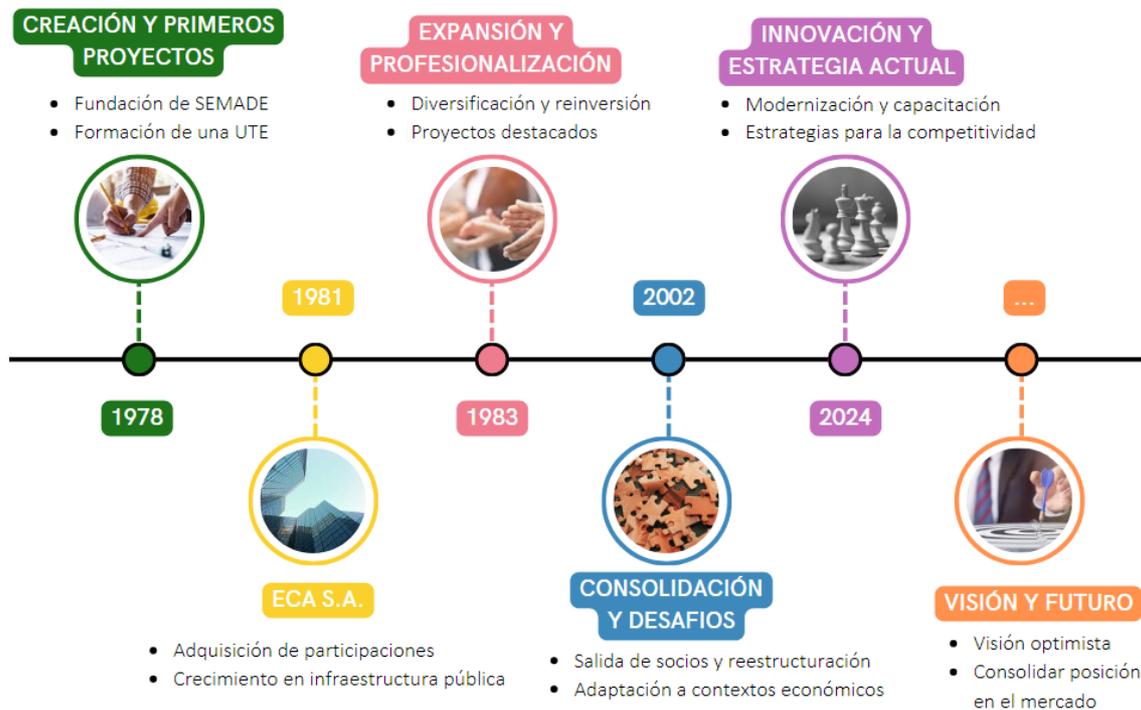


Figura 03: Hitos importantes.  
Fuente: Elaboración propia en Canva a partir del análisis obtenido.

### 3.2. Análisis del entorno externo.

#### 3.2.1. Entorno externo general: Navegando por el análisis PESTEL.

ECA S.A. actualmente opera en un entorno externo caracterizado por una alta dosis de incertidumbre, especialmente en lo que respecta a factores económicos y políticos, tanto a nivel provincial como nacional. La empresa enfrenta desafíos continuos que carecen de soluciones inmediatas y claras debido a los cambios en la administración gubernamental y la inestabilidad económica de los últimos años.

La ausencia de lanzamientos de proyectos de construcción públicos, impulsada por la situación política y económica, ha generado una disminución significativa en la cantidad de licitaciones disponibles para participar. Además, algunos proyectos tienen valores nominales desactualizados, lo que agrava la situación.

En este contexto, ECA S.A. se ve obligada a operar en un entorno de constante incertidumbre, lo que requiere una adaptación ágil y estratégica para sobrevivir y prosperar en este contexto desafiante. Durante la entrevista, De Dios define a este momento de crisis económica como una oportunidad para mejorar la gestión empresarial y reorganizar las operaciones para prepararse mejor cuando la economía del país se reactive.

En la Figura 04 se realiza el análisis de los distintos factores externos mediante el análisis PESTEL según Francis Aguilar (1967). Se utilizan fuentes de la actualidad como la BBC, CNN, La nación y Diario Crónica.



Figura 04: Entorno externo general a través del análisis PESTEL.  
Fuente: Elaboración propia en Canva a partir del análisis obtenido.

a) Factores políticos con cambios en la estructura de gobierno.

La incertidumbre y las decisiones del nuevo gobierno sobre financiamiento de obras públicas afectan directamente la cantidad y naturaleza de los proyectos de construcción. Por el momento los cambios en el liderazgo político han desestabilizado el mercado, reduciendo la adjudicación de proyectos y la confianza de los inversores.

En sus primeros días de gobierno, Milei ha logrado reducir la inflación, pero también ha visto un aumento significativo en los niveles de pobreza. Sus medidas de austeridad han incluido recortes en la financiación de gobiernos provinciales, el cierre de instituciones estatales y la reducción drástica del tamaño del sector público, disminuyendo el número de ministerios y no renovando los contratos de miles de empleados públicos.

b) Factores económicos, sus desafíos y complejidades.

El nuevo gobierno, liderado por Javier Milei, ha implementado una serie de políticas económicas para estabilizar y revitalizar la economía argentina. Entre estas medidas se incluye una significativa reducción del gasto público y la devaluación del peso argentino, lo cual ha ayudado a estabilizar la moneda y reducir la inflación. Sin embargo esto podría afectar el acceso al crédito y la

estabilidad financiera de las empresas. Adaptarse a estos cambios es crucial para mantener la viabilidad financiera y operativa en este nuevo contexto. Además, el ministro de Economía, Luis Caputo, está impulsando reformas destinadas a reducir la burocracia y privatizar empresas estatales, ha recortado subsidios estatales y detenido licitaciones de obras públicas, con el objetivo de reducir el gasto público. Se espera un posible lanzamiento de incentivos fiscales para proyectos específicos que estimule la inversión privada.

c) Factores socioculturales, un compromiso asumido.

Las necesidades y preferencias de la sociedad en proyectos de construcción son cruciales. ECA debe adaptarse a las prioridades y expectativas ciudadanas en calidad, accesibilidad y sostenibilidad, promoviendo prácticas de construcción socialmente responsables. La disponibilidad de mano de obra calificada y la participación en programas de formación son esenciales y críticas en la zona de Alto Valle. Por otra parte, la economía informal presenta desafíos como competencia desleal y evasión fiscal.

Las políticas sociales bajo la nueva administración han generado controversia debido a sus impactos en sectores vulnerables de la población. La austeridad fiscal y la reducción de empleos públicos, aunque buscan equilibrar el presupuesto, han desestabilizado económicamente a muchos trabajadores informales y empleados temporales, exacerbando la incertidumbre social.

d) Factores tecnológicos como clave para aumentar la competitividad.

La introducción de nuevos materiales de construcción más duraderos, resistentes y sostenibles puede transformar los métodos de construcción y afectar directamente la competitividad de la empresa en el mercado. La adopción de software y tecnologías de construcción modular y prefabricada puede acelerar los procesos de construcción, reducir costos y mejorar la eficiencia en el lugar de trabajo, lo que proporciona a la empresa un desafío competitivo.

e) Factores ecológicos.

El cumplimiento de normativas ambientales es crucial para evitar multas y sanciones, aunque puede aumentar los costos operativos. Conjuntamente, la presión pública para adoptar prácticas sostenibles podría afectar la reputación y viabilidad a largo plazo de la empresa. Por ejemplo, el uso de materiales reciclados y la integración de sistemas de energía renovable son tendencias importantes que promueven la sostenibilidad y reducen los costos operativos a largo plazo.

f) Factores legales.

El cumplimiento de normativas locales y nacionales es esencial para garantizar la legalidad y seguridad de los proyectos. Además, las políticas laborales y las relaciones con los sindicatos impactan directamente en los costos y en la estabilidad laboral. La protección de los derechos de propiedad y la elaboración de contratos claros son clave para la seguridad jurídica en las transacciones comerciales.

En el ámbito laboral, Milei ha promulgado un decreto de emergencia económica que incluye limitaciones a las indemnizaciones por despido y la reducción de días de licencia por maternidad, así como la eliminación de sanciones para empresas con empleados no registrados. Este decreto también permite despedir a trabajadores que participen en bloqueos durante protestas. Estas medidas han generado resistencia y protestas por parte de los sindicatos, evidenciando un entorno laboral tenso y desafiante.

3.2.2. Entorno externo específico. Explorando las cinco Fuerzas de Porter.

A continuación se utilizarán las cinco fuerzas de Porter para evaluar la atractividad de la industria de la construcción en Argentina.

“Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compete y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques.” (M. Porter, 2008)



Figura 05: Entorno externo específico analizado con las cinco Fuerzas de Porter.  
Fuente: Elaboración propia en Canva a partir del análisis obtenido.

a) Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes en la industria de la construcción varía entre el sector público y privado:

- Sector Público: Los gobiernos, como grandes compradores, tienen un poder significativo debido al volumen y presupuesto de los proyectos. La competencia entre empresas aumenta este poder, ya que los clientes públicos son sensibles al precio debido a restricciones fiscales y normativas. El costo de cambio de proveedor para el cliente público puede ser alto debido a los requisitos de licitación y cumplimiento normativo.
- Sector Privado: Grandes clientes privados también tienen un fuerte poder de negociación, especialmente en mercados con muchas empresas constructoras. La disponibilidad de alternativas y la información del mercado refuerzan su posición. Sin embargo, los costos de cambio de proveedor pueden ser moderados, dependiendo de la complejidad del proyecto y los contratos.

Conclusión: La industria presenta un poder de negociación alto para los clientes, lo que reduce la atractividad para nuevos jugadores.

b) Poder de negociación de los proveedores.

En la industria de la construcción, el poder de los proveedores puede ser significativo:

- Escasez de oferta diversificada: La escasez de proveedores diversificados de materiales y servicios en la localidad aumenta su poder de negociación. Proveedores con productos de alta calidad y excelente servicio tienen más influencia en las condiciones de negociación.
- Concentración de proveedores: La concentración de proveedores en ciertos materiales clave puede incrementar su poder de negociación.

Conclusión: El poder de negociación de los proveedores es alto debido a la escasez y concentración de oferta, lo que también reduce la atractividad de la industria para nuevos jugadores.

c) Amenaza de productos sustitutos.

La amenaza de productos sustitutos en la construcción es moderada:

- Tecnologías emergentes: Tecnologías como el steel frame y la construcción modular ofrecen eficiencia y sostenibilidad. Aunque algunos consumidores podrían adoptar estas tecnologías, muchos prefieren la construcción tradicional por su percepción de solidez y el costo de cambio asociado.
- Adopción limitada en el sector público: En el sector público, la amenaza es limitada debido a la continuidad de métodos tradicionales y requisitos normativos.

Conclusión: La amenaza de productos sustitutos es moderada, pero presente, afectando la atractividad de la industria.

d) Amenaza de nuevos competidores.

La entrada de nuevos competidores en la industria de la construcción enfrenta barreras significativas:

- Altos costos iniciales: Los altos costos iniciales para equipos, tecnología especializada y los requisitos de licencia y certificación son barreras de entrada importantes.
- Economías de escala: Las grandes empresas establecidas aprovechan economías de escala para ofrecer precios más bajos y competir agresivamente.
- Capacidad técnica: La capacidad técnica de una empresa constructora es esencial para participar en licitaciones públicas y se basa en varios factores, como la experiencia previa en proyectos similares, la calificación y capacitación continua del personal, y la disponibilidad de recursos materiales y financieros adecuados.

Conclusión: Por un lado la capacidad técnica crea barreras significativas para la entrada de nuevos competidores en la industria de la construcción. Sin embargo, la amenaza de nuevos competidores es moderada debido a posibles subcontrataciones, uniones transitorias de empresas y diferenciación por calidad y especialización. Esto implica una atractividad media para nuevos jugadores.

e) Rivalidad entre competidores.

La rivalidad entre competidores en la industria de la construcción en Argentina es intensa:

- Competencia por precio: Las empresas compiten intensamente en precios, reduciendo los márgenes de beneficio y generando presión para optimizar costos.
- Diferenciación por calidad y servicio: La eficiencia en la gestión, innovación en el diseño y un sólido servicio al cliente son esenciales para destacarse.

Conclusión: La rivalidad es alta debido a la competencia por precios y la necesidad de diferenciación, lo que reduce la atractividad de la industria.

### 3.2.3. Conclusión general del análisis de la industria.

La industria de la construcción en Argentina presenta desafíos significativos para nuevos jugadores debido al alto poder de negociación de los clientes y proveedores, la moderada amenaza de productos sustitutos y nuevos competidores, y la intensa rivalidad entre competidores. Estas fuerzas

combinadas sugieren que la industria es menos atractiva para nuevos entrantes, a menos que puedan diferenciarse significativamente en términos de calidad, innovación y eficiencia.

### **3.3. Análisis del entorno interno.**

#### **3.3.1. Explorando ECA S.A. con el enfoque del modelo Canvas.**

Para comprender mejor el funcionamiento y la viabilidad de ECA S.A. en el mercado de la construcción argentino, se ha utilizado el Modelo Canvas de Alexander Osterwalder (Osterwalder & Pigneur, 2010).

A continuación se analizan los nueve elementos clave que proporcionan una visión completa de la empresa y sus interacciones internas con información obtenida en una entrevista a Fernanda, hija de uno de los dueños y empleada de ECA. S.A. (Anexo 4).

##### **a) Propuesta de valor: La calidad como pilar estratégico.**

La propuesta de valor de ECA SA se destaca por su sólida calidad en el mercado de la construcción, ofreciendo obras seguras y duraderas que cumplen con los estándares locales. Se distingue por su adaptabilidad y personalización, proporcionando servicios a medida para satisfacer las necesidades específicas de cada cliente. La asistencia al cliente es un elemento clave, con asesoramiento personalizado y seguimiento continuo para garantizar la satisfacción en todas las etapas del proyecto, cumpliendo con plazos y presupuestos acordados.

##### **b) Segmento de clientes: Diversificación y especialización.**

ECA S.A. se dirige principalmente a dos segmentos de clientes en la provincia de Río Negro:

- **Sector Público:** ECA SA colabora estrechamente con diferentes niveles de gobierno y entidades públicas. Entre sus clientes se encuentran gobiernos nacionales, provinciales y municipales. La empresa trabaja en proyectos de infraestructura pública y vivienda, contribuyendo al desarrollo y mejoramiento de las comunidades locales. Estos proyectos a menudo representan un flujo de ingresos alto y constante pero pueden estar sujetos a demoras en los pagos y a la burocracia administrativa.
- **Sector Privado:** ECA S.A. también trabaja con clientes privados, donde se involucra en la construcción de propiedades comerciales, industriales o residenciales de gran tamaño. Aquí, la empresa puede tener una mayor flexibilidad en la planificación y ejecución de proyectos, pero la competencia es intensa.

c) Canales de distribución: Estrategias formales y colaborativas.

La empresa utiliza dos canales principales para llegar a sus clientes:

- Sector público: ECA SA participa activamente en procesos de licitación para proyectos de construcción pública. Esta estrategia le permite acceder a oportunidades de negocio en el sector y establecer relaciones sólidas con entidades gubernamentales y organismos públicos.
- Sector privado: La empresa cuenta con un gestor comercial que se encarga de la venta de activos. Sin embargo no existe un programa de marketing que promueva las propiedades, o genere oportunidades de negocio y atracción de nuevas relaciones comerciales.

d) Relación con los clientes: Atención personalizada y continua.

ECA SA se distingue por su compromiso con relaciones sólidas y duraderas con los clientes. Ofreciendo una atención personalizada, la empresa asegura que las necesidades individuales de cada cliente se cumplan. Durante todo el proyecto, la comunicación continua garantiza que los clientes estén informados y participen en el proceso. Se valora la retroalimentación directa y honesta para mejorar constantemente los servicios. Incluso después de la finalización del proyecto, ECA SA mantiene una comunicación post-venta para brindar soporte adicional y fortalecer la relación con el cliente.

e) Fuentes de ingresos: Estabilidad financiera.

ECA S.A. genera ingresos a través de una variedad de fuentes en el mercado de la construcción. Esto incluye la obtención de financiamiento público y contratos gubernamentales para proyectos de infraestructura y vivienda. Además, la empresa recibe anticipos financieros y certificaciones mensuales basadas en el progreso de las obras.

