



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

# *DISEÑO DE UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA*

---

**MEMORIA PRESENTADA POR:**

*Ninel del Carmen Torrico Vargas*

*Tutor: Josep Capó Vicedo*

Master Universitario en Dirección de Empresas (MBA)

Convocatoria de defensa: septiembre 2017



## INDICE DE CONTENIDO

Introducción.....	9
Capítulo 1. Antecedentes.....	12
1.1. Descripción de la situación actual de Bolivia. ....	12
1.2. Principales características del sector de construcción en este país.....	14
1.3. Competencia en el sector de la construcción .....	15
1.4. Indicadores de tractores importados hacia Bolivia .....	16
1.5. Importación de partes y accesorios de tractores a Bolivia .....	18
1.6. Importación de instrumentos de estudio de construcción .....	19
1.7. Incrementos Salariales.....	20
1.8. La empresa.....	21
1.8.1. Breve historia de la empresa.....	21
1.8.2. Organigrama.....	21
1.8.3. Equipo pesado.....	22
1.8.4. Distribución de Infraestructura .....	26
1.8.5. Proveedores.....	27
1.8.6. Clientes .....	28
1.8.7. Competencia .....	29
Capítulo 2. Marco Teórico.....	33



CAMPUS D'ALCOI

2.1 Business Model Canvas.....	33
2.2. Océano Azul.....	35
2.2.1. Fases de Aplicación.....	37
2.2.1.1. Despertar.....	38
2.2.1.2. Explorar.....	39
Matriz ERIC “eliminar- reducir- incrementar- crear”.....	41
Tres características de una buena estrategia:.....	41
2.2.1.2. Formulación de la estrategia del océano Azul.....	42
2.2.1.2.1. Primera vía: explorar industrias Alternativas.....	42
2.2.1.2.3. Tercera vía: explorar la cadena de compradores.....	43
2.2.1.2.4. Cuarta vía: explorar ofertas complementarias de productos y servicios. ....	43
2.2.1.2.5. Quinta vía: explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores. .....	44
2.2.1.2.6. Sexta vía: explorar la dimensión del tiempo .....	44
2.2.1.2.7. Técnicas de Creatividad .....	45
2.2.1.3. Visualizar .....	46
Capítulo 3. Estudio de Trabajo .....	50
3.1. Metodología del Trabajo .....	50
3.2. Modelo de Negocio Actual de la empresa .....	50
3.2.1. Definición del modelo de negocio actual según model Business CANVAS. ....	52



CAMPUS D'ALCOI

3.3. Ejecución de la Estrategia Océano Azul .....	54
3.3.1. Despertar Visual.....	54
a) Identificación de los Clientes .....	54
b) Identificación de los Requerimientos del Servicio.....	54
c) Cuadro Estratégico.....	55
d) ESQUEMA DE LAS CUATRO ACCIONES.....	58
3.3.2. Explorar.....	60
3.3.2.1. Estrategia de las Seis Vías.....	60
3.3.2.1.1. Primera Vía: Explorar Industrias Alternativas .....	61
3.3.2.1.2. Segunda Vía: Explorar los Grupos Estratégicos dentro de cada Sector.....	64
3.3.2.1.3.Tercera Vía: Explorar la Cadena de Compradores .....	68
3.3.2.1.4. Cuarta Vía: Explorar Ofertas Complementarias de Productos y Servicios ...	72
3.3.2.1.5. Quinta Vía 5: Explorar el Atractivo Funcional o Emocional Para Los Compradores .....	75
3.3.2.1.6. Sexta Vía: Explorar la Dimensión Del Tiempo .....	78
3.3.3. Visualizar .....	81
3.3.3.1. Estrategia de los no Clientes: .....	82
3.3.3.1.1. Primer Nivel.....	82
3.3.3.1.2. Segundo Nivel .....	85
3.3.3.1.3. Tercer Nivel.....	88



4. Capitulo Visualizar .....	93
4.1. Propuesta de un Nuevo Modelo de Negocio Innovador.....	93
4.2. Descripción de la Propuesta de Modelo de Negocio Innovador de la Empresa ....	93
4.2.1. Línea de Negocio: Alquiler de Andamios y Encofrados Modulares Orma y herramientas.....	93
Modelo de Negocio Según Model Business Canvas Línea de Negocio: Alquiler de Andamios y Encofrados Modulares Orma y Herramientas .....	96
4.2.2. Línea de negocio: Prefabricado de oficinas, campamentos para empresas constructoras y prefabricado de casas para personas naturales.....	99
4.2.3. Línea de Negocio: Suministro de Alimentos y servicio de catering a empresas .....	102
Modelo de Negocio Según Model Business Canvas Línea de Negocio: Suministro de Alimentos y Servicio de Catering a Empresas .....	104
Capítulo 5 Conclusiones .....	107
Bibliografía .....	110
Fuentes web .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## INDICE DE TABLA

Tabla Nº 1 Países importadores de equipos pesados a Bolivia .....	17
Tabla Nº 2 Países proveedores de partes y accesorios de tractores .....	19



Tabla Nº 3 Lista de países exportadores para el producto 9015 .....	19
Tabla Nº 4 Maquinaria y Equipo Pesado de la Empresa EMSTOR .....	23
Tabla Nº 5 Proveedores .....	27
Tabla Nº 6 Clientes de la Empresa EMSTOR .....	28
Tabla Nº 7 Competencia de la Empresa EMSTOR.....	30
Tabla Nº 8 Resumen el esquema de las seis vías .....	45
Tabla Nº 9 Definición de variables .....	55
Tabla Nº 10 Cuadro estratégico de la empresa EMSTOR .....	57
Tabla Nº 11 Cuadro Estratégico Primera vía.....	62
Tabla Nº 12 Cuadro Estratégico Segunda Vía .....	65
Tabla Nº 13 Cadena de compradores .....	68
Tabla Nº 14 Cuadro Estratégico Tercera Vía.....	69
Tabla Nº 15: Cuadro Estratégico Quinta Vía .....	76
Tabla Nº 16 Cuadro Estratégico Sexta Vía .....	79
Tabla Nº 17 Cuadro estratégico Primer Nivel de no Clientes .....	83
Tabla Nº 18 Cuadro Estratégico Segundo Nivel de no Clientes .....	86
Tabla Nº 19 Cuadro Estratégico Segundo Nivel de No Clientes .....	89



## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración Nº 1 Países proveedores de Bolivia .....	14
Ilustración Nº 2 Crecimiento del PIB nacional y PIB en el sector de la construcción. Años 1990-2014 <sup>1</sup> .....	15
Ilustración Nº 3 Países proveedores de tractores o automotores .....	17
Ilustración Nº 4 Producto: 8708. Partes y accesorios de tractores, vehículos .....	18
Ilustración Nº 5 Organigrama actual de la Empresa EMSTOR .....	22
Ilustración Nº 6 Estructura de Business Model Canvas .....	34
Ilustración Nº 7 Plantilla Business Model Canvas .....	34
Ilustración Nº 8 La búsqueda simultánea de la diferenciación y el bajo costo .....	37
Ilustración Nº 9 Cuadro estratégico .....	38
Ilustración Nº 10 Esquema de las 4 acciones .....	40
Ilustración Nº 11 Niveles de no clientes .....	48



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

## Resumen

La empresa EMSTOR está dedicada a la construcción en obras civiles y al alquiler de maquinaria pesada. Este sector se caracteriza por la competitividad de rebaja de precios. El presente trabajo tiene como objetivo salir del campo competitivo buscando nuevos modelos de negocio y nichos de mercado lo que permitirá a la empresa continuar y aumentar las posibilidades de negocio.

Para lograr con dicho objetivo se sigue el Business Model Canvas de Osterwalder A. y Pigneur para identificar visualmente las condiciones actuales de la empresa en el mercado, posteriormente aplicar la estrategia Océano Azul de W. Chan Kim Renée Mauborgne, obteniendo nuevas opciones de modelo de negocio, para la obtención de los nuevos modelos se utilizará las estrategias de creatividad.

Palabras Clave: Océano Azul, modelos Canvas, técnicas de creatividad, empresa constructor, sector de la construcción.



## Introducción

Bolivia está ubicado en la parte central de Sur América categorizado como un país en desarrollo. Denota estos últimos años un inusual crecimiento en la construcción resultado de la aparente estabilidad económica por la liquidez monetaria por las exportaciones de materias primas, remesas de migrantes bolivianos al exterior del país.

Este crecimiento origina en el sector de construcciones un mayor dinamismo respecto a las obras públicas donde se empieza a desarrollar una fuerte competencia ofertando precios cada vez más bajos para adjudicarse proyectos, reduciendo de esta manera su margen de utilidad. Esto podría afectar a las empresas medianas y pequeñas con tendencia a desaparecer. Por otra la mano de obra es cada vez más elevada, lo cual supone otro factor que afecta a la factibilidad de los proyectos.

El presente trabajo tiene como objetivo contribuir con tentativas de solución a los futuros problemas que pueda tener la empresa en un mercado competitivo para ello se analiza la situación actual de una Constructora mediana, en un sector de empresas similares, donde surge una guerra de rebaja de precios en los servicios. Ante esta situación la empresa se ve obligada a crear nuevas estrategias y proponer opciones de nuevos modelos de negocios que originen mejores oportunidades en el Mercado.

La importancia del presente tema de investigación, radica en la necesidad de proporcionar estrategias adecuadas. En consecuencia se podría abrir oportunidades de negocio en toda la cadena de valor de la empresa constructora, para ello se formulará el actual modelo de negocio con la herramienta de diseño Bussines Model Canvas, posteriormente identificar una estrategia de océano azul y un mejor modelo de negocio. Así buscar nuevos nichos en los mismos y prever posibles futuras pérdidas.

Como objetivo general se plantea diseñar un nuevo modelo de negocio para la empresa constructora.



Para lograr este objetivo se plantea los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el entorno externo e interno que afecta a la empresa.
- Describir visualmente el modelo actual de la empresa por medio del Business Model Canvas.
- Identificar todos los clientes, proveedores y sus necesidades para la propuesta de valor.
- Identificar las características actuales de servicios de la empresa EMSTOR que pone a disposición a su clientela y sus ventajas competitivas.
- Analizar las condiciones del sector, del mercado y su entorno.
- Identificar variables que diferencian a la empresa EMSTOR del resto.
- Aplicar la estrategia Océano Azul para reforzar la toma de decisiones al seleccionar una estrategia.
- Aplicar técnicas de creatividad para el Océano Azul.
- Establecer posibles escenarios futuros para los nuevos modelos
- Realizar un nuevo Canvas con el resultado de Océano Azul.



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

# CAPITULO 1

# ANTECEDENTES



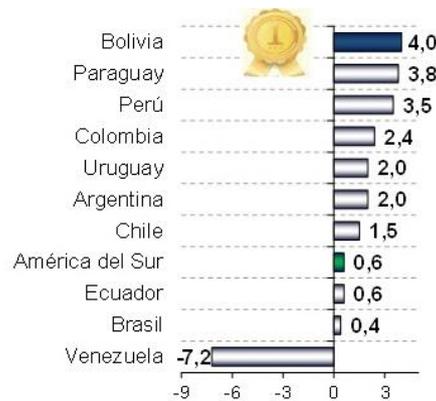
## Capítulo 1. Antecedentes

### 1.1. Descripción de la situación actual de Bolivia.

Entre el 2013 y 2015 el crecimiento del PIB redujo de un 6.8% a 4.8%. De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, Bolivia seguirá liderando en crecimiento de la actividad económica en América del Sur.<sup>1</sup>

Durante los últimos 10 años la economía en Bolivia creció a una tasa promedio de PIB de 4.9 %, el Producto Interno Bruto nos permite establecer el desempeño de todos los sectores de la economía, en consecuencia el crecimiento y conformación de nuevas empresas tanto en producción como en servicio.

Ilustración 1 CEPAL: Proyecciones de crecimiento del PIB de América del Sur, 2017 (en porcentaje)



Fuente: Extraído de <http://www.eldeber.com.bo/economia/Cepal-preve-que-Bolivia-crecera-un-4-este-2017-20170425-0080.html>

Por otra parte el saldo comercial del 2015 se obtuvo -1.040.522 miles de USD, esto quiere decir que se importó más de lo que se exportó. Nuevamente se denota un mercado internacional cada vez más demandante y competitivo reduciendo de esta manera el valor en las exportaciones a 8.725.920 miles de USD e importación de 9.766.442 miles de USD.

<sup>1</sup> Según el artículo en el periódico el Deber <http://www.eldeber.com.bo/economia/Cepal-preve-que-Bolivia-crecera-un-4-este-2017-20170425-0080.html> (Consulta 04 de Mayo de 2017)



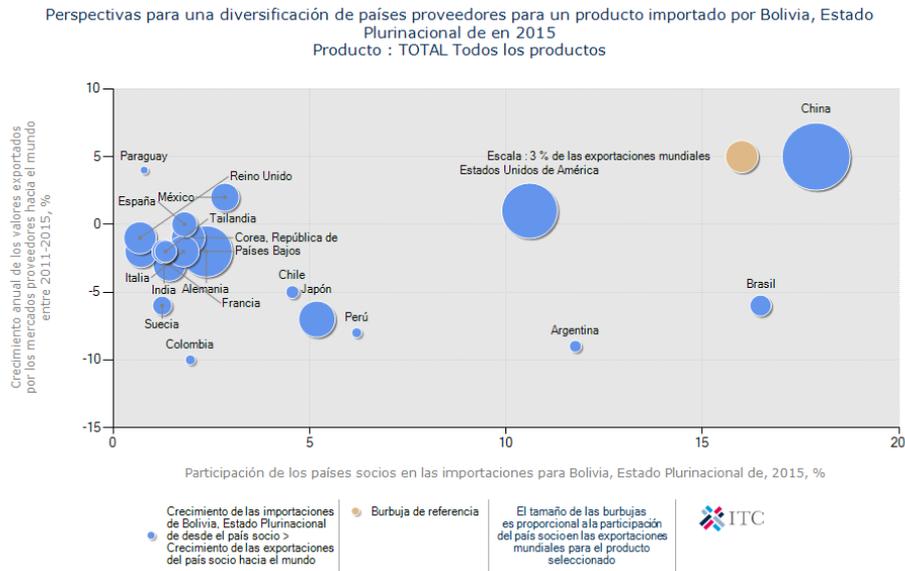
Tabla 1 Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Bolivia, Estado Plurinacional de en 2015

Valor exportada en 2015 (miles de USD)	Valor exportado en 2015 (miles de USD)	Tasa de crecimiento de los valores exportadas entre 2011-2015 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de los valores exportadas entre 2014-2015 (% p.a.)	Tasa de crecimiento de las importaciones totales del país socio entre 2011-2015 (% p.a.)
Mundo	8.725.920	100	0	100
Brasil	2.447.429	28	-4	1
Argentina	1.472.838	16,9	9	0,4
Estados Unidos de América	1.054.318	12,1	5	14
Colombia	551.648	6,3	22	0,3
China	465.612	5,3	10	10,2
Japón	407.220	4,7	-6	3,8

Fuente: extraído de TradeMap

Estos indicadores reflejan la tasa de exportación en los últimos 5 años y la relación con la importación en el año 2015. Indican que Bolivia exporta al mundo 8.725.920 miles de USD; de estos valores, llama la atención la tasa de crecimiento de exportación de productos nacionales al mercado Colombiano debido a que este último año existe un 22 % de crecimiento, de segundo lugar el mercado Chino, sin embargo resaltan la tasa de valores negativos en el país vecino de Brasil con una reducción en su consumo del -4% lo que en algún momento tuvo mayor consumo.

Ilustración Nº 1 Países proveedores de Bolivia



Fuente: TradeMap

En cuanto a esta ilustración se observa las importaciones de productos a Bolivia, donde se identifica los países que más importan en los últimos cinco años: son China y Estados Unidos.

## 1.2. Principales características del sector de construcción en este país

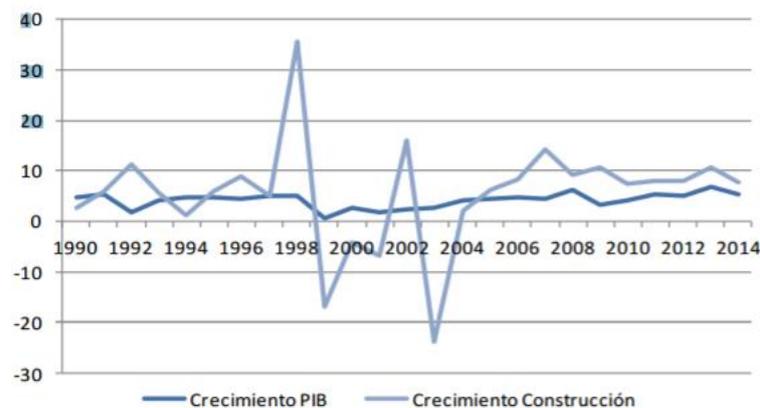
El Estado boliviano junto con el sector privado en el rubro de la construcción juega un rol importante para el desarrollo y ejecución de proyectos de infraestructura básica, beneficiando a la actividad económica del país, originando fuentes de empleo, mano de obra masiva. Estos proyectos se realizan con el ingreso de la explotación de los recursos y el financiamiento público. El proceso de adjudicación de diseño y ejecución de dichas obras se realiza a través de licitaciones públicas a mejor propuesta, mayor calidad y precios más bajos. Entre los años 2011 y 2015, 150 000 personas se beneficiaron de 800 sub- proyectos en 642 comunidades de



las zonas rurales. Tales proyectos de Inversión comunitaria en Áreas Rurales incluyen canales de riego, sistemas de cosecha de agua, invernaderos. <sup>2</sup>

Desde los años `90 el comportamiento del sector es cíclico, como se observa en la ilustración N° 2 se encuentra asociado al crecimiento económico del país, a mayor crecimiento del PIB mayor tasa de crecimiento del sector de la construcción. Sin embargo este último año se muestra una disminución de obras

Ilustración N° 2 Crecimiento del PIB nacional y PIB en el sector de la construcción. Años 1990-2014 <sup>1</sup>



Fuente: elaborado por Uruguay XXI en base al Instituto Nacional de Estadística de Bolivia.

### 1.3. Competencia en el sector de la construcción

La competencia ahora se debate en un mercado mundial ya que con el avance de la tecnología, los productos, servicios de otros países, vecinos y de otros continentes pueden estar al alcance del consumidor y éste a su vez es más exigente en cuanto a la calidad, garantías, respaldos financieros, accesibilidad e incluso precios bajos.

De acuerdo con Sicoes<sup>3</sup>, en el periodo del 2006 y marzo de 2017 se adjudicaron distintas obras viales por un valor de Bs. 34.758 millones de bolivianos de los cuales el 73.77% corresponden

---

<sup>2</sup>Según Banco Mundial <http://www.bancomundial.org/es/country/bolivia/overview#3>. Consulta 02.03.2016



a contratos con empresas extranjeras, el 15.18% con constructoras nacionales y el restante 11.05% a asociaciones nacionales y extranjeras. Donde el respaldo financiero, la experiencia internacional, diferencia al momento de ganar las licitaciones públicas realizadas por el Gobierno. De los cuales los proyectos económicamente más significativos se dividen en: China con 13 obras de Bs. 12.218 millones (Constructora Railway International Group CO. LTD, contempla el diseño, construcción y control de calidad de la carretera Rurrenabaque-Riberalta) ; Brasil con 4 obras Bs. 3.462 millones; Ecuador con 2 obras Bs. 1.239 millones; España con 6 obras 2.598 millones y Argentina con 8 obras Bs. 1.886 millones.<sup>4</sup>

Como se puede apreciar con estas cifras las empresas nacionales ahora se convierten en espectadoras, pese a que muchas de ellas cuentan con la capacidad técnica, son rechazadas por no demostrar la capacidad financiera (boletas de garantía) que es un requisito de las obras financiadas por el Estado. Por tanto la competencia no sólo se encuentra con empresas similares nacionales ahora abarca a otras empresas internacionales que se adjudican obras estatales.

#### **1.4. Indicadores de tractores importados hacia Bolivia**

Por otra parte el índice de importación de maquinarias y material de construcción, nos indican la cantidad de equipos que ingresaron al país, a nivel mundial un monto de 131978 miles USD, donde se identifica que el mayor importador de equipos de maquinaria pesada es Suecia en segundo lugar Brasil. Ver Ilustración N°3

Por otra parte si hablamos de equipos de maquinaria pesada también se identificará la importación de los repuestos, partes que son necesarios para el correcto uso de los mismos, necesarios al momento de realizar el mantenimiento preventivo o correctivo.

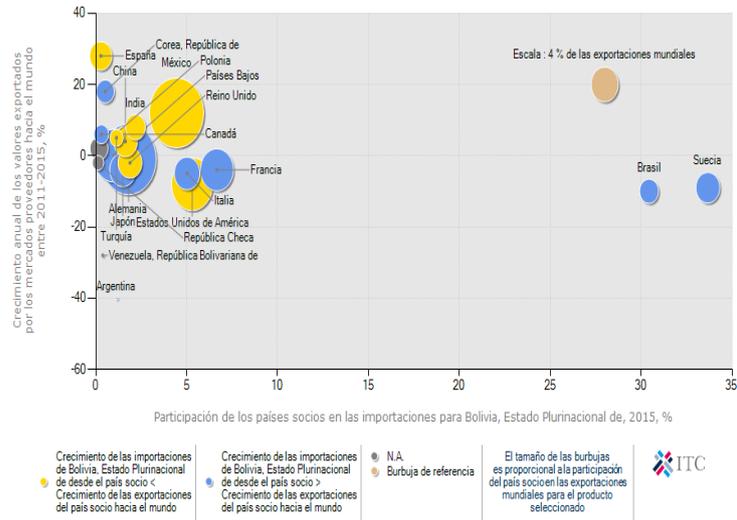
---

<sup>3</sup> Según SICOES: Sistema de Contratación Estatal. Dependiente del Ministerio de Economía de Bolivia

<sup>4</sup> Según el periódico el deber <http://www.eldeber.com.bo/economia/Carreteras-millonarias-en-manos-de-cinco-paises-foraneos-20170422-0059.html> (Consulta 25.04.2017)

Ilustración Nº 3 Países proveedores de tractores o automotores

Perspectivas para una diversificación de países proveedores para un producto importado por Bolivia, Estado Plurinacional de en 2015  
Producto : 8701 Tractores o "automotores" (exc. carretillas tractor de la partida 8709)



Fuente: TradeMap

Tabla Nº 1 Países importadores de equipos pesados a Bolivia

Exporters	Value imported in 2015 (USD thousand)
World	131978
Sweden	44436
Brazil	40174
France	8798
United States of America	7001
Italy	6629
Mexico	5871
India	2885
United Kingdom	2487
Germany	2380
China	2157

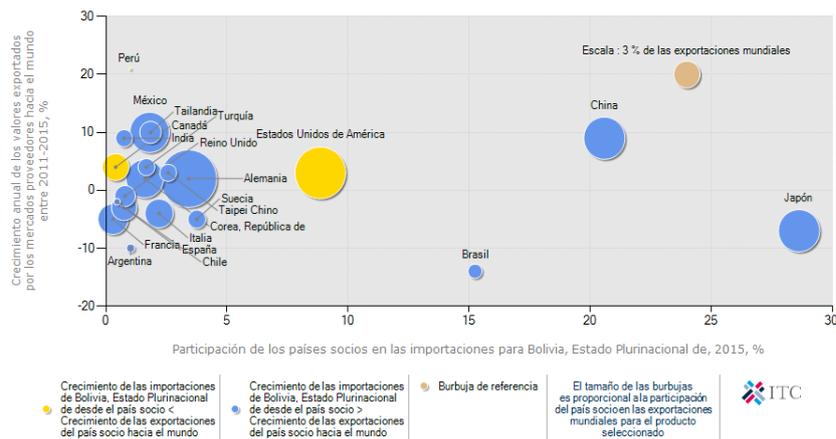
Fuente: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.

## 1.5. Importación de partes y accesorios de tractores a Bolivia

Haciendo una comparación de equipos importados con los repuestos es interesante en la tabla N°2 se identifica a Japón, China y Brasil como los mayores importadores de partes y accesorio de equipo pesado a Bolivia, esto se deberá a que el costo de mano de obra es más barato y las mismas empresas con patentes en dichos países, por tanto dichos partes y accesorios llegan a un menor precio que el original.

### Ilustración N° 4 Producto: 8708. Partes y accesorios de tractores, vehículos

Perspectivas para una diversificación de países proveedores para un producto importado por Bolivia, Estado Plurinacional de en 2015  
 Producto : 8708 Partes y accesorios de tractores, vehículos automóviles para transporte de >= 10 personas, automóviles de turismo, vehículos automóviles para transporte de mercancías o para usos especiales de las partidas 8701 a 8705, n.c.o.p.



Fuente: Extraído de TradeMap<sup>5</sup>

<sup>5</sup> TradeMap: proporciona - en forma de tablas, gráficos y mapas - indicadores sobre el desempeño de las exportaciones, la demanda internacional, mercados alternativos y mercados competitivos, así como un directorio de empresas importadoras y exportadoras. Trade Map cubre 220 países y territorios y 5300 productos del Sistema Armonizado. <http://www.trademap.org/Index.aspx>



Tabla Nº 2 Países proveedores de partes y accesorios de tractores

Exporters	Valor importada en 2015 (miles de USD)
Mundo	76408
Japón	21878
China	15733
Brasil	11651
Estados Unidos de América	6767
Suecia	2870
Alemania	2608
Italia	1676

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de UN COMTRADE.<sup>6</sup>

## 1.6. Importación de instrumentos de estudio de construcción

Si bien analizamos la industria de la construcción, uno de los elementos clave en el funcionamiento de constructoras son los equipos necesarios para el estudio previo. Por consiguiente también se analizará la importación de dichos instrumentos y aparatos de geodesia, topografía, nivelación, fotogrametría, hidrografía, etc.

