

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE TITULACIÓN

**ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA
CEMENTERA ECUATORIANA CONSIDERANDO LAS
VARIACIONES ECONÓMICAS DEL PAÍS DURANTE EL
PERÍODO 2011-2015**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL (MBA)**

SERGIO ANTONIO TERÁN SÁNCHEZ

sergioteran.sanchez@hotmail.com

Director: Msc, Jaime Luis Cadena Echeverría

jaime.cadena@epn.edu.ec

2016

DECLARACIÓN

Yo Sergio Antonio Terán Sánchez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

SERGIO ANTONIO TERÁN SÁNCHEZ

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Sergio Antonio Terán Sánchez bajo mi supervisión.

ING. JAIME LUIS CADENA ECHEVERRÍA. M.SC.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por su apoyo y en especial a mi esposa Judy, a quien amo, respeto y admiro, quienes han sido incondicionales en mi vida, en mi crecimiento personal y profesional. Por quienes como padre y esposo daré siempre lo mejor de mí.

Agradezco al Ing. Jaime Cadena por su guía y paciencia y sobre todo por su don de gente y profesionalismo.

Agradezco a toda mi familia, amigos y compañeros por su apoyo y preocupación a lo largo de la elaboración de la tesis, por sus palabras de ánimo y motivación, sin duda su cariño es el valor más grande de esta tesis.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi familia y a Dios por tantas bendiciones que me ha dado en la vida y por los nuevos retos y misiones que me depara a futuro.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE CUADROS.....	i
LISTA DE ANEXOS.....	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	x
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.3. OBJETIVO	6
1.3.1 Objetivos Específicos	6
2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1. DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD	8
2.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	10
2.2.1. El modelo de las cinco fuerzas de Porter	10
2.2.1.1. Rivalidad entre competidores	11
2.2.1.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores	12
2.2.1.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos	12
2.2.1.4. Poder de negociación de los proveedores	13
2.2.1.5. Poder de negociación de los consumidores	13
2.3. MODELOS DE COMPETITIVIDAD.....	14
2.3.1. TEORÍA DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA	16
2.3.1.1. Nivel meta.....	19
2.3.1.1.1. Formación social de estructuras como requisito para la modernización de la economía.....	19

2.3.1.1.2 Patrones de organización social capaces de fortalecer las políticas de localización basadas en el diálogo	20
2.3.1.1.3 Orientación para la acción en patrones complejos de organización y conducción	20
2.3.1.2. Nivel macro	21
2.3.1.2.1 Mantenimiento del equilibrio en la economía interior	21
2.3.1.2.2 Mantenimiento del equilibrio en el comercio exterior	21
2.3.1.3. Nivel micro	22
2.3.1.3.1 Determinantes de la competitividad a nivel de empresa	22
2.3.1.3.2 Nuevos conceptos organizativos en el desarrollo de producto	23
2.3.1.3.3 Nuevos conceptos organizativos en la producción	23
2.3.1.3.4 Desarrollo de redes	23
2.3.1.3.5 Tamaño de empresa y competitividad	24
2.3.1.4. Nivel meso	24
2.3.1.4.1. Formas de interacción innovadora entre empresas, Estado e instituciones intermediarias	25
2.3.1.4.2. Desarrollo de clústers o núcleos industriales y redes institucionales a nivel regional y nacional	25
2.3.1.4.3. Capacitación y perfeccionamiento	26
2.3.1.4.4. Investigación y tecnología	26
2.3.1.4.5 Sector financiero e inversiones industriales	27
2.3.1.4.6. Dimensión de la política ecológica	27
2.3.2. WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK	28
2.3.3. TRADECAN, MAGIC Y TRADEMAP	30

2.4. Análisis y selección del Modelo de Competitividad para la investigación	32
2.4.1. Análisis del método de CEPAL	33
2.4.2. Análisis del método World Competitiveness Yearbook IMD	35
2.4.3. Análisis y selección de la Competitividad Sistémica	36
2.5. ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD	38
2.5.1. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR INDUSTRIAL CEMENTERO	42
2.5.1.1. Breve historia	42
2.5.1.2 Proceso Industrial	45
2.5.1.3. La importancia del sector de la construcción.....	47
2.5.1.4. Producto Interno Bruto	50
2.5.1.5. Precio del Petróleo	54
2.5.1.6. Balanza Comercial	56
2.5.1.7. Deuda Total.....	57
2.5.1.8. Tipo de Cambio	59
2.5.1.9. Evolución Salarial.....	60
2.5.2 Situación actual del sector cementero en el Ecuador.....	62
2.5.2.1. PERFIL DE LAFARGE-HOLCIM	63
2.5.2.2. PERFIL DE UNACEM ECUADOR	65
2.5.2.3. PERFIL DE UCEM-YURA.....	65
2.5.3. Selección de la muestra o Población.....	67
3. METODOLOGÍA	68
3.1. ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA EN LA INDUSTRIA CEMENTERA	68
3.1.1. NIVEL META	69

3.1.1.1. Formación	70
3.1.1.2. Patrones	73
3.1.1.3. Capacidad estratégica y política	78
3.1.1.3.1. Cierre de brechas de Inequidad	79
3.1.1.3.2. Tecnología, innovación y conocimiento	79
3.1.1.3.3. Sustentabilidad ambiental	80
3.1.1.3.4. Matriz productiva y sectores estratégicos	80
3.1.1.3.4.1. Sector energético	82
3.1.1.3.4.2. Sustitución de importaciones	82
3.1.1.3.4.3. Inclusión de actores y desconcentración territorial de la producción	82
3.1.1.3.4.4. Productividad y competitividad	82
3.1.1.3.4.5. Factores socio culturales	83
3.1.1.3.4.5.1. Grado de formación del consumidor	83
3.1.1.3.4.5.2. Seguridad ciudadana	83
3.1.1.3.4.5.3. Conductas de consumo	84
3.1.1.3.4.5.4. Defensa del consumidor	84
3.1.1.3.4.5.5. Distribución de la población	84
3.1.1.3.4.5.6. Fuerza Sindical	85
3.1.1.3.4.5.7. Cambios en la familia	85
3.1.1.3.4.5.8. Valores sociales	85
3.1.1.3.4.5.9. Calidad de vida	86
3.1.2. NIVEL MACRO	86
3.1.2.1. Política presupuestaria y fiscal:	87
3.1.2.1.1. Los Ingresos	88

3.1.2.1.2. Los Gastos:	91
3.1.2.1.3. Construcción	91
3.1.2.2. Política monetaria y cambiaria	92
3.1.2.2.1. Manejo de la masa monetaria nacional.....	92
3.1.2.2.2. Sector financiero privado eficaz y diversificado	94
3.1.2.2.3. Tasa de interés	96
3.1.2.2.4. Competencia eficaz en los mercados de moneda y de capitales.....	99
3.1.2.3. Políticas comerciales.....	100
3.1.2.3.1. Comercio exterior	100
3.1.2.3.2. Tratados de Libre Comercio	106
3.1.2.3.2.1. Acuerdo Comercial entre los Países Miembros de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).	107
3.1.2.3.2.2. Acuerdo de Alcance Parcial No. 29 con México.....	107
3.1.2.3.2.3. Acuerdo de Complementación Económica No. 65 con Chile	108
3.1.2.3.2.4. Acuerdo de Alcance Parcial entre Ecuador y El Salvador.....	108
3.1.2.3.2.5. Acuerdo Comercial entre los Países Miembro de la Comunidad Andina (CAN)	108
3.1.2.3.2.6. Acuerdo de Complementación Económica No. 59 – Mercosur	109
3.1.2.4. Política de competencia	109
3.1.3. NIVEL MICRO	110
3.1.3.1. Eficiencia o nivel de competitividad de la industria cementera	111
3.1.3.1.1. Competitividad en factor capacidad de molienda.....	111
3.1.3.1.2. Competitividad en factor de producción de clinker.....	116
3.1.3.1.3. Factor histórico y financiero estratégico.....	118

3.1.3.1.3.1. Cementos HOLCIM.....	120
3.1.3.1.3.2. Cementos UCEM.....	122
3.1.3.1.3.3. Cementos UNACEM.....	125
3.1.3.1.4. Análisis competitividad financiera balances 2011-2014.....	128
3.1.3.1.5. Competitividad en factor geográfico.....	155
3.1.3.1.6. Competitividad en factor precio.....	157
3.1.3.2. Determinación nivel de competitividad en Calidad.....	166
3.1.3.3. Competitividad en Flexibilidad & Innovación.....	168
3.1.3.3.1. Competitividad en factor oferta de productos.....	171
3.1.3.3.2. Competitividad en factor oferta de productos complementarios.....	175
3.1.3.3.3. Competitividad en factor Comercial.....	177
3.1.4. NIVEL MESO.....	180
3.1.4.1 Infraestructura física.....	182
3.1.4.1.1. Transporte.....	182
3.1.4.1.2. Sector Energético.....	185
3.1.4.1.3. Nueva Infraestructura Educativa.....	188
3.1.4.1.4. Yachay (Ciudad del Conocimiento).....	190
3.1.4.1.5. Megaproyectos Hídricos.....	192
3.1.4.1.6. Telecomunicaciones.....	193
3.1.4.1.7. Políticas Regionales.....	198
3.1.4.1.8. Políticas comerciales.....	201
3.1.4.2. Sector.....	201
3.1.4.3. Política ecológica.....	209
3.1.4.4. RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	214

3.1.4.5. MEJORAS EN COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CEMENTERO	
ANALISIS FODA Y ESTRATÉGICAS 2015-2016.....	220
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	232
4.1 CONCLUSIONES	232
4.2 RECOMENDACIONES.....	235
ANEXOS	237
BIBLIOGRAFÍA	259

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1.- Tasa de variación anual PIB vs Cemento	4
Cuadro 2. – El modelo de las cinco fuerzas de Porter	11
Cuadro 3: Factores determinantes de la competitividad sistémica	17
Cuadro 4.- Cuadro comparativo de métodos de competitividad	33
Cuadro 5.-Exportaciones por continente, área económica y país	34
Cuadro 6.- Ranking.....	36
Cuadro 7.- Estructura, elaboración Tesis bajo la metodología sistémica	38
Cuadro 8.- Estrategias de la ventaja competitiva sustentable.....	41
Cuadro 9.- Proceso elaboración de cemento.....	46
Cuadro 10.- Actividad económica de la construcción	48
Cuadro 11.- Establecimientos ferreteros por provincia	48
Cuadro 12.- Personal ocupado	49
Cuadro 13.- Variación del PIB total vs PIB construcción M\$.....	50
Cuadro 14.- PIB Construcción miles de Dólares	51
Cuadro 15.- Formación bruta de Capital fijo	52
Cuadro 16.- PIB construcción por trimestres.....	53
Cuadro 17.- Tasas de variación anual del PIB por sector	54
Cuadro 18.- Exportaciones de petróleo y precio.....	55
Cuadro 19.- Ingresos petroleros base caja	55
Cuadro 20.- Balanza comercial.....	56
Cuadro 21.- Deuda externa	57
Cuadro 22.- Riesgo país.....	58

Cuadro 23.- Dólar vs otras Monedas	59
Cuadro 24.- Tipo de Cambio y/o Inflación Ecuador	59
Cuadro 25.- Valor del salario.....	60
Cuadro 26.- Incidencia de pobreza	61
Cuadro 27.- Plantas de cemento y molienda.....	62
Cuadro 28.- Consejo nacional de planificación	70
Cuadro 29.- Articulación del Sistema Nacional de Planificación	73
Cuadro 30.- Estrategia de acumulación, distribución y redistribución.....	81
Cuadro 31.- Presupuesto sector público no financiero SPNF.....	87
Cuadro 32.- Ingresos del gobierno central.....	89
Cuadro 33.-Exportaciones por grupo de productos	89
Cuadro 34.- Política fiscal	90
Cuadro 35.- Oferta monetaria M1.....	93
Cuadro 36.- Reservas internacionales.....	94
Cuadro 37.- Cartera y depósitos del sistema financiero	95
Cuadro 38.- Créditos otorgados por la banca privada.	96
Cuadro 39.- Tasas de interés referenciales vigentes	96
Cuadro 40.- Tasas de interés preferenciales	98
Cuadro 41.- Tasas de interés por segmento.	99
Cuadro 42.- Índice de tipo de cambio efectivo real.....	100
Cuadro 43.- Déficit balanza comercial	101
Cuadro 44.- Balanza comercial mensual	101
Cuadro 45.- Índices de tipo de cambio real	102
Cuadro 46.- Impacto de importaciones sector de la construcción	102

Cuadro 47.- Principales mercados de exportación.....	103
Cuadro 48.- Plan de salida salvaguardias	104
Cuadro 49.- Capacidad de molienda de cemento	115
Cuadro 50.- Ventas sobre la capacidad de molienda	115
Cuadro 51.- Importación de Clinker vs venta de cemento	117
Cuadro 52.- Operaciones	128
Cuadro 53.- Inversiones vs financiamiento Holcim	130
Cuadro 54.- Inversiones versus financiamiento UNACEM	131
Cuadro 55.- Inversiones versus financiamiento UNACEM	132
Cuadro 56.- Inversiones versus financiamiento industria.....	133
Cuadro 57.- Rentabilidad Holcim.....	134
Cuadro 58.- Clinker importado	134
Cuadro 59.- Rentabilidad UNACEM Ecuador	135
Cuadro 60.- Rentabilidad UCEM	135
Cuadro 61.- Rentabilidad industria.....	136
Cuadro 62.- Participación en ventas anuales	137
Cuadro 63.- Rentabilidad anual	138
Cuadro 64.- Ebitda & Eva Holcim.....	139
Cuadro 65.- Ebitda & Eva UNACEM	140
Cuadro 66.- Ebitda & Eva.....	141
Cuadro 67.- Ebitda & Eva Mercado	142
Cuadro 68.- Generación de valor industrial Eva.....	143
Cuadros 69.- Ratios de rentabilidad cementera vs industria (2011-2014).....	144
Cuadros 70.- Ratios de endeudamiento cementeras vs industria (2011-2014).....	145

Cuadro 71.- Liquidez y endeudamiento empresas cementeras vs mercado (2011-2013)	147
Cuadro 72.- Ratios de liquidez actividad y endeudamiento (2014)	148
Cuadro 73.- Ratios actividad empresas cementeras vs industria (2011-2014)	149
Cuadro 74.- Ratios de actividad 1	150
Cuadro 75.- Ratios de actividad 2	151
Cuadro 76.- Ratios de liquidez	152
Cuadro 77.- Ratios de endeudamiento	152
Cuadro 78.- Ratios de rentabilidad	153
Cuadro 79.- Ventas/Empleado	154
Cuadro 80.- Flete \$/ton Provincia/Volumen	156
Cuadro 81.- Incremento de precio por tonelada vs inflación.	158
Cuadro 82.- Precio venta al público cemento zona influencia	162
Cuadro 83.- PVP \$/saco Provincia/volumen	163
Cuadro 84.- Cuadro organizacional empresas cementaeras.	167
Cuadro 85.- Flexibilidad de la Organización vs Necesidad del cliente.	170
Cuadro 86.- Oferta de productos en sacos	171
Cuadro 87.- Oferta de productos en granel	174
Cuadro 88.- Oferta de productos complementarios	176
Cuadro 89.- Visión comercial	178
Cuadro 90.- Egresos del presupuesto del gobierno central.	181
Cuadro 91.- Infraestructura: puertos, redes ferroviarias y viales.	183
Cuadro 92.- Principales Inversiones en Hidroeléctricas	186
Cuadro 93.- Principales Hidroeléctricas del País.	187

Cuadro 94.- CO2 de ahorro en proyectos	188
Cuadro 95.- Inversión en infraestructura educativa.....	189
Cuadro 96.- Ciudad del Conocimiento.	191
Cuadro 97.- Proyectos de desarrollo Hídrico.....	193
Cuadro 98.- Proyectos planificados	194
Cuadro 99.- Crecimiento anual de abonados de telefonía móvil 2009-2015.....	195
Cuadro 100.- Número de usuarios celulares e internet.....	196
Cuadro 101.- Acceso al internet según área.	197
Cuadro 102.- Porcentaje de personas que utilizan computadora por área	197
Cuadro 103.- Porcentaje de personas que tienen celular activado por área.....	198
Cuadro 104.- Sistema financiero.	202
Cuadro 105.- Sistema de bancos privados, índices financieros.....	205
Cuadro 106.- Plan anual de inversiones.....	207
Cuadro 107.- Préstamos hipotecarios	208
Cuadro 108.- Porcentaje de colocación del crédito por monto de financiamiento. ...	208
Cuadro 109.- Evolución Precio de m2 Sur de Quito	209
Cuadro 110.- Inversiones Prevista Petróleo.....	210
Cuadro 111.- Inversión en Minería.....	211
Cuadro 112.- Competitividad sistémica aplicada a la industria cementera.	215
Cuadro 113.- Dimensión macro.....	216
Cuadro 114.- Cálculo de índices.....	217
Cuadro 115.- Cálculo de índices por peso de cada variable macro	217
Cuadro 116.- Cálculo de índices por peso de cada variable micro.....	218
Cuadro 117.- Cálculo de índices por peso de cada variable Meta	218

Cuadro 118.- Cálculo de índices por peso de cada variable meso.....	219
Cuadro 119 – Foda y Estrategias Lafarge-Holcim	222
Cuadro 120 – Foda y Estrategias UNACEM.....	224
Cuadro 121 – Foda y Estrategias UCEM.....	225
Cuadro 122 – Foda y Estrategias Industria Cementera.....	227
Cuadro 123 – Estrategias para mejorar los niveles de competitividad	231

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A-The IMD World Competitiveness Yearbook (WCY).....	237
ANEXO B-Deuda externa	239
ANEXO C-Balances Financieros de Empresas cementera.....	241
ANEXO D-Unidades educativas	245
ANEXO E-Cuadro Matriz Interacción Niveles Macro-Micro-Meta-Meso.....	248

RESUMEN

La presente tesis de grado tiene por objetivo, realizar un análisis de la competitividad de la industria cementera ecuatoriana considerando las variaciones económicas del país durante el periodo 2011 -2015.

En el primer capítulo se realiza un análisis de la situación del país y del sector de la construcción y su impacto en la industria cementera, identificando la problemática y se especifica los objetivos a alcanzar en esta tesis.

En el segundo capítulo se describe el marco teórico a aplicar en el desarrollo de la tesis, entre las cuales se analizó el modelo de cinco fuerzas de Porter, Competitividad Sistémica, Competitividad Mundial promovido por el International Institute for Management IMD, y los modelos de la CEPAL. Se complementó el marco teórico con estrategias de competitividad, un análisis de indicadores Macroeconómicos y el marco de estudio que es la totalidad del mercado cementero del país.

En el tercer capítulo se aplica el modelo de Competitividad Sistémica, dentro del cual encontraremos que describimos los diferentes niveles Meta, Macro, Micro y Meso, obteniendo diferentes fuentes de información cuantitativa y cualitativa, reuniones de trabajo, y la aplicación de una matriz de relación entre los diferentes niveles con el cual se mide la interacción entre los diferentes niveles. Se presenta los resultados obtenidos de la matriz elaborada por el autor, la calificación y ponderación de los

mismos en aspectos de competitividad. Se describe también un análisis FODA y sugerencias estratégicas del sector cementero y de cada empresa cementera.

El último capítulo se especifica las conclusiones y recomendaciones encontradas a lo largo de la elaboración de la tesis, que permite tener una visión clara de la situación de competitividad de esta industria y su aporte al país.

ABSTRACT

This thesis aims to realize an analysis of the Ecuadorian cement industry competitiveness taking in consideration the economy variables of the country in the period 2010-2015.

In the first chapter will be performed an analysis of the country's economy and the impact of it in the building and concrete sector through public and private information, the objectives to be achieved is specified and the problem is identified.

In the second chapter describes the theoretical framework used in this thesis, for example Porter's five forces, Systemic competitiveness, World competitiveness promoted by the International Institute for Management (IMD) and CEPAL models. This has been complement with competitiveness strategies, analysis of macroeconomic indicators and all the concrete industry of the country.

In the third chapter is applied the Systemic competitiveness model in which is described different levels: Meta, Macro, Micro and Meso, as a result different information sources quantitative and qualitative are used, work meetings and the interaction of different levels. A FODA analysis is also described and strategic suggestion of the concrete industry and of each concrete company.

In the last chapter is specified the conclusions and recommendations founded through the thesis process that allow you to have a brighter vision of the competitiveness industry situation.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

Esta tesis plantea un análisis de la competitividad que nos permita generar un conocimiento de la industria cementera y buscar oportunidades que beneficien a la industria.

Los datos serán codificados mediante estadística descriptiva, porque este estudio tiene como propósito describir y analizar los resultados de las variables que señalan el nivel de competitividad de las empresas del sector cementero.

Por lo que se aplicará una investigación cuantitativa, puesto que para alcanzar el objetivo de la investigación es necesario conseguir las variables de competitividad de la industria, para lo cual es importante recabar información de la economía del país y el impacto del sector de la construcción y cementero a través de información pública y privada.

La información cuantitativa también tiene su importancia, investigando los diferentes productos de cemento que existe en mercado, su aplicación o segmento de mercado, los servicios que las compañías cementeras ofertan, cadena de distribución, logística, franquicias, etc.

Una vez recabada la información cuantitativa y cualitativa se procederá a clasificarla y analizarla. Además, requiere el uso de recursos y de métodos estadísticos, que nos permitan correlacionar las diferentes variables obtenidas de las instituciones públicas descritas en este plan de tesis y la información cualitativa y cuantitativa de las entidades privadas durante el periodo de análisis 2011-2015

Inicialmente este estudio tiene un alcance exploratorio que permita procesar la información necesaria para alcanzar el objetivo de la investigación y complementarlo con un análisis de tipo descriptivo de los resultados de las variables que señalan el nivel de competitividad de los actores del sector, es decir, se mide y evalúa diversos aspectos relacionados con el tema a investigar.

Las herramientas de recolección de información se realizan a través de fuentes primarias y secundarias, a través de la web de organismos oficiales y reconocidos. Se podrían aplicar encuestas de ser necesario para medir información cualitativa y cuantitativa, de no encontrarse información suficiente o confiable de variables de interés de nuestro estudio.

Herramientas como el análisis FODA, análisis de índices financieros de los balances de las empresas cementeras, datos codificados mediante estadística descriptiva, ayudan a un análisis estructurado de las variables de competitividad del sector.

La aplicación del modelo de competitividad sistémica es el aplicado en este estudio.

La investigación abarcará el universo de todas las empresas cementeras del país.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

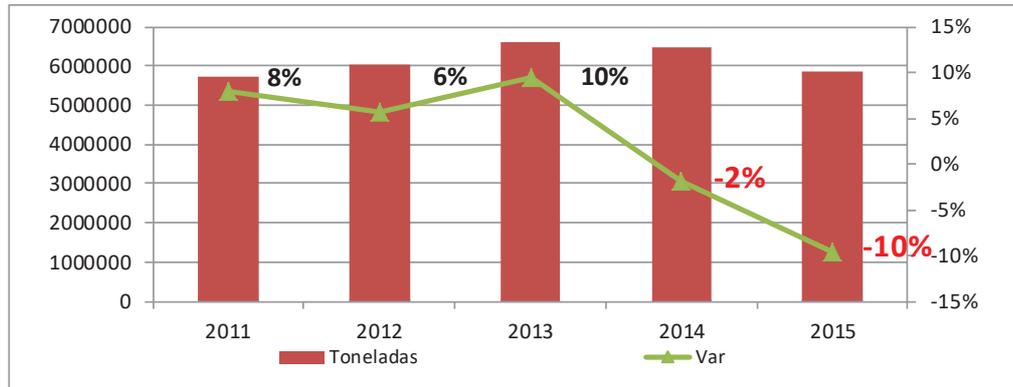
El sector de la construcción ha tenido a partir del año 2011, un crecimiento importante, apalancado por las nuevas inversiones que el Gobierno Nacional ha realizado en carreteras, hidroeléctricas, puertos, etc. El inicio de operaciones del Banco del Seguro Social BIESS en el 2008, dio el impulso de créditos hipotecarios que incentivaron la demanda de vivienda por parte de los afiliados del IESS.

Esto motivó a que las empresas del sector cementero comiencen a invertir para incrementar la capacidad de producción y prepararse para el crecimiento futuro del mercado y comenzar a competir por captar este mercado en crecimiento.

En el año 2014, contrario a las previsiones iniciales, comenzó una declinación del mercado de la construcción y por tanto un impacto en la industria cementera. La tendencia del 2015 prevé una nueva caída del sector dado principalmente por efecto del déficit fiscal del gobierno agudizado por la baja de los precios del petróleo, como podemos apreciar en el Cuadro 1.

2016 también se prevé una caída del sector de la construcción y por ende el efecto negativo en la industria cementera, un hecho sin precedentes.

TASAS DE VARIACIÓN ANUAL PIB vs CEMENTO



Período / Industrias	Petróleo y minas	Construcción	PIB
----------------------	------------------	--------------	-----

2011	2,8	17,6	7,9
2012	2,6	12,2	5,6
2013	7,9	8,3	4,6
2014	2,8	7,3	3,7
2105		-1,1	0,4

FUENTE: Banco Central del Ecuador EM 4.3.2.

(*)Estimado Cuadro elaborado por autor

Sector Cementero		
AÑO	Toneladas	Var

2011	5.705.930	8%
2012	6.025.351	6%
2013	6.600.317	10%
2014	6.471.009	-2%
2015	5.848.418	-10%

FUENTE: Inecyc

Cuadro 1.- Tasa de variación anual PIB vs Cemento

Fuente: Elaborado por Autor.

La competitividad es un tema que en la actualidad adquiere mayor relevancia, dada la situación de contracción del mercado y del entorno económico tanto del país como del efecto de la globalización como, por ejemplo, el efecto de la caída del precio del petróleo y la valorización del dólar.

Este estudio permite tener una clara visión de las ventajas competitivas como industria cementera en época de contracción económica y del mercado de la construcción. El impacto en los balances financieros de las empresas del sector cementero desde 2011-2014 y su posible impacto para el 2015-2016. Otras fuentes de información necesarias

para elaborar esta tesis implican información del entorno en el Banco Central del Ecuador, Ministerio de Obras Públicas, Inecyc, revistas del sector, Cámara de la Construcción, INEC, Superintendencia de Compañías, entre otras.

El tema de investigación implica recursos para la investigación en campo en el mercado cementero a nivel país, de Holcim - Guayaquil con una planta y Latacunga con una molienda. Ucem conformada por Cemento Chimborazo situada en la ciudad de Riobamba; Cementos Guapán, en Cuenca y finalmente la empresa de cementos, Unacem, en Otavalo.

Por la importancia del sector de la construcción como motor de la economía y siendo la Industria cementera estratégica, vale la pena realizar una investigación sobre el impacto del entorno en su actividad dada la situación política y económica del país, debido a que para ello se necesita de grandes inversiones de capital por parte de la Industria Cementera a utilizarla: en maquinaria sofisticada, en minería no metálica, recursos humanos capacitados, tecnología, medio ambiente, etc.

La competitividad no solo implica el efecto que tienen en el ámbito nacional, sino el posible impacto, dada la globalización con la importación de cemento, hecho que ya ha pasado en el país sea por falta de producto o precios internacionales del cemento.

Por lo tanto, la investigación de la competitividad implica analizar factores internos y externos que influyen de mayor o menor manera a las empresas cementeras dependiendo del factor de ubicación, factor de propuestas de valor, factor de la

situación financiera, factor productivo, factor de recurso humano, gama de productos, etc. El análisis de estos resultados permitirá medir el impacto de estos aspectos de las diferentes empresas y de la industria cementera en el país, ya que no existen datos o estudios que avale el nivel de competitividad de las mismas, por lo que este estudio será una guía o una base para tomar acciones de mejora en cuanto a la competitividad de las empresas del sector cementero y su impacto en mercado de la construcción y que al final aportará al crecimiento del país.

1.3. OBJETIVO

El objetivo de este estudio es realizar un análisis de la competitividad de la industria cementera ecuatoriana considerando las variaciones económicas del país durante el periodo 2011 -2015.

1.3.1 Objetivos Específicos

- Recabar información cuantitativa y cualitativa del sector cementero.
- Estudiar la industria cementera en su conjunto y su aporte a la economía ecuatoriana entre 2011 a 2015.
- Determinar el modelo de competitividad a aplicar dependiendo de la información obtenida, inicialmente la competitividad sistemática podría ser aplicada en este estudio, modelo del Instituto Alemán de Desarrollo (IAD).

- Determinar el nivel de competitividad de las empresas cementeras durante el periodo 2011 a 2014 dado el entorno de crecimiento inicial y contracción en los dos últimos años. Analizar la situación actual de competitividad 2015 y las posibles estrategias para 2016.
- Proponer posibles mejoras en los niveles de competitividad del sector cementero interno y externo.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD

Si bien competitividad es una palabra que tiene diferentes componentes y engloba algunas aristas, las siguientes definiciones de distintos autores ayudarán a comprender mejor su significado.

Un concepto es el expresado por (Rosario, 2001) “la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y mejorar”. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de la presión y del reto. Se benefician al tener fuertes competidores nacionales, proveedores agresivos radicados en el país y clientes nacionales exigentes. Mientras que Flores R., Gonzáles 88 S. / Cuadernos del IMBAGE N° 11 (2009) 85-104El Grupo Asesor de Competitividad 1, en su informe de 1997, señala que la competitividad de una nación o región está reflejada por su capacidad para desarrollar factores que son clave para el crecimiento económico a largo plazo, como la productividad, la eficiencia, la especialización o la rentabilidad.

Otro enfoque similar adoptado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE L. p., 1997), define la competitividad como capacidadde la

empresa, industria, región o nación para generar ingresos y niveles de empleo altos de una manera sostenible, estando expuesta a la competencia internacional.

El informe WEF de competitividad global es parte de una serie de informes de competitividad que publica el World Economic Forum desde 1979. A través de este modelo y en colaboración con la Universidad de Harvard, se ha definido la competitividad de un amplio número de naciones, basado en la productividad, medida por el producto interno bruto (PIB) per cápita.

Por su parte la Real Academia Española (1992, p.523) define el término competitividad utilizando las siguientes acepciones:

Rivalidad para la consecución de un fin; etimológicamente la voz competitividad proviene de competencia, entendida ésta última en su acepción más general como "oposición o rivalidad entre dos o más que aspiran a obtener la misma cosa".

También el vocablo competitividad aparece en la literatura microeconómica vinculado a la capacidad que las empresas muestran para captar mercados. En su versión más simple, según indican Mathis, Mazier y Rivaud-Danset (1988, p.27), la competitividad se asocia con la "aptitud para vender aquello que es producido" y se considera como competitiva, en palabras de Michalet (1981, p.1), aquella empresa que "resulta victoriosa (o en una buena posición) en la confrontación con sus competidores en el mercado (nacional o mundial)". (Eduardo Parra Lopez, 2015).

2.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

2.2.1. El modelo de las cinco fuerzas de Porter

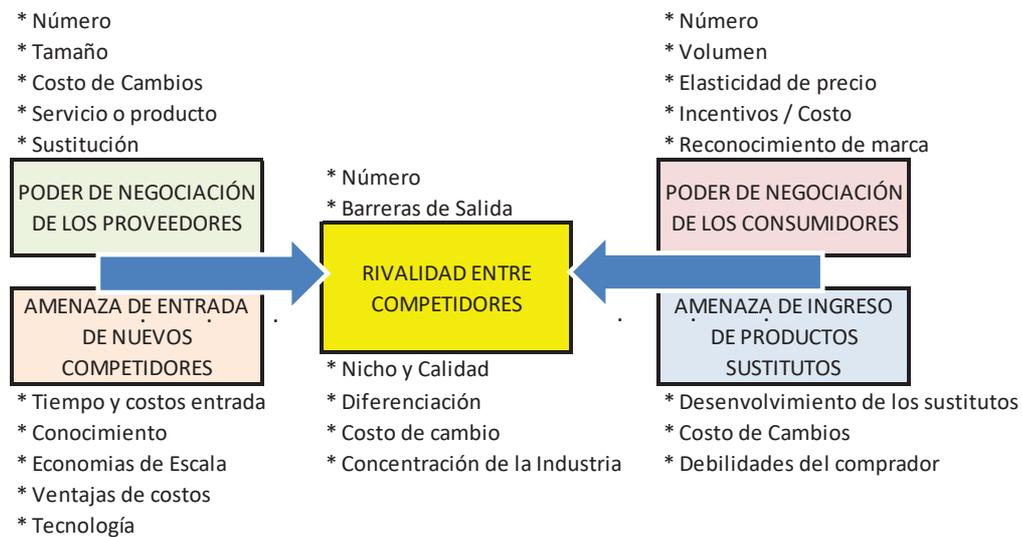
El modelo es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella. (PORTER, 1982)

Según Porter, el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas.

Las cinco fuerzas que esta herramienta Cuadro 2, considera que existen en toda industria, son:

1. Rivalidad entre competidores.
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- 3.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- 4.- Poder de negociación de los proveedores.
- 5.- Poder de negociación de los consumidores.

EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Elaborado por autor

Fuente: M.PORTER (2011)

Cuadro 2. – El modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Elaborado por Autor.

A continuación, un resumen de cada una de estas fuerzas:

2.2.1.1. Rivalidad entre competidores

Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás.

2.2.1.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial a la industria, de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que nos permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar.

2.2.1.3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

2.2.1.4. Poder de negociación de los proveedores

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

2.2.1.5. Poder de negociación de los consumidores

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

2.3. MODELOS DE COMPETITIVIDAD

A nivel de la empresa existen no pocas resistencias cuando se intenta incorporar ciertas innovaciones que suponen un incremento de la productividad y un ahorro de los costos. A pesar de ello, las mejoras de la productividad parecen ser el principal remedio para aumentar los rendimientos, combatir las crisis, el desempleo, la inflación y conseguir productos altamente competitivos. (Gómez, 2015)

El estudio de la competitividad ha tenido muchos enfoques desde macroeconómicos relacionado con variables como tipo de cambio, déficit presupuestario, PIB, etc. Con criterios de Mano de Obra disponible, a entorno y los recursos disponibles.

La competitividad es lograr las sinergias entre las empresas que compiten con una visión clara y comprometida a largo plazo y el Estado que debe ofrecer el entorno adecuado de crecimiento que permita crecer a las empresas en busca de innovación y desarrollo que las diferencie de otros competidores, sean nacionales o a nivel mundial.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1997), define la competitividad como capacidad de la empresa, industria, región o nación para generar ingresos y niveles de empleo altos de una manera sostenible, estando expuesta a la competencia internacional.

Un organismo importante sobre temas de competitividad, es el WEF de competitividad global, es parte de una serie de informes de competitividad que publica el World Economic Forum desde 1979.

La competitividad se encuentra interactuando en un mercado abierto, lo cual implica cambios o mejoras con innovación en los subsistemas productivos, tecnológicos y financieros. Cambios que son necesarios a tiempo para no morir en medio de un entorno altamente competitivo, donde la capacidad organizativa con recursos humanos calificados que anticipen y reaccione a las exigencias de los mercados son importantes, la palabra clave entonces “la flexibilidad” para adaptarse a los cambios que demanda el mercado.

Una forma de responder a los cambios del mercado es adoptar un modelo, de acuerdo con las características de su organización, para poder aprovechar las ventajas que el mismo ofrece.

Entre los modelos de competitividad a analizar están los siguientes modelos: Competitividad sistémica, World Competitiveness Yearbook y Tradecan, Magic y Trademap, de los cuales se analizan a continuación.

Luego de exponer los diferentes modelos analizados se escoge uno de ellos para aplicarlo en la tesis.

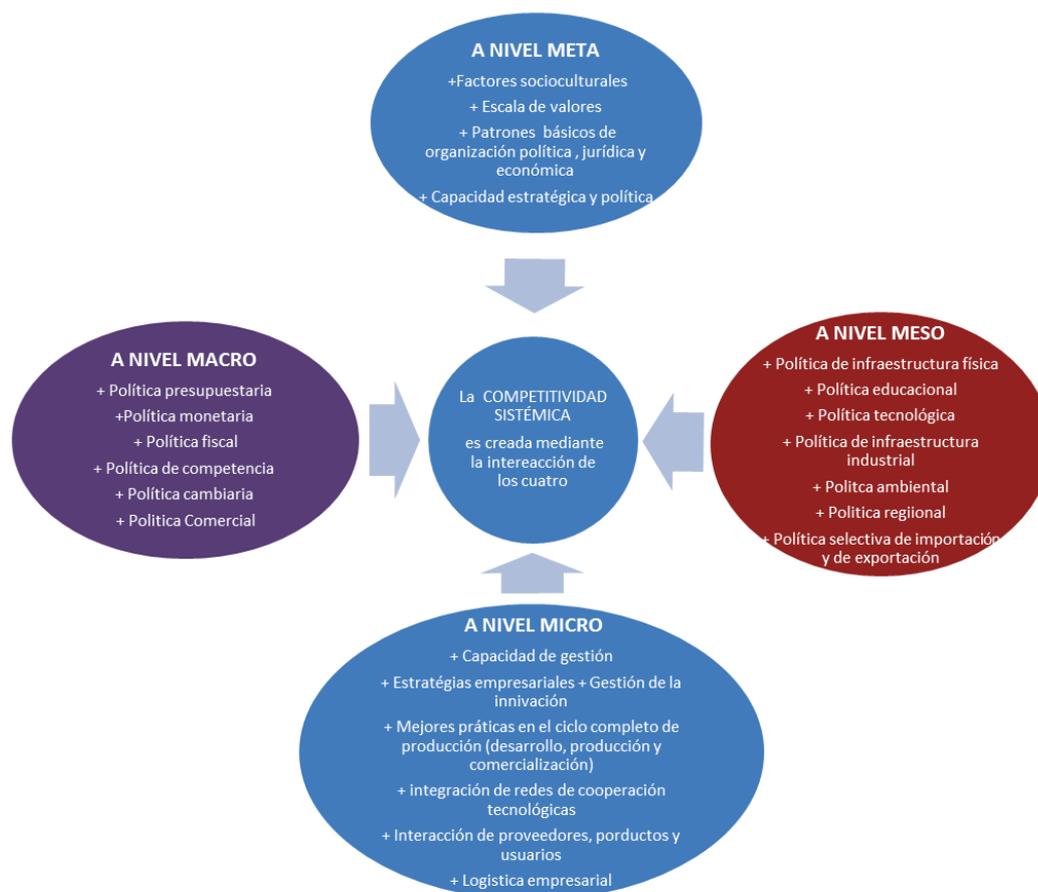
2.3.1. TEORÍA DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA

La teoría de Porter sirvió de referencia para que se elaboraran estudios en Latinoamérica sobre la competitividad a través del desarrollo de la teoría de la competitividad sistémica durante la década pasada.

El Instituto Alemán de Desarrollo creó el concepto de competitividad sistémica, la que define como “medidas dirigidas a objetivos y entrelazadas en cuatro niveles sistémicos (meta, macro, meso y micro) que contribuyen a fortalecer la competitividad de las empresas locales”.

La descripción de los niveles sistémicos se describe a continuación, los cuales pueden ser enfocados a nivel país, sector o hasta nivel empresa individual, podemos visualizar su interrelación en el Cuadro 3, que presenta en un solo vistazo los puntos más relevantes de cada nivel.

FACTORES DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA



Cuadro 3: Factores determinantes de la competitividad sistémica (CEPAL,2001)

El nivel micro, es aquel en el que las empresa operan con costos bajos, calidad en sus productos y con flexibilidad para enfrentar oportunamente los cambios en la demanda; en lo que atañe al nivel meso, éste corresponde a la formulación y aplicación de políticas concretas para crear un entorno favorable para el desarrollo de las empresas y, finalmente, el nivel meta, en él se expresa la participación de la sociedad aportando valores culturales, consensos en torno a la dirección del cambio y en las habilidades de los agentes sociales para formular políticas y estrategias que influyen en la determinación de la competitividad de la empresa.

El enfoque sistémico plantea que la competitividad industrial no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro, ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro. Es más bien el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad.

En el nivel meta, se examinan factores tales como la capacidad de una sociedad para procurar la integración social y alcanzar un consenso sobre el rumbo concreto de las transformaciones necesarias. A su vez, el nivel meso analiza la formación de un entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos de las empresas, a través de distintos tipos de políticas en los niveles nacional, regional y local: infraestructura física e industrial, educación, tecnología y políticas selectivas de importaciones y exportaciones.

La competitividad internacional a nivel empresa, región o país, es vista como resultado de las interacciones de esos cuatro niveles de organización social.

El concepto de competitividad sistémica surge como una herramienta teórica necesaria ante los niveles de complejidad alcanzados por la propia sociedad en la era de la globalización y cambio tecnológico. Como pudimos apreciar, esta concepción provee un marco general que nos permite identificar el gran número de determinantes de la competitividad de un país o una industria en lo particular, y evaluar a la luz de las interacciones entre esos elementos las condiciones y posibilidades de inserción internacional en un momento determinado.

La competitividad surge de la articulación, simbiosis y sinergias que se gestan entre los elementos de la economía industrial con los sociológicos, políticos y las innovaciones de las empresas. Por otra parte, al analizar de manera separada cada uno de los cuatro niveles se verifica que en el caso del macro, éste se refiere a la existencia de un entorno económico y político estable. (CEPAL, 1996)

El concepto de competitividad sistémica surge como una herramienta teórica necesaria ante los niveles de complejidad alcanzados por la propia sociedad en la era de la globalización y cambio tecnológico. (León, revista 25/8)

2.3.1.1. Nivel meta

Nivel meta: desarrollo de la capacidad nacional de conducción

"Las sociedades modernas se integran no sólo a nivel social, a través de valores, normas y procesos de entendimiento, sino también a nivel sistémico, a través de mercados y poder aplicado con criterio administrativo." (Habermas, 1989)

2.3.1.1.1. Formación social de estructuras como requisito para la modernización de la economía

Si se emprenden reformas macroeconómicas sin desarrollar al mismo tiempo una capacidad de regulación y conducción de la reforma del Estado, articulación de los

actores estratégicos y sin la formación de estructuras sociales, las tendencias a la desintegración social se agudizarán todavía más.

La competitividad sistémica sin integración social es un proyecto sin perspectivas. El desarrollo de la competitividad sistémica es, por tanto, un proyecto de transformación social que va más allá de la simple corrección del contexto macroeconómico.

2.3.1.1.2 Patrones de organización social capaces de fortalecer las políticas de localización basadas en el diálogo

Dentro del proceso del cambio estructural de la sociedad, es preciso por una parte asegurar la independencia de instituciones y organizaciones sociales frente a la influencia del Estado.

2.3.1.1.3 Orientación para la acción en patrones complejos de organización y conducción

La capacidad funcional de las redes políticas está sujeta a reglas, valores y orientaciones de comportamiento aceptados por los actores involucrados, para poder excluir así que alguno de ellos intente sacar ventajas de modo oportunista.

2.3.1.2. Nivel macro

Nivel macro: Aseguramiento de condiciones macroeconómicas estables

De ahí que para estabilizar el marco macroeconómico es preciso recurrir en primer lugar y sobre todo a una reforma de la política fiscal y presupuestaria, así como de la política monetaria y cambiaria, especialmente del régimen de tipos de cambio. Sin embargo, la transición de un marco macroeconómico inestable a otro estable resulta difícil.

2.3.1.2.1 Mantenimiento del equilibrio en la economía interior

Dentro de un contexto fuertemente inflacionario se anula la función señalizadora de los precios. La consecuencia de ello es una asignación ineficaz de recursos.

El paquete de medidas indispensables para consolidar el presupuesto muestra que la reducción de déficits fiscales exige en definitiva una combinación de medidas de reforma orientadas a la demanda y a la oferta.

2.3.1.2.2 Mantenimiento del equilibrio en el comercio exterior

Los déficits de la balanza, al mantenerse elevados durante mucho tiempo, restringen los márgenes de crecimiento y desestabilizan la economía nacional. Los déficits elevados reflejan en la mayoría de los casos un anti-exportación general en el marco

de la política económica vista en su conjunto. La única manera de reducirlos consiste en modificar a fondo la política económica, especialmente las políticas cambiaria y comercial.

2.3.1.3. Nivel micro

Nivel micro: transición a la nueva best practice (buenas practicas)

En los países industrializados y en los países en desarrollo más avanzados, la década de los ochenta fue una fase de cambios radicales en el nivel micro. Dicha fase se cristalizó en una nueva best practice de producción.

El acercamiento a la nueva best practice se complica además por el hecho de que las transformaciones pendientes no se limitan al nivel empresarial.

Estas incluyen también las relaciones inter empresariales así como el espacio meso.

2.3.1.3.1 Determinantes de la competitividad a nivel de empresa

En el futuro, las únicas empresas competitivas serán aquellas que cumplan al mismo tiempo con cuatro criterios: eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez.

2.3.1.3.2 Nuevos conceptos organizativos en el desarrollo de producto

El desarrollo de producto no transcurre según la modelo cascada en el que varios departamentos elaboran un proyecto en forma sucesiva, sino a través de distintas actividades paralelas entre sí.

2.3.1.3.3 Nuevos conceptos organizativos en la producción

Se trata más bien de una aproximación sistémica (en vez de una puntual); se trata de cuestionar rutinas y "conocimientos establecidos"; y se trata de crear la condición previa para una automatización efectiva con el recurso de la reorganización del flujo de la producción.

2.3.1.3.4 Desarrollo de redes

La relación entre proveedor y comprador era en el pasado una típica transacción a través del mercado, un contacto a distancia, basado en relaciones contractuales y no concebido para durar. Dentro de esa clase de relaciones podía desarrollarse el learning by interacting (aprendizaje interactivo) entre distintas empresas: la firma compradora ayudaba al proveedor a solucionar determinados problemas; el proveedor desarrollaba nuevos productos colaborando estrechamente con los ingenieros de la empresa ensambladora; y esta última mantenía a su vez un estrecho contacto con la clientela. Todo esto fomentaba procesos de aprendizaje tecnológico y daba lugar a la formación de perfiles específicos de especialización.

2.3.1.3.5 Tamaño de empresa y competitividad

Las contradictorias experiencias permiten suponer que el tamaño generalmente no constituye la categoría decisiva. Lo que importa es la manera como una empresa organiza sus transacciones: una gran empresa que mantiene relaciones predominantemente conflictivas con proveedores y compradores será menos competitiva que una empresa más bien pequeña inserta en una red que trabaja con eficacia.

2.3.1.4. Nivel meso

Importancia del espacio meso

La articulación innovadora de bancos, empresas e instituciones intermediarias, tanto públicas como privadas, permite formar estructuras en el espacio de las políticas de nivel meso en una acción orientada al largo plazo.

Bajo esas condiciones, la innovación y el desarrollo de capacidad técnica adquieren un carácter interactivo, orientado a lo común, puesto que los procesos de aprendizaje interactivo y de intercambio sobre la base de la reciprocidad y de los mecanismos de mercado hacen que la producción de know-how de una empresa dependa también de la de sus rivales, de sus proveedores y de una estructura institucional propicia a la innovación.

La capacidad tecnológica, como fundamento de la competitividad de una economía, se basa en conocimientos y procesos acumulativos difícilmente transferibles que surgen cuando empresas e instituciones interactúan entre sí, cristalizando patrones y ventajas competitivos específicos para cada país.

2.3.1.4.1. Formas de interacción innovadora entre empresas, Estado e instituciones intermediarias

La desregulación, la privatización de empresas públicas y la asistencia financiera externa permiten crear en muchos casos condiciones de oferta competitivas. Resulta también esencial desarrollar una infraestructura física que facilite la exportación (sistemas de transporte y telecomunicaciones). Mucho más difícil resulta, sin embargo, reformar y desarrollar, con vistas a la competitividad, las instituciones necesarias para implementar políticas de educación, investigación y tecnología y otras políticas de localización que apoyen a la industria y sirvan para estructurar el espacio meso.

2.3.1.4.2. Desarrollo de clústers o núcleos industriales y redes institucionales a nivel regional y nacional

Las políticas formadoras del espacio meso poseen una dimensión nacional y una regional/local. A nivel nacional, las políticas de nivel meso apuntan a desarrollar infraestructuras físicas especialmente concebidas para clústers (transporte: puertos, redes ferroviarias y viales; telecomunicaciones; sistemas de abastecimiento y evacuación: energía, agua/desagüe, desechos), y a desarrollar también estructuras

intangibles (desarrollo de sistemas educacionales, etc.). Son igualmente significativas las políticas selectivas y activas en el área del comercio exterior (política comercial, estrategias de penetración en mercados), así como una defensa activa de intereses en el ámbito internacional.

2.3.1.4.3. Capacitación y perfeccionamiento

Si se fortalecen las fuerzas de mercado sin que ocurra lo mismo con las estructuras sociales, la orientación a la competitividad no tendrá éxito. Las escuelas de formación profesional, además de ofrecer niveles cada vez más altos de calificación vocacional, deben también tomar en cuenta los requerimientos interdisciplinarios.

2.3.1.4.4. Investigación y tecnología

En la mayoría de los países en desarrollo, la política tecnológica ha contribuido muy poco en el pasado a reducir la brecha tecnológica, y menos aún, al upgrading tecnológico de la industria. Es cierto que en muchos de esos países se establecieron instituciones tecnológicas y universidades técnicas, pero éstas apenas se ocupaban de los problemas de la economía nacional, y sus vínculos con la industria privada eran débiles. Por eso no llegó a formarse un sistema nacional de innovación, a diferencia de lo que ocurrió en los países industrializados y en unos pocos países en desarrollo avanzados. (CEPAL, 1996)

2.3.1.4.5 Políticas comerciales

En los países en vías de desarrollo, la política comercial se enfrenta a dos desafíos: llevar a cabo una política importadora inteligente e implementar una promoción eficaz de exportaciones.

2.3.1.4.5 Sector financiero e inversiones industriales

Para financiar sus actividades, existen cinco problemas:

Una política selectiva de concesión de créditos por parte de bancos comerciales privados y estatales, requerimientos excesivos en lugar de seguridades; un sistema bursátil débilmente desarrollado en el que la emisión de acciones quedaba al alcance de sólo unas pocas firmas; las altas tasas de interés que fijaban los bancos para el activo circulante o para la concesión de créditos en el sector informal; y la ausencia de instituciones de financiamiento de la exportación.

Un aspecto significativo en este contexto es la apertura hacia el exterior. La apertura a la banca extranjera en busca de una presencia de largo plazo debe ser bienvenida, máxime cuando incrementa la presión para que la banca nacional mejore su performance.

2.3.1.4.6. Dimensión de la política ecológica

Una política ambiental preventiva debe combatir y evitar el deterioro ambiental, incentivando además la capacidad nacional de innovación que apunta a desarrollar formas de producción poco contaminantes. Toda estrategia ambiental dirigida al futuro se basa en visiones, instituciones e instrumentos cuyo objetivo es modificar la manera como se utiliza hasta ahora la naturaleza. Esa estrategia es un elemento integrante de la estrategia de industrialización. (CEPAL, 1996)

2.3.2. WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK

WCY (Anuario de la Competitividad Mundial) realizado por el International Institute for Management IMD, este método ha sido aplicado desde 1989.

La IMD está consiente que el éxito de una nación es sostenible si se conserva la prosperidad de la población, el objetivo de la competitividad es como el país, sus regiones las empresas gestionan sus competencias para un crecimiento a largo plazo, que incremente empleo y por ende el bienestar de la gente.

Que importante es la competitividad y debería ser la prioridad de los gobiernos, el entorno según la IMD está fundamentada en cuatro fuerzas interrelacionadas entre ellas:

- Atractivo vs Agresividad
- Proximidad vs Globalidad
- Activos vs Procesos

- Toma de Riesgos Individual vs Cohesión social

Aspectos a tomar en cuenta para medir la competitividad según el procedimiento de la World Competitiveness Center:

- El WCY clasifica y analiza la capacidad de los países de crear y mantener un ambiente en el cual las empresas puedan competir.
- La creación de riqueza tiene lugar principalmente a nivel de empresas, este campo de investigación se la conoce como competitividad de empresas.
- Las empresas operan en un entorno nacional que mejora o dificulta su capacidad de competitividad nacional e internacional, este campo de investigación se llama competitividad de las naciones, realizado por la IMD cada año.
- La metodología divide al ambiente nacional en cuatro factores principales
- Desempeño Económico
- Eficiencia del Gobierno
- Eficiencia de las Empresas
- Infraestructura
- En cada uno de los factores descritos, tienen 5 sub factores que caracterizan a cada una de las áreas analizadas.
- Los 20 sub factores se componen de más de 300 criterios, los cuales se distribuyen dependiendo del peso a valorar por ejemplo aspecto de educación necesitará un número mayor de criterios que el evaluar precios.
- Cada sub factor, independiente del número de criterios, tiene el mismo peso en la consolidación global de resultados, el cual es el $5\% \times 20 \text{ factores} = 100\%$.

- Los criterios pueden ser datos pesados o fuertes representan un peso de 2/3 en el ranking global, mientras que las encuestas o datos suaves representan el peso de 1/3.
- Los resultados de los 20 sub factores hacen el total de consolidación total.

Cada año se mide la competitividad de 60 economías, lamentablemente no pudimos encontrar a Ecuador dentro de estos estudios, algún día será. Para nuestra de cómo se presentan estas mediciones se adjunta a esta tesis reportes.

El Centro de Competitividad Mundial del IMD presenta su Anuario de Competitividad Mundial 2015 (IMD WCY 2015), el cual analiza 61 economías y mide qué tan bien los países manejan sus recursos y competencias para facilitar la creación del valor a largo plazo.

En esta edición, los Estados Unidos de América continúan a la cabeza en ranking como resultado de su sólida eficiencia en los negocios y su sector financiero, su impulso de innovación y la efectividad de su infraestructura. Hong Kong (2), Singapur (3) Anexo A

2.3.3. TRADECAN, MAGIC Y TRADEMAP

Es un método desarrollado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, pensado en ayudar al análisis de las exportaciones de los países

andinos y las políticas del estado en su competitividad y estructura exportadora, mediante el desarrollo de dos aplicaciones informativas enfocadas en:

1. Valorar el comercio internacional de bienes
2. Comportamiento de los mercados regionales
3. Desempeño de las exportaciones

Se basa en los resultados de la exportación de una nación o región, se pensaría que si un país tiene potencia exportadora es porque tienen una competitividad adecuada.

Los dos programas son:

- TradeCan (Competitive Analysis of Nations) mide la competitividad de los países por regiones
- Magic (Module for the Analysis of Growth of international Commerce) diseñado para medir la competitividad de los países en el mercado de los Estados Unidos de Norteamérica.

Estos programas analizan varios factores:

- Productos de exportación y/o importación
- Exportación y/o importación por región
- Participación de mercado
- Ranking del país
- Principales competidores
- Cambios en el mercado
- Gustos o preferencias

- Moda
- Precios
- Tecnología
- Estadísticas de la Región

Los Gobiernos deberían apoyarse en estas herramientas para promover y apoyar a las empresas exportadoras a ser competitivas en base a los resultados de estos estudios.

En estos dos últimos años principalmente dados la situación de crisis a nivel mundial principalmente en los precios del petróleo y los productos de la actividad minera, el desempeño de la región se vio impactada el dinamismo de otros productos de exportación en mercados que disminuyeron su demanda como el europeo y asiático.

2.4. Análisis y selección del Modelo de Competitividad para la investigación

Para el análisis de los modelos descritos anteriormente realizaremos un cuadro sinóptico en el cuadro 4 que pueda mostrarnos la estructura de cada uno en una sola mirada, en las cuales se encuentran los modelos de competitividad sistémica, modelo de competitividad global y los sistemas informáticos desarrollados por CEPAL para el análisis del comercio exterior de la regional latinoamericana y el mercado de los Estados Unidos.

COMPARATIVO DE MÉTODOS DE COMPETITIVIDAD

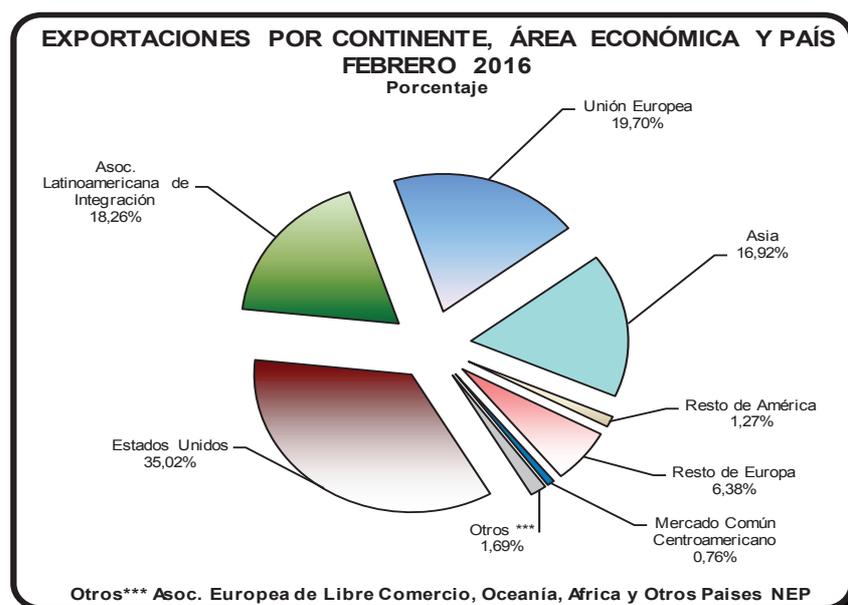
COMPETITIVIDAD SISTÉMICA IAD	WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK IMD	CEPAL
NIVEL META	DESEMPEÑO ECONÓMICO	PROGRAMA TRADE CAN/MAGIC
Factores socioculturales Escala de valores Patrones básicos de organización Política, jurídica y económica Capacidad estratégica y política	Economía local Comercio Internacional Inversión internacional Empleo Precios	Análisis del comercio Internacional Regional Latinoamericano Estados Unidos de Norteamérica Competitividad de Exportaciones Base de datos de importaciones Productos
NIVEL MACRO	EFICIENCIA DEL GOBIERNO	PROGRAMA TRADE CAN/MAGIC
Política presupuestaria Política Monetaria Política fiscal Política de competencia Política cambiaria Política comercial	Finanzas públicas Política Fiscal Marco Institucional Legislación comercial Marco social	Regiones Países Estadísticas de importación Estadísticas de exportación Mercado de Estados Unidos Indicadores de desempeño Contribución de producto Participación de mercado
NIVEL MICRO	EFICIENCIA DE NEGOCIOS	PROGRAMA TRADE CAN/MAGIC
Capacidad de gestión Estrategias empresariales Gestión de innovación Ciclo completo de producción Política de exportación Integración de redes tecnológicas Logística empresarial Interacción de proveedores	Productividad Mercado laboral Finanzas públicas Prácticas gerenciales Actitudes y valores	
NIVEL MESO	INFRAESTRUCTURA	PROGRAMA TRADE CAN/MAGIC
Infraestructura física Política educacional Política tecnológica Infraestructura Industrial Política Ambiental Política regional Política de importación	Básica Tecnológica Científica Salud y ambiente Educación	
VENTAJAS	VENTAJAS	VENTAJAS
Permite analizar interrelaciones Analiza situación global País Permite ver situación histórica Permite anticipar situación futura	Existe instrumento de medición Existe ranking de países Existe factores definidos	Existe estadísticas Permite tener una visión externa Mide competitividad Latinoamérica
DESVENTAJA	DESVENTAJA	DESVENTAJA
No obtener toda la información Depende del Gobierno de turno No hay instrumento de medición Variables depende del sector No hay ranking entre países	Ecuador no es parte del ranking Difícil cuantificar variables Obtener información confiable	Específico comercio exterior No hay información de País Global Depende Política comercial Gobierno
Fuente: IMD,IAD, CEPAL	Elaborado por autor	

Cuadro 4.- Cuadro comparativo de métodos de competitividad

Fuente: Elaborado por Autor.

2.4.1. Análisis del método de CEPAL

Este método tiene varias ventajas sobre todo que es un desarrollo que mide a la región Latinoamericana y de los Estados Unidos, que es el mayor mercado de exportación de Ecuador, esto se puede observar a continuación en el cuadro 5.



Fuente: 3_Comercio Exterior BCE

**Cuadro 5.-Exportaciones por continente, área económica y país
(Comercio Exterior BCE, 2016)**

Además, se enfoca principalmente en la capacidad de las empresas de un país para responder a la demanda internacional, lo cual es un limitante para el estudio que estamos emprendiendo, pues las empresas cementeras en Ecuador no tienen el interés para exportar productos como cemento o Clinker, ya que hasta la fecha no hay registros de ello en la información de productos exportados según datos del Banco Central del Ecuador y de la información recabada a las Industrias Cementeras. Las posibles causas, los costos de exportación de las empresas que están en la sierra sería muy alta en transporte a un puerto de la costa, lo cual impactaría en su competitividad con otros

países, el único que cuenta con puerto con estructura de exportación, sería Holcim en Guayaquil, y su capacidad de producción apenas incremento en 2015, por lo que si tuvieren exceso de capacidad de producción luego de atender el mercado nacional podría analizar la posibilidad de exportar y competir en el mercado internacional.

Por otra parte, la importación de Clinker realizada principalmente por Holcim y Ucem hasta el año 2015 fueron suspendidos debido a que Holcim incrementó su capacidad de producción de Clinker, con lo que ya no es necesario seguir con la importación de este producto al producirlo localmente, con lo que se evita la salida de divisas del país.

Dada este entorno de la Industria Cementero de ser una industria que tiene como exclusivo mercado el nacional, aplicar o analizar la competitividad con la metodología de la CEPAL, no aplica en este estudio.

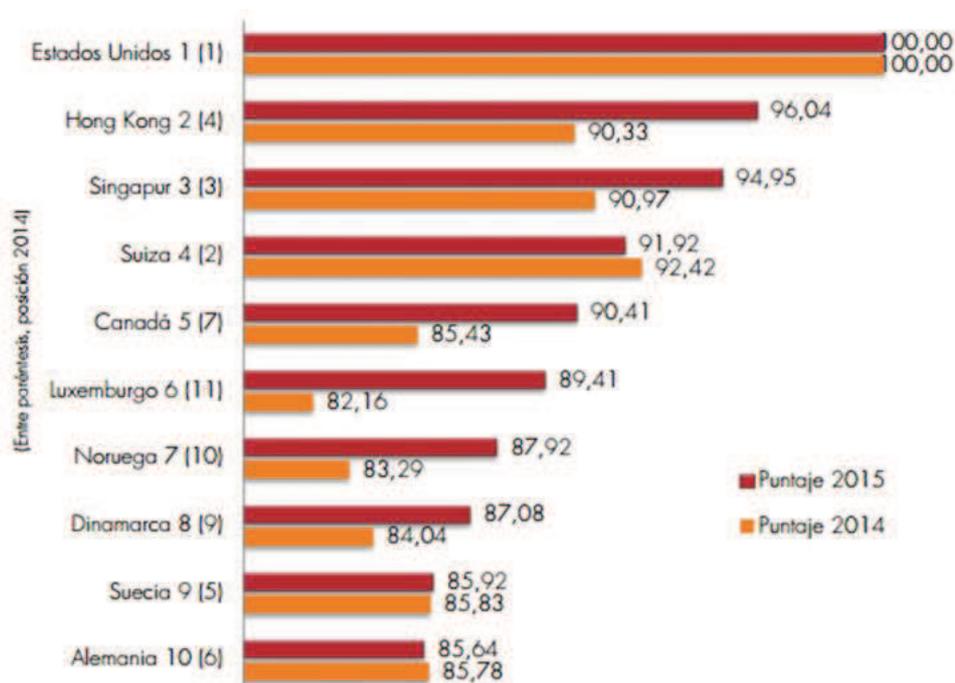
2.4.2. Análisis del método World Competitiveness Yearbook IMD

Este método también compara la competitividad de las naciones en un campo de conocimiento económico principalmente que permiten a una nación crear y mantener un ambiente competitivo que sostenga más creación de valor en las empresas que generen prosperidad para la población.