Para generar liquidez y mantener la solvencia, la empresa cuenta con una gran cantidad de activos, terrenos y propiedades que ha adquirido con el correr de los años y que son sacrificados en tiempos de crisis.

f) Recursos claves: Fundamentos para la excelencia operativa.

- Personal calificado: ECA cuenta con empleados mensualizados fijos y jornaleros contratados según la demanda, aportando flexibilidad y capacidad de adaptación. La experiencia acumulada en proyectos tanto públicos como privados es un recurso valioso.
- Zona de almacenamiento y acopio: Las zonas de almacenamiento están diseñadas para manejar grandes volúmenes de materiales de construcción, lo que permite a ECA mantener un inventario robusto y estar preparado para cualquier demanda de los proyectos.

- Instalaciones y espacios administrativos: cuenta con oficinas bien equipadas que facilitan la gestión administrativa, la planificación de proyectos y la coordinación de equipos.
- Áreas de soporte: la empresa cuenta con taller metalúrgico, carpintería y mantenimiento mecánico.
- Activos y maquinarias: ECA posee una cantidad significativa de activos inmuebles y maquinaria.

g) Actividades claves: Optimización para lograr una organización efectiva.

- Gestión de proyectos: La planificación, ejecución y supervisión de proyectos de construcción son actividades centrales. Esto incluye desde la elaboración de presupuestos y cronogramas hasta la gestión de recursos y la supervisión del progreso del proyecto para asegurar el cumplimiento de los plazos y la calidad.
- Mantenimiento y operación de equipos: La gestión y el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y equipos de construcción para asegurar su disponibilidad y funcionamiento óptimo.
- Relaciones con proveedores: Establecer y mantener relaciones sólidas con proveedores para asegurar el suministro continuo de materiales y servicios esenciales para los proyectos.
- Asesoría y atención al cliente: Proveer asesoría personalizada y seguimiento continuo a los clientes durante todas las etapas del proyecto, garantizando su satisfacción y fidelización.
- Gestión financiera: Manejo eficiente de los recursos financieros, incluyendo la venta de activos cuando sea necesario, para asegurar la liquidez y solvencia de la empresa en tiempos de crisis.
- Control de calidad y seguridad: Implementar y supervisar estrictos controles de calidad y medidas de seguridad en todos los proyectos para garantizar que se cumplan los estándares y normativas locales.

h) Alianzas claves: Colaboraciones estratégicas.

ECA S.A. ha establecido alianzas estratégicas para fortalecer su posición en la industria de la construcción en Argentina. Estas alianzas incluyen:

- Proveedores y subcontratistas: ECA S.A. mantiene relaciones sólidas con proveedores de materiales y subcontratistas especializados para asegurar un suministro constante y de calidad. Estas alianzas permiten reducir costos fijos y acceder a descuentos y formas de financiamiento.
- Clientes: Las relaciones con clientes clave, tanto en el sector público como privado, son fundamentales. Estas alianzas aseguran un flujo constante de proyectos, contratos repetitivos y una reputación positiva en el mercado.
- Instituciones financieras (Bancos): Las relaciones con bancos y entidades financieras proporcionan financiamiento favorable y gestión eficiente de la liquidez, incluyendo acceso a líneas de crédito.

- Alianzas gubernamentales: Mantener una relación cercana con organismos públicos y entidades gubernamentales es crucial para acceder a contratos de obras públicas y mantenerse informado sobre normativas y oportunidades.
- Relaciones con gremios y sindicatos: Las buenas relaciones con gremios y sindicatos aseguran el acceso a una fuerza laboral calificada y reducen los conflictos laborales, además de facilitar programas de formación y desarrollo para los empleados.
- Redes profesionales: Participar en asociaciones y cámaras de comercio permite a ECA S.A. ampliar su red de contactos, acceder a información del sector y participar en eventos y ferias, lo que facilita nuevas oportunidades de negocio.
- Uniones Transitorias de Empresas (UTE): Formar UTEs con otras empresas permite a ECA abordar proyectos grandes o complejos, compartir recursos y riesgos, y combinar conocimientos y experiencia para proyectos de mayor envergadura.

i) Estructura de costos: Control en un entorno económico desafiante.

La empresa se enfoca en el análisis y la gestión de costos para asegurar su viabilidad financiera en un entorno económico desafiante.

- Costos Fijos: ECA S.A. enfrenta costos fijos elevados, como gastos de personal, mantenimiento de instalaciones, y mantenimiento de equipos y maquinarias antiguas. Estos costos son constantes, independientemente del volumen de obras, y representan una carga significativa.
- Costos Variables: Estos costos varían en función de la cantidad y el tipo de proyectos en desarrollo. Incluyen materiales, mano de obra adicional y equipos específicos necesarios para cada proyecto. Para mejorar la flexibilidad y reducir costos, ECA S.A. terceriza algunas funciones no esenciales, como contabilidad y servicios legales.

### 3.3.2. Posición de ECA S.A. en la Industria.

ECA S.A. tiene ventajas competitivas importantes que le permiten navegar el entorno desafiante detectado en el apartado 3.2.:

- Relaciones a largo plazo con proveedores: Estas relaciones le permiten obtener descuentos y opciones de financiamiento favorables.
- Reputación y calidad del trabajo: ECA S.A. se destaca por su calidad de trabajo y atención al cliente, lo que le proporciona una ventaja competitiva significativa.
- Capacidades técnicas y experiencia: Un historial de proyectos exitosos y capacidades técnicas avanzadas refuerzan su posición en el mercado.

# THE BUSINESS MODEL CANVAS



Figura 06: Entorno interno analizado con el modelo Canvas.  
Fuente: Elaboración propia en Canva a partir del análisis obtenido.

### 3.4. Análisis FODA.

Según Albert Humphrey (1960), el análisis FODA permitirá a ECA S.A. evaluar su situación actual y futura en el mercado de la construcción analizando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a la empresa, permitiendo identificar áreas clave para el desarrollo y la toma de decisiones estratégicas. De las entrevistas y encuestas realizadas (Anexo 1, 2 y 4) se concluye:

#### a) Fortalezas.

- Experiencia y reputación: Sólida experiencia en el desarrollo de proyectos, respaldada por profesionales.
- Excelencia en calidad: Altos estándares de calidad en servicios y productos entregados, lo que ha marcado una sólida reputación.
- Relaciones confiables: Relaciones sólidas y confiables con clientes y proveedores, basadas en la integridad y la transparencia.
- Interacción directa y postventa: Servicio al cliente personalizado, incluyendo interacción directa y un servicio postventa integral.
- Talento calificado: Equipo de profesionales altamente calificados tanto en obra como en el área administrativa y contable.
- Recursos propios: Equipo de transporte de materiales propio.
- Compromiso con la seguridad: Implementa una política de higiene y seguridad en el trabajo rigurosa y efectiva.

#### b) Oportunidades.

- Crecimiento del sector de la construcción: La creciente demanda de infraestructura y proyectos de construcción en la región presenta oportunidades para expandir el negocio.
- Adopción de tecnologías modernas: La industria está avanzando hacia la adopción de tecnologías modernas de construcción como el BIM (Building Information Modeling) y la construcción modular, ofreciendo oportunidades para mejorar la eficiencia y reducir costos.
- Expansión en mercados no explotados: Existen nichos de mercado y áreas geográficas aún no explotadas que pueden ser aprovechadas para diversificar e innovar.
- Desarrollo de infraestructura privada: El aumento en la inversión privada en proyectos residenciales y comerciales puede abrir nuevas oportunidades de negocio.
- Red de contactos estratégicos: La posibilidad de establecer alianzas y colaboraciones con otras empresas del sector y proveedores puede fortalecer la posición de la empresa en el mercado.
- Mejoras en la eficiencia energética: La creciente demanda de soluciones energéticamente eficientes en la construcción representa una oportunidad para desarrollar y ofrecer servicios especializados.

- Tendencias en urbanización: El crecimiento urbano y la expansión de ciudades presentan oportunidades para participar en proyectos de urbanización y desarrollo inmobiliario.
- Reputación y referidos: La satisfacción de clientes actuales puede generar oportunidades de negocios recurrentes y nuevas referencias en el mercado.

c) Debilidades.

- Falta de claridad en los roles: Afecta principalmente la comunicación interna y evidencia una gestión deficiente de los RRHH.
- Compromiso del personal: Existe una falta de compromiso y motivación en algunos empleados, lo que afecta la productividad y la calidad del trabajo.
- Dependencia de sistemas obsoletos: En ciertas áreas sistemas obsoletos que afectan la eficiencia y la agilidad operativa.
- Problemas financieros: Liquidez y acceso limitado a financiamiento a bajo costo, lo que afecta las operaciones y proyectos. Incumplimientos de pagos. Gran cantidad de activos sin ser explotados. Análisis económicos y financieros incompletos.
- Ausencia de indicadores y planificación: La falta de indicadores claros y planificación adecuada afecta la capacidad para evaluar y mejorar constantemente. Falta de análisis y retroalimentación por proyectos. Improvisación en todos los niveles para la toma de decisión y ejecución de los trabajos.
- Gestión de proyectos deficiente: La planificación y el control de las operaciones y proyectos son deficientes, lo que resulta en demoras y costos adicionales. Baja productividad y tecnificación del sector.
- Ausencia de procedimientos: Falta de procedimientos claros para el control de cambios en obras y trazabilidad, lo que afecta la transparencia y la responsabilidad.
- Obsolescencia de equipos: Maquinaria y equipos obsoletos, lo que afecta la productividad y aumenta los costos de mantenimiento.
- Gestión deficiente de RRHH: Plan de capacitación escaso o nulo. Variación en el tamaño de los proyectos que implica recursos para la contratación y desvinculación constante de jornaleros.
- Diferencias en el directorio: Conceptos antiguos de trabajo y mentalidad del directorio. Diferencias generacionales.

d) Amenazas.

- Desafíos financieros: La llegada de un nuevo gobierno puede traer cambios significativos en la política económica afectando la confianza del mercado y las inversiones.
- Cambios en las regulaciones: Cambios en las regulaciones gubernamentales en el sector de la construcción que afectan las operaciones y costos.

- Falta de inversiones gubernamentales: La ausencia de programas y fondos del gobierno para el desarrollo de infraestructuras públicas ha generado la paralización de varias actividades en la empresa.
- Incentivos fiscales y subsidios: La disponibilidad de incentivos fiscales y subsidios para proyectos de construcción sostenible y ecológica puede reducir los costos y aumentar la competitividad.
- Competencia agresiva: El mercado es altamente competitivo, lo que obliga a mantener la calidad y reducir costos para competir efectivamente.
- Presión sindical y desafíos laborales: La presión sindical y los desafíos laborales pueden afectar las operaciones y costos laborales, sumado a problemas judiciales debido a recortes de personal que podrían afectar la reputación y operaciones.
- Burocracia y documentación desactualizada: Los retrasos en la entrega de proyectos debido a procesos burocráticos y la necesidad de mantener documentación actualizada pueden crear una percepción negativa en el mercado. Esta percepción puede afectar la reputación de las empresas constructoras, dificultando la adquisición de nuevos proyectos y la retención de clientes existentes.
- Inestabilidad en la demanda de proyectos: La variabilidad en el tamaño de los proyectos en el sector de la construcción implica desafíos en la gestión de la fuerza laboral. La constante necesidad de contratar y desvincular jornaleros afecta la continuidad y calidad del trabajo, generando inestabilidad que puede impactar negativamente la capacidad de las empresas para mantener altos estándares en sus proyectos.
- Disponibilidad de mano de obra calificada: La escasez de mano de obra calificada puede afectar la capacidad para completar proyectos de manera eficiente y en tiempo.
- Proveedores afectados por la crisis económica: Incumplimiento de entregas y variaciones descontroladas en los precios de materias primas e insumos.

El proceso de planeación estratégica supondrá: explotar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar oportunidades y defenderse contra las amenazas.

## CAPÍTULO 4. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO Y ESTRATEGIAS DE GESTIÓN.

### 4.1. Análisis de la competencia.

Al igual que Sun Tzu afirma en su obra El Arte de la Guerra: “Conoce a tu enemigo y concéte a ti mismo; en cien batallas no correrás peligro”, se considera que se debe tener un profundo conocimiento de los competidores y de la propia empresa para tomar decisiones estratégicas que permitan mantener la ventaja competitiva.



Figura 07: ¿Quiénes son nuestros competidores?  
Fuente: Elaboración propia en Canva a partir del análisis obtenido.

Con la información obtenida en Anexo 4, se realiza un comparativo detallado de las principales empresas constructoras de la región que podrían competir con ECA S.A., evaluándolas en base a diversos criterios que se considera influyen directamente en su desempeño en el mercado. Se excluyen del análisis las grandes corporaciones.

Se concluye que solo hay cuatro empresas en la región que compiten directamente con ECA S.A.

EMPRESAS CONSTRUCTORAS	OBRAS DE GRAN TAMAÑO	DISTINCIÓN POR CALIDAD	EXPERIENCIA EN MERCADO	EXPERIENCIA REGULACIONES ESPECÍFICAS	ADAPTACIÓN AL MERCADO	INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	COMPETENCIA DIRECTA DE ECA S.A.
ORIENTE CONSTRUCCIONES	SI	SI	SI	SI	SI	SI	✓
ERAIKI S.A.	SI	SI	SI	NO	SI	SI	✗
ROQUE MOCCIOLA S.A.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	✓
ZOPPI CONSTRUCTORA	SI	SI	SI	SI	SI	SI	✓
PAULETTO SERGIO	SI	SI	SI	NO	NO	NO	✗
INGENIERÍA DEL VALLE S.R.L	SI	NO	SI	SI	NO	NO	✗
VISA CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS	NO	NO	SI	NO	NO	NO	✗
SIGMA S.A.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	✓
PILI CONSTRUCCIONES	NO	SI	SI	SI	SI	SI	✗

Figura 08: Competidores potenciales.  
Fuente: Elaboración propia en Canva a partir del análisis obtenido.

#### 4.1.1. Análisis cualitativo.

					
<b>PRECIO COMPETITIVO DE PROYECTO</b>	muy competitivo	moderadamente competitivo	muy competitivo	competitivo	muy competitivo
<b>CALIDAD DE PRODUCTO</b>	★★★★☆	★★★★☆	★★★★☆	★★★★★	★★★★★
<b>ALCANCE GEOGRÁFICO</b>	nacional	provincial	nacional	provincial	provincial
<b>REPUTACIÓN</b>	buena	muy buena	muy buena	excelente	excelente
<b>ESTRATEGIAS DE MARKETING</b>	agresivas	bajas	agresivas	nulas	nulas
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>	bueno	bueno	muy bueno	muy bueno	excelente

Figura 09: Análisis cualitativo de competidores directos.  
Fuente: Elaboración propia en Canva a partir del análisis obtenido.

#### 4.1.2. Análisis cuantitativo.

Para poder obtener una conclusión mas acertada, se realiza un análisis cuantitativo asignado a cada criterio un peso específico que refleja su importancia en la decisión de compra de los clientes. Las empresas son calificadas en una escala del 1 al 5, siendo 5 la calificación más alta.

	VALOR					
PRECIO COMPETITIVO DE PROYECTO	25%	5	3	5	4	5
CALIDAD DE PRODUCTO	20%	3	3	4	4	5
ALCANCE GEOGRÁFICO	5%	5	2	5	2	2
REPUTACIÓN	20%	3	4	4	5	5
ESTRATEGIAS DE MARKETING	10%	5	1	5	0	0
SERVICIO AL CLIENTE	20%	3	3	4	4	5
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>3,80</b>	<b>2,95</b>	<b>4,15</b>	<b>3,70</b>	<b>4,40</b>

Figura 10: Análisis cuantitativo de competidores directos.  
Fuente: Elaboración propia en Canva a partir del análisis obtenido.

#### 4.1.3. Conclusión.

ECA S.A. se destaca como el líder indiscutible en el mercado, sobresaliendo en cuatro de los seis criterios evaluados y obteniendo el puntaje total más alto. Esto indica una sólida posición basada en alta calidad, excelente servicio al cliente y una reputación bien establecida.