Tabla Nº 3 Lista de países exportadores para el producto 9015

Exportadores	Valor Exportado en 2015 (miles de USD)
Mundo	9.195.481
Estados Unidos de América	1.980.808
Reino Unido	855.075
Alemania	701.816
China	680.001
Singapur	613.820
Noruega	467.000
Canadá	462.748
Suiza	407.400

Fuente: TradeMap

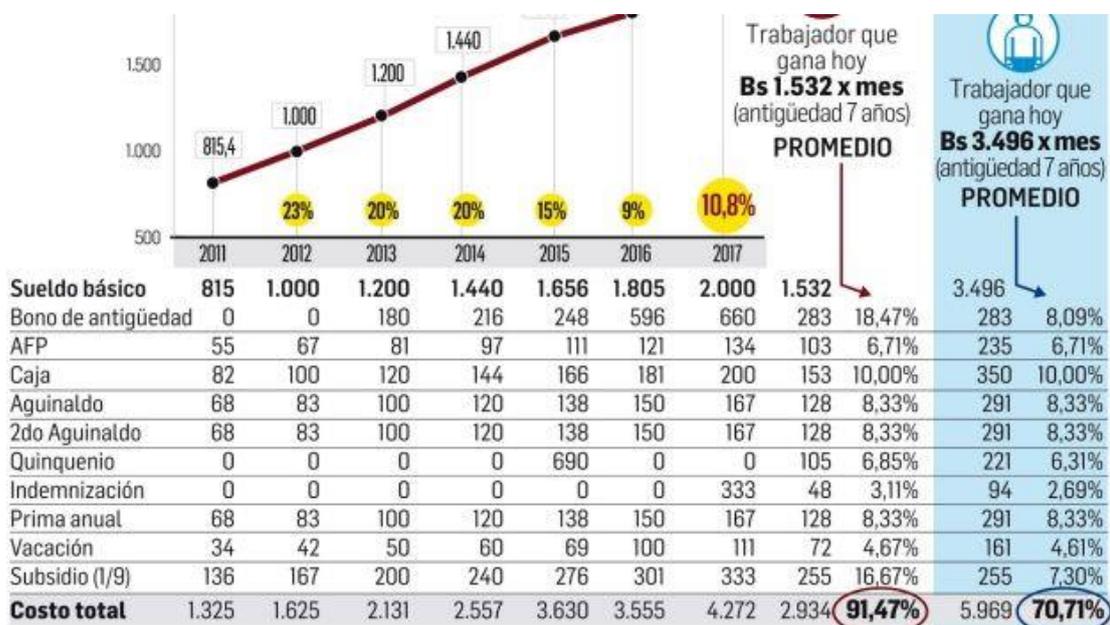
<sup>6</sup> UN COMTRADE: Es un repositorio de las estadísticas oficiales del comercio internacional y de los cuadros analíticos pertinentes. <https://comtrade.un.org/>



La tabla indica que el mayor importador de estos equipos a Bolivia es el país de Estados Unidos, seguido de Reino Unido y Alemania.

## 1.7. Incrementos Salariales

Ilustración 2 Impacto del incremento salarial 2017



Fuente: <http://www.eldeber.com.bo/economia/El-aumento-salarial-impacta-en-diez-beneficios-laborales--20170428-0117.html>

Actualmente la situación del incremento salarial del 10.8% al salario mínimo nacional y el 7% al haber básico preocupa a los empresarios privados de Bolivia, este incremento afecta a diez beneficios laborales que los empresarios deben asumir por trabajador. Estos serían el aporte a la AFP (Aseguradora de Fondo de Pensiones), pago a la Caja de Salud, construcción de viviendas sociales, aguinaldos, la prima anual sobre las utilidades, bono a la producción en la industria, salario dominical, bono de antigüedad, pago de quinquenio y subsidio.

Este incremento es vigente desde el mes de mayo del 2017, sin embargo los empresarios privados están obligados a pagar retroactivos al mes de enero. Esta situación generará el



quiebre de empresas, informalidad de empleos en el país, limitando generar nuevas fuentes de empleo y abre las puertas al desempleo.<sup>7</sup>

## **1.8. La empresa**

### **1.8.1. Breve historia de la empresa.**

En el contexto actual, existe un desarrollo integral del departamento de Oruro, con la ejecución de proyectos en infraestructura vial, recursos hídricos, energía, salud, educación saneamiento básicos, urbanismo y viviendas. La actividad más importante en esta región es la minería por otra parte la agricultura también va cobrando fuerza estos últimos años e incrementa la construcción de infraestructura productiva, sistemas de riego y micro riego.

La Empresa “EMSTOR” se encuentra ubicada en la ciudad al sudeste de Bolivia. Legalmente el 14 de diciembre del año 1996, con certificado de inscripción en el Servicio Internos como empresa unipersonal, con el Número de Identificación Tributaria N.I.T. N° 2759307012, matrícula en Fundempresa N° 101486.

La Empresa Constructora & Servicios de alquiler de Maquinaria Pesada EMSTOR está orientada al servicio de ejecución en el sector agropecuario, civil y minero a empresas públicas y privadas. Realiza proyectos de vigiñas, construcción de plataformas para la explotación minera, diques, mejoramiento de caminos, calles, etc., en el mercado local y nacional.

### **1.8.2. Organigrama**

---

<sup>7</sup> Según el artículo en el periódico Nacional de Bolivia . El Deber.

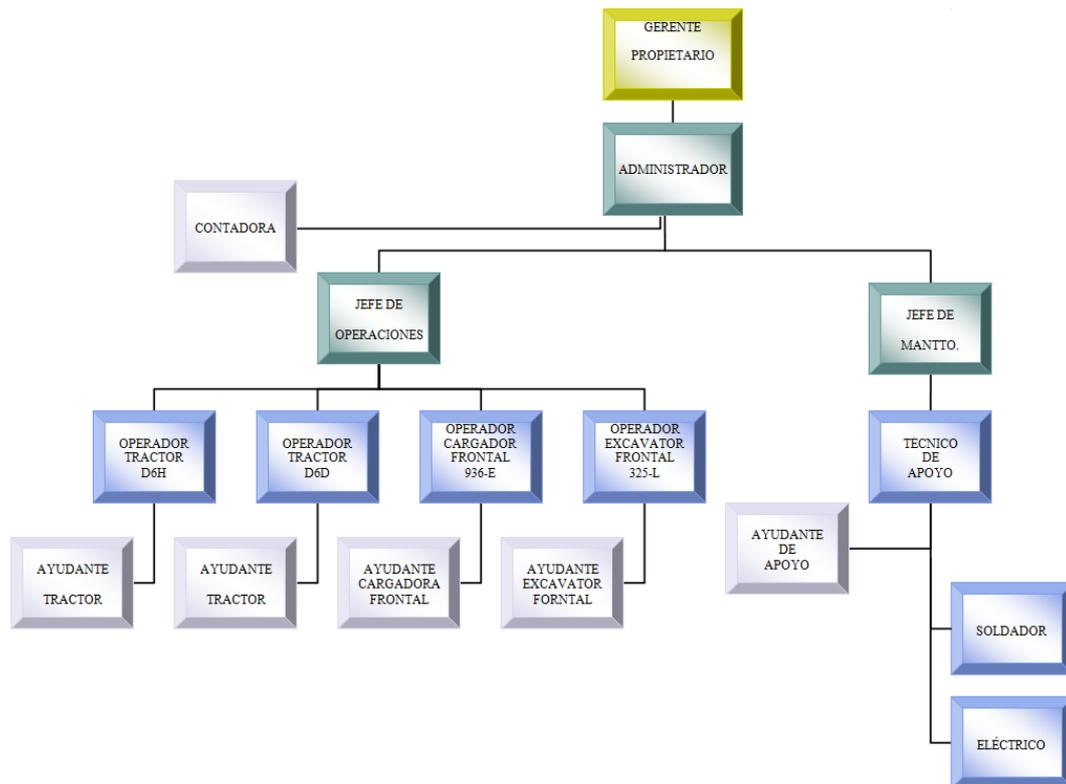
<http://www.eldeber.com.bo/economia/Privados-advierten-que-incremento-salarial-afectara-al-empleo-20170427-0066.html>. (Consulta 03.05.2017)



La empresa EMSTOR es una empresa unipersonal donde el gerente general también es el propietario.

El Organigrama actual de la empresa es:

Ilustración Nº 5 Organigrama actual de la Empresa EMSTOR



Fuente: Empresa EMSTOR

### 1.8.3. Equipo pesado

Los equipos con los que cuenta la empresa van desde maquinaria pesada que es lenta en sus movimientos, de gran tonelaje y de gran potencia, a equipos de mantenimiento ligeros y de uso accesible e incluso minería. La Empresa “EMSTOR”, en la actualidad tiene los siguientes equipos:



Tabla Nº 4 Maquinaria y Equipo Pesado de la Empresa EMSTOR

DESCRIPCIÓN DE LA MAQUINARIA	CARACTERÍSTICAS DE SU SERVICIO
<p><b>Tipo: Tractor Bulldozer</b>  <b>Marca: Caterpillar D6D</b>  <b>COMBUSTIBLE: DIESEL</b>  <b>POTENCIA: 170 hp</b></p>	<p>Es una máquina de alto tonelaje montada sobre orugas, utilizada en la construcción y minería, la función principal es de desgarrar y corte de terreno esto facilita el movimiento de material, nivelación de pistas, excavaciones en línea recta, extendido de material por capa y compactación, relleno de material, formación de montones, realización de plataformas. Está compuesta por orugas y en la parte delantera por una cuchilla horizontal.</p>
<p><b>Tipo: Tractor Bulldozer</b>  <b>Marca: Caterpillar D7G</b>  <b>COMBUSTIBLE: DIESEL</b>  <b>POTENCIA: 140</b></p>	<p>Es un equipo similar a la anterior en funciones pero no idénticas ya que este equipo es para la excavación, empuje, corte de terreno, ideal en la apertura de caminos y represas, esto debido a las características de las orugas.</p>
<p><b>Tipo: Cargadora Frontal</b>  <b>Marca: Caterpillar 936 E</b>  <b>COMBUSTIBLE: DIESEL</b>  <b>POTENCIA: 140</b></p>	<p>Maquinaria de alto tonelaje, frecuente en construcción, minería, obras públicas civiles y toda actividad que requiera movimiento de material en grandes volúmenes y superficies, se emplea para el transporte a cortas distancias, manejo y carga de materiales (tierra, grava, arena) a camiones, compactación de tierra, transporte y estos a diferencia de los tractores bulldozer cuentan con neumáticos</p>
<p><b>Tipo: Excavadora Frontal</b>  <b>Marca: Caterpillar 325 L</b>  <b>COMBUSTIBLE: DIESEL</b>  <b>POTENCIA: 168</b></p>	<p>Maquinaria de alto tonelaje esta compuesto por un aguijón de vehículo, un cucharón en forma de cuchara en la parte superior del aguijón, este se mueve como un brazo humano se movería: en la muñeca y el codo. Usada para la excavación de rocas, tierra, rotura de concreto, Exploración minera</p>
<p><b>Tipo: LOW BOY</b>  <b>COMBUSTIBLE: Gasolina</b></p>	<p>Es un remolque de plataforma baja, ayuda a transportar objetos pesados, maquinaria pesada.</p>



<b>Tipo: Vibrocompactadora</b> <b>Marca: Ingersoll Rand</b> <b>COMBUSTIBLE: DIESEL</b>	Maquinaria rodillo liso vibratorio sirve para la conformación de las capas base y sub base de la carpeta estructural de una carretera.
<b>Tipo: Vibrocompactadora</b> <b>Marca: Rammax</b> <b>COMBUSTIBLE: DIESEL</b> <b>POTENCIA: 140</b>	Maquinaria Rodillos Doble Pata de Cabra a Control Remoto Rammax, es un equipo autopropulsado hidrostáticamente para compactación de suelos cohesivos. Se utiliza para compactación de la subrasante en la conformación de carreteras.
<b>Tipo: camioneta</b> <b>Marca: Toyota Hilux</b> <b>COMBUSTIBLE: Gasolina</b> <b>POTENCIA: 2700 cc</b>	Camioneta todo terreno, clima, usos, caracterizado por su dureza, excelente en caminos de tierra o asfalto.
<b>Tipo: camioneta</b> <b>Marca: Toyota Land Cruiser</b> <b>COMBUSTIBLE: Diesel</b> <b>POTENCIA: 4500 cc</b>	Camioneta altamente resistente todo terreno, ideal para trabajos diarios y diseñado para aprovechar al máximo el espacio de carga
<b>Tipo: Generador de corriente</b> <b>COMBUSTIBLE: Gasolina</b>	Genera corriente alterna, a un voltaje deseado, desde 0 al valor máximo
<b>Tipo: 2 perforadora eléctrica</b> <b>Marca: Bosh</b> <b>COMBUSTIBLE: Gasolina</b>	Máquinas perforadoras de punta diamante ideal para perforaciones de ladrillo, piedra, hormigón
<b>Tipo: 1 perforadora de aire</b> <b>Marca: Atlas Copco</b>	Perforadoras para roca, se utiliza para excavaciones en húmedo y seco.
<b>Tipo: 3 motobombas</b> <b>Marca: Honda</b> <b>COMBUSTIBLE: Gasolina</b>	Equipo motobomba de alta presión se utiliza especialmente para mover agua limpia o sucia de un lado a otro en grandes cantidades, esta tiene una entrada y salida de 3 pulgadas.
<b>Tipo: 1 motobomba</b> <b>Marca: Honda</b>	Equipo motobomba de alta presión se utiliza especialmente para mover agua limpia o sucia de un



<b>AÑO:2009</b> <b>COMBUSTIBLE: Gasolina</b>	lado a otro en grandes cantidades, esta tiene una entrada y salida de 1 pulgada.
<b>Tipo: 1 mezcladora de concreto</b> <b>Marca: Honda</b> <b>COMBUSTIBLE: Gasolina</b>	Maquina mezcladora que se utiliza en la construcción para la elaboración de hormigón o concreto , mezclando el cemento, áridos y agua,
<b>Tipo: 2 motores</b> <b>Marca: gix</b> <b>COMBUSTIBLE: Gasolina</b>	2 Motores capaces de hacer funcionar otros equipos, actualmente la empresa los tiene en caso de emergencia si se diera el caso de mantenimiento correctivo.
<b>Tipo: 2 Jigs de concentración gravimétrica</b> <b>Marca: Bendelari</b> <b>COMBUSTIBLE: Gasolina</b>	Este equipo se utiliza en la minería en la preconcentración o concentración gravimétrica de minerales pesados( estaño, wólfram, oro) separa los componentes de acuerdo a su peso específico
<b>Tipo: 1 Jig de concentración de diafragma</b> <b>Marca: Denver</b>	Este equipo es de concentración de minerales, este es un jig hidráulico, no requiere motor.
<b>Tipo: 1 Arco soldador</b> <b>Marca: Belga</b> <b>COMBUSTIBLE: Gasolina</b> <b>Potencia: 450 am trifásico</b>	Este equipo se utiliza para soldar metal de todo tipo de grosor y realiza uniones de todo tipo de metales para la construcción.
<b>Tipo: 1 Arco portátil</b> <b>Marca: Coreano</b> <b>COMBUSTIBLE: Gasolina</b> <b>Potencia: 250 Am</b>	Este equipo se utiliza para soldar metal y realiza uniones de metales para la construcción.
<b>Tipo: 2 amoladoras</b> <b>Marca: Bosch</b> <b>Potencia: 450 am trifásico</b>	Este equipo sirve para cortar, desbastar pulir y cepillar metal.
<b>Tipo: 2 rectificadoras</b> <b>Marca: Bosh</b>	Equipo utilizado para realizar mecanismos de abrasión, las piezas que se pueden rectificar son piezas metálicas

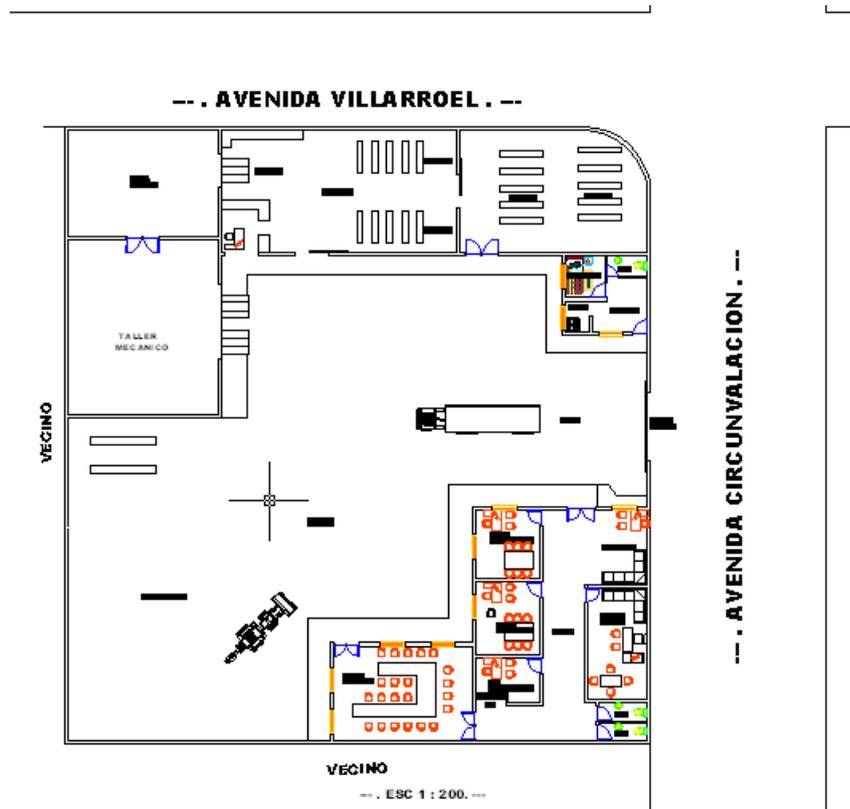


<b>COMBUSTIBLE:</b> Gasolina <b>Potencia:</b> 450 am trifásico	
<b>Tipo:</b> Lavadora de equipo de alta presión <b>Marca:</b> Italiana <b>COMBUSTIBLE:</b> Gasolina	Limpieza de equipos
<b>Tipo:</b> 2 tanques portátiles de 1000 lt	Para reservas de agua de las cisterna en proyectos.

Fuente: Extraído de la empresa

### 1.8.4. Distribución de Infraestructura

Figura N° 2 Infraestructura



Fuente: Empresa EMSTOR



La infraestructura de la empresa se encuentra en una superficie de 1200 m<sup>2</sup>. Se encuentra ubicada en la zona industrial de la ciudad de Oruro, con acceso a dos avenidas, cuenta con un taller mecánico, taller eléctrico, un almacén de repuestos de mantenimiento preventivo. Además de la oficina, sala de reuniones, aseos y una portería.

### 1.8.5. Proveedores

Está constituida por aquellas instituciones que suministra el artículo necesario para llevar adelante las operaciones de la empresa. Los proveedores con los que la empresa trabaja con regularidad son:

Tabla Nº 5 Proveedores

Nombre del proveedor	Ubicación
1. Finning CAT	La Paz - El Alto
2. Tractoamérica	La Paz - El Alto
3. Catercu	La Paz
4. Guayará Parts	Santa Cruz
5. AMC Importaciones y servicios S.R.L.	Santa Cruz
6. Tractoriente Beicruz	Santa Cruz
7. Cat. Komatsu Import. Representaciones	Oruro

Fuente: Empresa EMSTOR



### 1.8.6. Clientes

Está determinada por instituciones o personas que utilizan con frecuencia los servicios de la empresa. Los clientes regulares de la empresa EMSTOR son:

Tabla N° 6 Clientes de la Empresa EMSTOR

<b>Nombre del Contratante/Persona</b>	<b>Objeto del Contrato (Consultoría similar)</b>	<b>Ubicación</b>
<b>1.DOWA METALS &amp; MINING CO. LTD</b>	Alquiler para Exploración fase vías y plataformas	Provincia Poopó
<b>2.ASOCIACION ACCIDENTAL COBER – CGE</b>	Aprovechamiento De Aguas Y Apoyo A La Producción Agropecuaria	Cantón Culluri Municipio de Toledo
<b>3.PROGRAMA DE DESARROLLO DE AREA “WIÑAYPAJ</b>	Excavación, compactación y conformación de terraplén de tierra para atajados.	En la comunidad de Chojñacota.
<b>4.PROGRAMA DE DESARROLLO DE AREA “SORACACHI”</b>	Construcciones de Atajados (Excavación y movimiento de tierra, compactación Perfilado).	En las comunidades de Crucero. Untavi, Conchiri
<b>5.PROGRAMA DE DESARROLLO DE AREA “WIÑAYPAJ” Y VISION MUNIAL BOLIVIA</b>	Excavación, compactación y conformación de Terraplén de tierra para Atajado	Comunidad de Huayllatira
<b>6.PROGRAMA DE DESARROLLO DE</b>	Excavación, Compactación y conformación de terraplén de tierra para Atajados de la Comunidad de	Comunidad de Collpa Municipio



<b>AREA “WIÑAYPAJ”</b>	Collpa	de Soracachi
<b>7.FUNDACIÓN INTI RAYMI –FIN</b>	Proyecto “ Excavación de Vigiñas y Pozos de agua con anillas de Hormigón y Bombas Manuales La Joya”	Proyecto Vigiñas La Joya
<b>8.FUNDACIÓN INTI RAYMI –FIN</b>	Construcción de Vigiñas QUIMSACHATA	Comunidad QUIMSACHATA
<b>9.FUNDACIÓN KECHUAYMARA</b>	Construcción de Presa de Agua	Comunidad de JISCOJO región de Chocorasi, Cantón Huayllatiri
<b>10. FONDO DE DESARROLLO CAMPESINO</b>	Proyecto: Vigilas o bebederos	Comunidad de: Yunguyo
<b>11. FONDO DE DESARROLLO CAMPESINO</b>	Proyecto : Vigiñas Laca Laca – Llallagua	Comunidades de Laca Laca LLallagua
<b>12.SINCHI WAYRA S.A.</b>	Arrendamiento de Equipo pesado Topadora Caterpillar	Realización de trabajos de apertura de caminos, y otros proyecto SORACAYA, San Vicente, Chilco y Sud Chicas.

Fuente: Empresa EMSTOR

### 1.8.7. Competencia

La competencia de la empresa constructora EMSTOR ABARCA A 696 empresas similares.

Donde las que son directa competencia son:



Tabla Nº 7 Competencia de la Empresa EMSTOR

Nº	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	SEDE
1	CIAM LTDA.	ORURO
2	PROTEC S.R.L.	ORURO
3	WILMAR	ORURO
4	CONGAR	ORURO
2	BURAN	ORURO
3	BARINAS S.R.L.	ORURO
4	COTESA	ORURO
5	SEIC S.R.L.	ORURO
6	ARTECI	ORURO
7	SIPCON	ORURO
8	MARISCAL SUCRE	ORURO
9	ALANOCA	LA PAZ

Fuente: Empresa EMSTOR

### ***La Misión***

**“En EMSTOR existimos para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes a través de servicios, asesorías en el sector de movimientos de tierras en la parte civil y minera, contando con un recurso humano calificado, íntegro y profesional.”**

### ***La Visión***

**“Ser reconocida como una de las mejores empresas en el mercado local y sur del país, proporcionando servicios a nuestros clientes, con calidad, eficiencia y puntualidad”.**



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

### ***Objetivos***

- Crecer en el mercado de servicios de alquiler de equipo pesado, en 20 % más en relación a la gestión anterior.
- Incrementar utilidades, en relación a la gestión anterior.
- Diferenciar nuestro servicio con una mejor asesoría y acompañamiento para lograr la plena satisfacción del cliente.
- Disponer de un personal altamente calificado.



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

# CAPÍTULO 2

## MARCO

## TEÓRICO



## Capítulo 2. Marco Teórico

En este capítulo se explica los conceptos claves de la Estrategia de Océanos Azules y Business Model Canvas, herramientas necesarias para el presente trabajo con el objetivo de buscar un nuevo modelo de negocio y su posterior aplicación en la empresa EMSTOR.

### 2.1 Business Model Canvas

Business Model Canvas es una herramienta que ayuda a diseñar e innovar el modelo actual de negocio de una empresa de forma visual, estudia las distintas opciones estratégicas planteadas en un Plan Estratégico o al aplicar la Estrategia Océano Azul.<sup>8</sup> Trata de crear nuevos modelos de negocio generando valor para la empresa y sus clientes, se elabora con base a una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos.

El modelo tiene dos puntos de vista el de la empresa y del mercado, evalúa mediante nueve módulos básicos la estrategia que una empresa sigue para conseguir ingresos e identifica el valor que se entrega al cliente. Los elementos del Canvas describen la fórmula que permite a cualquier empresa ganar dinero. Estos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: Clientes, Propuesta de Valor (oferta), Infraestructura y Viabilidad Financiera.

Se agrupan en las siguientes áreas:

- Infraestructura
- Propuesta de valor
- Cliente
- Viabilidad financiera

---

<sup>88</sup>MEEG/ Tema 6. Generación de nuevos modelos de negocio en empresas existentes. Modelo canvas Pag. 9

Ilustración Nº 6 Estructura de Business Model Canvas



Fuente: Extraído MEEG/ Tema 6. Generación de nuevos modelos de negocio en empresas existentes. Modelo canvas

Para tener más clara la plantilla de Business Model Canvas se plantean los siguientes interrogantes en cada elemento:

Ilustración Nº 7 Plantilla Business Model Canvas

<b>Asociaciones Clave:</b> ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿quiénes son nuestros proveedores clave? ¿qué socios puedes hacer algo mejor que nosotros? ¿a menos costo?	<b>Actividades Clave:</b> ¿Qué actividades son clave? ¿aportan realmente valor al producto final?	<b>Propuestas de valor:</b> ¿Qué ofrecemos al cliente? ¿qué problema solucionamos? ¿qué necesidad satisfacemos?	<b>Relaciones con los clientes:</b> ¿Qué relación debemos mantener con nuestros clientes?	<b>Segmentos de clientes</b> ¿A quién nos dirigimos? ¿a qué segmentos de mercado? ¿Cuáles son los más importantes?
	<b>Recursos Clave:</b> ¿Qué recursos son clave en el modelo?		<b>Canales:</b> ¿Cómo llegamos a nuestros clientes?	
<b>Estructura de costos:</b> ¿En qué costes incurrimos en nuestro modelo de negocio?			<b>Fuentes de Ingresos:</b> ¿Qué están dispuestos a pagar? ¿cómo? ¿con qué margen?	