Cada año emite un ranking de países en el cual se evalúa aspectos cualitativos enfocados en los indicadores macroeconómicos con un importante peso en el análisis y cuantitativos soportado por encuestas a nivel empresarial.

Si bien se mide estas variables en 60 países aproximadamente lamentablemente Ecuador no es parte de este grupo de países: Cuadro 6. Por otra parte, si bien podemos conseguir información sobre el sector de la construcción y el cementero, nuevamente al no existir una competencia de exportación de cemento y Clinker dentro de la región, es análisis de competitividad podría tornarse inútil si el principal mercado es el interno de cada país. Anexo A.

Ranking 2015 - 2014



Fuente: Anuario Mundial de Competitividad 2014-2015, IMD. El valor entre paréntesis en los rótulos del eje vertical corresponde al lugar ocupado en 2014.

Cuadro 6.- Ranking
(Anuario mundial de competitividad, 2015-2014, IMD)

2.4.3. Análisis y selección de la Competitividad Sistémica

La competitividad sistémica si bien no se dispone de un instrumento de medición ya desarrollado, si nos da varias variables con las cuales podemos concluir el grado de

relación que debe existir entre varios factores adicionales a los tradicionales como el contexto macroeconómico complementado el microeconómico o empresarial, el aspecto que le da un adicional es la interacción entre el Estado, las empresas, instituciones intermediarias y la capacidad de organización de una sociedad.

Lo interesante del estudio es que en este periodo 2011-2015 el gobierno es el mismo por lo que su visión se mantiene y son comparables año a año, políticamente hablando. Dado que no se puede realizar un comparativo entre países si se puede, en este estudio, analizar la competitividad del mercado y el impacto en el sector cementero.

Por las razones anteriormente expuestas, se tomará el método sistemático como marco para analizar la competitividad del sector cementero y su entorno de gestión. Este análisis no solo permitirá ver el contexto del país y la influencia de las decisiones del Gobierno y de su modelo de crecimiento y de la oportunidad que da al sector privado de inversión, generación de valor y crecimiento, en conjunto con la capacidad de organización de la sociedad y del peso en el aspecto cultural-educativo.

Para ello el esquema de trabajo descrito en el Cuadro 7.

Estructura elaboración Tesis bajo la Metodología Sistémica



Cuadro 7.- Estructura, elaboración Tesis bajo la metodología sistémica
Fuente: Elaborado por Autor

2.5. ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD

El objetivo ya no es administrar empresas, sino desarrollar en ellas atributos estratégicos que vayan cerrando la brecha con las empresas de las economías más desarrolladas, a través de mejoras continuas en su capacidad para gestionar adecuadamente los recursos dentro de la empresa y en el contexto en que operan.

Las empresas necesitan visualizar qué pasa en el entorno de competición, pues ello permite que emprendan en forma anticipada los ajustes necesarios en sus estrategias, de cara a desarrollar ventajas competitivas.

La única manera para que las empresas afronten y sobrevivan esta nueva realidad es que tengan una visión de futuro hacia lo que impone la competencia en el mercado, por lo que la capacidad y la flexibilidad de respuesta de la empresa solamente pueden gestarse mediante el conocimiento (activos intangibles) de sus recursos humanos. La acumulación de capital intelectual (conocimiento) es lo que confiere a la empresa ventajas competitivas sustentables en la carrera de competencia global. La empresa ha de ser competitiva, es decir, ha de brindar mejores productos en menor tiempo, en comparación con la competencia nacional e internacional.

Naturaleza tridimensional de la ventaja competitiva Para sustentar la ventaja competitiva en esta nueva era de mercados globales, es necesario considerar los tres conceptos con que se vincula la ventaja competitiva de la empresa dentro de la competición mundial (Villarreal, 2003): • Ventaja competitiva básica: se da a través de las mejoras en costos-precios, calidad y servicio integral al cliente. Estos factores constituyen una condición básica para sobrevivir en mercados locales o

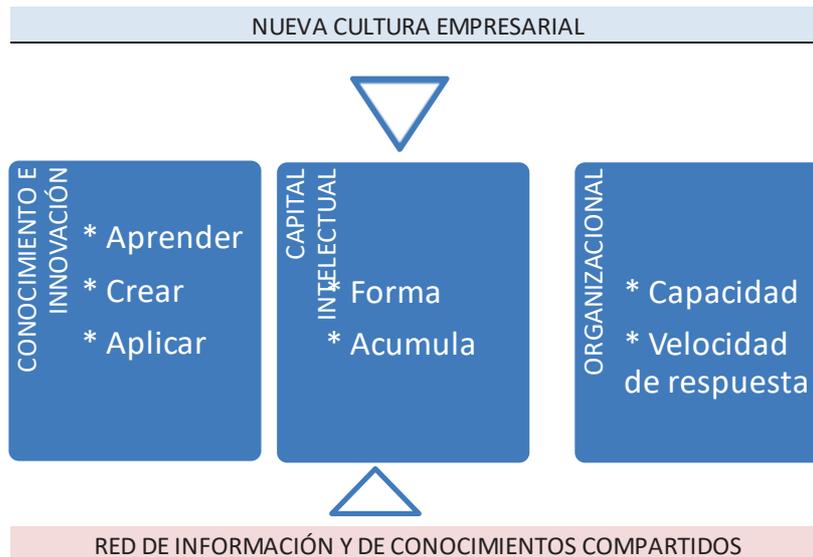
internacionales, globalizados y abiertos. Porter propuso que hay dos tipos básicos de ventaja competitiva en que puede orientarse la empresa: costos bajos o diferenciación. La ventaja en costos bajos significa que la empresa posea los menores respecto de la competencia, pero sin dejar de crear valor para el cliente, mientras que la ventaja de diferenciación se logra creando un valor único para el cliente, por el cual estaría dispuesto a pagar en correspondencia con el valor superior creado al que ofrecen el resto de los competidores.

Cuando no resulte fácil diferenciar el producto físico, la clave para competir con éxito suele radicar en el aumento y la calidad de los servicios, o ganar una fuerte ventaja competitiva contratando a mejor personal que la competencia y capacitándolo más, para que los empleados posean la capacidad y los conocimientos necesarios para la mejor comprensión, atención y servicio a los clientes. El desarrollo de la identidad de la empresa comprende las formas en que pretende identificarse frente al mercado, ya que el posicionamiento en el mercado no se refiere al producto en sí, sino a cómo se ubica el producto en la mente de los clientes. (Ries, 1992)

La ventaja competitiva sustentable se define como la capacidad y la velocidad con que la empresa mejora su posición relativa en la gran competencia global. La brecha de la competitividad puede ser rebasada a través de la capacidad y la prontitud para aprender y crear conocimiento productivo, y después convertirlo en innovación productiva a través del capital intelectual y las células de aprendizaje, creando así un conocimiento productivo más rápido que los competidores, en llegar a posicionarse por un momento dentro del mercado Cuadro 8, sino en sostenerse y mejorar cada vez más tanto frente

al competidor líder como con el que viene detrás, lo cual da la ventaja competitiva sustentable

ESTRATÉGIAS DE LA VENTAJA COMPETITIVA SUSTENTABLE



Fuente: Wiener (1981); Villareal R y Villreal, T (2003)
Cuadro diseñado por el autor

Cuadro 8.- Estrategias de la ventaja competitiva sustentable

Fuente: Elaborado por Autor.

El diseño y el desarrollo de estrategias deben tomar en cuenta las restricciones del entorno y la propia realidad interna de la empresa. La capacidad de respuesta estratégica de una empresa está en función de la habilidad inherente a la empresa para analizar el entorno y reaccionar en consecuencia, sea modificando, sea desarrollando nuevas estrategias; incluso dicha capacidad implica la captación y movilización de recursos para aprovechar las nuevas oportunidades y mejorar los niveles de competitividad. En este sentido, la empresa no solo debe desarrollar estrategias competitivas, sino también estrategias negociadas y de colaboración con otras

empresas o instituciones, como medio para desplegar tareas estratégicas con o a través de otras empresas públicas o privadas.

Las estrategias tradicionales basadas en costos o diferenciación en la calidad o servicio apenas dan una ventaja competitiva básica, la que puede ser superada fácilmente por los competidores.

En la nueva era, en que los países participan en la economía mundial, las empresas deben desarrollar la capacidad para innovar más rápido que la competencia, y ello depende del conocimiento productivo aplicado al negocio, el que se manifiesta finalmente en la obtención de la derivada de la capacidad y la velocidad de respuesta organizacionales para enfrentar los cambios del mercado.

2.5.1. CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR INDUSTRIAL CEMENTERO

2.5.1.1. Breve historia

La historia nos ha enseñado de la necesidad del ser humano por tener un lugar donde vivir, aun las tribus nómadas buscaban cuevas o construían rudimentarias viviendas. Si bien la madera fue una de las primeras materias primas para construir viviendas o barro amasado en varias civilizaciones, las primeras construcciones que usaron tobas volcánicas fueron las edificaciones de la cultura romana y greca 200 AC.

Los romanos son los que comienzan a usar elementos cementicios mezclados la cal hidráulica con ceniza volcánica, la ceniza volcánica es un cemento natural producido por la naturaleza, utilizando esta mezcla para construir edificaciones, canales de agua, monumentos, los cuales muchos de ellos perduran hasta la actualidad.

A partir de la industrialización se hicieron hallazgos y se profundizó en la investigación de este material. Como primer hecho de este desarrollo podemos destacar el descubrimiento de John Smeaton, un ingeniero inglés que al reconstruir el faro de Eddystone en 1758 descubrió que las calizas arcillosas mezcladas con puzolana daban buen resultado al contacto con el agua del mar, ya que fraguaba y no se disolvía con el paso del tiempo.

En 1796, J. Parker descubrió por casualidad que se podían fabricar cementos hidráulicos naturales calcinando nódulos de caliza arcillosa, llamándoles cementos romanos, aunque no eran iguales que los creados por los romanos 20 siglos atrás, fueron llamados así por sus propiedades hidráulicas.

El químico francés Louis Joseph Vicat explicó de manera científica cómo se comportaba el cemento y a él se le debe el sistema de fabricación que utilizamos actualmente, por vía húmeda, mezclando arcillas y calizas en proporción y moliéndolas, y que inventó en 1817.

El constructor inglés Joseph Aspdin patentó en 1824 el cemento pòrtland, un material en polvo que al mezclarse con agua y arena fraguaba formando un conglomerado

parecido estéticamente a las calizas de Portland. La fabricación consistía en mezclar tres partes de cal con una parte de arcilla, cocer la mezcla en unos hornos parecidos a los de la cal, y volverlo a moler todo junto. El cemento obtenido era de poca calidad ya que no se alcanzaban grandes temperaturas en la cocción y lo que se obtenía era una caliza hidráulica.

El hijo de Joseph Aspdin, William Aspdin, siguiendo los pasos de su padre fue el primer productor de portland iniciando la producción en 1843 en Londres. El cemento obtenido era de mayor calidad que el romano ya que se producía una clinklerización parcial de la mezcla al tener una mayor temperatura de calcinación.

Isaac Johnson fue la primera persona que logró clinkerizar la mezcla que da lugar al cemento en 1855 usando mayores temperaturas de cocción llegando hasta un principio de fusión, dándose cuenta de que los fragmentos muy cocidos fraguan lentamente. Este hecho marca una nueva etapa para el cemento, ya que se comienza a producir a escala industrial.

En la segunda mitad del siglo XIX, debido al gran desarrollo de la construcción de obras públicas la demanda del material aumenta por lo que las fábricas de cemento natural comienzan a extenderse, sobre todo por Inglaterra, Francia y Alemania, llegando a haber 1.500 fábricas que producían cerca de 800 millones de toneladas/año empleando hornos verticales. Al final del siglo se inventó por Ramsome el horno giratorio que acabó de perfeccionar la fabricación, ya que se redujeron los costes de

fabricación y se incrementó la velocidad de la producción de este material, pudiendo producirse el cemento portland en cantidades comerciales.

Pero, sin duda, los hechos más grandes de esta época para el desarrollo del cemento fueron las investigaciones realizadas por Wilhelm Michaelis y Henry Le Châtelier en las cuales se estudió la acción de la escoria en la mezcla para conseguir propiedades hidráulicas.

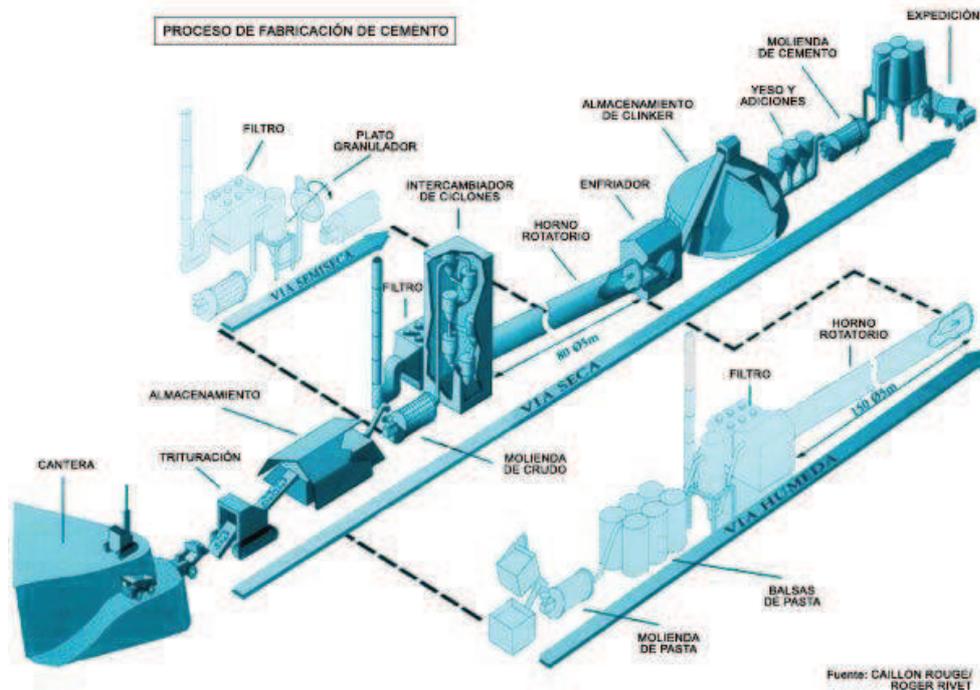
A España el cemento llegó con retraso, en 1898 y fue elaborado en la fábrica de Tudela Veguín, en Asturias, coincidiendo con la coronación del cemento pòrtland en la construcción destronando al natural.

Actualmente, el cemento pòrtland es el material más utilizado en la construcción y el conglomerante más barato y, el hormigón, material que se consigue mezclando los áridos y el agua con el cemento es una roca artificial versátil y resistente a compresión. (deconstruction, 2015)

2.5.1.2 Proceso Industrial

En nuestro país las empresas cementeras elaboran el cemento principalmente de la explotación de minas de caliza, y dependiendo del grado de pureza de las mismas la mezclan con materias primas que permiten homogeneizar la cantidad de caliza, estos materiales usualmente son; sílice, óxido de hierro, arcilla, con las cuales elaboran una harina a través de una molienda que la colocan en un silo llamado silo de crudo.

PROCESO ELABORACIÓN DE CEMENTO



Cuadro 9.- Proceso elaboración de cemento
(Fuente :Inecyc, 2015)

Del silo del crudo se lo ingresa al horno a través de un pre calentador que eleva la temperatura del crudo, al ingresar al horno este llega a quemar al crudo a 1400 grados centígrados, produciendo un cambio químico y físico de la harina de crudo, la cual se convierte en un nuevo producto llamado Clinker que al salir del horno es enfriado drásticamente por un equipo diseñado para ello.

Una vez almacenado el Clinker se lo muele en un equipo de molienda incorporando en el proceso yeso y puzolana, dependiendo el tipo de cemento que se desea elaborar y la aplicación que se le daría al mismo.

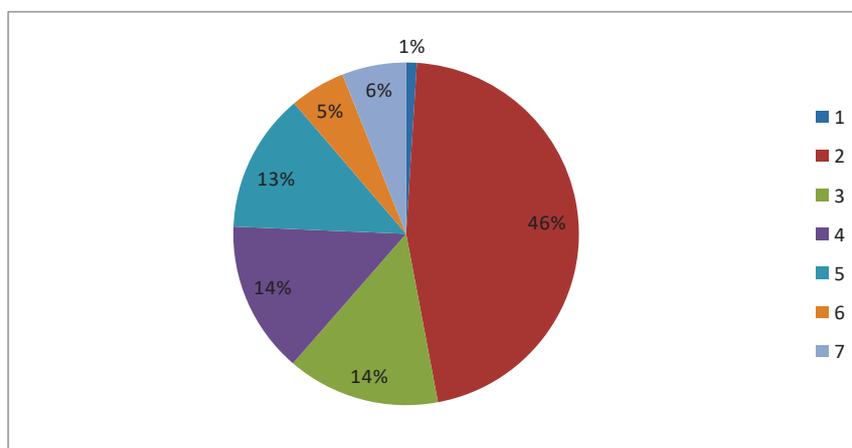
El cemento de lo enfunda en sacos de 50Kls o se vende al granel. Esta descripción del proceso muy resumida, podría pensarse que resulta fácil, en realidad el concepto es sencillo, pero se necesita grandes inversiones, tecnología y personal calificado para su producción, Cuadro 9.

A excepción del Yeso que se debe importar, todas las demás materias primas son locales, una ventaja competitiva de la industria es que existen reservas importantes de los diferentes productos en especial la puzolana por ser un país eminentemente volcánico, lo que permite costos de explotación muy bajos, todos estos aspectos lo analizaremos a lo largo de este estudio

2.5.1.3. La importancia del sector de la construcción

Según el censo de 2010, en el Ecuador existen 14.366 establecimientos económicos dedicados a actividades relacionadas a la industria de la construcción como: Fabricación de productos metálicos, de hierro y acero (6.562), Actividades especializadas de construcción² (2.053), Fabricación de cemento, cal y artículos de hormigón (2.001), Extracción de madera y piezas de carpintería para construcción (1.912), Venta al por mayor de materiales para la construcción (910), Construcción de proyectos, edificios, carreteras y obras de ingeniería civil (778) y Fabricación de equipo eléctrico, bombas, grifos y válvulas (150). Cuadro 10

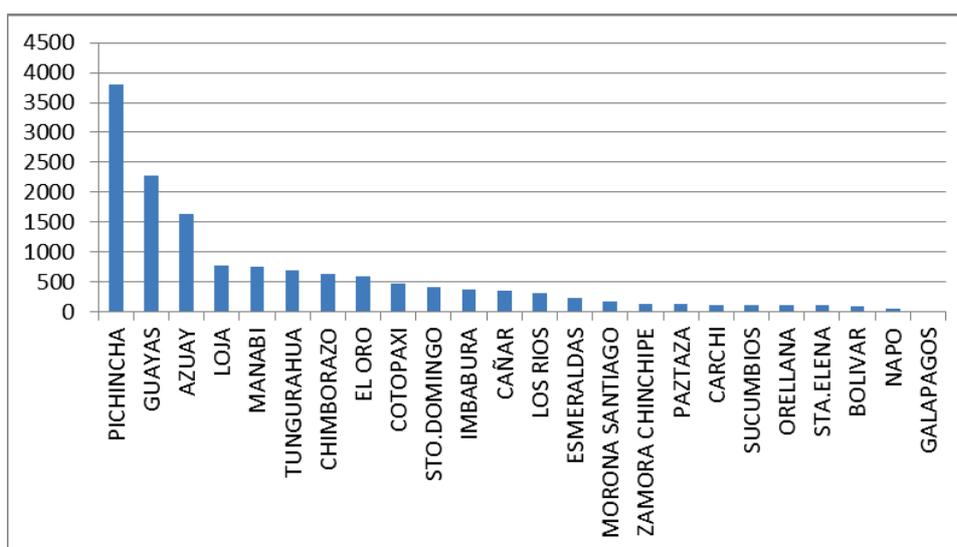
ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA CONSTRUCCIÓN



- 1 1% Fabricación de equipo eléctrico, bombas, grifos y válvulas
- 2 46% Fabricación de productos metálicos de hierro y acero
- 3 14% Actividad especializada de construcción
- 4 14% Fabricación cemento, cal y artículos de hormigón
- 5 13% Extracción de madera y piezas de carpintería construcciones
- 6 5% venta al por mayor de materiales para la construcción
- 7 6% Construcción de proyectos, edificios, carreteras y otras de ingeniería civil

Cuadro 10.- Actividad económica de la construcción
(Censo Nacional Económico, INEC , 2010)

14.366 ESTABLECIMIENTOS FERRETEROS POR PROVINCIA

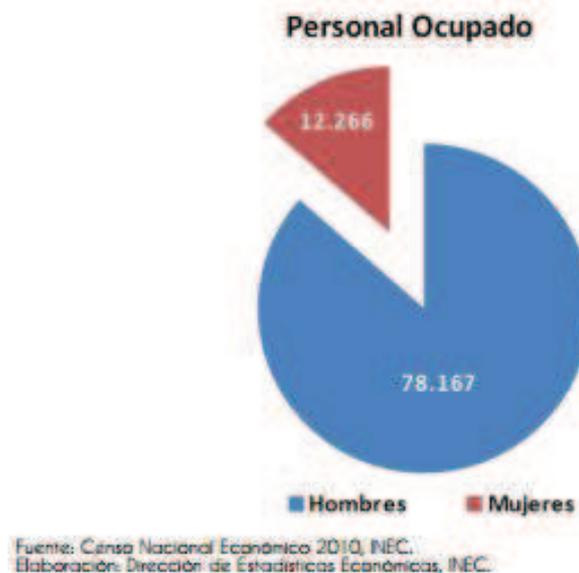


Cuadro 11.- Establecimientos ferreteros por provincia
(INEC, 2010)

Complementando la información con el número de establecimientos ferreteros por provincias, concentrándose en Pichincha, Guayas y Azuay principalmente como podemos apreciar en el Cuadro 11.

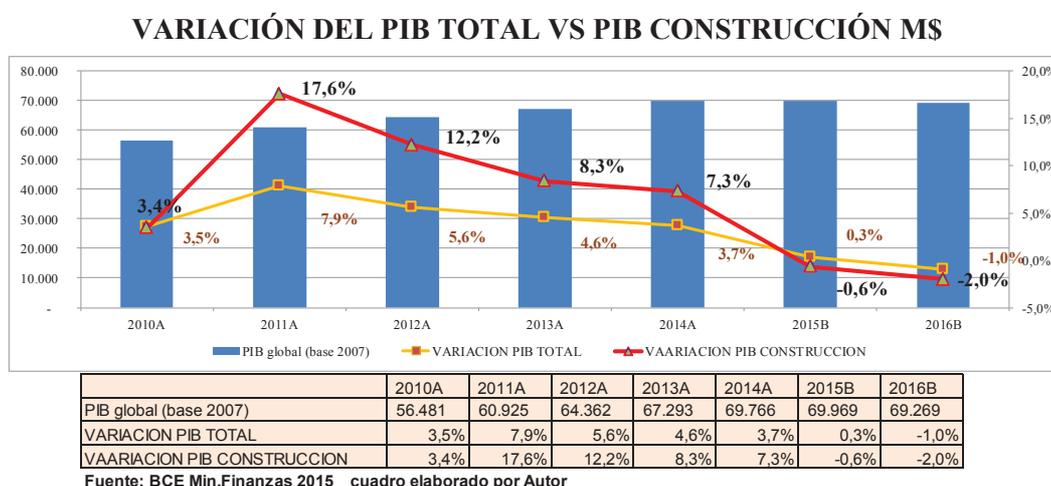
En cuanto al personal ocupado Cuadro 12, existen 90.433 personas ocupadas en las actividades económicas relacionadas a esta industria, lo que representa el 4,5% del total nacional, de las cuales, el 86% son hombres y mujeres el 14% restante.

En las actividades de Construcción de proyectos, edificios, carreteras y obras de ingeniería civil se emplean a 26.110 personas, un 29% del personal ocupado total Cuadro 12 (INEC, 2012).



Cuadro 12.- Personal ocupado
(Centro nacional económico, 2010)

2.5.1.4. Producto Interno Bruto



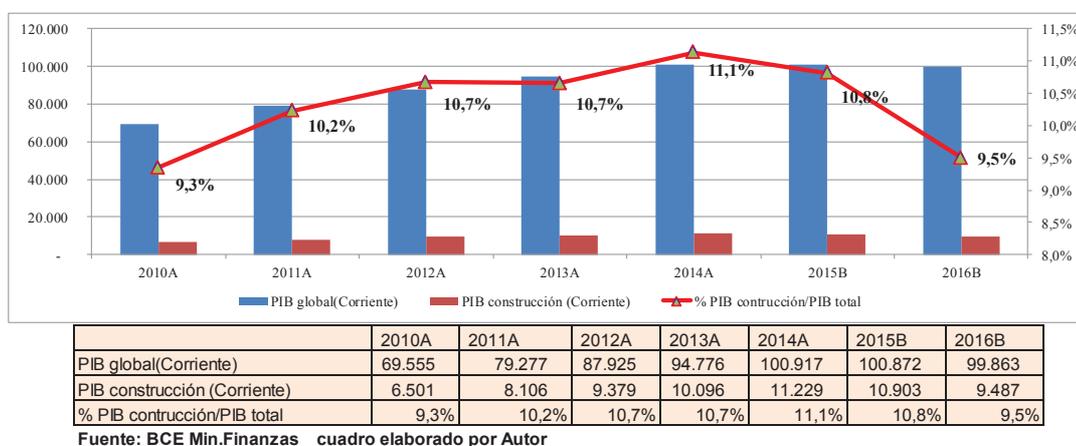
Cuadro 13.- Variación del PIB total vs PIB construcción M\$
Fuente: Elaborado por Autor.

El Producto Interno Bruto de la construcción a partir del 2011 comenzó a tener una declinación constante como podemos apreciar en la Cuadro 13, tendiendo a un índice negativo para 2015 y el 2016.

El peso del PIB de la construcción en dólares con base 2007 se aprecia un comportamiento más estable, con ello podemos apreciar que la industria de la construcción es un sector importante y dinamizador de la economía del país.

El peso que el PIB de la construcción en miles de dólares corrientes versus el PIB total podemos apreciarlo en el Cuadro 14 donde el porcentaje de ingresos versus el PIB total oscila entre el 9,3% al 11,1% en termino corrientes.

PIB Construcción miles de Dólares



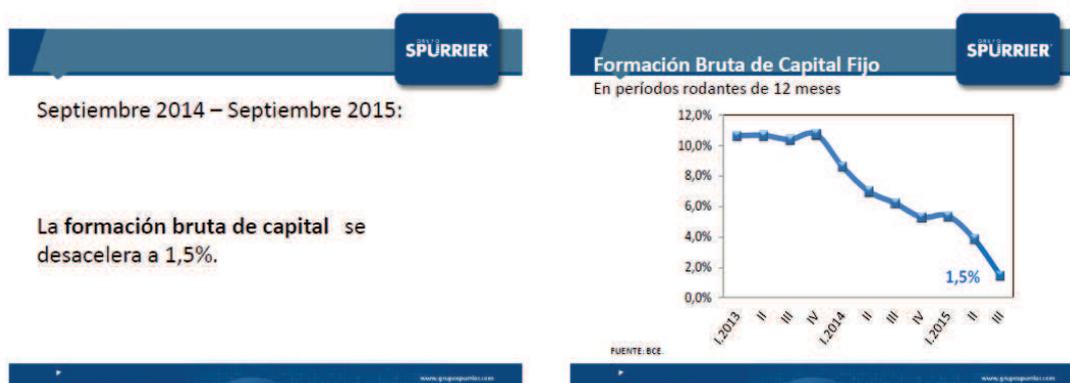
Cuadro 14.- PIB Construcción miles de Dólares

Fuente: Elaborado por Autor.

Por lo que el pico de PIB de la construcción se da en el año 2014 comenzando con una tendencia a regresar a cifras del año 2010 como podemos apreciar en el Cuadro 14, principalmente por una contracción en la inversión en infraestructura por parte del Gobierno y no por falta de obras sino por falta de recurso para continuar con nuevas inversiones en infraestructura.

En época de crisis el gobierno tiende a recortar el gasto público del Gobierno, principalmente recorte de personal y gastos no prioritarios y luego recortan lo partida “Formación bruta de capital fijo total” Cuadro 15, conocida como gasto de inversión en obra pública, es puertos, hidroeléctricas, puentes, carreteras, etc.

Formación Bruta de Capital Fijo

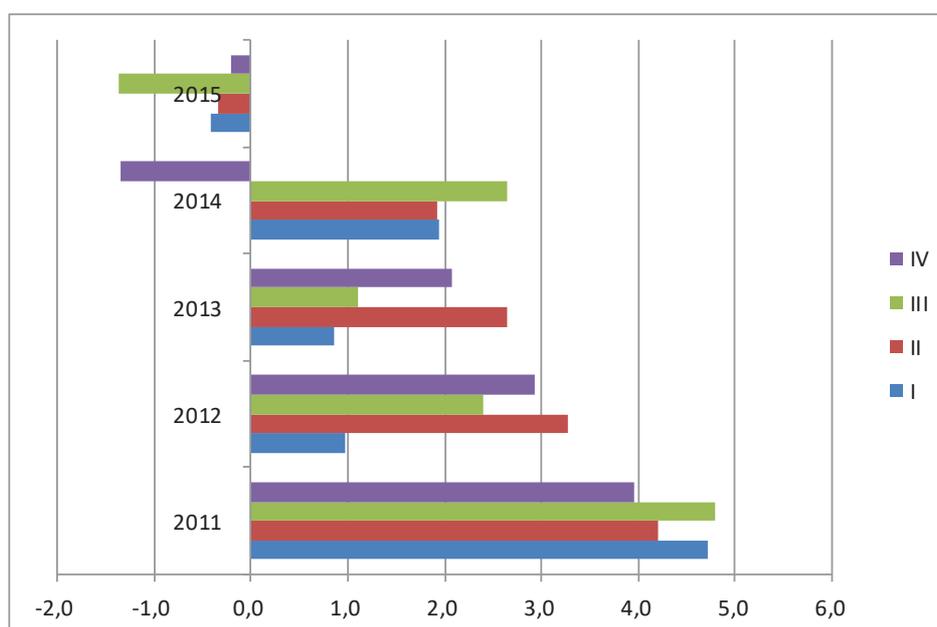


Cuadro 15.- Formación bruta de Capital fijo
(Escenarios Políticos y Económicos W.Spurier, enero 2016)

Sin embargo de la información analizada por expertos en el área económica la cuenta de formación Bruta de Capital se desacelera a partir del 2014. Cuadro 15.

Una desaceleración en este rubro por parte del gobierno implica que las inversiones en infraestructura comienzan a disminuir, por lo que los constructores de grandes proyectos que tiene grandes inversiones en equipos, maquinarias, camiones, etc, pierden ritmo en seguir con nuevos proyectos, bajando su actividad con menos mano de obra y sin alternativas de obra grandes en el sector privado. Cuadro 16.

PIB CONSTRUCCIÓN POR TRIMESTRES



PIB CONSTRUCCIÓN TRIMESTRAL AÑO 2007

	I	II	III	IV	AÑO
2011	4,7	4,2	4,8	4,0	17,6
2012	1,0	3,3	2,4	2,9	12,2
2013	0,9	2,6	1,1	2,1	8,3
2014	1,9	1,9	2,6	-1,3	7,3
2015	-0,4	-0,3	-1,4	-0,2	-0,6

FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

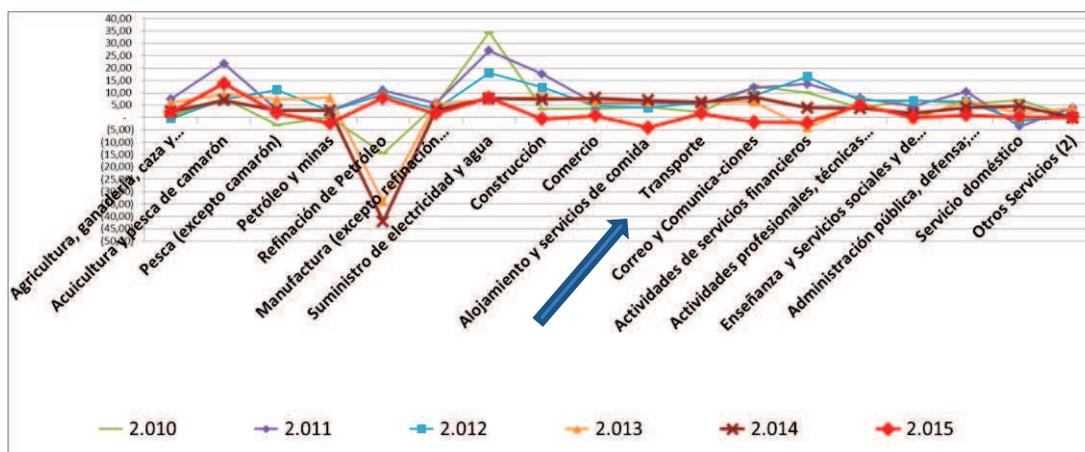
CUADRO ELABORADO POR AUTOR

Cuadro 16.- PIB construcción por trimestres

Fuente: Elaborado por Autor.

Para concluir el impactó en el PIB se debe por la caída del precio del petróleo a nivel mundial que impacto a nuestra economía, cuyo impacto ha sido estimado en la siguiente Cuadro 17, otros factores que han influenciado en la economía y en la competitividad el país en las exportaciones es la apreciación del dólar a nivel mundial.

TASAS DE VARIACIÓN ANUAL DEL PIB POR SECTOR



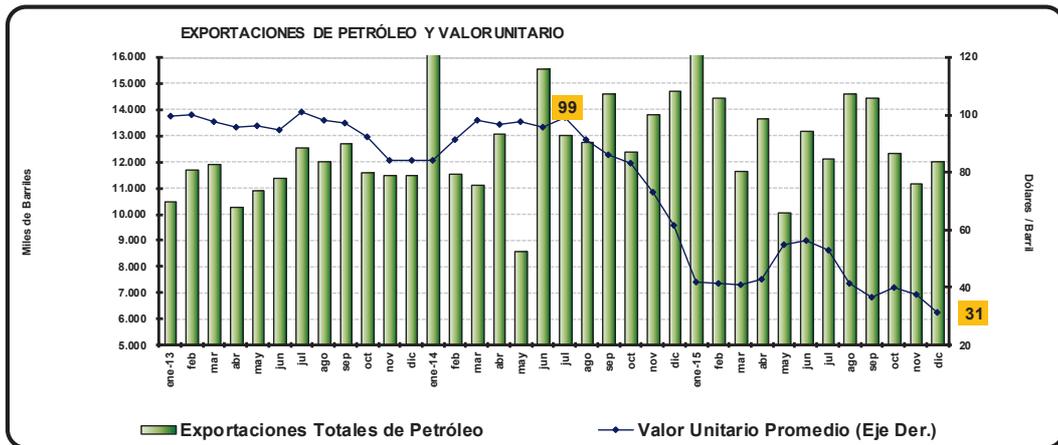
Cuadro 17.- Tasas de variación anual del PIB por sector
Fuente: Elaborado por Autor.

2.5.1.5. Precio del Petróleo

El precio del petróleo según información del boletín de enero 2015 del Banco Central del Ecuador de promedios de 99 usd/el barril en julio de 2014 cae a 31 dólares promedio a diciembre de 2015, en cuanto a la producción de petróleo para la exportación se mantienen sus volúmenes se mantienen, según podemos apreciar en el cuadro 18 a continuación y cuadro 19.

Cabe resaltar que los precios internacionales el petróleo para 2016 pronosticados por expertos en el área petrolera, no augura un incremento importante.

Exportaciones de Petróleo y Precio

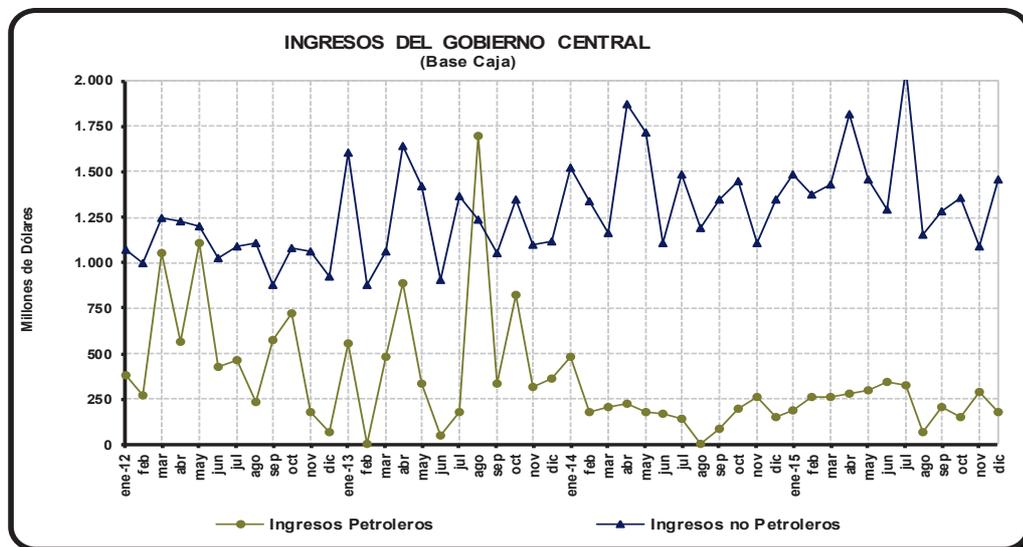


Fuente: BCE_5_Sector petrolero

Cuadro 18.- Exportaciones de petróleo y precio (BCE, sector petrolero)

Con ello los ingresos del Estado tuvieron un impacto negativo en su flujo de caja que afectó a la liquidez de la economía según vemos en los siguientes indicadores

Ingresos Petroleros Base Caja



Fuente: BCE 2_finanzas pública

Cuadro 19.- Ingresos petroleros base caja (BCE 2_ finanzas públicas)

2.5.1.6. Balanza Comercial

3.2.2. a Balanza Comercial ⁽¹⁾
-Toneladas métricas y valor USD FOB (en miles) -

	Ene - Dic 2012		Ene - Dic 2013		Ene - Dic 2014		Ene - Dic 2015		Variación 2015 - 2014	
	TM	USD FOB	TM	USD FOB						
Exportaciones totales	27.922	23.764.761	29.441	24.847.847	31.402	25.732.271	31.786	18.365.887	1,2%	-28,6%
<i>Petroleras</i>	19.638	13.791.956	20.652	14.107.731	22.092	13.302.483	22.263	6.697.534	0,8%	-49,7%
<i>No petroleras</i>	8.284	9.972.805	8.789	10.740.116	9.310	12.429.788	9.523	11.668.353	2,3%	-6,1%
Importaciones totales	14.283	24.205.367	15.625	25.888.826	17.304	26.444.758	15.530	20.458.265	-10,3%	-22,6%
<i>Bienes de consumo</i>	1.053	4.825.849	998	5.002.147	1.111	5.020.058	886	4.097.025	-20,3%	-18,4%
<i>Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos ⁽²⁾</i>	n.d.	163.264	4,8	228.262	4,0	197.743	2,8	122.655	-30,6%	-38,0%
<i>Materias primas</i>	7.381	7.290.877	8.028	7.829.240	8.619	8.079.717	7.312	6.880.065	-15,2%	-14,8%
<i>Bienes de capital</i>	543	6.418.099	579	6.777.977	581	6.648.074	484	5.342.716	-16,8%	-19,6%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	5.301	5.441.274	6.009	5.977.389	6.985	6.417.389	6.839	3.944.833	-2,1%	-38,5%
<i>Diversos</i>	4	42.207	6	61.683	5	55.665	6	57.540	21,6%	3,4%
<i>Ajustes ⁽³⁾</i>		23.798		62.128		26.112		13.431		-48,6%
Balanza Comercial - Total		-440.606		-1.040.979		-712.488		-2.092.379		-193,7%
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		8.350.682		8.180.342		6.885.094		2.752.701		-60,0%
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>		-8.791.289		-9.221.320		-7.597.581		-4.845.080		36,2%

⁽¹⁾ Las cifras son provisionales; su reproceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior. A partir de 2011, y en el marco de la Ley Reformativa a la Ley de Hidrocarburos, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 244 de julio 27 de 2010, en las estadísticas de las exportaciones de petróleo crudo, se incluye a la Secretaría de Hidrocarburos (SHE), del Ministerio de Recursos Naturales no Renovables del Ecuador (MRNR), como nueva fuente de información. Esta entidad es la responsable de proveer información sobre las distintas modalidades de pago, que por concepto de tarifa, reciben las compañías petroleras privadas que operan en el Ecuador, bajo la modalidad contractual de prestación de servicios. Para fines de este cuadro, se incluye el pago en especie destinado a la exportación.

⁽²⁾ El BCE acogiendo las recomendaciones internacionales para el registro estadístico del comercio internacional de mercancías, a partir de la publicación IEM N° 1942, ha incluido en el grupo de Bienes de Consumo, las importaciones realizadas desde el año 2011 bajo la modalidad de Tráfico Postal Internacional y Correos Rápidos, cuya fuente de información es el SENA.

⁽³⁾ Corresponde a las importaciones del Ministerio de Defensa Nacional

Fuente: BCE IEM 322 Enero 2016

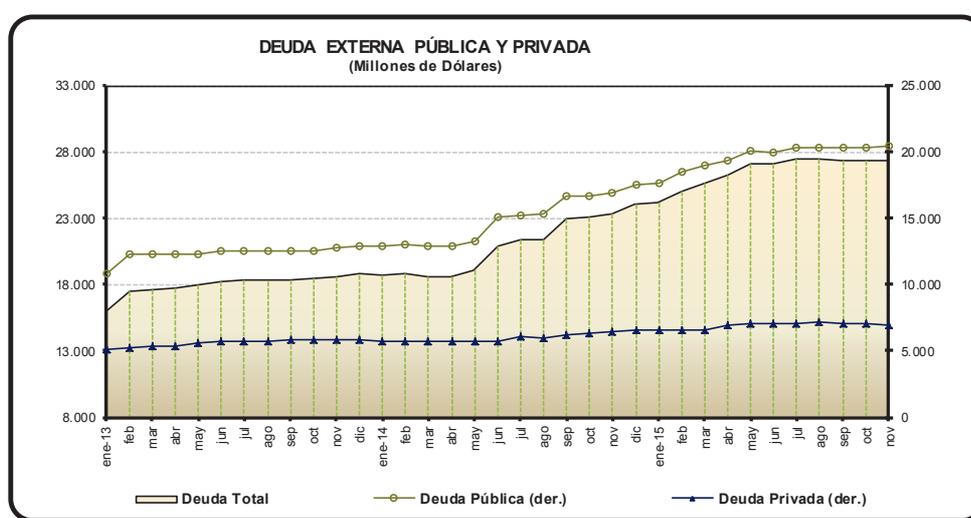
Cuadro 20.- Balanza comercial
(BCE IEM 322, enero 2016).

Según las cifras entregadas por el Banco Central del Ecuador el déficit comercial alcanza \$2,6 millardos en 2015, el más alto déficit de este período Cuadro 20, como se analiza en el modelo de Competitividad Sistémica, los déficits en Política Comercial

no ayudan a fortalecer la competitividad de las empresas. Adicionalmente con cuando el gobierno debe crear barreras de importación vía aranceles, salvaguardias o cupos de importación.

2.5.1.7. Deuda Total

Deuda Externa



Fuente: BCE 4_Sector Externo

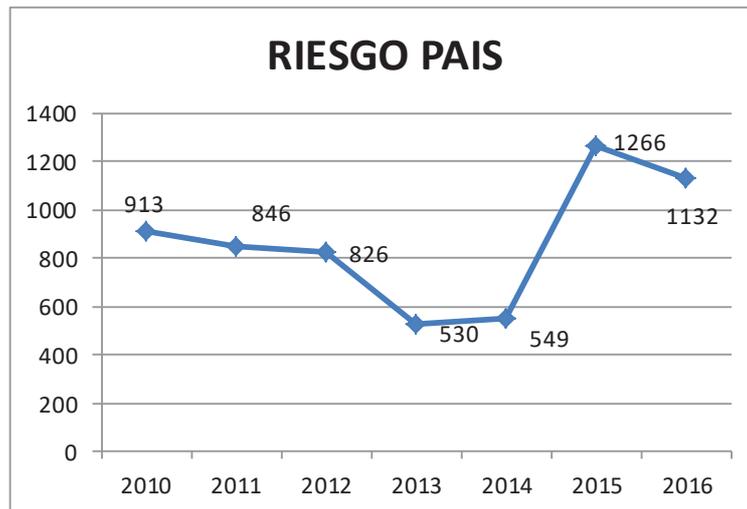
Cuadro 21.- Deuda externa
(BCE4, Sector externo)

El pasivo externo ecuatoriano ascendió a unos 20.330,1 millones de dólares (equivalente a 20,5% del PIB) en octubre pasado, de acuerdo con el Banco Central. Cuadro 21.

El incremento de la deuda a partir del año 2009 año más bajo de la deuda del país, Cuadro 17, teniendo en cuenta que la ley autoriza al gobierno un techo de hasta el 40% del PIB. Una historia de la deuda se encuentra en el Anexo B.

Una deuda no es mala por sí misma, el problema es tener el recurso suficiente para pagar las deudas en base a los ingresos o ahorros del país, al estar el petróleo con precios bajos, por lo que cubrir el déficit fiscal o presupuestario se va complicando.

Todo este entorno impacta en el riesgo país Cuadro 22 y con altas tasas de interés a pagar a los pocos prestamistas de a nivel mundial que están dispuestos a prestar dinero al país

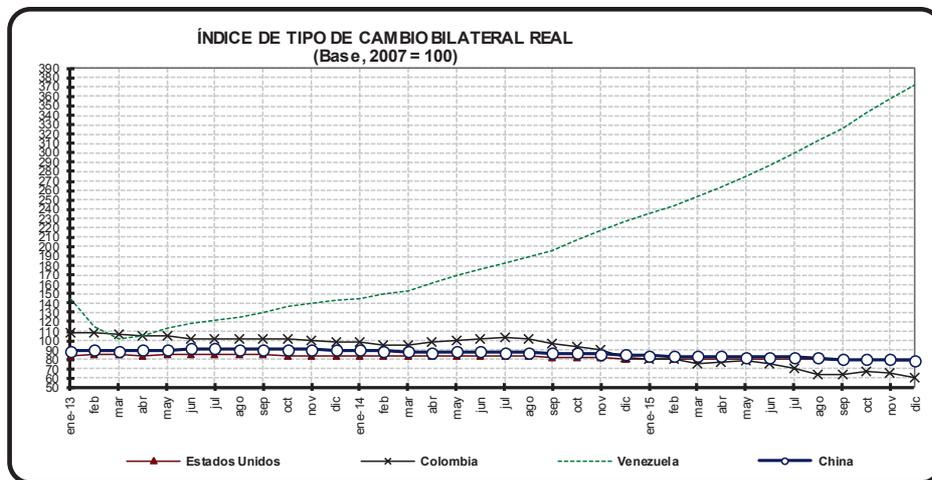


Fuente: BCE, Cedatos gráfico elaborado por autor

Cuadro 22.- Riesgo país
Fuente: Elaborado por Autor.

2.5.1.8. Tipo de Cambio

Dólar vs otras Monedas



Fuente: BCE4_Sector Externo

Cuadro 23.- Dólar vs otras Monedas (BCE 4_Sector externo).

Tipo de Cambio y/o Inflación Ecuador

SPÜRRIER

R\$

Con diciembre 2014 como base, los precios del Ecuador han subido 3,6% en relación a los precios de EE.UU. mientras que aquellos de Brasil han bajado 29,8%, Colombia 34,9%, Chile 19,1% y Perú 12,2%.

www.gispurrier.com

SPÜRRIER

Tipo de cambio
Noviembre 2014 = 0

FUENTE: Tipo de cambio y/o inflación: Ecuador, INEC; Brasil, Chile, Colombia y Perú: bancos centrales respectivos.

www.gispurrier.com

Cuadro 24.- Tipo de Cambio y/o Inflación Ecuador (Escenarios Políticos y Económicos W.Spurrier, enero 2016)

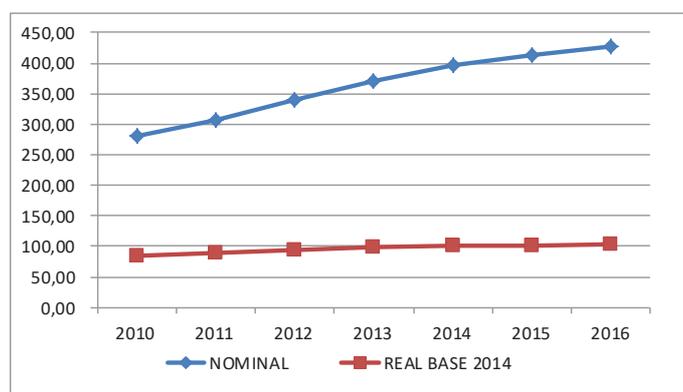
El dólar se viene apreciando a partir de mediados de 2014 dado que los grandes inversionistas en moneda están comprando dólares y saliendo de posiciones en euros y yenes, Cuadro 23, impactando en los siguientes aspectos:

- Las expectativas de crecimiento de los EE.UU. son significativamente más altas que las de Europa y América Latina
- Subida de las tasas de interés norteamericanas serán un incentivo adicional para comprar la divisa norteamericana ganando valor.
- Para nuestra economía ecuatoriana la apreciación del dólar encarece los productos que exportaciones en los mercados latinoamericanos, europeo y asiático, Cuadro 24, solo con EEUU no nos afectaría.
- Buscar alternativas a las Salvaguardas creadas en 2015 con vigencia hasta junio de 2016 para mantener una barrera de protección a las importaciones de productos que fabrica la industria nacional.

2.5.1.9. Evolución Salarial

VALOR DEL SALARIO

	NOMINAL	VARIACION	REAL BASE 2014
2010	279,85	10,1%	83,40
2011	307,83	10,0%	88,92
2012	340,47	10,6%	93,41
2013	370,82	8,9%	97,73
2014	396,51	6,9%	101,53
2015	412,90	4,1%	102,12
2016	426,92	3,4%	102,42



Cuadro 25.- Valor del salario
Fuente: Creación propia

A nivel salarial la evolución es positiva tanto en valor nominal como la real en base 2014, por tanto, el trabajador ha recuperado su poder de compra, lo cual ayuda a que las empresas puedan vender más y por tanto ser más competitiva.

Sin embargo, el porcentaje de incremento para 2016 va igualándose a nivel de la inflación. Cuadro 25.

INCIDENCIA DE POBREZA

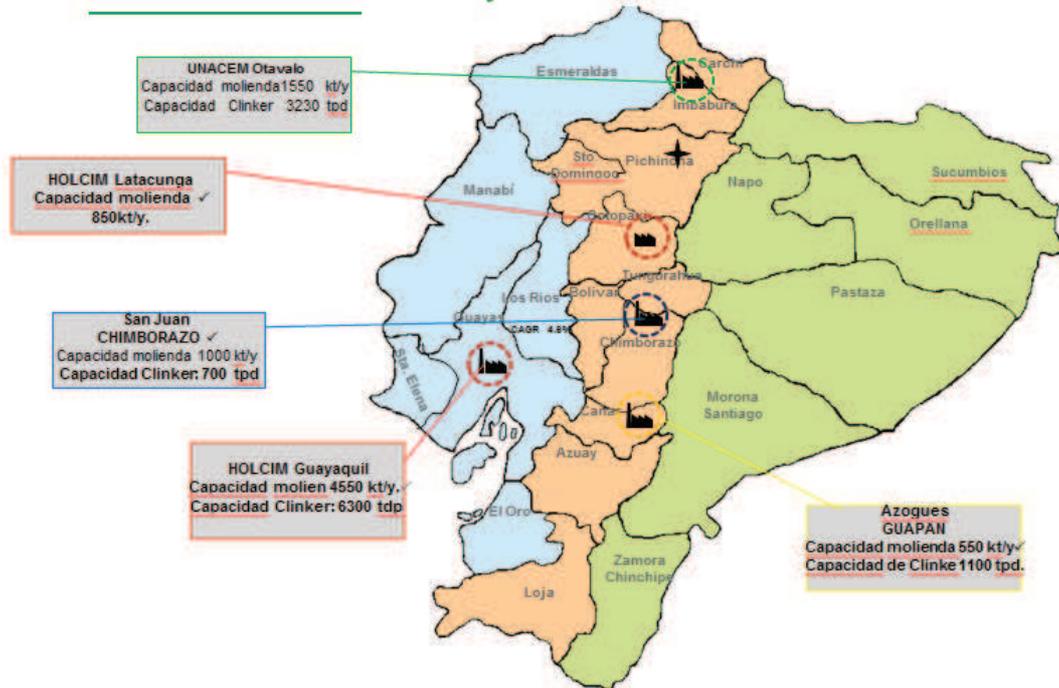


Cuadro 26.- Incidencia de pobreza (ENEMDU)

Es importante analizar que, si bien los salarios han subido más que la inflación el cálculo para analizar la pobreza y la extrema pobreza han subido también, por lo que una persona pobre subsiste con 82,11 dólares mes es decir 2,7 dólares diarios y las personas que sobreviven en la extrema pobreza con apenas 46,27 dólares al mes 1,5 dólares por día, es increíble que una persona pueda alimentarse con este monto, pero pensar en vestirse, educarse, etc. Cuadro 26.

2.5.2 Situación actual del sector cementero en el Ecuador

Plantas de Cemento y Molienda



Cuadro 27.- Plantas de cemento y molienda
Fuente: Elaborado por Autor.

En el país existen actualmente tres jugadores cementeros, para seguir el orden del mapa, estaría la empresa Cementera Ucem Ecuador, con oficinas en Quito, y una planta en la provincia de Imbabura, cerca de la ciudad de Otavalo.

La empresa Holcim Ecuador con sus oficinas y planta principal en la ciudad de Guayaquil más una estación de molienda de cemento en la ciudad de Latacunga provincia de Cotopaxi. Por último, la empresa Ucem con oficinas y plantas en las ciudades de Riobamba provincia de Chimborazo y en la ciudad de Azóquez provincia del Cañar. Cuadro 27.

Como podemos ver las plantas se encuentran repartidas geográficas al Norte la planta de Unacem Ecuador, al Centro La Molienda de Holcim y la planta de Cementos Chimborazo en la sierra y la planta de Holcim en la Costa Centro, y por último al Sur del país la empresa Cementos Guapán.

Pero conozcamos algo más de cada una de ellas sobre las cuales haremos el estudio de competitividad:

2.5.2.1. PERFIL DE LAFARGE-HOLCIM

Las empresas Lafarge Holcim actualmente tiene una planta íntegra de cemento en la ciudad de Guayaquil con una capacidad de 4.5 Millones de toneladas año de molienda de cemento. Una Molienda de cemento de 850 mil toneladas en la ciudad de Latacunga.

También cuentan con 7 plantas fijas de hormigón, 5 equipos móviles de hormigón, 1 planta de agregados. Sus oficinas administrativas se encuentran en la ciudad de Guayaquil. Cuentan con 1200 colaboradores aproximadamente.

2015

- En este año 2015 en el mes de julio, se anunció la fusión de las empresas cementeras Lafarge y Holcim a nivel mundial, negociación que comenzó desde año 2014

- "LafargeHolcim será organizado con base en un nuevo modelo operacional orientado para servir a clientes locales, toda vez que se aprovecha el tamaño, el alcance y las competencias del Grupo a escala global (Financiero, 2015)

2014

- Las dos mayores cementeras del mundo, la francesa Lafarge y la suiza Holcim, anunciaron su fusión, que creará un gigante evaluado en 32 000 millones de euros (unos USD 43 000 millones) con una plantilla de 130 000 empleados
- En América Latina, Holcim cuenta con 26 plantas de cemento y unos 12 600 empleados en total, mientras que Lafarge tiene 13 sitios y 2 600 efectivos. (<http://www.elcomercio.com>, 2014)
- Esta fusión impacto en varios países del mundo donde la participación de mercado sumadas las dos empresas podrían ser susceptibles a cuestionamientos por parte de las autoridades de competencia tanto a nivel mundial como en los países afectados. En Ecuador HOLCIM mantiene una participación de mercado entre 61% a 67% de mercado y LAFARGE entre el 22% a 23% del mercado, por tanto, la fusión hubiese significado tener entre el 83% al 90% de la participación del mercado quedando solamente la cementera UCEM como único competidor.
- La decisión de Grupo Lafarge-Holcim fue anticiparse a este efecto en varios países del mundo, vendiendo activos que permitieran mantener el equilibrio del mercado. En nuestro país la planta de Lafarge situada en cerca de la ciudad de Otavalo fue vendida al grupo UNACEM del Perú.

2.5.2.2. PERFIL DE UNACEM ECUADOR

UNACEM Ecuador cuenta con oficinas en Quito y una planta de producción de cemento ubicada en Otavalo, con alrededor de 320 colaboradores. Con capacidad instalada a un total de 1.6 M de TM/año de cemento y 1.1 millones de toneladas de Clinker al año.

2014

- En contexto La cementera Lafarge operaba en el Ecuador desde 2004, dada lo comentado con la fusión Lafarge-Holcim la planta de Otavalo fue vendida al Grupo Unacem de Perú, en noviembre de 2014
- La Venta se dio por USD 553 millones a la cementera peruana Unión Andina de Cementos S.A. (Unacem). Ecuador ocupa actualmente el tercer lugar en mayor consumo de cemento per cápita.(<http://edicionimpresa.elcomercio.com/es>, 2014)

2.5.2.3. PERFIL DE UCEM-YURA

La nueva compañía, Unión Cementera Nacional UCEM C.E.M., recibió el 86% de las acciones de la Cemento Chimborazo C.A. y el 100% de las acciones de Industrias Guapán S.A., con lo que asumió todas las responsabilidades de las dos empresas. Manteniendo en funcionamiento las dos unidades de producción ubicadas en Riobamba y Azogues con sus dos marcas Cemento Chimborazo y Cemento Guapán.

Con la unificación de las empresas cementeras se espera aumentar considerablemente la capacidad de producción de las dos plantas de 800.000,00 toneladas hasta alcanzar 1.600.000,00 toneladas en conjunto, gracias a nuevas inversiones en infraestructura y tecnología en las dos plantas.

2014

- La cementera de Perú Yura se convirtió en la accionista mayoritaria de la Unión Nacional Cementera (Ucem), la cual está conformada por cemento Guapán y Chimborazo.
- Desde el 2008 Ucem buscaba un socio estratégico. En 2013 se realizó un concurso público y Yura, que es parte del grupo peruano Gloria, ganó. La firma peruana tiene ahora el 63,5% del capital accionario y el resto es del Estado ecuatoriano. Yura invertirá USD 230 millones para la construcción de una planta de clinker

2013

- La Compañía de Economía Mixta, "Unión Cementera Nacional, UCEM C.E.M.", se creó como efecto de la fusión de las compañías Industrias Guapán S.A. y Cementos Chimborazo C.A., con el objetivo de fortalecer la industria cementera nacional y reflejar en el mercado una mayor capacidad de producción y venta; esta creación se encuentra sustentada en escritura pública e inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Riobamba el 18 de noviembre de 2013. (Guapan, s.f.)

La constitución de la Compañía Industrias Guapán ocurre el 18 de julio de 1955 con un capital social de 25`000.000,00 de Sucres. En un inicio, sus accionistas fueron la Caja de Seguros Social. Cemento Chimborazo C.A. es una Industria ecuatoriana constituida el 15 de febrero de 1951. Su producción inicial fue de 330.000 toneladas anuales pasando a 1 Millón de toneladas año de molienda de cemento. Casa Matriz Panamericana Sur Km. 14 y Vía a Guayaquil, Edificio Planta Industrial, San Juan Chico Riobamba; Chimborazo;

2.5.3. Selección de la muestra o Población

El alcance de la investigación de competencia es de todas las empresas cementeras del sector, Lafarge- Holcim Ecuador, Unacem Ecuador y Ucem. Las cuales suman el 100% del mercado local de producción nacional.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1. ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA EN LA INDUSTRIA CEMENTERA

La competitividad surge de las sinergias que se gestan entre los elementos de la economía industrial con los sociológicos, políticos y las innovaciones de las empresas.

Por otra parte, al analizar la competitividad sistémica, de manera separada cada uno de los cuatro niveles se verifica que en el caso del **nivel macro**, éste se refiere a la existencia de un entorno económico y político estable. Situación que en el País cambió radicalmente del 2011 a la fecha dada la coyuntura económica por la baja de precios del petróleo y el incremento del endeudamiento, que impactó en el presupuesto del estado, y la apreciación del dólar que complicó la balanza comercial, esto desencadenó un afecto en la política del país, pues los sectores opositores al gobierno aprovechan de esta coyuntura para cuestionar el modelo implementado por el actual gobierno.

En el **nivel micro** las empresas operan con costos bajos, calidad en sus productos y con flexibilidad para enfrentar oportunamente los cambios en la demanda, en la industria cementera si bien el producto cemento es percibido como un commodity (mercadería genérica), su producción o proceso implica grandes inversiones de maquinaria y tecnología y un riguroso control de calidad.

En el nivel meso la formulación y aplicación de políticas concretas para crear un entorno favorable para el desarrollo de las empresas, sin duda el gobierno debe dar las políticas que ayuden el entorno de las empresas para mejorar su competitividad, tanto en el mercado interno y con mirar a la exportación de productos.

El nivel meta, no menos importante para este estudio, se expresa la participación de la sociedad aportando valores culturales, consensos en torno a la dirección del cambio y en las habilidades de los agentes sociales para formular políticas y estrategias, las empresas también se alinean con la visión y misión y valores que aportan a vivir en comunidad.

3.1.1. NIVEL META

Nivel meta: desarrollo de la capacidad nacional de conducción

Como se ha analizado cada nivel y por tanto el nivel meta se interrelaciona con los demás niveles micro, macro y meso, por los resultan decisivas la capacidad estatal de conducción de la economía y capacidades de creatividad de la sociedad.

La integración social por parte del Gobierno está encaminada por la coordinación de las siguientes instituciones en su momento, bajo el paraguas del: Consejo Nacional de Planificación, Cuadro 28.

Miembros del Consejo Nacional de Planificación

REPÚBLICA DEL ECUADOR
CONSEJO NACIONAL DE PLANIFICACIÓN

Rafael Correa Delgado
Presidente Constitucional de la República del Ecuador

Jorge Glas: Vicepresidente de la República del Ecuador
Pabel Muñoz: Secretario Nacional de Planificación y Desarrollo
Cecilia Vaca: Ministra Coordinadora de Desarrollo Social
Guillaume Long: Ministro Coordinador de Conocimiento y Talento Humano
Homero Arellano: Ministro Coordinador de Seguridad
Patricio Rivera: Ministro Coordinador de la Política Económica
Rafael Poveda: Ministro Coordinador de los Sectores Estratégicos
Richard Espinosa: Ministro Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad
René Ramírez: Presidente del Consejo de Educación Superior
Montgomery Sánchez: Presidente del Consorcio de Gobiernos Autónomos Provinciales del Ecuador – CONGOPE
Jorge Martínez: Presidente de la Asociación de Municipalidades del Ecuador
Carlos Chilán: Presidente del Consejo Nacional de Gobiernos Parroquiales Rurales del Ecuador
Pablo De la Torre: Representante Ciudadano del Consejo Nacional de Planificación - Región Costa
Rosa Maji: Representante Ciudadana del Consejo Nacional de Planificación – Región Sierra
Yojaira Quiñónez: Representante Ciudadana del Consejo Nacional de Planificación – Región Amazónica
Karina Rodríguez: Representante Ciudadana del Consejo Nacional de Planificación – Región Insular
Ana María Larrea: Secretaria del Consejo

Plan Nacional de Desarrollo/ Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Versión resumida
ISBN 978-9942-07-691-5

Cuadro 28.- Consejo nacional de planificación
(Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo-Senplades, 2014).