En términos de estrategias de marketing, existe una variabilidad significativa. Roque Mocchiola S.A. y ZOPPI son notables por sus estrategias agresivas, mientras que ECA S.A. parece confiar más en su reputación y calidad de producto, invirtiendo menos en marketing. Además, el alcance geográfico de las empresas varía; Roque Mocchiola S.A. y ZOPPI tienen una presencia más amplia, mientras que las demás se enfocan en áreas más específicas.

Cada empresa presenta un perfil competitivo distintivo: algunas destacan por precios competitivos, otras por su calidad y otras más por su alcance

geográfico. En resumen, ECA S.A. se consolida como la empresa con mejor desempeño general.

Las empresas líderes, como ZOPPI y Roque Mocchiola S.A., tienden a tener más recursos y opciones estratégicas, permitiéndoles invertir en innovación, expansión y marketing para consolidar su posición. Por otro lado, las empresas más pequeñas o nuevas en el mercado deben buscar nichos específicos o alianzas estratégicas para competir. Todas las empresas, independientemente de su tamaño, deben buscar formas de diferenciarse de la competencia, ya sea a través de la calidad del producto, el servicio al cliente, la innovación o la especialización en nichos de mercado. Además, el mercado de la construcción es dinámico, y las empresas deben ser capaces de adaptarse a los cambios, con estrategias flexibles que se revisen periódicamente para garantizar su efectividad.

## 4.2. Análisis de la posición de ECA S.A.

### 4.2.1. Matriz GE McKinsey.

Según Roldán P. (2017), la matriz de McKinsey es una herramienta que ayuda a determinar la mejor estrategia para un producto o servicio en función de su posición en el mercado. Evalúa si es conveniente invertir para crecer, mantenerse, o retirarse del mercado, considerando factores como la competencia y otras variables clave.

La matriz se organiza en una cuadrícula de tres por tres, donde la posición de la empresa se determina por el atractivo de la industria (alto, medio, bajo) y su fortaleza competitiva (fuerte, media, débil).

		FORTALEZA COMPETITIVA		
		ALTA	MEDIA	BAJA
ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	ALTA FORTALEZA	Estrategia de crecimiento	Selección e inversión	Estrategia defensiva
	MEDIA FORTALEZA	Selección e inversión	Selección y ajuste	Desinversión parcial
	BAJA FORTALEZA	Estrategia defensiva	Desinversión parcial	Desinversión y retirada

Figura 11: Matriz McKinsey.

Fuente: Elaboración propia en Canva a partir del análisis obtenido.

#### 4.2.2. Media atractividad de la industria y alta fortaleza competitiva: Selección e inversión:

ECA S.A. se sitúa en el cuadrante de alta fortaleza y atractividad media de la industria en la matriz McKinsey debido a su sólida posición competitiva, caracterizada por una calidad de servicios superior y una fuerte relación con los clientes, en un sector que, aunque no ofrece un crecimiento exponencial, presenta oportunidades viables de expansión y mejora continua. Esta posición sugiere que, a pesar de que la industria en general no es de las más atractivas en términos de crecimiento (según el análisis de Porter realizado), la empresa cuenta con suficientes ventajas competitivas para justificar inversiones estratégicas y la diversificación de sus servicios, asegurando su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Según la consultora McKinsey, primero es fundamental fortalecer las capacidades clave de la empresa, como la calidad de los productos o servicios, la eficiencia operativa, y la relación con los clientes. Invertir en estas áreas ayudará a consolidar la posición competitiva de la empresa.

Además, es importante explorar nichos de mercado específicos o segmentos menos atendidos donde la empresa pueda destacar y tener una ventaja sobre la competencia. La optimización de la estructura de costos también es crucial; esto puede lograrse mediante la automatización de procesos, la renegociación de contratos con proveedores, o la mejora de la cadena de suministro, siempre con el objetivo de reducir costos sin comprometer la calidad.

Asimismo, la diversificación de servicios o productos es una estrategia clave para atender nuevas necesidades del mercado o para llegar a nuevos segmentos de clientes. La inversión en innovación y tecnología es otra área crítica, ya que adoptar nuevas tecnologías o mejorar las existentes puede aumentar la eficiencia, mejorar la calidad del producto o servicio, y reducir costos. Finalmente, incrementar las actividades de marketing y desarrollo de negocios es esencial para aumentar la participación de mercado, mejorar la visibilidad de la marca y explorar nuevas oportunidades de negocio.

Estas estrategias buscan maximizar las fortalezas existentes de la empresa, aprovechar las oportunidades en la industria, y mitigar los riesgos asociados.

#### **4.3. Estrategias para el desarrollo y la competitividad de ECA S.A..**

Para ser consecuentes con los objetivos definidos en el trabajo, a continuación se plantean y analizan estrategias emergentes del análisis en los apartados anteriores.

De la combinación de fortalezas y oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia para el nivel estratégico.



Figura 12: Análisis FODA y Estrategias.  
Fuente: Elaboración propia en Canva a partir del análisis obtenido.

#### 4.3.1. Estrategias FO: Aprovechamiento.

- a) **Desarrollo de capacidades especializadas:** Aprovechar la experiencia y reputación de ECA para ofrecer servicios especializados y de alta demanda en el sector de la construcción, posicionándose como líderes en nichos específicos.
- b) **Implementación de nuevas tecnologías:** Integrar tecnologías avanzadas de construcción y gestión de proyectos para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio, diferenciándose de la competencia.
- c) **Diversificación de servicios y expansión de la cartera:** Explorar y entrar en nuevos mercados y expandir el alcance y cartera, apoyándose en los clientes satisfechos y la red de contactos.

#### 4.3.2. Estrategias DO: Superación.

- a) **Evaluación de la estructura organizativa:** Analizar la estructura organizativa actual de ECA S.A. y proponer una nueva estructura orientada a la eficiencia y la claridad de roles para fortalecer la comunicación interna y una cultura organizacional sólida y colaborativa.
- b) **Modernización de equipos y sistemas:** Invertir en la actualización de equipos y sistemas de gestión de proyectos para mejorar la eficiencia y reducir la dependencia de maquinarias obsoletas.

- c) **Plan de inversiones sostenibles:** Crear un plan de inversiones a largo plazo que permita gestionar los problemas financieros y optimizar la asignación de recursos, con un enfoque en la sostenibilidad financiera.

#### 4.3.3. Estrategias FA: Adaptación.

- a) **Ejecución de proyectos de gran envergadura:** Utilizar la experiencia y los recursos propios para asumir y ejecutar proyectos de gran envergadura, estableciendo alianzas estratégicas para minimizar riesgos y maximizar beneficios.
- b) **Agilidad en la adaptación a nuevas regulaciones:** Mantenerse actualizado con los cambios regulatorios y ajustar rápidamente los procedimientos internos para cumplir con las nuevas normativas, asegurando la continuidad operativa.
- c) **Fortalecimiento de la imagen y reputación:** Implementar campañas de comunicación y relaciones públicas que refuercen la imagen de ECA como una empresa confiable y de calidad, destacando los compromisos cumplidos y los logros obtenidos.

#### 4.3.4. Estrategias DA: Defensa.

- a) **Gestión de crisis y mejora de la solvencia financiera:** Establecer un equipo de gestión de crisis para anticipar y mitigar problemas financieros, creando reservas y líneas de crédito de contingencia.
- b) **Gestión efectiva de relaciones laborales:** Implementar políticas de recursos humanos que aborden de manera proactiva las presiones sindicales y laborales, asegurando un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.
- c) **Mantener la competitividad a largo plazo:** Realizar estudios de mercado continuos para ajustar la oferta de servicios y precios de ECA, asegurando una propuesta de valor atractiva y competitiva en el mercado a largo plazo.

#### 4.4. Mapa estratégico.

“La clave para ejecutar su estrategia es lograr que las personas en su organización la entiendan, incluyendo los procesos cruciales pero desconcertantes mediante los cuales los activos intangibles se convertirán en resultados tangibles. Los mapas estratégicos pueden ayudarle a trazar este terreno difícil.” (Kaplan R. y Norton D., 2007)

El mapa estratégico de ECA S.A. permitirá alinear y comunicar las estrategias definidas en el punto anterior de manera clara y coherente. Este mapa agrupa los objetivos estratégicos en cuatro perspectivas de la organización. Al analizar estos componentes, se puede entender cómo cada área contribuye al éxito general de la empresa y cómo se interrelacionan para impulsar el crecimiento y la eficiencia.

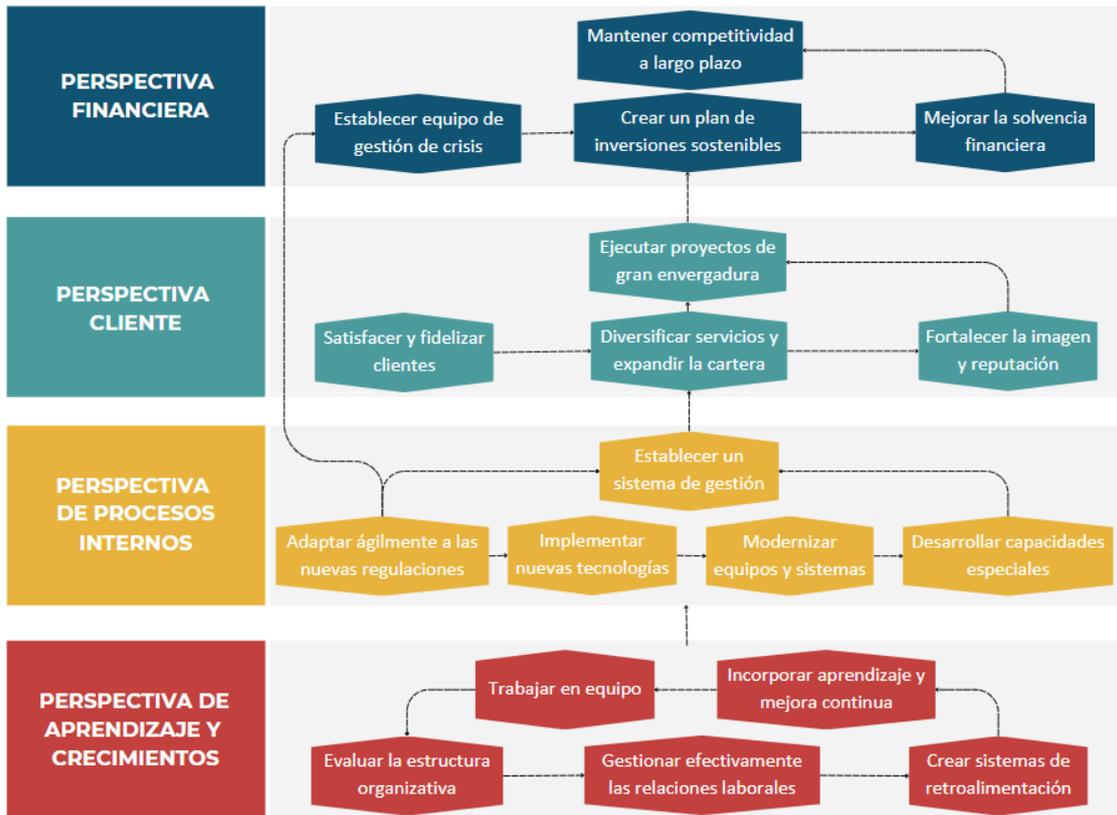


Figura 13: Mapa estratégico.  
Fuente: Elaboración propia en Canva a partir del análisis obtenido.

## CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.

De acuerdo con uno de los objetivos específicos definidos en este proyecto, en este capítulo se seleccionan dos estrategias clave para evaluar su implementación y elaborar un plan de acción detallado. Como dijo Peter Drucker, "Los planes son solo buenas intenciones a menos que degeneren inmediatamente en trabajo duro". Basándonos en este principio, se presentarán acciones concretas para traducir estas estrategias en resultados tangibles. El propósito es asegurar que las propuestas no solo sean viables, sino también efectivas para fortalecer la posición competitiva de ECA S.A. y asegurar su crecimiento sostenible en el mercado.

### 5.1. Evaluación de la estructura organizativa.

“El nivel de cambio en las organizaciones fue muy bajo y lento por muchos años. Muchas empresas conservaban su estructura inicial durante toda su existencia. Sin embargo, la situación competitiva de las últimas décadas cambio el panorama. Diseñar organizaciones fuertes para enfrentar la incertidumbre requiere una nueva mentalidad, que debe ser impulsada de arriba hacia abajo. Este concepto no solo enfatiza la necesidad de que la organización cambie a medida que interactúa con su entorno externo, sino también la necesidad de hacerlo en forma alineada con la estrategia del negocio. Si la estrategia es la acción necesaria para llevar a cabo un cambio que permita tomar ventaja de las transformaciones del entorno, la estructura debe depender de la estrategia” (Paula Molinari, 2012)

**Objetivo estratégico:** Analizar la estructura organizativa actual de ECA S.A. y proponer una nueva estructura orientada a la eficiencia y la claridad de roles para fortalecer la comunicación interna y una cultura organizacional sólida y colaborativa.

#### 5.1.1. Escenario actual.

En el Anexo 2 se presenta una encuesta realizada a 14 empleados de distintos niveles jerárquicos de ECA S.A., basada en el libro "El salto del dueño" de Paula Molinari (2008). Fernanda distribuyó una hoja a cada empleado para completar una tabla, la cual luego depositaron de forma anónima en una caja. La encuesta contenía afirmaciones sobre la organización, y los empleados debían indicar su grado de acuerdo utilizando una escala del 1 al 4, donde 1 significaba "fuertemente en desacuerdo" y 4 "muy de acuerdo".

Según Paula Molinari (2008) “Si se obtienen menos de 30 puntos, es posible que la estructura sea un importante obstáculo para el desempeño de la empresa, debiendo considerar un rediseño de esta.”

La evaluación final en ECA S.A. arroja un puntaje promedio de 28 que, si bien no es un puntaje drásticamente bajo, existe una amplitud de más de 21 puntos

de diferencia, que tiene que ver con las diferentes jerarquías encuestadas y sus perspectivas con la organización.

Se extraen, además, las siguientes conclusiones en aquellos ítems que fueron valorados con un puntaje inferior a 30:

- Percepción de la estructura organizativa actual y la autonomía laboral: La mayoría de las personas en la organización no tienen una comprensión clara de los roles y responsabilidades asociados a sus puestos, ni están completamente informadas sobre las decisiones que deben tomar o las acciones por las cuales son responsables. Los empleados han manifestado un deseo de mayor autonomía y participación en las decisiones. Esto resalta la necesidad de realizar cambios en la estructura y cultura organizativa para fomentar una mayor colaboración y eficiencia.
- Valoración de la información: No todos los miembros de la organización disponen de la información necesaria para entender cómo sus decisiones diarias afectan los resultados de su equipo o de la empresa en general. La información sobre el contexto empresarial y la estrategia organizacional no se encuentra accesible para todos los empleados.
- Percepción de los procesos de gestión: La baja valoración de los procesos de gestión indica que los actuales esquemas de monitoreo, seguimiento y reuniones no están cumpliendo con las expectativas. Esto sugiere la necesidad de revisar y optimizar estos procesos para mejorar su eficiencia y alineación con las necesidades del personal.
- Percepción de liderazgo y jerarquía: Los empleados muestran malestar en la percepción de la jerarquía "natural" y el liderazgo dentro de la organización. Esto indica que puede haber una brecha de comunicación o expectativas entre los niveles jerárquicos de la empresa, lo que podría afectar la cohesión y el rendimiento general del equipo.
- Necesidad de desarrollo profesional: La encuesta indica que los empleados perciben que hay oportunidades limitadas para su desarrollo profesional dentro de la organización. Esta percepción resalta la importancia de implementar acciones concretas para el desarrollo del personal, como programas de formación y capacitación, para mejorar la retención del talento y promover el crecimiento profesional dentro de la empresa.

#### 5.1.2. Organigrama.

Como ha explicado Fernanda de Dios en la entrevista del Anexo 4 no existe un organigrama ni distribución de roles formales. La empresa responde a una estructura totalmente funcional en vez de departamental, donde cada empleado desempeña funciones según necesidades y respondiendo al presidente de la empresa. No existen departamentos ni responsables de funciones y tareas. Es una estructura simple de trabajo, con autoridad centralizada en una sola persona y escasa formalización de trabajo.



Figura 14: Estructura actual.

Fuente: Elaboración propia en Canva a partir de la entrevista con Fernanda de Dios.