Fuente: MEEG/ Tema 6. Generación de nuevos modelos de negocio en empresas existentes. Modelo canvas



Esta herramienta se complementa perfectamente con el Océano Azul. Su combinación proporciona un marco para el cuestionamiento de modelos de negocio existente y la creación de nuevos modelos. Por medio de esta planilla se representa en el lado derecho la creación de valor y en el lado izquierdo los costes.

## 2.2. Océano Azul

Basado en un estudio de 50 movimientos estratégicos que abarcan más de un centenar de años y treinta industrias, Kim y Mauborgne sostienen que las empresas pueden tener éxito no por los competidores de lucha, sino creando “océanos azules” de espacio indiscutible del mercado.<sup>9</sup> Estos movimientos crean un salto en el valor de la empresa, sus compradores y sus empleados, mientras que desbloquean la nueva demanda es decir creando nuevos nichos de mercado, dejando de lado la competencia, enfocándose y creando nuevas necesidades en nuevos clientes.

Imaginemos un universo competitivo compuesto de dos tipos de océanos: océanos rojos y azules. Los océanos rojos representan a todas las industrias existentes en la actualidad. Es el espacio conocido del mercado. Los océanos azules representan a todas las industrias que no existen actualmente. Es el espacio desconocido del mercado.

En los océanos rojos, las fronteras de las industrias están definidas y aceptadas y se conocen las reglas del juego. En ellos, las compañías tratan de superar a sus rivales a fin de llevarse una mayor participación en la demanda existente. Los productos se convierten en bienes genéricos y la competencia a muerte tiñe de sangre el agua océano rojo.

Por otra parte, los océanos azules se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable. En los

---

<sup>9</sup>Según Wikipedia. Blue Ocean Strategy: Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005). Blue Ocean Strategy .  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Blue\\_Ocean\\_Strategy](https://en.wikipedia.org/wiki/Blue_Ocean_Strategy)



océanos azules la competencia pierde su validez porque las reglas del juego todavía no existen.<sup>10</sup>

La estrategia Océano Azul es un desafío para que las compañías abandonen el sangriento océano de la competencia.<sup>11</sup>

Cuadro Nº 1 La Estrategia de Océano Rojo frente a la estrategia del Océano Azul

Estrategia de Océanos Rojos	Estrategia de Océano Azul
Competir en el espacio existente del mercado.	Crear un espacio sin competencia en el mercado.
Vencer a la competencia.	Hacer que la competencia pierda toda importancia.
Explotar la demanda existente en el mercado.	Crear y capturar Nueva Demanda.
Elegir entre la Disyuntiva de Valor o Costo.	Romper la Disyuntiva de Valor o Costo.
Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la Diferenciación o del Bajo Costo.	Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

Fuente: "La Estrategia del Océano Rojo frente a la Estrategia del Océano Azul", Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and make competition Irrelevant, W. Chan Kim; Mauborgne Renée (2005)

Al crear océanos azules las empresas aplican una lógica estratégica diferente, denominado innovación en valor. Esta es la piedra angular de la estrategia del océano azul, se designa ese nombre porque en lugar de girar alrededor de la victoria sobre la competencia, el objetivo es

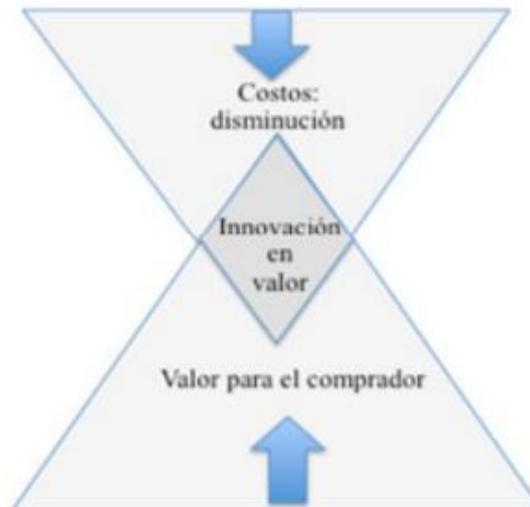
<sup>10</sup> Según Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Boston, Mass, Harvard Business Press Books. Pág 5

<sup>11</sup> Según Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Boston, Mass, Harvard Business Press Books. Pág 10.



lograr que esta pierda toda importancia al dar un gran salto cualitativo en valor tanto para los compradores como para la compañía, abriendo un espacio nuevo y desconocido en el mercado. En resumen crean valor a un menor costo.

Ilustración N° 8 La búsqueda simultánea de la diferenciación y el bajo costo



Fuente : extraído de Chan Kim, Renée Mauborgne (2005, p. 23)

La innovación en valor sólo ocurre cuando las compañías logran alinear la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de costo. Es una nueva manera de pensar y ejecutar la estrategia. La estrategia consiste en elegir entre la diferenciación y el bajo costo.<sup>12</sup>

Para salir del océano rojo de competencia sangrienta y que la misma pierda su importancia, se aplica cuatro fases: Despertar, Explorar, Visualizar y Comunicar

### 2.2.1. Fases de Aplicación<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Boston, Mass, Harvard Business Press Books. Pág 7

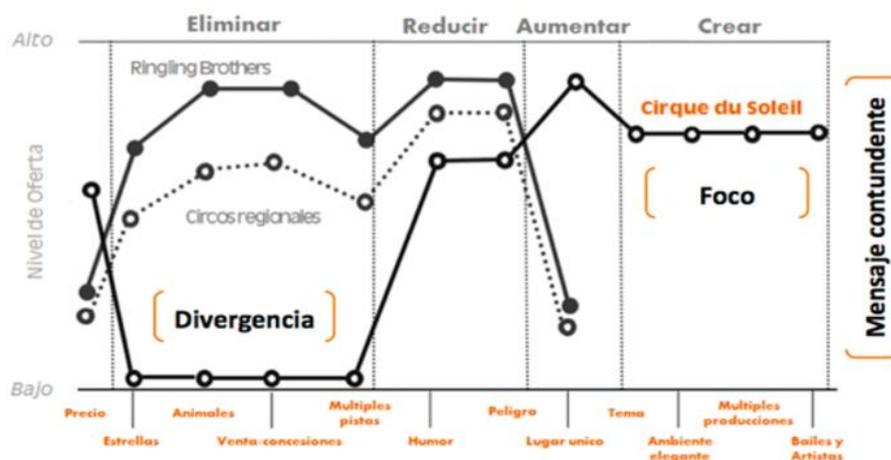
### 2.2.1.1. Despertar

En esta fase se identifica los factores clave de la industria y su nivel de importancia, para ello se construye una gráfica “lienzo estratégico”. Compara tu negocio con el de tus competidores. Analiza dónde crees que necesitas cambiar tu estrategia.

#### Cuadro estratégico

La primera herramienta es el cuadro estratégico donde refleja un diagnóstico a través de un esquema actual de la competencia en el mercado, las variables clave alrededor de las que compite la industria y los elementos de valor que los clientes reciben. Este esquema compuesto por tres elementos: eje horizontal donde se encuentran las variables y elementos clave en las que invierte el sector y alrededor de las que gira la competencia, el eje vertical la importancia alta arriba o baja que se ofrece al consumidor, para cada variable competitiva colocada en horizontal y la curva de valor que representa gráficamente lo que ofrecen las empresas con respecto a las variables clave.

Ilustración N° 9 Cuadro estratégico



Fuente: imagen del blog javiermegías.com, <http://www.otropuntodevista.com/la-estrategia-del-oceano-azul/>

<sup>13</sup> Pascual Parada . Infografía sobre la herramienta estratégica “Océanos azules” Recuperado el 26 de agosto de 2015: <http://www.pascualparada.com/infografia-sobre-la-herramienta-estrategica-oceanos-azules/>



En este ejemplo tanto los grandes circos nacionales, como los circos regionales menores tenían **variables competitivas altas** en; artistas estrellas, espectáculos con animales, concesiones en los pasillos y múltiples pistas con diversión y humor a la vez que suspense y peligro.

### 2.2.1.2. Explorar

En esta fase se explora y formula la estrategia de Océano Azul mediante las seis vías, observando: las ventajas claras de las alternativas, cómo la gente utiliza o no utiliza tus productos para posteriormente crear un esquema de cuatro acciones.

Una vez identificado el actual cuadro estratégico de una industria o un sector para modificarlo se enfocará la estrategia en las alternativas y en los no clientes, ahí es donde surge la segunda herramienta denominada Esquema de las Cuatro acciones, esta ayuda a construir una nueva curva de valor identifica qué factores influyen en la industria, cuáles deben ser reducidos o eliminados, cuales deben aumentar, cuales nunca antes se habían considerado. Para ello se plantea cuatro preguntas clave:

¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se debe eliminar?

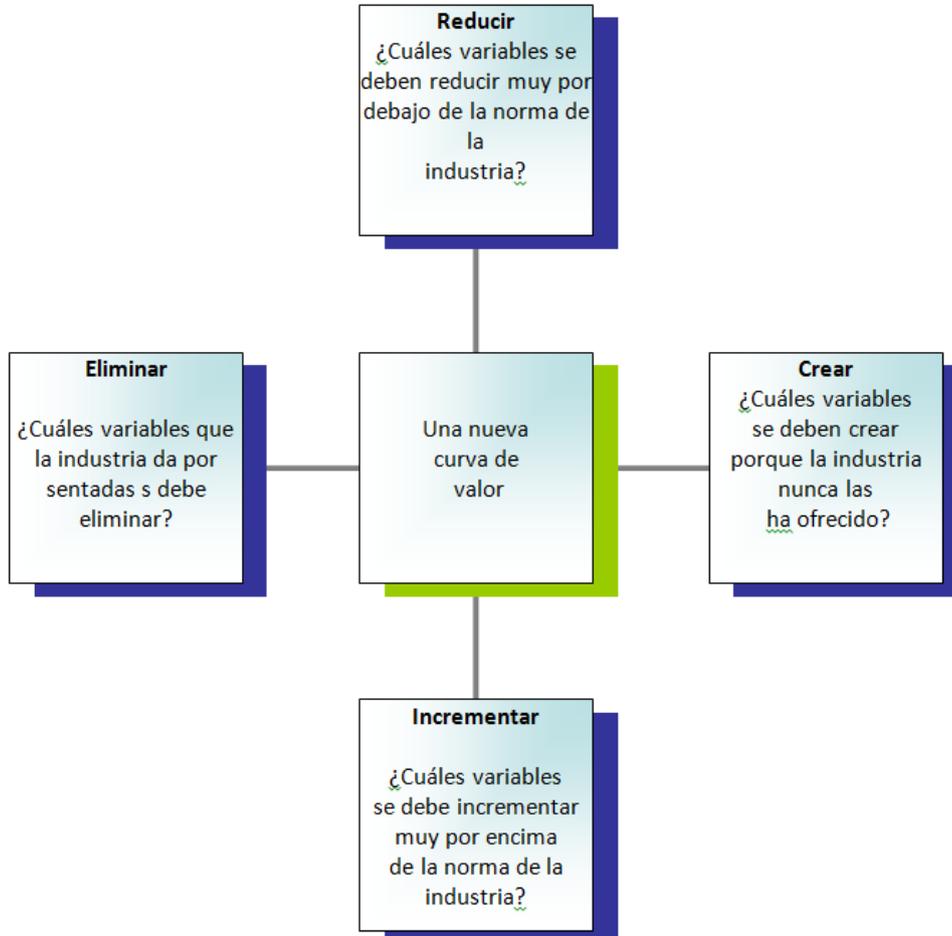
¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?

¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

¿Cuáles variables se debe incrementar muy por encima de la norma de la industria?

Las dos primeras para reducir la estructura de costes y las dos últimas para incrementar el valor para los compradores y generar una demanda nueva.

Ilustración Nº 10 Esquema de las 4 acciones



Fuente: extraído de Chan Kim, Renée Mauborgne (2005, p. 42)

- **Eliminar:** Esta pregunta obliga a pensar en eliminar variables alrededor de las cuales ha girado desde hace tiempo la competencia. Variables que se dan por supuestas, todo aquello que no aporta valor.
- **Reducir:** Obliga a determinar si se ha exagerado en el diseño de los productos o servicios por alcanzar o sobrepasar a la competencia.
- **Incrementar:** Induce a descubrir y a eliminar los sacrificios que la industria impone a los clientes.



- Crear: Ayuda a descubrir fuentes completamente nuevas de valor para los compradores. Genera demanda que antes no existía y modifica la estrategia de precios de la industria.

### **Matriz ERIC “eliminar- reducir- incrementar- crear”<sup>14</sup>**

Y la tercera herramienta Matriz ERIC complementa el esquema de las 4 acciones, es fundamental para la creación de océanos azules, además de plantearse las preguntas del esquema de las cuatro estaciones si no también actúa con respecto a las mismas y crea una nueva curva de valor. Se obtiene los siguientes beneficios:

- la diferenciación a un bajo costo, se examina a fondo cada variable alrededor de las cuales compite la industria y descubre las suposiciones implícitas,
- identifica si está orientada solo a incrementar y crear elevando su estructura de costes,
- los gerentes pueden comprender fácilmente por ende es alcanzable.
- Como la tarea de llenar la matriz es exigente, las obliga a examinar a fondo cada una de las variables alrededor de las cuales compite la industria y así descubrir la gama de suposiciones implícitas que se hacen a la hora de competir.

### **Tres características de una buena estrategia:**

Estas tres características se descubren al dibujar las curvas estratégicas de la empresa y su competencia. Ver Ilustración N° 9

- Foco: Debe reflejar las características diferenciales de su curva de valor. La empresa no debe reducir sus esfuerzos tratando de abarcar todas las variables claves de la competencia.

---

<sup>14</sup> Según Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Boston, Mass, Harvard Business Press Books. Pag. 51-52



- Divergencia: La curva de valor debe diferenciarse de las de la industria, sobresalir en atributos que creen un nuevo mercado.
- Mensaje contundente: tiene que ser claro, contundente, debe reflejar concretamente lo que la empresa ofrece generando confianza.

## **2.2.1.2. Formulación de la estrategia del océano Azul**

### **2.2.1.2.1. Primera vía: explorar industrias Alternativas**

La vía hace referencia a que una empresa no compite solamente con las otras empresas de su industria sino con aquellas que pertenecen a otras industrias generadoras de productos o servicios alternativos. Las alternativas son más extensas que los sustitutos. Los productos o servicios que tienen una forma diferente pero que ofrecen la misma función o el mismo beneficio de fondo suelen ser sustitutivos los unos de los otros. Por otra parte, las alternativas comprenden productos o servicios cuyas funciones y formas son diferentes pero cumplen el mismo propósito.<sup>15</sup>

### **2.2.1.2.2 Segunda vía: explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector**

Ciertamente es posible crear océanos azules explorando los distintos grupos estratégicos. Esta expresión se refiere a un grupo de compañías dentro de una misma industria que aplica una estrategia similar. En la mayoría de las industrias, las diferencias estratégicas fundamentales entre sus empresas se encuentran en manos de un número reducido de grupos estratégicos.

---

<sup>15</sup> Según Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Boston, Mass, Harvard Business Press Books pág 67



Los grupos estratégicos se pueden clasificar generalmente de acuerdo con un orden jerárquico estricto construido sobre dos dimensiones: precio y desempeño. Cada salto en el precio tiende a generar un salto correspondiente en algunas dimensiones del desempeño.<sup>16</sup>

### **2.2.1.2.3. Tercera vía: explorar la cadena de compradores**

La cadena de compradores, son los que participan directamente o indirectamente en la decisión de adquisición. Esta vía sirve para detectar e influir en esta cadena y desafiar el concepto conservador que se tiene de los intermediarios, usuarios o personas que influyen, con el fin de modificar el enfoque de la industria e influir en el mercado<sup>17</sup>

### **2.2.1.2.4. Cuarta vía: explorar ofertas complementarias de productos y servicios.<sup>18</sup>**

Son escasos los productos o servicios que se utilizan de manera aislada. En la mayoría de los casos, otros productos y servicios afectan su valor. Pero en la mayoría de las industrias, los rivales convergen dentro de los límites de los productos y servicios ofrecidos.

Los productos y servicios complementarios pueden encerrar valor sin explotar. La clave está en definir la solución total que los compradores buscan cuando eligen un producto o servicio. Una manera fácil de hacerlo es pensar en lo que pasa antes, durante y después de que se utiliza el producto.

---

<sup>16</sup> Según Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Boston, Mass, Harvard Business Press Books. Pág. 77

<sup>17</sup> Según Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Boston, Mass, Harvard Business Press Books. Pág 86

<sup>18</sup> Según Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Boston, Mass, Harvard Business Press Books. Pág 98



### **2.2.1.2.5. Quinta vía: explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores.<sup>19</sup>**

La competencia en una industria tiende a converger no sólo hacia una noción aceptada del alcance de los productos y servicios, sino también sobre uno de dos posibles elementos de atracción. Algunas industrias compiten principalmente con base en el precio y en la función; su atractivo es racional. Otras industrias compiten principalmente con base en los sentimientos; su atractivo es emocional.

Sin embargo en el momento de cuestionar la orientación de la su industria si es funcional o emocional, se pueden descubrir espacios desconocidos, océanos azules.

Se enfoca en mejorar los niveles de precio o emocionales dentro de una industria.

### **2.2.1.2.6. Sexta vía: explorar la dimensión del tiempo**

Las industrias están sujetas al efecto de las tendencias externas en el tiempo. Por una parte está la globalización con el Internet, la accesibilidad a la información, hacen que tanto productos como servicios se encuentren al alcance de la mano de los consumidores, al igual que la protección del medio ambiente corriente que va adquiriendo estos últimos años mayor fuerza.

Si se miran estas tendencias desde la perspectiva correcta es posible vislumbrar la manera de crear oportunidades de océanos azules.

*La concepción de nuevos mercados*

---

<sup>19</sup> Según Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Boston, Mass, Harvard Business Press Books. Pág. 98-99



El proceso de crear océanos azules como reiteran los autores no es una cuestión de predicciones o adivinanzas de futuras tendencias, si no de operar dentro de un proceso estructurado para reorganizar las realidades del mercado de una nueva manera. Para ello se realizó el estudio de estas 6 vías que vimos previamente, estos movimientos estratégicos son clave para crear nuevas industrias.

Tabla Nº 8 Resumen el esquema de las seis vías

<b>VIAS</b>	<b>COMPETENCIA FRONTAL</b>	<b>CREACION DE OCEANOS AZULES</b>
Industria:	Enfocada en los rivales de la industria	Explora otras industrias.
Grupo estratégico:	Enfocada en la posición competitiva dentro de un grupo estratégico.	Explora los grupos estratégicos dentro de la industria. Para salirse de sus parámetros.
Grupo de compradores:	Enfocada a servir mejor al grupo de compradores.	Redefine el grupo de compradores de la industria.
Alcance de la oferta del producto o servicio:	Enfocada a maximizar el valor de los productos o servicios, dentro de los confines de la industria.	Explora los productos y servicios complementarios para descubrir nuevas alternativas.
Orientación funcional o emocional:	Enfocada a mejorar los niveles de precio o los emocionales dentro de la industria.	Replantea la orientación funcional o emocional de la industria.
Tiempo	Enfocada en adaptarse a las tendencias externas que surjan a su alrededor.	Participa en moldear activamente las tendencias en el tiempo futuro.

Fuente: Extraído Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Boston, Mass, Harvard Business Press Books. Pág. 113

### 2.2.1.2.7. Técnicas de Creatividad

Otra herramienta que se aplica en el proyecto son las técnicas de creatividad con el fin de potenciar la generación de nuevas ideas, al momento de generar las 6 vías del océano azul, ya que aportan nuevas formas de resolver los problemas para crear, renovar y reflexionar sobre los modelos de negocio. Relaciona la creatividad con la innovación y el conocimiento, permite



pensar más allá de las ideas transmitidas, potencia la pro actividad, incorpora la innovación en la estrategia de la empresa, sistematiza la aplicación de la innovación en el negocio.<sup>20</sup>

- Brainstorming: lluvia de ideas, estimula, genera nuevas ideas entre varias personas, las mejora con la de los demás. Una desventaja es que puede existir participantes que no participen con el mismo entusiasmo, otros que se cohíben de dar a conocer ideas originales por miedo a la crítica o pueda existir los bloqueos y olvido de ideas al no expresarlas en su momento. Sin embargo para mejores resultados se puede realizar una reunión de 5 a 10 minutos para que los miembros realicen una lluvia de ideas individual, se puede utilizar speed thinking.
- Speed thinking: es una técnica de intuición y velocidad de análisis para crear nuevas ideas, toma de decisiones, resolución de problemas con rapidez.
- Brainwriting: es casi similar al Brainstorming sin embargo en esta técnica se expresa por escrito las ideas, no se habla, y se puede aprovechar la idea de otro participante.

### 2.2.1.3. Visualizar

Se enfoca en la obtención de retroalimentación sobre otras estrategias posibles de los clientes de tus competidores y los no clientes. La visualización de la estrategia también puede ayudar a los gerentes encargados de la estrategia corporativa a predecir y planear el crecimiento de las utilidades futuras de la compañía.

Los autores del libro en éste capítulo hablan de los tipos de no clientes que se pueden encontrar en una industria o incluso explorando fuera de ella, para el caso de estudio seguramente se encontrarán no clientes en los tres niveles, por cuanto un estudio o investigación profunda podrían traer como resultado que el potencial de ventas llegue a ser exponencial o sustancialmente más alta que el actual.

---

<sup>20</sup> Según MEEG/Tema 5 Técnicas de Creatividad aplicadas a la innovación Estratégica. Mba-upv.es. Pág 13



En adelante se tratará de identificar por lo menos en dónde se podrían ubicar estos potenciales clientes de acuerdo al nivel expuesto por el libro.

En este espacio se encuentran todas las empresas (sobre todo pequeñas y medianas) que prestan un tipo de servicio, la estrategia de océano azul planteada incluso podría llegar a entrar en el mercado unipersonal, es decir, ayudarle a la persona que presta un servicio, acá se encontrarían por ejemplo los contadores que llevan la contabilidad a varias empresas, claro esto es un futuro pero es un sector de no clientes que de darle un buen curso a la estrategia de océano azul, podrían convertirse en un potencial altísimo de clientes.<sup>21</sup>

Por tanto el objetivo de llegar a los no clientes es de incrementar la mayor demanda por un nuevo producto o servicio y para lograr este objetivo se observan tres niveles de no clientes que son susceptibles a convertirse en nuevos clientes.

*Primer nivel:* Clientes que están más cerca a su mercado, son personas que compran lo mínimo de lo que la industria ofrece. No se consideran clientes, por lo que podría separarse en cualquier momento. Sin embargo, si se les ofreciera un salto cualitativo de valor, no sólo se quedarían, sino que multiplicarían la frecuencia de compra.<sup>22</sup>

*Segundo nivel:* Son personas que se niegan a consumir los productos o contratar los servicios por qué no lo consideran necesario.

*Tercer Nivel:* Clientes sin explorar en mercados alejados, personas que jamás consideraron como alternativa a la industria como una opción.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Según las monografías <http://www.monografias.com/trabajos61/estrategia-oceano-azul/estrategia-oceano-azul2.shtml#ixzz4fCrNT9At> (Consulta 19.04.2017)

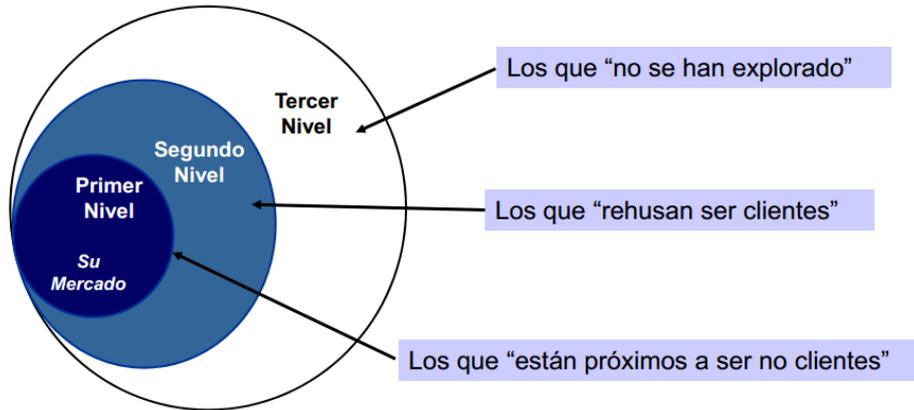
<sup>22</sup> Según Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Boston, Mass, Harvard Business Press Books. Pág. 100

<sup>23</sup> Según el artículo de no Clientes

[http://www.corrugando.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=272:el-enfoque-de-los-no-clientes-aplicado-a-la-industria-corrugadora&catid=25:edicion-10&Itemid=18](http://www.corrugando.com/index.php?option=com_content&view=article&id=272:el-enfoque-de-los-no-clientes-aplicado-a-la-industria-corrugadora&catid=25:edicion-10&Itemid=18) (Consulta 03/05/2017)



Ilustración Nº 11 Niveles de no clientes



Fuente: Extraído Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005). Blue Ocean Strategy



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

# CAPÍTULO 3

## ESTUDIO DE TRABAJO



## Capítulo 3. Estudio de Trabajo

### 3.1. Metodología del Trabajo

El trabajo se enfoca en el desarrollo de un nuevo modelo de negocio que le permita a la empresa EMSTOR: salir de la batalla de precios con empresas similares, su portafolio de clientes y originar nuevos nichos de mercado.

Para ello se realiza una investigación cualitativa con el fin de conocer e interpretar el estado actual de la empresa desde el interior.

La herramienta que se aplica son: recogida de información de la empresa EMSTOR, entrevistas a los directivos (Gerente propietario, Administrador, Jefe de operaciones).

Se obtienen datos cuantitativos y cualitativos, base para realizar el actual modelo de negocio con la herramienta Modelo CANVAS, donde se identifica las alianzas, los procesos, los segmentos de clientes, propuesta de valor, los recursos con los que cuenta la empresa, canales de distribución, ingresos y costos. Posteriormente se inicia con la exploración de nuevos océanos azules y para ello se aplica las técnicas base a las mismas podemos realizar la exploración de las 6 vías de océanos azules y por último se selecciona la mejor opción en los niveles de no clientes.