3.1.1.1. Formación social de estructuras

Todo país debería tener una visión a muy largo plazo que incluyan a varias generaciones en el propósito de crecimiento constante y claro. Sin embargo, en varios países la visión cambia de acuerdo a mandatario o a tendencias políticas de turno.

Respecto al Gobierno Nacional liderado por el Presidente Rafael Correa Delgado, este impulso el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017

Este Plan tiene un elemento enormemente participativo. Primero, se ha nutrido de un programa de gobierno que se construyó colectivamente. En él, cerca de cinco mil personas aportaron ideas que fueron plasmadas en el documento. En un segundo momento, para la construcción del nuevo Plan Nacional para el Buen Vivir, casi ocho

mil doscientas personas participaron en más de cien eventos públicos y espacios virtuales.

- Diálogos del Buen Vivir (cinco mil ciento sesenta participantes).
- Talleres, mesas temáticas y grupos focales (mil setenta y un participantes).
- Veedurías y observatorios (seiscientos cinco participantes).
- Talleres participativos de prospectiva a nivel zonal (doscientos cuarenta participantes).
- Reuniones con delegados de organizaciones sociales nacionales, consejos sectoriales y asambleas locales (doscientos setenta y seis participantes).
- Seminario internacional (setecientos ochenta participantes).
- Maratones radiales y espacios virtuales (cien participantes).

Se debe contar con una participación ciudadana que asuma el reto de poner en marcha el cambio de la matriz productiva en cada uno de los territorios; dicho de otra manera, se requiere una ciudadanía que anhele y se apasione con la idea de colocar en el mundo no solo materias primas, sino también conocimiento, servicios y bienes hechos en el Ecuador. Se necesita de una ciudadanía que no descansa hasta lograr el cierre de las brechas que diferencian y separan a los ecuatorianos y ecuatorianas.

Este salto cualitativo, de ciudadanía objeto de derechos a ciudadanía sujeto de derechos, es una ruptura con las lógicas de poder del mercado y de dominación-acumulación incrustadas en las estructuras sociales. La construcción de una ciudadanía activa, comprometida y deliberante supone profundizar la reforma institucional del

Estado para que la participación ciudadana incida en la gestión pública; requiere, además, generar las condiciones y capacidades para promover, sostener y asegurar procesos ciudadanos que promuevan el Buen Vivir, y para institucionalizar espacios de diálogo de saberes para la generación de acciones igualitarias, solidarias, libres, dignas, responsables, en armonía con los ecosistemas y respetuosas de las cosmovisiones que conforman nuestro Estado plurinacional.

La participación ciudadana tiene que ser el dinamizador de los procesos creativos e innovadores que permitan seguir avanzando en la construcción del Socialismo del Buen Vivir.

Con este plan el Gobierno propone un cambio profundo bajo la construcción del socialismo del Buen Vivir, corriente expandida por varios países de Latinoamérica.

A partir de 2007 se ejecutó el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2010 (Senplades, 2007). Fue la propuesta de cambio, que había sido definida en el “Programa de Gobierno” que se presentó a la ciudadanía para las elecciones de 2006.

Este proyecto trazado se venía cumpliendo hasta 2008. Después del mandato recibido de la Constitución de Montecristi, el mismo año, se presentó el Plan Nacional para el Buen Vivir 2009-2013 (Senplades, 2009) Cuadro 29, con nuevos desafíos. (Desarrollo, 2013).



Cuadro 29.- Articulación del Sistema Nacional de Planificación (Senplades)

Es importante organizar a los diferentes actores de la economía y grupos de población, para que puedan reaccionar con rapidez y eficacia ante las expectativas propuestas por parte del Gobierno en lo político, social, económico y ecológico, tanto a corto como a largo plazo con la capacidad de adaptación y flexibilidad a nuevos desafíos.

3.1.1.2. Patrones de organización social, política, jurídica y económica

Dentro del proceso del cambio estructural de la sociedad, es preciso por una parte asegurar la independencia de instituciones y organizaciones sociales frente a la influencia del Estado.

Las directrices del gobierno fueron claras en cuanto a su mensaje de no sumisión y forma de conducción de temas como:

- Eliminación de los fondos petrolero.
- Renegociación de contratos petroleros que tuvo un efecto positivo para el país de USD 2 500 millones.
- Manejo de la deuda externa al declararla ilegal y comprarla a renegociando con un ahorro de USD 8 000 millones.
- Voluntad de negociar tratados de libre comercio por parte del gobierno de turno.
- La no subordinación al Fondo Monetario Internacional y al Banco Mundial para negociar préstamos para el país.
- No continuar con el convenio con EEUU de administrar la Base de Manta.

El Estado se convierte en un estado planificador y regulador, que a diferencia de otros gobiernos cambian la obsesión de las ganancias económicas por la de distribución de la riqueza. Cambio del libre mercado por un mercado regulado. Del apoyo al libre comercio a insertarnos en los mercados globales.

La inversión pública es una variable clave para lograr el crecimiento económico:

- La inversión pública aumenta la demanda agregada de la economía y, mediante los multiplicadores fiscales
- La misma inversión pública aumenta la dotación de capital de una economía, con lo cual se amplía la frontera de posibilidades de producción y se logra mayor crecimiento económico.

- La inversión pública constituye bienes públicos que incrementan la productividad sistémica de la economía, genera inversión complementaria y, por tanto, aumenta el crecimiento. Además, la inversión pública busca garantizar derechos mediante la generación y fortalecimiento de capacidades humanas, cuyo corolario es la mejora del talento humano.

El Plan es un conjunto de objetivos que expresan la voluntad de continuar con la transformación histórica del Ecuador. Sus objetivos son:

- Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.
- Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad. Mejorar la calidad de vida de la población.
- Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.
- Construir espacios de encuentro común y fortalecer la identidad nacional, las identidades diversas, la plurinacionalidad y la interculturalidad.
- Consolidar la transformación de la justicia y fortalecer la seguridad integral, en estricto respeto a los derechos humanos.
- Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad territorial y global.
- Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.
- Garantizar el trabajo digno en todas sus formas. Impulsar la transformación de la matriz productiva.

- Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica
- Garantizar la soberanía y la paz, profundizar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana.

Es importante que las reglas, valores y orientaciones de comportamiento sean aceptados por todos o la mayoría de la sociedad para poder hacerlos factibles. Para ello la comunicación abierta y no discriminatoria es fundamental. Y la apertura de los actores a ceder o respetar el interés de la comunidad versus sus propios intereses legítimos de grupos puntuales.

La importancia del espacio meso implica movilizar la creatividad social y la formación activa de estructuras. En base a la confianza y transparencia.

El proyecto llamado de la Revolución, no sólo se trata de cambiar las relaciones de producción, sino principalmente la mentalidad ciudadana, en los que se encuentran presentes en los siguientes ejes:

- **La equidad**, vehículo para erradicar la pobreza.
- **La Revolución Cultural**, que genera nuevos conceptos y valores asentados, con ética y con autoestima.

- **El territorio y la Revolución Urbana**, que están identificados con la equidad, la cohesión y el ordenamiento territorial. Las metas gubernamentales se operan a través de los territorios.
- **La Revolución Agraria**, que significa redistribución de la tierra, fomento al crédito, asistencia técnica, comercio justo y acceso al riego.
- **La Revolución del Conocimiento**, que propone la innovación, la ciencia y la tecnología, como fundamentos para el cambio de la matriz productiva, concebida como una forma distinta de producir y consumir. Esta transición llevará al país de una fase de dependencia de los recursos limitados a una de recursos ilimitados, como son la ciencia, la tecnología y el conocimiento.
- **La excelencia**, que es un principio y espíritu rector de nuestro socialismo, mediante el cual logramos emprender procesos eficientes para alcanzar cambios en las estructuras de poder. (Desarrollo, 2013)

Se espera con ello fortalecer las fuerzas de mercado, creando condiciones más equitativas y equilibradas sociales y económicas, con solidaridad social y desarrollando sectores actualmente limitados, fortaleciendo la capacidad de organización, corrigiendo actuales tendencias destructivas presentes en la economía de mercado.

Sin duda, todos estos principios no estarían completas si no van acompañados de principios y orientaciones para el ello el mismo documento del Buen Vivir describe los siguientes:

- Sociedad radicalmente justa
- Sociedad con trabajo liberador y tiempo creativo
- Sociedad igualitaria y equitativa
- Sociedad de plenas capacidades, emancipación y autonomía
- Sociedad solidaria
- Sociedad corresponsable y propositiva
- Sociedad en armonía con la naturaleza
- Primacía de los bienes superiores
- Sociedad de excelencia
- Sociedad pluralista, participativa y auto determinada
- Soberanía e integración de los pueblos
- Estado democrático, plurinacional y laico

3.1.1.3. Capacidad estratégica y política

Según La visión de largo plazo, según el proyecto del buen vivir, define hacia dónde y cómo deben darse los siguientes pasos para la profundización del nuevo modo de acumulación, distribución y redistribución, al 2030.

El objetivo de la estrategia es pasar de una economía basada en recursos naturales finitos hacia una economía sustentada en recursos infinitos, mediante una apropiación científica, económica e industrial, del conocimiento.

Esto se basa en cuatro ejes a largo plazo:

3.1.1.3.1. Cierre de brechas de Inequidad

En este aspecto prima en la satisfacción de las necesidades en educación, salud, empleo, vivienda y a la reducción de la inequidad social. Entre las principales metas sociales para 2030 pueden mencionarse la erradicación de la extrema Las metas fundamentales en:

- Políticas de educación
- Las políticas de salud
- Trabajo
- Habitacional
- Demográfico

3.1.1.3.2. Tecnología, innovación y conocimiento

El desarrollo de las fuerzas productivas está basado en el talento humano y en la generación de conocimiento, innovación, nuevas tecnologías, buenas prácticas y

nuevas herramientas de producción, con énfasis en el bio conocimiento y en su aplicación a la producción de bienes y servicios ecológicamente sustentables.

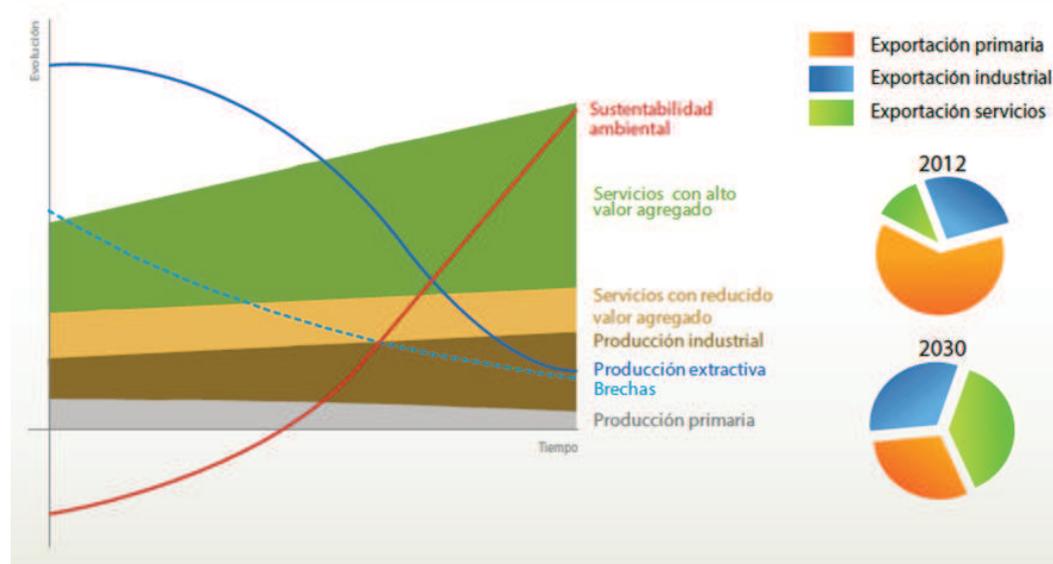
3.1.1.3.3. Sustentabilidad ambiental

La estrategia de acumulación de riqueza mediante actividades productivas sustentables requiere que la transformación de la matriz productiva se enmarque en un contexto de respeto a los derechos de la naturaleza y de justicia intergeneracional.

3.1.1.3.4. Matriz productiva y sectores estratégicos

En 2012, el 44% de la producción nacional se compone de bienes primarios, industriales, y servicios de reducido valor agregado, mientras el otro 56% está compuesto por servicios de alto valor agregado. Por otro lado, el 72% de las exportaciones está constituido por bienes primarios, seguido por los bienes industrializados con el 21% y tan solo el 7% en servicios, (BCE, 2013). Cuadro 30.

Estrategia de acumulación, distribución y redistribución en el largo plazo



Cuadro 30.- Estrategia de acumulación, distribución y redistribución (Senplades)

El cambio de la matriz productiva impulsa los sectores estratégicos, en la redefinición de la composición de la oferta de bienes y servicios, basada en la incorporación de valor agregado, el impulso a exportaciones y su expansión en productos y destinos. En la mejora continua de la productividad y la competitividad, de forma transversal en todos los sectores de la economía.

Para 2030 el Ecuador se visualiza que exportará un 40% de servicios, en su mayor parte de alto valor agregado y con una participación relevante del turismo, 30% de bienes industrializados y 30% de productos primarios, en base al cambio de la matriz productiva.

Como sectores estratégicos podemos resaltar los siguientes:

3.1.1.3.4.1. Sector energético

Con un plan de cambio sustitución de uso de combustibles para la generación de electricidad por fuentes renovables como la hidroeléctrica, fotovoltaicas, eólica, etc. a fin de lograr una sostenibilidad económica y ambiental, anticipándose también a la baja de las reservas petroleras en el país.

3.1.1.3.4.2. Sustitución de importaciones

Basada principalmente al incentivo la balanza comercial no petrolera en busca de alcanzará niveles de equilibrio, incrementando exportaciones de bienes y servicios con valor agregado y del proceso de sustitución de importaciones, incluyendo un plan de inversiones en la refinación de hidrocarburos.

3.1.1.3.4.3. Inclusión de actores y desconcentración territorial de la producción

Nuevos actores que generen procesos productivos generadores con valor agregado, promoviéndolos en nuevas zonas del país, con servicios públicos, infraestructura, tecnología, etc. tanto en el área urbana como en la rural.

3.1.1.3.4.4. Productividad y competitividad

Enfocar a la reducción de los costos de energía y los beneficios de incentivos económicos y ambientales con una estrategia de conseguir como, por ejemplo:

- Los territorios y las ciudades digitales o inteligentes
- Bono demográfico
- Actualiza la normativa laboral

3.1.1.3.4.5. Factores socio culturales

El impacto del factor socio cultural puede favorecer o limitar el crecimiento de una sociedad, pues ello conlleva a aceptar cambios y adaptarse a los mismos, algunos de estos factores los describimos a continuación:

3.1.1.3.4.5.1. Grado de formación del consumidor

Esto afecta significativamente a la empresa y al país, esta formación repercute en un mayor nivel de consumo de productos, un mayor nivel de información que permiten tener mejor criterio y exigencia para la compra de productos de calidad, tecnología, etc.

3.1.1.3.4.5.2. Seguridad ciudadana

Debe promoverse la estabilidad de seguridad ciudadana y la conflictividad social, pues la falta de estas, ahuyenta la inversión y frenan la economía y pueden llevar hasta la desinversión

3.1.1.3.4.5.3. Conductas de consumo

Estas pueden ser susceptibles de cambios importantes como el cambiar de la tienda de barrio a buscar nuevos canales como las grandes superficies como centros comerciales, Supermercados, compra por internet, compras telefónicas, etc. Influenciadas por la falta de tiempo se busca dónde comprar rápido y donde existan todos los productos, la tecnología nos acerca al mercado y las redes sociales puede indicar tendencia de consumo de productos y servicios.

3.1.1.3.4.5.4. Defensa del consumidor

El consumidor o la población se encuentra cada vez más protegido ante los abusos de mercado, por lo que empresas deben buscar un equilibrio entre sus ganancias y la satisfacción del cliente con productos de calidad, rápido y oportuno servicios a un precio competitivo.

3.1.1.3.4.5.5. Distribución de la población

Es importante estudiar la distribución geográfica que afectan a la distribución logística de las empresas, campañas de mercadeo, tipo de productos, en base a edades, sexo, crecimiento poblacional, envejecimiento, etc.

3.1.1.3.4.5.6. Fuerza Sindical

Este tipo de organizaciones pueden ayudar y apoyar la gestión de una empresa siempre y cuando se alineen sus objetivos mutuamente, o ser un elemento de conflicto si no hay acuerdo entre las partes.

3.1.1.3.4.5.7. Cambios en la familia

Esta unidad familiar es la célula de mayor expectativa en la sociedad y en el crecimiento de un país, pues existe una función de cada miembro y un apoyo de crecimiento para los hijos, por lo que el incremento de divorcios o separaciones impacta en el desarrollo de una sociedad, pues puede influir en la educación de los hijos y cambios en sus hábitos de consumo.

3.1.1.3.4.5.8. Valores sociales

Son importantes en cuanto ayudan a cuidar el entorno como por ejemplo la solidaridad, que lo pudimos palpar en el terremoto que hubo en Manabí y Esmeralda este 18 de abril de 2016. El cuidado ambiental que cada vez la población y nuestros niños están tomando más conciencia del reciclaje, siembra de árboles, menos consumo de energía, el cual se transmite a las empresas y su cuidado en sus procesos de producción.

El culto al éxito y a la ética de los negocios es otro ejemplo de valores que permiten bajar los niveles de corrupción de los países.

3.1.1.3.4.5.9. Calidad de vida

Un incremento de recursos económicos más una mayor formación académica, cultural, conlleva a un incremento de poder adquisitivo y una mayor capacidad de compra de alto nivel, con información actualizada, buscando productos de calidad, no solamente para los aspectos básicos como la alimentación, vestimenta, sino en temas de ocupación del tiempo libre, como lectura, música, deportes, viajes, teatro, etc.

Ayudan a valorar la salud y el tiempo para un equilibrio personal.

3.1.2. NIVEL MACRO

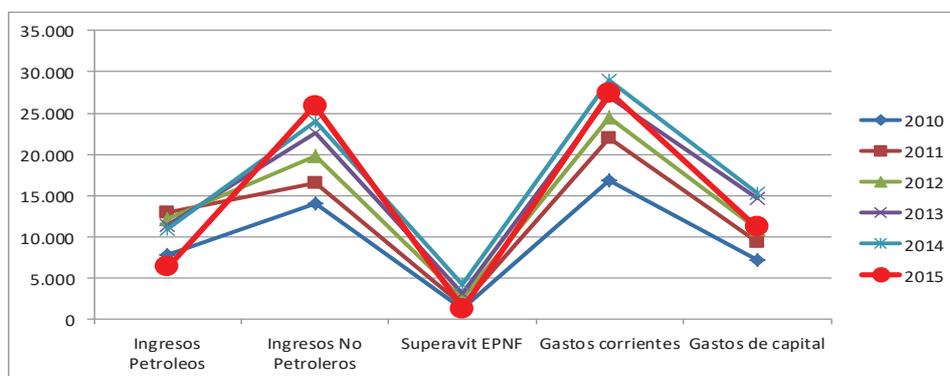
Nivel macro: Aseguramiento de condiciones macroeconómicas estables

En este nivel analizaremos las cifras macroeconómicas que impactan al sector de la construcción y a su vez a la Industria Cementera en el País.

3.1.2.1. Política presupuestaria y fiscal:

	PRESUPUESTO SECTOR PUBLICO NO FINANCIERO SPNF					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos Totales	23.178	31.190	34.570	37.260	39.032	33.586
Ingresos Petroleos	7.845	12.935	12.220	11.433	10.906	6.346
Ingresos No Petroleros	13.987	16.489	19.783	22.630	23.939	25.942
Superavit EPNF	1.346	1.766	2.567	3.196	4.187	1.298
Gastos corrientes	16.905	21.943	24.431	26.977	28.992	27.482
Gastos de capital	7.217	9.348	10.963	14.631	15.354	11.195
Resultado Global	-944	-100	-824	-4.348	-5.314	-5.091

Millones de USD



Fuente: BCE Presupuesto SPNF cuadro elaborado por el Autor

Cuadro 31.- Presupuesto sector público no financiero SPNF
Fuente: Elaborado por Autor

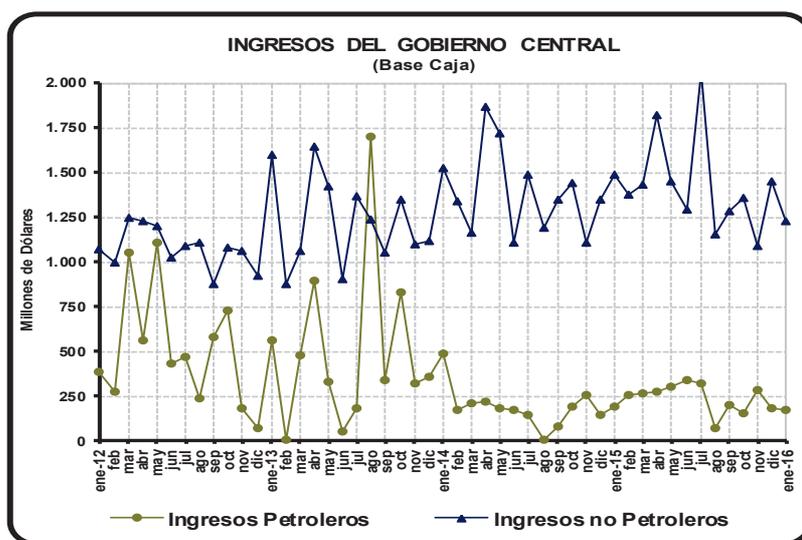
Una política presupuestaria y fiscal sana es encontrar un equilibrio entre los ingresos y los gastos, sin embargo, esto no se da usualmente, por lo general hay que recurrir a endeudamiento para cubrir déficits presupuestarios, lo cual no es malo siempre y cuando a futuro se prevean ingresos que cubran los pagos de intereses y capital.

Cuando los ingresos se ven afectados en una economía el gobierno tiene a recortar en primer lugar el gasto de inversión es decir obras de infraestructura y luego con los ahorros o reducción de los gastos operativos del gobierno.

El presupuesto del gobierno no financiero en el 2011 llegó a un resultado global equilibrado entre ingresos y egresos al llegar a un resultado global de -100 millones de USD, pese a un incremento importante en el gasto corriente versus 2010, llegando a un gasto tope de 28.992 millones de USD en 2014. Cuadro 31.

3.1.2.1.1. Los Ingresos: respecto a el petrolero en el año 2011 llega al ingreso más altos y comienza un declive hasta el 2105 principalmente por la caída del precio del petróleo, con perspectivas de un menor ingreso en 2016 en este rubro con un precio del petróleo que puede llegar los 25usd el barril promedio.

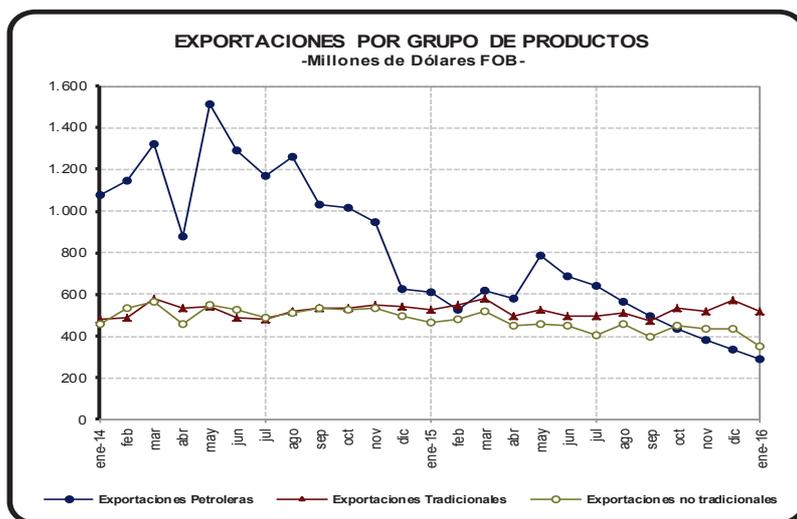
En el cuadro Cuadro 32, podemos apreciar la importante caída de los ingresos petroleros del gobierno central, los ingresos no petroleros presentan una delicada estabilidad dado el contexto de la economía del país.



Fuente: BCE 2_Finanzas Publicas

Cuadro 32.- Ingresos del gobierno central (BCE2_Finanzas Públicas)

El precio promedio del barril de petróleo hasta el mes de febrero de 2016 fue de \$30,89, y llegó a caer por debajo de los \$26 por barril, registrando el precio más bajo desde el año 2003. Cuadro 33.



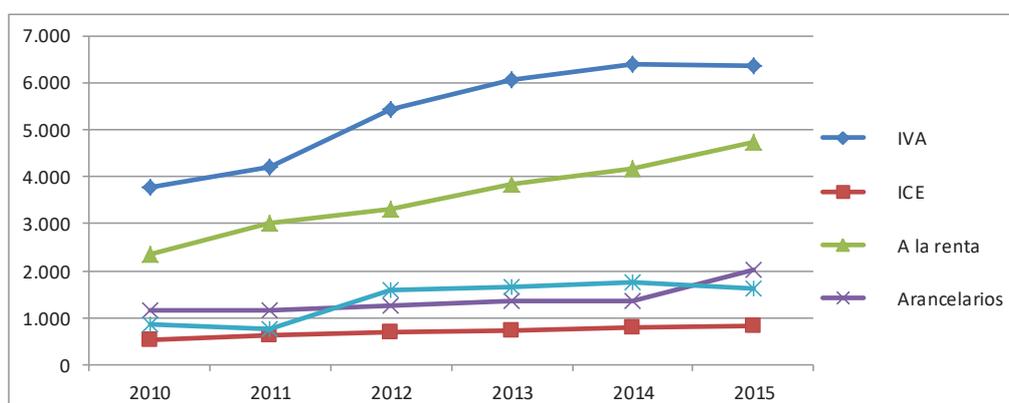
Fuente: BCE 3_ComercioExterior

Cuadro 33.-Exportaciones por grupo de productos (BCE3_Comercio Exterior)

Los ingresos no petroleros que incluyen los ingresos por impuestos con el IVA, ICE, impuesto a la renta, etc. Llegaron a su mayor tope en 2015, incluyendo el valor por el proceso de amnistías tributarias promovidas por el gobierno que alcanzó aproximadamente 1000 millones de dólares y los ingresos adicionales que por salvaguardas a las importaciones de productos suntuarios o producidos en el país, impactaron en los ingresos arancelarios, en este caso la industria cementera se vio impactada en el incremento de aranceles para la importación de Cemento y de Clinker, por lo que se debe reconocer la exitosa gestión de recaudación fiscal que el gobierno al casi duplicar lo ingresado desde 2010 a 2015. Cuadro 34.

Con lo cual a podía mantener un ingreso que compense en algo la caída de los ingresos petroleros.

Millones de USD	POLITICA FISCAL					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS IMPUESTOS	8.667	9.765	12.255	13.668	14.460	15.588
IVA	3.759	4.200	5.415	6.056	6.376	6.352
ICE	530	618	685	744	803	840
A la renta	2.353	3.030	3.313	3.847	4.161	4.734
Arancelarios	1.153	1.156	1.261	1.352	1.357	2.026
Otros impuestos	872	761	1.581	1.668	1.763	1.636



Fuente: BCE SPNF gráfico elaborado por autor

Cuadro 34.- Política fiscal
Fuente: Elaborado por Autor

3.1.2.1.2. Los Gastos: Respecto al rubro que nos indica un impacto importante en el monto que el gobierno destina a la inversión es el gasto de capital. Como podemos apreciar este valor llega a su tope en el año 2014 y cae significativamente en 2015, por efecto del inicio de la crisis por el bajo precio del petróleo, que impacta en la liquidez del gobierno y la falta de fuentes de financiamiento para cubrir este hueco financiero, el déficit de la balanza comercial producto también de la apreciación del dólar a nivel mundial. Este valor significa un impacto de 4.000 millones de dólares. Dado que en 2015 y 2016 prácticamente las macro obras que el estado estaba en construcción se terminaron o están por acabar, el impacto para el 2016 será más impactante que 2015.

3.1.2.1.3. Construcción. La principal fuente de información es el Presupuesto General del Estado destinado al Gasto de Capital (básicamente destinado a la construcción de infraestructura), otra fuente es la encuesta empresarial a las industrias de la construcción (EMOE), el Plan de Inversiones (PAI) que diseña la Secretaría Nacional de Planificación (SENPLADES), los Ministerios de Transporte y Obras Públicas(MTOP) y de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI), así como los permisos de construcción de municipios; adicionalmente se correlaciona con las tendencias que registran las empresas de producción de cemento. (mensual, 2011)

Un rubro que el gobierno ha evitado topar es el gasto corriente que no ha bajado en proporción a la caída de los ingresos en 2015 pero que sin duda el gobierno deberá tomar en cuenta una reducción de los mismos en el presupuesto en los siguientes años. Por tanto, la perspectiva presupuestaria del gobierno crea un momento de nerviosismo, por decirlo menos, en los inversionistas que no ve una salida clara de la crisis mundial

que impacta también al país, más aún si se mantiene los gastos corrientes en forma importante y los ingresos comienzan a disminuir por factores tanto externos como internos de la economía.

Otro factor importante es que el déficit del presupuesto se ha financiado principalmente de deuda la cual está llegando a su límite permitido por la constitución del 40% y cada vez le cuesta más al gobierno nacional conseguir prestamistas a nivel mundial y sobre todo con razonables condiciones financieras y a mediano y largo plazo.

3.1.2.2. Política monetaria y cambiaria

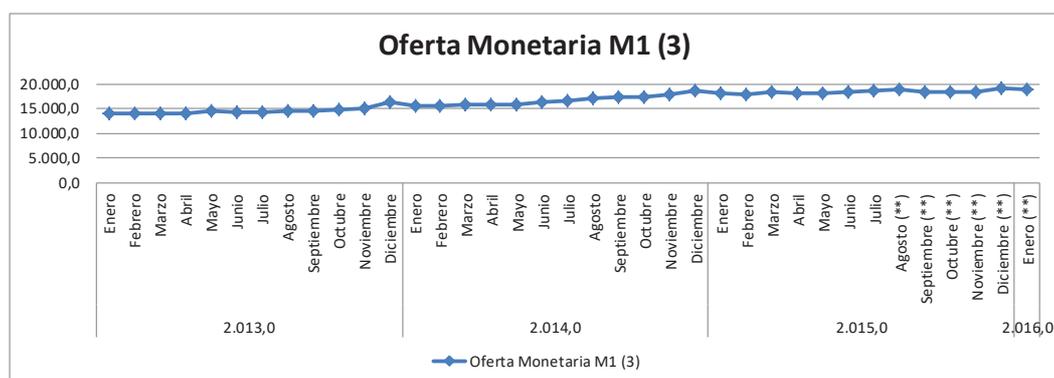
El mantener como moneda el dólar podría pensarse que la política monetaria es relativamente manejable en el Ecuador, pero la misma ha sido afectada por algunos temas macroeconómicos que los analizamos a continuación:

3.1.2.2.1. Manejo de la masa monetaria nacional

En un sistema dolarizado es importante mantener una adecuada masa monetaria la cual permita mantener un flujo de liquidez en la economía ya que no es posible emitir papel moneda propio a menos que exista una desdolarización.

El dólar se ha constituido en una fuente de confianza por parte de la población y del empresario, pues le permite mantener su capacidad adquisitiva y planificar inversiones a largo plazo.

Por el lado de la masa monetaria el país mantiene una adecuada masa monetaria según la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador.



Fuente: BCE cuadro elaborado por autor en millones de dólares

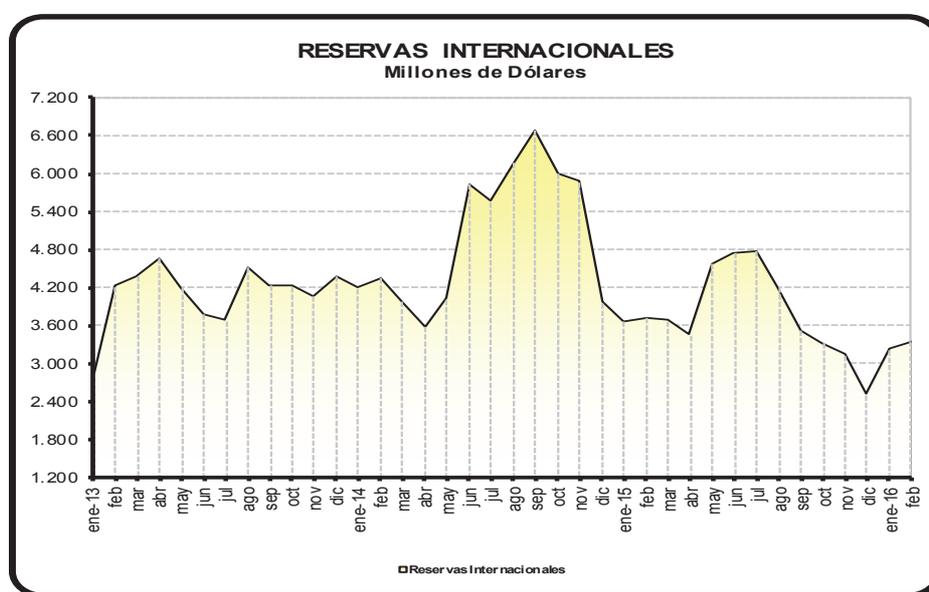
Cuadro 35.- Oferta monetaria M1
Fuente: Elaborado por Autor

La variable que hay que mantener un adecuado control son la reserva monetaria internacional, las cuales nos permiten mantener una adecuada liquidez del mercado.

Cuadro 35

Debido a la baja de los ingresos petroleros por la caída del precio del petróleo y el no encontrar fuentes de financiamiento oportunos con condiciones de crédito razonables, existen baches financieros que complica la liquidez del país, retrasando pagos a municipios, proveedores, constructores, etc, que impacta en el ciclo normal de la economía incluyendo el sector de la construcción.

El gobierno pagó una parte del retraso a finales de 2015 y el resto ofreció pagar para el primer trimestre de 2016. Cuadro 36.



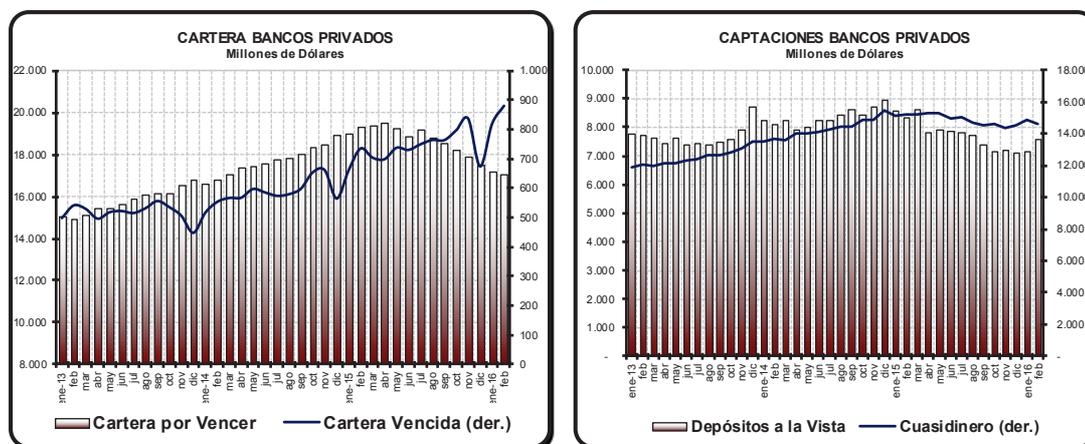
Fuente: BCE 1_Sector monetario

Cuadro 36.- Reservas internacionales
(BCE 1_Sector monetario)

3.1.2.2.2. Sector financiero privado eficaz y diversificado

El sector financiero hasta inicios de 2015 mantenía una estable situación en captaciones del público, dinero con el cual se colocaba al mercado, manteniendo una cartera equilibrada. Sin embargo, los depositantes durante el año comienzan a cambiar sus preferencias de inversión por alguna percepción de riesgo en la economía, lo que provoca una caída de las captaciones en los bancos privados y estos a su vez comienzan a restringir los créditos a sus clientes, para equilibrar esta descompensación de captación. Se estima que a finales del 2015 el dinero en efectivo en manos del público, conocido como “el colchón bank” popularmente, sería de 2,3 millones de dólares.

CARTERA Y DEPÓSITOS DEL SISTEMA FINANCIERO



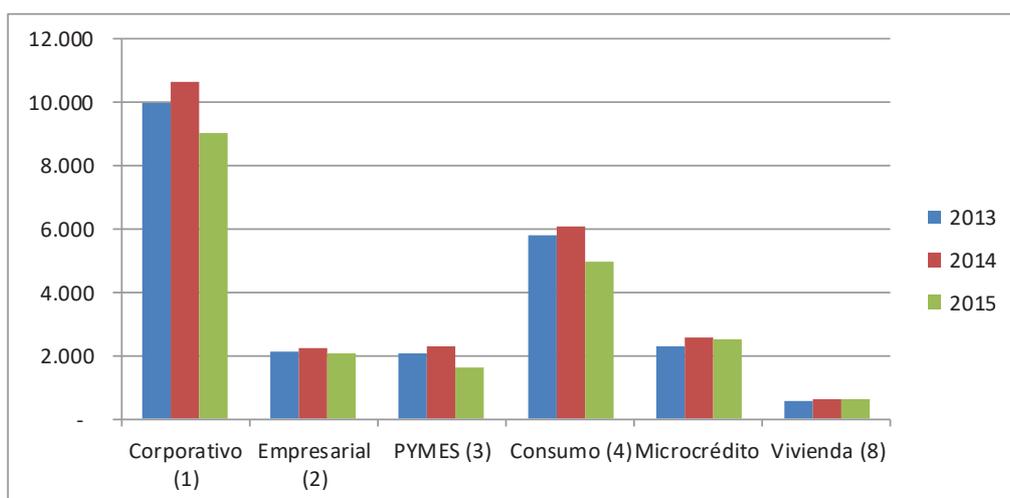
Fuente: 1_Sector Monetario BCE

**Cuadro 37.- Cartera y depósitos del sistema financiero
(Sector monetario BCE)**

La restricción de créditos hace que las empresas frenen la inversión, al igual que la compra de casas, autos o consumos por parte de los clientes en general.

Como podemos apreciar en el Cuadro 37 de créditos por segmento, los sectores corporativos, empresariales, pymes y de consumo, han bajado su nivel de créditos mientras que los microcréditos posiblemente por ser un riesgo bajo se mantienen y los préstamos hipotecarios por presión política del gobierno se mantienen, más aún cuando se creó una tasa preferencial del 4% para préstamos hipotecarios de vivienda de interés social, lo cual es bueno para el sector de la construcción. Cuadro 38.

CRÉDITOS OTORGADOS POR LA BANCA PRIVADA



VOLUMEN DE CREDITO POR SEGMENTOS BANCO PRIVADA

	Corporativo (1)	Empresarial (2)	PYMES (3)	Consumo (4)	Microcrédito	Vivienda (8)
2013	9.956	2.128	2.081	5.780	2.280	548
2014	10.649	2.243	2.311	6.068	2.589	646
2015	9.060	2.090	1.632	4.993	2.497	641

En millones de dólares(*) Agosto 2015 estimado
Fuente: BCE IEM 1103 Grafico elaborado por el autor

Cuadro 38.- Créditos otorgados por la banca privada.

Fuente: Elaborado por Autor

3.1.2.2.3. Tasa de interés

1.10.1 TASAS DE INTERÉS REFERENCIALES VIGENTES(**)

Vigencia		Básica (1)	Pasiva (2)(*)	Activa (3)(*)	Legal (4)	Máxima Convencional (5)	
2016	Enero	04 al 10	0,20	5,62	9,15	9,15	9,33
		11 al 17	0,20				
		18 al 24	0,20				
		25 al 31	0,20				
Febrero	1 al 7	0,20	5,83	8,88	8,88	9,33	
		8 al 14					0,20
		15 al 21					0,20
		22 al 28					0,20
Marzo	29 feb al 6 de mar	0,20	5,95	8,86	8,86	9,33	

Fuente: Entidades Financieras Privadas

Cuadro 39.- Tasas de interés referenciales vigentes

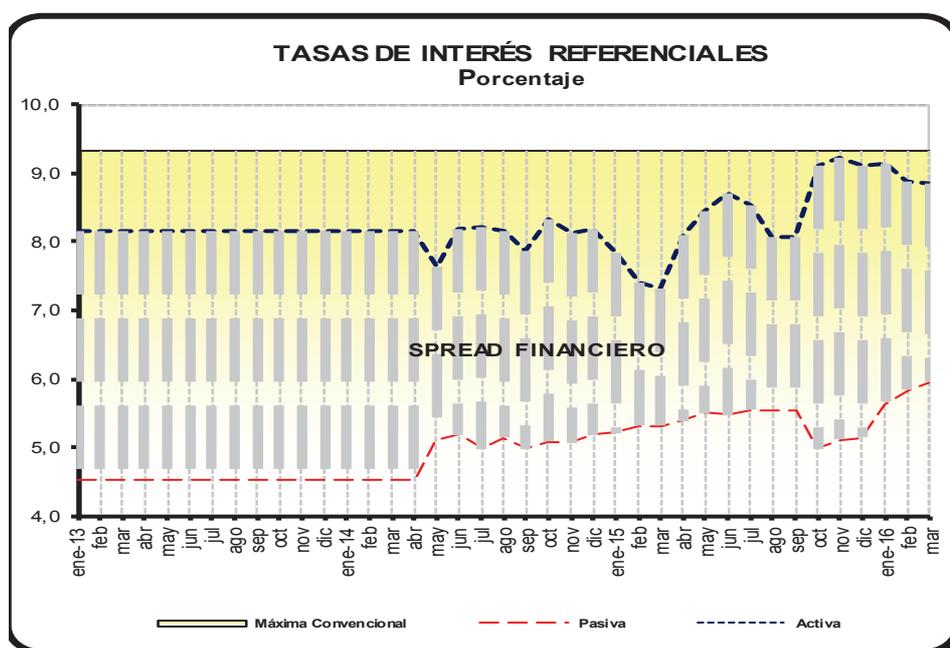
Fuente : BCE Entidades financieras Privadas

Las tasas de interés en el país se encuentran reguladas bajo las siguientes reglas de juego que se actualizan semanalmente, lo cual ha mantenido una política sana en el sistema financiero de competitividad.

- (1) La Tasa Básica tendrá vigencia semanal, y se calculará y publicará la semana anterior a la de su vigencia. Cuadro 39.
- (2) Corresponde al promedio ponderado por monto, de las tasas de interés pasivas efectivas remitidas por las entidades financieras al Banco Central del Ecuador.
- (3) Corresponde a la tasa de interés activa efectiva referencial para el segmento productivo corporativo
A partir del 29 de septiembre de 2015, corresponde a la tasa de interés activa efectiva referencial para el segmento comercial prioritario corporativo. Resolución 133-2015-M de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.
- (4) Corresponde a la tasa menor entre la tasa de interés activa efectiva referencial para el segmento productivo corporativo y la tasa de interés activa efectiva máxima del segmento productivo corporativo.
A partir del 29 de septiembre de 2015, corresponde a la tasa de interés activa efectiva referencial para el segmento comercial prioritario corporativo. Resolución 133-2015-M de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.
- (5) Será igual a la tasa activa efectiva máxima del segmento productivo corporativo.
A partir del 29 de septiembre de 2015, será igual a la tasa activa efectiva máxima del segmento comercial prioritario corporativo. Resolución 133-2015-M de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera.
- (*) La base de cálculo corresponderá a las tasas de interés efectivas convenidas en las operaciones realizadas en las cuatro semanas
Precedentes a la última semana completa de cada mes, promedio que será ponderado por monto en dólares de los Estados Unidos de América.
- (**) Mediante Resoluciones 043-2015-F de 5 de marzo de 2015; y, 059-2015-F de 16 de abril de 2015 la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. (BCE B. C., 2016)

Como podemos observar en el Cuadro 40, de tasas de interés referenciales a partir de mayo del 2014 comienza una fluctuación de tasas dado por la coyuntura del país principalmente por la caída del precio del petróleo, la incertidumbre del mercado, por lo que el sistema subió la tasa pasiva para evitar el retiro de los depósitos presionando en el tiempo a subir la tasa activa

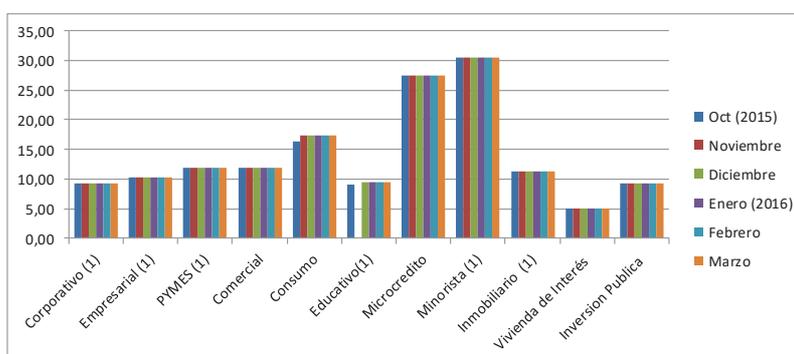
Esta estrategia como ya lo analizamos en el tema de captaciones no fue tan eficaz para mantenerlo por lo cual se optó por restringir los créditos bancarios con una tasa de interés más acorde a la situación del mercado financiero, pues una menor oferta monetaria es una presión hacia el alza en las tasas de interés.



Cuadro 40.- Tasas de interés preferenciales
(BCE 1_Sector monetario)

Las tasas de interés fluctúan de acuerdo al segmento como podemos apreciar en el cuadro de tasas de interés referenciales por segmento de microcrédito es el más castigado por su alto nivel de riesgo crediticio, siendo los más privilegiados los sectores corporativos, educativos y públicos principalmente, la tasa preferencial para vivienda es la única promovida por el gobierno como incentivo para la vivienda de interés social. Cuadro 41

TASAS DE INTERÉS POR SEGMENTO



	TASA DE INTERES REFERENCIALES POR SEGMENTO DE CREDITO					
	Oct (2015)	Noviembre	Diciembre	Enero (2016)	Febrero	Marzo
Corporativo (1)	9,33	9,33	9,33	9,33	9,33	9,33
Empresarial (1)	10,21	10,21	10,21	10,21	10,21	10,21
PYMES (1)	11,83	11,83	11,83	11,83	11,83	11,83
Comercial	11,83	11,83	11,83	11,83	11,83	11,83
Consumo	16,30	17,30	17,30	17,30	17,30	17,30
Educativo(1)	9,00	9,50	9,50	9,50	9,50	9,50
Microcrédito	27,50	27,50	27,50	27,50	27,50	27,50
Minorista (1)	30,50	30,50	30,50	30,50	30,50	30,50
Inmobiliario (1)	11,33	11,33	11,33	11,33	11,33	11,33
Vivienda de Interés	4,94	4,98	4,97	4,98	4,98	4,98
Inversion Publica	9,33	9,33	9,33	9,33	9,33	9,33

Fuente: BCE IEM 1102 Gráfico elaborado por autor

Cuadro 41.- Tasas de interés por segmento.

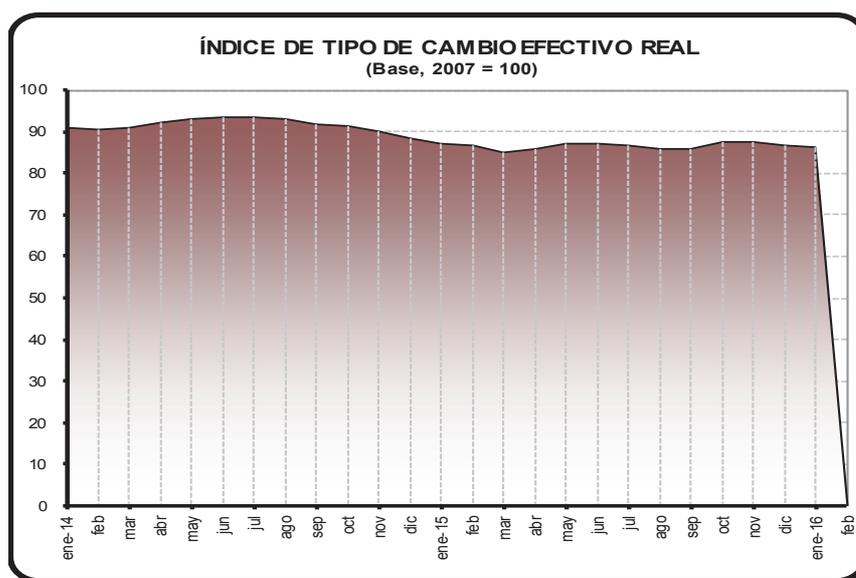
Fuente: Elaborado por Autor

3.1.2.2.4. Competencia eficaz en los mercados de moneda y de capitales

Una apreciación del dólar es un desafío para las exportaciones por lo cual se debe buscar mecanismos para recobrar su competitividad.

Por ejemplo, en junio de 2015 se aplicó, el incentivo temporal denominado ‘Drawback’, mecanismo de devolución de un porcentaje (de entre 2% y 5%) de los impuestos a los exportadores de productos no tradicionales con el fin de que esos bienes no pierdan competitividad en los mercados internacionales.

La ventaja competitiva de países como Colombia y Perú es que pueden ajustar el tipo de cambio vía, devaluación de la moneda, permitiendo sus productos sean más competitivos en el mercado internacional. Cuadro 42.



Fuente: BCE 4_SectorExterno

Cuadro 42.- Índice de tipo de cambio efectivo real
(BCE 4_SectorExterno)

3.1.2.3. Políticas comerciales

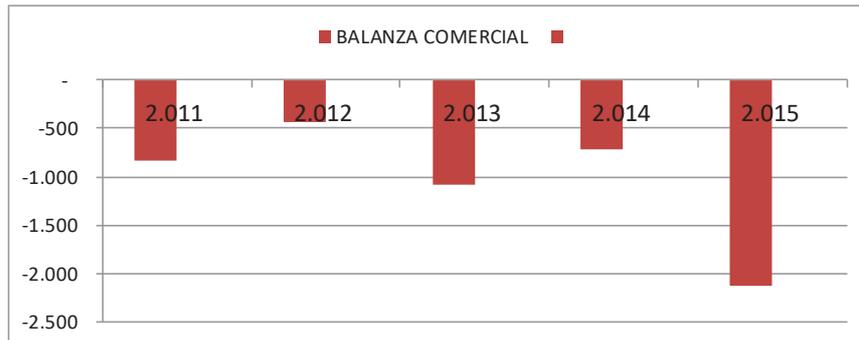
A continuación se describe el análisis de las políticas comerciales y su impacto:

3.1.2.3.1. Comercio exterior

Los déficits de la balanza, al mantenerse elevados durante mucho tiempo Cuadro 43, restringen los márgenes de crecimiento y desestabilizan la economía nacional. La

Balanza comercial alcanza un déficit de 2,2 millardos de USD, un valor alto comparado con años anteriores. Cuadro 44.

DÉFICIT BALANZA COMERCIAL 2011-2015 ANUAL

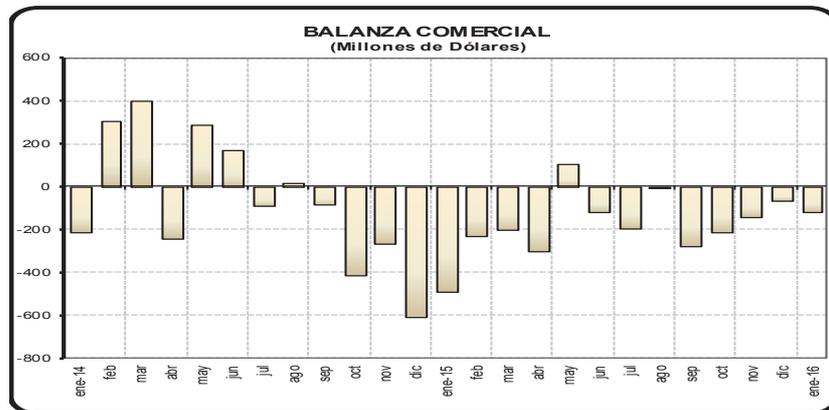


Fuente: BCE IEM322 Gráfico elaborado por autor

Cuadro 43.- Déficit balanza comercial

Fuente: Elaborado por Autor

BALANZA COMERCIAL MENSUAL 2014 - 2016



Fuente: BCE 4_SectorExterno

Cuadro 44.- Balanza comercial mensual

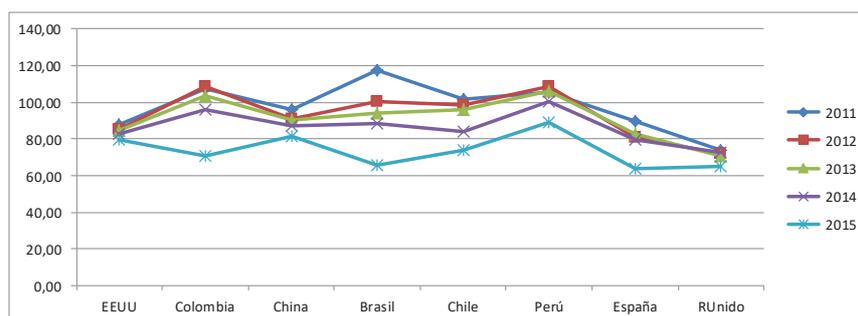
(BCE 4_SectorExterno)

IMPACTO POR APRECIACIÓN DEL DÓLAR

ECUADOR: INDICES DE TIPO DE CAMBIO REAL

Base: 2007 = 100 (2)

Periodo	BILATERAL REAL								
	Estados Unidos de América	Colombia	China	Brasil	Chile	Perú	España	Reino Unido	
2011	87,97	107,53	96,06	117,15	101,39	105,25	89,79	74,21	
2012	85,43	108,57	91,10	100,63	98,80	108,38	80,89	71,78	
2013	84,38	103,68	90,34	94,24	96,16	105,90	82,52	70,69	
2014	82,78	96,13	87,39	88,71	84,27	100,45	79,51	72,91	
2015	79,72	70,98	81,77	65,79	73,99	89,25	63,67	65,11	



Fuente: BCE gráfico elaborado por autor

Cuadro 45.- Índices de tipo de cambio real

Fuente: Elaborado por Autor

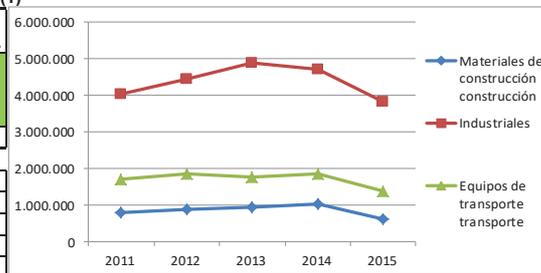
La revalorización del dólar ha hecho que perdamos competitividad frente a los principales mercados con los cuales mantenemos actividad comercial importante.

Cuadro 45.

IMPACTO DE IMPORTACIONES SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

IMPORTACIONES POR USO O DESTINO ECONÓMICO (1)

	MATERIAS PRIMAS y BIENES DE CAPITAL			
	Total	Materiales de construcción	Industriales	Equipos de transporte
	j+m+n	j	m	n
2011	6.520.661	777.274	4.036.236	1.707.151
2012	7.181.551	877.467	4.444.323	1.859.760
2013	7.575.824	928.400	4.886.520	1.760.905
2014	7.591.034	1.028.547	4.722.913	1.839.574
2015	5.816.400	610.608	3.812.479	1.393.313



Miles de dólares FOB

Fuente: BCE IEM-316 gráfico elaborado por autor

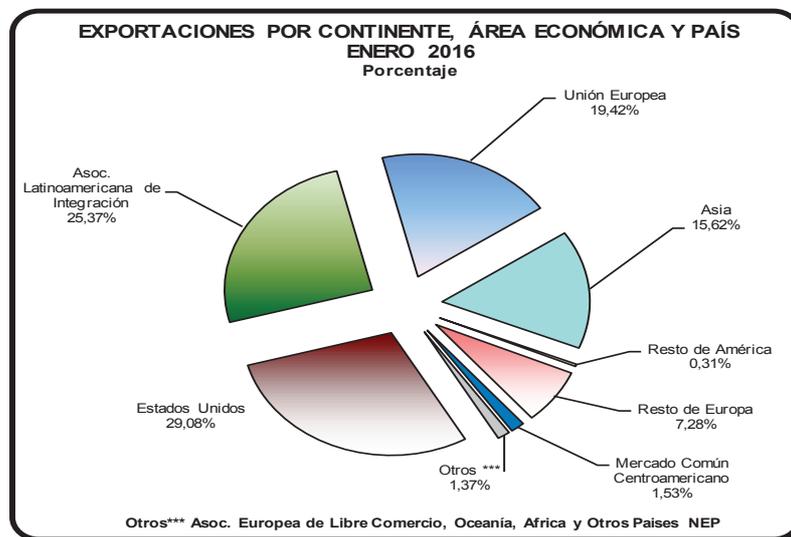
Cuadro 46.- Impacto de importaciones sector de la construcción

Fuente: Elaborado por Autor

El impacto que, en la importación de materias primas por la aplicación de las salvaguardas implementadas por el gobierno en marzo de 2015, más la situación de desaceleración de la actividad de la construcción ha impactado en forma importante la importación de materiales de construcción como vemos en la gráfica de importaciones de uso o destino económico y los bienes de capital industriales y de equipos de transporte que afectan a la actividad de la industria incluida la cementera. Cuadro 46.

El encarecimiento de las exportaciones, de origen monetario, da lugar a que las empresas no vean ninguna posibilidad real de orientar su producción en el mercado mundial como marco de referencia. Cuadro 47.

PRINCIPALES MERCADOS DE EXPORTACIÓN



Fuente: BCE 3_ComercioExterior

**Cuadro 47.- Principales mercados de exportación
(BCE 3_Comecio Exterior)**

Las políticas comerciales se han visto afectada a partir de la caída de los precios el petróleo, la apreciación del dólar y la dificultad por cubrir el déficit fiscal sea vía préstamo o reducción de gastos corriente o de la inversión pública.

- **Importaciones:** en época de altos ingresos el gobierno permitió la importación abierta de todos los artículos, posteriormente incrementó el impuesto a los consumos especiales ICE a ciertos artículos considerados suntuarios, como vehículos, licores, y algunos productos de producción nacional con el fin de apoyar a la industria del país.

PLAN DE SALIDA SALVAGUARDIAS

PARA EL AÑO 2016

SOBRETASA 2015	ABRIL	MAYO	JUNIO
15,0%	10,0%	5,0%	0,0%
25,0%	16,7%	8,3%	0,0%
40,0%	26,7%	13,3%	0,0%

FUENTE: El Comercio Cuadro Elab,autor

Cuadro 48.- Plan de salida salvaguardias

Fuente: Elaborado por Autor

En el año 2015 como ya analizamos el impacto de la balanza comercial el gobierno implementó salvaguardias sobre una canasta de productos, para evitar la salida de divisas, sin embargo estas salvaguardias deberán desmantelarse hasta junio del 2016 según lo acordado con las autoridades de la OMC Organización Mundial del Comercio y La Secretaría General de la Comunidad Andina (SGCAN) quien mediante Resolución 1784 autorizó al gobierno ecuatoriano la aplicación de la medida de

salvaguardia por balanza de pagos puesta en vigencia desde el 11 de marzo de 2015.

Cuadro 48.

Por otra parte, el gobierno en su plan estratégico ha propuesto la sustitución de importaciones vía producción nacional, pero este plan es más a largo plazo principalmente por la formación de capital humano y el desarrollo de tecnología, que está todavía en proceso este plan macro.

En el caso de la industria cementera la importación de materias primas recae en productos como el Clinker, Yeso, petcoke, fundas de papel, y repuestos para la maquinaria con que se produce el cemento.

- **Exportaciones:** en cuanto a los productos de exportación el petróleo que es nuestro producto estrella está en un momento de crisis mundial por los precios bajos, más el castigo adicional que tiene por tema de calidad de nuestro petróleo hace un producto no apetecido en este momento por inversionistas.

Los otros productos que conforman la canasta como camarón, atún, flores, banano, cacao son productos que en época de crisis sufren también un deterioro en su competitividad en el mercado y fácilmente sustituibles.

Por tanto, el país al faltar productos industrializados y tecnológicos no podría en el corto plazo pensar en competir en mercados más desarrollados en estos aspectos y más

aún si no puede agregar valor a sus materias primas o productos no tradicionales de exportación.

El gobierno está a punto de cambiar la matriz productiva al sustituir consumo de derivados del petróleo por energía hidroeléctrica con todas las macro obras construidas en este periodo, más la potenciación de la refinería de esmeraldas y la proyección de la construcción de la nueva refinería del Pacífico en Manta y su industria petroquímica.

La exportación de cemento según la investigación realizado no es un producto que ha despegado como canasta para exportación por parte de la industria cementera.

3.1.2.3.2. Tratados de Libre Comercio

Los Tratados de Libre Comercio deben ser una vía para el Crecimiento de los países, pero deben existir reglas claras que establezcan un beneficio para ambas partes, no solo para el más desarrollado; en Latinoamérica deben firmarse más acuerdos comerciales entre los países, por la simple razón que esta región está mostrando un desarrollo conjunto mientras que otras regiones están en crisis, además tenemos un aparato productivo muy similar.

Necesitamos más Acuerdos Comerciales en nuestra región que unan nuestras economías por medio de estrategias de cooperación y ayuda mutua para así encaminarnos juntos al Desarrollo. (OXFAN, 2012)

Ecuador no se ha arriesgado a la firma de tratados de libre comercio con las grandes potencias, sin embargo, tienen firmados ciertos Acuerdos Comerciales unilaterales o binacionales.

3.1.2.3.2.1. Acuerdo Comercial entre los Países Miembros de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

Es un organismo Intergubernamental que, continuando el proceso iniciado por la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC) en el año 1960, promueve la expansión de la integración de la región, con el fin de asegurar su desarrollo económico y social. Su objetivo es el establecimiento de un mercado común latinoamericano. Bajo este acuerdo, los países miembros (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela) podrán exportar sus productos entre sí, gozando de preferencias arancelarias.

Para que los productos ecuatorianos se acojan a este beneficio arancelario, se deberá solicitar un certificado de origen a las Cámaras respectivas y a Fedexpor.

3.1.2.3.2.2. Acuerdo de Alcance Parcial No. 29 con México

Acuerdo firmado entre Ecuador y México en 1993. Mediante este Acuerdo, Ecuador obtuvo preferencias arancelarias con distintos niveles de desgravación, a una lista de productos específicos, debido a la importancia de este mercado para la economía

Ecuatoriana se han solicitado la inclusión de nuevos productos por ambas partes, y actualmente existe un proceso de profundización del mismo.