### 5.1.3. Desafíos encontrados.

“La mayor parte de las estructuras son resultado de una evolución y no de una planificación meditada. Como somos animales de costumbre, nos adaptamos a las estructuras sin cuestionarlas. No obstante, llega un momento en que una serie de síntomas empiezan a manifestar que la estructura actual ya no es adecuada.

Estos síntomas se ven reflejados en actitudes y condiciones de trabajo que obstaculizan el normal desenvolvimiento de las actividades y crean tensiones innecesarias.” (Paula Molinari, 2012)

De análisis obtenido, se puede concluir:

- Centralización excesiva del control: El dueño concentra la toma de decisiones, lo que genera burocracia innecesaria y retrasa los procesos.
- Falta de confianza en el equipo de trabajo: La centralización del poder impide la delegación de decisiones importantes, afectando la eficiencia operativa.
- Ausencia de procedimientos estandarizados: No existen manuales de procedimientos ni métricas de gestión para monitorear la productividad y eficacia.
- Limitaciones en el tiempo para análisis estratégico: La intensa presión derivada de las operaciones cotidianas deja poco margen para el análisis profundo de decisiones estratégicas, lo que limita la capacidad de anticiparse y adaptarse a cambios en el entorno empresarial (urgente vs importante).
- Escasa coordinación entre sectores: La falta de un canal efectivo de comunicación y coordinación entre los diferentes sectores de la organización dificulta la alineación de esfuerzos y la colaboración

transversal, lo que puede generar duplicación de esfuerzos y conflictos de intereses.

- Duplicación de funciones: La falta de claridad en los roles y responsabilidades conduce a la duplicación de funciones entre diferentes sectores de la organización, lo que no solo aumenta la burocracia, sino que también disminuye la eficiencia operativa y diluye la rendición de cuentas.
- Deficiencias en el desarrollo del personal: La ausencia de un plan estructurado de desarrollo del personal deja a los empleados con pocas oportunidades para adquirir nuevas habilidades y crecer profesionalmente, lo que puede afectar su motivación y compromiso con la empresa.
- Rendimientos y eficiencia por debajo de las expectativas: La combinación de las anteriores falencias resulta en un rendimiento general y eficiencia que no alcanzan las expectativas de la organización, lo que afecta su competitividad y capacidad para alcanzar sus metas a largo plazo.

#### 5.1.4. Plan de acción.

“La presión por crear organizaciones flexibles y adaptables a los cambios, está convirtiendo a esta disciplina en un tema estratégico, que no puede faltar en la agenda de los dueños que pretendan profesionalizar a sus empresas, para alcanzar ventajas competitivas sustentables.” (Paula Molinari, 2012)

La entrevista con Fernanda de Dios revela una estructura organizacional rígida y burocrática que obstaculiza la eficiencia operativa. La falta de indicadores de desempeño, manuales de procedimientos y una estructura departamental clara dificultan la medición y mejora de los procesos.

En función al objetivo definido en el mapa estratégico “Evaluar la estructura organizativa”, se propone un plan de gestión estratégico y táctico (Figura 15 y 17). Se tiene en cuenta una transformación hacia un modelo de gestión por procesos, con mayor autonomía departamental, canales de comunicación efectivos y un plan de desarrollo del personal para facilitar la transición.

**EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

# PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO

OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	DURACIÓN	RESPONSABLE
Análisis Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un comité de estrategia.</li> <li>Implementar informes que proporcionen datos claves.</li> <li>Realizar reuniones efectivas.</li> </ul>	Mejorar la capacidad de la empresa para tomar decisiones informadas y oportunas	3 meses	Directorio Responsables de área
Cultura de participación y reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar la cultura organizacional.</li> <li>Diseñar un programa de participación y reconocimiento.</li> <li>Poner en práctica el programa.</li> </ul>	Aumentar la motivación y el compromiso de los empleados y mejorar el ambiente labora.	3 meses	Recursos Humanos Responsables de área Directorio
Descentralización del Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las áreas y funciones adecuadas para la descentralización.</li> <li>Capacitar a los empleados en habilidades de liderazgo y toma de decisiones.</li> <li>Distribuir autoridad y responsabilidad.</li> </ul>	Empoderamiento de los equipos de trabajo.	10 meses	Recursos Humanos Consultor Externo Directorio Responsables de área
Roles y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar la estructura organizativa actual.</li> <li>Identificar duplicidad de tareas.</li> <li>Redefinir roles y responsabilidades.</li> <li>Desarrollar descripciones de puestos.</li> <li>Capacitar a los empleados.</li> </ul>	Establecer una estructura organizativa clara y eficiente, alineada a la estrategia de la empresa.	6 meses	Recursos Humanos Consultor Externo Responsables de área Directorio
Proceso de Cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicar el proceso de cambio.</li> <li>Realizar reuniones de participación.</li> <li>Realizar reuniones para evaluar el proceso.</li> </ul>	Garantizar una transición suave y efectiva durante los procesos de reestructuración	2 meses	Recursos Humanos Directorio

Figura 15: Plan de acción estratégico para evaluación de la estructura organizativa.  
Fuente: Elaboración propia en Canva a partir del análisis obtenido.

El progreso de este plan será monitoreado a través del Gantt presentado en la Figura 16. El mismo contempla tanto acciones a largo plazo como tareas específicas a corto plazo. Esta planificación permitirá evaluar de manera sistemática el progreso y realizar los ajustes necesarios.



Figura 16: Gantt para Plan de acción estratégico.  
Fuente: Elaboración propia en Canva a partir del análisis obtenido.

**EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

# PLAN DE ACCIÓN TÁCTICO

OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	DURACIÓN	RESPONSABLE
<b>Manuales de Procedimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de manuales de procedimientos.</li> <li>Validación de los responsables de área.</li> <li>Capacitación de los empleados.</li> <li>Monitoreo y Revisión.</li> </ul>	Monitorear la productividad y eficacia.	4 meses	Recursos Humanos Responsables de área
<b>Canales de Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar necesidades específicas de comunicación en diferentes niveles.</li> <li>Diseñar canales de comunicación efectivos.</li> <li>Establecer reuniones regulares entre los diferentes sectores de la organización.</li> </ul>	Compartir información y alinear esfuerzos hacia objetivos comunes.	6 meses	Recursos Humanos Responsables de área
<b>Plan de desarrollo del personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar necesidades de capacitación.</li> <li>Desarrollar programas de capacitación.</li> <li>Capacitar y realizar seguimiento.</li> <li>Desarrollar planes de carrera.</li> </ul>	Mejorar las habilidades y competencias de los empleados y aumentar la satisfacción laboral.	6 meses	Recursos Humanos Consultor Externo Responsables de área
<b>Coordinación entre sectores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar la comunicación entre sectores.</li> <li>Implementar reuniones entre sectores.</li> <li>Capacitación de trabajo en equipo.</li> <li>Establecer objetivos compartidos.</li> </ul>	Mejorar la eficiencia operativa, aumentar la coherencia en la toma de decisiones	6 meses	Recursos Humanos Consultor Externo Responsables de área
<b>Evaluación Continua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar la estructura organizativa actual.</li> <li>Identificar duplicidad de tareas.</li> <li>Redefinir roles y responsabilidades.</li> <li>Desarrollar descripciones de puestos.</li> <li>Capacitar a los empleados.</li> </ul>	Garantizar que los procesos, estrategias y operaciones se mantengan alineados a los objetivos de negocio	12 meses	Recursos Humanos Responsables de área

Figura 17: Plan de acción táctico para evaluación de la estructura organizativa.

Fuente: Elaboración propia en Canva a partir del análisis obtenido.

El progreso de este plan será monitoreado a través del Gantt presentado en la Figura 18. El mismo contempla tanto acciones a largo plazo como tareas específicas a corto plazo. Esta planificación permitirá evaluar de manera sistemática el progreso y realizar los ajustes necesarios.

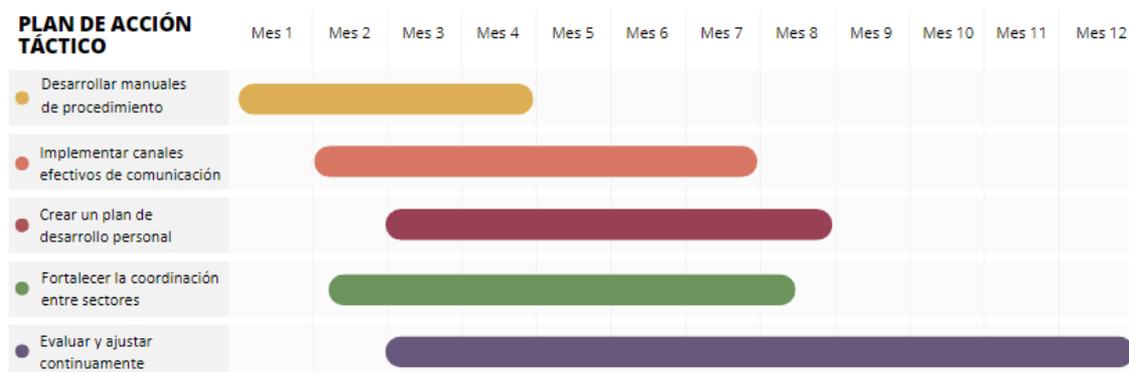


Figura 18: Gantt para Plan de acción táctico.

Fuente: Elaboración propia en Canva a partir del análisis obtenido.

## 5.2. Diversificación de servicios y expansión de la cartera.

“En el proceso de expansión, las empresas constructoras familiares pueden aplicar estrategias como la diversificación de servicios, la búsqueda de nuevos mercados geográficos y la colaboración con socios estratégicos para aprovechar oportunidades de crecimiento” (García, 2019)

La diversificación inteligente y las asociaciones estratégicas emergen como estrategias cruciales durante la expansión de las empresas constructoras familiares. Para ECA S.A., la búsqueda de nuevas áreas de especialización y la colaboración con otras empresas del sector pueden ofrecer oportunidades para crecer de manera sostenible y rentable.

La dependencia exclusiva de contratos de obras públicas en los últimos años ha generado una vulnerabilidad significativa ante los recientes cambios en las políticas gubernamentales y retrasos en la adjudicación de proyectos. Para asegurar su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo, ECA S.A. debe explorar estrategias de diversificación y ampliación de la cartera que le permitan reducir su dependencia del sector público y aprovechar nuevas oportunidades en el mercado de obras privadas y otros segmentos relacionados.

**Objetivo estratégico:** Expandir la presencia de la empresa en nuevos mercados y diversificar su cartera de productos o servicios, aprovechando la satisfacción de los clientes actuales y fortaleciendo la red de contactos existente para identificar y capitalizar oportunidades de crecimiento.

### 5.2.1. Escenario actual.

- Dependencia de políticas y regulaciones gubernamentales: ECA S.A. debe adaptarse rápidamente a las nuevas políticas y regulaciones que surjan con el reciente cambio de gobierno. Esta dependencia genera incertidumbre y demoras en la recepción de nuevos proyectos.
- Liquidez y sostenibilidad financiera: Ante la demora en la adjudicación de proyectos públicos, la empresa enfrenta períodos prolongados sin ingresos significativos. Esto obliga a sacrificar activos y utilizar reservas de efectivo para mantener la operación, lo que puede afectar su estabilidad financiera a largo plazo.

### 5.2.2. Matriz Ansoff: ¿Cómo seguir creciendo?

Para impulsar el crecimiento y la sostenibilidad, ECA S.A. se apoyará en el análisis de la matriz Ansoff. Esta herramienta permitirá evaluar nuevas oportunidades de negocio y definir un plan de acción concreto.

“La matriz de Ansoff presenta cuatro opciones a las organizaciones, las cuales dependen de las combinaciones de los productos y mercados disponibles.” (Silvia Ramos, 2023).

La matriz Ansoff presentada ofrece una hoja de ruta clara para el crecimiento estratégico de ECA S.A., teniendo en cuenta que el objetivo definido en el

mapa estratégico (del capítulo anterior) busca diversificar las operaciones y asegurar la sostenibilidad en el mercado.



Figura 19: Matriz Ansoff para ECA S.A.  
Fuente: Elaboración propia en Canva a partir del análisis obtenido.

Enfoque en múltiples estrategias de crecimiento:

Según Ansoff (1957), ECA S.A. podría no limitarse a una sola estrategia, sino que puede explorar los cuatro cuadrantes de la matriz Ansoff, lo que indica una visión holística y adaptable al mercado.

- Penetración en el mercado existente: La empresa debe buscar consolidar su posición en el mercado actual, intensificando esfuerzos de marketing y ventas para captar más contratos en obras públicas y privadas. Esto sugiere un enfoque en la eficiencia operativa y la optimización de recursos.

- Desarrollo de nuevos servicios: ECA S.A. debe apostar por la innovación, introduciendo nuevas tecnologías y métodos de construcción para ofrecer soluciones más sostenibles y eficientes. Esto demuestra un compromiso con la diferenciación y la adaptación a las tendencias del mercado.
- Desarrollo de nuevos mercados: La empresa deberá expandir su alcance geográfico y explorar nuevos segmentos de clientes. Esto reduce la dependencia de un solo mercado y mitiga riesgos.
- Diversificación: La estrategia de diversificación implica ingresar a nuevos sectores relacionados con la construcción, como la gestión de proyectos inmobiliarios o mantenimiento de edificios. Esta estrategia diversifica los ingresos y reduce la vulnerabilidad a las fluctuaciones de un solo sector.

#### 5.2.3. Desafíos encontrados.

- Adaptación a un nuevo mercado: Aumentar la participación en el sector de obras privadas requerirá que ECA S.A. desarrolle nuevas capacidades y se adapte a diferentes estándares y expectativas de clientes.
- Inversión inicial: Diversificar a nuevos servicios y aumentar la presencia en el sector privado puede requerir inversiones significativas en marketing, desarrollo de relaciones comerciales, y posiblemente en la adaptación de tecnologías y procesos.
- Riesgo financiero: Al diversificar, la empresa asumirá riesgos financieros adicionales asociados con la fluctuación del mercado privado y la posibilidad de proyectos no rentables o impagos.

#### 5.2.4. Plan de acción.

Para fortalecer su posición en el mercado y garantizar un crecimiento sostenible, se propone un plan estratégico enfocado en diversificar los servicios y ampliar la base de clientes de ECA S.A. Este plan busca reducir la dependencia de las políticas gubernamentales y mitigar las fluctuaciones en la liquidez financiera de la empresa.

El enfoque principal será el sector privado, aprovechando las oportunidades de crecimiento y nuevas fuentes de ingresos. El plan se centrará en varios aspectos clave: analizar el mercado privado, desarrollar capacidades internas, crear estrategias de marketing efectivas, invertir en tecnología avanzada y establecer una gestión financiera sólida.

Este enfoque integral está diseñado para facilitar la entrada en el mercado privado, minimizar riesgos financieros y adaptarse a las nuevas demandas del sector. Al implementar este plan, ECA S.A. no solo diversificará su cartera de servicios, sino que también optimizará sus operaciones y fortalecerá su resiliencia financiera.

## DIVERSIFICACIÓN DE LA CARTERA

# PLAN DE ACCIÓN EMPRESARIAL

OBJETIVO	ACTIVIDADES	META	DURACIÓN	RESPONSABLE
Análisis del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar estudios de mercado.</li> <li>Evaluar la competencia.</li> <li>Establecer un posicionamiento estratégico.</li> </ul>	Identificar oportunidades en el sector privado y nuevos segmentos geográficos	3 mes	Oficina técnica Equipo de marketing
Desarrollo de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar las capacidades actuales.</li> <li>Identificar necesidades de capacitación.</li> <li>Implementar planes de capacitación.</li> <li>Adaptar y estandarizar procesos para cumplir estándares.</li> </ul>	Fortalecer las habilidades y competencias	6 meses	Oficina técnica Recursos Humanos
Marketing y Relaciones Comerciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un equipo de marketing.</li> <li>Desarrollar estrategias y contenido de marketing.</li> <li>Fortalecer las relaciones comerciales.</li> <li>Desarrollar un programa de fidelización de clientes.</li> </ul>	Incrementar la visibilidad de ECA en el mercado privado	12 meses	Equipo de marketing Recursos Humanos
Inversión en tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar de necesidades tecnológicas.</li> <li>Investigar y seleccionar tecnologías.</li> <li>Elaborar un plan de inversión.</li> <li>Adquirir teconología.</li> </ul>	Modernizar y optimizar las operaciones y mejorar la eficiencia.	3 meses	Responsable de Finanzas Directorio
Gestión Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar la situación financiera.</li> <li>Desarrollar un plan para la expansión.</li> <li>Establecer un presupuesto detallado.</li> <li>Monitorear y gestionar los riesgos financieros.</li> <li>Implementar un sistema de control.</li> </ul>	Asegurar la sostenibilidad económica durante el proceso de diversificación	6 meses	Responsable de Finanzas Directorio
Implementación y Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar un cronograma de implementación.</li> <li>Establecer indicadores de rendimiento.</li> </ul>	Monitorear el proceso y ajustar la estrategia según sea necesario.	1 mes	Recursos Humanos Responsables de Área Directorio

Figura 20: Plan de acción para diversificación de servicios y ampliación de la cartera.  
Fuente: Elaboración propia en Canva a partir del análisis obtenido.