### 3.2. Modelo de Negocio Actual de la empresa

Al plantear un nuevo modelo de negocio se partirá desde el actual, que se realiza con base a la información de las entrevistas, para ello se aplica la herramienta de diseño Model Business Canvas. que integra la idea de negocio con una visión global. Esta se describe nueve módulos:

- los clientes, que son los grupos de personas a los cuales se quiere ofrecer el servicio;
- “propuesta de valor, se trata del “pain statement” que solucionamos para el cliente y cómo le damos respuesta con los productos o servicios de iniciativa;



## CAMPUS D'ALCOI

- canales de producción, se centra en cómo se entrega la propuesta de valor a los clientes, como comunicamos alcanzar y entregar la propuesta de valor a los clientes;
- relaciones con los clientes, uno de los aspectos más críticos en el éxito del modelo de negocio y uno de los más complejos de tangibilizar;
- fuentes de ingresos, representan la forma en que la empresa genera los ingresos para cada cliente;
- recursos claves, se describen los recursos más importantes necesarios para el funcionamiento del negocio, tipo, cantidad e intensidad
- actividades clave, para entregar la propuesta de valor se debe desarrollar una serie de actividades claves internas (producción, marketing, etc);
- alianzas claves, se definen las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio con garantías que complementen las capacidades y optimicen la propuesta de valor.”<sup>24</sup>  
Para este modelo al generar valor se debe identificar claramente los grupos de interés:
  - Clientes: Satisface la necesidad específica requerida por los clientes generando un valor actual y futuro.
  - Proveedores: Construye y crea buenas relaciones que beneficie a largo plazo a la empresa y proveedores
  - Personal: Garantiza el bienestar social de cada miembro de la empresa.
  - Competidores: Competencia similar en actividades.
  - Gobierno: Cumplimiento de legislación aplicable a constructoras privadas.

---

<sup>24</sup> Según Alex Osterwalder [www.emprenderesposible.org/modelo-canvas](http://www.emprenderesposible.org/modelo-canvas). (Consulta 2/11/2016)



### 3.2.1. Definición del modelo de negocio actual según model Business CANVAS.

Cuadro Nº 2 Descripción del Modelo CANVAS actual de la Empresa<sup>25</sup>

<b>SOCIO CLAVE</b>  <i>¿ Quiénes son los aliados estratégicos más importantes?</i>  - Alianzas estratégicas - Alianzas join Venture Empresas mecánica de Suelos Consultoras Proveedores de repuestos Proveedores de insumos, aceites,	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>  - Construcción de carreteras - Apertura de caminos - Represas -Alquiler de maquinaria pesada - Exploración minera	<b>PROPUESTAS DE VALOR</b>  <i>¿ Qué se ofrece a los clientes en términos de servicio?</i>  - Eficiencia - Garantía - Velocidad - Predisponibilidad - Respuesta inmediata - Mantenimiento - Asesoramiento	<b>RELACIONES CON LOS CLIENTES</b>  <i>¿ Qué tipo de relación se construye con los clientes?</i>  - Oficina central - Consultas personalizadas y via telefónica. - Propuestas	<b>SEGMENTOS CLIENTES</b>  <i>¿ Cuáles son los segmentos de clientes más importantes? ¿ Nos dirigimos hacia el gran público, el mercado de masas o a un nicho muy concreto? ¿ Hay varios segmentos de clientes interrelacionados?</i>  -Gobierno -Alcaldías -ONG`s - Constructoras -Consultoras - Geotecnia Estatal
	<b>RECURSOS CLAVES</b>  <i>¿ Cuáles son los recursos más importantes y costosos en el</i>		<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>  <i>¿ Cómo se llega a los</i>	

<sup>25</sup> El cuadro Business Model Canvas es extraído de la asignatura **Management** – MBA Universidad Politécnica de Valencia. Aplicación con la información disponible elaboración propia



<p>lubricantes Empresas de trasportes</p>	<p>modelo de negocio?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos propios, maquinas, camionetas, etc.</li> <li>-Mantenimiento</li> <li>- Infraestructura en talleres de mantenimiento , garaje y Oficinas</li> <li>-Capacitaciones</li> <li>- Financiación de inversión</li> <li>- Mano de obra calificada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seriedad en el compromiso</li> <li>- Seguridad</li> <li>- Buen trato</li> </ul>	<p><i>clientes?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se llega al cliente directamente.</li> <li>- Participación en licitaciones de obras públicas.</li> <li>- Presentación a los distintos segmentos.</li> <li>- Otros clientes satisfechos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas Mineras</li> <li>- Personas Naturales</li> </ul>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <p><i>¿Cuál es la estructura de costes?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maquinaria pesada</li> <li>- Mantenimiento de equipos</li> <li>- Sueldos y salarios del personal</li> <li>- Costos generales y Costos administrativos</li> <li>- Licencia de software.</li> <li>- Impuestos</li> </ul>		<p><b>LINEAS DE INGRESOS</b></p> <p><i>¿Cuál la estructura de ingresos?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ingresos por avance de planilla, informes</li> <li>- Ingresos por alquiler de maquinaria a personas naturales y empresas.</li> </ul>		

Fuente: Aplicación de plantilla Business Model Canvas



### **3.3. Ejecución de la Estrategia Océano Azul**

#### **3.3.1. Despertar Visual**

Se inicia identificando a los clientes, los requerimientos del mercado, la competencia en el rubro, estos definirán las variables claves de la industria, base para realizar el modelo de la curva Estratégica.

##### **a) Identificación de los Clientes**

- Cliente: Por lo general la empresa brinda a sus clientes la ejecución de obras civiles tales como: represas, conformación de plataformas, compactación de terrenos, exploración minera, apertura de vías, caminos. Las instituciones mayormente son Gubernamentales, Alcaldías, Gobernaciones, Empresas Mineras, otras constructoras similares que necesitan el apoyo de equipos de maquinaria pesada.

##### **b) Identificación de los Requerimientos del Servicio**

Para la identificación de los requerimientos de contratación de servicios, se basa en SICOES Sistema de Contrataciones Estatales. En cumplimiento del mandato establecido, el Viceministerio de presupuesto y Contabilidad Fiscal, a través de la Dirección General de Sistemas de Gestión de Información fiscal ha desarrollado el Sistema de Contrataciones Estatales, mediante el sitio [www.sicoes.gob.bo](http://www.sicoes.gob.bo) otorga a la sociedad en su conjunto la posibilidad de acceder a toda la normativa vigente del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

SICOES brinda información de las entidades del sector público referida a: procesos de contratación; solicitudes de propuestas; adjudicación y contrato de bienes, obras, servicios generales y servicios de consultoría.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> [www.sicoes.gob.bo](http://www.sicoes.gob.bo) (Consulta 03.2017)



La entidad convocante evalúa las propuestas en función de los siguientes métodos de selección: garantía, calidad, propuesta técnica, experiencia y precio, este último por lo general el más bajo.

### c) Cuadro Estratégico

Una vez identificados los requerimientos, se procede a la definición de las variables base para elaborar la curva estratégica con el fin de comparar la compañía con la competencia en el sector de la construcción.

Tabla Nº 9 Definición de variables

	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
V1	PRECIO DEL SERVICIO	El valor económico que se paga por los servicios de alquiler de equipos o el precio destinado a la culminación del proyecto. El precio es uno de los aspectos más importantes al momento de brindar el servicio, el hecho de ofrecer a un precio menor no significa que sea garantía de que sea un buen servicio, sin embargo en un mercado que está saturado podría verse afectado por la oferta y la demanda.
V2	DISPONIBILIDAD	Es la capacidad de un equipo o un componente para realizar una función requerida en un instante de tiempo o durante un intervalo de tiempo. El hecho de disponer de equipos, satisface necesidades y evita pérdida de clientes potenciales. Esta variable es muy importante al momento de licitaciones, puesto que los antecedentes de obras realizadas, respalda y garantiza a las futuras.
V3	EXPERIENCIA	Es el número de trabajos y obras ejecutados. A mayor experiencia mayor probabilidad de adjudicarse a proyectos similares. se considera importante, existen



		proyectos que necesita especialidad de la parte técnica y operativa, para evitar cualquier tipo de imprevisto ya sea por la operación de los equipos o la parte de dirección de obras.
V4	PUNTUALIDAD	Capacidad de iniciar y realizar determinada actividad en un tiempo definido. Puntualidad es símbolo de seriedad.
V5	CALIDAD EN EL SERVICIO	Satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente. Otro aspecto a considerar es la calidad con la que se realiza los proyectos, ésta es un sello de garantía en el servicio, brinda presencia en el sector
V6	FLEXIBILIDAD	Niveles de flexibilidad para abarcar a toda la clientela.
V7	SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	Reputación que preside a la empresa con relación a proyectos y trabajos pasados ejecutados con calidad en la atención por los clientes.
V8	MANO DE OBRA	El precio que se paga a las personas que realizan las actividades relacionadas con el funcionamiento de los equipos y ejecución de las obras.
V9	REDES SOCIALES	Presencia de redes sociales, página de internet oferta de servicios, accesibilidad a información y contacto.

Fuente: Elaboración propia

Se considera a todos estos factores clave en el rubro de la construcción y alquiler de equipo pesado. Posteriormente se elabora la curva estratégica que es el desempeño de la empresa referente a las variables de competencia representado por una gráfica con dos ejes. El eje horizontal son las variables sobre las cuales gira la competencia en el rubro. El eje vertical refleja el nivel que se ofrece a los compradores en lo relacionado con todas las variables claves de la competencia. Mientras más elevado mayor es la oferta a los clientes.

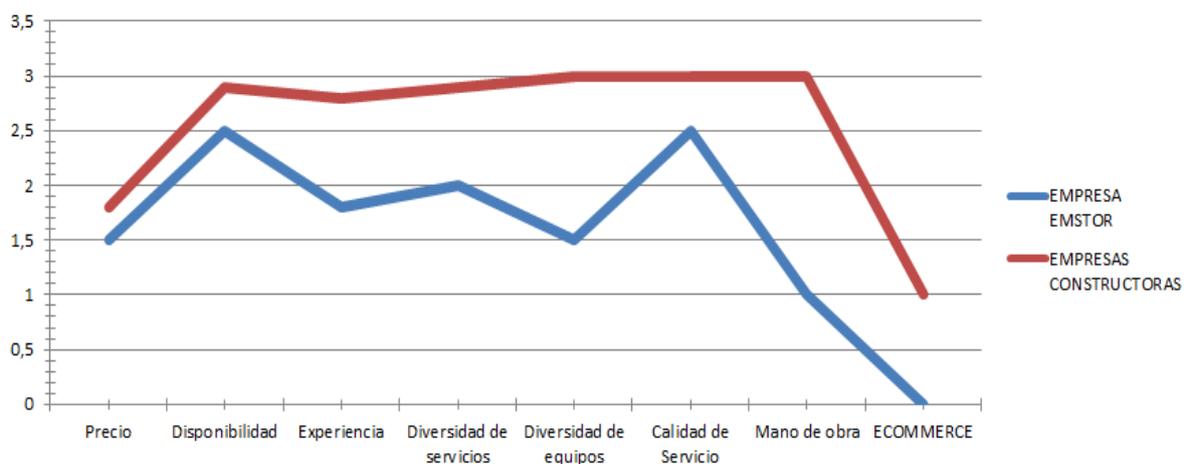


Tabla Nº 10 Cuadro estratégico de la empresa EMSTOR

Calificación de 1 a 4 , siendo 4 la más alta		
Variables	EMPRESA EMSTOR	EMPRESAS CONSTRUCTORAS
Puntualidad	2,8	3
Precio	1,5	1,8
Disponibilidad	2,5	2,9
Experiencia	1,8	2,8
Diversidad de servicios	2	2,9
Diversidad de equipos	1,5	3
Calidad de Servicio	2,5	3
Mano de obra	1	3
ECOMMERCE	0	1

Fuente : Elaboración propia

Gráfica Nº 1 Representación gráfica del cuadro estratégico de la empresa EMSTOR vs. Competencia



Fuente: Elaboración propia



En el sector de construcción de Bolivia se encuentra con demanda creciente, sin embargo a medida que se incrementa aumentan las empresas competidoras dedicadas a este rubro, el precio de los servicios es cada vez más competitivo, al igual que la atención.

En la gráfica N°1 se observa las curvas de valor de la empresa EMSTOR y su industria donde se aprecia el siguiente escenario: Existe un exceso de competidores, que ofertan los mismos servicios y cuentan con los mismos equipos de maquinaria pesada, por tanto se encuentra en un océano rojo donde existe empresas que batallan la participación del mercado.

Una vez identificado la actual curva estratégica que es el componente básico del cuadro estratégico<sup>27</sup>, representación gráfica de la empresa respecto a sus competidores, se aplicará matriz ERIC.

#### **d) ESQUEMA DE LAS CUATRO ACCIONES**

Para la reconstrucción de la curva de valor se aplica la Matriz ERIC: son 4 acciones: Eliminar, Incrementar Reducir y Crear. Para construir una nueva curva de valor. Centrándonos más en las alternativas que en los competidores para ellos se realizan 4 importantes preguntas:

1. ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se debe eliminar?
2. Cuáles Variables se debe reducir muy por debajo de la norma de la industria?
3. Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?
4. Cuáles variables se deben crear porque las industria nunca las ha ofrecido?

Matriz de las cuatro acciones:

---

<sup>27</sup> Este cuadro estratégico sera la base para elaborar las 6 vías estratégicas de Océano Azul.

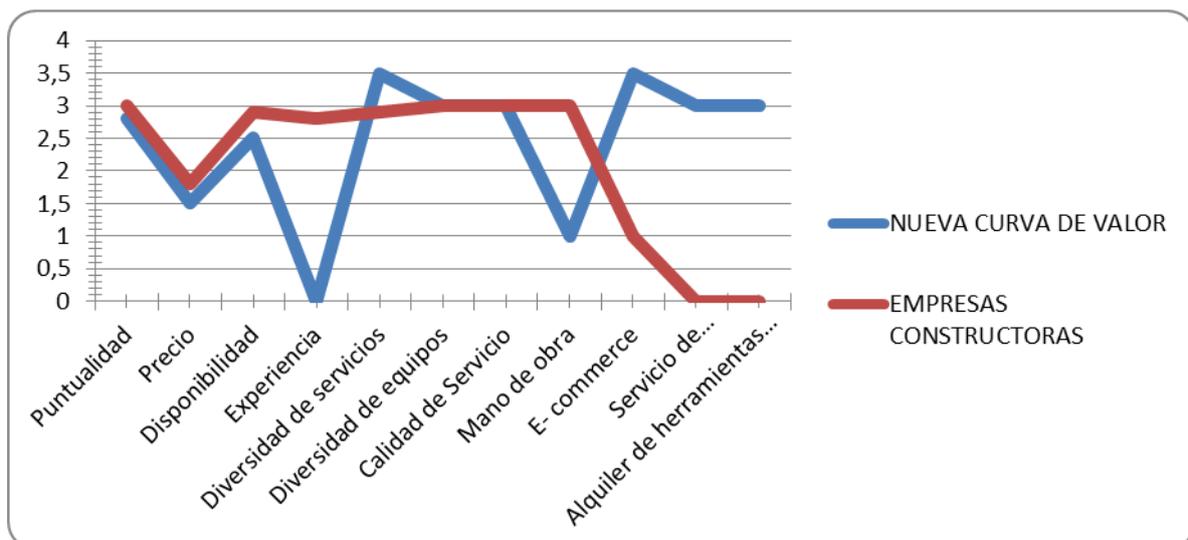


Cuadro Nº 1 Matriz de las cuatro acciones: Empresa EMSTOR

<p><b>Eliminar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mano de obra, obrera en la ejecución de obras.</li> <li>• Experiencia referente en la adjudicación de proyectos</li> </ul>	<p><b>Incrementar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad de equipos de mantenimiento y uso frecuente</li> <li>• Calidad en el servicio</li> </ul>
<p><b>Reducir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución y elaboración de proyectos</li> <li>• Mano de obra, obrera en la ejecución de obras.</li> </ul>	<p><b>Crear</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer servicio de mantenimiento, especializado en equipo pesado a empresas unipersonales y otras constructoras</li> <li>• Alquiler de herramientas de mantenimiento</li> <li>• E-commerce</li> </ul>

Fuente: Plantilla. Estrategia Océano Azul. W. Chan Kim – Renée Mauborgne Pag. 51

Gráfica Nº 2 Representación gráfica del nuevo cuadro estratégico de la empresa EMSTOR vs. Competencia



Fuente: Elaboración Propia



#### FOCO

- Se pone énfasis entre las variables: Servicio de mantenimiento, especializado en equipo pesado a empresas unipersonales y otras constructoras; alquiler de equipos para realizar mantenimiento a personas naturales o empresas; E-commerce.

#### DIVERGENCIA

- Las empresas constructoras cuentan con equipos de maquinaria pesada y los servicios que brindan son muy similares, las curvas de valor son idénticas. Es donde la empresa EMSTOR identifica una nueva curva de valor.

#### MENSAJE CENTRAL CONTUNDENTE

- “El equipo que requiera, a un clic de distancia, al menor tiempo posible”

### 3.3.2. Explorar

#### 3.3.2.1. Estrategia de las Seis Vías

Para crear océanos azules se desarrolló 6 vías, que permite a los gerentes identificar de forma exitosa, de entre muchas posibilidades existentes, océanos azules comercialmente atractivos mediante la reconstrucción de las fronteras del mercado. Los autores W. Chan Kim y Renée Mauborgne descubren patrones sistemáticos para reconstruir las fronteras del mercado que aplican a todo tipo de sectores en la industria, cuestionando seis fundamentales sobre las cuales se basan las estrategias de muchas compañías atrapadas en el océano rojo:

- Definir su industria prácticamente en los mismos términos y centrar sus esfuerzos en ser la mejor en ella.
- Ver su industria a través del lente de los grupos estratégicos generalmente aceptados y tratar de destacarse dentro del grupo estratégico en el cual compiten.



- Apuntarle al mismo grupo de compradores, trátase del agente de compras, del usuario o del líder de opinión.
- Definir de manera similar el alcance de los productos y servicios ofrecidos en su industria
- Aceptar la orientación funcional o emocional de su industria.
- Concentrarse en el mismo punto en el tiempo.

Para salir de éste océano rojo, los gerentes deben mirar por fuera de ella y crear océanos azules enfocándose en otras: industrias alternativas, grupos estratégicos, grupos de compradores, orientándose hacia productos y servicios complementarios, cambiando la orientación funcional o emocional de la industria e ir más allá del tiempo. Para crear el océano azul para la empresa EMSTOR se explora cada una de las vías.

### **3.3.2.1.1. Primera Vía: Explorar Industrias Alternativas**

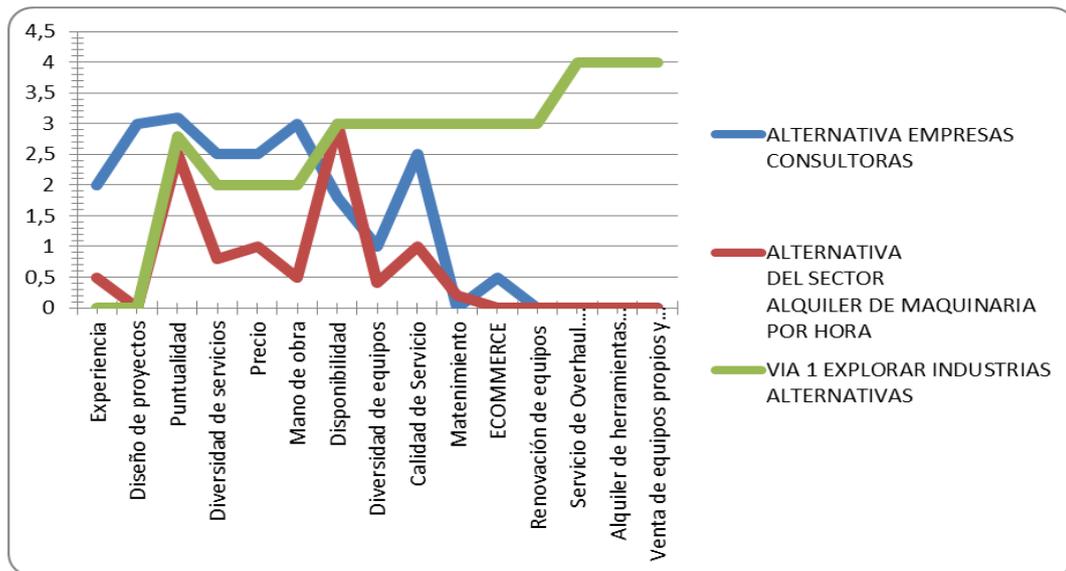
La empresa EMSTOR no solo compite con similares en la industria de la construcción si no también con otras industrias alternativas que si bien no elaboran el mismo trabajo estarían relacionadas de algún modo con la ejecución de trabajos y posteriormente llegarían a ser sustitutos. Para extender el panorama se identifica:

- Empresas Consultoras que si bien los clientes de las mismas tienen otras necesidades éstas requieren en algún punto la ejecución de obras y por ende las herramientas para ello, mano de obra, maquinaria pesada, personal capacitado.
- Por otra parte se encuentran personas naturales que se dedican al alquiler de maquinaria pesada por horas, propietarios y conductores al mismo tiempo. Las necesidades de sus clientes son diferentes pero sin embargo es una amenaza por el costo reducido de oferta.



Ciertamente ambas industrias son alternativas al de la empresa, representan una potencial amenaza para la industria de la construcción, por tanto se busca la estrategia que nos permita no competir con ellos directamente.

Figura Nº 1 Curva de valor Vía 1



Fuente: Elaboración Propia

Tabla Nº 11 Cuadro Estratégico Primera vía

VARIABLES	ALTERNATIVA EMPRESAS CONSULTORAS	ALTERNATIVA DEL SECTOR ALQUILER DE MAQUINARIA POR HORA	VIA 1 EXPLORAR INDUSTRIAS ALTERNATIVAS	ERIC
Experiencia	2	0,5	0	E
Diseño de proyectos	3	0	0	E
Puntualidad	3,1	2,5	2,8	R
Diversidad de servicios	2,5	0,8	2	R
Precio	2,5	1	2	I
Mano de obra	3	0,5	2	I
Disponibilidad	1,8	3	3	I
Diversidad de equipos	1	0,4	3	I
Calidad de Servicio	2,5	1	3	I
Mantenimiento	0	0,2	3	I



ECOMMERCE	0,5	0	3	C
Renovación de equipos	0	0	3	C
Servicio de Overhaul. Re acondicionamiento de equipos de maquinaria pesada	0	0	4	C
Alquiler de herramientas de mantenimiento	0	0	4	C
Venta de equipos propios y terceros, de segunda mano con valoración de funcionamiento garantizado, vía revistas e internet.	0	0	4	C

Cuadro N° 3 Matriz ERIC Primera Vía

<p><b>REDUCIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad al realizar proyectos.</li> <li>• Diversidad de servicios como constructora.</li> <li>• Precio, al alcance de todo tipo de cliente</li> </ul>	<p><b>ELIMINAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia referente de proyectos realizados</li> <li>• Diseño de proyectos</li> </ul>
<p><b>INCREMENTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad: Se contará con un sistema para verificar la disponibilidad.</li> <li>• Diversidad de equipos</li> <li>• Calidad de servicios</li> <li>• Mano de obra mantenimiento</li> <li>• Mantenimiento para equipos propios y otros</li> </ul>	<p><b>CREAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overhaul re acondicionamiento de equipos.</li> <li>• Servicio de mantenimiento de equipos de maquinaria pesada, tractores.</li> <li>• Alquiler de herramientas de mantenimiento.</li> <li>• Renovación de equipos</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>• E-commerce para la visibilidad de la empresa en el mantenimiento de equipos y equipos disponibles a los clientes.</li></ul>
--	---

Fuente: Plantilla. Estrategia Océano Azul. W. Chan Kim – Renée Mauborgne Pag. 51

#### FOCO

- Overhaul re acondicionamiento de equipos.
- Servicio de mantenimiento de equipos de maquinaria pesada, tractores.
- Alquiler de herramientas de mantenimiento.
- Renovación de equipos
- E-commerce para la visibilidad de la empresa en el mantenimiento de equipos y equipos disponibles a los clientes.

#### DIVERGENCIA

- Las empresas constructoras cuentan con equipos de maquinaria pesada y los servicios que brindan son muy similares, las curvas de valor son idénticas. Es donde la empresa EMSTOR identifica una nueva curva de valor.

#### MENSAJE CENTRAL CONTUNDENTE

- “El equipo que requiera, a un clic de distancia, al menor tiempo posible”

### 3.3.2.1.2. Segunda Vía: Explorar los Grupos Estratégicos dentro de cada Sector

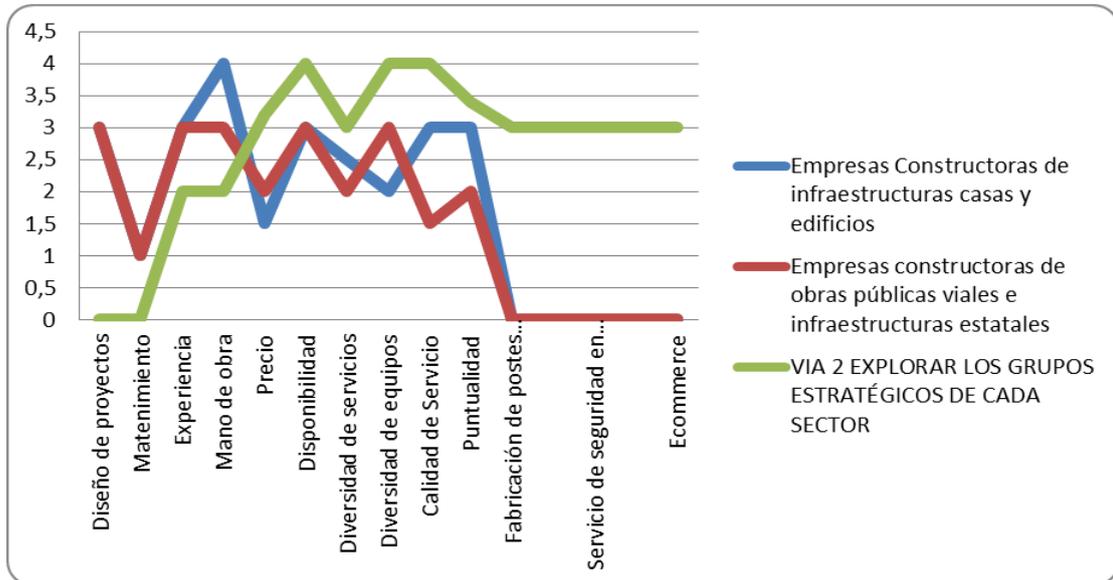
Se puede crear océanos azules explorando los grupos estratégicos, grupos de empresas dentro de la misma industria que aplican una estrategia similar. En el caso de la Empresa EMSTOR se identifica a lo largo de sus actividades como empresa de alquiler de equipo pesado para posteriormente cambiar de rubro a la construcción de obras públicas: caminos, represas, plataformas, canchas, todas aquellas que requieran de movimiento de material y tierra. Por otra parte también se encuentran otras compañías constructoras que se dedican netamente a la construcción de viviendas e infraestructuras. Los grupos identificados son: constructoras de obras públicas y constructoras de obras en infraestructura.