3.1.2.3.2.3. Acuerdo de Complementación Económica No. 65 con Chile

Acuerdo por el cual Ecuador mantiene una zona de libre comercio con Chile. Fue suscrito el 10 de marzo de 2008, reemplazando al Acuerdo No 32 firmado entre ambos países en 1992. Dentro de este acuerdo existe una lista reducida de excepciones y de requisitos específicos de origen.

3.1.2.3.2.4. Acuerdo de Alcance Parcial entre Ecuador y El Salvador

Actualmente la República del Ecuador y la República de El Salvador se encuentran en negociaciones para la consecución de un Acuerdo Comercial. La primera ronda de negociaciones se llevó a cabo del 2 al 4 de julio 2012 en El Salvador. La segunda ronda de negociación se desarrolló en Quito durante la segunda semana de septiembre 2012.

3.1.2.3.2.5. Acuerdo Comercial entre los Países Miembro de la Comunidad Andina (CAN)

Las empresas ecuatorianas pueden emitir Certificado de Origen a los países miembros de la CAN (Comunidad Andina), considerando que sus productos cumplen según la Decisión 416 del Acuerdo de Cartagena. Con este documento, emitido por las Cámaras

y Fedexpor, los productos ecuatorianos podrán ingresar a los países miembros con preferencias arancelarias.

Los países miembros de la Comunidad Andina son: Bolivia, Colombia, Perú y Ecuador

3.1.2.3.2.6. Acuerdo de Complementación Económica No. 59 – Mercosur

Con el Mercado Común del Sur (Mercosur), Ecuador mantiene un sistema de preferencias arancelarias mediante el Acuerdo de Complementación Económica No. 59, suscrito entre los estados partes del MERCOSUR y los países miembros de la Comunidad Andina. El ACE No. 59 fue suscrito el 2 de noviembre de 2004.

Bajo este acuerdo se negociaron una canasta de productos y diferentes preferencias con los diferentes países, con un cronograma de desgravación arancelaria hasta el año 2018. (DIAZ, 2015)

3.1.2.4. Política de competencia

En cuanto a la competencia en nuestro país el gobierno promulgó el 29 de septiembre de 2011 la ley orgánica de regulación y control del poder de mercado, cuyo capítulo I, dice que el objeto y ámbito Art. 1.- Objeto.- El objeto de la presente Ley es evitar, prevenir, corregir, eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado; la prevención, prohibición y sanción de acuerdos colusorios y otras prácticas restrictivas; el control y regulación de las operaciones de concentración

económica; y la prevención, prohibición y sanción de las prácticas desleales, buscando la eficiencia en los mercados, el comercio justo y el bienestar general y de los consumidores y usuarios, para el establecimiento de un sistema económico social, solidario y sostenible. (Ecuador, 2011)

El impacto de la ley en el sector cementero es importante su análisis ya que en el país existen actualmente 3 empresas cementeras, que podría considerarse un oligopolio. De hecho, una de ellas es producto de una venta de activos por parte del Grupo Lafarge-Holcim, pues en el año 2013-2014 anunciaron la fusión de sus empresas a nivel mundial, por lo que la fusión de estas compañías en el Ecuador habría significado sumar la participación de mercado de Holcim de aproximadamente 65% y de Lafarge Cementos con 22% de participación del mercado, llegando al 87% de participación total. Razón por la cual la operación de Lafarge cementos en la provincia de Imbabura fue vendida a un Grupo Peruano UNACEM de Perú en 2014.

Por otra parte, la fusión local de Cementos Chimborazo y Cementos Guapán dio como resultado la empresa UCEM, quien consiguió un socio estratégico con el Grupo Gloria o Cementos Yura también del Perú, con una participación del mercado del 13% aproximadamente.

3.1.3. NIVEL MICRO

Nivel micro: Determinación y análisis del nivel de competitividad de las empresas cementeras durante el periodo 2011 – 2014

Para evaluar a nivel micro a las empresas cementeras en su competitividad se analizar con los siguientes criterios: Eficiencia, calidad, flexibilidad e innovación.

3.1.3.1. Eficiencia o nivel de competitividad de la industria cementera

Los indicadores son la productividad del trabajo y del capital, es preciso optimizar los dos. Para el análisis del nivel de competitividad de las empresas cementeras durante el periodo 2011 a 2014 se compara, las cifras de los balances financieros de las empresas cementeras y el consolidado por la industria cementera, analizar sus principales ratios de gestión. También se compara sus capacidades de producción en cemento y Clinker.

Por otra parte es importante la historia de cada empresa para conocer su tendencia y principales logros, para analizar los impactos de las estrategias tomadas por las empresas cementeras en este período y conocer la estructura competitiva de las empresas cementeras.

3.1.3.1.1. Competitividad en factor capacidad de molienda

La inversión necesaria para incrementar la capacidad de producción en las empresas cementeras implica grandes sumas de dinero. Dada la tendencia de crecimiento de mercado la primera en invertir fue la empresa Lafarge Cementos.

Según lo investigado la empresa Lafarge Cementos es una empresa multinacional que compró la empresa Cementos Selvalegre en año 2004, en 2006 llega a su capacidad tope instalada de 800 tn año aproximadamente y comienza la ampliación de molienda de cemento en el año 2007 y luego la instalación de un segundo horno para la elaboración de Clinker en el año 2008, con lo cual duplicaron la capacidad de producción de la planta. Este tipo de inversiones toman aproximadamente dos años en estudios preliminares y dos años en la construcción física de la misma. Esta inversión fue de 120 Millones de dólares americanos. Esta planta ubicada en Otavalo fue vendida a la empresa peruana Unacem en el año 2014.

Como podemos analizar la empresa Lafarge tomó una decisión estratégica que le permitió no perder participación de mercado y también tomar parte del mercado que otros competidores no pudieron hacerlo por falta de capacidad instalada.

En el año 2010 si Lafarge cementos, ahora UNACEM Ecuador, no hubiere invertido, la capacidad instalada del país hubiera sido de 5.030 MT y dada la venta en año 2010 el mercado habría tenido un déficit de 260.000 tn de cemento aproximadamente, que el país hubiese tenido que importar, abriendo la puerta para que empresas cementeras fuera del país puedan ingresar como posibles competidores en el mercado ecuatoriano.

Holcim Ecuador comenzó su incremento de capacidad de molienda de cemento y lo pone en funcionamiento a partir de 2011 con un incremento de un molino de cemento de 1.900.000 toneladas año de producción. Continuando la inversión de un horno de Clinker que comenzó a operar en el año 2015. La inversión total llegó a 400 Millones de dólares durante este periodo de ejecución de la ampliación de la planta en la ciudad de Guayaquil. Holcim tiene instalada una molienda de cemento en la ciudad de Latacunga desde el año 2004 con una capacidad de 850.000 Tn año. Este incremento de capacidad, sin duda, actualmente le da a Holcim una ventaja competitiva importante respecto a sus competidores y le permite mantener su liderazgo.

Las dos empresas multinacionales Lafarge y Holcim líderes a nivel mundial son las que invirtieron primero en nuestro país respectivamente. Sin embargo, el gobierno nacional, pone interés en potenciar sus inversiones estatales, Cementos Chimborazo que pertenecía al Banco Nacional de Fomento principalmente y Cementos Guapán cuyo mayor inversionista fue el IESS Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Para ello reorganizó las empresas para ponerlas a la venta o buscar un socio estratégico cementero internacional, que invierta y potencie las empresas cementeras para volverlas competitivas. Para ello invirtió en un molino de cemento en Cemento Chimborazo que le permitió pasar de 300.000 toneladas año de producción a 1 Millón de toneladas año en el año 2012, la inversión solamente en molienda de cemento, silos y empaque fue de 40 Millones aproximadamente. En Cementos Guapán se invirtió solo en mejora de puntuales. Estas empresas fueron fusionaron en una empresa legal llamada UCEM Unión Cementera Nacional de Ecuador, luego de varios procesos legales en el año 2013.

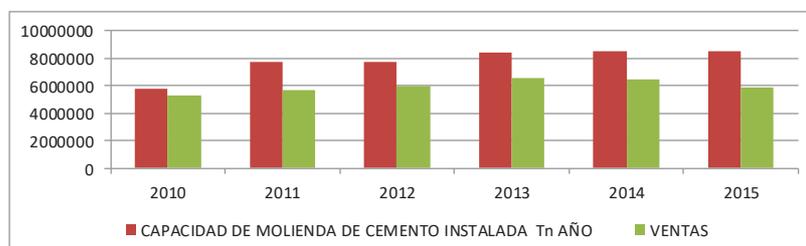
Con este incremento de capacidad por parte de UCEM queda en igualdad de capacidad de molienda de cemento que uno de sus competidores, UNACEM.

La razón de la inversión por parte de las empresas cementeras se debió a dos factores importantes, el primero el tener una capacidad instalada al límite de producción y la segunda el crecimiento importante de mercado dada la capacidad de inversión del gobierno en obra pública.

Este crecimiento de mercado la demanda de cemento podemos apreciar en el gráfico la capacidad de molienda de cemento, llega a su pico en el año 2013 y comienza a declinar en los siguientes años, esto nos conlleva a preguntar las inversiones realizadas, ¿cómo impactarán en la competitividad de la empresa ?, ante este cambio de demanda del mercado, las respuestas, lo analizaremos en los siguientes factores de competitividad a analizar. Cuadro 49.

CAPACIDAD DE MOLIENDA DE CEMENTO

AÑO	HOLCIM	UNACEM	CHIMBORAZO	GUAPAN	TOT MOLIENDA	VENTAS AÑO	EXCEDENTE
2010	3.500.000	1.600.000	330.000	400.000	5.830.000	5.287.126	542.874
2011	5.400.000	1.600.000	330.000	400.000	7.730.000	5.705.731	2.024.269
2012	5.400.000	1.600.000	330.000	400.000	7.730.000	6.025.353	1.704.647
2013	5.400.000	1.600.000	1.000.000	450.000	8.450.000	6.600.316	1.849.684
2014	5.400.000	1.600.000	1.000.000	550.000	8.550.000	6.471.010	2.078.990
2015	5.400.000	1.600.000	1.000.000	550.000	8.550.000	5.848.419	2.701.581



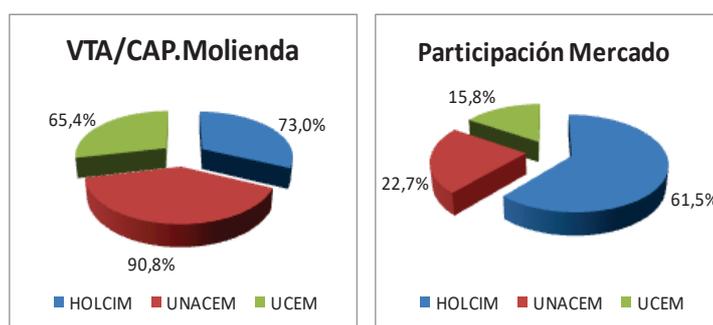
Fuente : Inecyc Elaborado por Sergio Teran

Cuadro 49.- Capacidad de molienda de cemento
Fuente: Elaborado por Autor

El análisis de competitividad no estará completo si no tomamos en cuenta cuánto de esa capacidad, por jugador, está comprometida actualmente y qué ventajas podría tener un competidor versus otro en el mercado. Cuadro 50.

VENTAS SOBRE LA CAPACIDAD DE MOLIENDA

2014	CAP.MOLIENDA	VTA/CAP.M	VENTAS	PART.MERC
HOLCIM	5.400.000	73,0%	3.942.000	61,5%
UNACEM	1.600.000	90,8%	1.453.000	22,7%
UCEM	1.550.000	65,4%	1.014.470	15,8%
TOTAL	8.550.000	75,0%	6.409.470	100,0%



Fuente: Inecyc elaborado por Sergio Terán

Cuadro 50.- Ventas sobre la capacidad de molienda
Fuente: Elaborado por Autor

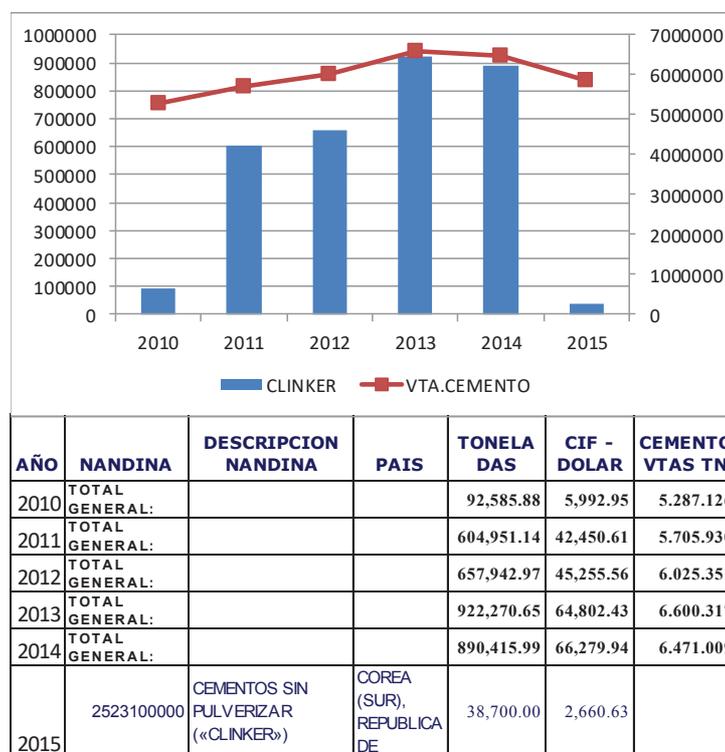
Como vemos en el cuadro UCEM tiene mayor capacidad subutilizada en molienda de cemento y una participación de mercado del 15,8%. HOLCIM es el segundo en capacidad instalada con oportunidad de crecer, aunque su liderazgo en mercado es evidente con una participación de mercado de 61,5%, lejos de su segundo competidor UNACEM que tienen una holgura en su capacidad de producción muy estrecha respecto a sus competidores al llegar a un 90,8% de capacidad utilizada y con una participación del 22,7%.

En este primer factor de análisis, permite concluir que HOLCIM mantiene un liderazgo importante, UNACEM si no invierte en el corto plazo, sólo defenderá su participación de mercado hasta llegar a su capacidad tope, por lo que un jugador que podría tomar estrategias competitivas para incrementar participación y mejorar su capacidad instalada es UCEM.

3.1.3.1.2. Competitividad en factor de producción de clinker

De la investigación realizada en las empresas cementeras, las inversiones que han realizado para incrementar su capacidad de producción obedecen a un patrón común, esto es primero invierten un molino de cemento que permita incrementar su capacidad de molienda, una vez realizada esta inversión, la empresa comienzan a comprar Clinker, que es la materia prima base del cemento para molerlo con yeso y puzolana, con la cual elaborar el producto final, el cemento. Cuadro 51.

IMPORTACIÓN DE CLINKER VS VENTA DE CEMENTO



Fuente: BCE cuadro elaborado por autor

Cuadro 51.- Importación de Clinker vs venta de cemento

Fuente: Elaborado por Autor

La única empresa que tiene capacidad de molienda y de producción de Clinker desde el año 2010 es UNACEM (Ex Lafarge Cemento).

Por tanto, las empresas que necesitaron importar Clinker para mantener su capacidad de molienda son HOLCIM y UCEM, según podemos observar el nivel de importaciones de este producto por información del Banco Central del Ecuador.

Confirmamos que el año pico de importación fue en el año 2013 momento que el mercado demandó mayor cantidad de cemento.

En el año 2015 disminuye drásticamente las importaciones debido a que la empresa HOLCIM finalizó la ampliación de su nuevo horno de Clinker en el mes de marzo. Por otra parte, el gobierno implementa salvaguardias arancelarias, en cuya lista se encuentra el cemento y Clinker de importación.

La única empresa que tendría déficit de producción de Clinker es UCEM quien podría importar con salvaguardias altas o comprar localmente a HOLCIM, única empresa con exceso de capacidad de producción de Clinker en el país.

En este factor concluimos que UNACEM mantenía una ventaja competitiva versus las otras empresas cementeras hasta el año 2015 en que HOLCIM comienza a producir su Clinker localmente y deja de importar este producto. Quien estaría en desventaja es la empresa UCEM quien necesita realizar una inversión en un horno de Clinker que le permita tener costos competitivos con el resto de la industria cementera.

3.1.3.1.3. Factor histórico y financiero estratégico

Los costos se clasifican como variables y fijos, constituyen el costo total de un producto, la diferencia con el precio de venta se llama, rentabilidad. Un empresario tratará de aumentar al máximo sus precios unitarios y reducir los costos variables. Puede un empresario vender a precios bajos con el fin de penetrar al mercado o hasta vender un poco más alto que el costo variable para recuperar poco a poco los costos fijos y poder crecer en el tiempo en volumen y tener rentabilidad.

Por lo tanto, si bien cuidar el costo es importante el criterio gerencial tiene un peso al momento de tomar decisiones, pueden referirse a los niveles de costo futuros basados en la curva de aprendizaje, la interpretación de los factores de costo para fijar el precio depende en gran medida de los objetivos de producto y del mercado.

Los factores financieros que vamos a analizar están enmarcados dentro de la investigación aplicada en base de los Estados Financieros obtenidos a través de la Superintendencia de Compañías.

El análisis practicado es documental, descriptivo y explicativo a partir del estado financiero entregado a la autoridad de control por parte de las empresas cementeras del país entre los periodos 2010 a 2014.

El objetivo es analizar y verificar si la industria cementera es competitiva y controla sus costos. Verificaremos si sus ingresos crecieron con el auge de la construcción en el país mejorando su productividad. Los factores de comparación nos podrían dar una visión de la diferencia de productividad entre las empresas de inversión multinacional como Cementos Lafarge actualmente Unacem Ecuador, Holcim actualmente Lafarge-Holcim y las empresas estatales Cemento Chimborazo y Cementos Guapán actualmente Ucem.

Los balances nos indicarán si han existido nuevas inversiones que prevean un crecimiento de mercado a futuro y su impacto en sus costos y rentabilidad.

Comenzamos el análisis de los factores financieros de las empresas cementeras:

3.1.3.1.3.1. Cementos HOLCIM

Sin duda tiene liderazgo a nivel nacional tanto por su volumen de ventas, participación de mercado, como en sus ingresos, costos y gastos. Tiene una sólida situación financiera, así como estabilidad administrativa ver balances financieros en anexo C. Su prestigio como marca es reconocida por el mercado ecuatoriano.

- AÑO 2015

Confianza que construye: Holcim Ecuador inaugura II Fase de modernización de Planta de cemento Guayaquil marzo 01, 2015

Guayaquil, marzo de 2015.- Holcim Ecuador inaugurar la II Fase de modernización de la Planta de cemento Guayaquil, que representa una inversión de alrededor de USD 400 millones en los últimos cinco años.

Esta obra contribuye al cambio en la matriz productiva del Ecuador, produciendo clínker, sustituyendo las actuales importaciones de este material, en 600 mil toneladas al año.

La modernización también ha tenido un fuerte enfoque en gestión ambiental, al invertir el 20% del valor total en equipos de control ambiental. Esto se complementa con la

reducción de 700 mil toneladas de CO2 de nuestra huella de carbono gracias a la nueva línea de producción de clínker.

(HOLCIM, 2015)

La inversión total de esta segunda fase de modernización se estima en alrededor de 300 millones de dólares, incluyendo gastos financieros e imprevistos, con una capacidad anual de producción de cemento de 5.4 millones de toneladas.

- AÑO 2011

La primera fase de modernización de la Planta de cemento Guayaquil, concluyó a finales del 2011 con una inversión de cerca de 100 millones de dólares.

Tipos de cemento: Holcim Fuerte, Holcim Premium, Holcim Ultra Durable y Holcim Base Vial.

Cuentan con 2 plantas de cemento ubicadas en Guayaquil y Latacunga; 7 plantas fijas de hormigón en Guayaquil, Quito, Cuenca, Montecristi, Machala y Ambato; 5 equipos móviles de hormigón en el territorio nacional y 1 planta de agregados en Pifo y oficinas administrativas se encuentran en la ciudad de Guayaquil, y con 14 oficinas regionales

La producción anual de cemento se incrementará de 3.5 millones a 5.4 millones de toneladas. A nivel nacional, cuentan con más de 1,000 empleados. (HOLCIM, 2015)

3.1.3.1.3.2. Cementos UCEM

Respecto a los estados financieros de UCEM se analizarán los estados financieros de las empresas Cementeras Chimborazo y Guapán por separado de los años 2010, 2011 y 2012 antes de su fusión y luego únicamente la empresa Cementera UCEM luego de la fusión en los años 2013 y 2014, para el año 2015 no existe información oficial de la Superintendencia de Bancos a la fecha, ver Balances en el anexo C.

- AÑO 2015

Empresa Yura S.A. del Perú invertirá 230 millones de dólares en Unión Cementera Nacional

Un contrato de inversión por 230 millones de dólares para la construcción de una nueva línea de producción de clinker en la empresa Unión Cementera Nacional, fue suscrito entre la Empresa Pública Cementera Nacional y la compañía Cementos Yura S. A del Grupo Gloria del Perú.

La inversión permitirá la ampliación y mejoramiento de las instalaciones de las plantas Chimborazo y Guapán, pero que fundamentalmente financiará la construcción de una fábrica para la nueva línea de producción de clinker, materia prima utilizada en la elaboración de cemento.

La nueva planta que se construirá en las instalaciones de la empresa de Cementos Chimborazo en la ciudad de Riobamba, arrojará una producción de 2.400 toneladas de clinker por día.

(Guapan, 2015)

- AÑO 2011

En noviembre del año 2011 comenzaron los trabajos de construcción y puesta en marcha de la nueva Línea de Molienda y Despacho de la empresa en CEMENTOS CHIMBORAZO, totalmente automatizada y con la tecnología más moderna, con lo que se busca aumentar significativamente su rendimiento y capacidad de abastecimiento al mercado local y nacional.

El proyecto incluye varias áreas, como, un hangar de materias primas, formado por una nave industrial de 6.000 metros cuadrados de construcción, un sistema de descarga de camiones, bandas transportadoras y una banda tripper para apilar material. La capacidad de almacenamiento total del hangar es de 15.000 toneladas, divididas en: Clinker 7.000t, Puzolana 5.000t, Yeso 1.500t, Caliza 1.500t. La capacidad de las bandas es de 200 t/h.

Además, un edificio de tolvas de 35 metros, para el almacenamiento de cinco materias primas: puzolana seca y húmeda, clinker, yeso y caliza.

Bajo las tolvas se encuentran los equipos de extracción y dosificación al molino y en el primer nivel del edificio se encuentra el cuarto eléctrico y de control del área de molienda.

Estos nuevos equipos de pesaje permiten tener hasta una exactitud de 99.5% en la dosificación de material hacia el molino, para garantizar que el cemento tenga la consistencia y calidad que se desea.

Como parte medular del área de molienda de la planta se cuenta con un molino tubular con una capacidad de 100 toneladas por hora, y 14,9 metros de longitud. Tiene un cuerpo metálico tubular que gira aproximadamente a 28 revoluciones por minuto, lo que genera que las 250 toneladas de cuerpos moledores.

El almacenamiento del cemento se realiza en un silo de 63 metros de altura con 15.000 toneladas de capacidad y cinco compartimentos de almacenamiento.

La segunda inversión importante de aproximadamente 200 Musd, se realizará en los próximos tres años, con la construcción de una línea de clinkerización con un horno de 2.500 toneladas de producción por día.

Según su proyección estratégica es el pasar de una participación de mercado de 7% a un 14% en los próximos años. (Chimborazo, s.f.)

3.1.3.1.3.3. Cementos UNACEM

Se investigó a igual que de las otras empresas del sector sus Estados Financieros y sus movimientos operacionales más importantes que impactan en su competitividad y Unacem no es la excepción. Ver Balance Financieros Anexo C

A continuación, los principales hechos año a año:

- AÑO 2014

El grupo peruano UNACEM adquiere las operaciones de esta empresa ecuatoriana, que pasa a denominarse UNACEM Ecuador.

Se inaugura el Proyecto Quinde, un proyecto innovador, pionero en Sudamérica, para eliminar riesgos de seguridad y minimizar impactos ambientales en la cantera de caliza.

- AÑO 2013

El proyecto de sustitución de combustibles fósiles por biomasa fue aprobado como “Mecanismo de Desarrollo Limpio” por la Junta Ejecutiva MDL de las Naciones Unidas UNFCCC. Se inicia el proyecto de eliminación de cuellos de botella para optimizar la capacidad de producción de la Planta Industrial

- AÑO 2012

Se lanza Maestro Seguro, un programa de capacitación para obreros de la construcción, que promueve buenas prácticas de seguridad industrial en obras y el buen uso del cemento. Además, se presenta al mercado ecuatoriano, Campeón, un cemento experto para acabados. La empresa se adhiere a la Red de Empresas por un Ecuador Libre de Trabajo Infantil.

- AÑO 2011

Con el objetivo de proveer al mercado de un cemento para cada aplicación: se lanza Armaduro, cemento utilizado para prefabricados y aplicaciones profesionales. Ese mismo año, materializando el compromiso frente al cambio climático, se implementa exitosamente el proyecto de sustitución de combustibles fósiles

- AÑO 2010

Se lanza Volante Seguro, un programa de Seguridad Vial, con la participación de 450 conductores contratistas. Se inicia la construcción del Proyecto Quinde en la concesión minera de Selva Alegre, para fortalecer el manejo de la seguridad industrial y gestión ambiental.

- AÑO 2009

Se inaugura el nuevo horno y consecuentemente una nueva línea de producción, que duplica la capacidad de producción de la Planta Industrial de Otavalo. Cemento Selvalegre renueva su imagen.

- AÑO 2008

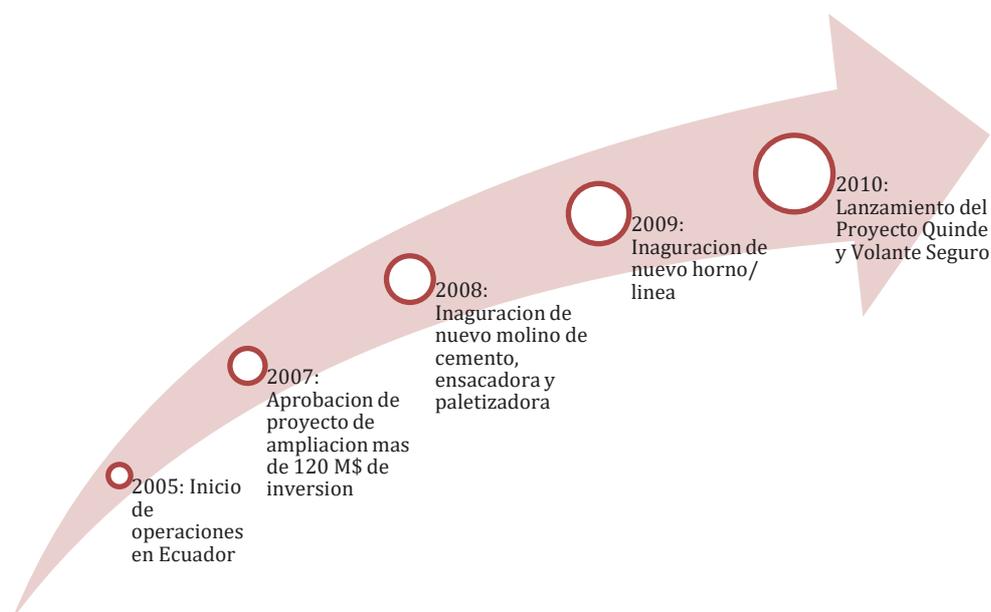
En el marco del proyecto de ampliación, denominado Llama, se inaugura el nuevo molino de cemento, ensacadora y nuevo galpón de la paletizadora.

- AÑO 2007

Con una inversión de más de 120 millones de dólares, se inicia el proyecto de ampliación de la Planta Industrial de Otavalo para aumentar su capacidad de producción de 0,8 Mton a 1,6 Mton.

- AÑO 2005

El grupo francés de materiales de construcción Lafarge, adquiere las operaciones de Cemento Selvalegre en Ecuador al Grupo español Ibersuisas. Cuadro 52.



Cuadro 52.- Operaciones
Fuente: Elaborado por Autor

3.1.3.1.4. Análisis competitividad financiera balances 2011-2014

Las empresas cementeras y cualquier empresa en general, necesitan visualizar qué pasa en el entorno de competición, para en forma anticipada realizar los ajustes necesarios en sus estrategias, más aún como hemos analizado en el Nivel Macro la situación está cambiando y los lineamientos del nivel Meta están dejando de estar vigentes respecto a la realidad.

Para ello la empresa debe estar preparada con capacidad y flexibilidad de respuesta mediante sus recursos humanos, capital intelectual, capacidad de producción adecuada, calidad de productos, entrega o logística oportuna, etc. Comparado año a año en lo interno como con sus competidores.

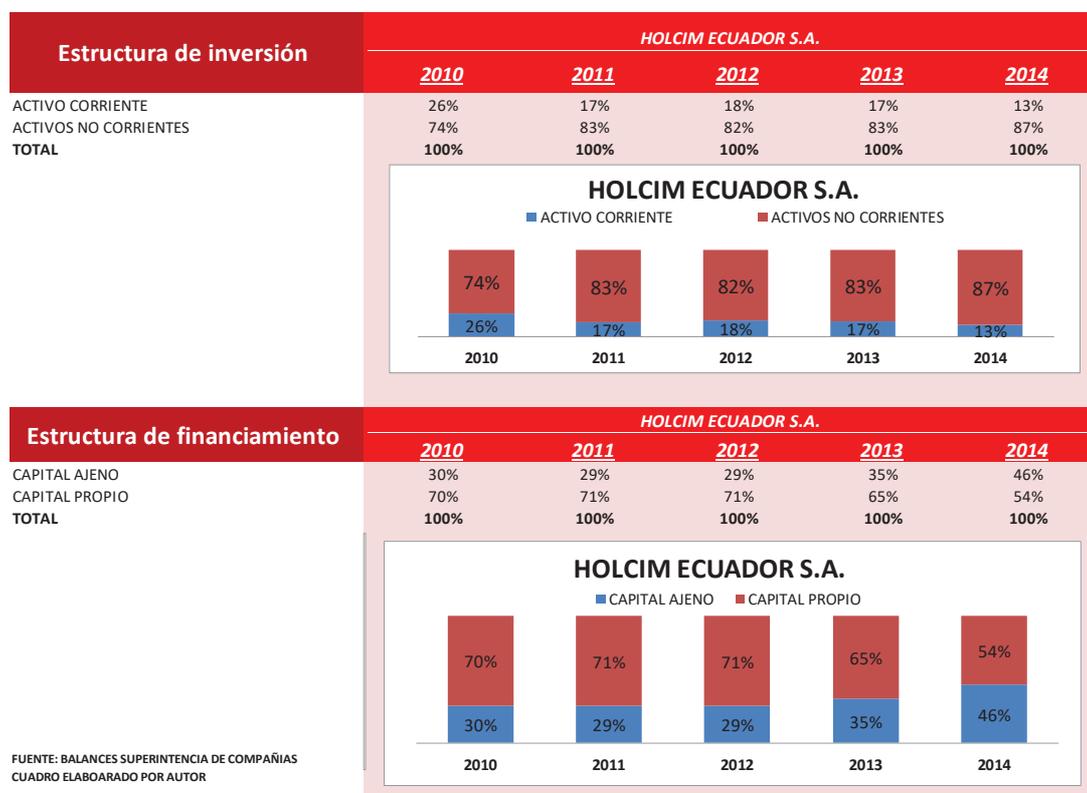
La ventaja competitiva se debe enmarcar en la serie de movimientos que la empresa debe emprender para alcanzar velocidad y capacidad de respuesta para innovar o producir conocimiento productivo antes que los competidores sean estos en la producción en la comercialización o ambas, acoplándose a los cambios del mercado.

Pues la competitividad es un activo inmaterial resultado de la cultura de un país y en Ecuador ha ido incrementando esa cultura por el incremento del poder adquisitivo del dólar y por un incremento en la educación en el país, mejor servicios e instalaciones en el sector público, aunque venido a menos este 2015.

En este factor vamos a analizar los impactos financieros de cada empresa y su evolución dependiendo de la decisión de crecimiento de la empresa en su tamaño de producción en su desarrollo y en su comercialización.

Comenzamos analizando los balances de situación financiera del líder del mercado y actualmente uno de los principales jugadores de mercado a nivel mundial Lafarge-Holcim, que en nuestro país mantiene la mayor participación de mercado mayor al 62%.

INVERSIONES VERSUS FINANCIAMIENTO HOLCIM



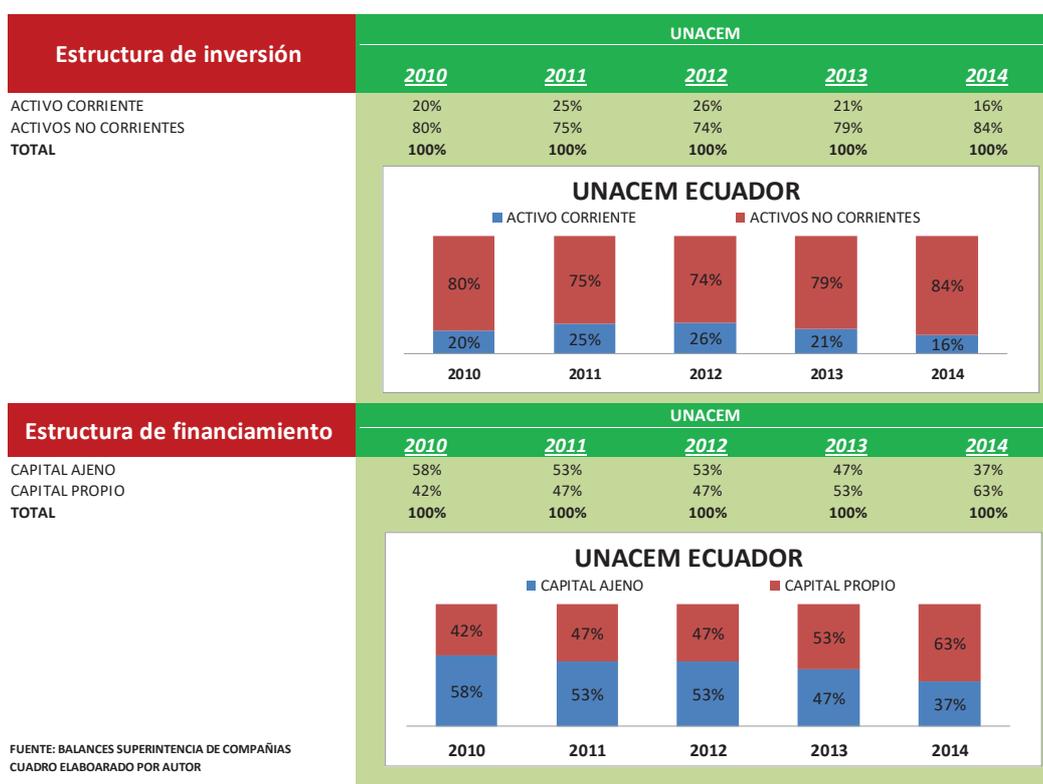
Cuadro 53.- Inversiones vs financiamiento Holcim
Fuente: Elaborado por Autor

En el Cuadro 53 podemos apreciar que Lafarge-Holcim toma la decisión de invertir en un nuevo molino de cemento en 2011 con una inversión aproximada de 120 millones de dólares y en 2014 invertir en un nuevo horno de Clinker por un monto de 320 millones de dólares, por lo cual incrementa su proporción de activos no corrientes de 74% en 2010 a 87% en 2014.

Esta nueva inversión estuvo financiada por capital ajeno y dividendos de accionistas, pasando de 30% a 46% el capital ajeno de la empresa.

Lo importante del incremento de capacidad es poder lograr un mayor volumen de ventas, mayor eficiencia que ayude al costo, sustituir importaciones de Clinker y lograr el adecuado apalancamiento financiero que permita lograr mayor rentabilidad por parte de la empresa. Cuadro 54.

INVERSIONES VERSUS FINANCIAMIENTO UNACEM

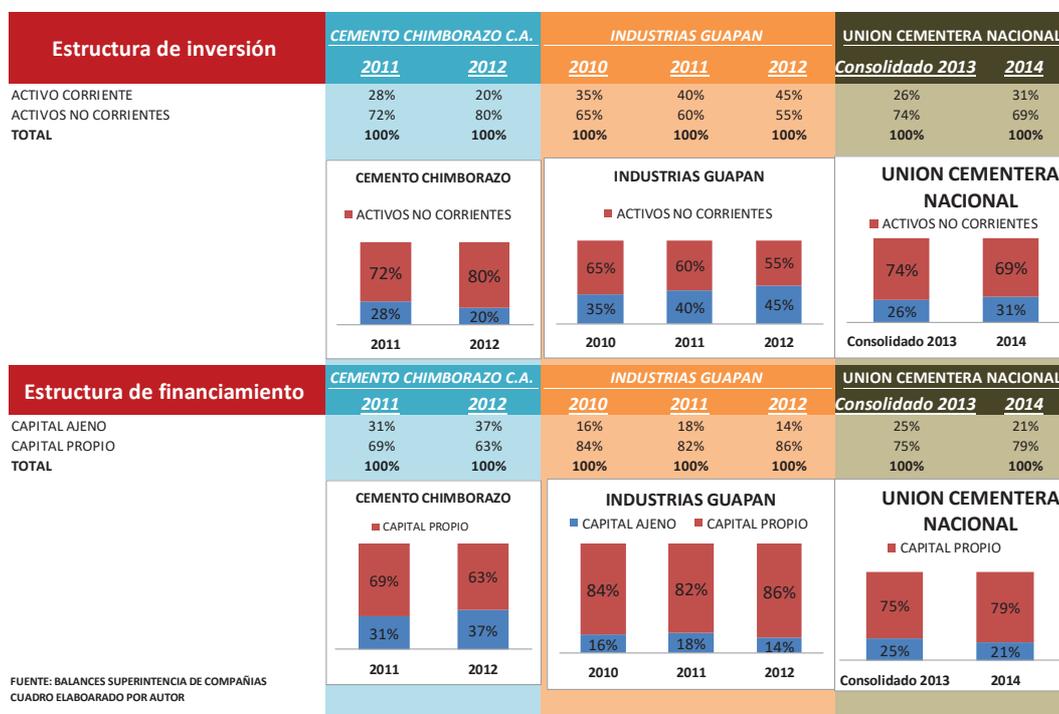


Cuadro 54.- Inversiones versus financiamiento UNACEM

Fuente: Elaborado por Autor

En el caso de UNACEM su inversión mayor de duplicar la capacidad de planta tanto en molienda de cemento como en la capacidad de producción de Clinker lo realiza entre 2007 a 2009, por lo que su estructura se mantiene estable variando en 2013 a 2014 debido a una inversión minera, financiada con capital propio de la empresa. Cuadro 55.

INVERSIONES VERSUS FINANCIAMIENTO UCEM

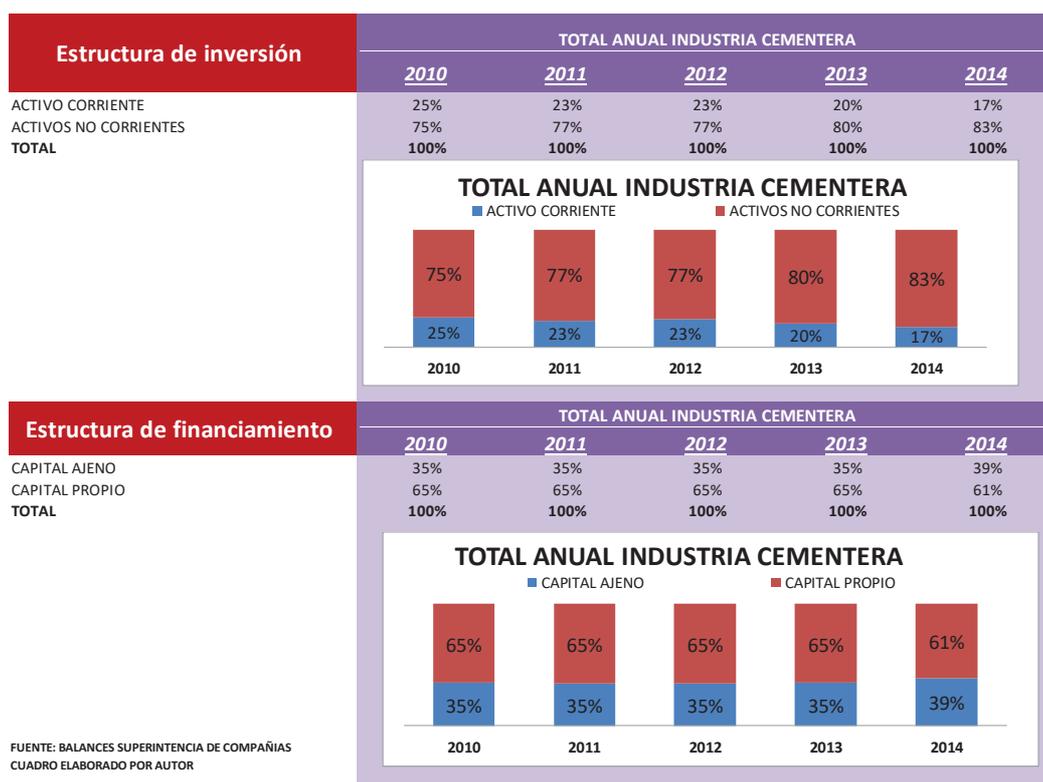


Cuadro 55.- Inversiones versus financiamiento UNACEM
Fuente: Elaborado por Autor

Finalmente en la empresa UCEM con inicio de operaciones en 2013 que tiene como principal inversionista al gobierno hasta 2014 y con un socio estratégico a partir de 2015 cementos YURA parte del Grupo Gloria del Perú, se presentan como balances individuales como empresas independientes de 2010 a 2012 y consolidadas dada la fusión de las dos empresas Cemento Chimborazo y Cementos Guapa en la nueva empresa UCEM Unión Cementera Nacional. Manteniendo la proporcionalidad de su capital propio como estratégico. La empresa que invirtió en su planta de Riobamba es

Chimborazo con una nueva inversión de molienda de cemento en 2014 con una inversión de aproximadamente 100 Millones de dólares. Cuadro 56.

INVERSIONES VERSUS FINANCIAMIENTO INDUSTRIA

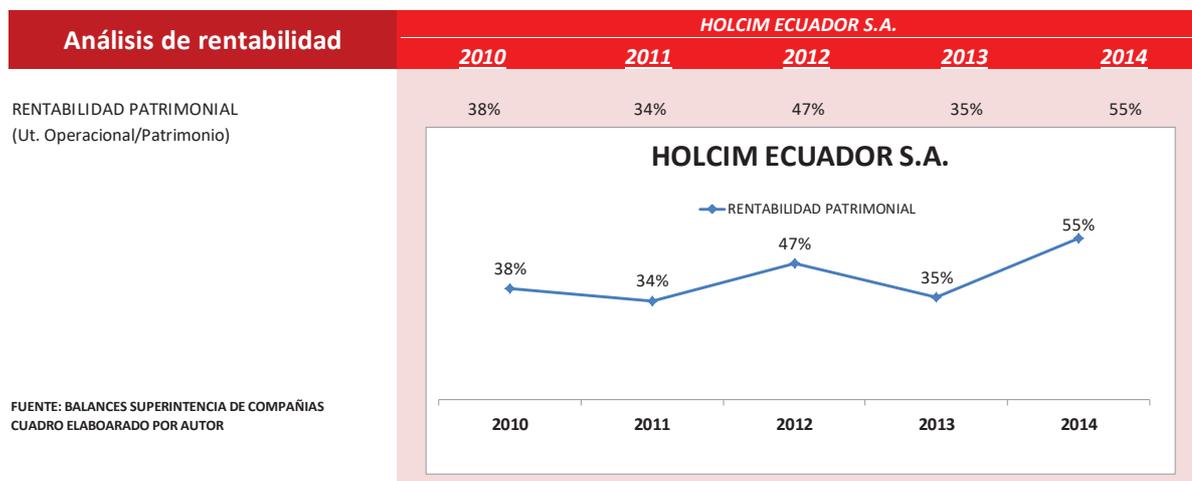


Cuadro 56.- Inversiones versus financiamiento industria

Fuente: Elaborado por Autor

A nivel de mercado consolidado vemos que las empresas cementeras comenzaron con inversiones a partir de 2010 las cuales han ido incrementando hasta 2014, mediante incremento de capital ajeno, es decir con deuda, la cual debe apalancar un crecimiento de ventas y rentabilidad para poder pagar capital e intereses más una rentabilidad razonable. Cuadro 57.

RENTABILIDAD HOLCIM



Cuadro 57.- Rentabilidad Holcim

Fuente: Elaborado por Autor

El análisis de esta variación de rentabilidad estaría justificado por su incremento de capacidad en 2012 de molienda y la utilización de toda su capacidad de producción de Clinker propio. Cuadro 58.

AÑO	CLINKER IMPORTADO
2010	92,585.88
2011	604,951.14
2012	657,942.97
2013	922,270.65
2014	890,415.99
2015	38,700.00

FUENTE: BCE Elaborado por Autor

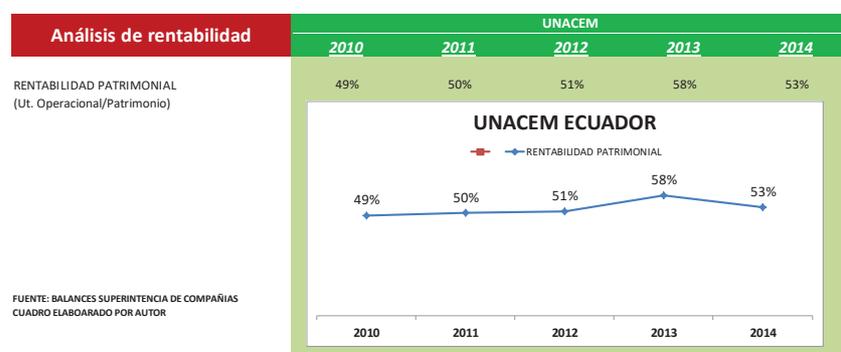
Cuadro 58.- Clinker importado

Fuente: Elaborado por Autor

2013 y 2014 son los años de mayor importación de Clinker por la industria Cementera principalmente de Holcim y Ucem, por lo que su costo de Clinker importado que puede

fluctuar entre 75 a 80 usd/ton CIF en puerto, impacta en su rentabilidad versus un costo de Clinker producido de 35 a 45 USD la tonelada. Cuadro 59.

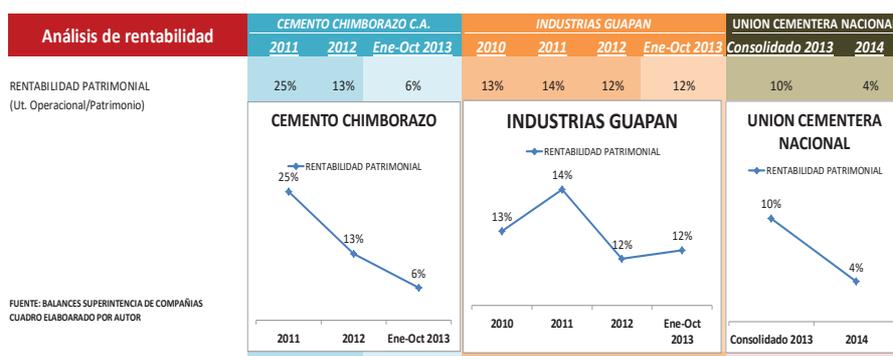
RENTABILIDAD UNACEM ECUADOR



Cuadro 59.- Rentabilidad UNACEM Ecuador
Fuente: Elaborado por Autor

La rentabilidad de la inversión de Unacem al haber realizado el incremento de capacidad en 2009-2010 y al mejorar su productividad se puede evidenciar un crecimiento más sostenido en el tiempo. Cuadro 60.

RENTABILIDAD UCEM

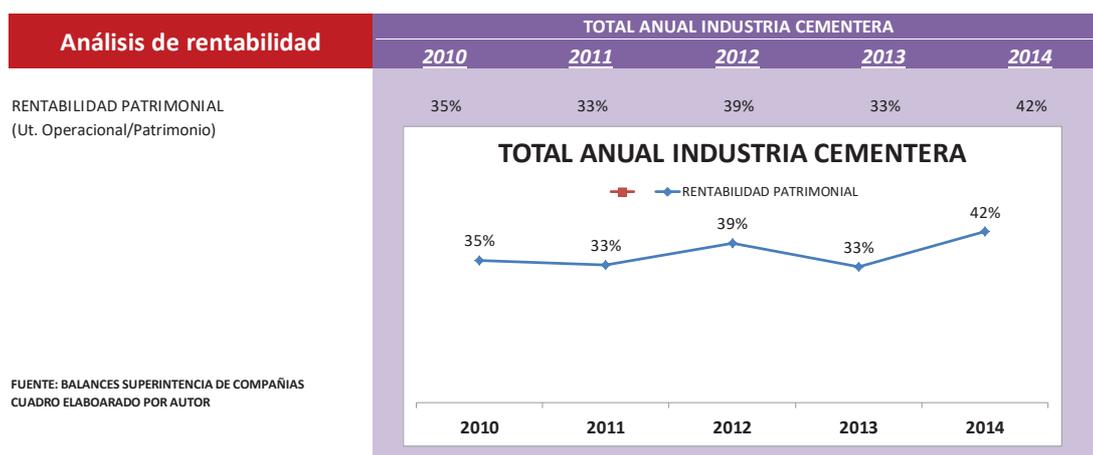


Cuadro 60.- Rentabilidad UCEM
Fuente: Elaborado por Autor

En cambio, la rentabilidad de las empresas cementeras públicas ha tenido un decremento en su rentabilidad, lo cual puede deberse a varios factores, una los costos de reducción de su nómina antes de la fusión y con la fusión de las dos empresas.

El incremento de la importación de Clinker dada la ampliación de la capacidad de molienda de Cementos Chimborazo en cemento. Costos de la fusión y ajustes de inventarios y equipos obsoletos dados de baja en el proceso de fusión de las dos compañías, entre otros. Cabe mencionar que 2015 consiguió un socio estratégico peruano para la inversión en el horno de Clinker que podría estar en funcionamiento en dos años luego de aprobado el proyecto y financiado. Cuadro 61.

RENTABILIDAD INDUSTRIA



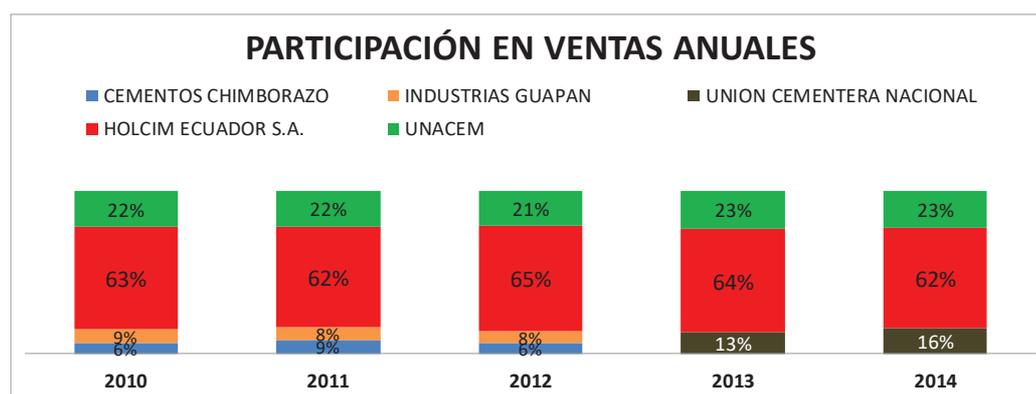
Cuadro 61.- Rentabilidad industria
Fuente: Elaborado por Autor

A nivel de mercado consolidado se ve afectada la rentabilidad de 2013 y que se recupera en 2014 pese a la caída de volumen en toneladas del mercado ecuatoriano.

Este valor variación del valor se debe a que en el 2013 la empresa Holcim tiene incremento de patrimonio por retención de dividendos los cuales son entregados a los

accionistas en el periodo siguiente por lo que se corrige en 2014, según los balances presentados a la Super Intendencia de Compañías. Cuadro 62.

PARTICIPACIÓN EN VENTAS POR INGRESOS



FUENTE. BALANCES SUPER INTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

CUADRO ELABORADO POR AUTOR

Cuadro 62.- Participación en ventas anuales

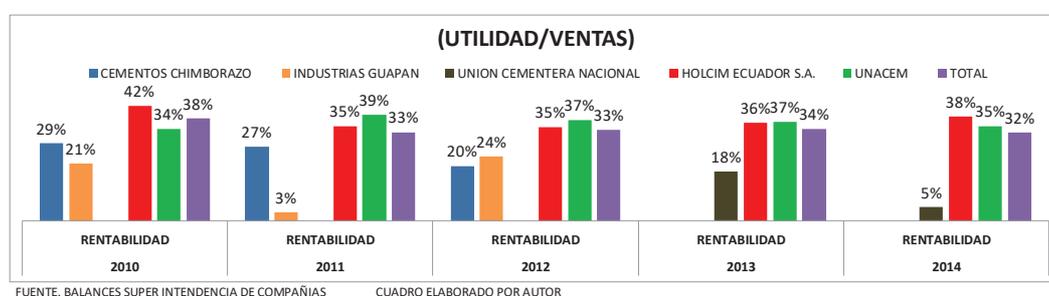
Fuente: Elaborado por Autor

El líder del mercado sin duda es Holcim teniendo un despunte pico en 2012 fecha en que inicia la producción con su nuevo molino de cemento, sin embargo, Unacem gana un 1% de participación de mercado en 2013 y 2014. Quien comienza una pérdida de participación de mercado son Cementos Chimborazo y Cementos Guapán en menor proporción, no olvidemos que Cementos Chimborazo pertenecía al Banco de la Vivienda y Guapán al Instituto de Seguridad Social, por lo que sus administraciones eran independientes.

Al ser compradas por el gobierno las dos y crear las empresas UCEM bajo un mismo dueño, se crea sinergias que ayudan a incrementar su participación de mercado de 13% en 2013 a 16% en 2014.

Si las dos empresas Cementeras tanto Unacem como Ucem desean incrementar participación de mercado como vemos en la gráfica el competidor al cual le va a impactar será al líder del mercado. Por lo cual sus estrategias de competitividad deben estar focalizadas versus el líder. Cuadro 63.

RENTABILIDAD ANUAL



Cuadro 63.- Rentabilidad anual

Fuente: Elaborado por Autor

En el gráfico de utilidad sobre ventas se puede analizar el impacto de la rentabilidad frente a las ventas, en este caso Holcim al perder participación de mercado en 2013 y 2014 mejora su rentabilidad posiblemente porque mejora sus costos de operación y sus ventas podrían estar en lugares más cercanos que mejore sus costos de entrega por sustancia.

El caso contrario para Unacem y Ucem al incrementar participación de mercado baja su rentabilidad versus las ventas. Cuadro 64.

EBITDA & EVA HOLCIM

EBITDA	HOLCIM ECUADOR S.A.				
	2010	2011	2012	2013	2014
GANANCIA (PERDIDA) ANTES DEL 15% TRABAJADORES E IMP	151.167	142.199	162.625	186.230	196.691
Intereses	- 2.307	1.752	- 1.393	- 1.105	2
Impuestos	3.166	3.475	5.152	7.302	1.515
Depreciaciones	14.366	14.840	19.930	21.795	22.275
Amortizaciones	-	-	-	-	-
EBITDA	166.393	162.266	186.314	214.222	220.484

Economic Value Added (EVA)					
COSTO DE CAPITAL					
AÑO	2010	2011	2012	2013	2014
Tasa Pasiva (BCE)	4,6%	4,6%	4,5%	4,5%	4,9%

	HOLCIM ECUADOR S.A.				
	2010	2011	2012	2013	2014
ACTIVO CORRIENTE	121.184	79.904	90.151	108.693	90.338
PASIVO CORRIENTE	132.070	132.728	135.992	181.331	172.906
CAPITAL NETO DE TRABAJO	- 10.885	- 52.824	- 45.842	- 72.638	- 82.569
ACTIVO FIJO NETO	340.574	393.920	399.590	519.753	585.717
TOTAL RECURSOS	329.688	341.096	353.748	447.116	503.148
COSTO DE CAPITAL	15.075	15.565	16.025	20.254	24.797
UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMPUESTOS	132.257	124.621	141.193	163.052	172.790
IMPUESTO A LA RENTA	27.347	25.528	28.639	30.515	30.058
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	104.910	99.093	112.554	132.538	142.732
COSTO DE CAPITAL	15.075	15.565	16.025	20.254	24.797
EVA Economic Value Added	89.835	83.527	96.529	112.283	117.934

FUENTE. BALANCES SUPER INTENDENCIA DE COMPAÑIAS
CUADRO ELABORADO POR AUTOR

Cuadro 64.- Ebitda & Eva Holcim
Fuente: Elaborado por Autor

El EVA se define como el resultado que queda debido a la diferencia entre las utilidades ordinarias antes de impuestos e intereses con el costo alternativo de los Accionistas.

De alguna forma, el EVA se interpreta como la utilidad generada a los accionistas una vez que han sustraído la tasa de retorno exigida por la inversión que han realizado.

En el análisis de EBITDA & EVA de Holcim vemos que las inversiones, la estrategia de ventas, sus impactos en costos y el manejo de participación de mercado, logran

mejorar año a año su rentabilidad y sobrepasar las expectativas de costo de oportunidad de cualquier inversionista. Cuadro 65.

EBITDA & EVA UNACEM

EBITDA	UNACEM				
	2010	2011	2012	2013	2014
GANANCIA (PERDIDA) ANTES DEL 15% TRABAJADORES E IMP	42.327	55.378	55.902	67.924	65.384
Intereses	4.021	2.105	2.334	2.720	6.370
Impuestos	1.341	1.173	511	368	478
Depreciaciones	8.140	8.590	8.564	9.214	9.318
Amortizaciones	-	-	-	20	-
EBITDA	55.828	67.246	67.311	80.246	81.550

Economic Value Added (EVA)					
COSTO DE CAPITAL					
AÑO	2010	2011	2012	2013	2014
Tasa Pasiva (BCE)	4,6%	4,6%	4,5%	4,5%	4,9%

	UNACEM				
	2010	2011	2012	2013	2014
ACTIVO CORRIENTE	44.205	60.225	63.140	47.909	34.001
PASIVO CORRIENTE	45.086	51.911	61.768	53.902	47.006
CAPITAL NETO DE TRABAJO	881	8.314	1.372	5.993	13.005
ACTIVO FUO NETO	181.448	180.726	179.943	179.783	184.682
TOTAL RECURSOS	180.567	189.040	181.315	173.790	171.677
COSTO DE CAPITAL	8.256	8.627	8.214	7.873	8.461
UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMPUESTOS	35.889	47.071	47.516	57.735	55.577
IMPUESTO A LA RENTA	9.464	11.648	11.074	13.319	13.311
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	26.425	35.424	36.442	44.416	42.266
COSTO DE CAPITAL	8.256	8.627	8.214	7.873	8.461
EVA Economic Value Added	18.169	26.797	28.229	36.543	33.805

FUENTE: BALANCES SUPER INTENDENCIA DE COMPAÑIAS
CUADRO ELABORADO POR AUTOR

Cuadro 65.- Ebitda & Eva UNACEM

Fuente: Elaborado por Autor

Unacem también genera un EBITDA importante y su EVA es positiva e importante para los accionistas de la empresa. Cuadro 66.

EBITDA & EVA UCEM

EBITDA	CEMENTO CHIMBORAZO C.A.			INDUSTRIAS GUAPAN			UNION CEMENTERA NACIONAL	
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	Consolidado 2013	2014
GANANCIA (PERDIDA) ANTES DEL 15% TRABAJADORES E IMP	10.461	15.630	9.369	10.522	1.596	12.894	19.164	6.659
Intereses	372	39	115	523	868	1.025	445	-
Impuestos	419	501	348	58	-	84	313	3.430
Depreciaciones	1.641	2.197	2.538	1.945	2.568	2.821	6.855	8.408
Amortizaciones	-	-	-	-	-	-	11	9
EBITDA	12.149	18.367	12.140	12.002	3.296	14.773	25.898	18.506

Economic Value Added (EVA)

COSTO DE CAPITAL

AÑO	2010	2011	2012	2014	2015
Tasa Pasiva (BCE)	4,6%	4,6%	4,5%	4,9%	4,7%

	CEMENTO CHIMBORAZO C.A.			INDUSTRIAS GUAPAN			UNION CEMENTERA NACIONAL	
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	Consolidado 2013	2014
ACTIVO CORRIENTE	14.491	25.252	22.958	32.412	37.021	43.959	58.471	67.261
PASIVO CORRIENTE	5.088	18.328	10.805	3.156	4.430	3.051	12.257	17.424
CAPITAL NETO DE TRABAJO	9.404	6.924	12.153	29.256	32.590	40.908	46.214	49.837
ACTIVO FLUO NETO	49.647	65.817	90.095	58.958	56.199	52.720	164.077	151.658
TOTAL RECURSOS	59.051	72.740	102.249	88.214	88.789	93.628	210.292	201.495
COSTO DE CAPITAL	2.700	3.319	4.632	4.034	4.052	4.241	9.526	9.931
UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMPUESTOS	10.461	15.630	9.369	10.522	1.596	12.894	19.164	6.659
IMPUESTO A LA RENTA	2.476	3.702	1.288	-	-	-	38	139
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	7.985	11.928	8.081	10.522	1.596	12.894	19.126	6.519
COSTO DE CAPITAL	2.700	3.319	4.632	4.034	4.052	4.241	9.526	9.931
EVA Economic Value Added	5.284	8.608	3.449	6.488	2.456	8.653	9.599	3.411

FUENTE: BALANES SUPER INTENDENCIA DE COMPAÑIAS
CUADRO ELABORADO POR AUTOR

Cuadro 66.- Ebitda & Eva
Fuente: Elaborado por Autor

Las empresas del estado han mostrados fluctuaciones muy grandes en Ebitda lo cual no hace sustentable la rentabilidad año a año, y el EVA es negativo en el último año 2014, lo que significaría que la inversión sería más rentable en un banco a costo de inversión del 4,7% anual.

Esto nos indica que el nivel de competitividad de la empresa estatal necesita un plan de mejoras versus las privadas para lograr una rentabilidad adecuada. Cuadro 67.