Las figuras 20 y 21 presentan la hoja de ruta a seguir para implementar un modelo de diversificación de servicios y ampliación de la cartera, desde la definición de las metas estratégicas hasta la implementación de acciones concretas y responsables.

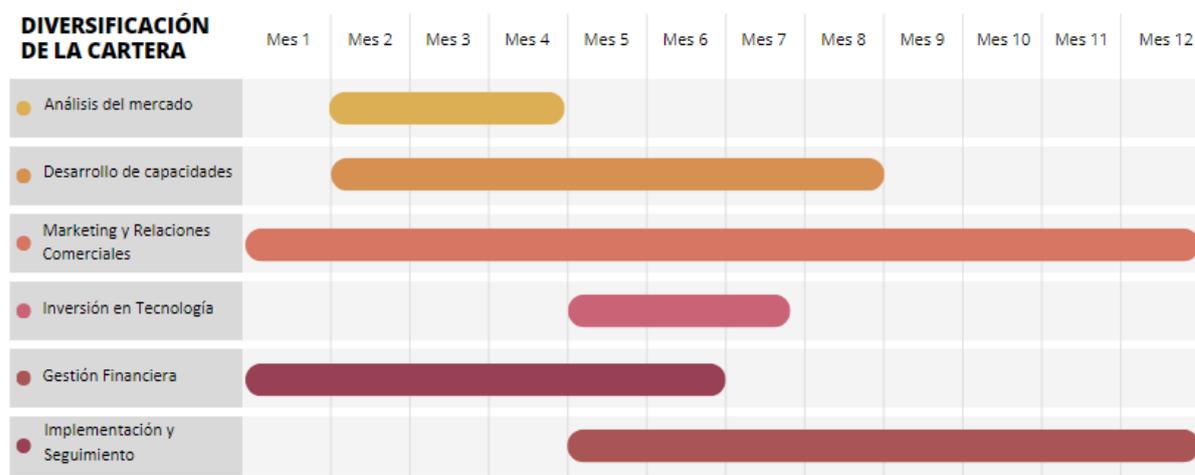


Figura 21: Gantt para diversificación de servicios y ampliación de la cartera.  
Fuente: Elaboración propia en Canva a partir del análisis obtenido.

## **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES.**

### **6.1. Lecciones aprendidas, mejores prácticas y recomendaciones.**

Una lección clave para ECA S.A. es la necesidad de profesionalizar su gestión. La falta de estructuras organizativas claras y procesos estandarizados ha limitado su crecimiento, destacando la importancia de una gestión bien definida y estructurada. Además, para tener éxito en el sector privado, la empresa debe comprender y adaptarse a las expectativas y estándares de los clientes privados.

Para avanzar, se recomienda fortalecer la gestión interna mediante el desarrollo de estructuras organizativas claras y la estandarización de procesos. ECA S.A. debe superar el verticalismo tradicional y adoptar un modelo de gestión por procesos que involucre a todos los departamentos de manera transversal, buscando mayor eficiencia. La implementación de indicadores clave de rendimiento (KPIs) es crucial para monitorear el progreso y tomar decisiones informadas.

Asimismo, es fundamental continuar con la diversificación estratégica, adaptando las capacidades y tecnologías necesarias para mantenerse competitivo. Aumentar la inversión en tecnologías modernas y reforzar las estrategias de marketing y relaciones comerciales ayudará a captar nuevos clientes y consolidar la presencia en el mercado privado.

Finalmente, una gestión financiera rigurosa garantizará la sostenibilidad durante la expansión. Es importante que los dueños apoyen este proceso de transformación y participen en el monitoreo de los avances. Se sugiere iniciar con proyectos piloto y luego expandir los cambios a toda la organización, seleccionando personal con aptitudes técnicas y disposición al cambio para liderar esta transformación.

### **6.2. Gestión del cambio según Kotter.**

Para que ECA S.A. implemente con éxito las mejoras y cambios necesarios, es crucial seguir un modelo estructurado de gestión del cambio. El modelo de ocho pasos de John Kotter (2004) proporciona una guía detallada para liderar el cambio de manera efectiva.

Este proceso comenzará creando un sentido de urgencia, donde se comunicará claramente a todos los niveles de la organización los desafíos actuales y la necesidad imperativa de cambio. Posteriormente, se formará un equipo de líderes clave, incluidos directivos y gerentes influyentes dentro de ECA S.A., que guiarán el proceso de transformación. Este equipo desarrollará una visión clara y atractiva del futuro de la empresa, alineada con sus objetivos de modernización y competitividad.

La visión será comunicada de manera efectiva a todos los empleados, utilizando diversos canales para asegurar que todos comprendan y se comprometan con la nueva dirección de la empresa. Tras la clarificación y

comunicación de la visión, se identificarán y eliminarán los obstáculos que puedan impedir el cambio, como procesos obsoletos o resistencias internas.

A medida que el proceso avance, se celebrarán los pequeños éxitos alcanzados, lo que ayudará a mantener la motivación y el compromiso del equipo. Estos éxitos iniciales no solo demostrarán la efectividad del cambio, sino que también generarán el impulso necesario para continuar. Posteriormente, se consolidarán los cambios logrados y se construirán sobre ellos para abordar proyectos de mayor envergadura y complejidad, asegurando que las mejoras se integren en la operación diaria de ECA S.A.

Finalmente, los nuevos comportamientos y prácticas serán anclados en la cultura organizativa de ECA S.A. Esto se logrará a través de programas de capacitación continua y el reconocimiento de aquellos empleados que ejemplifiquen los nuevos valores y prácticas de la empresa. Este anclaje será crucial para asegurar que los cambios se mantengan a largo plazo y se conviertan en parte integral de la cultura de la organización.

A continuación se muestra un prototipo de actividades y responsables para los 8 pasos de Kotter para gestionar el cambio.

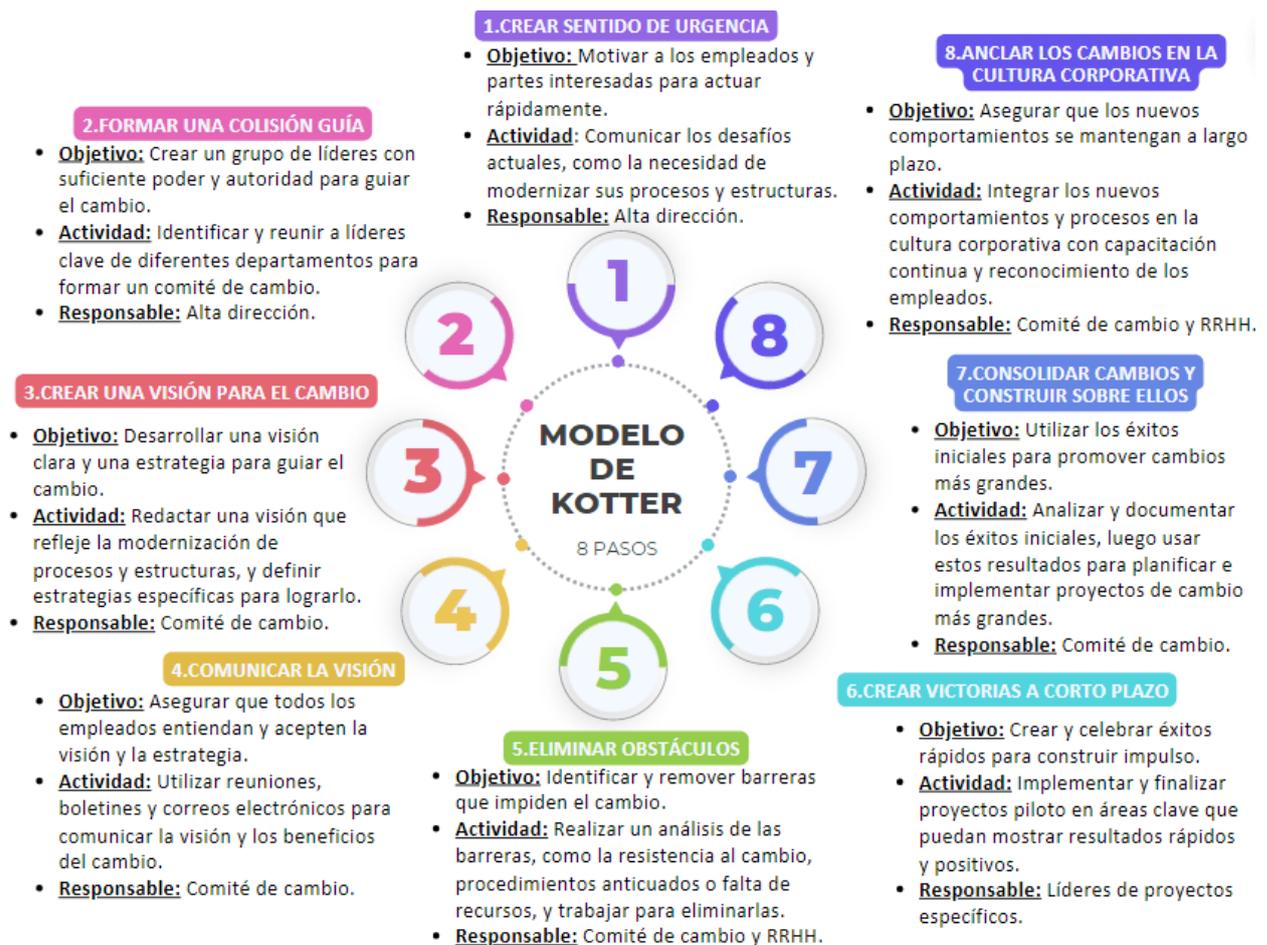


Figura 22: Gestión del cambio según Kotter.  
Fuente: Elaboración propia en Canva a partir del análisis obtenido.

### 6.2.1. Resistencia al cambio.

La resistencia al cambio es un desafío común en cualquier proceso de transformación, y ECA S.A. no es una excepción. Este desafío se ve amplificado por la coexistencia de cuatro generaciones en la fuerza laboral: baby boomers, Generación X, millennials (Generación Y) y Generación Z. Cada una de estas generaciones tiene diferentes perspectivas, experiencias y niveles de comodidad con la tecnología y los cambios organizacionales, lo que puede influir en su disposición a aceptar nuevas iniciativas.

Para gestionar esta resistencia de manera eficaz, es esencial identificar las causas subyacentes, que pueden incluir miedo a lo desconocido, preocupaciones sobre la seguridad laboral o simplemente comodidad con el status quo. ECA debe abordar estas preocupaciones a través de una comunicación abierta y transparente, proporcionando formación y apoyo para ayudar a los empleados a adaptarse a nuevas tecnologías y procesos. Es crucial adaptar las estrategias de comunicación y formación para satisfacer las necesidades de cada grupo generacional. Por ejemplo, mientras que los baby boomers y la Generación X pueden preferir sesiones de formación más estructuradas y presenciales, los millennials y la Generación Z pueden responder mejor a enfoques digitales e interactivos.

Involucrar a los empleados de todas las generaciones en el proceso de cambio, escuchando sus opiniones y respondiendo a sus inquietudes, también puede ayudar a disminuir la resistencia. Además, reconocer y recompensar a aquellos que adoptan el cambio positivamente puede incentivar a otros a seguir su ejemplo. Fomentar un ambiente inclusivo donde todas las generaciones se sientan valoradas y comprendidas es clave para reducir la resistencia y asegurar una transición suave hacia los nuevos procesos y tecnologías.

### 6.3. Impacto en la comunidad local.

La transformación de ECA S.A. impactará positivamente en la comunidad local en términos sociales y económicos. En el ámbito social, se espera la creación de nuevos empleos y una mayor estabilidad laboral, junto con programas de formación que beneficiarán tanto a los empleados de la empresa como a la comunidad en general. Además, se prevé una mejora en la infraestructura comunitaria a través de proyectos auspiciados por la empresa y su compromiso con la responsabilidad social corporativa.

En cuanto a los beneficios económicos, se espera un impulso a la economía local mediante el aumento del poder adquisitivo de los empleados y la estimulación del comercio local a través de la actividad económica de la empresa. ECA S.A. también podría atraer inversiones adicionales debido a su reputación mejorada y su adopción de tecnologías avanzadas, lo que podría posicionar a la comunidad como un centro de innovación en la industria de la construcción. Además, se espera que la transformación mejore la competitividad regional al establecer un estándar de excelencia en la industria y reducir los costos operativos, lo que beneficiaría tanto a la empresa como a sus clientes y fomentaría más proyectos de desarrollo en la comunidad.

#### **6.4. Perspectivas futuras.**

ECA S.A. se encuentra en una posición estratégica para aprovechar las oportunidades de crecimiento y consolidarse como un líder en el sector de la construcción, tanto en obras públicas como privadas. Con una gestión profesionalizada, procesos estandarizados y una sólida base tecnológica, la empresa estará bien posicionada para enfrentar los desafíos futuros y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. La diversificación y expansión no solo fortalecerán su posición en el mercado, sino que también permitirán a ECA S.A. contribuir de manera significativa al desarrollo económico y social de la región.

## BIBLIOGRAFÍA

- BJORNBERG A., DIAS A. y ELSTRODT H. *Puesta a punto de las empresas familiares para una nueva era*. [en línea]. Disponible en <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/fine-tuning-family-businesses-for-a-new-era> [consulta: 08 abril 2023]
- BROWN, A., & JOHNSON, L. (2016). *Leading Organizational Change: Strategies and Best Practices*. Harvard Business Review Press.
- BUCCIARELLI M. y MALTAGLIATTI N. (2023) *Ficha técnica: Análisis FODA-IFAS / EFAS*. UADE
- BUCCIARELLI M. y MALTAGLIATTI N. (2023) *Ficha técnica: Matrices estratégicas*. UADE
- CARTELLONE – [en línea]. Disponible en [www.cartellone.com.ar](http://www.cartellone.com.ar). [consulta: 05 abril 2024]
- DAVID, Fred R. *Conceptos de administración estratégica*. 11a ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2008. 384 p. ISBN 9789702611899.
- EQUIPO DE REDACCIÓN DE DREW, *8 claves para profesionalizar tu pyme familiar*, 2021. En: Drew [en línea]. Disponible en: <https://blog.wearedrew.co/direccion/ocho-clavesparaprofesionalizar-tu-pyme-familiar> [consulta: 30 noviembre 2022]
- GARCIA, L. (2019). *Strategies for Successful Expansion in the Construction Industry*. Journal of Construction Management, 25(3), 78-92.
- KAPLAN R. y NORTON D. (2007) *¿Tiene problemas con su estrategia? Entonces trázela en un mapa*. Harvard Business review. Reimpresión R0705R-E
- KAPLAN R. y NORTON D. (2007) *Mapas estratégicos: Convertir activos intangibles en resultados tangibles*.
- KOTTER, J. *El líder del cambio*. México D.F.-McGrawHill Interamericana,, 2004.
- HERNANDEZ SAMPIERI, R. *Metodología de la investigación* (5ta Edición). México D.F.-McGrawHill Interamericana, 2010.
- JOHNSON, R., & CLARK, M. (2018). *Empresas Familiares y Desarrollo Económico*. Editorial XYZ.