Tabla Nº 12 Cuadro Estratégico Segunda Vía

VARIABLES	EMPRESAS CONSTRUCTORA DE INFRAESTRUCTURAS CASAS Y EDIFICIOS	EMPRESAS CONSTRUCTORA DE OBRAS PÚBLICAS VIALES E INFRAESTRUCTURAS ESTATALES	VIA 2 EXPLORAR LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS DE CADA SECTOR	ERIC
Diseño de proyectos	3	3	0	E
Mantenimiento	1	1	0	E
Experiencia	3	3	2	R
Mano de obra	4	3	2	R
Precio	1,5	2	3,2	I
Disponibilidad	3	3	4	I
Diversidad de servicios	2,5	2	3	I
Diversidad de equipos	2	3	4	I
Calidad de Servicio	3	1,5	4	I
Puntualidad	3	2	3,4	I
Fabricación de postes refractarios de material reciclado	0	0	3	C
Servicio de seguridad de zonas de peligro, por obras	0	0	3	C
Servicio de seguridad en el transporte de carga por carretera	0	0	3	c
Sistemas de transporte inteligentes	0	0	3	C
Ecommerce	0	0	3	C

Figura Nº 2 Curva de valor Vía 2



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro Nº 4 : Matriz ERIC Segunda Vía

<p><b>REDUCIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mano de obra: en la ejecución de proyectos.</li> </ul>	<p><b>ELIMINAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia: se aplica al momento de licitación o preferencia por el cliente al adquirir el servicio.</li> <li>Diseño de proyectos; no se realizan proyectos.</li> <li>Mantenimiento</li> </ul>
<p><b>INCREMENTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Precio</li> <li>Disponibilidad</li> <li>Diversidad de equipos</li> <li>Diversidad de servicios; seguridad</li> <li>Mejorará la cordialidad en la atención, respuesta inmediata vía telefónica, internet, WhatsApp y</li> </ul>	<p><b>CREAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de material reciclado de postes refractarios viales para carretera.</li> <li>Servicio de seguridad de zonas de peligro, por obras (muros, andamios para la construcción, sirenas, luces).</li> <li>Servicio de seguridad en el transporte de carga por carretera; resguardo en tránsito de la mercadería,</li> </ul>



<p>otros.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Puntualidad.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistemas de transporte inteligentes (STI) e iniciativa eSafety; Los STI son aplicaciones avanzadas que proporcionan servicios innovadores y permiten a los distintos usuarios estar mejor informados y hacer un uso más seguro, más coordinado y más inteligente de las redes de transporte. Estos sistemas incluyen, por ejemplo, los adaptadores automáticos de velocidad, los dispositivos de aviso de salida de carril, los equipos de aviso de colisión o los sistemas automáticos de llamada de emergencia en caso de accidente</li><li>• Ecommerce</li></ul>
--	---

Fuente: Plantilla. Estrategia Océano Azul. W. Chan Kim – Renée Mauborgne Pag. 51

#### FOCO

- Elaboración de material reciclado de postes refractarios viales para carretera.
- Servicio de seguridad de zonas de peligro, por obras (muros, andamios para la construcción, sirenas, luces).
- Servicio de seguridad en el transporte de carga por carretera; resguardo en tránsito de la mercadería,
- Sistemas de transporte inteligentes.

#### DIVERGENCIA

- .Todos las empresas constructoras y consultoras transportan equipos de alto riesgo, ya sea por el volumen o por el tipo de sustancia que trasportan por carretera, hasta el lugar del proyecto, es donde la empresa identifica un océano azul.

#### MENSAJE CENTRAL CONTUNDENTE

- Ponga su seguridad vial en nuestras manos.



### 3.3.2.1.3.Tercera Vía: Explorar la Cadena de Compradores

Para esta vía se tiene claro que los clientes no son los únicos que adquieren el servicio, este concepto se amplía a una cadena de compradores que son quienes influyen para la adquisición del servicio.

Para tener claro el concepto de influyente, son aquellos que tienen algún tipo de relación con el cliente o beneficiario, en la adjudicación de obras serán:

- La entidad convocante, la alcaldía, Gobernación y técnicos (especialistas en estudio de proyectos). Otras alcaldías que sirven de referente de obras ejecutadas por la empresa.
- Tienda de repuestos de maquinaria pesada, Caterpillar y otros insumos necesarios para el funcionamiento de los equipos.

Tabla Nº 13 Cadena de compradores

Requerimientos	Cliente	Influyente
Garantías: Seriedad de propuesta, cumplimiento de contrato , correcta inversión de anticipo.	Estado Plurinacional de Bolivia.  Gobiernos Municipales.	- Aseguradoras Privadas legalmente constituidas y reconocidas por el Estado.
Propuesta técnica	Gobiernos Municipales.  Empresas Mineras  Personas Naturales  Otras constructoras	- El Responsable de Evaluación.  - Comisión de Calificación.
Tiempo de ejecución		Proveedores, personal, equipos
Precio		- Proveedores, insumos y materiales, equipos de maquinaria y personal.
Medio de pago : cheque , en efectivo y por avance de obra		- Supervisor de obra  - Técnicos revisores de obra
Seguridad		Cientes antiguos y actuales



Confiabilidad		Cientes antiguos y actuales
Información		Cientes antiguos y actuales
Insumos: Diesel, repuestos (mantenimiento correctivo y preventivo), lubricantes.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gasolineras autorizadas</li> <li>- Tiendas especializadas en venta de repuestos de equipo pesado.</li> </ul>
Equipos de seguridad industrial: EPP's, señalamiento y delimitación de zonas obras.		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiendas especializadas en venta EPP's.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

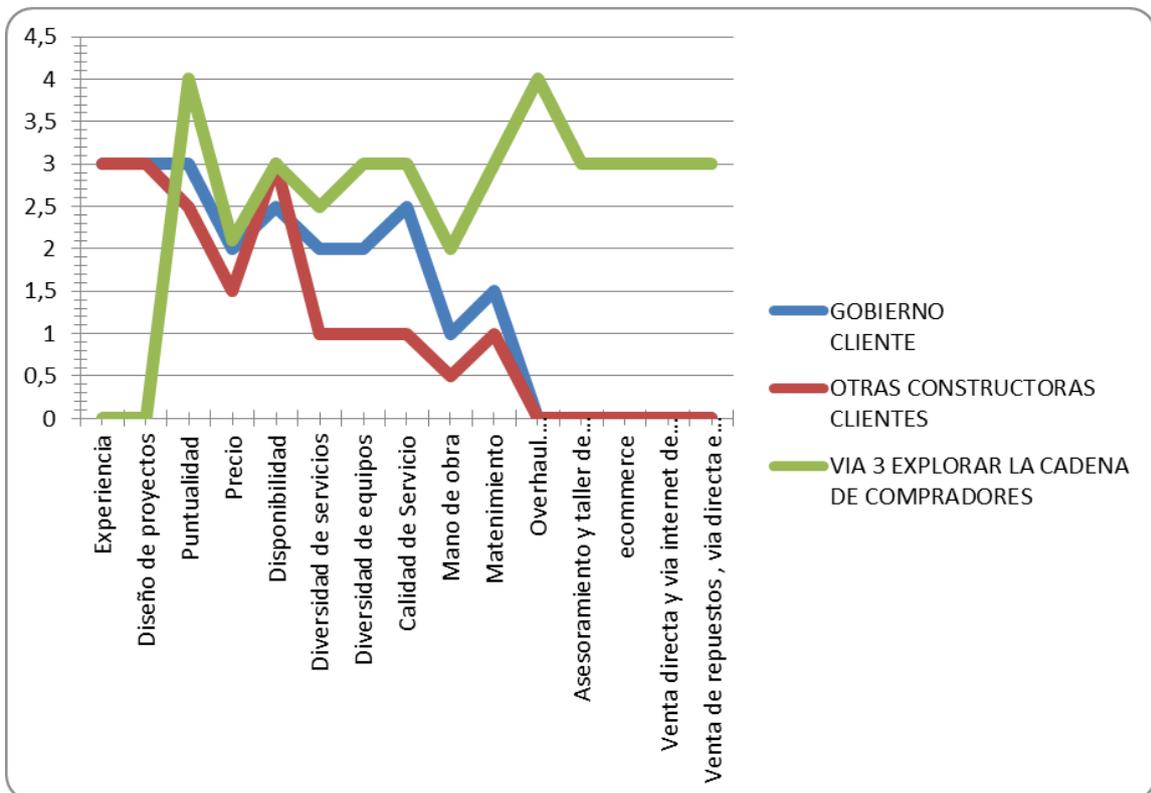
Tabla Nº 14 Cuadro Estratégico Tercera Vía

VARIABLES	GOBIERNO CLIENTE	OTRAS CONSTRUCTORAS CLIENTES	VIA 3 EXPLORAR LA CADENA DE COMPRADORES	ERIC
Experiencia	3	3	0	E
Diseño de proyectos	3	3	0	E
Puntualidad	3	2,5	4	I
Precio	2	1,5	2,1	I
Disponibilidad	2,5	3	3	I
Diversidad de servicios	2	1	2,5	I
Diversidad de equipos	2	1	3	I
Calidad de Servicio	2,5	1	3	I
Mano de obra	1	0,5	2	I
Mantenimiento	1,5	1	3	I
Overhaul. Re acondicionamiento de equipos	0	0	4	C
Taller y asesoramiento en mantenimiento de equipos de maquinaria pesada de alto y bajo tonelaje	0	0	3	C
Ecommerce	0	0	3	C



Venta directa y via internet de equipo de protección personal especializado en construcción	0	0	3	C
Venta de repuestos , via directa e internet con entrega inmediata	0	0	3	C

Figura Nº 3 Curva de Valor Vía 3



Fuente: Elaboración Propia



Cuadro Nº 5 Matriz ERIC Tercera Vía

<b>ELIMINAR</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia</li><li>• Diseño de proyectos</li></ul>	<b>REDUCIR</b>
<b>INCREMENTAR</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Precio</li><li>• Disponibilidad</li><li>• Diversidad de servicios.- Se pone disposición de personas naturales.</li><li>• Diversidad de equipos, en mantenimiento</li><li>• Calidad de servicio</li><li>• Mano de obra</li><li>• Mantenimiento</li></ul>	<b>CREAR</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Overhaul Reacondicionamiento de equipos.</li><li>• Taller y asesoramiento en mantenimiento de equipos de maquinaria pesada de alto y bajo tonelaje</li><li>• e-commerce</li><li>• Venta directa y via internet de equipo de protección personal especializado en construcción.</li><li>• Venta de repuestos, vía directa e internet con entrega inmediata</li></ul>

Fuente: Plantilla. Estrategia Océano Azul. W. Chan Kim – Renée Mauborgne Pag. 51

De esa manera en caso de mantenimiento correctivo de cualquier equipo se cuente con los repuestos necesarios y controle también a la competencia, fijando los precios de los repuestos, además contar con mantenimiento de equipos, ya que el personal con el que cuenta la empresa EMSTOR son especialistas mecánicos en overhaul de equipo pesado.

FOCO

- Overhaul Reacondicionamiento de equipos.
- Taller y asesoramiento en mantenimiento de equipos de maquinaria pesada de alto y bajo tonelaje
- e-commerce
- Venta directa y via internet de equipo de protección personal especializado en construcción.
- Venta de repuestos, vía directa e internet con entrega inmediata



## CAMPUS D'ALCOI

### DIVERGENCIA

- el cliente final de una constructora son gobernaciones donde se ejecuta proyectos o el apoyo a otras constructoras en la ejecución de obras ahí donde se descubre un océano azul en los clientes.

### MENSAJE CENTRAL CONTUNDENTE

- Como nuevo.

### 3.3.2.1.4. Cuarta Vía: Explorar Ofertas Complementarias de Productos y Servicios<sup>28</sup>

Los productos y servicios complementarios pueden encerrar valor sin explotar. La clave está en definir la solución total que los compradores buscan cuando eligen un producto o servicio. Una manera fácil de hacerlo es pensar en lo que pasa antes, durante y después de que se utiliza el producto.

Cuadro Nº 6 Cuadro Estratégico Cuarta Vía

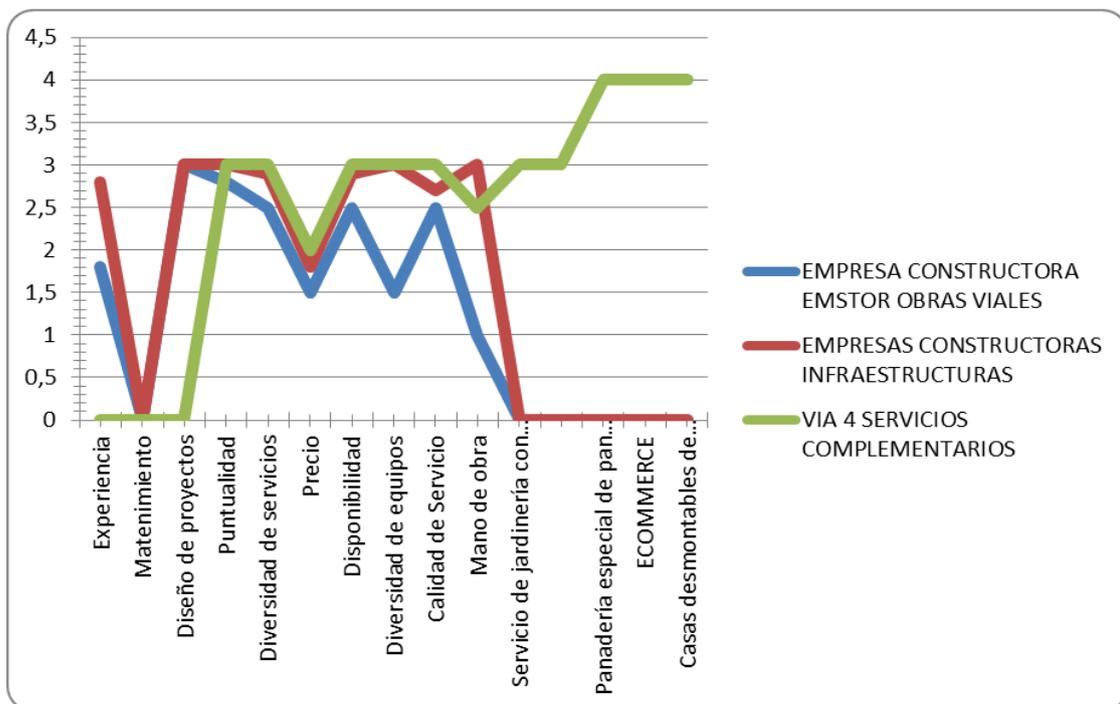
VARIABLES	EMPRESA CONSTRUCTORA EMSTOR OBRAS VIALES	EMPRESAS CONSTRUCTORA INFRAESTRUCTURAS	VIA 4 SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	ERIC
Experiencia	1,8	2,8	0	E
Mantenimiento	0	0	0	E
Diseño de proyectos	3	3	0	E
Puntualidad	2,8	3	3	I
Diversidad de servicios	2,5	2,9	3	I
Precio	1,5	1,8	2	I
Disponibilidad	2,5	2,9	3	I
Diversidad de equipos	1,5	3	3	I

<sup>28</sup> Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Boston, Mass, Harvard Business Press Books. Pag. 99



Calidad de Servicio	2,5	2,7	3	I
Mano de obra	1	3	2,5	I
Servicio de jardinería con diseños exclusivos	0	0	3	C
Almuerzos, cenas precocidos para campamento	0	0	3	C
Panadería especial de pan nutritivo rico en vitaminas para sándwich	0	0	4	C
ECOMMERCE	0	0	4	C
Casas desmontables de material reciclado, prefabricadas y con altos estándares de diseño que pueden ser apiladas tal y como se arman los legos	0	0	4	

Figura Nº 4 Curva de Valor Vía 4



Fuente: Elaboración Propia



Cuadro Nº 7 Matriz ERIC Cuarta Vía

<p><b>ELIMINAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia: Ya no compite con otras constructoras para adjudicarse a obras</li><li>• Diseño de proyectos: Ya no realiza trabajos de diseño de proyectos viales o hidráulicos.</li><li>• Mantenimiento: Reduce el mantenimiento y vende los equipos que no se utilizan.</li></ul>	<p><b>REDUCIR</b></p>
<p><b>INCREMENTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Puntualidad</li><li>• Diversidad de servicios</li><li>• Precio</li><li>• Disponibilidad</li><li>• Diversidad de equipos</li><li>• Calidad de servicio</li><li>• Mano de obra</li></ul>	<p><b>CREAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio de jardinería con diseños exclusivos.</li><li>• Raciones alimentarias, almuerzos, cenas, pre-cocidos, pre-elaborados para campamento de vida.</li><li>• Panadería especial de pan nutritivo rico en vitaminas para sándwich</li><li>• Servicio de jardinería con diseños exclusivos</li><li>• Casas, estructuras desmontables de material reciclado,(a base de botellas de plástico), casas, oficinas, armado tipo lego.</li><li>• E-commerce; pedidos, consultas via internet, entrega oportuna.</li></ul>

Fuente: Plantilla. Estrategia Océano Azul. W. Chan Kim – Renée Mauborgne Pag. 51



#### FOCO

- Raciones alimentarias, almuerzos, cenas, pre cocidos para campamento.
- Panadería especial de pan nutritivo rico en vitaminas para sándwich
- Servicio de jardinería con diseños exclusivos
- Estructuras desmontables de material reciclado,(a base de botellas de plástico), casas, oficinas, armado tipo lego.
- E-commerce; pedidos, consultas via internet, entrega oportuna.

#### DIVERGENCIA

- Todas las constructoras al momento de ejecutar proyectos en campo requieren de una infraestructura de vivienda y oficinas en especial si llegan a lugares don es muy difícil el acceso y la preocupación de los gerentes es el bienestar, alimentación y comodidad de sus trabajadores.

#### MENSAJE CENTRAL CONTUNDENTE

- Trabajar fuera de casa, como en casa

### 3.3.2.1.5. Quinta Vía 5: Explorar el Atractivo Funcional o Emocional Para Los Compradores<sup>29</sup>

Algunas industrias compiten principalmente con base en el precio y la función, derivados de un cálculo utilitario; su atractivo es racional. Otras industrias compiten principalmente con base en los sentimientos; su atractivo es emocional. Las industrias han adiestrado a los clientes a esperar determinadas cosas. Cuando se les pregunta, responden con el mismo eco: más de lo mismo por menos precio.

---

<sup>29</sup>Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Boston, Mass, Harvard Business Press Books. Pag. 98-99



Cuando las compañías están dispuestas a cuestionar la orientación funcional o emocional de su industria, muchas veces descubren espacios desconocidos.

¿Compite su industria sobre la base del atractivo funcional o emocional? Si usted compite con base en el atractivo emocional, ¿cuáles elementos podrá eliminar a fin de darle un giro funcional? Si compite con base en la funcionalidad, ¿Cuáles elementos podrá agregar para darle un giro emocional?<sup>30</sup>

Tabla Nº 15: Cuadro Estratégico Quinta Vía

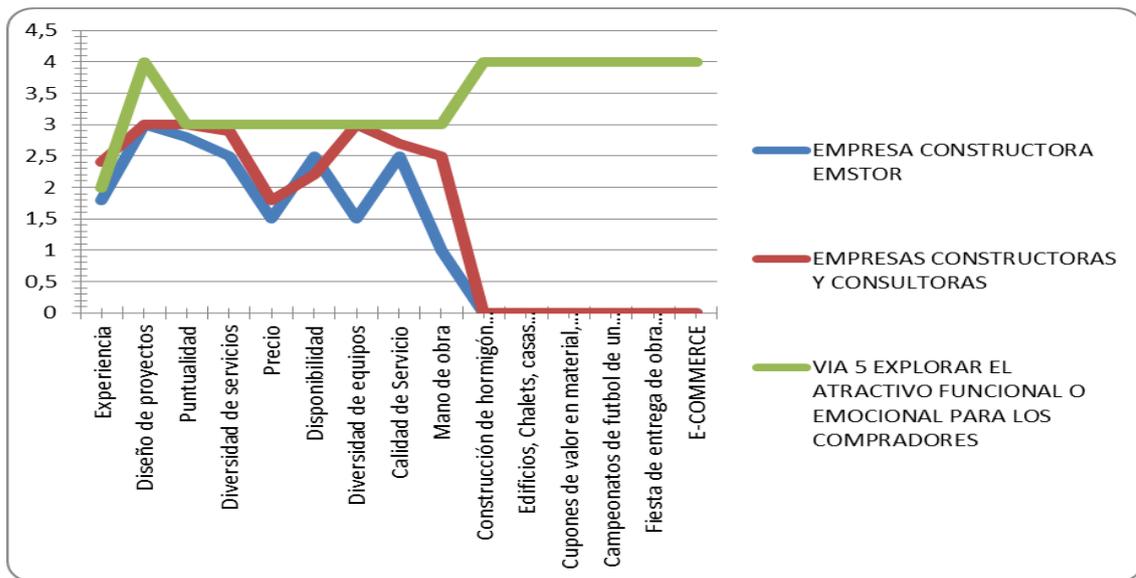
VARIABLES	EMPRESA CONSTRUCTORA EMSTOR	EMPRESAS CONSTRUCTORAS Y CONSULTORAS	VIA 5 EXPLORAR EL ATRACTIVO FUNCIONAL O EMOCIONAL PARA LOS COMPRADORES	ERIC
Mantenimiento	2,5	2	2	R
Experiencia	1,8	2,4	2	I
Diseño de proyectos	3	3	4	I
Puntualidad	2,8	3	3	I
Diversidad de servicios	2,5	2,9	3	I
Precio	1,5	1,8	3	I
Disponibilidad	2,5	2,2	3	I
Diversidad de equipos	1,5	3	3	I
Calidad de Servicio	2,5	2,7	3	I
Mano de obra	1	2,5	3	I
Construcción de hormigón prefabricado	0	0	4	C
Edificios, Chalets, casas prefabricadas	0	0	4	C
Cupones de valor en material, para futuras construcciones. Puede ser regalo para terceros	0	0	4	C

<sup>30</sup> Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Boston, Mass, Harvard Business Press Books. Pag. 106



Campeonatos de futbol de un día (ráfaga) con comunarios	0	0	4	C
Fiesta de entrega de obra (casa, chalet, etc) con vecinos	0	0	4	C
E-COMMERCE	0	0	4	C

Figura Nº 5 Curva de Valor Vía 5



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro Nº 8 Matriz ERIC Quinta Vía

ELIMINAR	REDUCIR <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento: Equipos de maquinaria pesada, ya que se cambiará de equipos por otros para la elaboración de hormigón prefabricado</li> </ul>
INCREMENTAR <ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia</li> <li>Diseño de proyectos</li> <li>Puntualidad</li> <li>Diversidad de servicios</li> </ul>	CREAR <ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción de hormigón prefabricado.</li> <li>Construcción de edificios, chalets, casas prefabricadas.</li> <li>Cupones de valor en material, para futuras construcciones. Puede darse como regalo para terceras personas.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>• Precio</li><li>• Disponibilidad</li><li>• Diversidad de equipos</li><li>• Calidad de servicio</li><li>• Mano de obra</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Campeonatos de futbol de un día(ráfaga) con personas vecino o comunarios.</li><li>• Fiesta de entrega de obra.</li><li>• Ecommerce; para el contacto y visibilidad, cotización de servicios.</li></ul>
--	--

Fuente: Plantilla. Estrategia Océano Azul. W. Chan Kim – Renée Mauborgne Pag. 51

#### FOCO

- Construcción de hormigón prefabricado.
- Construcción de edificios, chalets, casas prefabricadas.
- Cupones de valor en material, para futuras construcciones. Puede darse como regalo para terceras personas.
- Campeonatos de futbol de un día(ráfaga) con personas vecino o comunarios.
- Fiesta de entrega de obra.

#### DIVERGENCIA

- Por lo general las obras de construcción requieren tiempo, mano de obras y materiales que elevan los costo de ejecución. Es donde la empresa Emstor descubre Océanos azules, para economizar y disminuir tiempos de ejecución, premiando al cliente por su preferencia.

#### MENSAJE CENTRAL CONTUNDENTE

- Un nuevo comienzo, una nueva vida en nuestras manos.

### 3.3.2.1.6. Sexta Vía: Explorar la Dimensión Del Tiempo

Contempla desde el valor que un mercado ofrece en el momento hasta el valor que podrá ofrecer mañana. No es predecir el futuro sino identificar caminos nuevos en las tendencias que se observan en la actualidad.



Es de esta manera que en la industria de la construcción existe la tendencia de terciarizar algunos servicios, que podrían optimizar y reducir costos de las empresas, es donde se podría identificar el siguiente océano azul.