EBITDA & EVA MERCADO

EBITDA	TOTAL ANUAL INDUSTRIA CEMENTERA				
	2010	2011	2012	2013	2014
GANANCIA (PERDIDA) ANTES DEL 15% TRABAJADORES E IMP	214.477	214.803	240.790	273.318	268.735
Intereses	818	3.028	- 199	1.170	6.372
Impuestos	4.984	5.149	6.094	7.983	5.422
Depreciaciones	26.093	28.195	33.853	37.863	40.001
Amortizaciones	-	-	-	31	9
EBITDA	246.372	251.175	280.539	320.366	320.539

Economic Value Added (EVA)					
COSTO DE CAPITAL					
AÑO	2010	2011	2012	2013	2014
Tasa Pasiva (BCE)	4,6%	4,6%	4,5%	4,5%	4,9%

	TOTAL ANUAL INDUSTRIA CEMENTERA				
	2010	2011	2012	2013	2014
ACTIVO CORRIENTE	212.293	202.402	220.208	215.073	191.599
PASIVO CORRIENTE	185.399	207.398	211.616	247.489	237.336
CAPITAL NETO DE TRABAJO	26.893	- 4.996	8.592	- 32.417	- 45.737
ACTIVO FIJO NETO	630.627	696.662	722.348	863.614	922.057
TOTAL RECURSOS	657.520	691.666	730.939	831.197	876.320
COSTO DE CAPITAL	30.065	31.563	33.112	37.653	43.189
UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMPUESTOS	189.128	188.918	210.972	239.952	235.025
IMPUESTO A LA RENTA	39.287	40.878	41.001	43.872	43.508
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	149.841	148.040	169.971	196.079	191.517
COSTO DE CAPITAL	30.065	31.563	33.112	37.653	43.189
EVA Economic Value Added	119.776	116.477	136.860	158.426	148.328

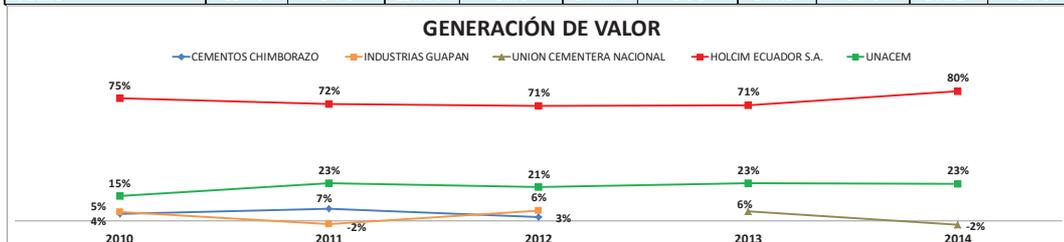
FUENTE. BALANCES SUPER INTENDENCIA DE COMPAÑIAS
CUADRO ELABORADO POR AUTOR

Cuadro 67.- Ebitda & Eva Mercado
Fuente: Elaborado por Autor

Los índices de rentabilidad de la industria cementera son atractivos para los inversionistas hasta el año 2013, en el año 2014 se estanca y el EVA se vuelve menos atractivo, dado que también incrementan las tasas de interés en el sistema bancario debido a que la banca trata de evitar mayor retiro de depósitos del sistema financiero por parte de los clientes.

GENERACIÓN DE VALOR INDUSTRIA EVA

Generación de Valor	2010		2011		2012		2013		2014	
	EVA	PARTICIPACION								
CEMENTOS CHIMBORAZO	5.284	4%	8.608	7%	3.449	3%				
INDUSTRIAS GUAPAN	6.488	5%	- 2.456	-2%	8.653	6%				
UNION CEMENTERA NACIONAL							9.599	6%	- 3.411	-2%
HOLCIM ECUADOR S.A.	89.835	75%	83.527	72%	96.529	71%	112.283	71%	117.934	80%
UNACEM	18.169	15%	26.797	23%	28.229	21%	36.543	23%	33.805	23%
TOTAL ANUAL	119.776	100%	116.477	100%	136.860	100%	158.426	100%	148.328	100%



FUENTE. BALANCES SUPER INTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

CUADRO ELABORADO POR AUTOR

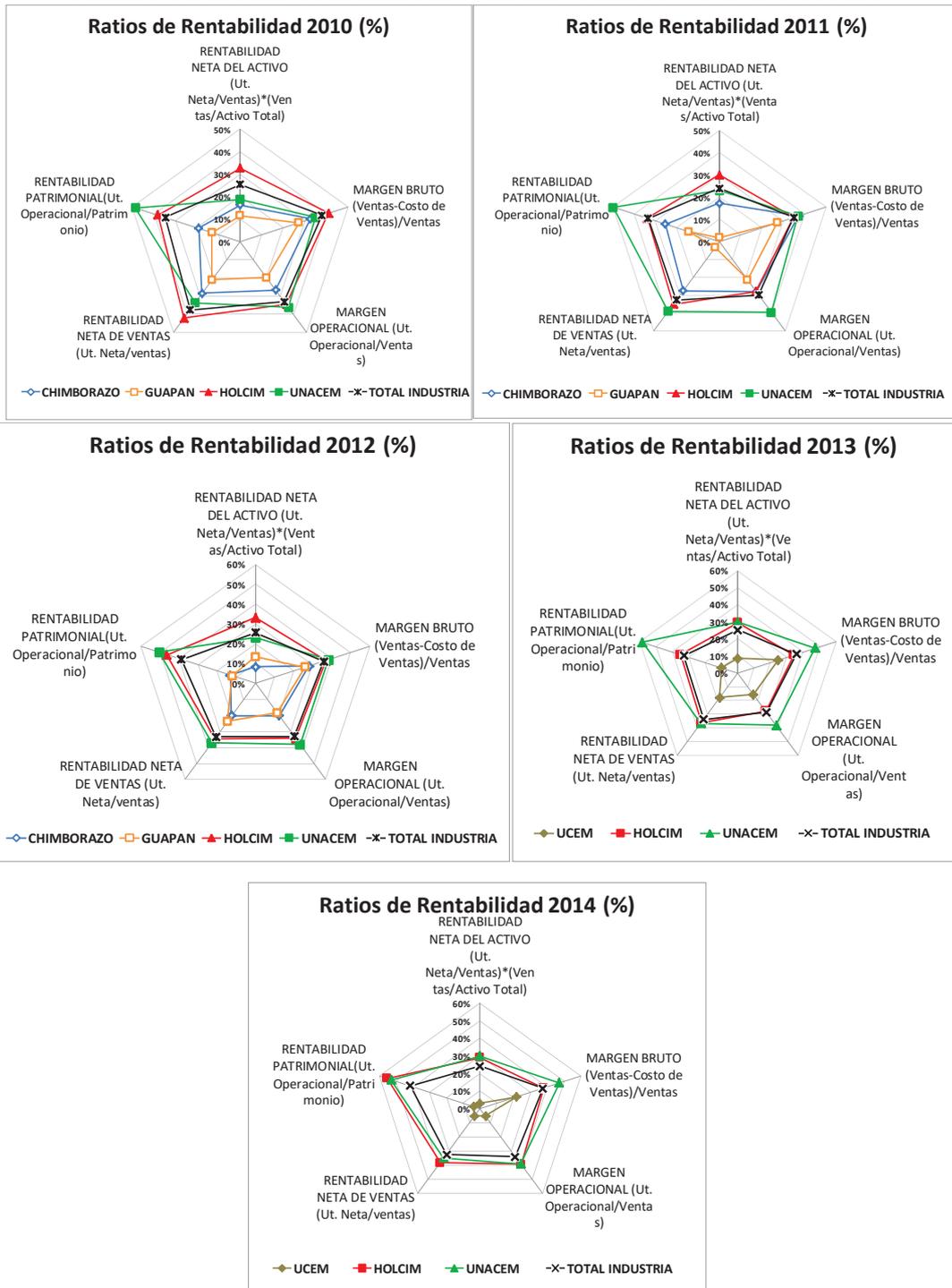
Cuadro 68.- Generación de valor industrial Eva

Fuente: Elaborado por Autor

La generación de valor se ve muy estable en época de estabilidad económica sin embargo en 2014 que cae el mercado el que incrementa su generación de valor es Holcim, mientras que Unacem se mantiene y Ucem pierde generación de valor, por lo cual se podría concluir que Ucem no estuvo preparado para afrontar una caída del mercado cementero del -2% versus el 2013. Cuadro 69.

La creación de valor es importante para el accionista, pues con ello compara su costo de oportunidad con otras industrias, el negocio cementero tiene un costo de oportunidad alto, siempre y cuando tenga un manejo de gestión adecuado, por ello es importante que la comparación de índices ayude a mejorar la gestión de la empresa.

RATIOS DE RENTABILIDAD CEMENTERAS VS INDUSTRIA

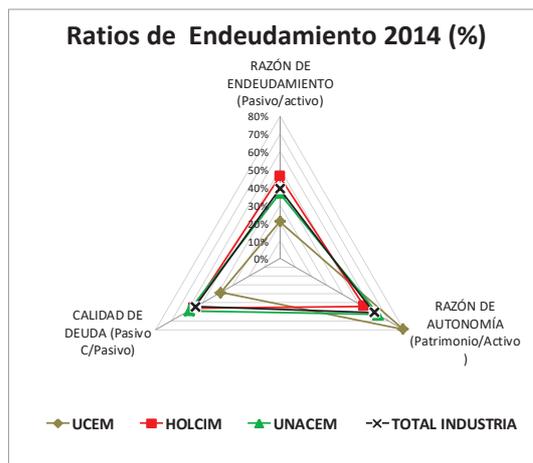
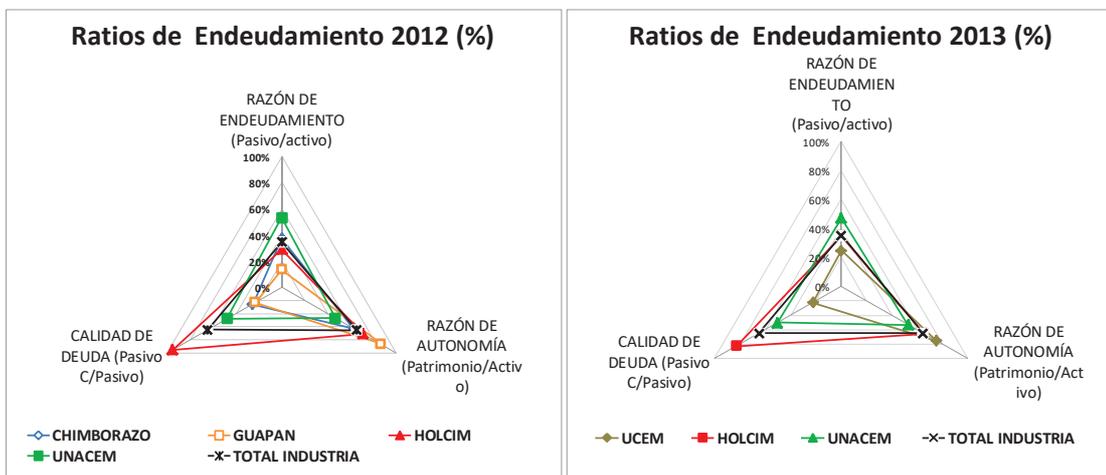
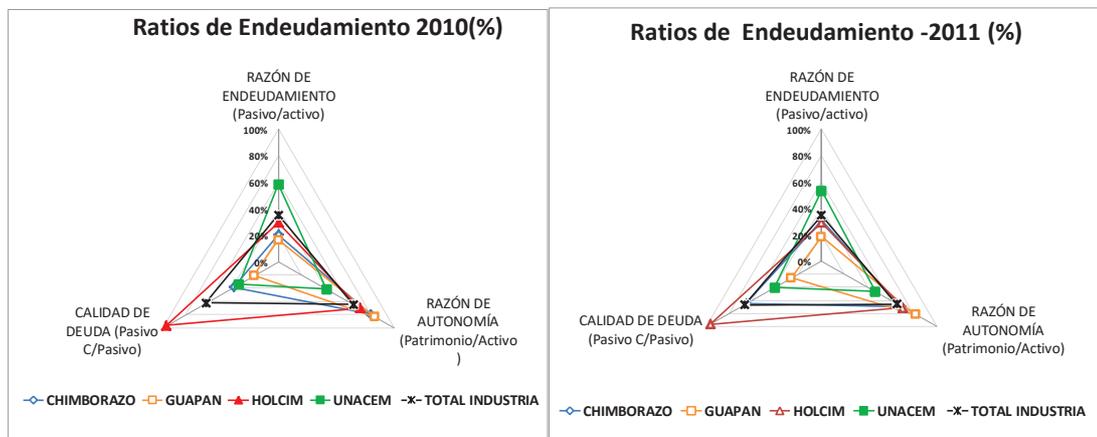


FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS GRAFICO ELABORADO POR AUTOR

Cuadros 69.- Ratios de rentabilidad cementera vs industria (2011-2014)

Fuente: Elaborado por Autor

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO CEMENTERAS VS INDUSTRIA



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS GRAFICO ELABORADO POR AUTOR

Cuadros 70.- Ratios de endeudamiento cementeras vs industria (2011-2014)

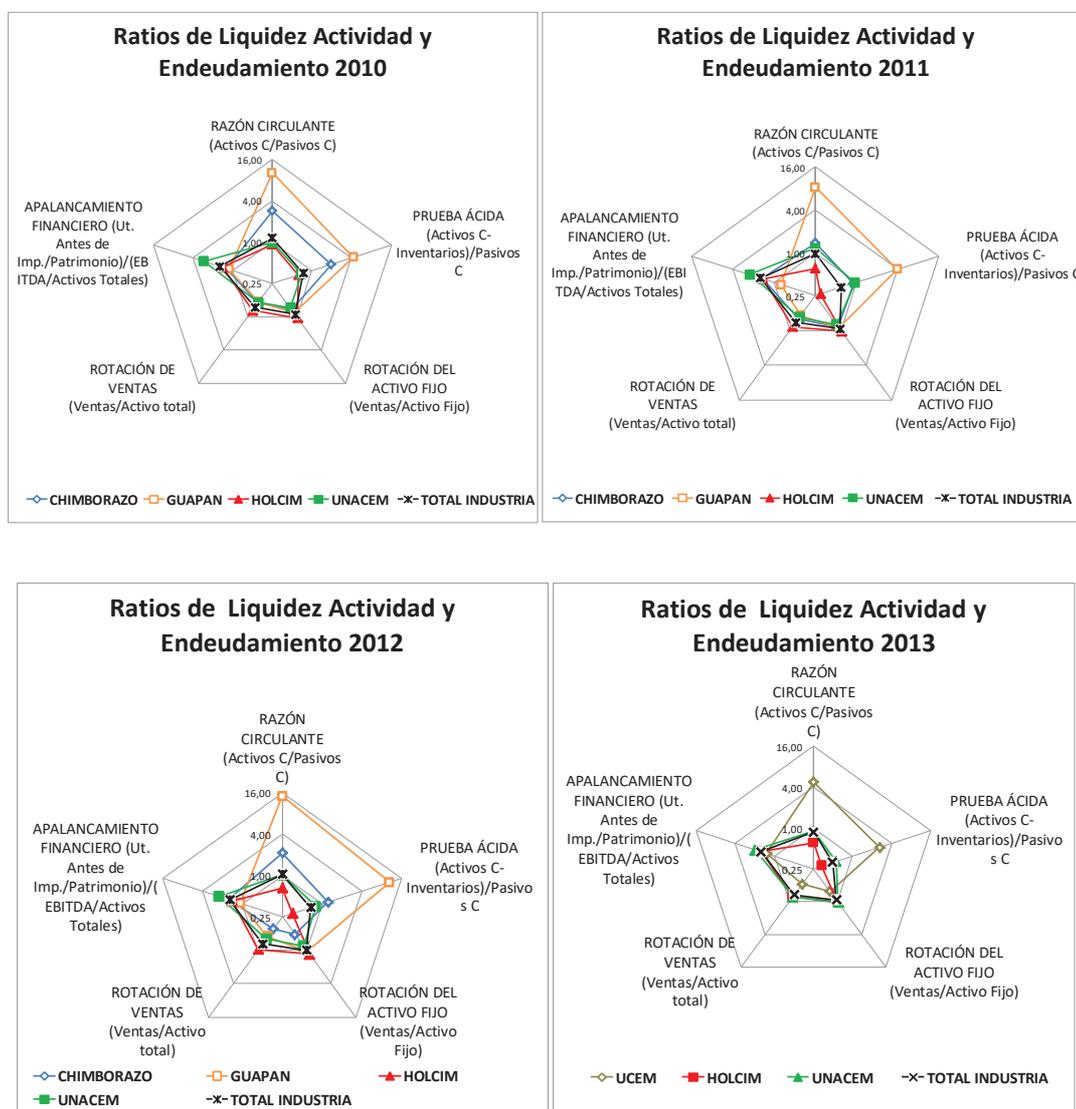
Fuente: Elaborado por Autor

Es interesante ver que Unacem es la única empresa que en los 5 años ha mantenido un proporción constante versus sus competidores esto lo atribuimos a que la rentabilizo y mantuvo estable su operación luego de la inversión realizada y puesta en operación a partir de año 2009-2010, manteniendo una política de competitividad adecuada, pues incrementó su participación de mercado de 22% a 23% al cambiar su política de venta principalmente en su zona de influencia a abrir su gestión de venta a todo el país. Holcim mantiene una buena gestión de rentabilidad en medio de incrementar su capacidad de producción y con nuevas inversiones en una línea más de producción con un costo de 440 millones de dólares aproximadamente.

En cambio, las empresas del estado presentan una rentabilidad no constante, por los cambios, con posibles causas en sus cambios de administración, la fusión de empresas y en el costo de su proceso de reorganización interna, con el fin de hacerla una empresa atractiva para buscar un socio estratégico del sector cementero que invierta en la empresa y tome la administración de Ucem, como de hecho sucedió con la empresa del Grupo Gloria del Perú en el año 2015. Cuadro 70.

Con el ratio de endeudamiento se concluye que dada los buenos índices de rentabilidad de la industria, las empresa toma deuda a largo plazo para realizar sus nuevas inversiones en planta y la parte proporcional de la deuda a largo plazo que pasa al pasivo corriente afecta a la relación pasivo corriente sobre pasivo total, por lo tanto el apalancamiento en base a deuda para crecer y es muy común en la industria cementera. Cuadro 71.

LIQUIDEZ Y ENDEUDAMIENTO EMPRESAS CEMENTERAS VS MERCADO

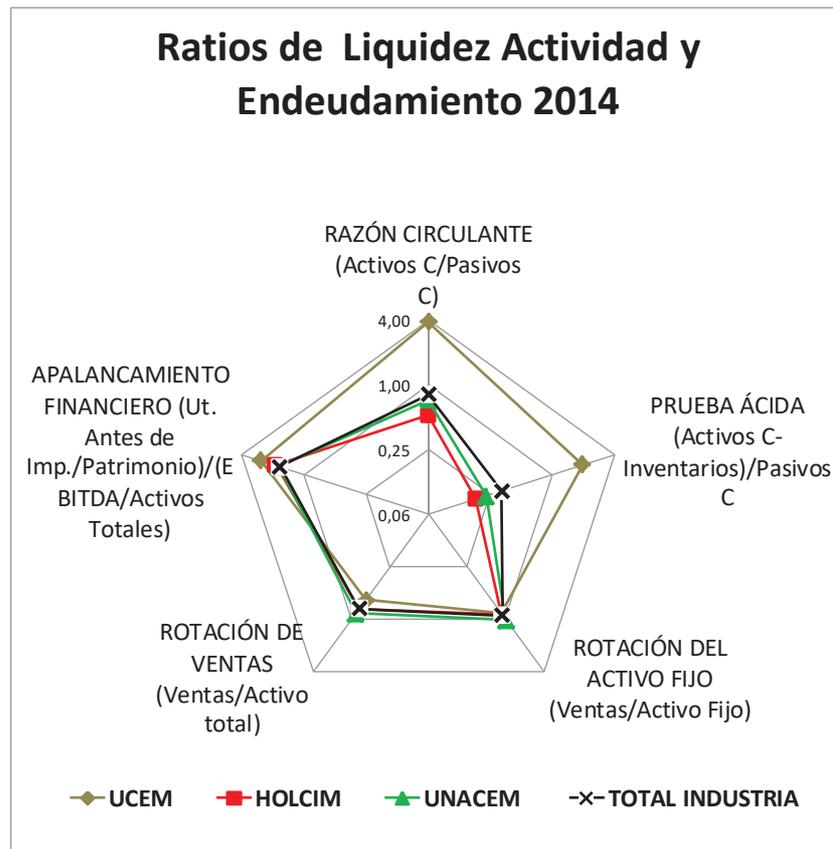


Cuadro 71.- Liquidez y endeudamiento empresas cementeras vs mercado (2011-2013)

Fuente: Elaborado por Autor

En los ratios de apalancamiento financiero, rotación de ventas y rotación de activo fijo, la industria mantiene un nivel de índices muy similares que nos dan una pauta de que a este nivel las empresas se encuentran competitivas, donde si notamos un alejamiento a los demás actores del mercado es en el índice circulante y prueba acida por parte de Guapan y Chimborazo inicialmente y por Ucem luego de la fusión de las dos empresas,

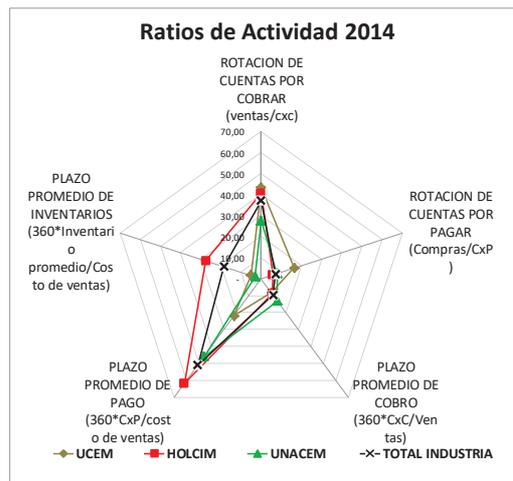
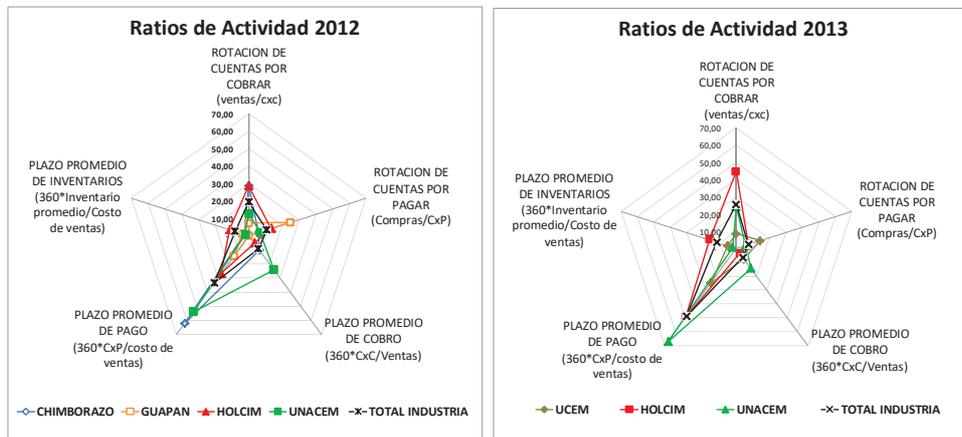
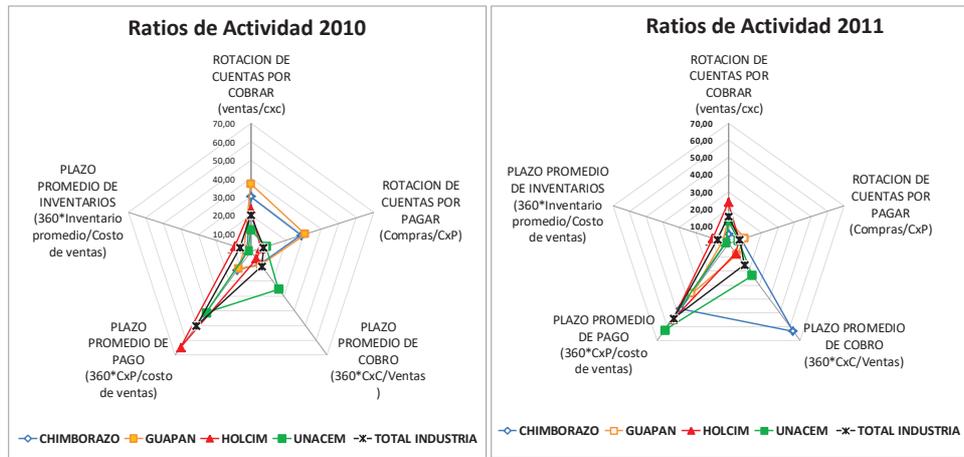
lo que significa que tiene un capital de trabajo no optimizado y que podría mejorar sus inversiones con un costo de oportunidad que sea más rentable para su gestión financiera. Cuadro 72.



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS GRAFICO ELABORADO POR AUTOR

Cuadro 72.- Ratios de liquidez actividad y endeudamiento (2014)
Fuente: Elaborado por Autor

RATIOS ACTIVIDAD EMPRESAS CEMENTERAS VS INDUSTRIA

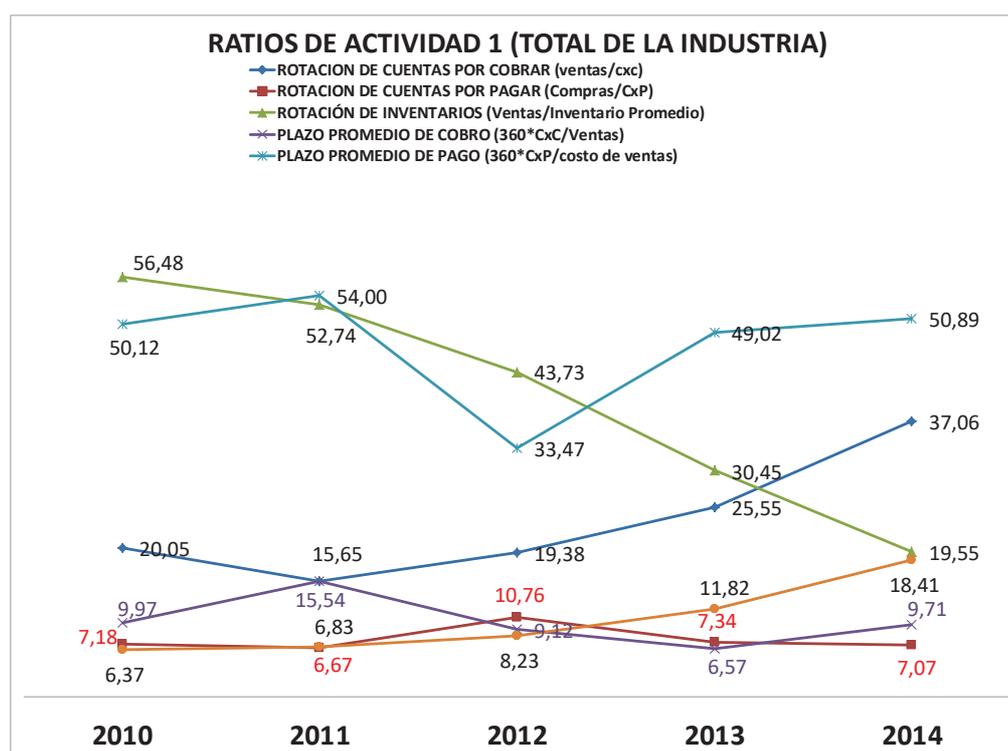


FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS GRAFICO ELABORADO POR AUTOR

Cuadro 73.- Ratios actividad empresas cementeras vs industria (2011-2014)
Fuente: Elaborado por Autor

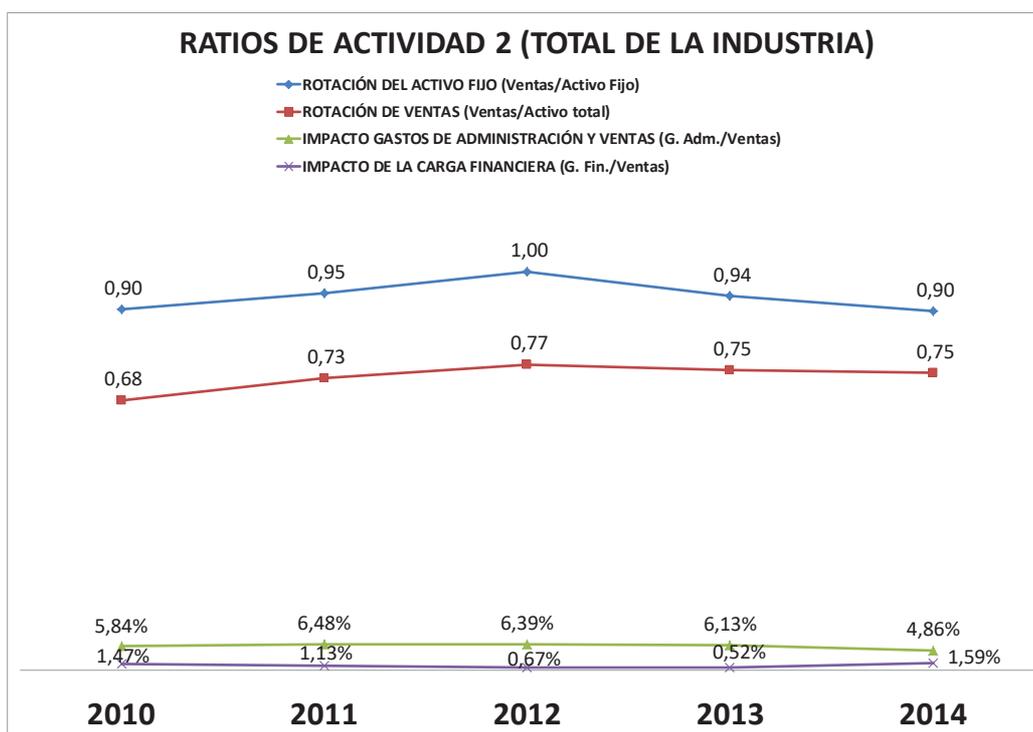
Los ratios de actividad dan una visión de las políticas similares de las diferentes empresas cementeras, las políticas de cobranzas son muy cortas para los clientes aproximadamente 10 días de crédito promedio y los plazos de pago en cambio son superiores a 50 días en promedio, las rotaciones por cuentas por cobrar y por pagar son muy similares.

El plazo promedio de inventarios ha tenido un impacto en el índice de 2014 dada la baja en volumen del mercado de cemento del 2% versus al año anterior. Cuadro 74.



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS GRAFICO ELABORADO POR AUTOR

Cuadro 74.- Ratios de actividad 1
Fuente: Elaborado por Autor



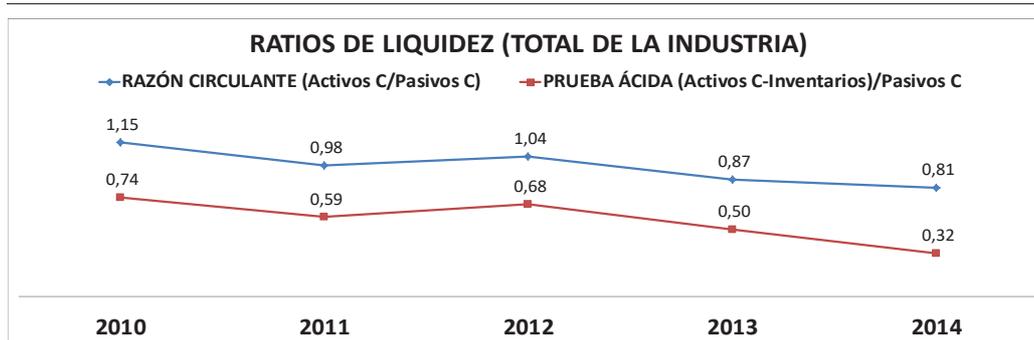
FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS GRÁFICO ELABORADO POR AUTOR

Cuadro 75.- Ratios de actividad 2

Fuente: Elaborado por Autor

En la industria el cambio de condiciones económicas del país afecto a su rotación de inventarios principalmente y cómo podemos apreciar en el cuadro 75 de ratios de actividad 1 y la rotación de cuentas por pagar, el demás indicador tiene una fluctuación razonable.

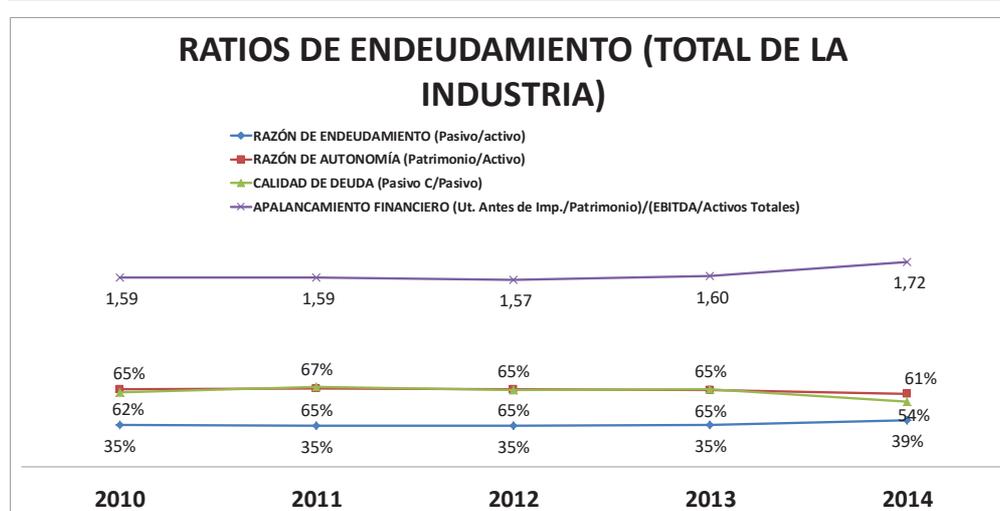
En ratios de actividad 2 los índices del 2014 tienden a volver a la realidad de 2010 al igual que la tendencia de volúmenes de ventas de ese año. Cuadro 76.



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS GRAFICO ELABORADO POR AUTOR

Cuadro 76.- Ratios de liquidez

Fuente: Elaborado por Autor



FUENTE: SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS GRAFICO ELABORADO POR AUTOR

Cuadro 77.- Ratios de endeudamiento

Fuente: Elaborado por Autor

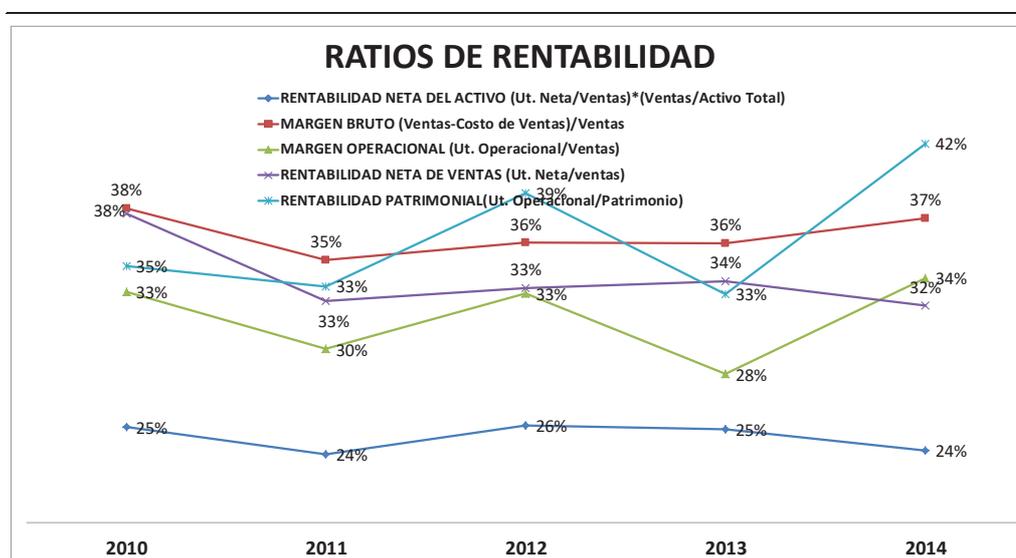
El ratio de liquidez de la industria tiende a desmejorar pues un índice de liquidez mínimo debería estar en 1(unos)

Por tal razón el manejo de liquidez es una preocupación para el sector, en términos de competitividad quien tenga mayor índice de liquidez podrá tener mejor posición de competitividad, pues esto bajará la presión para tomar decisiones desesperadas en un momento de cumplir con las obligaciones de pago o necesidades de liquidez pico que el negocio necesite con por ejemplo entre marzo y abril por pago de impuesto a la renta

y participación de utilidades y en diciembre con el pago del décimo tercer sueldo. Cuadro 77.

Parte del problema de liquidez del sector cementero se debe al efecto de los ratios de endeudamiento que ha incrementado por las diferentes inversiones de incremento de capacidad de la producción de las empresas cementeras del sector y del efecto de la caída de ventas versus las ventas incrementales esperadas en los proyectos de factibilidad.

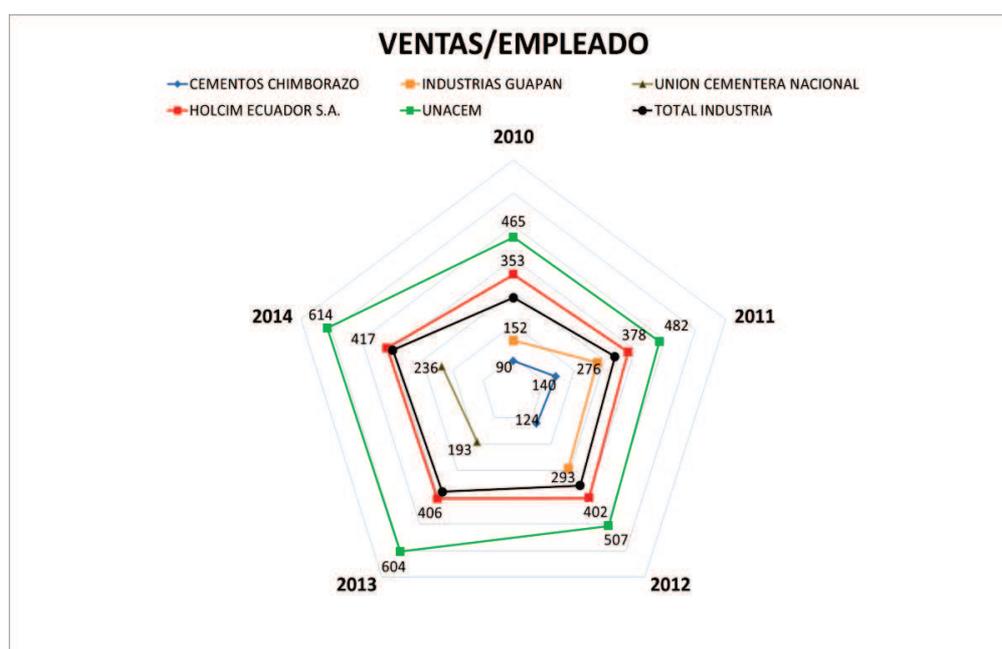
El crecimiento de ventas esperado para 2014 no se dio, sino que comenzó con una tendencia a caer como a partir de este año. Cuadro 78.



Cuadro 78.- Ratios de rentabilidad
Fuente: Elaborado por Autor

Esto lo podemos palpar al ver que la rentabilidad neta del activo comienza a bajar por el impacto de las nuevas inversiones en el activo. El margen operacional comienza a

estabilizarse a niveles un poco más alto que los del año 2010 al igual que el margen bruto. La que cae preocupantemente es la utilidad sobre ventas, dado la baja del volumen de ventas en el mercado cementero y por incremento de costos de producción principalmente por la importación de Clinker.



Cuadro 79.- Ventas/Empleado
Fuente: Elaborado por Autor

El mayor impacto positivo es sobre la renta patrimonial con lo cual el accionista mejora sus ganancias en base al apalancamiento financiero, sin embargo, este se puede revertir si las inversiones de incremento de capacidad no logran tener los rendimientos esperados dada la caída del mercado, en -2% en 2014 y de -10% en 2015 y posiblemente de -9% en 2016. La competitividad de las empresas estará presionada por la rentabilidad en base a las inversiones realizadas por las empresas en este periodo.

Cuadro 79.

Un aspecto interesante de productividad es las ventas generadas por el número de trabajadores, si bien no tenemos un dato exacto actualizado del personal de cada compañía por información última de mercado de 2014 se realiza el siguiente índice de productividad por empleado, tomando en cuenta que dada las altas utilidades de las empresas cementeras privadas el índice de rotación es bajo.

La empresa de mayor eficiencia por empleado es Unacem, seguida por Holcim. Las empresas cementeras estatales no distribuyen utilidades a trabajadores por su condición de empresas públicas y sus volúmenes de venta son bajas todavía dada la estructura de las empresas y su capacidad de producción actual.

3.1.3.1.5. Competitividad en factor geográfico

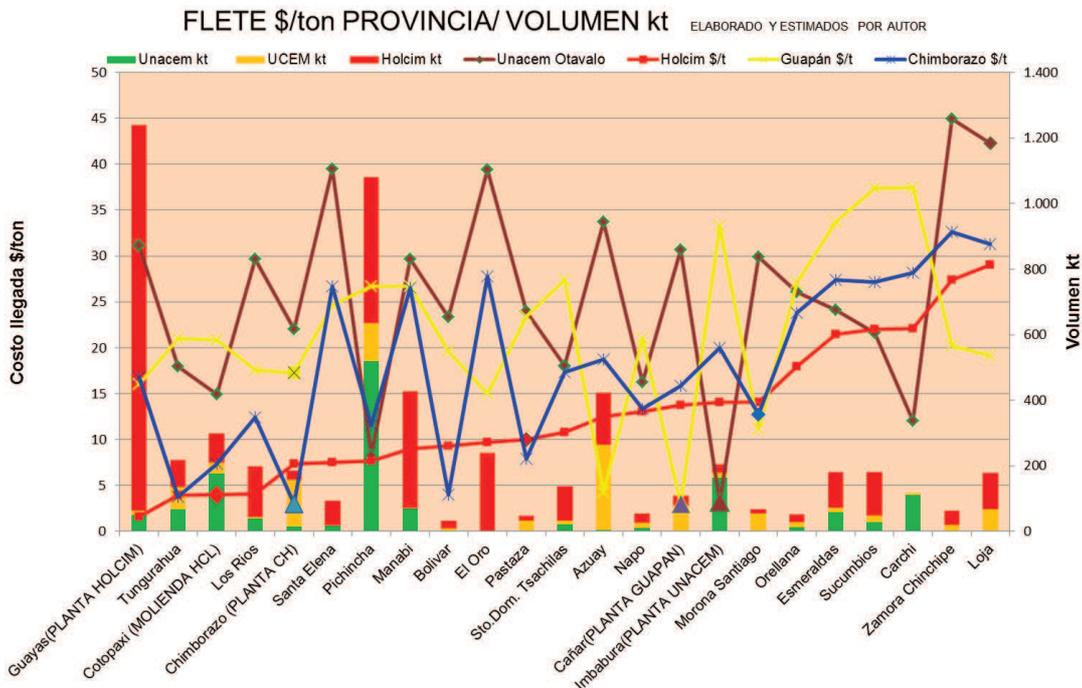
La industria presenta ventajas competitivas dependiendo su ubicación geográfica de las plantas industriales o moliendas, teniendo mercados geográficos definidos y disponibles de materias primas.

Otro factor que es importante respecto a la ubicación geográfica es el costo de transporte de materias primas para su procesamiento en la planta y la entrega del producto en el mercado sea en fundas de cemento en camiones o al granel en cisternas.

Para visualizar el impacto que tiene los costos de transporte en el negocio de cemento hemos elaborado un cuadro tomando en cuenta los kilómetros de la planta a las

diferentes provincias y el precio por kilómetro por tonelada y hemos colocado un estimado del volumen que cada empresa cementera vende en cada provincia.

Tomando como referencia al líder del mercado Holcim vemos que su costo de llegada en la provincia del Guayas es el más bajo versus competidores y que su planta está ubicada en la ciudad de Guayaquil con una población que superan los 4,5 Millones de habitantes sin duda es el líder del mercado. No así, pierde competitividad en la provincia del Carchi, Imbabura, Cañar, Azuay. En Pichincha que es otro mercado importante en volúmenes Holcim también llega competitivo, por lo que la importancia del costo llega es un factor competitivo importante en el mercado y en su zona de influencia. Cuadro 80.



Cuadro 80.- Flete \$/ton Provincia/Volumen
Fuente: Elaborado por Autor

Las empresas cementeras como Cementos Guapán por su costo de flete mantiene una ventaja competitiva en las provincias del Cañar, Azuay, Loja principalmente, Cementos Chimborazo influye en las provincias de Chimborazo, Tungurahua y Pichincha y la empresa Cementera Unacem con planta en Otavalo lidera los mercados de Carchi, Imbabura, Pichincha y Cotopaxi.

3.1.3.1.6. Competitividad en factor precio

La fijación de precios parecería una tarea lógica y hasta no complicada, sin embargo esta debe ser muy bien meditada, pues no solo es la idea es recuperar un costo de producción más una utilidad razonable, sino el tener un precio competitivo que te mantenga en el tiempo, por ello su análisis debe realizarse con el mayor cuidado y tomándose el tiempo necesario para no perder utilidades con un precio de oportunidad que el cliente puede pagar, o por poner un precio bajo que sea percibido como un producto de baja calidad.

Hay varios factores que se deben tomar en cuenta para la fijación de precios, los costos del producto, el valor para el cliente, la competencia, las influencias del gobierno, el sentido de equidad de la gerencia y los objetivos del precio. Es importante también si el precio se ajusta al valor de mercado, la oferta y la demanda, la percepción de calidad del cliente, de la tecnología, del nivel de satisfacción que el cliente tiene del producto, etc.

El precio es una expresión de valor. El valor reposa en la utilidad y en la calidad del producto, en la imagen transmitida a través de la publicidad y la promoción, en la disponibilidad a través de los sistemas de distribución al por mayor y al por menor.

El precio fijado por los competidores son una referencia de lo que el mercado está dispuesto a pagar. Fijar precios es un arte.

En la industria cementera los precios según la información del INEC según el cuadro incrementan desde el año 2012 muy cercano a la inflación. Posiblemente su comportamiento se deba a que el cemento es encasillado como un producto commodity (mercadería genérica bajo nivel de diferenciación o especialización).

INCREMENTO DE PRECIO POR TONELADA VS INFLACIÓN

DENOMINACIÓN	ÍNDICES				
	SEP/12	AGO/13	SEP/13	NOV/14	OCT/15
ÍNDICE GENERAL (++)	237,34	236,67	-		
Acero en barras	313,24	296,71	296,71		
Acero estructural para puentes	397,88	376,01	-		
Alambres y cables para Inst. Elect.	221,65	213,67	211,48		
Cemento Pórtland **	157,14	161,18	161,18	166,24	166,24
incremento de precios		2,6%	0,0%	3,1%	0,0%
inflación año diciembre		2,7%		3,67%	3,40%

fuelle :<http://www.inec.gob.ec>

elaborado por: Sergio Terán

Cuadro 81.- Incremento de precio por tonelada vs inflación.

Fuente: Elaborado por Autor

El cemento, el agua, la sal, el petróleo, el carbón, los productos agrícolas, entre otros, son ejemplos de commodities. Avistar su evolución desde que se les nombra, se les abriga con una propuesta de valor, adquieren rasgos diferenciadores frente a otros productos que les compiten dentro de su categoría, hasta que satisfacen las expectativas y las necesidades de su público, incluso agregando valor de marca, es un proceso que exige la creación de estrategias publicitarias y de mercadeo soportadas en conceptos de alta trascendencia. (VARGAS, 2015). Cuadro 81.

Un tema también importante a tomar en cuenta es que las empresas cementeras son pocas en el país, dada la alta inversión, por lo que en muchas partes del mundo se las ha calificado como negocios oligopólicos, y en Ecuador no es la excepción, como podemos leerlo en el artículo de la revista EKOS, edición febrero 2014, con el título “Cemento Oligopolio” (Ekos R. , 2014).

Por lo que, en los actuales momentos, debemos estar conscientes que la globalización ha favorecido la formación de cárteles internacionales a través de la instalación de compañías multinacionales en distintos países, que han empezado a ser descubiertos y perseguidos por las Autoridades de Defensa de la Competencia de todo el mundo, para el mercado ecuatoriano tenemos como autoridad a la Superintendencia de Control del Poder de Mercado (SCPM). Regulada por la Ley de competencia, que como sabemos para nuestro país es la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado (LORCPM).

Por este contexto las empresas cementeras HOLCIM, UNACEM y UCEM, deben tener los suficientes justificativos o respaldos para el manejo adecuado del mercado y el precio del producto en las diferentes zonas del país y de influencias de los diferentes competidores.

Si se fija precios basándose en el valor del producto entonces lo más lógico es que fije un precio distinto de acuerdo a diferentes grupos de clientes y estos funcionan siempre y cuenta que los productos vendidos en un mercado no estén disponibles para todos los efectos prácticos en otros segmentos y los compradores de los distintos mercados no sepan que pueden comprar el mismo producto con otro nombre y otro precio.

En caso de productos genéricos por lo general tienen precios parecidos y si uno sube el precio pierde participación de mercado, si bajan el precio ganan participación. La única forma de diferenciar precios es diferenciando su producto respecto a los demás.

El líder en precios es la influencia predominante en los precios de mercado para una determinada clase de productos. Al iniciar aumentos o reducciones de precios, el líder puede orientar el patrón de precios del mercado.

El líder puede orientar el patrón de precios del mercado, si otro trata de subir los precios, pero el líder no acolita el intento puede fracasar. El liderazgo de precios es un fenómeno que se presenta principalmente en las industrias oligopólicas donde lidera el que mayor participación tenga.

La industria puede aceptar a un líder al reconocer tácitamente que por sus costos bajos y sus altos márgenes esa empresa predominante posee los recursos necesarios para financiar el desarrollo de nuevos productos, desarrollo el mercado y realizar programas extensos de promoción. Los competidores reconocen que el líder tiene recursos financieros superiores y capacidad para soportar los reveses económicos.

En este estudio sin duda quien es el líder en mercado es Holcim al mantener una participación de mercado que ha fluctuado entre el 61% al 67% de mercado, y es la industria más antigua del país con 90 años en la industria cementera con una marca de cemento importante como el cemento Rocafuerte.

El nivel de competitividad en el liderazgo de precios es importante, pero con muchas variables que analizar antes de tomar decisiones que afecten al precio del cemento, como zona, segmento, aplicación, costo de producción, volumen, etc.

Por lo general el gobierno pelea contra los monopolios, y ve hasta como ilegal vender el mismo producto a distinto precio a clientes diferentes que, a la vez compiten entre sí. Cuadro 82.

PRECIO VENTA AL PÚBLICO CEMENTO ZONA INFLUENCIA

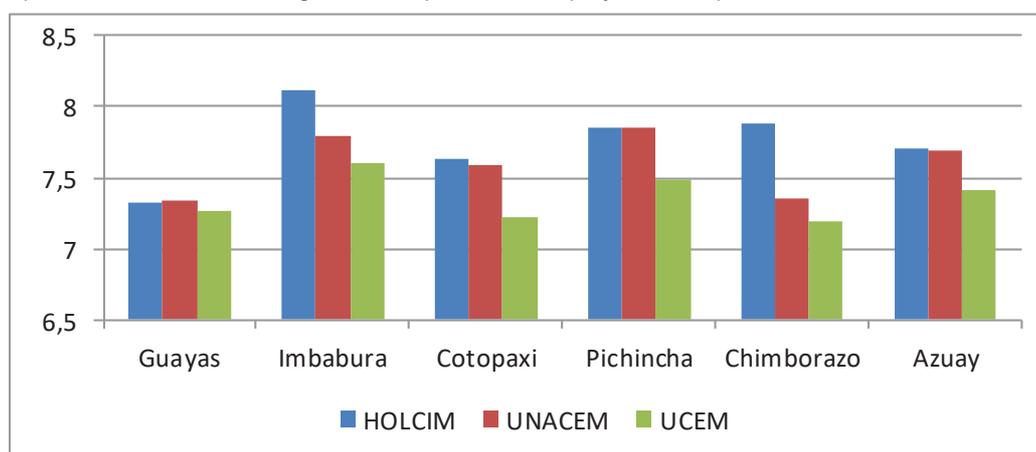
		PRECIO POR ZONA DE INFLUENCIA				
		MK Influencia	HOLCIM	UNACEM	UCEM	POBLACION
Planta HOLCIM	GYQ	Guayas	7,32	7,34	7,27	4.086.089
Planta UNACEM	OTV	Imbabura	8,11	7,79	7,60	445.175
Molienda HOLCIM	LTG	Cotopaxi	7,64	7,59	7,23	463.819
		Pichincha	7,85	7,85	7,49	2.947.627
Planta UCEM	Riobamba	Chimborazo	7,88	7,36	7,19	501.584
Planta UCEM	Azoguez	Azuay	7,71	7,69	7,41	810.412

PVP USD/saco de cemento

Elaborado por: Sergio Terán

Fuente: encuesta distribuidores zona

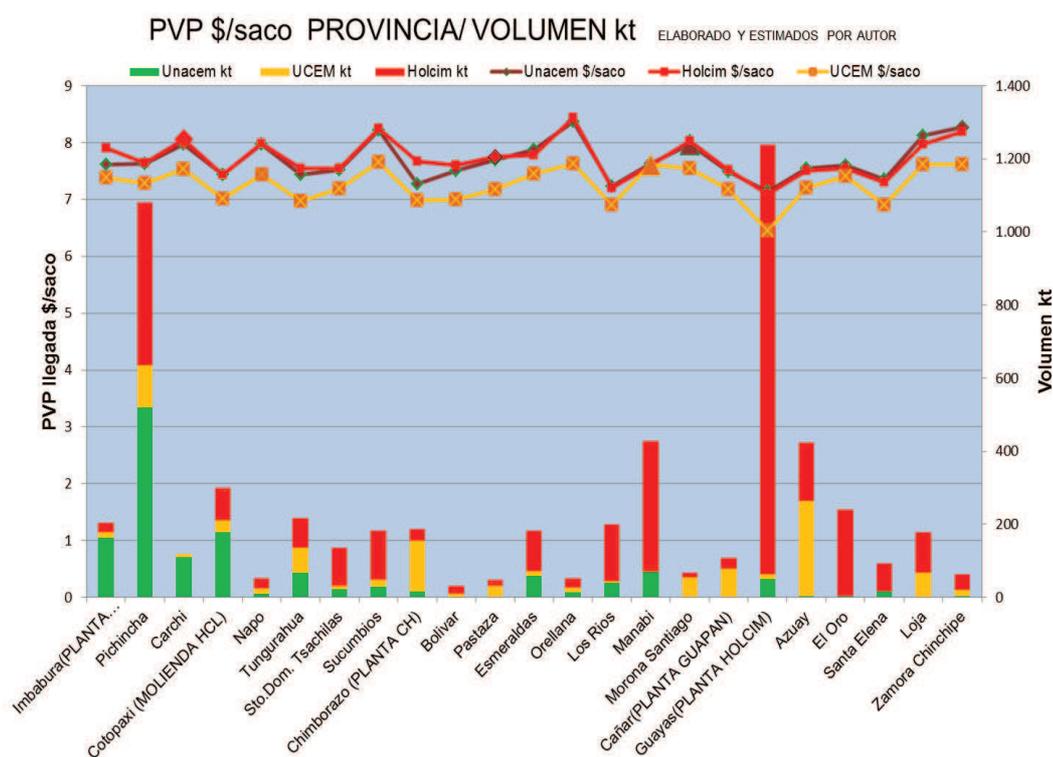
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantoniales/>



Cuadro 82.- Precio venta al público cemento zona influencia

Fuente: Elaborado por Autor

El cuadro 82 y 83 sobre precios por zona de influencia cortados a noviembre de 2015, nos da una visión sobre la realidad competitiva en precios por cada uno de los actores, la cual la analizaremos inmediatamente.



Cuadro 83.- PVP \$/saco Provincia/volumen
Fuente: Elaborado por Autor

Vemos que en la provincia de Guayas donde HOLLCIM tiene su planta de cemento con una capacidad de 4.5 millones de toneladas de molienda en cemento, es un mercado importante para esta empresa, donde aproximadamente mantiene entre 90% a 95% de participación de mercado según información del Inecyc y proyecciones de mercado. La población en la provincia de Guayas llega según información de INEC a más de 4,5 Millones de habitantes.

Lo que indica que HOLLCIM es el líder de la zona, sin embargo, el precio en este mercado es el bajo del País.

Esta práctica de mercado de este sistema de precios se practica en EEUU desde comienzos del siglo XX hasta la 2ª guerra mundial y en el Reino Unido desde los años 30 hasta 1987. Suele establecerse en un sistema oligopólico con pocos competidores y una empresa que domina en un mercado local.

Esta empresa anuncia su precio a pie de fábrica. Los demás fijan sus precios en base a este precio, más los costos de transporte. Este sistema ofrece un precio transparente, pero puede convertirse en un sistema complejo y múltiple, como por ejemplo, si varios fabricantes deciden fijar ellos su precio base. Sin embargo, aparentemente esta realidad no es flexible por parte de las otras empresas competidoras del país. Pues como podemos apreciar para llegar a mercados como Guayas, las empresas cementeras de la sierra deben que bajar sus precios de origen, sacrificando el margen del precio base de su planta para poder llegar competitivos incluyendo el impacto de costo de transporte.

Este supuesto de política de precio de HOLCIM, esto es precio planta más costo de transporte a la zona de llegada, lo podemos confirmar en el precio de venta al público más alto en las zonas de Imbabura y Chimborazo. En la zona de Cotopaxi y Pichincha mantienen en precio competitivo dado que HOLCIM tiene una molienda de cemento en la ciudad de Latacunga que permite tener un precio competitivo en estas zonas.

Otra variable importante a tomar en cuenta en relación a precios de mercado, por parte de las empresas en análisis la vulnerabilidad de su región ante la llegada de productos importados si el precio de mercado es atractivo para las empresas que tengan capacidad de producción en el exterior y puedan incrementar sus volúmenes de venta

marginalmente. HOLCIM está situada en un puerto muy importante como es el de Guayaquil, tiene un mercado importante en la región, por tanto, debe cuidar que el precio de mercado tenga un equilibrio que cuide el mercado local.

Las barreras arancelarias, una adecuada red de distribuidores, calidad de producto, ofertas de valor a los clientes, etc, pueden ayudar también a proteger hasta cierta medida una competitividad adecuada versus un producto importado

El caso de la empresa UNACEM que tiene su planta ubicada en la ciudad de Otavalo mantiene como zona de influencia el sector de Imbabura, Carchi y Pichincha, esta última provincia también tiene cercana la molienda de HOLCIM en Latacunga. UNACEM mantiene un precio alto adecuándose a precio del mercado de la zona. Sin embargo, para llegar a mercados lejanos sacrifica su precio para adaptarse y llegar en forma competitiva.

Para concluir el análisis de todas las empresas cementeras en cuanto al factor precio, el cuadro de precio por zona de influencia, nos permite concluir y ratificar que la política de precios en el mercado por parte de UCEM, es el de competir con precios bajos. Por tanto, UCEM con sus productos cementos Chimborazo y Cementos Guapán mantienen cierta diferencia menor que sus competidores.

EL efecto de esta política de precios por parte de cada una de las empresas cementeras, podremos evaluarlos cuando llegemos al factor financiero o rentabilidad de cada una de los actores.

3.1.3.2. Determinación nivel de competitividad en Calidad

La ventaja competitiva en cuanto a capacidad de producción y participación de mercado está en el líder de mercado Holcim, sin embargo, esta no debe ser la única brecha que se debe tomar en cuenta en la competitividad, la calidad es un variable apreciada por el cliente, por lo que veamos cuales son las competencias que tienen cada uno de los jugadores en este tema y qué importancia tiene dentro de sus organizaciones.

Para comenzar la calidad no solo está en el producto que se produce, sino es parte de una filosofía empresarial, por lo cual se crea una visión y misión y valores a seguir, los cuales son parte de un concepto de mejora de servicio no solo con el mercado, con los clientes sino con el medioambiente con los llamados stakeholders que son personas o empresas que influyen en la operación de la empresa, comunidad, accionistas, gobierno, empleados, etc. Cuadro 84.

Cuadro Organizacional Empresas Cementeras

	LAFARGE -HOLCIM	UNACEM	UCEM (EPCE)
Visión	Crear los cimientos para el futuro de la sociedad	Construir soluciones para el crecimiento y desarrollo de nuestra sociedad	Ser hasta 2017 la empresa pública aliada al desarrollo constructivo del país como promotora de la competitividad, sostenibilidad, productividad y eficiencia del sector cementero y sus derivados.
Misión	Ser la compañía más respetada y exitosamente operada en nuestra industria, creando valor para nuestros clientes, empleados, accionistas y comunidad implicada.	Ser la empresa preferida en la industria de la construcción, ofreciendo productos y servicios de alta calidad que generen valor a nuestros accionistas y grupos de interés manejando responsablemente los recursos, manteniendo la excelencia operacional y cuidando siempre el desarrollo de nuestra gente	Desarrollar, industrializar, comercializar materia prima y productos terminados de la cadena de cemento e intervenir de manera efectiva en el sector cementero, aprovechando de manera eficiente nuestros recursos naturales y contribuyendo al desarrollo constructivo del país con responsabilidad social y ambiental
Organización	- Alcanzar y mantener los mas altos estandares de Calidad - Tener los mejores proveedores del mundo - Empleadores de primer nivel - Organización multicultural - Reconocimiento como un socio confiable (stakeholders) - Desempeño financiero y organizacional reconocida en la industria	- Seguridad - Crecimiento y desarrollo - Enfoque al cliente - Excelencia en operaciones - Responsabilidad Social y Ambiental	- Garantizar abastecimiento del mercado - Garantizar las reservas de amteria prima para la industria de cemento y derivados _ Desarrollar, portducir y comercializar cemento, materias primas y otros - Lograr la sustentabilidad financiera de la empresa
Desarrollo de gente	1200 empleados Clima laboral 89% compromiso gente Planes Individuales de desarrollo	300 empleados Plan de desarrollo Individual Excelencia en clima laboral Filosofía de la cultura de aprendizaje	550 empleados Empresa de inversión pública El ingreso de Grupo Gloria como principal accionista privado impactara en un cambio interno de HR
Responsabilidad social	Programas de Responsabilidad Corporativa Programas de responsabilidad social Alianza suiza por la educación Ecuador libre de trabajo infantil Fundación Holcim Ecuador Programa de voluntariado Únete	Programas con comunidades sector Ecuador libre de trabajo infantil Padrinos voluntarios	Programas con comunidades sector
Seguridad Salud y ambiente	Seguridad y Salud es la prioridad Reconocimiento IESS 2012 Visión : cero daño a las personas Mejora Continua Reducción impactos ambientales Materiales y combustibles alternativos Sistema Integrado de Gestión Iso 9001 - 14001 - Ohsas 18001 Disminución de emisiones Atmosféricas Manejo de Agua y reciclaje Reforestación y Rehabilitación de canteras Manejo de residuos sólidos Centro Técnico del Hormigón	Prioiridad Salud y Seguridad Acalado por el IESS Visión: Cero Accidentes Excelencia en la Operación Desarrollo Industrial sostenible Materiales y combustibles alternativos Sistema Integrado de Gestión SGI Iso 9001 - 14001 Disminución de emisiones Atmosféricas Reciclaje de Agua Rehabilitación de Canteras Manejo de residuos sólidos Proyecto Quinde Cantera Caliza	Salud y Seguridad enmarcada en la ley Visión: Cero Accidentes La fusión realizada de las dos empresas de inversión pública Cementos Chimborazo y Cementos Guapan en el año 2013 no hemos podido evidenciar el alineamiento en sus procesos. Adicionalmente con el ingresos del Grupo Yura como inversionistas en 2015 y administrador de UCEM los mismos deben ser revisados en 2015-2016
Proveedores	Simplificación de procesos proveedores Garantía de proveedores calidad logística y abastecimiento Seguridad con contratistas y proveedores	Proveedores Calificados Volate Seguro Seguridad con contratistas y proveedores	

Fuente: Lafarge-Holcim / Unacem / Ucen Elaborado por autor

Cuadro 84.- Cuadro organizacional empresas cementaeras.