- LEWIS, R. (2019). *Leading Cultural Change in Family Businesses: Best Practices and Case Studies*. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 23(2), 89-104.
- MARTINEZ, A. (2018). *Estrategias de Gestión en Empresas Familiares del Sector de la Construcción*. Editorial ABC.
- MARTINEZ ZAVALIA E. (2023) – *emepresa, familia y propiedad*. Disponible en <https://www.instagram.com/estebanmzavalia/?hl=es> [consulta: 28 junio 2024]
- MARTINO D. (2024). *Los seis meses de Javier Milei como presidente de Argentina: inflación, ley de bases y cruces diplomáticos*. CNN. Disponible en <https://cnnespanol.cnn.com/2024/06/10/seis-meses-javier-milei-como-presidente-de-argentina-orix/> [consulta: 20 junio 2024]
- MORINARI P. (2012), *El salto del dueño, camino a la profesionalización* (6ta Edición). Argentina.
- OSTERWALDER, A., & PIGNEUR, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley.
- Pagni C. (2024). La inflación, el gran miedo de Javier Milei. Disponible en <https://www.lanacion.com.ar/politica/la-inflacion-el-gran-miedo-de-javier-milei-nid16072024/> [consulta: 22 julio 2024]
- PÉREZ, J. (2018). *Professionalization in Construction Companies: Case Studies from the Industry*. *Construction Business Review*, 22(1), 56-73.
- PORTER M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business review. Reimpresión R0801E-E
- RAMOS S. (2023). *Ficha técnica: Estrategias genéricas y cultura. Modelo de negocio*. UADE
- RODRIGUEZ, M. (2017). *Managing Organizational Change in Family Businesses: A Case Study Approach*. *Family Business Review*, 30(2), 135-150.
- ROGGIO – Benito Roggio e Hijos S.A. [en línea]. Disponible en <https://broggio.com.ar>. [consulta: 05 abril 2024]
- ROLDÁN P. (2017). *Matriz de Mckinsey*. [en línea]. Disponible en <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-mckinsey> [consulta: 10 mayo 2024]
- SÁNCHEZ, L. (2016). *Leadership and Family Values in Business Succession: A Longitudinal Study*. *Journal of Family Business Management*, 30(4), 567-584.

SMINK V. (2024). *5 frentes de la "batalla cultural" que impulsó Milei en sus primeros 100 días como presidente de Argentina*. Role, BBC News Mundo, Argentina. [en línea]. Disponible en <https://www.bbc.com/mundo/articles/ce487p4zjq5o> [consulta: 20 junio 2024]

SMITH, J. (2019). *Gestión Empresarial: Estrategias para el Éxito*. Editorial ABC.

SMITH, J. (2020). *Building Information Modeling in Construction: Benefits and Challenges*. *Construction Technology Journal*, 15(2), 45-58.

TURNER, S., & BAKER, R. (2015). *Organizational Culture and Strategy Implementation: A Case Study Analysis*. *Journal of Applied Management*, 18(3), 45-62.

WILLIAMS, A. (2020). *Transformación Organizacional en el Siglo XXI*. *Revista de Gestión Empresarial*, 45(3), 78-92.

WINOKUR P. (2024) 5 meses de Milei: números de la economía real y una gestión descontrolada. *Diario crónica*. Disponible en <https://www.diariocronica.com.ar/noticias/2024/05/12/96175-5-meses-de-milei-numeros-de-la-economia-real-y-una-gestion-descontrolada> [consulta: 20 junio 2024]

## ANEXO 1: Entrevista socio fundador.

Entrevista realizada a uno de los socios fundadores de ECA S.A., Longinos Pacífico de Dios, sobre la gestión y desempeño de la organización en el tiempo.

### **El emprendedor durante el proceso de creación de la empresa:**

1. Principal Motivación para Crear la Empresa: ¿Cuál fue su principal motivación para crear una empresa? (necesidad de independencia, desarrollo personal, conciliación vida familiar y laboral, mayores ingresos, salida al desempleo, etc.)

La principal motivación fue independencia, quería tener la oportunidad de tener mayores ingresos. Siempre había tenido un espíritu emprendedor, pero fue trabajando en una gran constructora donde realmente me di cuenta de que quería algo más. Durante el último tiempo, estaba trabajando en proyectos muy exigentes que requerían muchas horas extra, mucha dedicación y sobre todo compromiso. Luego me di cuenta de que, aunque los proyectos habían sido un éxito y había generado grandes beneficios para la empresa, mi compensación no reflejaba el esfuerzo que había puesto. Eso me hizo pensar que, si iba a trabajar tan duro, prefería hacerlo para mi propio beneficio y no para enriquecer a otros.

2. Identificación de la Oportunidad: ¿Cómo surgió la idea para crear la empresa? ¿Cuándo y cómo identificó la oportunidad?

Yo viajaba mucho a Viedma, la capital de la provincia de Río Negro, para definir algunos aspectos de las obras en planificación de viviendas y para reunirme con el ministro de obra pública. Durante estos viajes, me encontraba a menudo con dos ingenieros conocidos de Bahía Blanca, ciudad donde los tres habíamos estudiado. En esas charlas, nos dimos cuenta de que nosotros éramos quienes realmente llevábamos adelante las obras en las respectivas empresas donde trabajábamos. Hacíamos los trabajos más importantes y, además, colaborábamos con la provincia para elaborar los pliegos y adicionales de obra.

Nos dimos cuenta de que teníamos el know-how y los contactos necesarios para emprender por nuestra cuenta. Además, notamos una falta de competencia local en el valle. No había empresas constructoras locales y, como resultado, las empresas de otras provincias venían a realizar las obras, lo que elevaba los precios considerablemente. Vimos una oportunidad clara: había una demanda insatisfecha y nosotros teníamos la capacidad de cubrirla.

Decidimos entre los tres empezar a invertir dinero en un proyecto personal. Durante un año, destinamos parte de nuestros sueldos a nuestro proyecto. Comenzamos comprando una casa y un terreno, además de adquirir máquinas y herramientas pequeñas necesarias para el trabajo. Este proceso de inversión gradual nos permitió establecer una base sólida sin depender de financiamiento externo desde el principio. Fue un periodo de mucho esfuerzo y ahorro, pero sabíamos que era necesario para tener un comienzo estable.

Fue así, que luego de un año de ahorrar e invertir, renunciamos a nuestros respectivos trabajos y creamos SEMADE, por los apellidos de los tres socios (Serra, Martínez, de Dios).

3. Metas Iniciales: ¿Cuáles eran las metas en el momento en que creó la empresa? ¿Cuáles fueron los desafíos en los inicios?

Las metas iniciales eran conseguir obras pequeñas que nos permitieran ir creciendo progresivamente, con el objetivo de comprar más equipos y así aumentar la capacidad de la empresa. Sin embargo, este crecimiento gradual también representaba un desafío significativo. Al tener pocos activos y estar limitados a proyectos pequeños, nuestra capacidad era baja, lo que nos impedía presentarnos en obras de mayor envergadura.

Para superar este obstáculo, decidimos formar una Unión Temporal de Empresas (UTE) con una empresa conocida como Gómez Moreno. Esta empresa estaba formada por un arquitecto y dos contadores, y contaba con una cantidad considerable de maquinaria y la capacidad necesaria para participar en licitaciones de obras públicas más grandes. Sin embargo, carecían de profesionales con experiencia en la gestión de obras, lo que resultaba en baja productividad y rendimientos deficientes en sus proyectos. Viendo que ambos nos necesitábamos decidimos unirnos y crear la UTE. Nosotros teníamos el 40% y ellos el 60%. Aunque esta alianza nos permitió acceder a proyectos de mayor tamaño, pronto nos dimos cuenta de que nuevamente estábamos realizando la mayor parte del trabajo, pero recibiendo una menor parte de los beneficios. Esta situación nos llevó a proponer la compra del 10% adicional de la empresa Gómez Moreno, para así asociar las dos empresas y crear ECA SA, que significa "Empresas Constructoras Asociadas".

Con el tiempo, los tres socios de Gómez Moreno decidieron retirarse, y nosotros fuimos comprando sus partes, volviendo a ser los dueños originales de la empresa. Muchos años después, uno de mis socios originales, Martínez, decidió retirarse también, quedando solo Serra y yo como los propietarios de ECA SA.

4. Plan: ¿Existió un plan de negocio que indique el camino? ¿Podría definir la visión y misión de la empresa?

No existió un plan de negocio formal que delinea el camino desde el inicio. Sin embargo, cuando creamos ECA SA, observamos una oportunidad significativa en el mercado de la obra pública. Nos dimos cuenta de que no había muchas empresas capaces de ejecutar las obras que se licitaban en ese momento. Ante esta situación, decidimos formar nuestra empresa con el objetivo inicial de enfocarnos en el sector de la obra pública. Nuestro propósito era llenar ese vacío y aprovechar las oportunidades disponibles para desarrollar proyectos de infraestructura que contribuyeran al desarrollo de nuestra comunidad. Al principio fue un gran salto al vacío. Decidimos ahorrar una cantidad significativa de dinero para tener un colchón financiero y empezamos a planificar nuestro negocio.

Queríamos establecer una empresa constructora que pudiera competir a nivel local y regional, y que fuera reconocida por su calidad y confiabilidad. Nos dimos cuenta de que había una falta de competencia local en el valle y queríamos llenar ese vacío. Aspirábamos a ser la principal empresa constructora en la región, ofreciendo servicios que no solo cumplieran con los estándares, sino que los superaban.

Uno de los pasos cruciales fue la reinversión constante en la empresa. Cada ganancia que obteníamos la destinábamos a la compra de nuevas maquinarias y al mejoramiento de nuestras capacidades operativas. Además, trabajamos arduamente en establecer relaciones sólidas con proveedores y clientes, lo que nos permitió mantener un flujo constante de proyectos y mejorar nuestra reputación en el mercado. Así logramos ser la empresa líder en construcción en el valle durante muchos años. Nuestra estrategia de reinversión no solo nos permitió expandir nuestra capacidad técnica y operativa, sino que también nos posicionó como una empresa comprometida con la calidad y la innovación. La adquisición de maquinaria avanzada nos permitió asumir proyectos más grandes y complejos, aumentando nuestra competitividad y eficiencia.

#### **El empresario a medida que desarrollaba la empresa:**

5. Delegación: ¿Sus tareas han cambiado a medida que la empresa crecía?  
¿Considera que puede delegar las tareas operativas para centrarse en las cuestiones importantes? (necesidad de control)

Sí, definitivamente, mis tareas han cambiado considerablemente a medida que la empresa ha crecido. Al principio, como en cualquier nueva empresa, tenía que estar involucrado en prácticamente todas las áreas: desde la gestión de proyectos y la supervisión directa de las obras, hasta la búsqueda de nuevos clientes y la gestión financiera. La carga de trabajo era inmensa, pero era necesario para asegurar que todo funcionara correctamente y que la empresa pudiera establecerse.

A medida que fuimos creciendo y ampliando nuestra capacidad, fue esencial empezar a delegar responsabilidades. Contratamos a profesionales especializados en diferentes áreas, lo que nos permitió distribuir las tareas operativas de manera más eficiente.

Sin embargo, reconozco que siempre he tenido una necesidad de mantener un cierto grado de control sobre las operaciones. Es difícil dejar de estar involucrado en los detalles cuando has trabajado tan de cerca en cada aspecto de la empresa. Pero con el tiempo, he aprendido que para seguir creciendo y enfocarme en las cuestiones estratégicas más importantes, es crucial confiar en mi equipo y delegar.

Hoy en día, me concentro más en la planificación general, el desarrollo de nuevos negocios y las relaciones con clientes clave.

6. Equilibrio Trabajo-Vida Personal: ¿Ha conseguido mantener un equilibrio satisfactorio entre trabajo y vida personal?

Mantener un equilibrio satisfactorio entre el trabajo y la vida personal ha sido un gran desafío desde que comenzamos con ECA S.A. En los primeros años, el trabajo era prácticamente todo en mi vida. Las largas horas y la dedicación eran necesarias para asegurar que la empresa despegara y se estableciera en el mercado. Había muchas noches sin dormir y fines de semana dedicados al trabajo. La ayuda de mi esposa fue crucial para llevar adelante el hogar y cuidar de nuestros hijos. Su apoyo incondicional me permitió enfocarme en desarrollar la empresa, sabiendo que tenía un respaldo sólido en casa. Este balance no es algo que se logra de manera sencilla, pero con esfuerzo y colaboración, hemos podido encontrar una forma de hacerlo funcionar.

Con el tiempo, a medida que la empresa crecía y comenzamos a construir un equipo fuerte y confiable, pude empezar a delegar más responsabilidades. Esto me permitió recuperar algo de equilibrio. Empecé a darme cuenta de que, para llevar adelante las cosas de manera correcta y mantener mi salud, necesitaba encontrar tiempo para mi vida personal.

A pesar de estos esfuerzos, debo admitir que el equilibrio no siempre es perfecto. Hay periodos de mucho trabajo, especialmente cuando estamos en medio de proyectos importantes o enfrentamos imprevistos. En esos momentos, el trabajo vuelve a tomar prioridad. Sin embargo, gracias al equipo que tenemos, estos periodos intensos son más manejables y no se prolongan tanto como en el pasado.

Es un proceso continuo que requiere ajustes y una conciencia constante de mis prioridades. Valoro profundamente el tiempo que puedo pasar con mi familia y mis amigos, y me esfuerzo por asegurar que, a pesar de las demandas del negocio, siempre haya espacio para disfrutar de la vida fuera del trabajo.

7. Lecciones Aprendidas: ¿Cuáles fueron los hitos más importantes? ¿Cuáles fueron algunas de las principales lecciones aprendidas? ¿Cuáles fueron sus mejores y peores momentos? ¿Está contento con el camino recorrido? ¿Qué cambiaría?

Lo más importante desde un primer momento fue el rápido crecimiento de la empresa y la capacidad de armar un equipo sólido con las herramientas y equipos necesarios. Este crecimiento nos permitió contar con un plantel de personas muy competente, muchas de las cuales han estado con nosotros durante muchos años, lo que considero uno de los logros más significativos de la empresa.

Entre los momentos más destacados, me llevó la buena relación que teníamos entre los socios que nos permitió dividir las tareas de manera eficiente y colaborar de forma armoniosa. Sin embargo, uno de los aspectos negativos fue la tendencia a manejar la empresa como si fuera una empresa familiar o de amigos, lo cual no siempre es lo más adecuado. Esta actitud llevó a aceptar situaciones y decisiones que no beneficiaban el futuro de la empresa.

El mayor factor de éxito ha sido, sin duda, nuestra capacidad para adaptarnos y aprender de cada experiencia. La perseverancia, el trabajo duro y la visión compartida entre los socios también han sido fundamentales. Siempre hemos

mantenido un enfoque en la calidad y en la satisfacción del cliente, lo que nos ha permitido construir una sólida reputación en el mercado.

En cuanto a las lecciones aprendidas, una de las más importantes es la necesidad de tener una visión clara de crecimiento y desarrollo. No estoy completamente contento con el camino recorrido porque, al no tener una idea concreta de cómo debíamos crecer, enfrentamos dificultades cuando algunos socios decidieron irse. La disolución de estas sociedades no se manejó de la mejor manera; en lugar de dividir los activos y equipos de manera estratégica, optamos por liquidar en efectivo, lo que desfinanció la empresa y afectó su estabilidad.

Si pudiera cambiar algo, sería establecer desde el inicio una estructura más profesional y menos informal, con una visión clara y estrategias bien definidas para el crecimiento. Esto habría evitado muchas de las dificultades que enfrentamos y habría garantizado una evolución más sólida y sostenible para la empresa.

### **La empresa hoy y mañana:**

8. Contexto actual: ¿Cree que el contexto político y económico actual de Argentina acompaña para cumplir los objetivos empresariales? ¿Podría explicarnos el manejo financiero y la gestión de recursos?

El contexto político y económico actual de Argentina ciertamente no facilita el cumplimiento de nuestros objetivos empresariales. En lugar de ofrecer un entorno estable y predecible, las fluctuaciones económicas y las incertidumbres políticas complican la planificación a largo plazo y la inversión en infraestructura necesaria.

Lamentablemente, hemos terminado siendo una empresa con una estructura amplia en términos de personal pero con una escasez de equipos modernos y eficientes. Esta falta de equipamiento nos ha impedido dar el salto necesario para competir con las grandes empresas del sector. Nos hemos quedado en un término medio, con una estructura grande que resulta ineficiente en el contexto económico actual.

Para manejar estos desafíos, hemos aprendido que es crucial mantener una estructura más ágil y flexible. Tener una estructura pequeña y eficiente permite adaptarse mejor a los malos momentos, como los que estamos viviendo actualmente. Este enfoque nos ayudaría a estar mejor posicionados para enfrentar las dificultades económicas sin comprometer la estabilidad de la empresa.