Tabla Nº 16 Cuadro Estratégico Sexta Vía

VARIABLES	EMPRESA CONSTRUCTORA EMSTOR	EMPRESAS CONSTRUCTORA Y CONSULTORAS	VIA 6 EXPLORAR LA DIMENSIÓN DEL TIEMPO	ERIC
Diseño de proyectos	3	3	0	E
Experiencia	1,8	2,4	0	E
Mantenimiento	2,5	2	1,8	R
Mano de obra	1	2,5	1,5	I
Puntualidad	2,8	3	3	I
Diversidad de servicios	2,5	2,9	3	I
Precio	1,5	1,8	2,5	I
Disponibilidad	2,5	2,2	3	I
Diversidad de equipos	1,5	3	3	I
Calidad de Servicio	2,5	2,7	3	I
Alquiler de andamios	0	0	4	C
Alquiler de Encofrados modulares ORMA <sup>31</sup> , proyectoras y vibradores	0	0	4	C
Compra de maquinaria pequeña para el mantenimiento de calles y plazas de ciudad.	0	0	4	C

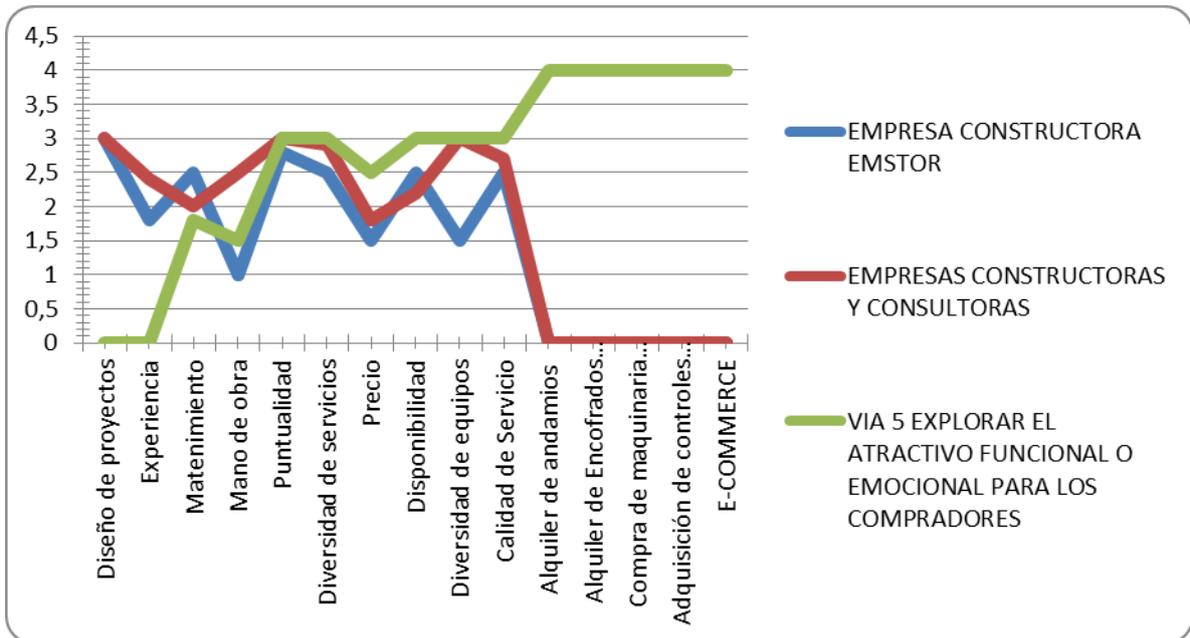
<sup>31</sup> ORMA: El **sistema de encofrado modular ORMA** es un sistema de encofrado vertical idóneo para construir todo tipo de elementos de hormigón **verticales**, tanto en **edificación** como en **obra civil (encofrado de muros, encofrado de pilares, estribos, zapatas...)**.

Destaca su **gran rendimiento**, con **mínimos costes en mano de obra y tiempo de colocación**.



Adquisición de controles para manejar equipos de maquinaria pesada a una cierta distancia.	0	0	4	C
E-COMMERCE	0	0	4	C

Figura Nº 6 Curva de Valor Vía 6



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro Nº 9 Matriz ERIC Sexta Vía

<p><b>ELIMINAR</b></p> <p>Diseño de proyectos</p> <p>Experiencia</p>	<p><b>REDUCIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento: Equipos de maquinaria pesada, ya que se cambiará a equipos pequeños.</li> </ul>
<p><b>INCREMENTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mano de obra</li> <li>Puntualidad</li> </ul>	<p><b>CREAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alquiler de andamios</li> <li>Alquiler o venta de encofrados, modulares ORM, proyectoras y</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad de servicios</li> <li>• Precio</li> <li>• Disponibilidad</li> <li>• Diversidad de equipos</li> <li>• Calidad de servicio</li> <li>• Mano de obra</li> </ul>	<p>vibradores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de equipos de maquinaria pesada pequeños para el mantenimiento de calles, parque sy plazas de la ciudad.</li> <li>• Adquisición de controles de mando para los equipos, para que se pueda pilotear a cierta distancia del equipo.</li> <li>• Ecommerce</li> </ul>
---	--

Fuente: Plantilla. Estrategia Océano Azul. W. Chan Kim – Renée Mauborgne Pag. 51

**FOCO**

- Alquiler de andamios
- Alquiler o venta de encofrados, modulares ORM, proyectoras y vibradores
- Adquisición de equipos de maquinaria pesada pequeños para el mantenimiento de calles, parque sy plazas de la ciudad.
- Adquisición de controles de mando para los equipos, para que se pueda pilotear a cierta distancia del equipo.

**DIVERGENCIA**

- Todas las constructoras al momento de ejecutar proyectos de infraestructura, requieren de andamios y encofrados, muchas veces las construyen ellos mismos de manera precaria y provisionales, esto quita tiempo , dinero y es riesgoso para los obrero y personas que van circulando por el área de construcción. Es ahí donde nuevamente se identifica un Oceano azul.

**MENSAJE CENTRAL CONTUNDENTE**

- Construya de manera segura y rápida.

### 3.3.3. Visualizar

La empresa EMSTOR se enfocará en los no clientes de segundo nivel, estos ubicados en marketing, y el del tercer nivel en el departamento de mantenimiento.



### 3.3.3.1. Estrategia de los no Clientes:

Estos son los clientes del océano azul, es importante reconocerlos y descubrir como desatar su potencial, impulsarlos a que sean clientes, aún no saben que necesitan de los servicios de la empresa.

#### 3.3.3.1.1. Primer Nivel

En este nivel están próximos a ser no clientes, utilizan el mínimo de los servicios, en este caso para aquellos clientes que realizaron o estuvieron en contacto con la empresa para proyectos grandes como caminos, represas, plataformas para la minería.

Una estrategia que se adaptaría fidelizar se lograría con la vía 5, en ésta se propone técnicas de fidelización como: Cupones de valor en material, para futuras construcciones. Puede darse como regalo para terceras personas.

- Campeonatos de futbol de un día (ráfaga) con personas vecinos o comunarios<sup>32</sup>.
- Fiesta de entrega de obra.

Además de proporcionar información acerca de la empresa, los servicios, contacto por medio de Ecommerce.

Para las otras constructoras que en algún momento también llegan a ser clientes de la empresa se propone la vía 1: Servicio de Overhaul. Reacondicionamiento de equipos de maquinaria y su posterior venta por medio de una página y revista especializada.

---

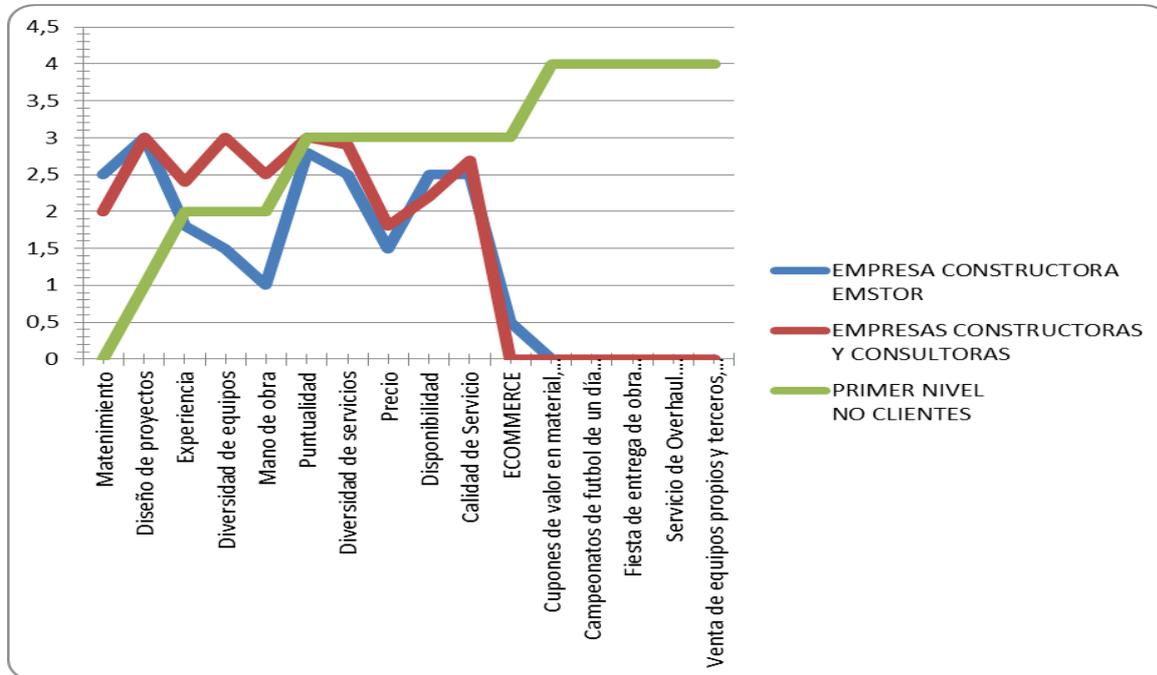
<sup>32</sup> Comunarios: grupo de personas pertenecientes a una comunidad



Tabla Nº 17 Cuadro estratégico Primer Nivel de no Clientes

VARIABLES	EMPRESA CONSTRUCTORA EMSTOR	EMPRESAS CONSTRUCTORAS Y CONSULTORAS	PRIMER NIVEL NO CLIENTES	ERIC
Mantenimiento	2,5	2	0	E
Diseño de proyectos	3	3	1	R
Experiencia	1,8	2,4	2	I
Diversidad de equipos	1,5	3	2	I
Mano de obra	1	2,5	2	I
Puntualidad	2,8	3	3	I
Diversidad de servicios	2,5	2,9	3	I
Precio	1,5	1,8	3	I
Disponibilidad	2,5	2,2	3	I
Calidad de Servicio	2,5	2,7	3	I
ECOMMERCE	0,5	0	3	C
Cupones de valor en material, para futuras construcciones. Puede ser regalo para terceros	0	0	4	C
Campeonatos de futbol de un día (ráfaga) con comunarios	0	0	4	C
Fiesta de entrega de obra (casa, chalet, etc) con vecinos	0	0	4	C
Servicio de Overhaul. Re acondicionamiento de equipos de maquinaria pesada	0	0	4	C
Venta de equipos propios y terceros, de segunda mano con valoración de funcionamiento garantizado, vía revistas e internet.	0	0	4	C

Figura Nº 7 Curva de Valor Primer Nivel de No clientes



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro Nº 10 Matriz ERIC Primer Nivel de No Clientes

<p><b>ELIMINAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantenimiento: solo para equipos propios</li> </ul>	<p><b>REDUCIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de proyectos</li> </ul>
<p><b>INCREMENTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia</li> <li>Puntualidad</li> <li>Diversidad de servicios</li> <li>Precio</li> <li>Disponibilidad</li> <li>Diversidad de equipos</li> <li>Calidad de servicio</li> </ul>	<p><b>CREAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cupones de valor para futuras construcciones. Puede ser regalo para terceros.</li> <li>Campeonatos de futbol de un día (ráfaga) con comunarios vecinos.</li> <li>Fiesta de entrega de obra y brindis de inicio de obra.</li> <li>Servicio de Overhaul. Reacondicionamiento de equipos de maquinaria pesada</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>• Mano de obra</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Venta de equipos propios y terceros, de segunda mano y nuevos con valoración de funcionamiento garantizado, Crear revista especializadas y Ecommerce.</li></ul>
--	---

Fuente: Plantilla. Estrategia Océano Azul. W. Chan Kim – Renée Mauborgne Pag. 51

#### FOCO

- Cupones de valor en material, para futuras construcciones. Como regalo a terceros.
- Fiesta de entrega de obra
- Servicio de Overhaul , re acondicionamiento de equipos de maquinaria pesada.
- Venta de maquinaria propias y de terceros

#### DIVERGENCIA

- Muchas empresas dedicadas a la construcción o alquiler de equipo pesado quiere vender sus equipos y no tienen buenos resultados publicando pocas unidades a la venta y derogan muchos gastos , tratando de publicar en todos los medios de comunicación. Es ahí donde se Brinda ese servicio, el reacondicionamiento y la valoración de funcionamiento de la unidad.

#### MENSAJE CENTRAL CONTUNDENTE

- Compra y venta de maquinaria pesada de manera segura y garantizada

### 3.3.3.1.2. Segundo Nivel

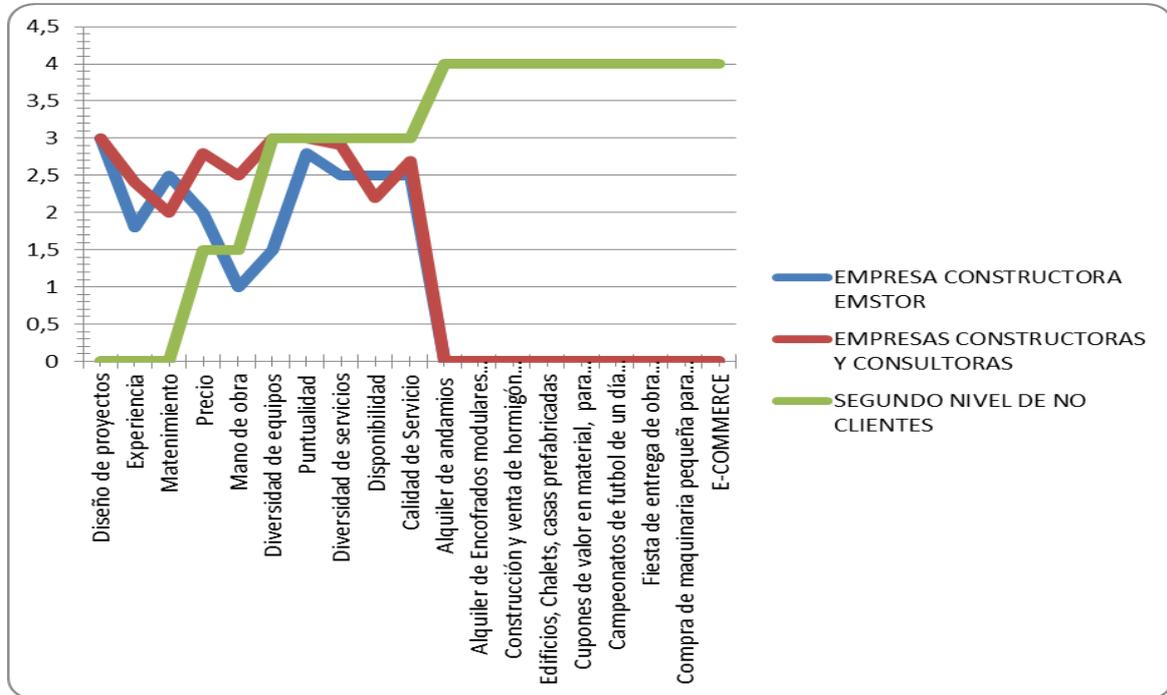
Este nivel de no clientes es el más difícil de visualizar ya que son los más alejados y a los que el sentido común no llega fácilmente, porque son personas que no utilizan o no pueden darse el lujo de utilizar lo que el mercado tiene para ofrecer. Para ellos se fusiona la vía 5 y 6, obteniendo el siguiente resultado:



Tabla Nº 18 Cuadro Estratégico Segundo Nivel de no Clientes

VARIABLES	EMPRESA CONSTRUCTORA EMSTOR	EMPRESAS CONSTRUCTORAS Y CONSULTORAS	SEGUNDO NIVEL DE NO CLIENTES	ERIC
Diseño de proyectos	3	3	0	E
Experiencia	1,8	2,4	0	E
Mantenimiento	2,5	2	0	E
Precio	2	2,8	1,5	R
Mano de obra	1	2,5	1,5	I
Diversidad de equipos	1,5	3	3	I
Puntualidad	2,8	3	3	I
Diversidad de servicios	2,5	2,9	3	I
Disponibilidad	2,5	2,2	3	I
Calidad de Servicio	2,5	2,7	3	I
Alquiler de andamios	0	0	4	C
Alquiler de Encofrados modulares ORMA, proyectoras y vibradores	0	0	4	C
Construcción y venta de hormigón prefabricado	0	0	4	C
Edificios, Chalets, casas prefabricadas	0	0	4	C
Cupones de valor en material, para futuras construcciones. Puede ser regalo para terceros	0	0	4	C
Campeonatos de futbol de un día (ráfaga) con comunarios	0	0	4	C
Fiesta de entrega de obra (casa, chalet, etc) con vecinos	0	0	4	C
Compra de maquinaria pequeña para el mantenimiento de calles, plazas, parques, etc.	0	0	4	C
E-COMMERCE	0	0	4	C

Figura Nº 8 Curva de Valor Segundo Nivel de No Clientes



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro Nº 11 Matriz ERIC Segundo Nivel de No Clientes

<p><b>ELIMINAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de proyectos</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Mantenimiento</li> </ul>	<p><b>REDUCIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio</li> </ul>
<p><b>INCREMENTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad</li> <li>• Diversidad de servicios</li> <li>• Disponibilidad</li> <li>• Diversidad de equipos</li> <li>• Calidad de servicio</li> <li>• Mano de obra</li> </ul>	<p><b>CREAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alquiler de andamios</li> <li>• Alquiler de encofrados, modulares ORMA, proyectadoras y vibradores.</li> <li>• Construcción y venta de hormigón prefabricado.</li> <li>• Edificios, casas prefabricadas.</li> <li>• Cupones de valor en material para</li> </ul>



	<p>futuras construcciones. Puede ser usado para dar regalos a terceros.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Campeonatos de futbol de un día con comunarios o vecinos.</li><li>• Fiesta de entrega de obra con vecinos.</li><li>• Compra de maquinaria pequeña. Para trabajos en ciudad, calles, plazas, parques.</li><li>• Ecommerce.</li></ul>
--	---

Fuente: Plantilla. Estrategia Océano Azul. W. Chan Kim – Renée Mauborgne Pag. 51

#### FOCO

- Alquiler de andamios, encofrados, proyectadoras y vibradoras
- Construcción y venta de hormigón prefabricado.
- Construcción de edificios, casas prefabricadas
- Cupones de valor en material
- Fiesta de entrega de obra

#### DIVERGENCIA

- Muchas empresas constructoras no cuentan con andamios y construyen provisionalmente, erogando gastos y poniendo en riesgo a su personal y otras personas.
- Ahorro de tiempo y dinero al tener casa listas para armar y habitar

#### MENSAJE CENTRAL CONTUNDENTE

- Construcción mucho más rapido y al alcance de todo bolsillo

### 3.3.3.1.3. Tercer Nivel

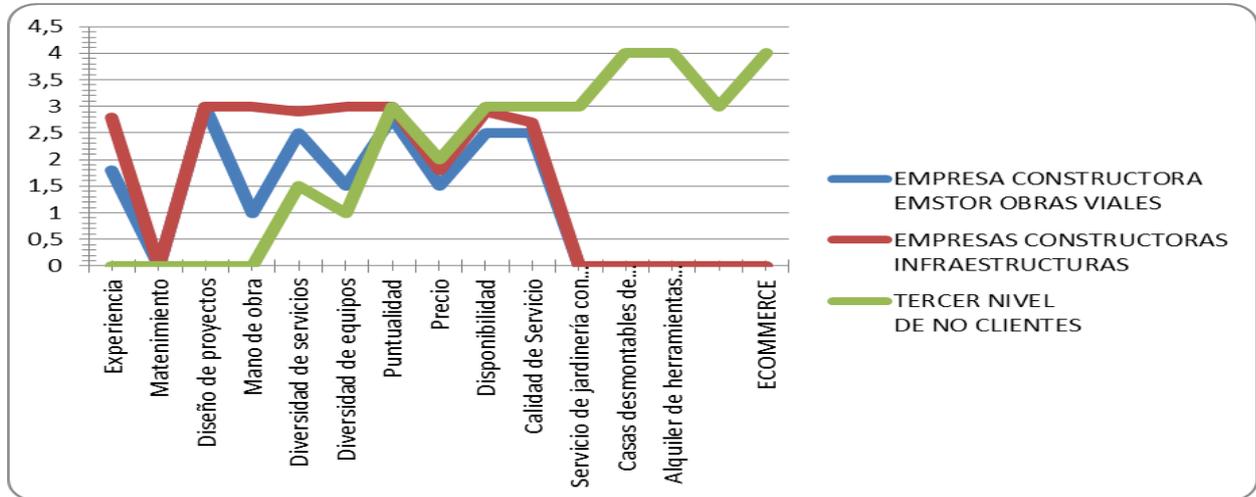


Ninguna de las empresas ha considerado estos clientes, son los inexplorados como clientes en potencia o clientes objetivo. Para ello nuestro cliente objetivo será las personas naturales y aquellos que necesiten de una Via 1 alquiler de herramientas y vía 4.

Tabla Nº 19 Cuadro Estratégico Segundo Nivel de No Clientes

VARIABLES	EMPRESA CONSTRUCTORA EMSTOR OBRAS VIALES	EMPRESAS CONSTRUCTORAS INFRAESTRUCTURAS	TERCER NIVEL DE NO CLIENTES	ERIC
Experiencia	1,8	2,8	0	E
Mantenimiento	0	0	0	E
Diseño de proyectos	3	3	0	E
Mano de obra	1	3	0	E
Diversidad de servicios	2,5	2,9	1,5	R
Diversidad de equipos	1,5	3	1	R
Puntualidad	2,8	3	3	I
Precio	1,5	1,8	2	I
Disponibilidad	2,5	2,9	3	I
Calidad de Servicio	2,5	2,7	3	I
Servicio de jardinería con diseños exclusivos	0	0	3	C
Casas desmontables de material reciclado, prefabricadas y con altos estándares de diseño que pueden ser apiladas tal y como se arman los legos	0	0	4	
Alquiler de herramientas de mantenimiento	0	0	4	C
Almuerzos, cenas precocidos para campamento	0	0	3	C
ECOMMERCE	0	0	4	C

Figura Nº 9 Curva de Valor Segundo Nivel de No Clientes



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro Nº 12 MATRIZ ERIC Tercer Nivel de No Clientes

<p><b>ELIMINAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia y mano de obra</li> <li>Mantenimiento</li> <li>Diseño de proyectos</li> </ul>	<p><b>REDUCIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diversidad de servicios</li> <li>Diversidad de equipos</li> </ul>
<p><b>INCREMENTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Puntualidad</li> <li>Precio</li> <li>Disponibilidad</li> <li>Calidad de servicio</li> </ul>	<p><b>CREAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio de jardinería con diseños exclusivos.</li> <li>Casas desmontables de material reciclado, prefabricadas y con alto estándares de diseño que puedan ser armadas como los legos.</li> <li>Alquiler de herramientas de mantenimiento.</li> <li>Almuerzos, cenas precocidos para personal que trabaja en áreas rurales donde el acceso de alimentos es limitado.</li> <li>Ecommerce.</li> </ul>

Fuente: Plantilla. Estrategia Océano Azul. W. Chan Kim – Renée Mauborgne Pag. 51



#### FOCO

- Servicio de jardinería con bellos diseños
- Construcción de casas desmontables
- Alquiler de herramientas de mantenimiento.
- Servicio de catering

#### DIVERGENCIA

- Muchas empresas realizar proyectos en areas rurales donde la presencia de casas es mínima casi nula , sin tener acceso a las comodidades de la ciudad ni a los alimentos preparados

#### MENSAJE CENTRAL CONTUNDENTE

- Fuera de casa como en casa



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

# CAPITULO 4

# VISUALIZAR



## 4. Capítulo Visualizar

### 4.1. Propuesta de un Nuevo Modelo de Negocio Innovador

Una vez aplicada la estrategia del Océano Azul, explorado las 6 vías y analizado los tres niveles de no clientes la propuesta son tres líneas de negocio diferenciado:

- Alquiler de andamios, herramientas.
- Prefabricado de oficinas, campamentos para empresas constructoras y prefabricado de casas para personas naturales.
- Servicio de catering a empresas, comida preparada y suministro de Alimentos.

### 4.2. Descripción de la Propuesta de Modelo de Negocio Innovador de la Empresa

#### 4.2.1. Línea de Negocio: Alquiler de Andamios y Encofrados Modulares Orma y herramientas

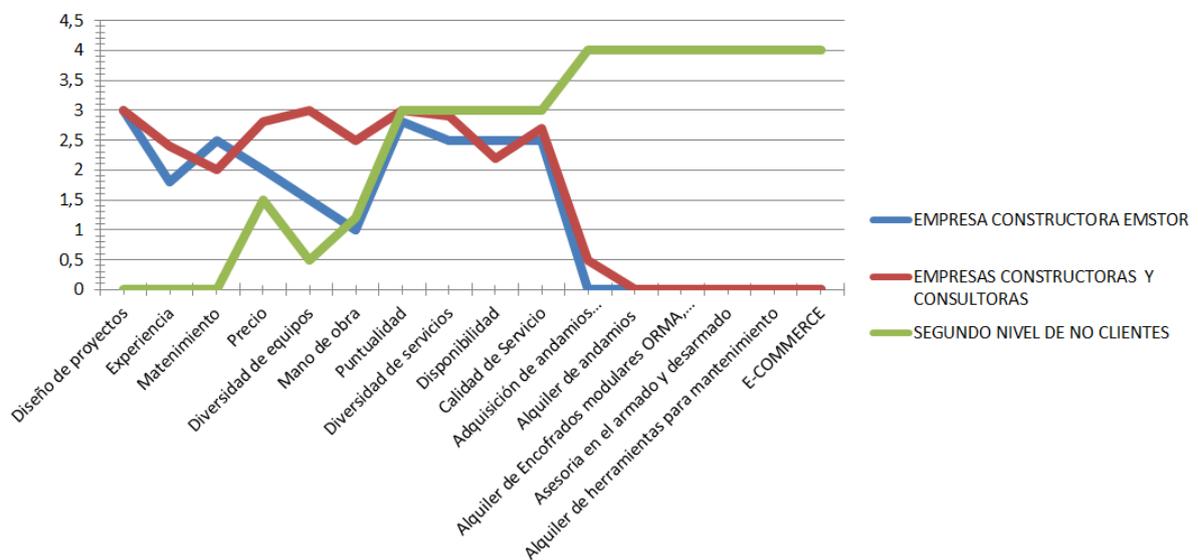
Una debilidad en este campo de la industria de la construcción es que muchas empresas constructoras cuentan solo con lo esencial en andamios y tienden a construir provisionalmente otros que no cuentan con la seguridad requerida, ocasionando accidentes e incluso muertes de obreros, incurriendo en gastos extras.