Fuente: Elaborado por Autor

Como conclusión las empresas cementeras en general cuentan con una propuesta de visión, misión, valores corporativos, y propuestas de calidad empresarial que hacen de ellas empresas con similares competencias.

La única que estaría por actualizar o validar su filosofía empresarial es la empresa Unacem al pasar de una empresa de manejo estatal a una empresa de manejo empresarial con la entrada de un socio estratégico como el Grupo Gloria del Perú que además de contar con experiencia en el negocio Cementero, tienen otras líneas de negocio como el de alimentos, transporte, hormigón, entre otros.

3.1.3.3. Competitividad en Flexibilidad & Innovación

El mencionar la flexibilidad e innovación nos hace pensar en productos y en servicios, que puedan diferenciarse y captar clientes y mercados locales y por qué globalizados.

Pero el reto va más allá es el mejorar la posición relativa dentro de un mercado que se mueve, que crece, que está en espera de mejores ofertas, posiblemente la tecnología es la generadora de mayores expectativas pues cada vez más los celulares o computadores son más sofisticados y por el mismo precio, esto hace que otros productos deben ser creativos para satisfacer este nuevo cambio generacional.

El cemento no es la excepción, el cemento es visto como un solo tipo de cemento servía para todo(commodity), es mas solo se conocía el cemento llamado puro, es decir

sin adiciones, pues hoy la industria ha desarrollado varios tipos de cemento de especialización, que responden a especificaciones técnicas para cada uso o aplicación.

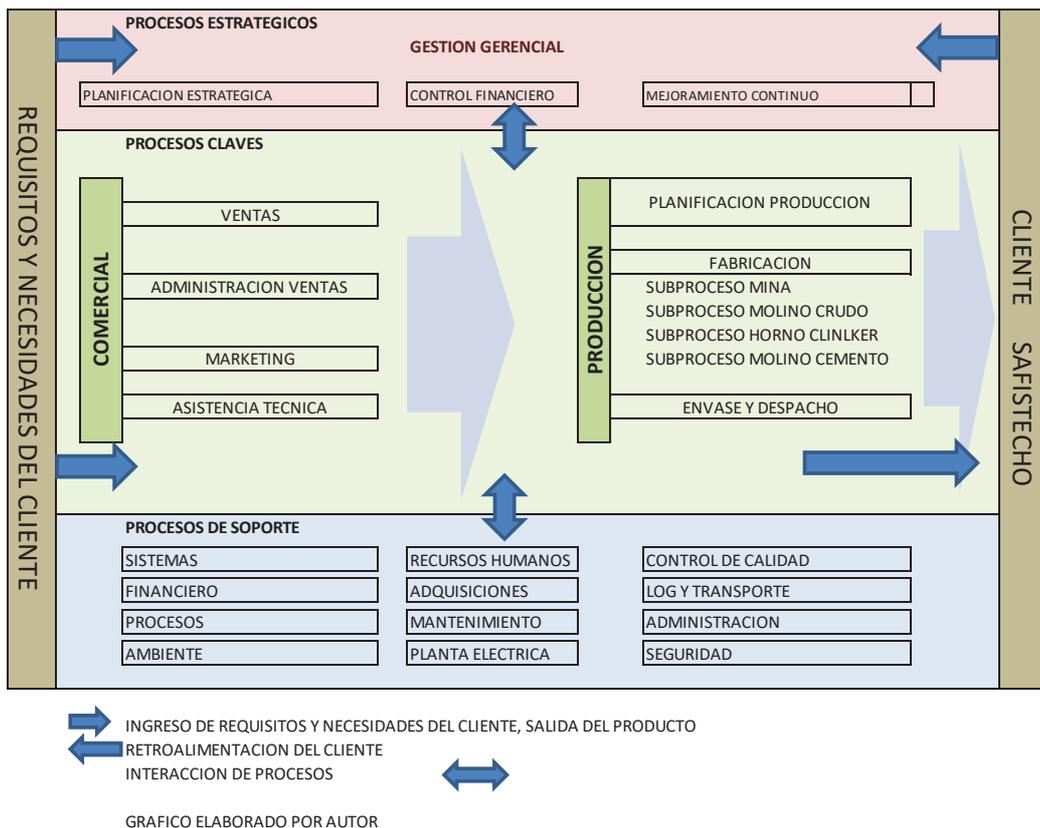
La innovación también ayuda a romper el concepto del costo de producción de un bien más un margen de utilidad razonable por el orientarse por desarrollar un producto sin dejar de crear valor para el cliente, creando un valor único para el cliente, por el cual estaría dispuesto a pagar en correspondencia con el valor superior creado al que ofrecen el resto de los competidores, rompiendo con ello el concepto de commodity del cemento.

Para ello las empresas multinacionales tienen laboratorios de investigación a nivel mundial que se dedican al desarrollo de nuevos productos de cementos y hormigón que ayuden a satisfacer nuevos retos en el área de la construcción. Pues el cemento tiene otros competidores que podrían ser sustitutos en la construcción como el hierro, paneles de yeso, el vidrio, la madera, entre otros, por lo que es importante comprender también que la investigación es parte de una cadena de valor de una empresa retroalimentada por el conocimiento del mercado a través del marketing, de la relación con clientes y de entorno competitivo.

Si bien esta investigación no está enfocada en los procesos de las empresas cementeras un marco general que nos da una visión muy gruesa de cómo la empresa cementera debe canalizar los requerimientos del mercado o clientes, ingresar en su estructura interna la cual debe estar abierta a flexibilizarse ante estos requerimientos del mercado

con una cultura de adaptación inmediata y con innovación de productos y servicios que satisfagan al cliente, Cuadro 85

Flexibilidad de la Organización vs Necesidad de cliente



Cuadro 85.- Flexibilidad de la Organización vs Necesidad del cliente.
Fuente: Elaborado por Autor

Si se persigue la ventaja de diferenciación, entonces se analizará cómo cada actividad aporta la creación de valor específico, pues la diferenciación puede darse por cualquiera de las actividades que sea capaz de entregar al cliente algo diferente o exclusivo respecto del competidor.

Los productos que ofrecen las empresas cementeras se encuentran publicadas en la página web de cada una de las ellas, con el fin de conocer dichos productos vamos a presentarlos por empresa:

3.1.3.3.1. Competitividad en factor oferta de productos

La esencia de una competitividad de la industria sin duda son los productos y servicios que se ofrecen, como hemos ya comentado el producto cemento como tal puede ser percibido como un producto commodity o genérico, las empresas cementeras en el país, invierten en diferenciarse de otros productos de la competencia. Sin duda un reto competitivo complicado dada la natura del producto.

Por ello comparemos las ofertas que las empresas cementeras tienen como diferenciadores, Cuadro 86:

OFERTA DE PRODUCTOS EN SACOS

Características /Marca de Cemento	LAFARGE HOLCIM	UNACEM		UCEM
Sacos	50 kl / 45 Kl	50 kl	50 kl	50 kl
NTE INEN	2380	490	2380	490
Tipo cemento				
Construcción General GU / tipo IP	Fuerte	Selvalegre - Armaduro		Guapan - Chimborazo
Alta resistencia inicial HE	Holcim Premium			
Moderada Resistencia Sulfatos MS	Utk 45 kl			
Alta resistencia Sulfatos HS	Holcim Ultra Durable	Campeón		
Moderado calor de hidratación MH	Holcim base Vial			
Bajo Calor de hidratación LH				

Fuente: LHC/UNACEM/UCEM

Elaborado por autor

Cuadro 86.- Oferta de productos en sacos

Fuente: Elaborado por Autor

El portafolio de cementos Holcim está compuesto por 4 tipos de productos:



Holcim Fuerte Tipo GU: Está diseñado para todo tipo de construcción en general, contando como principales características su resistencia, durabilidad y destacado desempeño que cumple y excede los estándares de la norma NTE INEN 2380.

Holcim Premium Tipo HE: Está fabricado para obtener altas resistencias iniciales y es ideal para edificaciones y sistemas industrializados; ya que su destacado desempeño cumple y excede los estándares de la norma NTE INEN 2380.

Holcim Ultra Durable GU HS: para aplicación en estructuras con alta exposición a ataques de sulfatos.

Holcim Base Vial Tipo MH: Es un cemento de moderado calor de hidratación, desarrollado especialmente para generar las resistencias adecuadas que permitan mejorar y estabilizar suelos mediante el uso del material disponible en sitio, reducir los costos de construcción, conservar el ambiente y mejorar la calidad y durabilidad de los caminos.

Utká MS: para uso de prefabricados es el único saco que se comercializa en fundas de 45 Kls

Portafolio de productos Cementos Selvalegre



Cemento Selvalegre. Cemento de uso general, experto para obras especializadas que requieren hormigones resistentes.

Cemento Campeón. Cemento de alta resistencia a los sulfatos, experto para morteros y hormigones de fácil colocación.

Cemento Armaduro. Cemento que alcanza altas resistencias a temprana edad, experto para prefabricados y aplicaciones profesionales.

Portafolio de productos UCEM (Fotos)



Cemento Guapan. Produce y comercializa cemento portland puzolánico Tipo IP sello de calidad de acuerdo a la norma NTE INEN 490



Cemento Chimborazo. Es un cemento portland puzolánico Tipo IP sello de calidad NTE INEN 490. Cuadro 87.

OFERTA DE PRODUCTOS EN GRANEL

Características /Marca de Cemento	LAFARGE HOLCIM	UNACEM		UCEM
	Toneladas	Ton	Ton	Ton
Granel				
NTE INEN	2380	490	2380	490
Tipo cemento				
Construcción General GU / tipo IP	GU	Selvalegre - Armadero - Gladiador - Techcem		GU
Alta resistencia inicial HE	HE	Magno		
Moderada Resistencia Sulfatos MS		Campeón		
Alta resistencia Sulfatos HS				
Moderado calor de hidratación MH				
Bajo Calor de hitratación LH				

Fuente: LHC/UNACEM/UCEM

Elaborado por autor

Cuadro 87.- Oferta de productos en granel

Fuente: Elaborado por Autor

Gama de Productos Granel LAFARGE-HOLCIM

Holcim Tipo GU: Está diseñado para todo tipo de construcción en general, contando como principales características su resistencia, durabilidad y destacado desempeño que cumple y excede los estándares de la norma NTE INEN 2380.

Holcim Tipo HE: Está fabricado para obtener altas resistencias iniciales y es ideal para edificaciones y sistemas industrializados; ya que su destacado desempeño cumple y excede los estándares de la norma NTE INEN 2380.

Gama de Productos Granel UNACEM (fotos)



Todos los productos cumplen con INEN 490 a excepción de HS con norma INEN 2380, estos productos se aplican de acuerdo a las especificaciones de las obras de infraestructura, prefabricados y hormigoneras, por tal razón estos cementos de especialización no es fácil clasificarlo por tipo de aplicación.

Son productos de cemento que se usa para la fabricación de hormigones estructurales y convencionales aplicados en grandes obras de infraestructura, inmobiliarias, prefabricados e industria petrolera. Unión cementera UCEM (Grupo Gloria)

Comercializa cemento GU en cantidades pequeñas y para consumo de su hormigonera.

3.1.3.3.2. Competitividad en factor oferta de productos complementarios

El hormigón es el segundo compuesto con mayor volumen de consumo en el planeta y es de gran importancia en el desarrollo económico de un país. Es el más común de los materiales provenientes de la mezcla de cemento, agregados, agua y aditivos. Cuadro 88.

OFERTA DE PRODUCTOS PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS

Características /Marca de Cemento	LAFARGE HOLCIM	UNACEM	UCEM
Agregados	1 mina Quito - Pifo	0 Minas	0 Minas
Centro técnico/ Laboratorio	Cuenta con servicio	Cuenta con servicio	Limitado
Hormigon	144 Mixers	0 Mixers	12 Mixers
Quito	2 plantas propias	0 plantas propias	1 planta
Guayaquil	1 planta propias	0 plantas propias	
Machala	2 planta propias	0 plantas propias	
Cuenca	3 planta propias	0 plantas propias	
Ambato	4 planta propias	0 plantas propias	
Manta	5 planta propias	0 plantas propias	

Fuente: LHC/UNACEM/UCEM

Elaborado por autor

Cuadro 88.- Oferta de productos complementarios

Fuente: Elaborado por Autor

La durabilidad del hormigón de cemento hidráulico se define como su capacidad para resistir la acción del intemperismo, los ataques químicos, la abrasión o cualquier otro proceso de deterioro a la cual una estructura se encuentra expuesta.

Un hormigón durable conservará su forma y calidad originales al estar expuesto al ambiente.

3.1.3.3.3. Competitividad en factor Comercial

Además de sustentarse en los beneficios sustanciales o superiores del producto, en la utilidad de empleo y la función del producto. Los comerciales o marketineros se basan en el usuario final o en un nicho de mercado, definiendo categorías de clientes o segmentos de mercado.

También el área comercial se basa en conocer a los competidores del mercado, en sus características, productos, servicios, ofertas de valor para sus clientes, redes de distribución, etc.

Cementos Lafarge Holcim comercializa sus productos en sacos de cemento, a través de la empresa Construmercado S.A. más conocida por la Franquicia de DISENSA.

Con el concepto de Franquicia se desea transformar la tradicional, y algunas veces no óptima, manera de atender a los clientes interesados en comprar materiales de construcción, la búsqueda de una estandarización de servicios, productos y procedimientos nos llevan a lograr un mejoramiento continuo en el canal de distribución. Cuadro 89.

Visión Comercial

Características /Marca de Cemento	LAFARGE HOLCIM	UNACEM	UCEM
Red distribuidores Sacos	DISENSA	Distribuidores Independientes	Distribuidores Independientes
	promueve canasta de productos además de cemento	Solamente vende cemento a distribuidores	Solamente comercializa Cemento a distribuidores
Distribuidores Pais /Regional	525	300	400
Venta promedio por distribuidor	0,978 MUSD/Distribuidor	0,624 Musd/Distribuidor	0,324 Musd/Distribuidor
Empresas	Multinacional	Latinoamericana	Mixta Estado/Privado
Participación mercado	62%	23%	15%
Venta Granel	Directa L HOLCIM	RED y Directa	Directa
Asistencia Técnica cliente final	NO	SI	NO
Call Center o SERVICIO al cliente	NO	SI	NO
Oficinas o puntos de atención empresas cementeras	Quito Guayaquil Machala Cuenca Ambato Manta	Quito Otavalo	Quito Riobamba Cuenca

Fuente: LHC/UNACEM/UCEM

Elaborado por autor

Cuadro 89.- Visión comercial

Fuente: Elaborado por Autor

Con la Franquicia Disensa, cualquier persona puede tomar la decisión de apertura un punto de venta, ya que de cierta manera tiene asegurando el éxito para su negocio. Los interesados cuentan con el soporte necesario partiendo desde el momento de elegir el sitio indicado para ubicar su punto, el diseño e implementación física de su local, capacitación en los materiales de construcción que la franquicia maneja, herramientas tecnológicas para la operación de su negocio, manuales de operación y servicio al cliente, que le permitirán a los postulantes un rápido aprendizaje de los puntos clave de este negocio.

Como parte de las herramientas que le permitirán operar de manera eficiente su negocio, nuestros franquiciados cuentan con un servicio de compras online para el abastecimiento de los materiales de construcción, software especialmente diseñado para administrar este tipo de negocio, manuales de políticas y procedimientos y una imagen llamativa, homogénea e innovadora para sus locales, que permiten sean reconocidos en cualquier parte del país y diferenciados de los competidores.

(DISENSA, 2015)

PRODUCTOS; Cemento, hierro, morteros, bloques, adoquines, baldosas de gres, cubiertas o techos, perfilaría de acero, soldadura, tubería y accesorio, cables eléctricos, material de encofrado, herramientas, principalmente.

UNACEM ECUADOR Y UCEM Comercializan sacos a través de distribuidores independientes, es decir no son parte de una cadena, son ferreterías independientes que comercializan el cemento como un producto más de su canasta de productos.

El número de distribuidores no está relacionado con la participación de mercado ya que Holcim tiene el mayor número de distribuidores y el mayor promedio de venta por distribuidor y la mayor participación de mercado. UNACEM tiene menos que Holcim y que UCEM sin embargo su promedio es superior a la de UCEM ver Cuadro 88.

En cuanto a las ventas a granel la empresa cementera Holcim vende su cemento a granel directamente a las obras de infraestructura y no a través de la red DISENSA, al

igual que UCEM, solamente UNACEM vende en forma abierta sea por la red de distribuidores o directamente.

En cuanto a otros diferenciadores de ventas las empresas aplican servicios diversos como asistencia técnica, servicio de atención al cliente, entrega puerta a puerta, puntos comerciales de la empresa en diferentes zonas del país, etc.

Una gestión comercial o de marketing debe ir siempre acompañada por una comunicación eficaz en el mercado, de lo que podemos observar en su práctica comercial las empresas cementeras cuentan con un plan de mercadeo planificado con propaganda en medios de comunicación sean estos en televisión, radio, prensa, revistas especializadas.

La presencia en ferias de la construcción o afines son también comunes y promociones como el sorteo de casas, carros, motos, son también prácticas por las empresas cementeras o distribuidores de sus productos.

Es importante en lo comercial tener en cuenta las restricciones del entorno como por ejemplo las regulaciones de las autoridades de competencia, que regula las malas prácticas comerciales, como alinearse en precios o distribuirse mercados o perjudicar a distribuidores por discriminación en precios, volúmenes, márgenes diferentes a otros distribuidores.

3.1.4. NIVEL MESO

La dimensión meso está ubicada entre el contexto macroeconómico y el nivel micro. Pues no basta solo con buscar una estabilización macroeconómica a nivel de país, sino el crear bases para la esperada reactivación económica, estos factores son por ejemplo la educación con institutos tecnológicos sectoriales, el impulso a la investigación y desarrollo, centros de formación especializadas, que incentivan la innovación.

Su importancia ha venido creciendo los últimos años dado los avances revolucionarios en la tecnología, nuevas formas de organización empresarial, el avance de las comunicaciones, que crean un ambiente interactivo y de intercambio, lo cual hace imposible que una empresa se desarrolle sola, sino que dependa también de sus proveedores, clientes y de la competencia. Cuadro 90.

EGRESOS DEL PRESUPUESTO DEL GOBIERNO CENTRAL -base caja- (1)

	Servicios Generales	Educación y Cultura	Salud y desarrollo comunal	desarrollo agropecuario	Transporte y Comunicaciones	Otros
2011	9.044	2.697	1.289	294	1.110	3.022
2012	10.161	2.986	1.659	403	1.363	3.211
2013	11.525	3.689	1.951	346	1.810	4.278
2014	13.148	3.639	2.156	430	1.492	4.013
2015	11.072	3.079	2.119	452	796	3.248

Fuente : BCE IEM-243 cuadro elaborado por autor

Cuadro 90.- Egresos del presupuesto del gobierno central.

Fuente: Elaborado por Autor

El estado debe ser el ente motivador para que las empresas inviertan en desarrollo e innovación, mediante incentivos sean estos tributarios, financieros a bajas tasas de interés, protección legal, etc. Pero por otro lado la empresa privada debe estar dispuesta a arriesgar inversiones y abrir la mente para rendir, aprender y transformarse.

Esto sin embargo es no es fácil en empresas locales escasas de recursos versus las grandes empresas transnacionales que tiene recursos para realizar la investigación a nivel mundial y aplicarlos en sus empresas a nivel mundial teniendo una ventaja competitiva marcada frente a empresas locales.

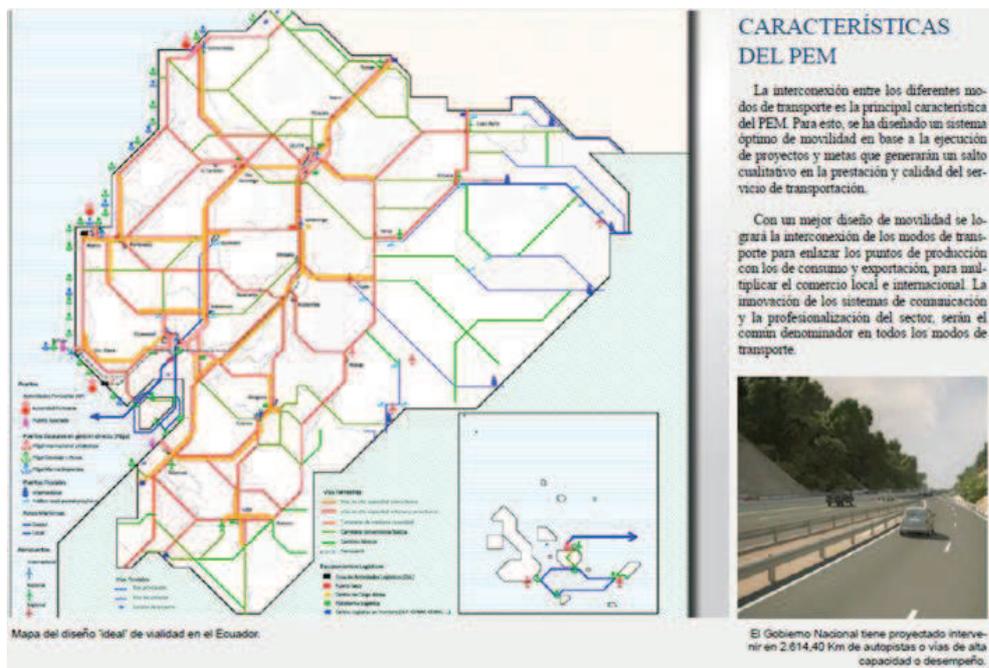
3.1.4.1 Infraestructura física

El nivel meso apunta a desarrollar infraestructura física que beneficie al desarrollo de los sectores productivos del país, y para el ello en base a su planificación y matriz productiva que el estado ha concebido en estos años

Dentro de las inversiones estratégicas que impactan en la competitividad de las empresas, vamos a analizar las más importantes para este estudio en base a la información recabada. Cuadro 91.

3.1.4.1.1. Transporte

Infraestructura: puertos, redes ferroviarias y viales



Cuadro 91.- Infraestructura: puertos, redes ferroviarias y viales.
(Gobierno Nacional MOPT).

El plan estratégico de movilidad PEM formula una propuesta para un nuevo sistema de transportes integral, conectado, completo y multimodal que se apoya en una visión de país. Una guía rectora de transportación para los siguientes 25 años. El presupuesto para estas obras está calculado en 13.000 millones de dólares.

La inversión que el gobierno comenzó a realizar en vialidad fue importante para la industria cementera, ya que varias de estas carreteras fueron realizadas en concreto en vez de asfalto, como usualmente se construía anteriormente, esto si bien inicialmente puede ser más costosa en a lo largo de la vida útil de la carretera es más rentable ya que el costo de mantenimiento es bajo versus el constante mantenimiento de las carreteras en asfalto. Ecuador tiene más de 966 km. de vías férreas estatales, que unen la Sierra con la Costa y es principalmente utilizada con fines turísticos.

Este plan de inversión del gobierno hace que el sector de la construcción se dinamiza y varios sectores incluido el cementero comienza a prepararse para un crecimiento de la demanda del producto, con nuevas inversiones y desarrollo de productos.

Como rector del desarrollo de la red vial estatal, tiene a su cargo 8.653,6 kilómetros de carreteras, de las cuales 6.741 son administradas de forma directa, 1.350 km están concesionadas y 562 km delegadas a los consejos provinciales. Actualmente, se ha intervenido en 4.860 km de carreteras y 16.970 metros lineales de puentes, de los cuales el 54% son destinados a trabajos de reconstrucción, mejoramiento y rehabilitación. Además, para garantizar el normal tráfico, varias carreteras de la red principal son ampliadas a 4, 6 y 8 carriles, incluidos los accesos a las poblaciones adyacentes.

Con el decidido apoyo del primer Mandatario y la asignación de aproximadamente 5.000 millones de dólares; 1.286 kilómetros de vías serán convertidas en súper autopistas hasta el 2014, pretendiendo tener una infraestructura de gran estándar técnico y funcional. - Ruta Spondylus: Inversión: 802.133.063,30 dólares - Troncal Amazónica: Inversión: 363.337.735,28 dólares - Puente Segmental sobre el río Babahoyo Inversión: 101.3 millones de dólares - Proyecto Multimodal Manta - Manaos 30 proyectos en ejecución Inversión en infraestructura vial: 187.740.623,74 dólares Algunas de las arterias viales que serán consideradas en este programa son: la Quito - Santo Domingo, Santo Domingo - Milagro, Milagro - Huaquillas, Manta - Quevedo - Latacunga, anillo vial de Quevedo, Santo Domingo - Quinindé - Esmeraldas

y Manta - Guayaquil, las mismas que estarán compuestas con viaductos y túneles que contarán con alta movilidad y gran seguridad.

El transporte terrestre y ferroviario con una inversión superior a los 352 millones de dólares, el Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Transporte y Obras Públicas y de la Subsecretaría de Puertos y Transporte Marítimo y Fluvial, ejecuta un total de 108 proyectos portuarios en las ciudades de Guayaquil, Manta, Esmeraldas y Puerto Bolívar, los cuales se encontraban en malas condiciones; y hoy han mejorado gracias a la implementación del nuevo Plan Maestro de Desarrollo Portuario incluido en el Plan de Desarrollo Nacional. Autoridad Portuaria de Guayaquil. Autoridad Portuaria de Manta: Se contrató obras portuarias que tienen que ver con la construcción de la red de abastecimiento de agua potable; instalación de básculas; reparación de muelles pesqueros y la torre de control; dragado del área internacional, confinamiento y mantenimiento general; y obras complementarias. Autoridad Portuaria de Esmeraldas: Actualmente se construye el Puerto Artesanal Pesquero. Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar: entre otras obras (MOPT, 2015)
Nuevos proyectos en carpeta: (MEER, 2016)

3.1.4.1.2. Sector Energético

La inversión en centrales hidroeléctricas son uno de los pilares del cambio de la matriz productiva promovida por este gobierno, como vemos los recursos destinados para estas obras llegan alrededor de los 6000 Millones de dólares americanos Cuadro 92, con lo que se estima bajar el consumo de combustibles dedicada a la generación de electricidad, contribuyendo al medio ambiente, algunas de estas obras se encuentran con retraso al calendario original sin embargo la mayoría estarán para finales de 2016 comienzos de 2017.

Principales Inversiones en Hidroeléctricas

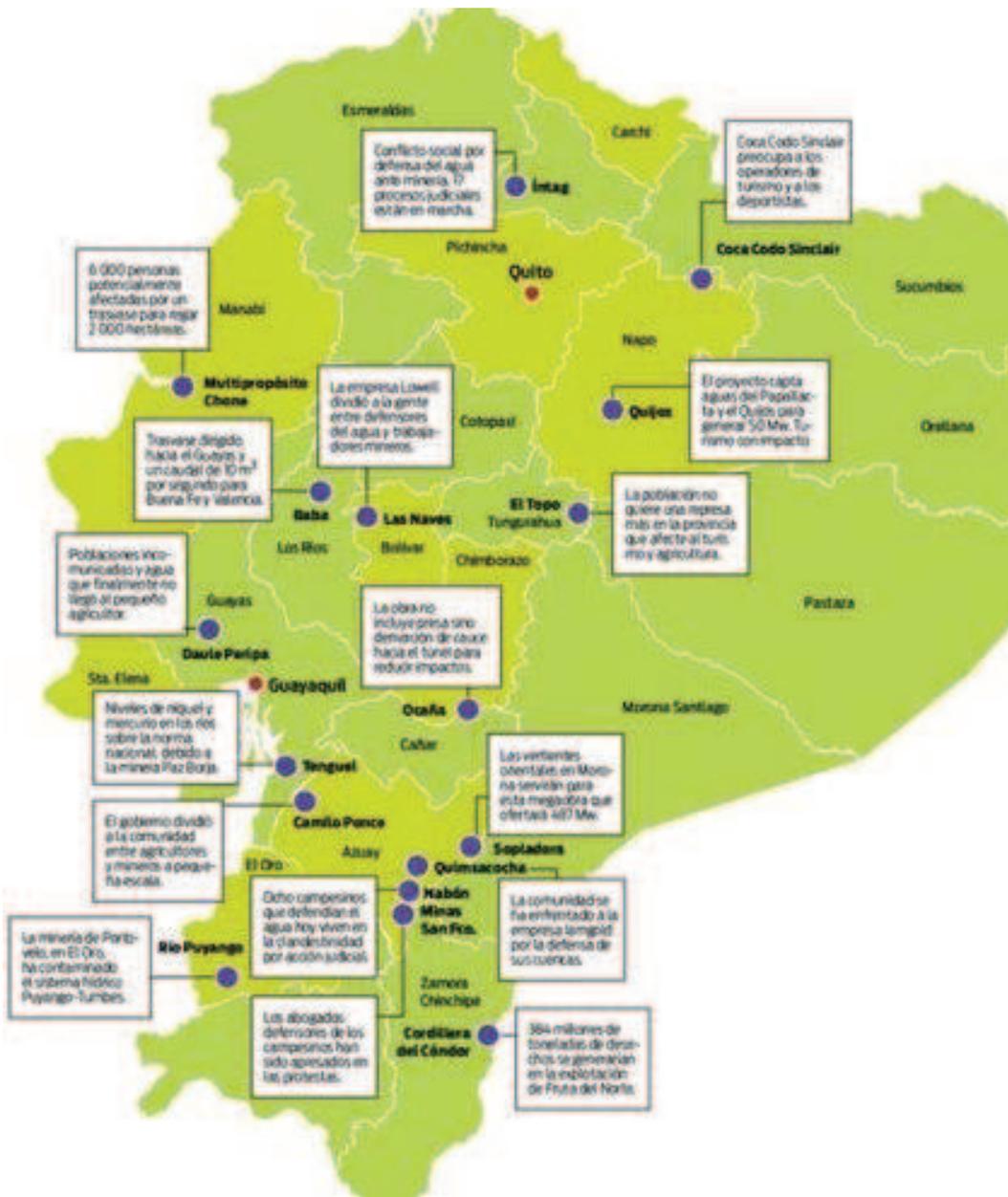
PROYECTO	POTENCIA	INICIO	ENTREGA	MONTO PRESUPUESTADO
1. Coca Codo Sinclair	1.500	03/06/10	28/01/16	2.850'967.000
2. Delsitanisagua	180	02/02/11	31/10/16	334'843.250
3. Manduriacu	60	02/01/12	30/12/16	227'389.970
4. Mazar Dudas	21	02/02/12	28/02/15	75'629.605
5. Minas San Francisco	270	01/11/11	30/11/16	630'185.370
6. Quijos	50	20/01/12	31/03/16	155'561.080
7. Sopladora	487	26/04/11	31/05/16	962'846.620
8. Toachi Pilatón*	254,4	31/05/11	31/06/16	608'000.000
TOTAL	2.822,4			5.845'422.895

*Según datos del Ministerio de Electricidad con corte a octubre del 2014

Cuadro 92.- Principales Inversiones en Hidroeléctricas
(Ministerio de Electricidad, 2014)

Las ubicaciones de las hidroeléctricas están estratégicamente distribuidas en todo el país, según el cuadro 93 lo que permite una generación equilibrada en épocas de lluvia en las diferentes zonas del país.

Principales Hidroeléctricas del País



Cuadro 93.- Principales Hidroeléctricas del País
Fuente: Elaborado por Autor

CO2 de ahorro en proyectos

NOMBRE	LOCALIZACIÓN - PROVINCIA	TIPO DE PROYECTO	FECHA INICIO DE CONSTRUCCIÓN (Estimada)	MONTO DE INVERSIÓN	MONTO ESTIMADO DE TONELADA EQUIVALENTE DE CO ₂ (MDL)
La Merced de Jondachi	Napo	Hidroeléctrico	Enero 2013	\$ 38'270.000	67.510 tCo ²
Baeza	Napo	Hidroeléctrico	Octubre 2013	\$ 89'900.000	176.560 tCo ²
Angamarca Sinde	Cotopaxi	Hidroeléctrico	Marzo 2013	\$ 51'900.000	101.210 tCo ²
Tortugo	Pichincha, Imbabura	Hidroeléctrico	Febrero 2013	\$ 375'000.000	479.910 tCo ²
Chespi	Pichincha, Imbabura	Hidroeléctrico	Abril 2013	\$ 755'000.000	1'112.200 tCo ²
Chontal	Pichincha, Imbabura	Hidroeléctrico	Agosto 2012	\$ 425'800.000	575.230 tCo ²
Chirapi	Pichincha, Imbabura	Hidroeléctrico	Agosto 2012	\$ 362'400.000	538.530 tCo ²
Río Zamora	Morona Santiago	Hidroeléctrico	Enero 2015	\$ 2.760'000.000	4'092.900 tCo ²
Cardenillo	Morona Santiago	Hidroeléctrico	Enero 2014	\$ 507'000.000	1'279.000 tCo ²
Chacana	Napo	Geotérmico	Enero 2015	\$ 185'000.000	254.800 tCo ²
Chachimbiro	Imbabura	Geotérmico	Enero 2015	\$ 162'500.000	254.800 tCo ²
Chalpatán	Carchi	Geotérmico	Enero 2015	\$ 175'000.000	254.800 tCo ²
Tufiño – Chiles – Cerro Negro	Carchi – Nariño	Geotérmico	Enero 2015	\$ 150'000.000	254.800 tCo ²
PlanRep 2012	Todo el Ecuador	Distribución	2012	\$ 126'495.000	-----
PMD 2012	Todo el Ecuador	Distribución	2012	\$ 348'424.050	-----
Sistema de transmisión Línea de 500 kV	Sucumbios, Pichincha, Los Rios, Guayas and Azuay.	Distribución	Enero 2013	\$ 450'000.000	-----
TOTAL				\$ 6.962'689.050	

Cuadro 94.- CO2 de ahorro en proyectos
Fuente: Elaborado por Autor

3.1.4.1.3. Nueva Infraestructura Educativa

El Programa de Nueva Infraestructura Educativa tiene como objetivo dotar a las instituciones educativas públicas, de infraestructura, equipamiento y mobiliario para incrementar el acceso de la población en edad escolar que está fuera del sistema educativo y mejorar la calidad de la infraestructura actual existente para reducir los riesgos de los estudiantes que se encuentran en el sistema educativo público.

Este Programa se ejecutará entre el 2012 y 2017 en todo el territorio ecuatoriano, es decir en las 9 zonas administrativas definidas por SENPLADES y el Nuevo Modelo de Gestión Educativa.

El propósito del Programa es ampliar y mejorar la oferta de infraestructura escolar, para niños, niñas y adolescentes en edad escolar. A finales de 2017 se habrá reducido al 5% el número de personas que no asisten a establecimientos de educación formal.

Durante los primeros 4 años (2007-2011) se invirtieron alrededor de USD 371,2 millones en obras de infraestructura escolar, desde la construcción de nuevos establecimientos, así como la reconstrucción, reparación y ampliación de la infraestructura existente y se han intervenido 4.392 instituciones educativas. Cuadro 95.

INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA

Año	Establecimientos Beneficiados
2007	1.725
2008	2.079
2009	134
2010	195
2011	259
TOTAL	4.392

Fuente: Dirección Nacional de Servicios Educativos, 2012

Cuadro 95.- Inversión en infraestructura educativa (Dirección Nacional de Servicios Educativos, 2012).

En el año 2012, a nivel nacional, se realizaron adecuaciones y reparaciones en 1.350 instituciones educativas. Esta intervención benefició a 1'127.838 estudiantes en todo el Ecuador; y en el primer semestre del año 2013, se han intervenido 1.561 instituciones educativas, beneficiando a 635.557 estudiantes.

En el año 2013, a nivel nacional, el Proyecto alcanzó varias metas a través de las actividades que se desarrollaron y que se describen a continuación:

Las Unidades Educativas del Milenio (UEM) son parte integral de la política gubernamental para mejorar la calidad de la educación pública. Cada UEM se construye para garantizar, el acceso de la población escolar de las zonas rurales permanentemente excluidas de los servicios educativos.

De acuerdo a la malla curricular, incorpora recursos pedagógicos adecuados, tiene aulas con ambientes temáticos, equipamiento moderno y tecnología de punta tanto en bibliotecas, laboratorios y centros de prácticas técnicas, deportivas y culturales.

El propósito del Proyecto es mejorar la calidad de los servicios educativos dotando de infraestructura educativa integral, con innovadores recursos físicos y tecnológicos, de modo que estos centros educativos sean el referente de un modelo educativo del tercer milenio, que integren la funcionalidad, con espacios flexibles y adaptables, áreas deportivas y de esparcimiento, con mobiliario y apoyos tecnológicos adecuados. Ver Anexo D.

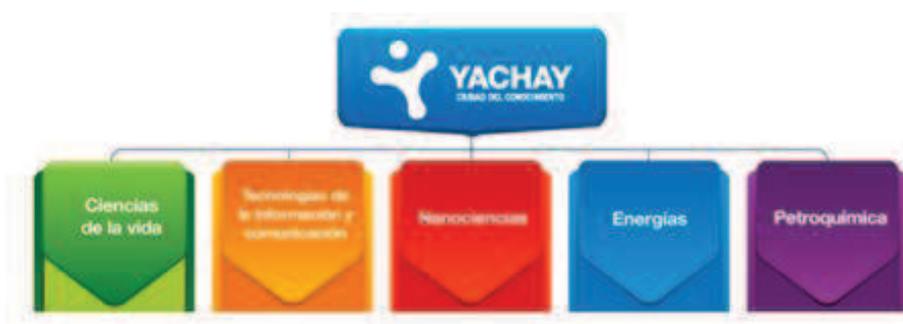
3.1.4.1.4. Yachay (Ciudad del Conocimiento)

Hay que destacar esta iniciativa que calza en las expectativas que el nivel meso busca, la creación de centros de investigación y desarrollo en la que Estado y sector privado inviertan en I+D.

Conozcamos algo más del Yachay

Misión. - Impulsar la conversión del Ecuador hacia una economía intensiva en conocimiento.

Visión. - La Empresa Pública Yachay busca ser un referente a nivel regional en el desarrollo y gestión de ciudades del conocimiento e innovación social al 2017. Ciudad planificada para la innovación tecnológica y negocios intensivos en conocimiento, donde se combinan las mejores ideas, talento humano e infraestructura de punta, que generan las aplicaciones científicas de nivel mundial necesarias para alcanzar el buen vivir. Cuadro 96.



Cuadro 96.- Ciudad del Conocimiento.
(Folleto Yachi)

Dentro de la ciudad se implementará y vinculará la Primera Universidad de Investigación de Tecnología Experimental, con los institutos públicos y privados de

investigación, los centros de transferencia tecnológica, las empresas de alta tecnología y la comunidad agrícola y agroindustrial del Ecuador, configurando de esta manera el primer hub del conocimiento de América Latina. (yachay, 2015)

Esta iniciativa tendrá sus frutos por lo menos en un par de generaciones, sin embargo, es bueno que el país tenga esta visión a futuro que tanta falta nos hace para ser un país que compita en tecnología a futuro, y que cubra las necesidades de la empresa privada en sus crecimiento y desarrollo.

3.1.4.1.5. Megaproyectos Hídricos

Se encuentran ubicadas en Guayas, Manabí, Santa Elena, Los Ríos y Cañar el mejoramiento de la producción agrícola, especialmente, se traduce en beneficio para todo el país. Con una inversión de alrededor de USD 1 000 millones el gobierno nacional, a través de la Secretaría Nacional del Agua y la Empresa Pública del Agua, apuntan que la nueva infraestructura deje en el pasado las inundaciones en época de invierno y del fenómeno El Niño, pero también a contar con agua para riego productivo en temporada de estiaje.

De los seis megaproyectos cuatro son para control de inundaciones: Bulubulu, Cañar y Naranjal; y el multipropósito Chone.

Este último también permite almacenar agua en la presa del río Grande. En el caso de los trasvases Daule-Vinces y Chongón-San Vicente permiten llevar agua a zonas que

requieren del líquido para riego agrícola a través de diversas obras de infraestructura, en varios de los casos inéditas en el país, como las seis presas inflables que permitirán almacenar agua en los cauces de los ríos Vernaza, Pula, Mastrantal, Junquillo, Pueblo Viejo y Río Nuevo favoreciendo a 177 mil hectáreas de cultivos en once cantones de Guayas y Los Ríos. (comercio, 2016), (SENAGUA, 2016). Cuadro 97.

Proyectos de desarrollo Hídricos

NOMBRE	LOCALIZACIÓN - PROVINCIA	DEMARCACIÓN	FECHA INICIO DE CONSTRUCCIÓN (Estimada)	MONTO DE INVERSIÓN
Control de Inundaciones Milagro	Guayas	Demarcación Hidrográfica del Guayas	Mayo 2013	\$ 154'570.484
Nuevo Pedro Carbo.	Guayas	Demarcación Hidrográfica del Guayas	Octubre 2013	\$ 154'181.056
Aprovechamiento y Control de Agua - Prov. Los Ríos	Guayas - Los Ríos	Demarcación Hidrográfica del Guayas	Julio 2013	\$ 350'000.000
Revestimiento Túnel Cerro Azul	Guayas	Demarcación Hidrográfica del Guayas	Octubre 2012	\$ 20'221.839
Propósito Múltiple Chalupas	Pastaza	Demarcación Hidrográfica Pastaza	Mayo 2013	\$ 270'514.000
Propósito Múltiple Tumbabiro	Carchi	Demarcación Hidrográfica Mira	Junio 2013	\$ 180'529.516
Propósito Múltiple Puruhanta - Pimampiro - Yaguarcocha	Carchi	Demarcación Hidrográfica Mira	Junio 2013	\$ 75'000.000
Propósito Múltiple Matala Casa Vieja Nambacola	Loja	Demarcación Hidrográfica Puyango	Abril 2013	\$ 20'000.000
Propósito Múltiple Puma	Azuay	Demarcación Hidrográfica Santiago	Mayo 2013	\$ 45'000.000
Propósito Múltiple Jama	Manabí	Demarcación Hidrográfica Manabí	Octubre 2013	\$ 213'133.251
Reencauzamiento de los ríos Catamayo y Vilcabamba	Loja	Demarcación Hidrográfica Puyango	2012	\$ 12'000.000
TOTAL				\$ 1.495'150.146

Cuadro 97.- Proyectos de desarrollo Hídrico (Senagua)

3.1.4.1.6. Telecomunicaciones

En el sector de las telecomunicaciones se ha incrementado a más de 45 mil kilómetros de redes de fibra óptica, con una tasa anual de crecimiento del 35%, con lo que se han mejorado la conectividad del país con el mundo.

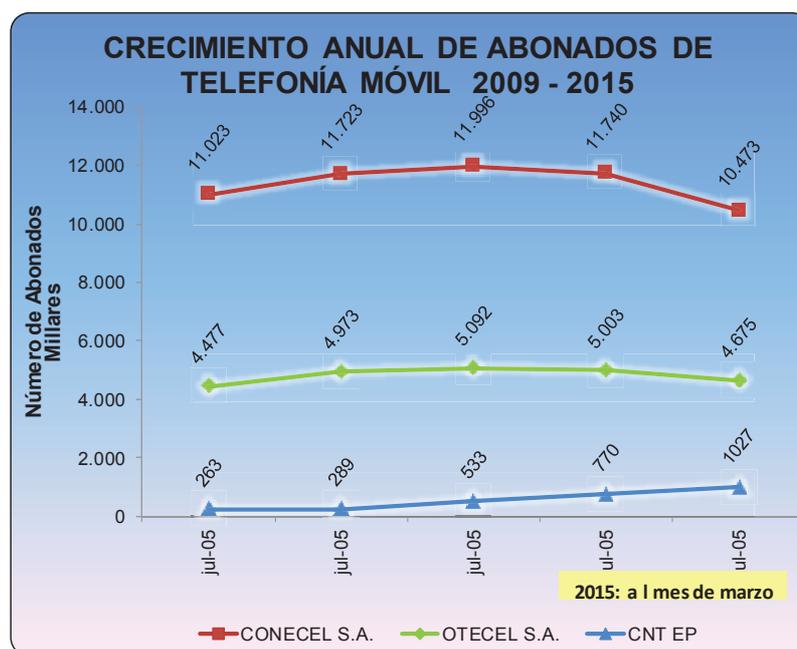
La inversión en telecomunicaciones se ha visto por el crecimiento en el uso de celulares, internet y la mejora de estos servicios en el país, ya no se encuentra ningún sitio del país incomunicado, esto hace que la actividad empresarial tenga un servicio que le permita competir a nivel local y por qué no, a nivel global. Cuadro 98.

Proyectos planificados (MINTEL, 2016)

NOMBRE	LOCALIZACIÓN - PROVINCIA	DESCRIPCIÓN	FECHA INICIO DE CONSTRUCCIÓN (Estimada)	MONTO DE INVERSIÓN
Televisión Digital Terrestre	Quito, Guayaquil y Cuenca	Red Nacional RTVECUADOR	Julio 2012	\$ 23'000.000
Centro Nacional de Datos Públicos	Quito	Centro Nacional de Datos Públicos	Marzo 2012	\$ 70'000.000
TOTAL				\$ 93' 000.000

Cuadro 98.- Proyectos planificados (MINTEL, 2016)

En cuanto al crecimiento del telefónico celular en el Ecuador, la información proporcionada por la agencia de regulación y control de la telecomunicación nos presentan el siguiente Cuadro 99.



DETALLE CRECIMIENTO POR OPERADORA -				
FECHA				TOTAL PAIS
2011	11.022.574	4.477.473	263.165	15.763.212
2012	11.722.904	4.972.826	288.568	16.984.298
2013	11.996.375	5.091.702	533.101	17.621.178
2014	11.739.628	5.002.512	770.202	17.512.342
2015	10.472.719	4.675.315	1.026.652	16.174.686

Fuente : Agencia de Regulación y Control de la Telecomunicaciones
Cuadro ajustado por autor

Cuadro 99.- Crecimiento anual de abonados de telefonía móvil 2009-2015
(Agencia de Regulación y Control de la Telecomunicaciones).

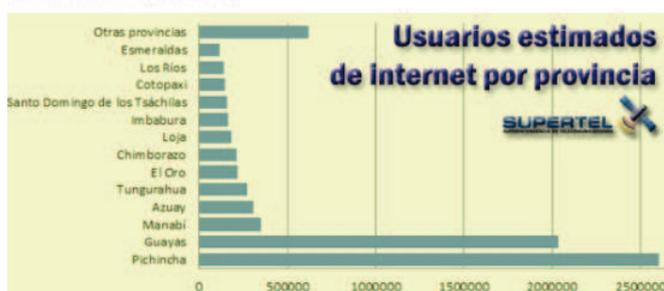
Por medio de un reporte estadístico, la Supertel dio a conocer que en la actualidad existen 5,8 millones de conexiones de banda ancha a junio de 2014. De este total, 4,5 millones corresponden a cuentas de operadores móviles. Hasta el mes de junio la entidad contabilizó 3.277 cuentas conmutadas activas y 1,2 millones de cuentas dedicadas. Además, el país cuenta con más de 12 millones de usuarios de Internet.

Según las estadísticas las provincias de Pichincha, 2.606.392 y Guayas, 2.033.439, tienen más cantidad de penetración de usuarios con internet, seguidas por Manabí, Azuay y Tungurahua. (Ekos A. , 2014). Cuadro 100.

Número de usuarios celulares e internet

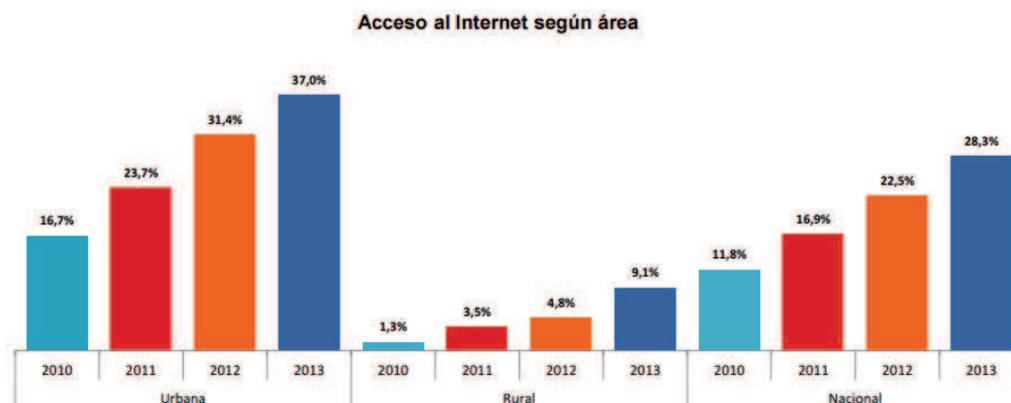
PROVINCIA	Cuentas Conmutadas	Cuentas Dedicadas	Cuentas Totales	Estimado de Usuarios Conmutados	Estimado de Usuarios Dedicados	Estimado de Usuarios Totales
Azuay	88	88.340	88.428	340	308.921	307.281
Bolívar	8	8.884	8.876	38	81.878	81.814
Cañar	0	13.181	13.181	0	78.787	78.787
Carchi	18	8.898	8.811	84	47.128	47.189
Chimborazo	40	29.817	29.857	180	212.081	212.281
Cotopaxi	94	19.888	20.083	378	147.818	147.992
El Oro	33	33.404	33.437	132	218.010	218.142
Esmeraldas	38	20.000	20.128	144	114.428	114.888
Galápagos	11	2.821	2.832	44	22.848	23.880
Guayas	524	310.708	311.233	2.088	2.031.848	2.033.439
Imbabura	88	30.874	30.743	278	183.892	183.888
Loja	878	31.813	32.488	2.704	178.101	180.805
Los Ríos	1	22.438	22.438	4	141.718	141.722
Manabí	81	82.123	82.184	244	348.812	349.058
Morona Santiago	0	7.487	7.487	0	87.778	87.778
Napo	8	8.238	8.240	20	81.481	81.801
Orellana	0	8.282	8.282	0	88.782	88.782
Pastaza	8	8.878	8.883	20	84.230	84.280
Pichincha	1.381	418.188	419.567	8.324	2.600.888	2.609.302
Santa Elena	0	13.381	13.381	0	88.338	88.338
Santo Domingo de los Tsáchilas	81	27.718	27.780	244	188.888	188.908
Sucumbios	11	8.083	8.074	44	81.084	81.108
Tungurahua	108	43.087	43.178	438	272.481	272.917
Zamora Chinchipe	50	4.387	4.437	200	38.878	39.078
Zonas No Delimitadas	0	1	1	0	100	100
Operadoras Móviles			4.891.213			4.891.213
TOTAL GENERAL	3.277	1.217.081	6.811.841	13.108	7.812.388	12.118.887

información realizada por Supertel



Cuadro 100.- Número de usuarios celulares e internet
(Revista Ekos, agosto 2014)

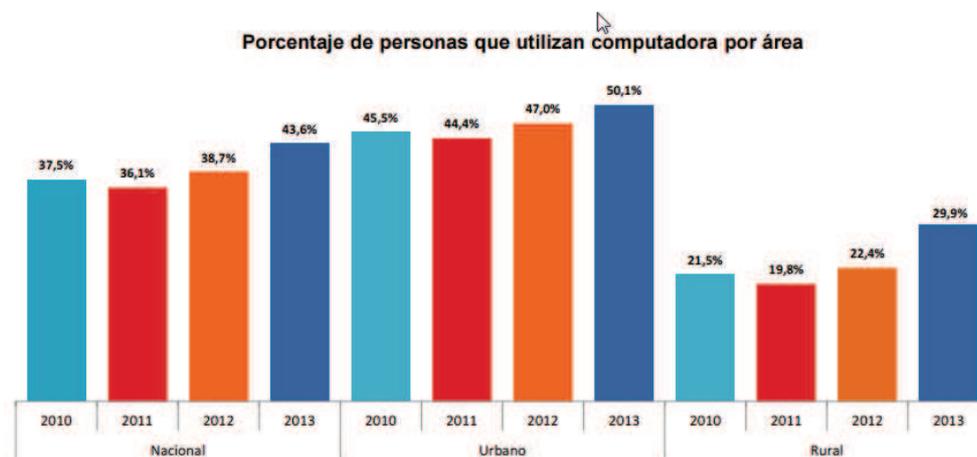
El 28,3% de los hogares a nivel nacional tienen acceso a internet, 16,5 puntos más que en el 2010. En el área urbana el crecimiento es de 20,3 puntos, mientras que en la rural de 7,8 puntos.



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDU (2010 - 2013).

Cuadro 101.- Acceso al internet según área.
(ENEMDU, 2010-2013).

En el 2013, el 43,6% de las personas de Ecuador utilizaron computadora, 6,1 puntos más que en el 2010. En el área rural el incremento es de 8,4 puntos más que en el 2010.

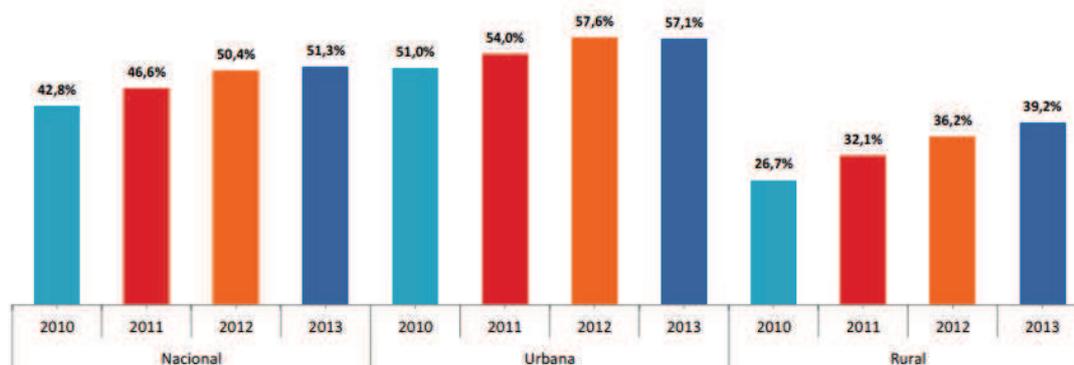


Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDU (2010 - 2013).

Cuadro 102.- Porcentaje de personas que utilizan computadora por área
(ENEMDU, 2010-2013)

En el 2013, el 51,3% de la población (de 5 años y más) tiene por lo menos un celular activado, 8,5 puntos más que lo registrado en el 2010. En el área urbana el 57,1% de la población tiene celular.

Porcentaje de personas que tienen teléfono celular activado por área



¿(...) tiene teléfono celular activado?

Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDU (2010 - 2013).

Cuadro 103.- Porcentaje de personas que tienen celular activado por área (INEN, 2013)

3.1.4.1.7. Políticas Regionales

La cercanía de los recursos para parte de las empresas son los factores que fortalece la toma de decisiones para montar un negocio y ser competitivos, con infraestructuras convenientes, comunicaciones, mano de obra calificada, proveedores estratégicos, con costos competitivos.

De las empresas cementeras por sus ubicaciones podrían tener ciertas ventajas dada la importancia de su actividad en la zona. Holcim en Guayaquil es una de varias empresas importantes y dado que es una ciudad que tienen varias empresas industriales como Novacero, Plastigama, Intaco, Sika, entre otras, tienen una infraestructura que soporta las necesidades de estas empresas.

Existe mayor oferta de mano de obra dada que es una ciudad de 4 millones de habitantes, que cuenta con universidades, industria. El estar en el puerto de Guayaquil le da una ventaja competitiva para la importación de materia prima y bienes de capital, por la logística del puerto y su cercanía a la planta.

La exportación de productos como cemento y Clinker podrían ser una oportunidad para esta planta. La principal Mina de Caliza también se encuentra dentro de su actividad industrial por lo que el factor minero está también dentro de su zona de influencia.

Unacem Ecuador cuenta con una planta en la ciudad de Otavalo y dado su monto de inversión es la empresa más importante del sector y de la provincia de Imbabura, y la única industria de su tipo en el sector pues la industria más cercana es la textilera y el Ingenio azucarero en Natabuela.

La población de Imbabura es de 400 mil habitantes cuenta con universidades y en el futuro contará con la ciudad el conocimiento Yachay, la ciudad de Quito está a 80 Km de la planta el cual su mercado principal. La Mina de caliza está a 60 km de la planta por vía secundaria.

Ucem con sus dos plantas la una situada en la ciudad de Riobamba con una población de 450 mil habitantes en la provincia de Chimborazo. Es la más importante empresa de la zona. La otra planta Cementos Guapan está situada en Azogues con una población de 230 mil habitantes de la provincia del Cañar.

Su mercado principal es la ciudad de Cuenca. De las dos la que tiene mayor ventaja competitiva en la empresa Guapan dado que la ciudad de Cuenca cuenta con mayores servicios industriales al existir industrias como la cerámica, llantas, electrodomésticos, tubos plásticos, entre otras. Las dos ciudades cuentan con Universidades y mano de obra calificada.

Dentro de la investigación no se logró obtener información o confirmar algún beneficio o incentivo del Estado, que las empresas tengan por su ubicación.

Cabe reflexionar que si bien las políticas regionales son importantes de un País, no hay que desconocer que la empresas multinacionales tienen una ventaja competitiva al tener recursos a nivel mundial que pueden ser un diferenciador importante versus industrias nacionales, que no tienen con quien compararse, o tener intercambio de buenas prácticas o contar con empleados con experiencia internacional y con departamentos de investigación y desarrollo a nivel mundial que comparten sus conocimientos a todas sus filiales.

Respecto a promover la investigación y desarrollo el Senacyt Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología, es la encargada de promover POLÍTICA NACIONAL DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN DEL ECUADOR. (SENACYT, 2015)

3.1.4.1.8. Políticas comerciales

Conjuntamente con el COMEXI la Ley creó otro organismo denominado Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversiones -CORPEI-, organismo de carácter privado cuya función principal es la de ejecutar la promoción no financiera de las exportaciones y orientar y dirigir la promoción de la inversión directa en el país.

Respecto a esta política comercial del país, la empresa cementera en cuanto a importaciones las necesidades del sector se centran en:

Materias Primas; Yeso que no se explota en el Ecuador, y clinker que se dejó de importar en 2015 dado que Holcim tiene la capacidad para producirlo localmente y poder cubrir las necesidades del país.

Maquinaria: la maquinaria para la producción de cemento como molinos, hornos, filtros etc, no son producidos en el Ecuador por lo cual es necesario importarlos.

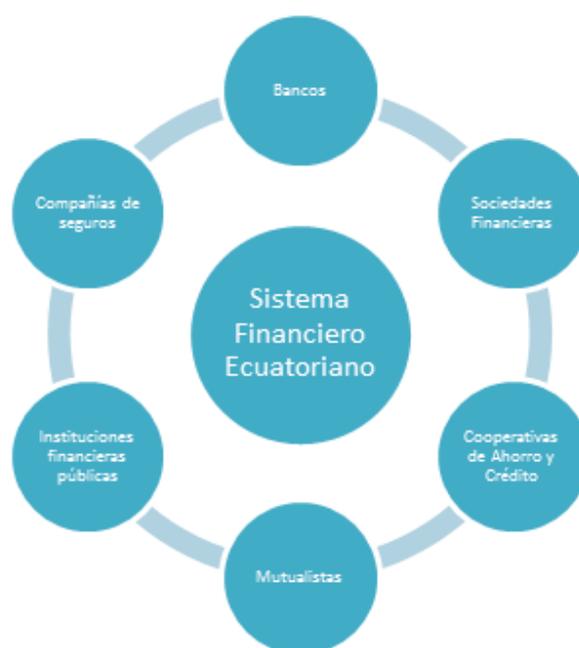
Repuestos: los mantenimientos de la maquinaria son importados por las empresas cementeras.

En cuanto a exportaciones no existe una política de exportar cemento o Clinker a otros países por parte de la industria cementera, pues no existen registros de exportaciones de estos productos en los registros del Banco Central del Ecuador.

3.1.4.2. Sector financiero e inversiones industriales

El sistema financiero ecuatoriano se encuentra compuesto por instituciones financieras privadas (bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas); instituciones financieras públicas; instituciones de servicios financieros, compañías de seguros y compañías auxiliares del sistema financiero Según el Código Monetario y Financiero, que entró en vigencia en septiembre 2014, las nueve sociedades financieras existentes en el país deberán convertirse en bancos en un plazo de 18 meses; y agrega como parte del sector de la economía popular y solidaria a las mutualistas de vivienda. (Romero, 2015). Cuadro 104.

Sistema Financiero



Cuadro 104.- Sistema financiero.
Fuente: Elaborado por Autor

Banco es una institución que se encarga de cuidar el dinero que es entregado por los clientes y utiliza parte del dinero entregado para dar préstamos cobrando una tasa de interés.

Sociedad Financiera es una institución que tiene como objetivo intervenir en el mercado de capitales y otorgar créditos para financiar la producción, la construcción, la adquisición y la venta de bienes a mediano y largo plazo.

Cooperativas de Ahorro y Crédito es la unión de un grupo de personas que tienen como fin ayudarse los unos a los otros con el fin de alcanzar sus necesidades financieras.

La cooperativa no está formada por clientes sino por socios, ya que cada persona posee una pequeña participación dentro de esta Mutualista la unión de personas que tienen como fin el de apoyarse los unos a los otros para solventar las necesidades financieras. Generalmente las mutualistas invierten en el mercado inmobiliario.

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera es la responsable de la formación de políticas públicas, y la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores. Los organismos de supervisión y control son la Superintendencia de Bancos (bancos, mutualistas y sociedades financieras), la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (cooperativas y mutualistas de ahorro y crédito de vivienda) y la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (compañías de seguros).

Luego del feriado bancario del año 2009 el Estado Ecuatoriano ha querido proteger un nuevo congelamiento de los depósitos y evitar rumores de un nuevo feriado bancario o de una desdolarización a través de la ley

Art. 147. Código Orgánico, Monetario y Financiero. - El Estado y sus instituciones no podrán, de manera alguna, disponer de cualquier forma de congelamiento o retención arbitraria de los fondos o depósitos consignados en las entidades del sistema financiero nacional.

Art. 322. Código Integral Penal. - La persona que divulgue noticias falsas que causen alarma en la población y provoque el retiro masivo de los depósitos de cualquier institución del sistema financiero (...) que pongan en peligro la estabilidad o provoquen el cierre definitivo de la institución será sancionada con pena privativa de la libertad de cinco a siete años.

Índices financieros: El aumento de la solvencia, fue producto del crecimiento del Patrimonio Técnico Constituido (5,35%), mientras que los Activos Ponderados por Riesgo decrecieron en 7,39%. La disminución de la relación de activos productivos frente al total de activos, fue producto de una mayor tasa de variación de los activos productivos (-8,22%), respecto del total de activos (-8,19%).

La disminución de la cobertura de la cartera problemática, se debió al menor incremento de las provisiones (2,73%), respecto de la cartera problemática (21,72%);

sin embargo, dicho indicador sigue en niveles elevados garantizando una adecuada cobertura de la citada cartera. Cuadro 105.