En términos de manejo financiero y gestión de recursos, nos hemos visto obligados a solicitar créditos y financiar deudas a largo plazo, lo cual no es ideal para la salud financiera de la empresa. Aunque esto nos ha permitido mantenernos a flote, aumenta nuestra carga financiera y limita nuestra capacidad para invertir en crecimiento y mejoras necesarias. Nos hemos enfocado en optimizar nuestros gastos y mejorar nuestra eficiencia operativa para manejar estos créditos de la mejor manera posible.

9. Adaptación: ¿Cómo se ha enfrentado a los cambios y desafíos en la industria? ¿Qué estrategias ha implementado la empresa para mantenerse competitiva en el mercado? ¿Cómo enfrenta el desafío de competir con grandes empresas?

Enfrentar los cambios y desafíos en la industria de la construcción ha sido un proceso complejo, especialmente en el contexto actual. Con el nuevo gobierno, la obra pública se ha ralentizado significativamente, y el sector privado también ha experimentado una desaceleración considerable. Esta situación nos ha obligado a tomar decisiones difíciles para mantener la viabilidad de la empresa.

Para adaptarnos a estos desafíos, hemos tenido que vender activos que no esperábamos tener que liquidar en este momento. Aunque siempre tuvimos estos activos como una reserva para situaciones difíciles, la caída en los valores de la tierra ha hecho que venderlos en este contexto sea particularmente desafiante y, en cierto sentido, una pérdida, dado que no obtenemos el valor real que estos activos tienen en un mercado más estable.

Nuestra prioridad ha sido mantener a nuestro personal y cumplir con nuestras obligaciones financieras, lo cual es una situación muy riesgosa. Mantener el equipo humano es crucial porque creemos firmemente que nuestro éxito a largo plazo depende de nuestro talento y experiencia acumulada. Sin embargo, debido a la baja en el volumen de trabajo, nos vimos obligados a reducir la estructura, realizando acuerdos de desvinculación con personal de muchos años que no podíamos continuar manteniendo.

Para evitar más desvinculaciones, hemos implementado medidas como pedir a algunos empleados que se tomen sus vacaciones y ofrecer media jornada en algunos periodos. Estas acciones, aunque difíciles, nos han permitido mantener a flote la empresa y conservar la mayor cantidad de empleos posible.

Para enfrentar el desafío de competir con grandes empresas, nos hemos enfocado en ofrecer un servicio más personalizado y adaptado a las necesidades específicas de nuestros clientes. Nuestra agilidad y capacidad para adaptarnos rápidamente a las demandas del mercado nos permiten ofrecer soluciones que las grandes empresas, con sus estructuras más rígidas, a menudo no pueden proporcionar.

A pesar de esta situación compleja, vemos este momento como una oportunidad para mejorar nuestra gestión empresarial, completar trabajos que han sido relegados debido a otras urgencias y reorganizar nuestras operaciones para estar mejor preparados cuando la situación mejore.

10. Planes de Futuro: ¿Cuáles son los planes de futuro para la empresa? ¿Considera que se cumplieron las metas iniciales? ¿Cambio algo?

La evolución de ECA SA ha sido notable. Lo que comenzó como una pequeña empresa con recursos limitados, se convirtió rápidamente en una constructora reconocida a nivel regional. Este crecimiento no solo ha sido en términos de tamaño, sino también en la calidad y complejidad de los proyectos que podemos manejar.

Sin embargo, no se cumplieron todas las metas que nos habíamos planteado en un primer momento. A pesar del progreso significativo, nos encontramos estancados en un punto medio. Nos convertimos en una empresa mediana que no es suficientemente competitiva para trabajos pequeños por la gran estructura que mantenemos y que, al mismo tiempo, enfrenta grandes desafíos para cotizar en obras muy grandes debido a la competencia con empresas más importantes. Esta posición intermedia nos limita considerablemente en nuestro ámbito de acción.

En cuanto a los planes para el futuro, la situación es complicada debido a los cambios en las políticas gubernamentales actuales del país. El entorno económico y regulatorio ha afectado nuestras perspectivas y nos ha obligado a reevaluar nuestras estrategias. Nuestro enfoque inmediato es mantenernos operativos con los proyectos que podamos conseguir y tratar de reducir nuestra estructura para poder dar el salto y hacernos más competitivos frente a las grandes empresas.

Aunque los desafíos son significativos, estamos determinados a utilizar este período para consolidar nuestra base, optimizar nuestros recursos y prepararnos para un futuro más competitivo. Estamos explorando nuevas oportunidades, reforzando nuestra capacitación interna y buscando innovaciones que nos permitan destacar en el mercado. Con estos esfuerzos, confiamos en que podremos superar las limitaciones actuales y posicionarnos mejor cuando el contexto económico mejore.

## ANEXO 2: Encuesta empelados.

Se realiza la siguiente encuesta a 14 empleados de todos los niveles para ayudar a comprender que es lo que socava el desempeño de la empresa.

PREGUNTAS	Fuertemente en desacuerdo	Mas en desacuerdo que de acuerdo	Mas de acuerdo que en desacuerdo	Muy de acuerdo
<b>1. Estructura</b> La estructura ayuda más que obstaculiza la toma de decisiones.				
<b>2. Jerarquía</b> Existe una jerarquía "natural", basada más en la contribución de las personas y menos en su status dentro de la organización.				
<b>3. Autonomía</b> Los empleados trabajan con autonomía en puestos de trabajo diseñados para que sean motivadores y significativos.				
<b>4. Estilos de decisión</b> Se toman decisiones con un estilo eficaz (por ejemplo, se equilibra de forma apropiada el consenso con la rapidez).				
<b>5. Información</b> La información traspasa todas las barreras organizacionales, generándose un acceso democrático a la misma.				
<b>6. Incentivos</b> Existe un vínculo fuerte entre desempeño e incentivos, premiando la contribución y el desempeño real de las personas al negocio.				
<b>7. Procesos de gestión</b> Se lleva un esquema de monitoreo, seguimiento y reuniones de gestión con bajo nivel de burocratización y alto valor.				
<b>8. Personas talentosas</b> Se identifica, desarrolla y acompaña el crecimiento de los talentos dentro de la organización.				
<b>9. Liderazgo</b> Los lideres de todos los niveles delegan adecuadamente y logran maximizar el desempeño de cada persona.				
<b>10. Cultura</b> La cultura refuerza la toma de decisiones eficiente, habitando el error como oportunidad de aprendizaje y crecimiento personal y organizacional.				

Tabla 1: Encuesta: ¿Necesitamos repensar la estructura?

Fuente: El Salto del Dueño.

Cada empleado respone con una cruz en la columna correspondiente y luego se valora con puntaje de 1 a 4, siendo 1 fuertemente en desacuerdo y 4 muy de acuerdo.

	Empleados														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
<b>1. Estructura</b>	3	2	3	3	3	4	2	4	4	2	3	2	2	3	
<b>2. Jerarquía</b>	3	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	
<b>3. Autonomía</b>	4	2	3	3	3	1	3	4	3	4	4	1	1	2	
<b>4. Estilos de decisión</b>	4	2	3	3	3	3	4	4	3	4	4	2	3	3	
<b>5. Información</b>	2	1	2	2	2	3	3	3	3	2	2	1	1	1	
<b>6. Incentivos</b>	4	2	3	2	3	3	4	4	4	4	3	2	2	3	
<b>7. Procesos de gestión</b>	3	2	1	3	2	2	3	4	4	2	4	1	1	2	
<b>8. Personas talentosas</b>	2	2	2	3	2	4	4	3	3	4	4	3	2	3	
<b>9. Liderazgo</b>	3	2	2	2	2	2	3	4	4	2	1	2	1	2	
<b>10. Cultura</b>	4	1	3	3	3	4	4	4	4	4	4	2	2	2	
	32	18	25	27	26	29	34	38	35	32	33	20	19	24	28

Tabla 2: Resultados obtenidos de encuesta realizada en ECA S.A.

Fuente: Elaboración propia en Excel.

## ANEXO 3: Casos de éxito.

### **Benito Roggio e Hijos S.A.**

#### Historia y expansión:

Fundada en 1908 por Benito Roggio, Benito Roggio e Hijos S.A. se ha consolidado como una de las constructoras más importantes de Argentina. Con más de un siglo de experiencia, la empresa ha abarcado diversos sectores y ha estado involucrada en diversos proyectos de infraestructura, tanto en el ámbito público como privado, incluyendo infraestructura, transporte, tratamiento de residuos, y concesiones viales. Su capacidad para diversificarse y adaptarse a las necesidades del mercado ha sido clave en su crecimiento y sostenibilidad.

#### Estrategias de profesionalización:

- Estructuras organizativas modernas: Implementación de estructuras organizativas eficientes que han mejorado la gestión y la ejecución de proyectos.
- Tecnología e innovación: Adopción de tecnologías avanzadas para aumentar la eficiencia y calidad en la construcción, incluyendo el uso de software de gestión de proyectos y técnicas de construcción sostenible.
- Compromiso con la sostenibilidad: Integración de prácticas sostenibles en todos sus proyectos, como el uso de materiales reciclables y la implementación de métodos de construcción que minimicen el impacto ambiental.

#### Desafíos superados:

- Crisis económicas: Roggio ha enfrentado y superado varias crisis económicas en Argentina, demostrando resiliencia y capacidad de adaptación.
- Competencia internacional: La entrada de competidores internacionales en el mercado local ha impulsado a la empresa a mejorar continuamente sus prácticas y estándares.

#### Aprendizajes:

Roggio ha enfrentado desafíos relacionados con la fluctuación económica y cambios en las políticas gubernamentales. Sin embargo, su enfoque en la diversificación y la inversión en tecnología ha permitido superar estos obstáculos y continuar siendo un líder en el sector de la construcción y ha expandido sus operaciones a nivel internacional, participando en proyectos de gran envergadura en toda América Latina. Su enfoque en la profesionalización interna, con la implementación de mejores prácticas en gestión de proyectos y recursos humanos, ha permitido a la empresa mantenerse competitiva y eficiente.

#### Proyectos destacados:

- Subte de Buenos Aires: Roggio ha estado a cargo de la operación y mantenimiento de varias líneas del subterráneo de Buenos Aires, mejorando significativamente el transporte público de la ciudad.

- Autopista Ezeiza-Cañuelas: Esta autopista es crucial para la conexión entre Buenos Aires y la región sur, facilitando el transporte y el comercio.
- Acueducto Río Colorado: Un proyecto esencial para el suministro de agua potable en diversas regiones de Argentina.
- Central Hidroeléctrica Los Caracoles: Contribuyó a la generación de energía renovable, proporcionando energía sostenible a miles de hogares.

## **José Cartellone Construcciones Civiles S.A.**

### Historia y expansión:

Fundada en 1918 por José Cartellone, esta empresa familiar ha desarrollado una sólida trayectoria en el sector de la construcción, especializándose en infraestructura, energía, y obras hidráulicas. Su expansión internacional le ha permitido realizar proyectos en varios países de América Latina, consolidándose como un jugador clave en la región.

### Estrategias de profesionalización:

- Expansión internacional: Cartellone ha establecido una fuerte presencia en el mercado internacional, adaptándose a las regulaciones y normativas de cada país donde opera.
- Innovación continua: La empresa ha invertido significativamente en tecnología y formación continua para su personal, asegurando estar a la vanguardia en métodos y prácticas de construcción.
- Calidad y seguridad: Reconocida por sus altos estándares de calidad y seguridad, Cartellone se ha comprometido a ofrecer proyectos que cumplen con las expectativas más rigurosas de sus clientes.

### Desafíos superados:

- Regulaciones internacionales: Adaptarse a diferentes normativas y regulaciones ha sido un reto, pero la empresa ha logrado superarlo con éxito.
- Fluctuaciones económicas: Como muchas empresas del sector, ha tenido que lidiar con las fluctuaciones económicas y la disponibilidad de financiamiento, lo que ha exigido una gestión financiera prudente y adaptable.

### Aprendizajes:

Cartellone ha tenido que adaptarse a las variaciones en la demanda de construcción y a los cambios en las políticas de financiamiento gubernamental. La empresa ha logrado superar estos desafíos mediante una gestión eficiente de proyectos y la diversificación de sus servicios en distintos sectores de infraestructura. La empresa ha ganado numerosos premios y reconocimientos por sus proyectos innovadores y sostenibles y se ha destacado por su capacidad de llevar a cabo proyectos de gran envergadura y alta complejidad técnica. La empresa ha invertido en la formación y desarrollo de su personal, así como en la adopción de tecnologías avanzadas para la gestión de proyectos. Estas

estrategias han resultado en una mejora continua en la calidad de sus obras y en la satisfacción de sus clientes

Proyectos destacados:

- Dique Punta Negra: Este proyecto hidroeléctrico en San Juan es uno de los más importantes de la región, mejorando la capacidad de generación de energía y el control de inundaciones.
- Central Hidroeléctrica de Yacyretá: Ubicada en el río Paraná, es una de las mayores centrales hidroeléctricas de Sudamérica, proporcionando una gran cantidad de energía renovable.
- Autopista Rosario-Córdoba: Un proyecto fundamental para mejorar la conectividad entre dos de las ciudades más importantes de Argentina.
- Hospital El Cruce en Buenos Aires: Este hospital es un ejemplo de la contribución de Cartellone al sector de la salud, proporcionando instalaciones de primer nivel para el tratamiento médico.

#### ANEXO 4: Entrevista a Fernanda de Dios.

1. ¿Cuál es la misión y visión de ECA S.A.? ¿Cuáles son los valores fundamentales que guían a ECA S.A. en sus operaciones diarias?

ECA SA no tiene una misión y visión formales, ya que nació hace 40 años como una empresa familiar y continúa operando de esa manera. Sin embargo, a lo largo de su historia, hemos mantenido ciertos valores y objetivos que guían nuestras operaciones y decisiones.

Nuestro principal objetivo ha sido siempre proporcionar servicios de construcción de alta calidad y construir relaciones duraderas con nuestros clientes basadas en la confianza y la satisfacción mutua. Valoramos la integridad, la excelencia y el compromiso con nuestros proyectos y clientes. Creemos fuertemente en el trabajo en equipo y la sostenibilidad como pilares para la operación.

Aunque no tenemos una misión y visión escritas, creemos firmemente en la importancia de adaptarnos a las necesidades del mercado y mantenernos fieles a nuestras raíces familiares. Esto nos permite ofrecer un enfoque personalizado y cercano en todos nuestros proyectos, manteniendo la herencia y el legado que nuestros fundadores establecieron hace cuatro décadas.

2. ¿Cuáles son los principales servicios y productos que ofrece ECA S.A.? ¿Cómo describirías la calidad de los servicios y productos que ofrece?

ECA SA se especializa en una amplia gama de servicios de construcción de obra civil. Nuestros principales servicios y productos incluyen construcción de infraestructura, obras de arquitectura, loteos, rehabilitación y remodelación, consultoría y gestión de proyectos y mantenimiento preventivo y correctivo de estructuras. Nos destacamos por su alta calidad en todas las obras que realiza, cumpliendo con los estándares locales y asegurando que las construcciones sean seguras y duraderas. La empresa pone un fuerte énfasis en la adaptabilidad y personalización, ofreciendo servicios a medida para satisfacer las necesidades específicas de cada cliente. Además, la asistencia al cliente es un pilar fundamental, brindando asesoramiento personalizado y seguimiento continuo para garantizar la satisfacción en todas las etapas del proyecto.

3. ¿Cuáles son los principales tipos de clientes con los que trabaja ECA S.A. en la provincia de Río Negro?

Trabajamos principalmente con dos tipos de clientes: el sector público y el sector privado. En el sector público, colaboramos con gobiernos nacionales, provinciales y municipales en una variedad de proyectos de infraestructura pública y vivienda. Este tipo de trabajo genera un flujo de ingresos alto y constante, lo que es crucial para la estabilidad financiera de la empresa. Sin embargo, uno de los desafíos que enfrentamos es la posible demora en los pagos y la burocracia administrativa, lo que puede afectar la liquidez y la planificación a corto plazo.