Por otra parte el encofrado de modulares ORMA aún no es muy conocido en Bolivia y son muy pocas las empresas que cuentan con este sistema, el mismo en el momento de la construcción reduce costos y mano de obra.



En cuanto a las herramientas la empresa cuenta con herramientas para realizar mantenimiento, que muchas veces personas naturales buscan, se propone el alquiler de las mismas a quien requiera.

Figura Nº 10 Curva de Valor y Cuadro Estratégico de Línea de Negocio



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro Nº 13 Mariz ERIC Línea de Negocio

ELIMINAR	REDUCIR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia</li> <li>Mantenimiento</li> <li>Diseño de proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Precio</li> <li>Diversidad de equipos</li> </ul>



<p><b>INCREMENTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mano de obra</li><li>• Puntualidad</li><li>• Diversidad de servicio</li><li>• Disponibilidad</li><li>• Calidad de servicio</li><li>• Adquisición de andamios y encofrados</li></ul>	<p><b>CREAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alquiler de andamios que cuente con la norma de seguridad requerida en construcción.</li><li>• Alquiler de encofrados modulares ORMA, proyectoras y vibradores</li><li>• Asesoría en el armado y desarmado.</li><li>• Alquiler de herramientas a empresas y personas naturales.</li><li>• E- COMMERCE</li></ul>
---	---

Fuente: Plantilla. Estrategia Océano Azul. W. Chan Kim – Renée Mauborgne Pag. 51



## Modelo de Negocio Según Model Business Canvas Línea de Negocio: Alquiler de Andamios y Encofrados Modulares

### Orma y Herramientas

<b>SOCIO CLAVE</b>		<b>PROPUESTAS DE VALOR</b>	<b>RELACIONES CON LOS CLIENTES</b>	<b>SEGMENTOS CLIENTES</b>
<p><i>¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas estratégicas</li> <li>- Alianzas join Venture</li> <li>- Empresas de laboratorio de Suelos</li> <li>- Empresas de transporte</li> <li>- Tienda de repuestos</li> <li>- Proveedores de cemento y aditivos.</li> <li>- Tiendas de material de construcción</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alquiler de andamios</li> <li>- Alquiler de encofrados modulares ORMA, proyectoras y vibradores.</li> <li>- Alquiler de herramientas de uso manual.</li> </ul>	<p><i>¿Qué se ofrece a los clientes en términos de servicio?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia</li> <li>- Garantía</li> <li>- Velocidad</li> <li>- Pre disponibilidad</li> <li>- Respuesta inmediata</li> <li>- Mantenimiento</li> <li>- Asesoramiento</li> <li>- Seriedad en el compromiso</li> <li>- Seguridad</li> <li>- Buen trato</li> <li>- Reduce costos de</li> </ul>	<p><i>¿Qué tipo de relación se construye con los clientes?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficina central</li> <li>- Consultas personalizadas y vía telefónica.</li> <li>- Vía Internet por página web, redes sociales.</li> <li>- Mediante intermediarios, tiendas proveedoras de materiales de construcción.</li> <li>- Propuestas</li> </ul>	<p><i>¿Cuáles son los segmentos de clientes más importantes? ¿Nos dirigimos hacia el gran público, el mercado de masas o a un nicho muy concreto? ¿Hay varios segmentos de clientes interrelacionados?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gobierno</li> <li>-Alcaldías</li> <li>-ONG`s</li> <li>- Constructoras</li> <li>-Consultoras</li> <li>- Empresas Mineras</li> <li>- Personas Naturales</li> </ul>



	<p><b>RECURSOS CLAVES</b></p> <p>¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en el modelo de negocio?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Herramientas propias</li><li>-Mantenimiento</li><li>- Infraestructura talleres de mantenimiento, garaje y Oficinas</li><li>- Mano de obra.</li><li>- Compra de andamios y encofrados.</li><li>- Capacitaciones bimestrales</li></ul>	<p>mano de obra y seguros de ley.</p>	<p><b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b></p> <p><i>¿Cómo se llega a los clientes?</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Se llega al cliente directamente.</li><li>- Vía E-COMMERCE, redes sociales</li><li>- Presentación a los distintos segmentos.</li><li>- Otros clientes satisfechos</li><li>-Proveedores de material de construcción.</li></ul>	
--	--	---------------------------------------	--	--



**ESTRUCTURA DE COSTES**

*¿Cuál es la estructura de costes?*

- Maquinaria pesada
- Mantenimiento de equipos
- Sueldos y salarios del personal
- Costos generales y Costos administrativos
- Andamios, encofrados
- Impuestos
- Seguros de personal

**LINEAS DE INGRESOS**

*¿Cuál la estructura de ingresos?*

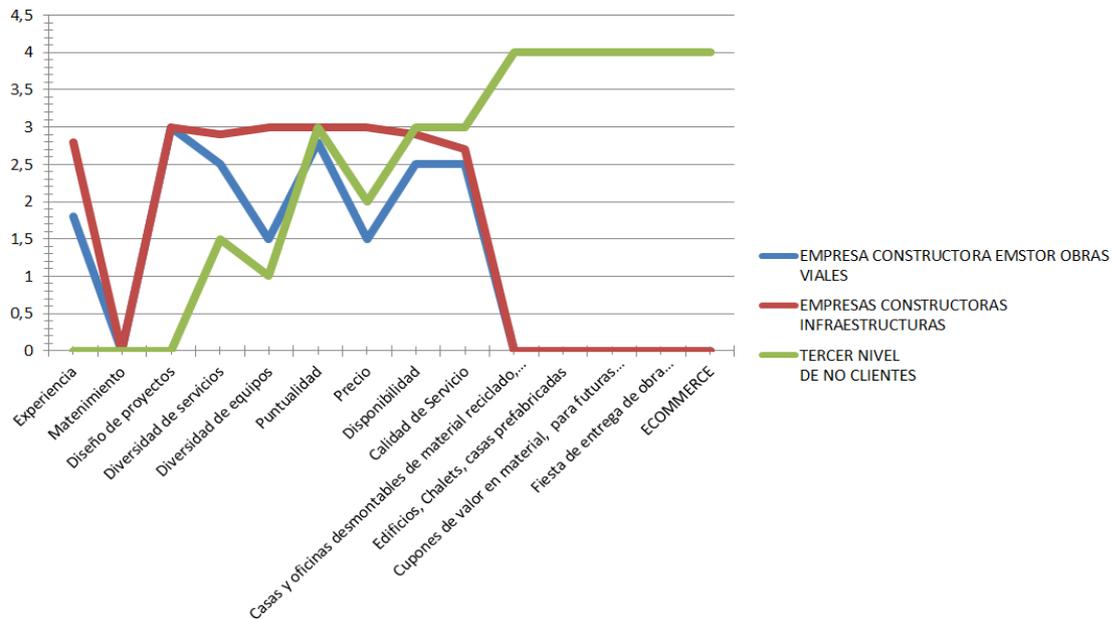
- Ingresos por día de alquiler y por modulo
- Ingreso por alquiler de proyectoras y vibradoras por hora.
- Ingreso por alquiler de herramientas por hora.

*Fuente: Aplicación de plantilla Business Model Canvas*



#### 4.2.2. Línea de negocio: Prefabricado de oficinas, campamentos para empresas constructoras y prefabricado de casas para personas naturales.

Figura N° 11 Curva de valor y Cuadro estratégico de 2 línea de negocio



Cuadro N° 14 Matriz ERIC 2 do Unidad de Negocio

<p><b>ELIMINAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia</li> <li>• Mantenimiento</li> <li>• Diseño de proyectos</li> </ul>	<p><b>REDUCIR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad de servicios</li> <li>• Diversidad de equipos</li> </ul>
<p><b>INCREMENTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad</li> <li>• Precio</li> <li>• Disponibilidad</li> <li>• Calidad de servicio</li> <li>• Mano de obra</li> </ul>	<p><b>CREAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Casas y oficinas desmontables de material reciclado, prefabricadas y con diseño que pueden ser apiladas tal y como se arman los legos</li> <li>• Construcción de Edificios, Chalets, casas con material prefabricados</li> <li>• Cupones de valor en material, para futuras construcciones. Puede ser regalo para terceros.</li> <li>• Fiesta de entrega de obra (casa, chalet, etc) con vecinos</li> <li>• E- COMMERCE</li> </ul>



MODELO DE NEGOCIO SEGÚN MODEL BUSINESS CANVAS

<p><b>SOCIO CLAVE</b></p> <p><i>¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas estratégicas</li> <li>- Alianzas Join Venture</li> <li>-Empresas de laboratorio de mecánica de Suelos y resistencia de materiales.</li> <li>-Proveedores de material de construcción.</li> <li>-Proveedores de cemento.</li> <li>-Empresas de transporte de carga pesada y grúas.</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construcción casa y oficinas desmontables de material reciclado, armado tipo lego</li> <li>- Construcción de casa , edificios, chalets con material prefabricado.</li> </ul>	<p><b>PROPUESTAS DE VALOR</b></p> <p><i>¿Qué se ofrece a los clientes en términos de servicio?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad</li> <li>- Eficiencia</li> <li>- Garantía</li> <li>- Comodidad</li> <li>- Pre disponibilidad</li> <li>- Respuesta inmediata</li> <li>- Asesoramiento</li> <li>- Seriedad en el compromiso</li> <li>- Seguridad</li> <li>- Buen trato</li> </ul>	<p><b>RELACIONES CON LOS CLIENTES</b></p> <p><i>¿Qué tipo de relación se construye con los clientes?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Oficina central</li> <li>- Consultas personalizadas y vía telefónica.</li> <li>- Acompañamiento pre, post compra</li> </ul>	<p><b>SEGMENTOS CLIENTES</b></p> <p><i>¿Cuáles son los segmentos de clientes más importantes? ¿Nos dirigimos hacia el gran público, el mercado de masas o a un nicho muy concreto? ¿Hay varios segmentos de clientes interrelacionados?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gobierno</li> <li>-Alcaldías</li> <li>-ONG`s</li> <li>- Constructoras</li> <li>-Consultoras</li> <li>- Geotecnia Estatal</li> <li>- Empresas Mineras</li> <li>- Personas Naturales</li> </ul>
	<p><b>RECURSOS CLAVES</b></p> <p><i>¿Cuáles son los recursos más importantes y costos en el modelo de negocio?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos propios, maquinas.</li> <li>- Adquisición de equipos para el preformado de las piezas de logo para el armado y construcción de casa, oficinas</li> </ul>		<p><b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b></p> <p><i>¿Cómo se llega a los clientes?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se llega al cliente directamente.</li> <li>- Redes sociales, ECOMMERCE.</li> </ul>	



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia en las redes sociales, E- commerce.</li> <li>- Infraestructura y Oficinas</li> <li>-Capacitaciones</li> <li>- Mano de obra</li> <li>- Materia prima para la prefabricación de piezas de construcción.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presentación a los distintos segmentos.</li> <li>- Otros clientes satisfechos</li> </ul>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <p><i>¿Cuál es la estructura de costes?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maquinaria pesada</li> <li>- Mantenimiento de equipos</li> <li>- Sueldos y salarios del personal</li> <li>- Costos generales y Costos administrativos</li> <li>- Impuestos</li> </ul>		<p><b>LINEAS DE INGRESOS</b></p> <p><i>¿Cuál la estructura de ingresos?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ingresos anticipo de construcción de obra y de acuerdo al avance y entrega obra<sup>33</sup> (inmueble).</li> <li>- Ingresos por anticipo de contrato y entrega de inmueble</li> </ul>		

Fuente: Aplicación de plantilla Business Model Canvas

<sup>33</sup> **Obras:** Es todo aquello que el Contratista debe construir, instalar y entregar al Contratante según el contrato y las especificaciones técnicas.

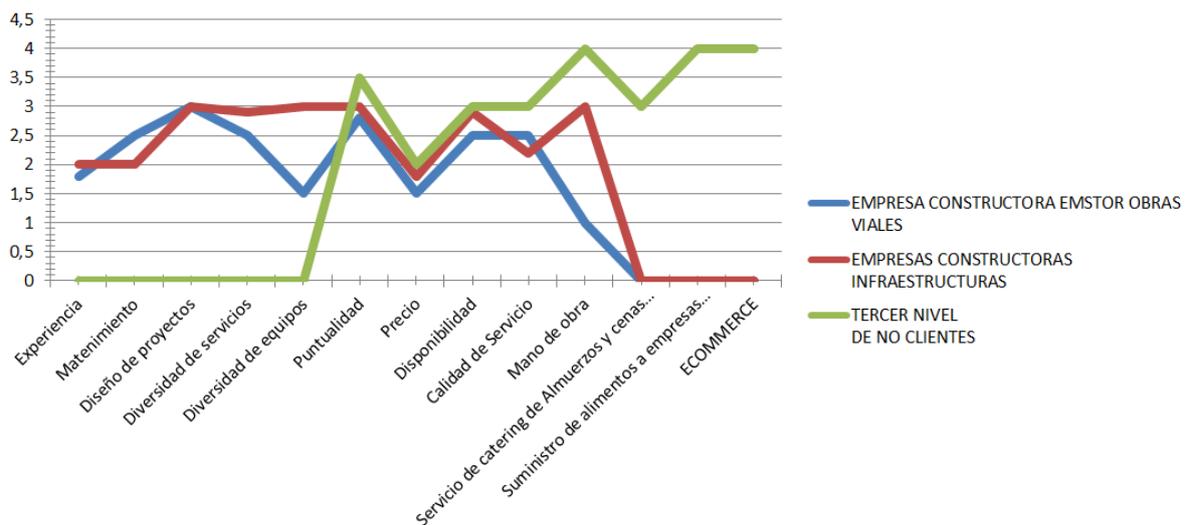


#### 4.2.3. Línea de Negocio: Suministro de Alimentos y servicio de catering a empresas

A lo largo de la experiencia como empresa constructora se observó una debilidad en cuanto a la alimentación de los trabajadores en campamentos de vida al ejecutar proyectos fuera del área urbana, donde la alimentación (almuerzo y cena) eran subcontratados con personal del lugar, sin embargo se observó que los alimentos no eran nutritivos, carecían de higiene, eran preparados en condiciones precarias y representaba un costo elevado para la empresa, además de constantes quejas del personal. Esta situación se replica en la mayor parte de las empresas similares.

En respuesta se propone el servicio de catering, esta alimentación será de acuerdo a los requerimientos energéticos y nutritivos del personal de cada empresa, este servicio de catering a empresas u organismos públicos y privados tanto en áreas rurales como urbanas. El objetivo de la alimentación para campamento de vida situados en zonas geográficas de difícil acceso es poder ofrecer alimentos que cubran sus necesidades biológicas de energía a la par que resulten tan agradables como pueden serlo en la ciudad. Ligera y fácil de transportar, capaz de mantenerse en buenas condiciones, alto volumen de calorías y sobre todo económicas.

Figura Nº 12 Curva de Valor y Cuadro Estratégico de 3er línea de Negocio





Cuadro Nº 15 Matriz ERIC 3er Línea de Negocio

<p><b>ELIMINAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia</li><li>• Mantenimiento</li><li>• Diseño de proyectos</li><li>• Mano de obra</li><li>• Diversidad de servicios</li><li>• Diversidad de equipos</li></ul>	<p><b>REDUCIR</b></p>
<p><b>INCREMENTAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Puntualidad</li><li>• Precio</li><li>• Disponibilidad</li><li>• Calidad de servicio</li><li>• Mano de obra</li></ul>	<p><b>CREAR</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio de catering de Almuerzos y cenas pre-cocidos para trabajadores en áreas rurales y urbanas</li><li>• Suministro de alimentos a empresas públicas y privadas.</li><li>• E- COMMERCE</li></ul>

Fuente: Plantilla. Estrategia Océano Azul. W. Chan Kim – Renée Mauborgne Pag. 51



## Modelo de Negocio Según Model Business Canvas Línea de Negocio: Suministro de Alimentos y Servicio de Catering a Empresas

<b>SOCIO CLAVE</b>  <i>¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes?</i>  - Alianzas estratégicas - Alianzas join Venture - Productores de verduras y frutas - Tiendas especializadas en la venta de carne - Proveedores garantizados de cereales y legumbres - Proveedores de abarrotes , arroz, fideo, aceite, sal, azúcar y otros -Empresas de	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>  - Servicio de catering de almuerzos y cenas pre-elaborados para trabajadores en áreas rurales y urbanas. -Suministro de alimentos a empresas públicas y privadas. -Solucionar problemas de alimentación a empresas.	<b>PROPUESTAS DE VALOR</b>  <i>¿Qué se ofrece a los clientes en términos de servicio?</i>  - Servicio oportuno - Garantía y limpieza - Paquetes variados y accesibles. - Precios accesibles - Asesoramiento Nutricional - Buen trato	<b>RELACIONES CON LOS CLIENTES</b>  <i>¿Qué tipo de relación se construye con los clientes?</i>  - Satisfacción -Asesoramiento profesional - Confianza - Garantía - Higiene -Nutrición	<b>SEGMENTOS CLIENTES</b>  <i>¿Cuáles son los segmentos de clientes más importantes? ¿Nos dirigimos hacia el gran público, el mercado de masas o a un nicho muy concreto? ¿Hay varios segmentos de clientes interrelacionados?</i>  -Por paquete de producto -Por tipo de menú -Por evento -Alcaldías -ONG`s - Constructoras -Consultoras - Geotecnia Estatal - Empresas Mineras - Personas Naturales
	<b>RECURSOS CLAVES</b>  <i>¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en el modelo de negocio?</i>  - Equipos propios, maquinas, camionetas.		<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>  <i>¿Cómo se llega a los clientes?</i>  - Se llega al cliente directamente, fuerza de	



trasportes	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Infraestructuras, cocinas, hornos.</li> <li>- Infraestructura y Oficina</li> <li>- Financiación de inversión</li> <li>- Mano de obra calificada</li> <li>- Nutricionista</li> </ul>		venta <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofertando en redes sociales, pagina web.</li> <li>- Tiendas asociadas.</li> <li>- Otros clientes satisfechos</li> </ul>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES</b></p> <p><i>¿Cuál es la estructura de costes?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En función al costo de producción</li> <li>- Recursos empleados</li> <li>- Transporte</li> <li>- Costos generales y Costos administrativos</li> <li>- Impuestos</li> </ul>			<p><b>LINEAS DE INGRESOS</b></p> <p><i>¿Cuál la estructura de ingresos?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos por menú acorde a la lista</li> <li>- Ingreso por las características del menú</li> <li>- Ingreso de acuerdo al tipo de segmento</li> </ul>	

*Fuente: Aplicación de plantilla Business Model Canvas*



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

# CAPÍTULO 5

# CONCLUSIONES



## Capítulo 5 Conclusiones

En el presente trabajo se analizó la situación actual de la empresa EMSTOR y los factores que afectan directa e indirectamente a la misma, donde urge una estrategia que pueda marcar una diferencia competitiva con sus similares o bien buscar nuevas líneas de negocio. Esta última de mayor interés por ser un Océano Azul. Para ello se utilizó la herramienta visual del Business Model Canvas donde se identificó los clientes, proveedores y sus necesidades para la propuesta de valor, se logró identificar las fortalezas de la empresa en cuanto experiencia y calidad en su servicio.

Teniendo en claro el diagnóstico inicial de la empresa se identificó las variables que requieren el mercado y las que diferencian a la empresa EMSTOR del resto de la competencia.

Posteriormente se elaboró el cuadro estratégico para aplicar en el mismo las seis vías del Océano Azul y los tres niveles de no clientes y se llega a las siguientes conclusiones:

- En el primer nivel de no clientes se propone la venta de equipos propios y terceros además del reacondicionamiento de equipos de maquinaria pesada brindando una valoración de correcto funcionamiento a futuros compradores. Esto por medio de E-COMMERCE para colocar al alcance de los clientes toda la información que requiera y facilite el proceso de compra, esto a nivel nacional e internacional.
- En el segundo nivel se fusionó las vías 5 y 6 donde se identifica el océano azul de alquiler de andamios y encofrados modulares ORMA, además de la construcción de edificios y casas prefabricadas, por medio de E-COMMERCE con el fin de brindar un servicio mucho más accesible.
- En el tercer nivel se propone para aquellos que jamás habían considerado ser nuestros clientes el alquiler de herramientas de mantenimiento, la venta de casas desmontables de material reciclado de fácil armado tipo lego y el servicio de catering con almuerzos y alimentación a trabajadores en campamentos en áreas rurales.



Con base a estos tres niveles surgen tres líneas de negocio que permite a la empresa entregar valor al cliente y al mismo tiempo genera rentabilidad. Las cuales son:

- Alquileres de andamios, encofrados modulares ORMA, proyectores, vibradores y herramientas para mantenimiento de equipos. Muy contadas empresas en Bolivia cuentan con este tipo de encofrados por que minimiza costos de mano de obra y el tiempo de ejecución de obra. Al alquilar mejorará la rentabilidad de las empresas y reducirá costos innecesarios brindando uniformidad en la calidad de su servicio.
- Oficinas, campamentos y casas desmontables para empresas constructoras y para personas naturales. La empresa muchas veces tuvo el contratiempo del alojamiento de los trabajadores en proyectos en áreas rurales al igual que oficinas donde puedan realizar trabajos de escritorio, esta propuesta brinda mayor comodidad al personal, seguridad de los mismos y de los equipos. Además de que minimizará los costos de alojamiento y transporte que la empresa incurre al momento de movilizar al personal diariamente.
- Servicio de catering a empresas, comida preparada. Por ultimo pero no menos importante esta unidad de negocio surge de otro de los problemas que empresas constructoras incurren en el momento de la dotación de alimentos a su personal en áreas rurales donde el acceso es muy limitado y no cuentan con los recursos necesarios para brindar a su personal una buena e higiénica alimentación. Esta propuesta minimizara costos de contratación y seguros de cocineros y personal , además de eliminar tiempos de compra de alimentos y elaboración de comidas, minimiza tiempo de transporte de compras.

Actualmente la empresa EMSTOR analiza y tiene pensado aplicar uno de estos modelos de negocio.



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

# BIBLIOGRAFÍA



## Bibliografía

- Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Boston, Mass, Harvard Business Press Books.
- OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. (2013): *Generación de modelos de negocio*. DEUSTO, Barcelona, 10ª Edición
- Derek, F. (1980). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs. N.J. Prentice-Hall.
- Glueck, W. (1980). *Business policy and strategy management*. New York: McGraw-Hill; 1980
- BRIDOUX, F., and STOELHORST, J. W. *Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives*. *Strategic Management Journal*, 2014, vol. 35, p. 107-125
- ROBBINS, S.P., and COULTER, M. *Administración*. Ed. 8 (México). Pearson Educación, 2005, p.179-203.
- MEEG/Tema 5 *Técnicas de Creatividad aplicadas a la innovación Estratégica*. Mba-upv.es

## Referencias electrónicas

- *Analiza Tuldea. Analisis de la competencia. Océano azul*.  
<http://www.otropuntodevista.com/la-estrategia-del-oceano-azul/>. (Consulta 14 de Noviembre del 2016)
- Correa, A. L. (2009). *ManagersMagazine*. Recuperado el 26 de Febrero de 2014, de *La estrategia del océano azul*: <http://managersmagazine.com/> (Consulta 19 Abril del 2017)



- <http://www.bancomundial.org/es/country/bolivia/overview#3> (Consulta 02 Marzo de 2016)
- <http://innokabi.com/como-generar-ideas-innovadoras-tormenta-de-ideas/> (Consulta 25 de Marzo de 2017)
- Pascual Parada . Infografía sobre la herramienta estratégica “Océanos azules.  
<http://www.pascualparada.com/infografia-sobre-la-herramienta-estrategica-oceanos-azules/>.( Consulta 05Abril de 2017)
- 3 pasos para encontrar ideas innovadoras para crear en una empresa  
<http://www.eldeber.com.bo/economia/Cepal-preve-que-Bolivia-crecera-un-4-este-2017-20170425-0080.html> (Consulta 04 de mayo de 2017)
- <http://www.eldeber.com.bo/economia/Carreteras-millonarias-en-manos-de-cinco-paises-foraneos-20170422-0059.html>. (Consulta 25 Abril de 2017)
- <http://www.monografias.com/trabajos61/estrategia-oceano-azul/estrategia-oceano-azul2.shtml#ixzz4fCrNT9At> .(Consulta 19 abril de 2017)
- El enfoque de los no clientes aplicando a la industria corrugadora.  
[http://www.corrugando.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=272:l-enfoque-de-los-no-clientes-aplicado-a-la-industria-corrugadora&catid=25:edicion-10&Itemid=](http://www.corrugando.com/index.php?option=com_content&view=article&id=272:l-enfoque-de-los-no-clientes-aplicado-a-la-industria-corrugadora&catid=25:edicion-10&Itemid=) (Consulta 03 de mayo de 2017)
- [www.sicoes.gob.bo](http://www.sicoes.gob.bo) (Consulta 03 de mayo 2017)

### **Páginas web**

- Alex Osterwalder. Modelo Canvas.  
[www.emprenderesposible.org/modelo-canvas](http://www.emprenderesposible.org/modelo-canvas). (Consulta 12 de Noviembre de 2016)



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

# ANEXOS



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

REQUISITOS DE SICOES SISTEMA DE CONTRATACIÓN ESTATAL BOLIVIA



**MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS PÚBLICAS**  
DIRECCIÓN GENERAL DE NORMAS DE GESTIÓN PÚBLICA

**SABS**  
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

MODELO DE DOCUMENTO BASE DE CONTRATACIÓN PARA CONTRATACIÓN DE OBRAS  
APOYO NACIONAL A LA PRODUCCIÓN Y EMPLEO  
ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

Aprobado mediante Resolución Ministerial N° 055 de 24 de mayo de 2019.  
Elaborado en base al Decreto Supremo N° 0181 de 28 de junio de 2009 de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios.

ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA  
GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE POCOATA

TERCERA SECCION DE LA PROVINCIA CHAYANTA



APOYO NACIONAL A LA PRODUCCION Y EMPLEO  
SEGUNDA CONVOCATORIA

APERTURA DE CAMINO  
ACCESO PRINCIPAL - PARACAYA

CODIGO INTERNO:  
GAMP-ANPE 005/2017

POTOSI - BOLIVIA

MODELO DE DOCUMENTO BASE DE CONTRATACIÓN PARA CONTRATACIÓN DE OBRAS EN LA MODALIDAD DE APOYO NACIONAL A LA PRODUCCIÓN Y EMPLEO (ANPE)

CONTENIDO	
1.	NORMATIVA APLICABLE AL PROCESO DE CONTRATACIÓN..... 4
2.	PROponentes Elegibles..... 4
3.	ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS PREVIAS A LA PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS..... 4
4.	GARANTÍAS..... 4
5.	RECHAZO Y DESCALIFICACIÓN DE PROPUESTAS..... 6
6.	CRITERIOS DE SUSANABILIDAD Y ERRORES NO SUSANABLES..... 7
7.	DECLARATORIA DE SIERTERA..... 7
8.	CANCELACIÓN, SUSPENSIÓN Y ANULACIÓN DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN..... 7
9.	RESOLUCIONES RECURSIBLES..... 7
10.	DOCUMENTOS QUE DEBE PRESENTAR EL PROPONENTE..... 8
11.	RECEPCIÓN DE PROPUESTAS..... 8
12.	APERTURA DE PROPUESTAS..... 8
13.	EVALUACIÓN DE PROPUESTAS..... 9
14.	EVALUACIÓN PRELIMINAR..... 9
15.	MÉTODO DE SELECCIÓN Y ADJUDICACIÓN CALIDAD, PROPUESTA TÉCNICA Y COSTO..... 9
16.	MÉTODO DE SELECCIÓN Y ADJUDICACIÓN DE CALIDAD..... 11
17.	MÉTODO DE SELECCIÓN Y ADJUDICACIÓN PRECIO EVALUADO MÁS BAJO..... 12
18.	CONTENIDO DEL INFORME DE EVALUACIÓN Y RECOMENDACIÓN..... 14
19.	ADJUDICACIÓN O DECLARATORIA DESIERTA..... 14
20.	SUSCIPCIÓN DE CONTRATO..... 15
21.	MODIFICACIONES AL CONTRATO..... 16
22.	ENTREGA DE OBRA..... 16
23.	CIERRE DEL CONTRATO..... 17
24.	CONVOCATORIA Y DATOS GENERALES DE LA CONTRATACIÓN..... 18
25.	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS Y CONDICIONES REQUERIDAS PARA LA OBRA A CONTRATAR..... 19

PARTE I  
INFORMACIÓN GENERAL A LOS PROPONENTES

1. NORMATIVA APLICABLE AL PROCESO DE CONTRATACIÓN

El proceso de contratación para la contratación de obras se rige por el Decreto Supremo Nº 0181, de 28 de junio de 2009, de las Normas Básicas del Sistema de Administración de Bienes y Servicios (NB-SABS), sus modificaciones y el presente Documento Base de Contratación (DBC).

2. PROPONENTES ELEGIBLES

En esta convocatoria podrán participar únicamente los siguientes proponentes:

- a) Las personas naturales con capacidad de contratar.
- b) Empresas Constructoras nacionales.
- c) Asociaciones Accidentales de Empresas Constructoras nacionales.
- d) Micro y Pequeñas empresas - MYPES.
- e) Organizaciones no Gubernamentales nacionales, en asociación con empresas constructoras o Micro y Pequeñas Empresas.

3. ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS PREVIAS A LA PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS

3.1 Inspección Previa **Corresponde**

La inspección previa del lugar y el entorno donde se realizará la obra es obligatoria para todos los potenciales proponentes.

El proponente podrá realizar la inspección previa en la fecha, hora y lugar, establecidos en el presente DBC o por cuenta propia.

3.2 Consultas escritas sobre el DBC **No corresponde**

3.3 Reunión Informativa de Aclaración **No corresponde**

4. GARANTÍAS

De acuerdo con lo establecido en el Artículo 20 de las NB-SABS, el proponente decidirá el tipo de garantía a presentar entre: Boleta de Garantía, Garantía a Primer Requerimiento o Póliza de Seguro de Caución a Primer Requerimiento.

4.1 Las garantías requeridas, de acuerdo con el objeto, son:

- a) **Garantía de Seriedad de Propuesta.** La entidad convocante, cuando lo requiera, podrá solicitar la presentación de la Garantía de Seriedad de Propuesta, sólo para contrataciones con Precio Referencial mayor a Bs200.000.- (DOSCIENTOS MIL 00/100 BOLIVIANOS). En caso de contratación por tramos o paquetes, la Garantía de Seriedad de Propuesta podrá ser solicitada, cuando el Precio Referencial del tramo o paquete sea mayor a Bs200.000.- (DOSCIENTOS MIL 00/100 BOLIVIANOS). En este caso la Garantía de Seriedad de Propuesta podrá ser presentada por el total de tramos o paquetes al que se presente el proponente; o por cada tramo o paquete.
- b) **Garantía de Cumplimiento de Contrato.** La entidad convocante solicitará la Garantía de Cumplimiento de Contrato equivalente al siete por ciento (7%) del monto del contrato. Cuando se tengan programados pagos parciales, en sustitución de la Garantía de Cumplimiento de Contrato, se podrá prever una retención del siete por ciento (7%) de cada pago.



Las Micro y Pequeñas Empresas, presentarán una Garantía de Cumplimiento de Contrato por un monto equivalente al tres y medio por ciento (3.5%) del valor del contrato o se hará una retención del tres y medio por ciento (3.5%) correspondiente a cada pago cuando se tengan previstos pagos parciales.

- c) Garantía de Correcta Inversión de Anticipo. En caso de convenirse anticipo, el proponente deberá presentar una Garantía de Correcta Inversión de Anticipo, equivalente al cien por ciento (100%) del anticipo otorgado. El monto total del anticipo no deberá exceder el veinte por ciento (20%) del monto total del contrato.
d) Garantía Adicional a la Garantía de Cumplimiento de Contrato de Obras. El proponente adjudicado, cuya propuesta económica esté por debajo del ochenta y cinco por ciento (85%) del Precio Referencial, deberá presentar una Garantía Adicional a la de Cumplimiento de Contrato, equivalente a la diferencia entre el ochenta y cinco por ciento (85%) del Precio Referencial y el valor de su propuesta económica.

4.2 Ejecución de la Garantía de Seriedad de Propuesta.

La Garantía de Seriedad de Propuesta en caso de haberse solicitado será ejecutada cuando:

- a) El proponente decida retirar su propuesta con posterioridad al plazo límite de presentación de propuestas.
b) Se compruebe falsedad en la información declarada en el Formulario de Presentación de Propuesta (Formulario A-1).
c) Para la suscripción del contrato, la documentación presentada por el proponente adjudicado, no respalda lo señalado en el Formulario de Presentación de Propuesta (Formulario A-1).
d) El proponente adjudicado no presente, para la suscripción del contrato uno o varios de los documentos señalados en el Formulario de Presentación de Propuesta (Formulario A-1), salvo que hubiese justificado oportunamente el retraso por causas de fuerza mayor, caso fortuito u otras causas debidamente justificadas y aceptadas por la Entidad.
e) El proponente adjudicado desista, de manera expresa o tácita, de suscribir el contrato en el plazo establecido, salvo por causas de fuerza mayor, caso fortuito u otras causas debidamente justificadas y aceptadas por la Entidad.
f) El proponente adjudicado no presente la Garantía Adicional a la Garantía de Cumplimiento de Contrato de Obras, conforme lo establecido en el inciso c), del Artículo 21 de las NB-SABS.

5

4.3 Devolución de la Garantía de Seriedad de Propuesta

La Garantía de Seriedad de Propuesta, en caso de haberse solicitado, será devuelta a los proponentes, en un plazo no mayor a cinco (5) días hábiles, en los siguientes casos:

- a) Después de la notificación con la Resolución de Declaratoria Desierta.
b) Si existiese Recurso Administrativo de Impugnación, luego de su agotamiento, en contrataciones con montos mayores a Bs200.000.- (DOSCIENTOS MIL 00/100 BOLLIVIANOS).
c) Cuando la entidad convocante solicite la extensión del periodo de validez de propuestas y el proponente rehúse aceptar la solicitud.
d) Después de notificada la Resolución de Cancelación del Proceso de Contratación.
e) Después de notificada la Resolución de Anulación del Proceso de Contratación, cuando la anulación sea hasta antes de la publicación de la convocatoria.
f) Después de suscrito el contrato con el proponente adjudicado.

4.4 El tratamiento de ejecución y devolución de las Garantías de: Cumplimiento de Contrato, Adicional a la Garantía de Cumplimiento de Contrato de Obras y de Correcta Inversión de Anticipo, se establecerá en el Contrato.

5. RECHAZO Y DESCALIFICACIÓN DE PROPUESTAS

5.1 Procederá el rechazo de la propuesta cuando ésta fuese presentada fuera del plazo (fecha y hora) y/o en lugar diferente al establecido en el presente DBC.

5.2 Las causales de descalificación son:

- a) Incumplimiento u omisión en la presentación de cualquier Formulario de Declaración jurada requerido en el presente DBC.
b) Incumplimiento a la declaración jurada del Formulario de Presentación de Propuesta (Formulario A-1).
c) Cuando la propuesta técnica y/o económica no cumpla con las condiciones establecidas en el presente DBC.
d) Cuando la propuesta económica exceda el Precio Referencial.
e) Cuando producto de la revisión aritmética de la propuesta económica existiera una diferencia superior al dos por ciento (2%), entre el monto total de la propuesta y el monto revisado por el Responsable de Evaluación o la Comisión de Calificación.
f) Cuando el periodo de validez de la propuesta, no se ajuste al plazo mínimo requerido en el presente DBC.
g) Cuando el proponente no presente la Garantía de Seriedad de Propuesta, en contrataciones con Precio referencial mayor a Bs200.000.- (DOSCIENTOS MIL 00/100 BOLLIVIANOS), si ésta hubiese sido requerida.
h) Cuando la Garantía de Seriedad de Propuesta no cumpla con las condiciones establecidas en el presente DBC.
i) Cuando el proponente presente dos o más alternativas en una misma propuesta.
j) Cuando el proponente presente dos o más propuestas.
k) Cuando la propuesta contenga textos entre líneas, borrones y tachaduras.
l) Cuando la propuesta presente errores no subsanables.
m) Si para la suscripción del contrato, la documentación presentada por el proponente adjudicado, no respalda lo señalado en el Formulario de Presentación de Propuesta (Formulario A-1).
n) Si para la suscripción del contrato, la documentación solicitada no fuera presentada dentro del plazo establecido para su verificación; salvo que el proponente adjudicado hubiese justificado oportunamente el retraso por causas de fuerza mayor, caso fortuito o cuando la causa sea ajena a su voluntad.
o) Si para la suscripción del contrato, el proponente adjudicado no presente la Garantía Adicional a la Garantía de Cumplimiento de Contrato de Obras, cuando corresponda.
p) Cuando el proponente adjudicado desista de forma expresa o tácita de suscribir el contrato.

6

12. APERTURA DE PROPUESTAS

La apertura pública de propuestas se realizará en la fecha, hora y lugar señalados en el presente DBC, donde se dará lectura de precios ofertados y se verificará los documentos presentados por los proponentes, aplicando la metodología PRESENTO/NO PRESENTO, utilizando el Formulario V-1 correspondiente.

El acto se efectuará así se hubiese recibido una sola propuesta. En caso de no existir propuestas, el Responsable de Evaluación o la Comisión de Calificación suspenderá el acto y recomendará al BPP, que la convocatoria sea declarada desierta.

13. EVALUACIÓN DE PROPUESTAS

La entidad convocante, para la evaluación de propuestas podrá aplicar uno de los siguientes Métodos de Selección y Adjudicación:

- a) Calidad, Propuesta Técnica y Costo. [Aplica este Método]
b) Calidad. [No aplica este Método]
c) Precio Evaluado Más Bajo. [No aplica este Método]

14. EVALUACIÓN PRELIMINAR

Concluido el acto de apertura, en sesión reservada, el Responsable de Evaluación o la Comisión de Calificación, determinará si las propuestas continúan o se descalifican, verificando el cumplimiento sustancial y la validez de las Declaraciones Juradas; y cuando corresponda la Garantía de Seriedad de Propuesta, utilizando el Formulario V-1 correspondiente.

15. MÉTODO DE SELECCIÓN Y ADJUDICACIÓN CALIDAD, PROPUESTA TÉCNICA Y COSTO [No aplica este Método]

La evaluación de propuestas se realizará en dos (2) etapas con los siguientes puntajes:

PRIMERA ETAPA: Propuesta Económica (PE), 20 puntos
SEGUNDA ETAPA: Propuesta Técnica (PT), 80 puntos

15.1 Evaluación de la Propuesta Económica

15.1.1 Errores Aritméticos

Se corregirán los errores aritméticos, verificando la información del Formulario de Presupuesto por Ítems y General de la Obra (Formulario B-1) de cada propuesta, considerando lo siguiente:

- a) Cuando exista discrepancia entre los montos indicados en numeral y literal, prevalecerá el literal.
b) Cuando exista diferencia entre el precio unitario señalado en el Formulario de Presupuesto por Ítems y General de la Obra y el total de un ítem que se haya obtenido multiplicando el precio unitario por la cantidad de unidades, prevalecerá el precio unitario cotizado para obtener el monto correcto.
c) Si la diferencia entre el monto leído de la propuesta y el monto ajustado de la revisión aritmética, es menor o igual al dos por ciento (2%), se ajustará la propuesta; caso contrario la propuesta será descalificada.
d) Si el monto ajustado por revisión aritmética superara el Precio Referencial, la propuesta será descalificada.

El monto resultante producto de la revisión aritmética, denominado Monto Ajustado por Revisión Aritmética o Precio Ajustado MAPRA deberá ser registrado en la cuarta columna del Formulario V-3.

En caso de que producto de la revisión, no se encuentre errores aritméticos el precio de la propuesta o valor leído de la propuesta (pp) deberá ser trasladado a la cuarta columna del Formulario V-3.

9

15.1.2 Margen de Preferencia.

Una vez efectuada la corrección de los errores aritméticos, a las propuestas que no fuesen descalificadas se aplicará los márgenes de preferencia, cuando corresponda.

De los dos (2) márgenes de preferencia para Empresas Constructoras o Asociaciones Accidentales detallados en el párrafo II, del Artículo 30 de las NB-SABS, se aplicará solamente uno (1).

Se aplicará el Margen de Preferencia al Monto ajustado por revisión aritmética (MAPRA) de acuerdo con lo siguiente:

Table with 3 columns: #, PARTICIPACIÓN NACIONAL, Margen de Preferencia, Factor de Ajuste (fa). Row 1: 1, Propuestas de empresas constructoras... (51%), 5%, 0.95. Row 2: 2, Propuestas de asociaciones accidentales... (51%), 5%, 0.95. Row 3: 3, En otros casos, 0%, 1.00.

15.1.3 Precio Ajustado

El Precio Ajustado, se determinará con la siguiente fórmula:

PA = MAPRA + fa

Dónde:

- PA Precio ajustado a efectos de calificación
MAPRA Monto Ajustado por Revisión aritmética
fa Factor de ajuste

El resultado del PA de cada propuesta será registrado en la última columna del Formulario V-3.

15.1.4 Determinación del Puntaje de la Propuesta Económica

Una vez efectuada la corrección de los errores aritméticos y cuando corresponda aplicados los márgenes de preferencia de la última columna del Formulario V-3, se seleccionará la propuesta con el menor valor PAMY.

A la propuesta de menor valor se le asignará veinte (20) puntos, al resto de las propuestas se les asignará un puntaje inversamente proporcional, según la siguiente fórmula:

PE = (PAMY \* 20) / PA

Dónde:

- PE Puntaje de la Propuesta Económica Evaluada
PAMY Precio Ajustado de la Propuesta con el Menor Valor
PA Precio Ajustado de la Propuesta a ser evaluada

10



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

DOCUMENTOS DE LEGALIDAD COMO EMPRESA EMSTOR



LOGO



ALGUNOS EQUIPOS DE LA EMPRESA EMSTOR





Cuadro Nº 16 Equipos

MARCA CATERPILLAR	TIPO	POTENCIA HP
D6D		140
D6H		170
936 E		140



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

325L



168

Fuente: Empresa EMSTOR



BRAINSTORME

DEMOLICIONES

TALLER MECÁNICO  
EXCLUSIVO DE  
MAQUINARIA  
PESADA CON  
REPUESTOS Y  
LUBRICANTES CON  
VALORACIÓN DE  
FUNCIONAMIENTO

PAGINA WEB Y  
REVISTA  
EXCLUSIVA DE  
TRACTORES Y  
EQUIPOS A LA  
VENTA CON  
VALORACIÓN DE  
FUNCIONAMIENTO  
DE EQUIPOS  
PROPIOS Y  
TERCEROS

ALQUILER DE  
ANDAMIOS

COMPRA DE  
ENCOFRADOS  
MODULARES  
ORMA,  
PROYECTORES Y  
MODULADORES

SERVICIO DE  
CATERING PARA  
TRABAJADORES  
EN CAMPAMENTO

FABRICACIÓN DE  
CASAS  
DESMONTABLES

LABORATORIO DE  
SUELOS Y  
TOPOGRAFÍA DE  
ULTIMA  
GENERACIÓN

CASAS  
PREFABRICADAS

SERVICIO DE  
SEGURIDAD EN EL  
TRASLADO DE  
EQUIPOS POR  
CARRETERA

EPP'S EQUIPOS DE  
SEGURIDAD

EVALUADORA DE  
EQUIPOS DE  
MAQUINARIA  
PESADA

ASEGURADORA

ALQUILER DE  
ENCOFRADOS POR  
MODULO



3 LÍNEAS DE NEGOCIO

LÍNEA DE NEGOCIO: ALQUILER DE ANDAMIOS Y ENCOFRADOS MODULARES ORMA Y HERRAMIENTAS

TABLA DE CUADRO ESTRATÉGICO

VARIABLES	EMPRESA CONSTRUCTORA EMSTOR	EMPRESAS CONSTRUCTORAS Y CONSULTORAS	SEGUNDO NIVEL DE NO CLIENTES	ERIC
Diseño de proyectos	3	3	0	E
Experiencia	1,8	2,4	0	E
Matenimiento	2,5	2	0	E
Precio	2	2,8	1,5	R
Diversidad de equipos	1,5	3	0,5	R
Mano de obra	1	2,5	1,2	I
Puntualidad	2,8	3	3	I
Diversidad de servicios	2,5	2,9	3	I
Disponibilidad	2,5	2,2	3	I
Calidad de Servicio	2,5	2,7	3	I
Adquisición de andamios y encofrados	0	0,5	4	I
Alquiler de andamios	0	0	4	C
Alquiler de Encofrados modulares ORMA, proyectoras y vibradores	0	0	4	C
Asesoría en el armado y desarmado de andamios	0	0	4	C
Alquiler de herramientas para mantenimiento	0	0	4	C
E-COMMERCE	0	0	4	C



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

ENCOFRADO ACTUALMENTE EN BOLIVIA



PROPUESTA DE ENCOFRADO



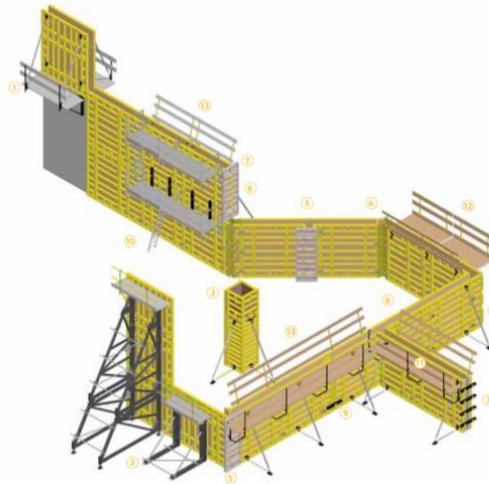
**ENCOFRADO MODULAR ORMA**

El encofrado vertical: resistente, versátil y con multitud de aplicaciones



■ Posibilidades del sistema ORMA:  
Prestaciones y Soluciones

1 Sistemas de trepado	11 Encuentros en T
2 Soportes de encofrado a una cara	12 Compensaciones
3 Pilares	13 Ménsula ORMA-BRIO
4 Pilar embebido	14 Ménsula de trabajo
5 Esquinas a 90°	15 Plataforma ORMA
6 Esquinas distintas a 90°	16 Barandilla frontal
7 Cierre de muro	



ALGUNOS ANDAMIOS ACTUALMENTE EN BOLIVIA





UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI



ANDAMIOS PROPUESTOS





## Seguridad en Andamios – OSHA

¿Que tienen en común una construcción y un escenario para conciertos?, **andamios**, muchas de las obras en construcción que vemos en México y en algunos conciertos o espectáculos hay presencia de andamios, esto implica que exista un riesgo de caída de personas, objetos o inestabilidad de la estructura; al tomar en cuenta las estadísticas, del 100% de lesiones y enfermedades que ocurren en la industria de la construcción anualmente, el 2% está relacionado con andamios. En adición, del total de muertes ocupacionales que ocurren anualmente, al menos el 8.5% es asociado con el trabajo en andamios.

Esto explica, porque la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA, por sus siglas en inglés) estableció el Código de Regulaciones Federales (CFR, siglas en inglés) **29 1926** para establecer estándares de seguridad en la industria de la construcción y específicamente la **Subparte L** que establece lineamientos para trabajar sobre *andamios* o alrededor de estos.

Así mismo en nuestro país en el año **2011**, se desarrolló por parte de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-009-STPS-2011, CONDICIONES DE SEGURIDAD PARA REALIZAR TRABAJOS EN ALTURA.

Las cinco situaciones/condiciones más comunes causantes de accidentes durante el uso de andamios:

Caídas por ausencia de:

- Barandales o pasamanos
- Sistema de protección personal contra caídas

Accesos inseguros:

- Escaleras mal instaladas

Electrocución por:

- Contacto del trabajador con cables energizados
- Contacto de los materiales con cables energizados
- Contacto de la plataforma con cables energizados

Golpes por objetos que caen del andamio:

- Herramientas que se caen de la plataforma
- Componentes del andamio que se caen durante el proceso de armado o desmontaje del andamio

Colapso del andamio:

- Andamios altos inestables o no asegurados/amarrados
- Andamios pequeños, son los más comunes

¿Qué podemos hacer para disminuir estos riesgos?

- Adiestrar a los trabajadores
- Comenzar con un desplante sólido para el soporte del andamio
- Instalar los componentes adecuadamente
- Diseñar los andamios en una proporción de 4: 1
- No sobrecargarlos con materiales
- Construir completamente las plataformas
- Usar barandales, pasamanos y equipo de protección personal
- Inspeccionar el andamio antes de cada jornada de trabajo
- Suministrar acceso apropiado y seguro
- Protección para que no se caigan materiales o herramientas desde el andamio



ALQUILER DE HERRAMIENTAS

SOLDADORA



MOTOBOMBA 3 PULGADAS



MEZCLADORAS CON MOTOR A GASOLINA



ARCO TRIFASICO DE 450 AMPERIOS



ARCO PORTATIL DE 250 AMPERIOS



AMOLADORA





UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

TALADROS PORTATILES



RECTIFICADORA PORTATIL





**LINEAS DE NEGOCIO EMSTOR**

**Línea de negocio: Prefabricado de oficinas, campamentos para empresas constructoras y prefabricado de casas para personas naturales.**

VARIABLES	EMPRESA CONSTRUCTORA EMSTOR OBRAS VIALES	EMPRESAS CONSTRUCTORAS INFRAESTRUCTURAS	TERCER NIVEL DE NO CLIENTES	ERIC
Experiencia	1,8	2,8	0	E
Mantenimiento	0	0	0	E
Diseño de proyectos	3	3	0	E
Diversidad de servicios	2,5	2,9	1,5	R
Diversidad de equipos	1,5	3	1	R
Puntualidad	2,8	3	3	I
Precio	1,5	3	2	I
Disponibilidad	2,5	2,9	3	I
Calidad de Servicio	2,5	2,7	3	I
Casas y oficinas desmontables de material reciclado, prefabricadas y con altos estándares de diseño que pueden ser apiladas tal y como se arman los legos	0	0	4	C
Edificios, Chalets, casas prefabricadas	0	0	4	C
Cupones de valor en material, para futuras construcciones. Puede ser regalo para terceros.	0	0	4	C
Fiesta de entrega de obra (casa, chalet, etc) con vecinos	0	0	4	C
ECOMMERCE	0	0	4	C



**Línea de Negocio: Suministro de Alimentos y servicio de catering a empresas**

VARIBLES	EMPRESA CONSTRUCTORA EMSTOR OBRAS VIALES	EMPRESAS CONSTRUCTORAS INFRAESTRUCTURAS	TERCER NIVEL DE NO CLIENTES	ERIC
Experiencia	1,8	2	0	E
Mantenimiento	2,5	2	0	E
Diseño de proyectos	3	3	0	E
Diversidad de servicios	2,5	2,9	0	E
Diversidad de equipos	1,5	3	0	E
Puntualidad	2,8	3	3,5	I
Precio	1,5	1,8	2	I
Disponibilidad	2,5	2,9	3	I
Calidad de Servicio	2,5	2,2	3	I
Mano de obra	1	3	4	I
Servicio de catering de Almuerzos y cenas pre- cocidos para trabajadores en áreas rurales y urbanas	0	0	3	C
Suministro de alimentos a empresas públicas y privadas.	0	0	4	C
ECOMMERCE	0	0	4	C



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

IMÁGENES DE PERSONAS QUE COCINAN PARA TRABAJADORES EN OBRAS EN ÁREAS RURALES