**SISTEMA DE BANCOS PRIVADOS
INDICES FINANCIEROS
(en porcentajes)**

INDICES	dic-14	dic-15	VARIACIÓN
SOLVENCIA			
PATRIMONIO TÉCNICO / ACTIVOS Y CONTINGENTES PONDERADOS POR RIESGO	12,69%	14,43%	1,75
CALIDAD DE LOS ACTIVOS			
ACTIVOS PRODUCTIVOS / TOTAL ACTIVOS	86,20%	86,18%	(0,03)
MOROSIDAD			
CARTERA DE CRÉDITOS COMERCIALES	0,75%	1,13%	0,38
CARTERA DE CRÉDITOS DE CONSUMO	5,53%	6,93%	1,40
CARTERA DE CRÉDITOS DE VIVIENDA	1,90%	2,14%	0,23
CARTERA DE CRÉDITOS DE MICROEMPRESA	5,44%	5,10%	0,65
CARTERA DE CRÉDITOS EDUCATIVO	0,28%	5,10%	4,82
CARTERA DE CRÉDITOS DE INVERSIÓN PÚBLICA			
MOROSIDAD TOTAL	2,87%	3,66%	0,79
COBERTURA CARTERA PROBLEMÁTICA			
PROVISIONES / CARTERA IMPRODUCTIVA	221,75%	187,14%	(34,60)
EFICIENCIA			
GASTOS DE OPERACIÓN ESTIMADOS / TOTAL ACTIVO PROMEDIO	5,31%	5,48%	0,17
GASTOS DE PERSONAL ESTIMADOS/ ACTIVO PROMEDIO	1,74%	1,79%	0,05
RENTABILIDAD			
RESULTADO DEL EJERCICIO / PATRIMONIO PROMEDIO	11,95%	8,96%	(2,99)
RESULTADO DEL EJERCICIO / ACTIVO PROMEDIO	1,00%	0,88%	(0,12)
LIQUIDEZ			
FONDOS DISPONIBLES / TOTAL DE DEPÓSITOS A CORTO PLAZO	26,00%	29,60%	3,60
INTERMEDIACIÓN			
CARTERA BRUTA / (DEPÓSITOS A LA VISTA + DEPÓSITOS A PLAZO)	73,12%	80,60%	7,48

Fuente: SB, DNEI, SES

Elaboración: SBS, DNEI, SE

Cuadro 105.- Sistema de bancos privados, índices financieros.
(SB, DNEI, SE)

El indicador de Eficiencia, ha desmejorado en 0,17 puntos porcentuales, producto del mayor incremento de los gastos operativos, respecto del crecimiento de los activos promedio.

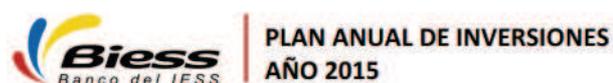
La disminución del ROE, obedeció a que las utilidades decrecieron en 19,02%, mientras que el patrimonio promedio aumentó en alrededor del 5,14%. En el caso del ROA, al igual que el decremento de las utilidades, se produjo una disminución del activo promedio.

El sistema de bancos privados, a diciembre 2015 en relación a diciembre 2014, aumentó la solvencia, la liquidez y la intermediación; mientras que disminuyó la calidad de activos, la rentabilidad, la cobertura y la eficiencia e incrementó la morosidad.

(SUPERINTENDENCIA DE BANCOS, 2016)

Si bien los informes del sistema financiero privado mantienen una situación estable en medio de falta de liquidez del estado por la baja en el precio del petróleo y la difícil búsqueda de financiación externo, las instituciones financieras están tomando una política conservadora para el otorgamiento de créditos, lo cual impacta en la gestión de la empresa privada.

Análisis aparte merece la influencia que ha tenido el BIESS en la economía del país y del Estado, pues es el único que cada año recibe recursos frescos de los aportes de los afiliados del Instituto Ecuatoriano de Seguridad social IEES y dado su tamaño, su cartera de inversión va desde inversiones en proyectos privados, públicos, vivienda, bonos de Estado, acciones de la Bolsa de Valores, etc, lo cual dinamiza las inversiones del país y genera rentabilidad a los fondos de los afiliados más rentables que mantenerlas como parte de la reserva monetaria en custodia del Banco Central del Ecuador con una tasa de interés entre 0% a 3% anual. Cuadro 106.



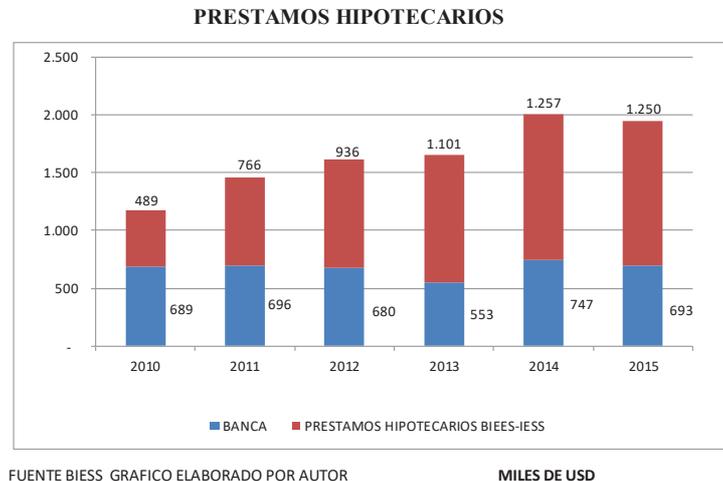
Plan Anual de Inversiones	Meta 2015
CRÉDITO	\$ 3.245.000.000
Préstamos Hipotecarios	\$ 1.340.000.000
Préstamos Quirografarios	\$ 1.795.000.000
Préstamos Prendarios	\$ 110.000.000
INVERSIONES	\$ 885.000.000
Colocación de capital Renta Variable Sector Privado	\$ 10.000.000
Colocación de capital Renta Fija Sector Privado	\$ 125.000.000
Colocación de capital Renta Fija Sector Público	\$ 750.000.000
FIDEICOMISOS	\$ 111.780.000
Fideicomisos Inmobiliarios aprobados por el BIESS	\$ 16.780.000
Fideicomisos estratégicos	\$ 95.000.000
TOTAL	\$ 4.241.780.000

Cuadro 106.- Plan anual de inversiones
(Biess)

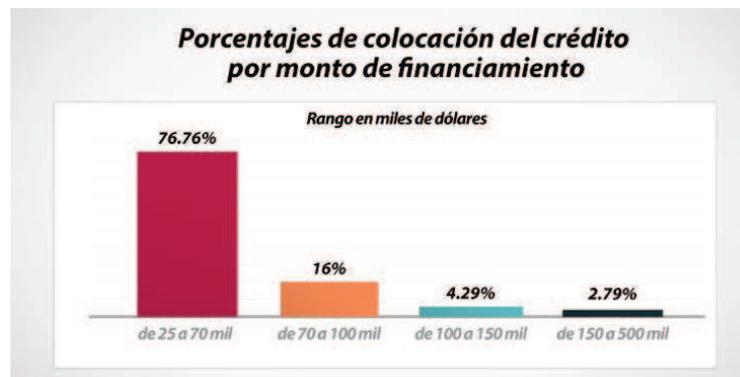
La aparición del Banco del Instituto de Seguridad Social en la actividad financiera dio un impulso importante al Sistema Financiero Nacional, tanto como inversor, financista de proyectos de obra pública, petrolera, energética, como impulsando el mercado de crédito hipotecario. Esta información la pudimos obtener de un estudio realizado por la empresa MarketWatch, cuyas fuentes son la Superintendencia de Bancos y Seguros en la cual se encuentra información del BIESS. (BIESS, <https://www.biess.fin.ec>, 2016)

El BIESS tiene un peso importante, tomando en cuenta que promovió préstamos hipotecarios a sus afiliados, dependiendo el monto de inmueble, casa, oficina, terreno, construcción, sin monto de entrada y hasta 25 años plazo. Cuadros 107 y 108.

Este año 2016 puso un tope de préstamos en vivienda hasta 70.000 usd..



Cuadro 107.- Préstamos hipotecarios
Fuente: Elaborado por Autor



Cuadro 108.- Porcentaje de colocación del crédito por monto de financiamiento.
Fuente: Elaborado por Autor

Dentro de su compromiso de impulso a la vivienda social, en abril 2015, el BIESS disminuyó la tasa de interés del 8,5% al 6%, para los préstamos hipotecarios solicitados para primeras viviendas de hasta 70.000 dólares.

En 5 años de trabajo, el BIESS ha sumado más de 5 mil millones de dólares entregados en Préstamos Hipotecarios a más de 130 mil familias ecuatorianas.

(BIESS, <https://www.biess.fin.ec>, 2016)

La velocidad de emisión de crédito hipotecario del BIESS disparó los precios, a continuación, la evolución del metro de construcción para el sur de Quito como ejemplo. Cuadro 109.

Evolución Precio de m2 Sur de Quito

	m2	Variación
2011	\$ 497,14	
2012	\$ 568,22	14,30%
2013	\$ 632,24	11,27%
2014	\$ 672,69	6,40%
2015	\$ 738,20	9,74%
http://www.construirfuturo.ec/		48,49%

Cuadro 109.- Evolución Precio de m2 Sur de Quito
Fuente: Elaborado por Autor

Esta tendencia en alza de precios se replica en todo el país. Los 450 millones inyectados por el BIESS han provocado un incremento sobre el 50% de precios en el sector inmobiliario ecuatoriano. (divcos, 2016)

3.1.4.3. Política ecológica

Ecuador busca explotar eficientemente los recursos energéticos promoviendo la exploración de nuevos campos de petróleo y de gas, así como la inversión en refinación de crudos, con el fin de garantizar la autonomía en el consumo de derivados.

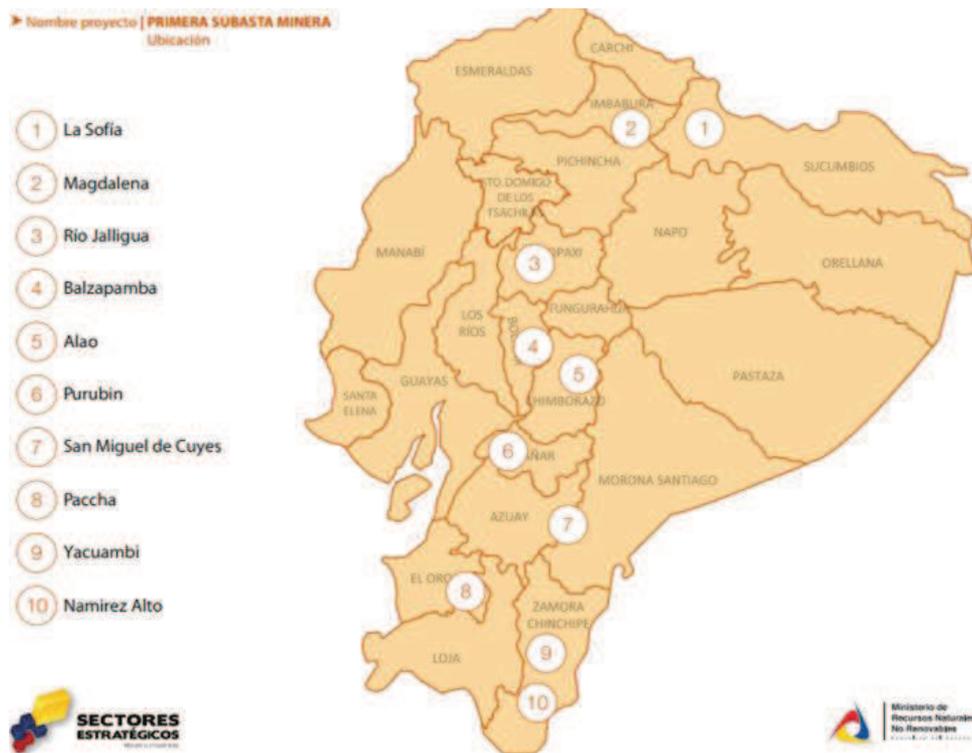
Tanto en las inversiones petroleras como en el sector minero se necesita prácticas de exploración y explotación muy seguras y técnicas para evitar el menor impacto ecológico. (MRNR, 2016). Cuadro 110.

Inversiones Previstas Petróleo

NOMBRE	LOCALIZACIÓN - PROVINCIA	TIPO DE PROYECTO	FECHA INICIO DE CONSTRUCCIÓN (Estimada)	MONTO DE INVERSIÓN
Exploración y producción de hidrocarburos de los campos Apaika y Nenke del Bloque 31	Orellana	Explotación de crudo	2012	\$ 500'000.000
Exploración y producción del Bloque Charapa	Sucumbios	Explotación de crudo	2012	INDETERMINADO
Exploración y producción del Bloque Lago Agrio	Sucumbios	Explotación de crudo	2012	INDETERMINADO
Exploración y producción del Suroriente Ecuatoriano	Suroriente del Ecuador	Explotación de crudo	2012	INDETERMINADO
Exploración y producción del Bloque 01 - Campo Pacoa	Santa Elena	Explotación de crudo	2012	INDETERMINADO
Exploración y producción del Bloque 05 - Cuenca Progreso	Guayas	Explotación de crudo	2012	INDETERMINADO
Exploración Costa Afuera: Hidratos de Metano	Costa ecuatoriana	Exploración	2012	INDETERMINADO
Poliducto Pascuales - Cuenca	Guayas y Azuay	Transporte de crudo	2012	\$ 280'000.000
Refinería del Pacífico	Manabí	Refinamiento	2012	\$ 12.800'000.000
TOTAL				\$ 13.580'000.000

Cuadro 110.- Inversiones Prevista Petróleo
(Inecyc Ecuador)

Inversión en Minería



Cuadro 111.- Inversión en Minería
(Ministerio de recursos naturales)

La inversión en minería ha tenido un retraso justamente porque las comunidades donde se realizarán los proyectos se oponen a los proyectos o sus requerimientos están en proceso de negociación entre el Estado y las posibles empresas mineras interesadas.

Otro factor que ha sido exógeno es que los precios de los metales han tendido también a la baja en el mercado internacional, haciendo menos atractivo la inversión de las empresas mineras a nivel mundial.

En la industria cementera se han aplicado varios controles en varias partes de su proceso, comenzando por la actividad minera, para la cual el gobierno expidió un control más minucioso de las concesiones mineras no metálicas que se otorgan por lo

general a la industria cementera. Se reformó la ley minera y se creó una tabla de regalías más acorde a la realidad actual.

Las minas no metálicas tienen menos impacto en cuanto a la exportación y explotación de los recursos, sin embargo, las empresas cementeras deben tener un plan de remediación ambiental luego de terminada la explotación de la concesión minera.

También deben cumplir con el cuidado en emisión de polvo para las comunidades cercanas, ruido, en caso de explotación con explosivos deben contar con los permisos legales pertinentes, un lugar adecuado de almacenamiento, cumplir con normas de seguridad y salud, cuidar la flora y la fauna del sector, así como los recursos hídricos de la zona y contar con un adecuado plan de contingencias en caso de ser necesario aplicarlo por alguna eventualidad.

Las materias primas necesarias para la elaboración del crudo para la elaboración del Clinker, producto base para la elaboración del cemento, son:

Caliza, arcilla, sílice, mineral de hierro, puzolana, elementos que se pueden encontrar en el país, el yeso es el único producto que se lo importa.

En el aspecto ambiental las empresas cementeras en su proceso de producción del Clinker, utiliza gran cantidad de energía al quemar el crudo en el horno a altas temperaturas que van entre los 1400 a 1800 grados centígrados, por lo que el consumo de combustibles es demasiado alto.

Por ello la industria con el fin de bajar su impacto con el medio ambiente, han implementado varios planes de acción como el uso de combustibles alternativos que ayuden a consumir productos de otras empresas que pueden ser contaminantes y que al quemarlos reducen el impacto ambiental, estos son: aceites quemados a nivel automotriz o industrial, plásticos, llantas, cascarilla de palma africana, cascarilla de arroz, entre otros.

Las emisiones de CO₂ también son controladas y premiadas con bonos de CO₂ que pueden generar ingresos económicos para las empresas que reducen su emisión y son cotizadas a nivel mundial.

Otra variable a ser medida en las fábricas de cemento es la emisión de polvo, para lo cual la industria invierte en potentes electrofiltros que ayudan a controlar este problema industrial.

El ruido es otro aspecto que se mide con el fin de no perturbar el medio ambiente, tanto de las comunidades como de la fauna del sector.

También se han desarrollado cementos con menor impacto ecológico como los llamados cementos puzolánicos o con adición, los cuales utilizan una menor proporción de Clinker, el cual consume mucho combustible que genera CO₂ en el proceso, por lo que, al añadir puzolana u otro tipo de adiciones calcáreas, polvo de altos hornos, u otros elementos ayudan a fórmulas de cemento beneficiosas para el medio ambiente.

Varias de las fábricas de cemento utilizan energía eléctrica generada por combustibles, por lo que al momento que el País genere electricidad hidroeléctrica y puedan soportar las necesidades de energía a las plantas cementeras, ayudará a reducir los costos de generación para la elaboración de cemento y por otra parte se utilizará energía limpia.

Por otra parte, las empresas cementeras han invertido en maquinaria nueva con últimas tecnologías no contaminantes, que ayudan a automatizar los procesos de producción con mejores prácticas internacionales (best practice), mejorando la eficiencia y eficacia de las plantas, por lo que su aporte al ambiente es positivo.

Los organismos gubernamentales tales como el INEN Instituto Ecuatoriano de Normalización, colabora con certificados que ayudan a las empresas a presentar una carta de calidad ante los consumidores que incluyen aspectos del cuidado medio ambiental.

Instituciones como las Universidades también son parte de los controles a través de sus laboratorios o centros de investigación.

3.1.4.4. RESULTADOS Y ANÁLISIS

De la investigación y recopilación de información realizada en cada nivel Meso, Macro, Micro y Meta, se ha elaborado un cuadro matriz con el fin de poder comprender su interacción, este cuadro resumen lo podemos visualizar en el anexo E, su

calificación por factores o agrupaciones, el peso de cada una, su ponderación y cálculo.

Cuadro 112.

COMPETITIVIDAD SISTÉMICA APLICADA A LA INDUSTRIA CEMENTERA

	PESO	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)
INDICE MACRO	30%	3,7	3,7	3,8	3,6	2,9	2,7
INDICE MICRO	35%	3,1	3,8	3,8	4,0	3,3	2,9
INDICE META	15%	2,4	2,7	2,8	3,1	2,7	3,0
INDICE MESO	20%	2,9	3,3	3,7	3,8	3,4	3,4
INTERRELACION	100%	3,1	3,5	3,6	3,7	3,1	2,9

Fuente: Anexo D Matriz y Calculo

Elaborado por autor

Cuadro 112.- Competitividad sistémica aplicada a la industria cementera.

Fuente: Elaborado por Autor

La calificación de varios conceptos cualitativos se realizó en base a la importancia de los mismos y en el impacto en la competitividad del país o del sector.

La forma de cálculo se aplica de la siguiente forma:

Ejemplo: la Dimensión Macro de la matriz del Anexo E, se divide agrupa en aspectos como Política Presupuestaria, Política económica, Política fiscal, etc. Cada una de las agrupaciones, tienen variables analizadas con cifras o cuantitativas y otras cualitativas, las que se califican del 1 al 5, siendo 1 pésimo, 2 malo, 3 medio, 4 Bueno y 5 excelente.

DIMENSIÓN MACRO																
		BASE PARA: MANTENER EQUILIBRIO INTERNO Y EXTERNO DEL SISTEMA ECONÓMICO DEL PAÍS Y PROMOVER SU CRECIMIENTO					5	EXCELENTE	2	MALO						
							4	BUENO	1	PESIMO						
							PESO	3	MEDIO							
	UNID	2011	2012	2013	2014	2015	2016	100%	2011	2012	2013	2014	2015	2016		
POLÍTICA PRESUPUESTARIA	Presupuesto SPNF	M\$	31190	34570	37260	39032	33586	29835	20%	3,0	4,0	5,0	5,0	4,0	2,0	
	Ing. Petrolero	M\$	12935	12220	11433	10906	6346	6965	10%	5,0	5,0	4,0	3,0	2,0	2,0	
	Ing. No petrolero	M\$	16489	19783	22630	23939	25942	22870	10%	3,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,0	
	Deficit presupuestal	M\$	-100	-824	-4348	-5314	-5091	-2187	40%	5,0	4,0	2,0	1,0	1,0	3,0	
	DEFICIT/SPNF	%	-0,3%	-2,4%	-11,7%	-13,6%	-15,2%	-7,3%	10%	5,0	4,0	2,0	1,0	1,0	3,0	
	Deuda externa Pública	M\$	10055	10872	12920	17582	20202	21267	5%	3,0	3,0	2,0	2,0	1,0	1,0	
	Deuda Interna Pública	%	4506	7781	9927	12558	12546	13079	5%	5,0	4,0	4,0	3,0	3,0	2,0	
	DE UN PRESUPUESTO EQUILIBRADO EN 2011 EL DEFICIT SE HA INCREMENTADO HASTA 2015 EN 2016 SE ESTIMA BAJARLO SEGÚN FUENTE OFICIAL. MANTENER UNA DISCIPLINA FISCAL ES CLAVE PARA EL ÉXITO DEL SISTEMA ECONÓMICO EL GOBIERNO ESTIMA CONTROLARLO EN 2016. AL BAJA DEL PRECIO DEL PETROLEO ES EVIDENTE VS NO PETROLEROS PRINCIPALMENTE POR MAYORES IMPUESTOS QUE IMPACTAN EN LA COMPETITIVIDAD vs DEUDA PÚBLICA PARA CUBRIR LOS DEFICIT DE PRESUPUESTO Y CAJA DEL GOBIERNO								INDICE	4,3	4,1	3,2	2,6	2,2	2,7	

Cuadro 113.- Dimensión macro.

Fuente: Elaborado por Autor

Calificamos cada año en base al rango del 1 al 5 según lo descrito, en el caso de la línea Presupuesto SPNF del Cuadro 113, se califica cada año desde el 2011 al 2016 tomando en cuenta la evolución positiva o negativa del mismo.

También ponemos un peso de cada una de los puntos analizados, en este caso, volviendo el caso del Presupuesto SPNF, el peso de importancia asignada para esta variable dentro de la política presupuestaria, es de 20%.

Sobre todas las variables de la política presupuestaria aplicamos el siguiente cálculo, la sumatoria de: el peso asignado en % a la variable por la calificación del año del 1 al 5. Cuadro 114.

CÁLCULO DE ÍNDICES

		DIMENSIÓN MACRO			
		5	EXCELENTE	2	MALO
		4	BUENO	1	PESIMO
		PESO	3	MEDIO	
		100%	2011		
POLÍTICA PRESUPUESTARIA	Presupuesto SPNF	20%	X	3,0 (Calificación año)=	0,6
	Ing.Petrolero	10%	X	5,0 (Calificación año)=	0,5
	Ing. No petrolero	10%	X	3,0 (Calificación año)=	0,3
	Deficit presupuestal	40%	X	5,0 (Calificación año)=	2,0
	DEFICIT/SPNF	10%	X	5,0 (Calificación año)=	0,5
	Deuda externa Pública	5%	X	3,0 (Calificación año)=	0,2
	Deuda Interna Pública	5%	X	5,0 (Calificación año)=	0,3
		INDICE		Sumatoria de Ponderación	4,3
<p>INDICE Sumatoria de =Presupuesto SPNF Peso 20% *Calificación año 2011 (3) + Peso Ing.Petrolero 10% * Calificación año 2011 (5) + Ing. NO Petrolero 10% * Calificación año 2011 (3) + Deficit presupuesto 40% *(5)+ DEFICIT/SPNF 10%*(5) + Deuda externa Pública 5%*(3)+ Deuda interna Pública 5% (5) = 4,3</p>					

Cuadro 114.- Cálculo de índices

Fuente: Elaborado por Autor

De igual forma se toma los índices de cada Dimensión Macro, Micro, Meta y Meso y si aplica la misma forma de cálculo Cuadro 115:

CÁLCULO DE ÍNDICES POR PESO DE CADA VARIABLE MACRO

	PESO	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)
POLÍTICA PRESUPUESTARIA	20%	4,3	4,1	3,2	2,6	2,2	2,7
POLITICA ECONÓMICA	30%	3,6	3,5	3,9	3,7	2,9	2,4
POLITICA FISCAL	25%	3,3	3,6	3,6	3,7	3,7	3,5
POLITICA MONETARIA	5%	3,9	3,4	3,9	4,0	3,4	2,9
POLITICA COMERCIAL	15%	3,6	4,2	4,0	3,9	2,4	1,9
POLITICA CAMBIARIA	5%	4,0	4,0	5,0	5,0	3,0	3,0
INDICE MACRO	100%	3,7	3,7	3,8	3,6	2,9	2,7

Cuadro 115.- Cálculo de índices por peso de cada variable macro

Fuente: Elaborado por Autor

Las variables principales analizadas en el nivel Macro presentan una estabilidad durante el periodo 2011-2014, comenzando un deterioro en los índices a partir de

2015-2016, el mantener el equilibrio interno y externo de la economía por parte del gobierno causa un cambio de las reglas de juego, como un incremento de impuestos, baja de la demanda o consumo, barreras arancelarias, etc, que causan afecto en el entorno competitivo de las empresas.

Un análisis con mayor detalle se encuentra en el Anexo E

	PESO	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)
MERCADO CEMENTO	30%	2,4	4,0	4,0	4,1	3,8	3,2
INDICADORES ECONOMICOS INDUSTRIA CEMENTERA	25%	3,1	3,5	4,4	3,8	2,4	1,8
ESTRATEGIA S CRECIMIENTO	20%	3,4	4,1	3,1	4,2	3,5	3,2
IMPACTO INMOBILIARIO	10%	3,3	3,0	3,0	3,7	3,7	3,7
POLITICA LOCAL (EXPORTACIÓN)	5%	3,0	4,0	4,0	4,0	2,0	2,0
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	10%	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
INDICE MICRO	100%	3,1	3,8	3,8	4,0	3,3	2,9

Cuadro 116.- Cálculo de índices por peso de cada variable micro
Fuente: Elaborado por Autor

Los índices Micro presentan estabilidad en los niveles de competitividad de la industria cementera, las empresas mantienen un buen nivel de gestión y rentabilidad, principalmente las empresas cementeras privadas. Un análisis más amplio se encuentra en el anexo E.

	PESO	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)
ORGANIZACIÓN POLITICA,JURIDICA Y ECONÓMICA	35%	3,0	3,0	3,5	3,8	2,9	3,0
FACTORES SOCIO CULTURALES	30%	2,3	2,4	2,7	2,7	2,7	2,7
SUSTITUCION IMPORTACIONES	15%	3,0	3,6	2,4	2,8	3,4	3,4
ESCALA DE VALORES	20%	1,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0
INDICE META	100%	2,4	2,7	2,8	3,1	2,7	3,0

Cuadro 117.- Cálculo de índices por peso de cada variable Meta
Fuente: Elaborado por Autor

A nivel meta la estabilidad de la política del gobierno se mantiene estable de acuerdo su plan estratégico y de gobierno, sin embargo pese que el actual gobierno de Rafael

Correa se ha mantenido 9 años continuos, un cambio profundo se lograra a mediano y largo plazo, esperemos que los cambios positivos como un cambio socio cultural mediante la educación, la investigación y desarrollo, la sustitución de la matriz productiva, un cambio de valores en contra la corrupción, se mantengan y crezca en las siguientes generaciones.

Lo que si analizamos en este estudio es que se debe incrementar e incentivar una mayor participación de la empresa privada, las inversiones privadas y un crecimiento conjunto entre estado y sector privado darán como resultado sinergias más eficientes y efectivas para un entorno más competitivo.

En este nivel un cambio de gobierno en las elecciones presidenciales, podría hacer variar la tendencia en los índices de competitividad. El anexo E cubre varios de estos aspectos.

	PESO	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)
INFRAESTRUCTURA FISICA (PRESUPUESTOS)	35%	3,0	3,4	4,1	4,5	3,9	3,9
EDUCACIÓN & TECNOLOGÍA	25%	3,2	3,9	4,5	4,5	3,9	3,9
INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL	20%	3,6	3,6	3,6	3,4	3,2	3,2
AMBIENTAL	5%	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
REGIONAL	5%	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
SELECTIVA DE IMPORTACIONES Y DE EXPORTACIONES	10%	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
INDICE MESO	100%	2,9	3,3	3,7	3,8	3,4	3,4

Cuadro 118.- Cálculo de índices por peso de cada variable meso

Fuente: Elaborado por Autor

Finalmente el estudio mide una estabilidad en el nivel meso, principalmente dado que la inversiones realizadas a nivel de infraestructura por parte del gobierno están en su fase final y tendrá sus resultados positivos, como las nuevas macro hidroeléctricas,

carreteras, comunicaciones, escuelas, etc. El cuidado medio ambiental también se ha potenciado y concientizado a nivel empresarial y en la sociedad. En el anexo E podemos apreciar un resumen sobre estos aspectos.

3.1.4.5. MEJORAS EN COMPETITIVIDAD DEL SECTOR CEMENTERO ANÁLISIS FODA Y ESTRATÉGICAS 2015-2016

Dentro de los objetivos estratégicos se proponer las posibles mejoras estratégicas de competitividad del sector cementero interno y externo, el análisis FODA de las empresas y del sector de la industria cementera, permite proponer algunas estrategias, sean estas: ofensivas o defensivas, de reorientación y hasta de supervivencia que podrían mejorar su competitividad y en otros mercados.

La primera en analizar es Lafarge-Holcim, empresa líder en ventas en el país, una de las diez principales empresas del país y de la mayor pagadora de impuesto a la renta. Mantiene también una red de comercialización importante, DISENSA y vende hormigón y agregados directamente al mercado a nivel nacional.

Es parte una la mayor cementera del mundo luego de la fusión Lafarge-Holcim a nivel mundial, por lo que su aporte a nivel de tecnología en sistemas constructivos es importante a través de la gama de productos y asesoría técnica, en infraestructuras importantes como en puentes, hidroeléctricas, puertos, etc.

El aporte al país también se encuentra en su inversión de 400 Millones de dólares en la ampliación de su nueva línea de Clinker y de molienda en la ciudad de Guayaquil, con nueva tecnología de punta en operación y cuidado ambiental.

EL consumo de combustibles alternativos, nuevas plazas de trabajo, sustitución de importación de Clinker que evita salida de divisas del país, son los principales aportes al país.

Como líder del mercado y con una capacidad instalada con la cual podría suplir la demanda total del mercado actual, podría tener como estrategias el desarrollar nuevos productos y servicios para nuevos mercados incluyendo la exportación.

Esta estrategia podría tener mercados más diversificados, incrementando su fuerza comercial y alianzas estratégicas con mayor número de productos para su canal de comercialización. Cuadro 119.

Matriz FODA			LAFARGE - HOLCIM
	<p>Fortaleza</p> <p>Lider de mercado y recordación de marca</p> <p>Red de comercialización estructurada (DISENSA)y Hormigón</p> <p>La Mayor planta del país y Mejor ubicación geográfica</p> <p>Molienda de cemento en el centro del País (Latacunga)</p> <p>Parte de la Mayor multinacional cementera</p> <p>Tecnología y Recursos</p>		<p>Debilidades</p> <p>Inversión alta en maquinaria y equipo sobredimensionada</p> <p>Una de las 5 principales empresas del país (muy visible)</p> <p>Estructura organizacional muy pesada</p> <p>Dos productos estrellas</p> <p>Fuerte(saco)HE(granel)referente mercado</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Capacidad instalada para exportación</p> <p>Apertura de nuevos canales de distribución</p> <p>Capacidad excedente cubre estacionalidad</p>	<p>Estrategias Ofensivas (F+O)</p> <p>Incrementar número de franquiciados y canasta de productos</p> <p>Incrementar fuerza comercial y alianzas estratégicas</p>		<p>Estrategias de Reorientación (O+D)</p> <p>Mejorar la eficiencia operativa y administrativa</p> <p>Exportar Cemento o Clinker</p>
<p>Amenazas</p> <p>Caida del mercado de la construcción</p> <p>Tope de crecimiento por ley competencia</p> <p>Importación de clinker y/o cemento</p> <p>Competencia agresiva</p>	<p>Estrategias Defensivas (A+F)</p> <p>Desarrollo de nuevos productos y servicios</p> <p>Potenciar la red de Franquicias</p>		<p>Estrategias de Supervivencia (A+D)</p> <p>Bajar costos de producción y mantener eficiencia</p>

Fuente :Elaborado por autor

Cuadro 119 – Foda y Estrategias Lafarge-Holcim
Fuente: Elaborado por Autor

Dada las circunstancias de contracción del mercado de la construcción en estos dos últimos años principalmente, su gran capacidad sobredimensionada hace que sus costos de operación sean altos, por lo que se debería pensar en parar una de sus líneas de producción y buscar reducir costos que podrían ser innecesarios por el momento.

Cuidar el flujo de caja, bajando los días de crédito promedio y ampliar el pago a proveedores Dada su ventaja geográfica al estar situado en la zona de mayor población de país, como es Guayaquil y la zona litoral, estar en el puerto principal del país y existir varias industrias en la zona, le permiten tener servicios de mantenimiento competitivos en costo y calidad. Por otra parte, la oferta de transporte pesado en la zona es el de mayor movimiento del país con costos bajos.

Respecto al análisis FODA de Unacem Ecuador Cuadro 116, esta empresa es la segunda de participación del país con su 23% de participación de mercado, aún lejos de la participación de mercado del líder Lafarge-Holcim, su nivel de gestión es uno de los más eficientes a nivel empresarial según sus índices financieros analizados en este estudio. Su capacidad instalada está ocupada al 90% lo cual hace eficiente su operación.

La estrategia recomendada es la promoción de su gama de productos que son diferenciadores de la competencia, también el incremento de nuevos mercados en provincia más lejanas dado que sus mercados naturales son pequeños en cuanto a población y demanda, como la provincia del Carchi y de Imbabura. Quito es un mercado competitivo del cual posee un porcentaje importante del 50% aproximadamente según datos históricos del INECYC.

Aunque el costo de transporte es un limitante para el crecimiento en nuevos mercados dada su ubicación geográfica, la rentabilidad en cemento podría apalancar el crecimiento en mercados más lejanos en forma competitiva. Cuadro 120.

FODA Y ESTRATEGIA UNACEM ECUADOR

		Matriz FODA	UNACEM ECUADOR
		Fortaleza	Debilidades
		Distribución independiente	Una sola Planta al Norte del país (Zona no industrial)
		Gama de productos	Costo competitivo de llegada flete
		Investigación & Desarrollo	Capacidad de producción versus competidores
		Entrega puerta a puerta	Mercados importantes de consumo en zonas lejanas
		Asistencia Técnica	
		Parte de Grupo Regional	
		Alto nivel de Seguridad Industrial	
Oportunidades		Estrategias Ofensivas (F+O)	Estrategias de Reorientación (O+D)
Presencia Nacional (Nuevos Mercados)		Promover gama de productos y servicios	Incrementar la capacidad de producción
Combustibles Alternativos		Incrementar número de distribuidores País	Nueva planta cerca de mercado atractivos
Incremento de capacidad			Bajar costos Combustibles alternativos, Mat. Primas
Amenazas		Estrategias Defensivas (A+F)	Estrategias de Supervivencia (A+D)
Replica de Gama de productos		Desarrollo de nuevos productos y servicios	Alianzas estratégicas en el Sector construcción
Incremento de capacidad de la competencia		Estudio de incremento de capacidad vs crecimiento de mercado	Bajar costos de producción y mantener eficiencia

Fuente: Elaborado por autor

Cuadro 120 – Foda y Estrategias UNACEM

Fuente: Elaborado por Autor

Si bien su capacidad de producción es la ideal actualmente dado la caída del mercado, para un crecimiento del mercado a futuro, será un problema ya que se podría perder participación de mercado si no se prevé un incremento de capacidad que acompañe al crecimiento del mercado o en un incremento de participación de mercado.

Por lo que se debe realizar el estudio necesario para incrementar su capacidad de producción y un posible crecimiento en otra zona estratégica del país, donde exista un mercado de consumo más cercano, como la costa del país, materias primas más cercanas y zonas industriales más desarrolladas, pues al ser la única empresa industrial en su importancia en la zona de Imbabura pierde competitividad en: servicios

industriales, mantenimiento, transporte competitivo, tamaño de mercado, mayor opción de contratación de personal capacitado industrial, etc.

Otra alternativa de competitividad de la empresa UNACEM podría enfocarse al incrementar productos en la rama del hormigón, agregados y servicios técnicos especializados, en forma directa o a través de alianzas estratégicas con otras empresas del sector de la construcción. Cuadro 121

FODA Y ESTRATEGIA UCEM

		Matriz FODA	UCEM
	Interno	<p>Fortaleza</p> <p>Dos Plantas Industriales Centro y Sur del País en zonas industriales</p> <p>Negocios Relacionados Hormigonera, prefabricados</p> <p>Parte de Grupo Regional y del Estado Ecuatoriano</p>	<p>Debilidades</p> <p>Falta de capacidad de producción de clinker</p> <p>Costos de Producción alto</p> <p>En proceso de reestructuración de pública a mixta</p> <p>Un solo producto comercial</p> <p>Producto bajo precio percibe con calidad</p>
	Oportunidades	<p>Estrategias Ofensivas (F+O)</p> <p>Desarrollo de nuevos productos y servicios</p> <p>Potenciar imagen de Marca</p> <p>Desarrollar nuevos mercados</p>	<p>Estrategias de Reorientación (O+D)</p> <p>Mejorar la eficiencia operativa y administrativa</p> <p>Incrementar la capacidad de producción en Clinker para bajar o dejar de importar clinker</p>
	Amenazas	<p>Estrategias Defensivas (A+F)</p> <p>Desarrollo de nuevos productos y servicios</p> <p>Cambiar imagen empresa estatal a privada</p> <p>Fortalecer relación empresas relacionadas</p>	<p>Estrategias de Supervivencia (A+D)</p> <p>Potenciar inversiones con incremento de volumen ventas</p> <p>Bajar costos de producción y mantener eficiencia</p> <p>Mejorar Percepción Marca producto vs precio/Calidad</p>
	<p>Capacidad Instalada Potencial</p> <p>Presencia Nacional(Nuevos Mercados)</p>		
	<p>Competencia experiencia Multinacional</p> <p>Limitado recursos y dependencia mercado</p> <p>Debil imagen corporativa</p>		

Fuente: Elaborado por Autor

Cuadro 121 – Foda y Estrategias UCEM

Fuente: Elaborado por Autor

Respeto a UCEM, su transición de una empresa cementera del estado a una empresa mixta estado-privado, con administración del nuevo socio estratégico del Grupo Gloria del Perú, podría tener oportunidades estratégicas interesantes a futuro, como: Mejorar la eficiencia en su gestión administrativa con el conocimiento empresarial del nuevo socio privado. Otro punto importante es el tener dos plantas cementeras, una en el

centro sierra del país como es la planta en la ciudad de Chimborazo, la cual esta equidistante a todas las provincias del país, con una capacidad utilizada de 50% aproximadamente y potencialmente competitiva en nuevos mercados, y la segunda planta en la zona sur del país, donde existe un mercado minero en crecimiento a futuro.

El incremento de capacidad de producción de Clinker es una decisión estratégica clave, pues es la única empresa cementera que al momento cuenta con un déficit de producción de Clinker versus su capacidad de molienda de cemento. La nueva inversión que se prevé es de 240 Millones de dólares. Con ello podrían mejorar su competitividad en costos y en mantener una calidad homogénea al contar con un Clinker controlado por su gestión productiva propia.

Los índices financieros muestran algunas oportunidades de mejora, como en la gestión de capital de trabajo, mayor costo de oportunidad en su rentabilidad como negocio cementero, bajar costos operativos, y mejorar su presencia de marca en el mercado.

Potenciar sus empresas relacionadas como productos y servicios de hormigón, agregados y servicio técnico, es finalmente un aspecto estratégico importante por parte de UCEM, pues al contar con estos productos y servicios, su promoción y mejoramiento de los mismos ayudara a incrementar su presencia en mercado y potenciar la demanda de productos y servicios.

Una vez analizada cada empresa cementera en un formato FODA y estrategias, el análisis como sector es importante también analizarlo. Cuadro 122.

FODA Y ESTRATEGIA INDUSTRIA CEMENTERA

Matriz FODA		INDUSTRIA CEMENTERA
	<p>Fortaleza</p> <p>Oligopolio 3 cementeras Cementerías ubicadas en zonas diferentes del país Personal calificado red de distribuidores bien definidos infraestructura adecuada para distribución(transporte) Tecnología y Recursos Producto insustituible</p>	<p>Debilidades</p> <p>Inversión alta en maquinaria y equipo Alta inversión en Innovación y Desarrollo Proceso de producción muy especializada</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Capacidad instalada para exportación Apertura de nuevos canales de distribución Capacidad excedente futuro crecimiento Impulso de nuevos sistemas constructivos</p>	<p>Estrategias Ofensivas (F+O)</p> <p>Empresas definir Políticas Comerciales no Oligopolicas Competitividad en todo el país Gama de productos acorde a necesidades mercado Canal de distribución integrales a servicio del sector Construcción</p>	<p>Estrategias de Reorientación (O+D)</p> <p>Mejorar la eficiencia operativa y administrativa Bajar nivel de producción o utilización de equipo estrictamente necesario Producción más amigable medio ambiente</p>
<p>Amenazas</p> <p>Caída del mercado de la construcción Sector estratégico sujeto a altos controles Importación de clinker y/o cemento Competencia agresiva Crisis socio-económicas</p>	<p>Estrategias Defensivas (A+F)</p> <p>Exportar Cemento o Clinker Invertir en medio ambiente y en comunidades Capacitación al sector de la construcción sistemas constructivos Conocimiento del mercado y de clientes finales</p>	<p>Estrategias de Supervivencia (A+D)</p> <p>Bajar costos de producción y mantener eficiencia Combustibles alternativos no contaminantes</p>

Fuente: Elaborado por autor

Cuadro 122 – Foda y Estrategias Industria Cementera

Fuente: Elaborado por Autor

Al existir un mercado cementero oligopólico con tres jugadores del cual Holcim es el líder y con mayor participación de mercado, lo ideal es que las tres empresas mantengan una participación de mercado más equitativa, esto es un 33,33% de participación de mercado de cada uno de los actores, lógicamente esto depende también de la estrategia de inversiones necesarias para llegar a esta aspiración pues de ser así, el mercado debería de crecer a una demanda de 15Mtn de cemento año para que Holcim con su capacidad de 5,5Mtn y 90% de capacidad instalada tenga un 33,33% de participación de mercado, UNACEM y UCEM deberían incrementar su capacidad de 1,6Mtn a 5,5Mtn cada una de las empresas, para lograr esta mercado ideal equilibrado, lo cual podría significar inversiones superiores a 500MUSD por cada actor.

En cuanto a zonas geográficas las empresas cementeras están estratégicamente ubicadas, al Norte la empresa UNACEM en la provincia de Imbabura en la ciudad de Otavalo. En el centro del País en la región sierra esta UCEM con Cementos Chimborazo en la ciudad e Riobamba y en la costa centro, la planta de Holcim en la Ciudad en la ciudad de Guayaquil y una molienda en Latacunga centro norte de la sierra ecuatoriana.

Para finalizar UCEM cuenta también con una planta en el Sur del País, en la ciudad de Azogues, provincia del Cañar. Sin embargo, la empresa que mayor provecho ha obtenido por su posición geográfica estratégica, es la planta de Holcim ubicada en la ciudad de Guayaquil, por su importante mercado de la costa, costos de producción, servicios industriales, transporte competitivo, facilidad mano de obra competitiva, etc. Un elemento importante para regular las prácticas oligopólicas es la promulgación de la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado (Ley de Competencia) desde octubre de 2011.

En cuanto al desarrollo de nuevos productos, servicios y sistemas constructivos, el sector cementero tiene muchos que desarrollar e investigar en nuestros mercados, pues existe oportunidad de encontrar segmentos muy especializados que necesitaran nuevos productos, como el Metro de Quito, edificios de 8 a 40 pisos de altura, celeridad en ejecución de obras, es decir hacerla en cortos periodos de tiempo, lo que implica nuevos sistemas constructivos. Esto crea oportunidades de negocio y de crecimiento del sector de la construcción.

La relación con las comunidades donde se obtiene las materias primas y su desarrollo son aspectos importantes que no solamente ayudan para el desarrollo del sector y su gente, sino para el cuidado medio ambiental, generar fuentes de trabajo sostenibles.

Hablando de temas ambientales la industria cementera puede ser un aliado estratégico para la conservación ambiental y solucionar varios pasivos ambientales tales como, utilizar llantas usadas como combustible alternativo, plásticos, basura combustible o desechos reciclados, aceite quemado que por lo general van a parar a los ríos, combustibles pesados, material orgánico de desecho, madera reciclable, cascarilla de arroz, etc.

También debería analizarse la oportunidad de exportar productos tales como cemento, Clinker o conocimiento técnico, pues si podemos lograr competitividad internacional, esto repercutirá positivamente en la competitividad local, más aún si empresas como Lafarge Holcim son parte de un grupo Multinacional que puede apalancar esta aventura a nivel mundial, aprovechando de su capacidad instalada en la ciudad de Guayaquil, cerca de un importante puerto comercial.

Sin duda dada la importancia del sector de la construcción que aporta un 10% aproximadamente del PIB total del país, el sector estratégico de la industria cementera tiene una importancia relevante, más aun cuando la producción está basada en materia prima local del país principalmente, mano de obra para el sector de la construcción y un motor de dinamismo en el aparato productivo del país en forma multiplicadora,

hacen de este estudio una herramienta importante de conocimiento del sector y su aporte al desarrollo del país, desde la minera, la industria, comercio y la tecnología

Clasificando las estrategias que permitan mejorar en los niveles de competitividad cementero interno y externo con una visión Macro, Meso, Micro y Meta, se propone, dada la situación actual económica el buscar un equilibrio que permita frenar la caída del PIB y estabilizar la parte Macro, permitiendo un entorno competitivo con reglas claras, como alianzas entre el gobierno y el sector privado que permitan inversiones conjuntas.

El nivel Meta y Meso es también importante dado que a finales de 2016 comenzaran las elecciones para la Presidencia de la República del Ecuador, lo que puede causar una paralización de algunas inversiones o actividades hasta conocer si el actual gobierno tiene posibilidad de seguir con su proyecto político con la ganancia de un candidato propio o gana la oposición al gobierno con un candidato que gane las elecciones y cambio el modelo político y económico aplicado hasta la fecha.

Y a nivel micro mantener una política de estabilidad competitiva adaptándose al nuevo entorno para lo cual resumimos las principales estrategias en el siguiente cuadro 123

Estrategias para mejorar los niveles de competitividad	
MACRO	Promoveer los APPs (Alianzas publicos privados) para compartir riesgo en la inversión de infraestructura pública
META	Promover la distribución multimarca en la cadena de venta que permita al consumidor la mejor opción de producto
	Mantener una conducta competitivida dentro de los parametros éticos y legales evitando practicas Oligopolicas que perjudiquen al consumidor final
MICRO	Mejorar la competitividad local mediante una gama de productos de acuerdo a necesidades en nichos de mercado a partir me mejoramiento de los procesos productivos, investigación y desarrollo
	Sustituir combustibles fosiles por combustibles alternarivos que ayuden al cuidado del medio ambiente(palma, aceite quemado, basura, desecho plástico,etc)
	Equilibrar participación de mercado por parte las tres cementeras en base a un plan estratégico de largo plazo
MESO	Equiparar su capacidad de producción y ubicación geográfica que promueva el desarrollo de otros mercados y las fuentes de trabajo en nuevas zonas del país
	Prepararse para compertir en el mercado internacional (exportación)
	Buscar sinergias con el estado y el sistema educativo para incentivar la Innovación &Desarrollo con recurso humano capacitado
	Contribuir con la estabilidad económica del país con reducción de costos, no incremento de precios

Fuente: Elaborado por auto

Cuadro 123 – Estrategias para mejorar los niveles de competitividad

Fuente: Elaborado por Autor

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

1. El modelo de competitividad sistémica ha permitido recabar información en los diferentes niveles macro, micro, meta y meso, comprendiendo su interacción y los impactos a nivel de competitividad en el sector cementero sobre todo en al nivel micro, desarrollando una matriz que ayuda a comprender, medir, analizar y concluir sobre el nivel de competitividad. Anexo E
2. La industria cementera ecuatoriana es competitiva en la medida que existen tres jugadores (Oligopolio) que tiene el 100% del mercado del país y mantienen su liderazgo dentro de la zona de influencia de cada empresa. Una de ellas tiene una participación de mercado superior al 60%.
3. La industria del cemento está preparada con su capacidad de producción que supera la demanda actual de cemento en el país, por lo que podría soportar un crecimiento de la demanda de por lo menos un 35% superior a las condiciones actuales de mercado, en forma competitiva.
4. La industria cementera tiene capacidad de producción para la exportación de cemento y Clinker, sobre todo el líder del mercado, por sus bajos costos de producción, capacidad instalada, cercano a un puerto importante del país y recursos financieros.

5. El líder del mercado no necesariamente es el líder en competitividad, Unacem Ecuador mantiene índices financieros y de gestión superiores a la del líder sin olvidar que esta empresa fue adquirida a La empresa Lafarge quien se fusiono a nivel mundial con la empresa cementera Holcim y luego vendida a Unacem Perú.
6. Las empresas cementeras públicas pueden mejorar su competitividad más aún luego de la fusión de las dos empresas Cementos Chimborazo y Guapán y el ingreso de un socio estratégico cementero del Grupo Gloria de origen peruano.
7. El nivel de inversión del gobierno ha sido importante es el sector de la construcción, en sus macro obras, en su política de inversiones estratégicas que, si bien han tenido un retraso por la actual situación de disminución de liquidez del Gobiernos, las mismas tienen una planificación estructurada.
8. La vivienda es promovida por el gobierno a través del sistema financiero y con el potente impulso del BIESS, en especial en condiciones de plazo de crédito hasta 25 años plazo y tasas de interés competitivas del mercado financiero.
9. La caída del mercado cementero si bien impactó al volumen de venta, las empresas cementeras privadas pudieron adaptarse a la nueva situación de mercado, manteniendo índices de rentabilidad adecuados. La industria cementera es uno de los sectores que más recauda y paga impuestos.

10. La caída del mercado cementero si afectó a las empresas cementeras, y a las estatales principalmente, que ya venía con un cambio estructural importante y con miras al ingreso de un socio estratégico.

11. La caída del mercado cementero se debió principalmente por el impacto de la caída del precio del petróleo, la afectación de la balanza comercial en productos no petroleros por la revaluación del dólar a nivel mundial lo que hizo perder la competitividad de los productos ecuatorianos frente a países que pueden devaluar la moneda, propia del país.

12. Los principales retos es la inversión en infraestructura pública e industrial, reducir costos logísticos; direccionar el crecimiento del mercado interno a través de la innovación a la mejora del ambiente de negocios y reducir las regulaciones; promover reformas estructurales en el ámbito de la política fiscal, mercado laboral, y energía; mejorar el marco social y la legislación relacionada a los negocios y; mejorar sistema financiero para incrementar el ahorro, proveer mayor acceso al crédito para las empresas, y reducir gasto del gobierno.

4.2 RECOMENDACIONES

1. las autoridades de competencia debe realizar un análisis, que transparente sobre cualquier manejo del mercado y prácticas comerciales que podrían limitar o distorsionar la competitividad, dadas las condiciones Oligopólicas.
2. Estimular nuevas inversiones de ampliación de las empresas cementeras en otras plazas o mercados distintos a los actuales, para que equilibren su zona de influencia.
3. Identificar y trabajar para eliminar las barreras arancelarias y restricciones que impiden la liberación del mercado regional, que permitan una competencia más equitativa en beneficio de los consumidores.
4. Proporcionar el Estado mayor incentivo en Investigación y desarrollo para que la industria invierta más recursos y promueva la práctica de los estudiantes universitarios con fines de innovación. Sobre todo que las empresas multinacionales compartan y difundan sus I&D obtenidas a nivel mundial.
5. Incentivar el uso de este modelo sistémico para homologar un estudio del sector cementero y tener una información única y con índices de seguimiento mensual, trimestral y anual, que permita su efecto en sector de la construcción y en el PIB del país.

6. Se hace necesario que haya una disposición al diálogo entre los actores sociales que asegure la coordinación entre los niveles meta, macro, meso y micro; a fin de fortalecer las ventajas nacionales de innovación y competitividad, apuntando a procesos sociales de aprendizaje y comunicación.

7. Los países de la región latinoamericana deberían formular políticas económicas, donde se reconozca el rol primordial que tanto, el mercado como el Estado, deben desempeñar, un rol activo para que la economía funcione, formulando estrategias de desarrollo que permitan el crecimiento y consolidación de los sectores.

8. Promover la inversión extranjera y los incentivos en innovación y desarrollo a la empresa privada, será un motor para la economía, el desarrollo del recurso humano, mejor calidad de vida, en conjunto con el apoyo estratégico del gobierno de turno, con políticas Meso y Meta que permitan un crecimiento y un cambio positivo en forma sostenida.

ANEXO A

The IMD World Competitiveness Yearbook (WCY)

En América Latina se puede observar un patrón de descenso. Chile pasó del lugar 31 al 35, Perú del 50 al 54, Argentina del 58 al 59 y Venezuela permanece al fondo de la tabla. Colombia continúa en el lugar 51.

Entre las grandes economías emergentes, Brasil (55 al 56) y Sudáfrica (52 al 53) cayeron levemente, China (23 al 22) y México (41 al 39) experimentaron mejoras mientras que India permanece en el mismo lugar (44.)

Fuente: IMD.

(<http://imco.org.mx/competitividad/anuario-de-competitividad-mundial-2015-via-imd/>, 2016)

(CENTER, 2016)

OVERALL RANKING AND COMPETITIVENESS FACTORS

	OVERALL				Economic Performance			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Argentina	54	55	54	52	28	30	30	30
Australia	9	13	14	17	13	22	24	28
Austria	18	11	12	12	14	10	12	13
Belgium	22	23	24	23	12	18	18	20
Brazil	44	44	51	54	30	47	42	51
Canada	23	24	27	24	42	49	49	47
China	7	6	7	7	10	10	11	10
China Hong Kong	1	1	2	4	4	4	4	4
China Taiwan	19	22	21	22	3	3	3	4
Czechia	44	32	40	31	4	22	27	40
Croatia	58	57	58	59	34	34	36	37
Denmark	25	22	22	22	24	20	20	24
Denmark	12	12	12	9	40	31	32	32
Egypt	23	21	24	20	21	26	29	44
France	15	17	17	18	27	40	46	52
France	29	29	28	27	32	32	32	32
Germany	10	8	8	8	8	7	8	8
Greece	54	56	54	57	58	56	59	60
Hungary	47	42	50	48	44	33	44	37
India	31	33	33	34	42	44	42	44
India	32	32	40	44	18	21	27	31
Indonesia	37	42	39	37	32	32	33	24
Ireland	24	20	17	15	38	27	24	18
Israel	37	19	19	24	26	24	24	20
Italy	42	40	44	44	28	29	32	41
Japan	24	27	24	21	27	24	22	24
Japan	33	49	34	32	33	34	37	39
Kazakhstan	24	22	24	22	22	22	22	21
Korea Rep.	20	21	21	24	12	17	20	18
Lithuania	45	24	31	24	32	46	40	32
Luxembourg	11	10	10	11	9	6	5	4
Malaysia	14	14	12	14	7	10	7	8
Malta	28	27	22	41	14	14	14	14
Netherlands	4	4	4	5	1	1	1	2
Netherlands	14	11	14	14	18	8	11	12
New Zealand	51	24	22	20	33	41	34	27
Norway	13	8	8	10	16	16	12	14
Norway	42	44	42	40	30	34	32	44
Norway	40	42	34	42	39	40	37	34
Poland	24	24	22	24	31	30	24	24
Portugal	40	41	44	43	30	32	34	42
Qatar	8	10	10	10	2	2	2	2
Romania	50	32	30	47	49	52	47	47
Russia	49	46	42	38	42	40	34	40
Singapore	2	4	2	2	5	5	5	5
Slovakia	42	47	43	44	37	33	32	34
Slovenia	31	31	32	32	42	40	32	42
South Africa	32	30	32	32	34	31	31	34
Spain	22	29	40	39	47	51	52	49
Sweden	4	5	4	5	10	11	14	10
Switzerland	3	2	1	1	1	1	1	1
Taiwan	14	10	12	11	8	12	14	11
Taiwan	27	20	27	27	10	12	9	12
Turkey	29	28	27	40	44	34	41	38
USA	26	14	8	8	12	11	8	12
Ukraine	27	26	49	49	43	40	30	40
United Kingdom	20	18	18	19	14	19	12	14
USA	1	1	1	1	1	1	1	1
Venezuela	55	29	40	40	39	39	40	31

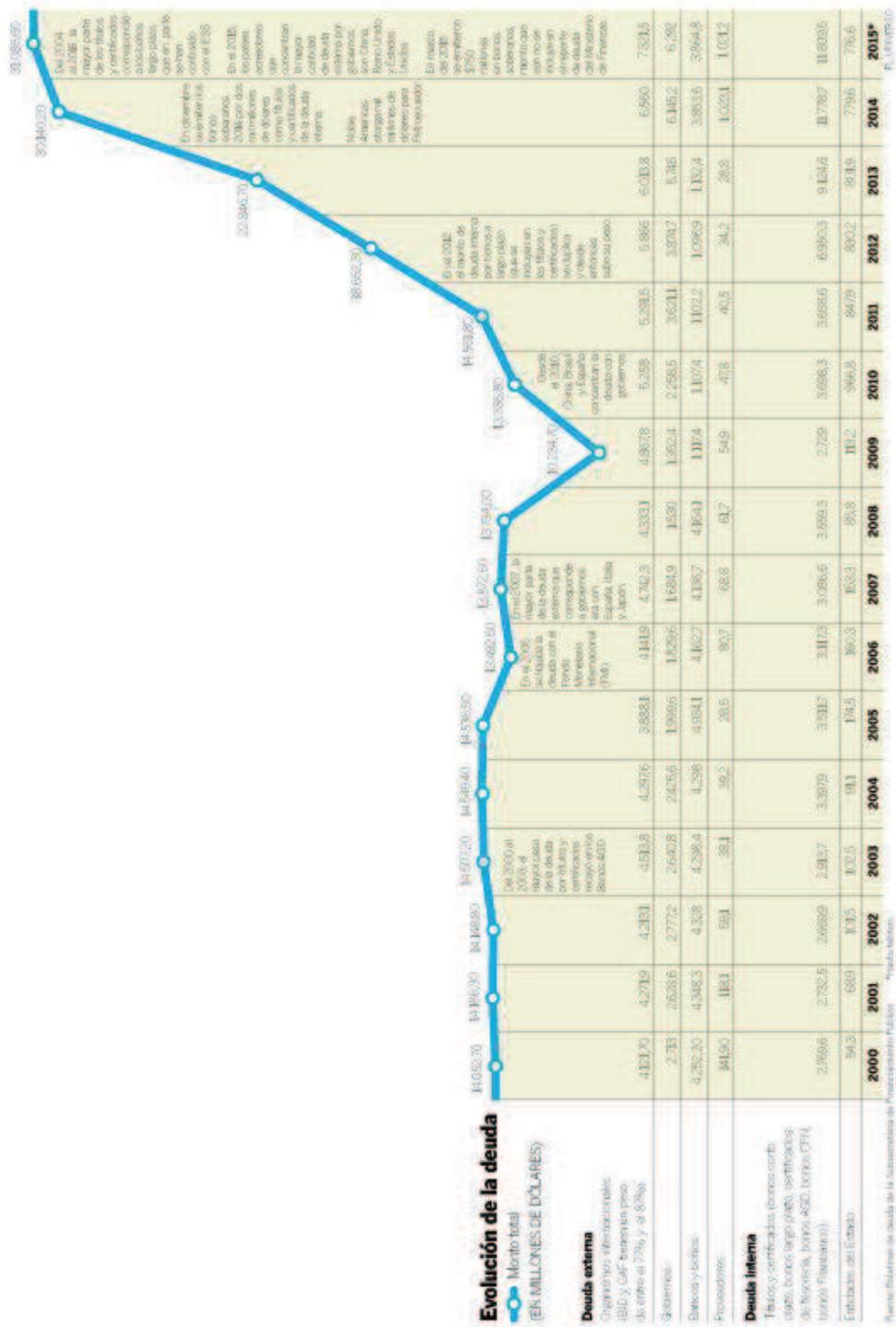
THE 2015 IMD WORLD COMPETITIVENESS SCOREBOARD

COMPETITIVENESS SCOREBOARD (RANK 1-25)		COMPETITIVENESS SCOREBOARD (RANK 26-41)	
1	USA	26	UK
2	USA	27	UK
3	USA	28	UK
4	USA	29	UK
5	USA	30	UK
6	USA	31	UK
7	USA	32	UK
8	USA	33	UK
9	USA	34	UK
10	USA	35	UK
11	USA	36	UK
12	USA	37	UK
13	USA	38	UK
14	USA	39	UK
15	USA	40	UK
16	USA	41	UK
17	USA	42	UK
18	USA	43	UK
19	USA	44	UK
20	USA	45	UK
21	USA	46	UK
22	USA	47	UK
23	USA	48	UK
24	USA	49	UK
25	USA	50	UK

The IMD World Competitiveness Scoreboard presents the 2015 overall strength for the 61 economies covered by the WCY. The economies are ranked from the best to the least competitive and the results from the previous year's scoreboard (2014) are shown in brackets. The scores shown to the left are actual values of the WCY generated for the unique purpose of constructing charts and graphs.