En el sector privado, nos enfocamos en la construcción de propiedades comerciales, industriales y residenciales de gran tamaño. Este segmento nos ofrece mayor flexibilidad en la planificación y ejecución de proyectos, permitiéndonos implementar soluciones innovadoras y adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente. Sin embargo, también enfrentamos una competencia intensa en este mercado.

A pesar de las oportunidades en el sector privado, actualmente no explotamos este negocio de manera intensiva. No contamos con un sector comercial dedicado a buscar activamente proyectos privados o a establecer relaciones con clientes potenciales para conseguir obras privadas. En lugar de ello, confiamos en nuestra reputación y en la calidad de nuestros servicios para atraer clientes privados que vienen a buscarnos por sus necesidades de construcción. Esta estrategia nos ha permitido mantener un flujo constante de proyectos sin incurrir en los costos adicionales de un equipo comercial, aunque reconocemos que hay potencial para expandirnos más en este mercado si decidiéramos adoptar un enfoque más proactivo.

#### 4. ¿Cómo llega ECA S.A. a sus clientes y qué canales utiliza para ello?

Utilizamos dos canales principales para llegar a nuestros clientes. Para el sector público, participamos activamente en procesos de licitación para proyectos de construcción pública, lo que nos permite acceder a oportunidades de negocio y establecer relaciones sólidas con entidades gubernamentales. En el sector privado, contamos con un “gestor comercial” que se encarga únicamente de la venta de activos (lotes), aunque reconocemos que nos falta un programa de marketing más estructurado para promocionar nuestras propiedades y generar nuevas oportunidades de negocio.

#### 5. ¿De qué manera maneja ECA S.A. la relación con sus clientes durante y después de los proyectos?

La atención personalizada y continua es una de nuestras mayores fortalezas. Durante todo el proyecto, mantenemos una comunicación constante con nuestros clientes para asegurar que sus necesidades se cumplan y que estén informados en todo momento. Valoramos mucho la retroalimentación directa y honesta para mejorar continuamente nuestros servicios. Incluso después de la finalización del proyecto, mantenemos una comunicación post-venta para brindar soporte adicional y fortalecer la relación con nuestros clientes.

#### 6. ¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos de ECA S.A.?

Generamos ingresos a través de financiamiento público y contratos gubernamentales para proyectos de infraestructura y vivienda. Además, recibimos anticipos financieros y certificaciones mensuales basadas en el progreso de las obras. Para mantener la solvencia, también contamos con una gran cantidad de activos, terrenos y propiedades que hemos adquirido a lo largo de los años y que vendemos en tiempos de crisis.

7. ¿Cómo está estructurada la empresa en términos de departamentos y roles clave?

En ECA SA, no contamos con un organigrama formal ni con departamentos y roles definidos de manera estructural. Sin embargo, de manera informal, la empresa se organiza en varias áreas clave que cubren las distintas funciones necesarias para nuestras operaciones diarias. Estas áreas incluyen:

- Recursos Humanos (RRHH): encargada de la gestión del personal, incluyendo la contratación, formación, desarrollo y bienestar de los empleados.
- Contabilidad y Administración: Esta función maneja todas las actividades financieras y administrativas de la empresa. Esto incluye la contabilidad general, la gestión de facturas y pagos, así como la administración de recursos financieros.
- Técnica: responsable de la planificación y ejecución de los proyectos de construcción. También gestiona los aspectos relacionados con el diseño y la implementación de las soluciones constructivas.
- Seguridad e higiene: encargada de implementar y supervisar las políticas de seguridad laboral, realizar inspecciones regulares y garantizar que se cumplan las normativas de higiene y seguridad en todos los sitios de trabajo.
- Abastecimiento y Logística: se ocupa de la adquisición de materiales y suministros necesarios para los proyectos, así como de la logística asociada.
- Taller: es una parte fundamental de nuestra operación, donde se realizan tareas de fabricación y preparación de elementos necesarios para los proyectos. Abarca el mantenimiento mecánico, carpintería, metalurgia y pintura.

8. ¿En qué medida tienen los empleados autonomía para tomar decisiones en su trabajo diario? ¿Pueden actuar de manera independiente o deben esperar la aprobación de los directivos para llevar a cabo ciertas acciones?

En ECA S.A., los empleados no cuentan con una autonomía completa para tomar decisiones de manera independiente. Aunque tienen cierta capacidad para gestionar sus tareas y responsabilidades diarias, la toma de decisiones importantes o que afecten significativamente el proyecto o la empresa requiere la autorización de los directivos. Esto se debe a que se quiere asegurar que todas las decisiones estén alineadas con las directrices y estrategias establecidas por la dirección, y que se mantenga un nivel de control y coherencia en la ejecución de los proyectos. Así, cualquier decisión relevante, especialmente aquellas que implican cambios en los procedimientos, recursos o presupuestos, debe ser aprobada por los directivos para garantizar que se ajusten a los objetivos generales de la empresa.

9. ¿En ECA S.A. existen manuales de procedimiento o indicadores formales para guiar y evaluar el desempeño de los proyectos y el trabajo diario? Si no es así, ¿cómo se gestionan y evalúan las tareas y el rendimiento?

En ECA S.A., no contamos con manuales de procedimiento formales ni con indicadores establecidos de manera sistemática. En lugar de seguir un enfoque documentado, nuestras prácticas se basan en la tradición y la experiencia acumulada a lo largo de los años. Las tareas y decisiones se gestionan según métodos que han sido aprendidos y adaptados a lo largo del tiempo.

La evaluación del desempeño y la toma de decisiones se realizan de manera más informal. Utilizamos una combinación de indicadores que son mantenidos en los registros mentales de los directivos y encargados de obra, junto con comparaciones basadas en la experiencia y el juicio. Esto significa que, en lugar de depender de manuales o métricas predeterminadas, nos basamos en la intuición y la experiencia directa de quienes están al frente de los proyectos para evaluar el rendimiento y hacer ajustes cuando es necesario.

10. ¿Cuáles es la estructura de gobierno actual de la empresa?

La estructura de gobierno de ECA SA se basa en una dirección familiar con roles clave desempeñados por sus miembros fundadores y sus familiares cercanos:

- Longinos de Dios es el presidente y director de la empresa. Es ingeniero civil y socio fundador de ECA SA, y actualmente se encarga de la supervisión del área técnica.
- María Inés Serra, viuda de uno de los socios fundadores, también es directora de la empresa. Tras el fallecimiento de su esposo, comenzó a involucrarse en la empresa realizando tareas menores, y sigue colaborando junto a su hijo.
- Juan Pablo Serra, hijo de María Inés, es licenciado en economía y está a cargo del área contable. Él posee el 50% de las acciones de la empresa.
- Pablo de Dios, mi hermano, es licenciado en comunicación y trabaja a tiempo parcial en la empresa, dado que no es su principal interés. A pesar de su implicación parcial, posee el 25% de las acciones de la empresa.
- Finalmente, yo, Fernanda de Dios, soy ingeniera civil y tengo el 25% restante de las acciones. Estoy en proceso de asumir la responsabilidad del sector técnico de la empresa.

11. ¿Qué recursos consideras fundamentales para el funcionamiento efectivo de ECA S.A.?

Contamos con personal calificado, tanto empleados mensualizados fijos como jornaleros contratados según la demanda. También tenemos zonas de almacenamiento y acopio bien diseñadas para manejar grandes volúmenes de materiales de construcción, oficinas bien equipadas para la gestión administrativa, y áreas de soporte como talleres metalúrgicos, carpintería y mantenimiento mecánico. Además, poseemos una cantidad significativa de activos inmuebles y maquinaria que son esenciales para nuestras operaciones.

12. ¿Cuáles son las actividades clave que realiza ECA S.A. para asegurar el éxito de sus proyectos?

La gestión de proyectos es una actividad central para nosotros, incluyendo la planificación, ejecución y supervisión de proyectos de construcción. Sin embargo sostengo que las cosas no siempre se hacen de la mejor manera dado que no existen protocolos o procedimientos y se actúa en forma reactiva en la mayoría de los casos. Se realiza mantenimiento correctivo a los equipos pero no existe un plan de mantenimiento preventivo para asegurar la operación y disponibilidad continua de los mismos. La gestión financiera eficiente y el control de calidad y seguridad son igualmente cruciales para garantizar el cumplimiento de los plazos y la calidad de los proyectos.

13. ¿Qué alianzas estratégicas mantiene ECA S.A. y cómo benefician a la empresa?

Mantenemos alianzas estratégicas con proveedores de materiales y subcontratistas especializados para asegurar un suministro constante y de calidad. También tenemos relaciones sólidas con clientes clave tanto en el sector público como privado, instituciones financieras, organismos gubernamentales, gremios y sindicatos. Además, participamos en redes profesionales y formamos Uniones Transitorias de Empresas (UTE) para abordar proyectos grandes o complejos.

14. ¿Cómo maneja ECA S.A. su estructura de costos en el actual entorno económico desafiante?

Nos enfocamos en el análisis y la gestión de costos para asegurar nuestra viabilidad financiera. Enfrentamos costos fijos elevados como gastos de personal y mantenimiento de instalaciones y equipos, además de costos variables que dependen de la cantidad y tipo de proyectos en desarrollo. Para mejorar la flexibilidad y reducir costos, tercerizamos algunas funciones no esenciales como contabilidad y servicios legales.

15. ¿Qué oportunidades de mejora ves para ECA S.A. en su operación y estrategia?

Veo varias áreas de mejora para ECA S.A. Necesitamos clarificar los roles y mejorar la comunicación interna, así como aumentar el compromiso y la motivación de algunos empleados. También debemos actualizar nuestros sistemas obsoletos y mejorar nuestra planificación y control de operaciones. La gestión de proyectos podría ser más eficiente, y necesitamos implementar procedimientos claros para el control de cambios en obras. Además, sería beneficioso desarrollar un plan de capacitación más sólido y abordar las diferencias generacionales en el directorio para fomentar una visión más moderna y cohesiva. La empresa no ha invertido en mejorar sus estructuras, activos y procesos por un largo período.

16. Cuál es el plan de sucesión y cómo se garantizará la continuidad de la empresa en futuras generaciones?

El paso de mando a las segundas generaciones es un tema crucial para la continuidad y el éxito a largo plazo de ECA S.A. Aunque actualmente mi padre, Longinos de Dios, sigue desempeñando un rol fundamental como presidente y director, estamos conscientes de la importancia de preparar a la próxima generación para asumir estos roles de liderazgo en el futuro.

En cuanto a la preparación, estamos tomando varias medidas para asegurar una transición suave y exitosa.

Mi hermano Pablo ya ha expresado su deseo de no participar activamente en la empresa. Sin embargo, está dispuesto a involucrarse en cuestiones decisivas y de información, aunque no en las operaciones diarias.

Juan Pablo, el hijo de María Inés, ya lleva varios años participando activamente en la empresa y se hace cargo de una parte importante de la misma. No obstante, todas las decisiones se consultan previamente con mi padre, quien sigue al mando de la empresa.

En mi caso, estoy en proceso de asumir responsabilidades técnicas más amplias, así como en cuestiones empresariales. La razón principal por la que realicé un MBA fue para prepararme mejor para estos desafíos.

Aunque mi padre ha estado desempeñando un papel activo en nuestra formación, brindándonos mentoría y acompañamiento en la toma de decisiones estratégicas y operativas, le cuesta muchísimo delegar. En algún punto, creo que no sabe cómo hacerlo de manera efectiva.

Hemos comenzado a delinear una división más clara de roles y responsabilidades entre los miembros de la familia para asegurar que cada uno de nosotros esté bien preparado para asumir sus respectivas funciones cuando llegue el momento. Sin embargo, esta tarea ha sido bastante difícil y nos está llevando tiempo. Probablemente necesitemos un plan de sucesión formal que detalle los pasos para una transición ordenada.

Aunque todavía estamos en las primeras etapas de este proceso, estamos comprometidos a asegurar que ECA S.A. continúe prosperando bajo la dirección de la segunda generación. Reconocemos la importancia de una transición bien planificada y es urgente que empecemos a trabajar activamente para lograrlo.

17. Qué podrías decir sobre la competencia de ECA S.A.?

ECA S.A. enfrenta competencia de varias empresas importantes en el sector de la construcción en la región, algunas dedicadas mayormente a la obra pública y otras a la privada. Algunas de las principales competidoras, con las que nos encontramos frecuentemente en procesos licitatorios son:

- Mocchiola S.A.: Es una empresa grande conocida por su amplia experiencia en obras civiles y de infraestructura. Se destaca en el sector de la construcción por ofrecer precios de proyectos muy competitivos, lo que les

permite mantenerse como una opción atractiva en el mercado. Aunque la calidad de sus productos se considera media, su reputación es buena, lo que sugiere un nivel de confianza y satisfacción entre sus clientes. La empresa tiene un alcance geográfico nacional, llevando a cabo obras en diversas provincias linderas, lo que amplía su presencia en el país. Además, Mocchiola S.A. emplea estrategias de marketing agresivas para atraer y retener clientes, combinadas con un servicio al cliente de buena calidad, lo que contribuye a su sólida posición en el mercado.

- Zigma Construcciones: Se caracteriza por tener precios de proyectos moderadamente competitivos, lo que les permite mantenerse relevantes en el mercado local. Aunque la calidad de sus productos es media baja, la empresa goza de una muy buena reputación entre sus clientes, indicando un alto nivel de satisfacción y confianza. El alcance geográfico de Zigma se limita a obras dentro de la provincia, lo que les permite concentrar sus esfuerzos y recursos en esta área específica. Sus estrategias de marketing son bajas, lo que sugiere un enfoque más conservador en esta área. Sin embargo, compensan esto con un buen servicio al cliente, contribuyendo a su sólida posición y buena imagen en el mercado provincial.
- Zoppi Construcciones: Zoppi Construcciones se destaca por ofrecer precios de proyectos muy competitivos, lo que les otorga una ventaja considerable en el mercado. La calidad de sus productos es muy buena, lo que refuerza su sólida reputación y la confianza de sus clientes. Con un alcance geográfico nacional, Zoppi realiza obras en diversas regiones del país, expandiendo su presencia y capacidad operativa. Sus estrategias de marketing son agresivas, lo que les permite captar una amplia base de clientes y mantenerse visibles en el mercado. Además, la empresa proporciona un servicio al cliente de muy buena calidad, asegurando la satisfacción y lealtad de sus clientes.
- Oriente Construcciones S.A.: Con sede en Viedma, Río Negro, es un actor clave en el mercado regional de la construcción, ofreciendo una variedad de servicios competitivos en el sector, lo que la posiciona favorablemente en el mercado local. La calidad de sus productos es excelente, lo que refuerza su reputación de excelencia y confiabilidad. Su alcance geográfico es provincial, centrandose sus operaciones en la región y proporcionando un enfoque detallado y específico a las necesidades locales. Aunque no emplean estrategias de marketing, la empresa mantiene una excelente reputación gracias a la alta calidad de sus productos y un servicio al cliente muy bueno, lo que asegura una alta satisfacción y lealtad entre sus clientes.

18. ¿Qué estrategias ha implementado ECA S.A. para diferenciarse de sus competidores en el mercado? ¿Podrías dar ejemplos de iniciativas o proyectos específicos?

La empresa se posiciona de manera muy competitiva en el mercado. Ofrece un precio muy competitivo para sus proyectos, mientras que la calidad de sus productos es excelente. Aunque su alcance geográfico es provincial, su reputación es excelente, y el servicio al cliente que brinda es de alta calidad. Sin

embargo, las estrategias de marketing son nulas, lo que podría ser un área a mejorar para fortalecer aún más su presencia en el mercado.

19. ¿Cómo se asegura ECA S.A. de mantenerse a la vanguardia en términos de innovación y adaptación a nuevas tecnologías y metodologías?

ECA S.A. se asegura de mantenerse a la vanguardia prestando atención a las nuevas obras y proyectos que surgen en el sector. La empresa se presenta en estas oportunidades para preservar su imagen y presencia en el mercado, lo que le permite estar al tanto de las tendencias y adaptarse a los cambios del entorno, aunque no se enfoca en investigación y desarrollo o capacitación formal en nuevas tecnologías.

Sin embargo creemos que es urgente la adaptación a nuevas tecnologías y metodologías a través de un enfoque proactivo en la investigación y desarrollo. La empresa debería dedicar a la evaluación continua de las últimas tendencias del sector de la construcción y la integración de tecnologías emergentes en sus proyectos.