ANEXO B

Deuda externa



Fuente: <http://www.eluniverso.com/2015/04/12/infografia/4756776/deuda-pais-crecio-18000-millones> (UNIVERSO, 2015)

ANEXO C

Balances Financieros de Empresas cementera

BALANCES FINANCIEROS HOLCIM 2010-2014

EN MILES DE US \$

	HOLCIM ECUADOR S.A.				
	2010	2011	2012	2013	2014
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
1 ACTIVO	461.758	473.824	489.741	628.446	676.055
101 ACTIVO CORRIENTE	121.184	79.904	90.151	108.693	90.338
102 ACTIVOS NO CORRIENTES	340.574	393.920	399.590	519.753	585.717
2 PASIVO	136.702	137.937	142.652	218.865	310.836
201 PASIVO CORRIENTE	132.070	132.728	135.992	181.331	172.906
202 PASIVO NO CORRIENTE	4.632	5.209	6.660	37.535	137.930
3 PATRIMONIO NETO	325.056	335.887	347.089	409.581	365.219
301 Capital	102.405	102.400	102.400	102.400	102.400
302 Aportes de Socios o Accionistas para futuras capitalizaciones	-	-	-	-	-
303 Prima por emisión primaria de acciones	-	-	-	-	-
304 Reservas	89.650	89.650	51.203	51.203	51.203
305 Otros resultados integrales	49.532	50.614	50.614	50.614	50.614
306 Resultados Acumulados	21.441	5.869	29.880	72.827	18.271
307 Resultados del Ejercicio	104.910	99.093	112.992	132.538	142.732
					142.731.577
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
41 INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	358.283	407.801	490.160	517.684	553.663
42 GANANCIA BRUTA	147.077	142.248	193.920	177.076	234.139
43 OTROS INGRESOS	31.286	32.921	7.749	48.432	306
51 COSTOS DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	211.206	265.552	296.240	340.608	319.524
5101 Materiales Utilizados o productos vendidos	66.643	85.745	102.716	145.782	131.742
5102 (+) Mano de obra directa	10.649	13.518	13.954	14.141	8.128
5103 (+) Mano de obra indirecta	-	-	-	-	6.516
5104 (+) Otros costos indirectos de fabricación	133.914	166.290	179.570	180.685	173.137
52 GASTOS	27.196	32.970	39.044	39.278	29.780
5201 GASTOS DE VENTA	7.177	6.297	6.915	6.957	7.911
5202 GASTOS ADMINISTRATIVOS	15.976	22.386	25.359	26.693	16.157
5203 GASTOS FINANCIEROS	3.484	3.754	355	202	5.712
5204 OTROS GASTOS	560	533	6.414	5.426	-
60 GANANCIA (PERDIDA) ANTES DEL 15% TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	151.167	142.199	162.625	186.230	196.691
61 15% PARTICIPACION TRABAJADORES	18.910	17.578	21.433	23.178	23.902
62 GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	132.257	124.621	141.193	163.052	172.790
63 IMPUESTO A LA RENTA	27.347	25.528	28.639	30.515	30.058
64 GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	104.910	99.093	112.554	132.538	142.732
65 (-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO	-	-	-	-	-
66 (+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO	-	-	438	-	-
67 GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	104.910	99.093	112.992	132.538	142.732
71 INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	-	-	-	-	-
72 GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	-	-	-	-	-
73 GANANCIA (PERDIDA) ANTES DEL 15% TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	-	-
74 15% PARTICIPACION TRABAJADORES	-	-	-	-	-
75 GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS OPERACIONES DISCONTINUADAS	-	-	-	-	-
76 GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL PERIODO	104.910	99.093	112.992	132.538	142.732
81 COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	-	-	-	-	-
82 RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	104.910	99.093	112.992	132.538	142.732
90 GANANCIA POR ACCION	-	-	-	-	-
9001 Ganancia por acción básica	-	-	-	-	-
9002 Ganancia por acción diluida	-	-	-	-	-
91 UTILIDAD A REINVERTIR	-	-	-	-	-

Fuente: Superintendencia de Compañías Elab. Sergio Terán

BALANCES FINANCIEROS 2010-2014

Cementos Chimborazo 2010-2012

Cementos Guapan 2010-2012

Cementos UCEM 2013-2014

EN MILES DE US \$								
	CEMENTO CHIMBORAZO C.A.			INDUSTRIAS GUAPAN			UNION CEMENTERA NACIONAL	
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2013	2014
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA								
1 ACTIVO	64.138	91.069	113.053	91.370	93.219	96.679	222.548	218.919
101 ACTIVO CORRIENTE	14.491	25.252	22.958	32.412	37.021	43.959	58.471	67.261
102 ACTIVOS NO CORRIENTES	49.647	65.817	90.095	58.958	56.199	52.720	164.077	151.658
2 PASIVO	13.127	28.130	42.033	15.046	17.024	13.134	54.914	45.518
201 PASIVO CORRIENTE	5.088	18.328	10.805	3.156	4.430	3.051	12.257	17.424
202 PASIVO NO CORRIENTE	8.039	9.801	31.228	11.890	12.594	10.083	42.657	28.094
3 PATRIMONIO NETO	51.011	62.939	71.020	76.324	76.195	83.545	167.634	173.401
301 Capital	5.934	5.934	5.934	21.309	21.309	21.309	35.324	35.282
302 Aportes de Socios o Accionistas para futuras capitalizaciones	1.511	1.511	1.511	1.437	1.437	1.437	-	-
303 Prima por emisión primaria de acciones	-	-	-	-	-	-	-	-
304 Reservas	1.213	1.213	2.405	22.646	22.646	6.430	11.691	11.691
305 Otros resultados integrales	-	-	-	29.132	30.220	47.630	-	30.664
306 Resultados Acumulados	34.370	42.354	53.089	3.502	4.225	6.155	118.476	89.643
307 Resultados del Ejercicio	7.985	11.928	8.081	5.303	4.809	12.894	2.144	6.122
	-	-	-	-	-	-	-	-
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA								
41 INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	36.668	56.950	47.350	51.259	52.651	54.745	20.683	130.664
42 GANANCIA BRUTA	11.934	21.267	13.982	14.928	15.238	14.564	3.013	28.933
43 OTROS INGRESOS	692	195	-	941	2.308	3.362	1.049	-
51 COSTOS DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	24.734	35.682	33.368	36.331	37.414	40.181	17.670	101.731
5101 Materiales Utilizados o productos vendidos	7.901	17.398	10.948	11.416	11.047	11.586	6.394	38.368
5102 (+) Mano de obra directa	2.914	3.492	3.870	1.519	1.704	1.226	952	7.120
5103 (+) Mano de obra indirecta	-	-	-	2.161	2.553	1.454	-	-
5104 (+)Otros costos indirectos de fabricación	13.919	14.793	18.550	21.235	22.109	25.915	10.324	56.244
52 GASTOS	2.165	5.833	4.613	5.347	15.950	5.032	1.879	22.274
5201 GASTOS DE VENTA	528	1.339	549	527	369	405	335	22.274
5202 GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.629	3.936	4.064	4.484	3.893	4.081	1.545	-
5203 GASTOS FINANCIEROS	8	147	-	72	29	51	-	-
5204 OTROS GASTOS	-	411	-	264	11.659	496	-	-
60 GANANCIA (PERDIDA) ANTES DEL 15% TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	10.461	15.630	9.369	10.522	1.596	12.894	2.183	6.659
61 15% PARTICIPACION TRABAJADORES	-	-	-	-	-	-	-	-
62 GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	10.461	15.630	9.369	10.522	1.596	12.894	2.183	6.659
63 IMPUESTO A LA RENTA	2.476	3.702	1.288	-	-	-	38	537
64 GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	7.985	11.928	8.081	10.522	1.596	12.894	2.144	6.122
65 (-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO	-	-	-	-	-	-	-	-
66 (+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO	-	-	-	-	-	-	-	-
67 GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	7.985	11.928	8.081	10.522	1.596	12.894	2.144	6.122
71 INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	-	-	-	3.590	2.089	-	-	-
72 GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	-	-	-	3.590	2.089	-	-	-
73 GANANCIA (PERDIDA) ANTES DEL 15% TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	1.629	-	-	-	-
74 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	-	-	-	-	-	-
75 GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS OPERACIONES DISCONTINUADAS	-	-	-	5.219	2.089	-	-	-
76 GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL PERIODO	7.985	11.928	8.081	5.303	494	12.894	2.144	6.122
81 COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	-	-	-	-	-	-	-	-
82 RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	7.985	11.928	8.081	5.303	494	12.894	2.144	6.122
90 GANANCIA POR ACCION	-	-	-	-	-	-	-	-
9001 Ganancia por acción básica	-	-	-	-	-	-	-	-
9002 Ganancia por acción diluida	-	-	-	-	-	-	-	-
91 UTILIDAD A REINVERTIR	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: Superintendencia de Compañías Elab. Sergio Terán

BALANCES FINANCIEROS UNACEM 2010-2014

EN MILES DE US \$

	UNACEM				
	2010	2011	2012	2013	2014
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
1 ACTIVO	225.653	240.952	243.083	227.692	218.683
101 ACTIVO CORRIENTE	44.205	60.225	63.140	47.909	34.001
102 ACTIVOS NO CORRIENTES	181.448	180.726	179.943	179.783	184.682
2 PASIVO	132.005	127.871	129.483	107.119	80.286
201 PASIVO CORRIENTE	45.086	51.911	61.768	53.902	47.006
202 PASIVO NO CORRIENTE	86.919	75.960	67.715	53.217	33.280
3 PATRIMONIO NETO	93.648	113.081	113.600	120.573	138.397
301 Capital	1.717	1.717	1.717	1.717	1.717
302 Aportes de Socios o Accionistas para futuras capitalizaciones	-	-	-	-	-
303 Prima por emisión primaria de acciones	-	-	-	-	-
304 Reservas	25.058	25.058	859	859	859
305 Otros resultados integrales	-	-	-	-	-
306 Resultados Acumulados	40.447	50.882	74.581	73.581	93.081
307 Resultados del Ejercicio	26.425	35.424	36.442	44.416	42.740
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
41 INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	140.537	160.307	164.904	185.833	189.538
42 GANANCIA BRUTA	58.659	70.475	72.299	87.625	90.455
43 OTROS INGRESOS	1.666	2.611	2.838	1.440	-
51 COSTOS DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	81.878	89.832	92.606	98.208	99.083
5101 Materiales Utilizados o productos vendidos	6.954	7.684	18.010	20.859	23.800
5102 (+) Mano de obra directa	1.187	1.093	983	1.072	1.172
5103 (+) Mano de obra indirecta	3.309	3.346	3.754	4.207	3.606
5104 (+)Otros costos indirectos de fabricación	70.428	77.710	69.858	72.069	70.506
52 GASTOS	17.997	17.708	19.235	21.142	25.070
5201 GASTOS DE VENTA	1.945	1.693	2.200	2.421	2.419
5202 GASTOS ADMINISTRATIVOS	11.237	12.477	12.640	14.693	14.981
5203 GASTOS FINANCIEROS	4.816	3.537	4.395	4.028	7.475
5204 OTROS GASTOS	-	-	-	-	195
60 GANANCIA (PERDIDA) ANTES DEL 15% TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA/	42.327	55.378	55.902	67.924	65.384
61 15%PARTICIPACION TRABAJADORES	6.439	8.307	8.385	10.189	9.808
62 GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	35.889	47.071	47.516	57.735	55.577
63 IMPUESTO A LA RENTA	9.464	11.648	11.074	13.319	13.311
64 GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES CONTINUADAS	26.425	35.424	36.442	44.416	42.266
65 (-) GASTO POR IMPUESTO DIFERIDO	-	-	-	-	-
66 (+) INGRESO POR IMPUESTO DIFERIDO	-	-	-	-	474
67 GANANCIA (PERDIDA) DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	26.425	35.424	36.442	44.416	42.740
71 INGRESOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	-	-	-	-	-
72 GASTOS POR OPERACIONES DISCONTINUADAS	-	-	-	-	-
73 GANANCIA (PERDIDA) ANTES DEL 15% TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA/	-	-	-	-	-
74 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	-	-	-
75 GANANCIA (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS OPERACIONES DISCONTINUADAS	-	-	-	-	-
76 GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL PERIODO	26.425	35.424	36.442	44.416	42.740
81 COMPONENTES DEL OTRO RESULTADO INTEGRAL	-	-	-	-	-
82 RESULTADO INTEGRAL TOTAL DEL AÑO	26.425	35.424	36.442	44.416	42.740
90 GANANCIA POR ACCION	-	-	-	-	-
9001 Ganancia por acción básica	-	-	-	-	-
9002 Ganancia por acción diluida	-	-	-	-	-
91 UTILIDAD A REINVERTIR	-	-	-	-	-

Fuente: SuperIntendencia de Compañías Elab.Sergio Terán

ANEXO D

Unidades educativas

Unidades educativas entregadas

UE TERMINADAS					
UNIDADES EDUCATIVAS DEL MILENIO					
ZONA	PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	NOMBRE INSTITUCIÓN EDUCATIVA	TOTAL
1	IMBABURA	OTAVALO	SAN JUAN	JATUN KURAKA	5
	ESMERALDAS	SAN LORENZO	SAN LORENZO	PROF. CONSUELO BENAVIDES	
	IMBABURA	COTACACHI	IMANTAG	UEM.SUMAK YACHANA WASI	
	SUCUMBIÓS	CUYABENO	CUYABENO	UEM. VICTOR DÁVALOS	
	SUCUMBIÓS	SHUSUFINDI	PAÑACOCCHA	UEM. PEDRO VICENTE MALDONADO	
2	NAPO	TENA	AHUANO	AHUANO	2
	PICHINCHA	PEDRO VICENTE MALDONADO	PEDRO VICENTE MALDONADO	UEM. RAFAEL FIALLOS GUEVARA	
3	COTOPAXI	PUJILI	ZUMBAHUA	CACIQUE TUMBALA	5
	CHIMBORAZO	GUANO	SAN ANDRÉS	UEM. GUANO	
		PENIPE	PENIPE	PENIPE	
	TUNGURAHUA	AMBATO	QUISAPINCHA	UEM. QUISAPINCHA	
	PASTAZA	PASTAZA	TARQUI	UEM. TARQUI	
4	MANABÍ	CHONE	CANUTO	TEMISTOCLES CHICA S.	5
	SANTO DOMINGO	SANTO DOMINGO	CHIGÜLPE	UEM. MI INUN YA (CESAR FERNANDEZ)	
	MANABÍ	FLAVIO ALFARO	FLAVIO ALFARO	UEM. FLAVIO ALFARO	
	SANTO DOMINGO	LA CONCORDIA	LA CONCORDIA	UEM. JORGE CHIRIBOGA GUERRERO	
	MANABÍ	PEDERNALES	PEDERNALES	UEM. PEDRO AGUSTIN LOPEZ RAMOS	
5	SANTA ELENA	SANTA ELENA	SIMÓN BOLÍVAR	ING. JUAN JOSÉ CASTELLÓ ZAMBRANO	4
	BOLÍVAR	GUARANDA	SIMIATUG	UEM. AMAUTA ÑAN	
	BOLÍVAR	SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	UEM. ANGEL POLIBIO CHAVEZ (RODRIGO RIOFRIO)	
	LOS RÍOS	QUEVEDO	SAN CARLOS	UEM. CARMÉLINA GRANJA VILLANUEVA	
6	CAÑAR	LA TRONCAL	LA TRONCAL	NELA MARTÍNEZ ESPINOSA	3
	AZUAY	GUALACEO	SAN JUAN	UEM. PAIGUARA	
	MORONA	MORONA	SEVILLA DON BOSCO	UEM BOSCO WISUMMA	
7	EL ORO	HUAQUILLAS	UNIÓN LOJANA	LIC. OLGA CAMPOVERDE	2
	LOJA	MACARA	MACARÁ	5 DE JUNIO	
8	GUAYAS	GUAYAQUIL	TARQUI	DR. ALFREDO VERA VERA	6
	GUAYAS	GUAYAQUIL	TARQUI	COLEGIO RÉPLICA AGUIRRE ABAD	
	GUAYAS	GUAYAQUIL	PASCUALES	COLEGIO RÉPLICA 28 DE MAYO	
	GUAYAS	GUAYAQUIL	PASCUALES	COLEGIO RÉPLICA SIMÓN BOLÍVAR	
	GUAYAS	GUAYAQUIL	TARQUI	COLEGIO RÉPLICA VICENTE ROCAFUERTE	
	GUAYAS	GUAYAQUIL	XIMENA	COLEGIO RÉPLICA GUAYAQUIL	
9	PICHINCHA	DM QUITO	LA MENA	COLEGIO RÉPLICA 24 DE MAYO	4
	PICHINCHA	DM QUITO	CHILLOGALLO	COLEGIO RÉPLICA MEJÍA	
	PICHINCHA	QUITO	EL BEATERIO	BICENTENARIO	
	PICHINCHA	DM QUITO	COTOCOLLAO	COLEGIO MARÍA ANGELICA IDROVO	
TOTAL					36

Unidades Educativas del Milenio en Construcción

UE CONSTRUCCIÓN					
UNIDADES EDUCATIVAS DEL MILENIO					
ZONA	PROVINCIA	CANTON	PARROQUIA	NOMBRE INSTITUCIÓN EDUCATIVA	TOTAL
1	ESMERALDAS	QUININDE	MALIMPIA	UEM. QUININDE	5
	CARCHI	TULCÁN	SANTA MARTHA DE CUBA	UEM. CARLOS ROMO DAVILA	
	CARCHI	BOLÍVAR	LOS ANDES	UEM. SAN GABRIEL DE PIQUIUCHO	
	SUCUMBÍOS	LAGO AGRIO	GENERAL FARFÁN	UEM. RAFAEL RODRIGUEZ	
	ESMERALDAS	ESMERALDAS	ESMERALDAS	SIMÓN PLATA TORRES	
2	NAPO	TENA	CHONTAPUNTA	UEM. SAN JOSE DE CHONTAPUNTA	6
	NAPO	EL CHACO	SANTA ROSA	UEM. SANTA ROSA	
	ORELLANA	ORELLANA	DAYUMA	UEM. DAYUMA	
	ORELLANA	AGUARICO	NUEVO ROCAFUERTE	UEM. NUEVO ROCAFUERTE	
	ORELLANA	JOYA DE LOS SACHAS	JOYA DE LOS SACHAS	UEM. JOYA DE LOS SACHAS	
	PICHINCHA	CAYAMBE	OLMEDO	PECILLO	
3	TUNGURAHUA	AMBATO	CHIBULEO	UEM. CHIBULEO	3
	COTOPAXI	SAQUISILÍ	CANCHAGUA	UEM. CANCHAGUA	
	PASTAZA	ARAJUNO	CURARAY	TOÑAMPARE	
4	MANABÍ	JUNÍN	JUNÍN	UEM. JUNIN (POALO)	2
	MANABI	MANTA	TARQUI	COLEGIO RÉPLICA MANTA	
5	BOLÍVAR	GUARANDA	SALINAS	UEM. SALINAS	5
	GUAYAS	ISIDRO AYORA	ISIDRO AYORA	UEM. ISIDRO AYORA	
	SANTA ELENA	SANTA ELENA	COLONCHE	UEM. CEREZAL	
	LOS RIOS	QUEVEDO	24 DE MAYO	COLEGIO RÉPLICA NICOLAS INFANTE DÍAZ	
	LOS RIOS	BABAHOYO	CLEMENTE BAQUERIZO	COLEGIO RÉPLICA EUGENIO ESPEJO	
6	MORONA	SAN JUAN BOSCO	SAN JUAN BOSCO	UNIDAD EDUCATIVA DEL MILENIO "NUEVA GENERACIÓN"	2
	AZUAY	CUENCA	VICTORIA DEL PORTETE	UEM. VICTORIA DEL PORTETE	
7	LOJA	CATAMAYO	EL TAMBO	UEM. MONSEÑOR LEONIDAS PROAÑO VILLALBA	4
	EL ORO	EL GUABO	TENDALES	UEM. GENERAL ELOY ALFARO DELGADO	
	ZAMORA	EL PANGUI	TUNDAYME	UEM. ARUTAM	
	ZAMORA	YANTAZA	LOS ENCUENTROS	UEM. 10 DE NOVIEMBRE	
9	PICHINCHA	DM QUITO	POMASQUI	COLEGIO RÉPLICA MONTÚFAR	1
TOTAL					28

ANEXO E

Cuadro Matriz Interacción Niveles Macro-Micro-Meta-Meso

DIMENSIÓN MACRO

		BASE PARA: MANTENER EQUILIBRIO INTERNO Y EXTERNO DEL SISTEMA ECONÓMICO DEL PAÍS Y PROMOVER SU CRECIMIENTO						5	EXCELENTE	2	MALO				
								4	BUENO	1	PESIMO				
								PESO	3	MEDIO					
	UNID	2011	2012	2013	2014	2015	2016	100%	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
POLÍTICA MONETARIA	Reserva Internacional	M\$	2958	2483	4361	3949	2496	2573	20%	4,0	3,0	5,0	5,0	3,0	3,0
	Liquidez total (inc. cuasidinero)	M\$	21679	26328	30426	34371	39114	39730	10%	3,0	3,0	4,0	4,0	5,0	5,0
	Depositos a la vista	M\$	10442	11916	7877	8335	8697	7256	15%	5,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,0
	Cartera sector privado	M\$	18953	21614	23958	26647	25612	25167	20%	5,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0
	Índice confianza consumidor BCE	ene	40	41	44	43	39	31	35%	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	2,0
	LA POLÍTICA MONETARIA DEBE MANTENER UNA ADECUADA LIQUIDEZ DEL MERCADO PARA QUE FLUYA LA ECONOMÍA Y NO PERTURBE LA DOLARIZACIÓN LA FALTA DE LIQUIDEZ PUEDE HACER PERDER LA CONFIANZA DEL INVERSIONISTA Y DEL PÚBLICO EN GENERAL COMENZANDO A FRENAR NUEVAS INVERSIONES Y A GUARDAR EL PÚBLICO EN EL COLCHON BANK								INDICE	3,9	3,4	3,9	4,0	3,4	2,9
POLÍTICA COMERCIAL		UNID	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)	100%	2011	2012	2013	2014	2015	2016
	Total importaciones	M\$	23152	24205	25826	26448	20460	20460	10%	3,0	4,0	4,0	5,0	2,0	2,0
	Total exportaciones	M\$	22322	23765	24751	25724	18331	18331	10%	4,0	4,0	5,0	5,0	3,0	3,0
	balanza comercial	M\$	-830	-441	-1075	-723	-2130	-2130	20%	3,0	4,0	2,0	3,0	1,0	1,0
	Petrolera	M\$	7858	8351	8241	6917	2757	1715	25%	4,0	5,0	5,0	4,0	2,0	1,0
	No Petrolera	M\$	-8688	-8791	-9316	-7640	-4886	-4886	10%	3,0	3,0	2,0	3,0	4,0	4,0
Precio barril petróleo WTI	\$/B	95	94	98	93	49	30	25%	4,0	4,0	5,0	4,0	3,0	2,0	
EL PEOR DEFICIT EN BALANZA COMERCIAL SE DA EN 2015 DADO POR LA BAJA DEL PRECIO DEL BARRIL DE PETROLERO YA QUE LA PRODUCCION SE MANTUVO Y POR LA BAJA EN PRODUCTOS COMO CAMARON Y ATUN PARA COMPENSAR SE IMPLEMENTO SALVAGUARDIAS A PRODUCTOS IMPORTADOS CON TASAS DE HASTA 40% DE RECARGO LO CUAL GOLPEO A LOS COSTOS DE IMPORTACIÓN DE MATERIAS PRIMAS, REPUESTOS Y COMERCIO (Se prevee salvaguardias un año mas 2017)								INDICE	3,6	4,2	4,0	3,9	2,4	1,9	
POLÍTICA CAMBIARIA	Tipo cambio real(22 países)	ind	97	94	92	92	87	89	100%	4,0	4,0	5,0	5,0	3,0	3,0
	LA DOLARIZACION DE LA ECONOMÍA EN EL AÑO 2000 NOS FAVORECIO FRENTE A OTRAS MONEDAS POR LA DEVALUACIÓN DE ESTA MONEDA A NIVEL MUNDIAL SIN EMBARGO AL MEJORAR LA ECONOMÍA DE EEUU EL DÓLAR COMENZO A APRECIARSE IMPACTANDO EN NUESTRA COMPETITIVIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN TENIENDO QUE COMPENSAR CON BARRERA ARANCELARIAS EN LAS IMPORTACIONES COMO POLÍTICA COMERCIAL. MAS AUN CUANDO EL PRECIO BAJO DEL PETRÓLEO INCREMENTABA LA BRECHA NEGATIVA DE LA BALANZA COMERCIAL								INDICE	4,0	4,0	5,0	5,0	3,0	3,0

	PESO	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)
POLÍTICA PRESUPUESTARIA	20%	4,3	4,1	3,2	2,6	2,2	2,7
POLITICA ECONOMICA	30%	3,6	3,5	3,9	3,7	2,9	2,4
POLITICA FISCAL	25%	3,3	3,6	3,6	3,7	3,7	3,5
POLITICA MONETARIA	5%	3,9	3,4	3,9	4,0	3,4	2,9
POLITICA COMERCIAL	15%	3,6	4,2	4,0	3,9	2,4	1,9
POLITICA CAMBIARIA	5%	4,0	4,0	5,0	5,0	3,0	3,0
INDICE MACRO	100%	3,7	3,7	3,8	3,6	2,9	2,7

nota: en caso de no existir información se tomara la misma puntuación del año anterior

DIMENSIÓN MICRO																
BASE PARA: LOGRAR MAYOR PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL Y MANTENER NIVEL COMPETITIVO EN MERCADOS INTERNOS Y EXTERNOS											5	EXCELENTE	2	MALO		
											4	BUENO	1	PESIMO		
											3	MEDIO				
UNID	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)	2017 (e)	100%	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)		
MERCADO CEMENTO	VOL Vtas	Mt	5706	6025	6600	6471	5848	5278	5120	30%	3,0	4,0	5,0	4,0	3,0	2,0
	Cap.Molienda	Mt	5830	7730	7730	8450	8550	8550	8550	10%	3,0	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0
	Cap.Clinker producido	Mt	3462	3462	3462	3462	4680	4680	4680	10%	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0
	Clinker Importado	Mt	605	658	922	890	39	0		5%	2,0	2,0	1,0	1,0	4,0	5,0
	Capac.Ociosa	%	2%	22%	15%	23%	32%	38%	40%	30%	1,0	5,0	4,0	5,0	4,0	3,0
	MS HOLCIM	%	61,9%	65,2%	63,9%	61,8%	60,5%	60,0%	60,0%	5%	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	3,0
	MS UNACEM	%	21,6%	20,9%	23,0%	22,5%	23,6%	23,6%	23,6%	5%	3,0	3,0	4,0	4,0	5,0	5,0
	MS UCCEM	%	16,4%	14,0%	13,1%	15,6%	15,9%	16,4%	16,4%	5%	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0
	LA INDUSTRIA CEMENTERA SE ALINEO AL CRECIMIENTO DEL MERCADO REALIZANDO INVERSIONES QUE INCREMENTE SU CAPACIDAD DE PRODUCCION. A PARTIR DE 2015 EL PORCENTAJE DE CAPACIDAD NO UTILIZADA INCREMENTA, PERDIENDO COMPETITIVIDAD PRINCIPALMENTE EL LIDER DE MERCADO EN SU PARTICIPACION DE MERCADO LA MAYOR IMPORTACION DE CLINKER LO REALIO HOLCIM Y UCCEM									INDICE	2,4	4,0	4,0	4,1	3,8	3,2
	INDICADORES ECONOMICOS INDUSTRIA CEMENTERA															
UNID	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)	2017 (e)	100%	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)		
Cem. variacion precio	%	0,00%	2,0%	2,6%	3,1%	0,5%	0,0%	15%	2,0	3,0	3,0	4,0	2,0	1,0		
Tasa interes vivienda	%	10,6%	10,6%	10,6%	10,7%	10,8%	10,6%	5%	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0		
Variacion sobre SBU	veces	1,85	1,94	1,62	1,75	1,50										
Salario prom industria	\$mes	876	1001	972	1091	1034	1034	5%	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0		
Ton por empleado	Miles	2,9	3,0	3,1	3,1	2,8	2,6	10%	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	2,0		
Empleados cemento	Num	1969	2028	2134	2086	2071	2056	5%	3,0	4,0	5,0	4,0	4,0	3,0		
Consumo Percapita Cem	ton	0,374	0,388	0,418	0,404	0,359	0,319	35%	3,0	4,0	5,0	5,0	3,0	2,0		
EL PRECIO DEL CEMENTO HA SUBIDO MENOS QUE LA INFLACION DADO QUE SU IMPORTANCIA EN LA CONSTRUCCION CUALQUIER VARIACION IMPACTA EN EL CONSUMO O SUSTITUCION CON OTRO PRODUCTO. CABE RECALCAR QUE LOS PRECIOS DE CEMENTO SON BAJOS EN LA COSTA COMO BARRERA A IMPORTACIONES Y MAS ALTOS EN LA SIERRA POR COMPETITIVIDAD DE LA ZONA(TRANSPORTE, GEOGRAFIA, INDUSTRIA,MANO DE OBRA, EFICIENCIA DE LA MAQUINARIA ,MINAS DE MATERIA PRIMA,ETC)																
LOS INDICES DE LA INDUSTRIA MUESTRAN QUE EL SALARIO PROMEDIO CEMENTERO COMIENZA A PERDER COMPETITIVIDAD VERSUS EL SALARIO BASICO UNIFICAD. LA PRODUCCION TONELADA POR EMPLEADO COMIENZA A DISMINUIR. Y EL NUMERO DE EMPLEADOS COMIENZA A BAJAR POSIBLEMENTE POR LOS DESPIDOS REALIZADOS POR UCCEM EN BUSCA DE SER COMPETITIVOS																
Var.Tn Cemento	%	7,9%	5,6%	9,5%	-2,0%	-9,6%	-9,7%	-3,0%	25%	4,0	3,0	5,0	2,0	1,0	1,0	
INDUSTRIA CEMENTERA AFECTADA POR LA CAIDA DEL PIB EL CEMENTO SE TIENDE EN 2016 A REGRESAR A VOLUMENES del AÑO 2010-2008 EL CONSUMO PERCAPITA DE CEMENTO COMIENZA A DISMINUIR									INDICE	3,1	3,5	4,4	3,8	2,4	1,8	
ESTRATEGIAS CRECIMIENTO																
UNID	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)	2017 (e)	100%	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)		
Costo de Venta CV/vtas	M\$	428	462	519	520	0										
	%	63,2%	61,1%	64,1%	59,5%			20%	3,0	4,0	3,0	5,0	5,0	5,0		
Ventas Cemento/ Rentabilidad/vtas	M\$	678	757	810	874	0	0	15%	3,0	4,0	4,0	3,0	3,0	3,0		
	%	32,6%	33,4%	33,8%	32,4%											
Inversión Planta HCL	M\$		100	340					inversiones como sector							
Inversión Planta Unacem	M\$	120			20			20%	4,0	4,0	1,0	5,0	2,0	1,0		
Inversión Planta Ucem	M\$			80		230										
EL COSTO DE VENTAS MEJORA EN 2014 UNA VEZ QUE LAS IMPORTACIONES DE CLINKER BAJAN Y COMIENZA LA PRODUCCION PROPIA. LA RENTABILIDAD SOBRE VENTAS SE MANTIENE ESTABLE PESE A LAS INVERSIONES DE ULTIMA TECNOLOGIA EN PROCESO DURANTE 2011-2014																
Iva estimado vtas 12%	M\$	685	723	792	777	702	633	5%	3,0	4,0	5,0	5,0	4,0	2,0		
Impacto en IVA	%		5,6%	9,5%	-2,0%	-9,6%	-9,7%									
Impuesto Renta	M\$	41	41	44	44			5%	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0		
Rentabilidad Activo	Ut/A	23,9%	25,5%	25,3%	24,1%			10%	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0		
Rentabilidad Patrimonio	Ut/P	33,5%	38,8%	33,0%	41,6%			15%	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0		
Ranking EKOS Vta Holcim	#	12	10	12	13											
Ranking EKOS Vta Unacem	#	77	86	82	87											
Ranking EKOS Vta Ucem	#	280	333	452	137											
EL IMPACTO EN LAS VENTAS DE CEMENTO SE VE EN LA DISMINUCIÓN DE LAS CIFRAS DEL IVA SIN EMBARGO ENCONTRAMOS QUE LAS RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS (INCLUYENDO NUEVAS INVERSIONES) Y LA RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO SE MANTIENEN UN ATRACTIVO RENDIMIENTO PARA LOS INVERSIONISTAS DEL SECTOR CEMENTERO PRINCIPALMENTE DE HOLCIM Y UNACEM LA EMPRESA UCCEM ESTA EN PROCESO DE MEJORAR SUS INDICES																
Deuda Privada	M\$	5270	5141	5869	6531	7403	7325	5%	4,0	4,0	3,0	3,0	2,0	2,0		
Incre.Ind.Cemento Pasivo	M\$	311	327	381	437			5%	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0		
LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA CEMENTERA A SIDO A TRAVES DEL APALANCAMIENTO FINANCIEROS SIN AUMENTO DE CAPITAL ,COMO MUCHO EL DIFERIR EL PAGO DE DIVIDENDOS ANUALES. LA DEUDA CON EL SISTEMA FINANCIERO DADO LA RENTABILIDAD DE LA INDUSTRIAS VERSUS LOS COSTOS FINANCIEROS HACEN VIABLES LOS PROYECTOS.TAMBIEN EL CONTROL ESTRICTO DE LA CAJA Y CAPITAL DE TRABAJO AL LIMITE, HAN LOGRADO MANTENER UNA ADECUADA EFICIENCIA									INDICE	3,4	4,1	3,1	4,2	3,5	3,2	

DIMENSIÓN MICRO

BASE PARA: LOGRAR MAYOR PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL Y	5	EXCELENTE	2	MALO
MANTENER NIVEL COMPETITIVO EN MERCADOS INTERNOS Y	4	BUENO	1	PESIMO
EXTERNOS	3	MEDIO		

		2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)	2017 (e)	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)		
IMPACTO INMOBILIARIO	Liquidez Ind.Cementera	AC/PC	0,98	1,04	0,87	0,81			100%							
	El decrecimiento de ventas afectaron a la liquidez de las indust. Cementera								20%	2,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	
	Cartera vivienda privado	M\$	657	555	548	646	641			30%	4,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0
	BIESS Hipotecario	M\$	766	936	1101	1257	1250			35%	3,0	3,0	4,0	5,0	5,0	5,0
	precio m2 Quito Sur	\$m2	497	568	632	673	738			15%	4,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0
	EL INCENTIVO DE PRESTAMOS HIPOTECARIOS POR PARTE DEL BIESS CON TASA DE INTERES COMPETITIVA Y HASTA 25 AÑOS PLAZO PROVOCO UN INCREMENTO DEL PRECIO DE LOS INMUEBLES(CON POSIBILIDAD DE UNA BURBUJA INMOBILIARIA).								INDICE	3,3	3,0	3,0	3,7	3,7	3,7	
POLITICA LOCAL	Imp.Mat.Sector Construc.	M\$	777	877	928	1029	611			100%	3,0	4,0	4,0	4,0	2,0	2,0
	LA INDUSTRIA CEMENTERA NO SE HA INTERESADO EN EL LOS MERCADOS EXTERNOS POSIBLEMENTE POR QUE LA EMPRESA LIDER DEL MERCADO HOLCIM Y EN SU EPOCA LAFARGE(HOY UNACEM) TENIA YA OPERACIONES QUE CUBREN VARIOS MERCADOS A NIVEL MUNDIAL POR LO QUE SU COMPETITIVIDAD LO DESARROLLAN LOCALMENTE								INDICE	3,0	4,0	4,0	4,0	2,0	2,0	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Visión Misión Valores	Cumple toda la empresas de la industria con esta práctica														
	Innovación y Desarrollo	Las empresas multinacionales tienen ventaja dado que tiene centros de investigación a nivel mundial que comparten con todas sus relacionadas, además existen sinergias y bench entre subsidiarias														
	EMPRESA/OFERTA	Calidad	SAC	Produc	Cobertura	Planta	Flete			100%	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
	HOLCIM Gyq - Ltg	INEN	ISO	NO	3	NACIONAL	1 P 1 Moi	Pick up	INDICE	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
	UNACEM Otavalo	INEN	ISO	SI	8	NACIONAL	1 Planta	Delivery								
	UCEM Riobamba-Azoguez	INEN	ISO	NO	2	REGIONAL	2 Plantas	Pick up								
	EMPRESA/UBICACIÓN	Asist.Técnica	RMX	Tecnología	Stakeholders	RRHH										
HOLCIM Cap 5,4Mt	NO	SI	SI	SI	SI											
UNACEM Cap 1,6Mt	SI	NO	SI	SI	SI											
UCEM Cap 1,5Mt	NO	SI	PARCIAL	SI	ND											

	PESO	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)
MERCADO CEMENTO	30%	2,4	4,0	4,0	4,1	3,8	3,2
INDICADORES ECONOMICOS INDUSTRIA CEMENTERA	25%	3,1	3,5	4,4	3,8	2,4	1,8
ESTRATEGIA S CRECIMIENTO	20%	3,4	4,1	3,1	4,2	3,5	3,2
IMPACTO INMOBILIARIO	10%	3,3	3,0	3,0	3,7	3,7	3,7
POLITICA LOCAL (EXPORTACIÓN)	5%	3,0	4,0	4,0	4,0	2,0	2,0
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	10%	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
INDICE MICRO	100%	3,1	3,8	3,8	4,0	3,3	2,9

nota: en caso de no existir información se tomara la misma puntuación del año anterior

DIMENSIÓN META

		IMPULSA LA CAPACIDAD DE UNA SOCIEDAD PARA LA TRANSFORMACION, INTEGRACIÓN Y LA ESTRATEGIA CON RAPIDA RESPUESTA DE ADAPTACION, APRENDIZAJE Y CONSENSO							5	EXCELENTE	2	MALO					
									4	BUENO	1	PESIMO					
									3	MEDIO							
		UNID	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	100%	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
ORGANIZACIÓN POLITICA, JURIDICA Y ECONOMICA	Poder Ejecutivo	Presidente Rafael Correa a partir de 2007-2018 Revolución ciudadana, consistente en el cambio radical, profundo y rápido del sistema político, económico y social Convocó Asamblea Nacional Constituyente 2008							Mismo Gobierno todo el periodo								
	Legislativo	137 Asambleístas 100 Alianza País mayoría de Gobierno							15%	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0		
	Judicial	Corte Nacional de Justicia 21 Jueces															
	El Estado tiene un papel decisivo en el momento de definir el desarrollo industrial y la reestructuración productiva de un país. El gobierno actual dada la coyuntura política mantiene alineación con los diferentes poderes para ejecutar su llamada revolución ciudadana																
	Visión del Gobierno	Consejo Nacional del planificacion Plan Nacional de Desarrollo/ Plan Nacional para el Buen Vivir Estrategía para la transformación de la Matriz Productiva Estrategía para la erradicación de la Pobreza															
	Indicencia pobreza	\$Mes	70	74	77	79	82	15%	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0			
	EL GOBIERNO NO HA SIDO MUY ACTIVO EN LA PROMOCIÓN DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA COMO VEMOS EN LAS CIFRAS DADO LOS ALTOS INGRESOS PETROLEROS UNA RECAUDACION TRIBUTARIA IMPORTANTE EL GOBIERNO IMPULSO MACRO INVERSIONES PUBLICA COMO MOTOR DE LA ECONOMÍA, SI BIEN LAS INVERSIONES AYUDAN A LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR PRIVADO UN CORTE EN LOS INGRESOS CREAN UN AMBIENTE DE SOSOBRA PARA LA INVERSION, EL EMPLEO, Y EL CRECIMIENTO ECONOMICO COMO MUESTRAN LAS CIFRAS MACROECONOMICAS Y A NIVEL EMPRESARIAL																
	Inv. Extranj.Construcción	M\$	50	31	69	4	2										
	Inv.Extranjera Total	M\$	644	567	727	773	1060	30%	2,0	2,0	3,0	4,0	3,0	3,0			
	PIB	M\$	79277	87925	94776	100917	99068	98078	5%	3,0	2,0	3,0	3,0	5,0	5,0		
Inv.Extranj./PIB	%	0,8%	0,6%	0,8%	0,8%	1,1%											
Formacion bruta de capital fijo	M\$	9014	10312	14039	13980	10345	8287										
Inv.estado/PIB	%	11,4%	11,7%	14,8%	13,9%	10,4%	30%	4,0	4,0	5,0	5,0	3,0	3,0				
EL GOBIERNO IMPULSO UN CRECIMIENTO DEL SECTOR PUBLICO COMPITIENDO CON SALARIOS MAYORES QUE EL SECTOR PRIVADO LO QUE AFECTO A LA COMPETITIVIDAD PRIVADA, MEJORANDO SERVICIOS, REDES DE INFORMACION CRUZADA, CONTROL TRIBUTARIO(SRI), MEJORA DE LA SALUD, EDUCACION,SERVICIOS BASICOS,ETC. SIN EMBARGO ESTE MODELO ES SOSTENIBLE SI EL GOBIERNO LOGRA MANTENER INGRESOS ALTOS Y LA LIQUIDEZ QUE NECESITA ESTE MODELO ECONOMICO																	
Sueldo SPNF	M\$	7265	8345	8896	9478	9904	8896										
Sueldo SPNF/PIB	%	9,2%	9,5%	9,4%	9,4%	10,0%	9,1%	5%	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	3,0		
INDICE 3,0 3,0 3,5 3,8 2,9 3,0																	
100% 2011 2012 2013 2014 2015 2016																	
FACTORES SOCIO CULTURALES	Formación	un mayor nivel de formación influye en la mejor toma de decisiones y de exigencia							15%	2,0	2,0	3,0	3,0	4,0	4,0		
	Seguridad	Previsión, prevención y respuesta para la convivencia pacífica							10%	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0		
	Conducta de consumo	La evolucion de la conducta de compra pasa de compras de la tienda de barrios a grandes superficies, Supermercados. Aunque la conducta al consumo se incrementa al mejorar los ingresos de la población se debería concientizar también mejorar la conducta al ahorro							10%	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0		
	Defensa del consumidor	ayuda a que las empresas no abusen de su poder, evita dentro de lo posible monopolio, oligopolio, promueve la competencia en igualdad de condiciones							10%	2,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0		
	Distribución de la población	por edad, etnia, sexo, nivel de riqueza, distribución demográfica, distribución geográfica, etc. Permite planificar el desarrollo de cada zona dependiendo de la información de la población							10%	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0		
	Fuerza sindical	positiva si apoya y vela por el crecimiento del país							10%	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0		
	La familia	Célula fundamental de la sociedad en el cual se trabaja para el desarrollo de empleo, educación, salud,etc							10%	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0		
	Valores sociales	Como la solidaridad , el cuidado ambiental, la lucha contra la corrupción tanto del Estado como la colusión en la empresa privada, cuidado de la energía, reciclaje, etc, hacen una sociedad mas justa							10%	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0		
	Calidad de vida	No solamente es el aspecto económico sino el disfrutar de momentos de que ayuden a la calidad de vida como ocupacion del tiempo libre "buen vivir"							15%	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0		
INDICE 2,3 2,4 2,7 2,7 2,7 2,7																	

DIMENSIÓN META

IMPULSA LA CAPACIDAD DE UNA SOCIEDAD PARA LA TRANSFORMACION, INTEGRACIÓN Y LA ESTRATEGIA CON RAPIDA RESPUESTA DE ADAPTACION, APRENDIZAJE Y CONSENSO	5	EXCELENTE	2	MALO
	4	BUENO	1	PESIMO
	3	MEDIO		

		2011	2012	2103	2014	2015	2020	100%	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
SUSTITUCION IMPORTACIONES	bienes primarios	%	76%	74%	78%	78%	74%	30%	30%	3,0	4,0	2,0	2,0	4,0	4,0
	industrializados	%	16%	17%	14%	11%	13%	30%	30%	3,0	4,0	2,0	2,0	2,0	2,0
	servicios	%	9%	9%	9%	11%	13%	40%	40%	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0
	INDICE		3,0	3,6	2,4	2,8	3,4	3,4							
<p>LA VISION PARA 2020 ES LLEGAR A UN EQUILIBRIO DE EXPORTACION DE BIENES INDUSTRIALIZADOS QUE ESTA EN 13%, ESTE OBJETIVO SE PUEDE LOGRAR MEJORANDO LA COMPETITIVIDAD DE LOS SECTORES PARA QUE PUEDAN COMPETITIR A NIVEL REGIONAL Y POR QUE NO A NIVEL MUNDIAL. PARA ELLO NO SOLAMENTE SE DEBE INCLUIR INCENTIVOS TRIBUTARIOS SINO CREAR UN AMBIENTE COMPETITIVO EN MANO DE OBRA CALIFICADA, CAPACIDAD ESTRATEGICA DE LOS ACTORES REGIONALES, COOPERACION, CONFIANZA, UN ENTORNO INNOVADOR</p>															
ESCALA DE VALORES	UNID		2011	2012	2103	2014	2015	100%	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
	Indice corrupción (167 países)	Ind	120	118	102	110	107	100%	1,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0	
	<p>SI BIEN EXISTEN ESCALAS DE VALORES IMPORTANTES EN UNA SOCIEDAD UN INDICE IMPORTANTE EN COMPETITIVIDAD ES EL DE CORRUPCIÓN YA QUE LAS EMPRESAS DEBEN COMPETITIR EN MEDIO ESTE FACTOR NEGATIVO. OTRO ASPECTO QUE HAY QUE RESCATAR EL LA PROMULGACION DE LA LA LEY ORGANICA DE REGULACION Y CONTROL DEL PODER DE MERCADO QUE REGULA A LA ACTIVIDAD PRIVADA Y CONTROLA PRACTICAS ANTICOMPETITIVAS EN EL MERCADO Y PROTEJE AL CONSUMIDOR FINAL CON UN MERCADO JUSTO (ej: fusión Holcim-Lafarge)</p>														
	INDICE		1,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0							

ORGANIZACIÓN POLITICA, JURIDICA Y ECONOMICA	PESO	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)
FACTORES SOCIO CULTURALES	35%	3,0	3,0	3,5	3,8	2,9	3,0
SUSTITUCION IMPORTACIONES	30%	2,3	2,4	2,7	2,7	2,7	2,7
ESCALA DE VALORES	15%	3,0	3,6	2,4	2,8	3,4	3,4
	20%	1,0	2,0	2,0	3,0	2,0	3,0

INDICE META	100%	2,4	2,7	2,8	3,1	2,7	3,0
-------------	------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

nota: en caso de no existir información se tomara la misma puntuación del año anterior

DIMENSIÓN MESO																	
		IMPULSA LA FORMACIÓN DE UN ENTORNO CAPAZ DE FOMENTAR, COMPLEMENTAR Y MULTIPLICAR LOS ESFUERZOS AL NIVEL DE LAS EMPRESAS Y REDES INTEREMPRESARIALES					5	EXCELENTE	2	MALO							
							4	BUENO	1	PESIMO							
							3	MEDIO									
		UNID	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)	2017 (e)	100%	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)	
PRESUPUESTO	Servicios	M\$	9044	10161	11525	13148	11072										
	Educación	M\$	2697	2986	3689	3639	3079	20%	3,0	3,0	4,0	5,0	4,0	4,0			
	Salud	M\$	1289	1659	1951	2156	2119	25%	3,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0			
	Agro	M\$	294	403	346	430	452	15%	3,0	4,0	3,0	5,0	5,0	5,0			
	Transporte y comunicación	M\$	1110	1363	1810	1492	796	10%	3,0	3,0	4,0	3,0	2,0	2,0			
	Otros	M\$	3022	3211	4278	4013	3248	5%	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	3,0			
INFRAESTRUCTURA FISICA	Coca Codo 1500MW	M\$					2850										
	Sopladora 487MW	M\$					608										
	Hidroeléctricas 1800MW	M\$					2400	INDICE	3,0	3,4	4,1	4,5	3,9	3,9			
Carreteras -Puertos - Refinería - Proyectos Hidricos - Telecomunicaciones - Educación Salud																	
EL GOBIERNO DADO LOS ALTOS INGRESOS DEL PETROLEO LIDERO LA INVERSION DE INFRAESTRUCTURA DEL PAIS LLEGANDO A SU TOPE ENTRE 2013-2014 PUES POR LA CAIDA DEL PRECIO DEL PETROLEO LA INVERSIÓN PARA 2015 TIENDE A DISMINUIR POR LO QUE ES NECESARIO BUSCAR INVERSIÓN PRIVADA PARA EL FUTURO CON INCENTIVOS QUE PERMITAN REALIZAR PROYECTOS RENTABLES																	
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2107	100%	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)		
EDUCACIÓN & TECNOLOGÍA	Abonados celular	Mhab	15763	16984	17621	17512	16175										
	crecimiento abonados	%	5,0%	7,7%	3,7%	-0,6%	-7,6%	30%	4,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0			
	persona celular	%	46,6%	50,4%	51,3%												
	Personas computador	%	19,8%	22,4%	29,9%												
	Personas internet	%	16,9%	22,5%	28,3%												
	EL NIVEL DE PENETRACIÓN DE LA TECNOLOGIA A SIDO CLAVE PARA EL DESARROLLO, LA RAPIDEZ EN LA COMUNICACIÓN Y EL ACCESO A LA INFORMACIÓN A NIVEL MUNDIAL EN ESTE CAMBIO LA INVERSIÓN DEL ESTADO CNT Y LA EMPRESA PRIVADA CLARO Y TELEFÓNICA																
	YACHAY Ciencia tecnología innovación senacyt	Ciencias de la vida - Nanociencias - Energías - Tecnologías de la información y comunicación- Petroquímica															
	Categorización de Universidades- Becas exterior -Escuelas del milenio - Capacitación																
	LA CLASIFICACIÓN DE UNIVERSIDAD A-B-C-D (CEAACES) AYUDO A CERRAR UNIVERSIDAD DENOMINADAS DE GARAGE INCENTIVO EL NIVEL ACADEMICO DE CUARTO NIVEL Y PHD. LAS BECAS PARA ESTUDIOS AL EXTERIOR CAMBIARA LA VISION DE UNA GENERACION DE JOVENES(SENESCYT). LA CREACIÓN DE LA CIUDAD DEL CONOCIMIENTO YACHAY EN LA CUAL SE CONFLUYEN ESFUERZOS PARA GENERAR LA INVESTIGACION Y LA TECNOLOGIA EN COMPLEMENTO A LA INDUSTRIA PRIVADA.																
										INDICE	3,2	3,9	4,5	4,5	3,9	3,9	
INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL	Petrolera	Se mantiene producción promedio de 16.500KBarriles mes															
	Minera	Retrazado en concesiones Mineras a empresa privada necesidad de sociabilización con comunidades y regalías															
	Financiero Privado	Sistema Financiero se mantiene estable y liquido															
	Financiero Público	CFN - BNF - BEDE(Recursos Parciales) BIESS liquido															
	Entidades de Control	SRI - Super Cias - Super Bcos - BCE															
	Construcción	impulso inicial de la construcción incremento número de actores inclusive empresas extranjeras principalmente chinas, empresas locales buscan exportar servicios Hidalgo Hidalgo/Herdoiza Crespo/etc en Latinoamerica															
	Siderurgica	falta materia prima en el país o minas de hierro															
	Metalurgia	se trabaja con materia prima importada															
	Petroquímica	muy básica derivada del petróleo															
	Cementerías	3 empresas con mayoría de capital internacional															
	Agroindustria y otras	exportación de flores, atun.camarón, cacao															
	Pymes	Generadoras de trabajo entre 79 a 75 de Mano de obra															
	LA INDUSTRIA CRECIO DE ACUERDO EN BASE AL MODELO PROPUESTO POR EL GOBIERNO NACIONAL A INICIOS DE 2007-2008 SIN EMBARGO DADA LA CONTRACCION DEL MERCADO A 2015 MUCHAS EMPRESAS SE ENCUENTRAN SOBREDIMENSIONADAS PARA EL TAMAÑO DE MERCADO LOCAL LO CUAL PUEDE AYUDAR A BUSCAR MERCADOS INTERNACIONALES COMO EJEMPLO LA INDUSTRIA DEL CEMENTERA QUE INVIRTIÓ EN AMPLIAR SUS PLANTAS CEMENTERAS																
										INDICE	3,6	3,6	3,6	3,4	3,2	3,2	
Calificación en base a las fortalezas del sector																	
AMBIENTAL	Ministerio de Ambiente	Política Ambiental Nacional (PAN)															
	Priorizar actividades productivas de menos impacto (investigación)																
	Reducir la vulnerabilidad ambiental, social y economica frente al cambio climatico																
	Fomentar la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero																
	Manejar el conflicto socio ambiental con participación ciudadana																
		2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)	100%	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)			
PROPUESTA RELATIVAMENTE NUEVA EN EL PAIS DADA LA GLOBALIZACION EXISTE INTERES EN LA INDUSTRIA DE CUMPLIR ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES Y DE SEGURIDAD EL CUAL AVANZA RAPIDO POR INTERES DE EMPRESAS Y COMUNIDAD																	
									INDICE	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0		
Calificación en base a las fortalezas del sector																	

DIMENSIÓN MESO

IMPULSA LA FORMACIÓN DE UN ENTORNO CAPAZ DE FOMENTAR, COMPLEMENTAR Y MULTIPLICAR LOS ESFUERZOS AL NIVEL DE LAS EMPRESAS Y REDES INTEREMPRESARIALES	5	EXCELENTE	2	MALO
	4	BUENO	1	PESIMO
	3	MEDIO		

2011 2012 2013 2014 2015 2016 2107

REGIONAL	Población	57% de la población del Ecuador esta en 4 ciudades											
	m2 const.Qto-Gyq-Cuenca	m2	5203	5493	4735	5167							
	CEMENTERAS EN EL PAIS	UNACEM norte del país (Otavalo) UCEM centro del país (Riobamba) y SUR del País (Cañar) Holcim Centro del País (Guayas y Latacunga)					100%	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)
	INDICE	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	

Calificación en base a las fortalezas del sector

SELECTIVA DE IMPORTACIONES Y DE EXPORTACIONES	Puertos, aeropuertos, muelles, carreteras	100%	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)
	Consejo de Comercio Exterior e Inversiones -COMEXI	INDICE	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
	Corporación para la Promoción de Exportaciones e Inversiones -CORPEI	Calificación en base a las fortalezas del sector						
	Comunidad Andina							
	Aladi							
	Mercosur							
	Alca							
	EL Ministro Coordinador de Producción							
	Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE)							
	Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN)							

	PESO	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)
INFRAESTRUCTURA FISICA (PRESUPUESTOS)	35%	3,0	3,4	4,1	4,5	3,9	3,9
EDUCACIÓN & TECNOLOGÍA	25%	3,2	3,9	4,5	4,5	3,9	3,9
INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL	20%	3,6	3,6	3,6	3,4	3,2	3,2
AMBIENTAL	5%	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
REGIONAL	5%	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
SELECTIVA DE IMPORTACIONES Y DE EXPORTACIONES	10%	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
INDICE MESO	100%	2,9	3,3	3,7	3,8	3,4	3,4

nota: en caso de no existir información se tomara la misma puntuación del año anterior

COMPETITIVIDAD SISTÉMICA APLICADA A LA INDUSTRIA CEMENTERA

	PESO	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (e)
INDICE MACRO	30%	3,7	3,7	3,8	3,6	2,9	2,7
INDICE MICRO	35%	3,1	3,8	3,8	4,0	3,3	2,9
INDICE META	15%	2,4	2,7	2,8	3,1	2,7	3,0
INDICE MESO	20%	2,9	3,3	3,7	3,8	3,4	3,4
INTERRELACION	100%	3,1	3,5	3,6	3,7	3,1	2,9

Fuente: Anexo D Matriz y Calculo
Elaborado por autor

PARO IPC PRIMA DE RIESGO BONOS RATINGS DEUDA DEFICIT PIB HIPOTECAS TIPOS SALARIO SMI EPA

Ecuador el 107º en el ranking de corrupción

Ecuador ha obtenido 32 puntos en el Índice de percepción de la Corrupción que publica la Organización para la transparencia Internacional.

Con esa puntuación Ecuador mejora su situación hasta la posición número 107, de los 167 del ranking de corrupción gubernamental, luego sus habitantes creen que existe mucha corrupción en el sector público.

Éste índice clasifica a los países puntuándolos de 0 (percepción de altos niveles de corrupción) a 100 (percepción de muy bajos niveles de corrupción) en función de la percepción de corrupción del sector público que tienen sus habitantes.

En la tabla mostramos la evolución de la posición de Ecuador en el Índice de Percepción de la Corrupción. Puedes ver un listado con la clasificación de todos los países clicando en Índice de Percepción de la Corrupción y ver toda la información económica de Ecuador en Economía de Ecuador.

Ecuador - Índice de Percepción de la Corrupción

Fecha	Ranking de la Corrupción	Índice de Corrupción
2015	107º	32
2014	110º	33
2013	102º	35
2012	118º	32
2011	120º	27
2010	127º	25
2009	146º	22
2008	151º	20
2007	150º	21
2006	138º	23
2005	117º	25
2004	112º	20
2003	113º	22
2002	88º	22
2001	79º	23
2000	74º	26
1999	82º	24
1998	77º	23
1996	39º	32

Ecuador - Índice de Percepción de la Corrupción



BIBLIOGRAFÍA

BCE. (octubre de 2015). <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>

BCE, B. C. (MARZO de 2016). <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>

BIESS. (FEB de 2016). <https://www.biess.fin.ec>. Obtenido de <https://www.biess.fin.ec/files/ley-transparencia/resumen-inversiones/PLAN%20ANUAL%20DE%20INVERSIONES.pdf>

BIESS. (feb de 2016). <https://www.biess.fin.ec>. Obtenido de <https://www.biess.fin.ec/sala-de-prensa/noticias/noticia/archive/noticias/2016/02/04/el-biess-prioriza-prestamos-hipotecarios-para-las-familias-con-ingresos-medios-y-bajos>

CENTER, I. W. (MARZO de 2016). <http://www.imd.org/wcc/news-wcy-ranking/>. Obtenido de <http://www.imd.org/wcc/news-wcy-ranking/>

CEPAL. (1996). Nuevo Desafío a las empresas y a la política . *Revista de la CEPAL* 59 Santiago, 39-52.

Chimborazo. (s.f.). www.cementochimborazo.com. Obtenido de www.cementochimborazo.com

COLOMBIA, D. N. (marzo de 2016). https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Doc_IMD_2015.pdf. Obtenido de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Empresarial/Doc_IMD_2015.pdf

comercio, e. (15 de ENERO de 2016). <http://www.elcomercio.com/actualidad/mega-proyectos-ecuador-ayudaran-evitar-inundaciones.html>. Obtenido de <http://www.elcomercio.com>

deconstruction, c. (dic de 2015). <https://lahmia.wordpress.com>. Obtenido de <https://lahmia.wordpress.com/2010/01/28/historia-del-cemento/>

Desarrollo, S. N. (junio de 2013). <http://www.buenvivir.gob.ec/>. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/>

DIAZ, N. (2015). guia de exportador PROECUADOR-MCOM.EXT-M.Relac. Exteriores.

DISENSA. (DIC de 2015). <http://www.disensa.com/>. Obtenido de <http://www.disensa.com/divcos>. (feb de 2016). <http://www.divcos.com/blog/-actualizacion-burbuja-inmobiliaria-ecuador>. Obtenido de <http://www.divcos.com/blog/-actualizacion-burbuja-inmobiliaria-ecuador>

Ecuador, A. N. (29 de 09 de 2011). <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2015/09/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-REGULACI%C3%93N-Y-CONTROL-DEL-PODER-DE-MERCADO.pdf>. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2015/09/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-REGULACI%C3%93N-Y-CONTROL-DEL-PODER-DE-MERCADO.pdf>

Eduardo Parra Lopez. (2015). analisis de la competitividad y la innovación reflexiones iniciales y aspectos conceptuales. *departamento de economia Universidad de la Laguna* , 18-19-20.

EDUCACION, M. D. (ENERO de 2015). <http://educacion.gob.ec/nueva-infra-estructura-educativa/>. Obtenido de <http://educacion.gob.ec>

Ekos, A. (2014). Ecuador registra 12 millones de usuarios de internet. *revista Ekos*.

Ekos, R. (febrero de 2014). <http://www.ekosnegocios.com>. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdftemas/305.pdf>

Financiero, E. (2015). <http://www.elfinanciero.com.mx>. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx>

fotos. (dic de 2015). <https://www.google.com/>. Obtenido de <https://www.google.com/search?q=produccion+del+cemento&sa=X&biw=1366&bih=667&tbm=isch&imgil=iDDTpWRi9TarwM%253A%253BR7pFmYRi4f8nM%253Bhttps%25253A%25252F%25252Fmatdeconstruccion.wordpress.com%25252F2009%25252F07%25252F27%25252Fplanta-procesadora-de-cemen>

Gómez, R. c. (2015). Productividad y competitividad. *Universidad Nacional de Mar del Plata*, 1.

Guapan. (s.f.). www.industriasguapan.com.ec. Obtenido de www.industriasguapan.com.ec

Guapan. (s.f.). www.industriasguapan.com.ec. Obtenido de www.industriasguapan.com.ec

http://edicionimpresa.elcomercio.com/es. (NOV de 2014). Obtenido de *http://edicionimpresa.elcomercio.com/es/27230001ef882e91-4a17-4ee4-94e4-2fa7d7748639*

http://imco.org.mx/competitividad/anuario-de-competitividad-mundial-2015-via-imd/.(MARZO de 2016). Obtenido de *http://imco.org.mx/competitividad/anuario-de-competitividad-mundial-2015-via-imd/*

http://www.elcomercio.com. (2014). Obtenido de *http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/fusion-de-holcim-y-lafarge.html*

http://www.elfinanciero.com.mx. (15 de jul de 2015). Obtenido de *http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/lafarge-y-holcim-oficializan-fusion-a-nivel-global.html*

http://www.holcim.com.ec. (dic de 2015). Obtenido de *http://www.holcim.com.ec/comunicandonos/ultima-edicion/latest-release/article/confianza-que-construye-holcim-ecuador-inaugura-ii-fase-de-modernizacion-de-planta-de-cemento-guay.html*

http://www.holcim.com.ec. (dic de 2015). Obtenido de *http://www.holcim.com.ec/uploads/EC/Nota_de_prensa_Holcim_Ecuador_08.12.2011.pdf*

http://www.industriasguapan.com.ec. (dic de 2015). Obtenido de *http://www.industriasguapan.com.ec/noticia/proyecto-pre-molienda-de-cemento-inicia-operacion/4*

INEC. (dic de 2012). *http://www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de *http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info10.pdf*

- Inecyc. (2015). *Cifras de mercado cementero consolidadas*. Quito: Inecyc.
- INEN. (2013). Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC'S) 2013. *ecuadorencifras.gob.ec*, 10-14-20.
- León, G. G. (revista 25/8). El concepto de competitividad sistémica. *Revista Universidadde Sonora*, 31.
- MEER, M. d. (Febrero de 2016). <http://www.invec.ec>. Obtenido de http://www.invec.ec/archivos/menu_6/catalogosdeinversionparaproyectosestrategicos.pdf
- mensual, B. m. (2011). <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/metodologia/METODOLOGIA3RAed.pdf>. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/metodologia/METODOLOGIA3RAed.pdf>
- MINTEL. (FEB de 2016). http://www.invec.ec/archivos/menu_6/catalogosdeinversionparaproyectosestrategicos.pdf. Obtenido de <http://www.invec.ec>
- MOPT. (enero de 2015). http://www.obraspublicas.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/10/06-07-2011_Especial_MTOP_82_anios.pdf. Obtenido de <http://www.obraspublicas.gob.ec>
- MRNR, M. d. (FEB de 2016). http://www.invec.ec/archivos/menu_6/catalogosdeinversionparaproyectosestrategicos.pdf. Obtenido de <http://www.invec.ec>
- OCDE. (1997). *Industria Competitiveness*. Paris.

- OCDE, L. p. (1997). <https://www.oecd.org/daf/competition/98765433.pdf>. Obtenido de <https://www.oecd.org>
- OXFAM. (2012). <http://www.oxfam.org/es>. Obtenido de http://www.oxfam.org/es/campaigns/trade/riggedrules/rtas_depth
- PORTER, M. c. (1982). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Mexico: Compañía Editorial S.A.de CV.
- Romero, B. (DIC de 2015). <http://tusfinanzas.ec/la-estructura-del-sistema-financiero-ecuadoriano/>. Obtenido de <http://tusfinanzas.ec>
- Rosario, R. R. (2001). *Modelo de Evaluación de la Competitividad Internacional*. España: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- SENACYT. (DIC de 2015). <http://www.becasecuador.net/catalogo/becas-senacyt-ecuador-2015/>. Obtenido de <http://www.becasecuador.net/catalogo/becas-senacyt-ecuador-2015/>
- SENAGUA, S. N. (febrero de 2016). http://www.invec.ec/archivos/menu_6/catalogosdeinversionparaprojectosestrategicos.pdf. Obtenido de <http://www.invec.ec>
- SUPERINTENDENCIA DE BANCOS. (ENERO de 2016). http://www.sbs.gob.ec:7778medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/2015/AT7_2015.pdf. Obtenido de http://www.sbs.gob.ec:7778/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Tecnicos/2015/AT7_2015.pdf

UNIVERSO, E. (12 de ABRIL de 2015). <http://www.eluniverso.com/2015/04/12/infografia/4756776/deuda-pais-crecio-18000-millones>. Obtenido de <http://www.eluniverso.com>

VARGAS, G. V. (dic de 2015). <http://puromarketing>. Obtenido de marketing puro: <http://puromarketing-germanvelasquez.blogspot.com/2012/02/del-commodity-la-marca-registrada.html>

yachay. (FEB de 2015). <http://www.yachay.gob.ec>. Obtenido de <http://www.yachay.gob.ec/yachay-la-ciudad-del-conocimiento/>