

# ESTRATEGIAS DE JUDO. UNA VISIÓN AL SECTOR EMPRESARIAL DE LA CONSTRUCCIÓN

## JUDO STRATEGIES. A VISION TO THE BUSINESS SECTOR OF CONSTRUCTION

**JOSÉ FERNANDO CÓRDOVA**

Univerisdad del Azuay. [jfcordova@uazuay.edu.ec](mailto:jfcordova@uazuay.edu.ec)

### RESUMEN

El presente artículo analizó los factores determinantes en la consecución de rendimientos o beneficios de las empresas constructoras en el Ecuador según su tamaño. Se busca dar un soporte a la idea de que empresas constructoras pequeñas pueden obtener rendimientos considerablemente buenos frente a empresas constructoras ya consolidadas en el sector, rebatiendo así la efectividad de las economías de escala y de reducción de costos como objetivos perseguidos por el gerente constructor. La investigación de tipo exploratorio presenta resultados explicados mediante las estrategias de, que demuestran la obtención de una posición competitiva basada en la flexibilidad empresarial.

**PALABRAS CLAVE:** empresa constructora, estrategias de judo, indicadores financieros, análisis empresarial.

### ABSTRACT

The present article analyzed the key factors in the achievement of revenue or benefits in the construction industry in Ecuador according to the company's size. The aim of this investigation is to support the idea that small construction companies can obtain considerably good returns compared with established construction companies; thus refuting the effectiveness of scale economies and cost reduction as objectives pursued by construction managers. This exploratory research presents results assessed by judo strategies, which demonstrate the achievement of a competitive position based on business flexibility.

**KEYWORDS:** construction company, judo strategies, financial indices, business analysis.

**DOI:** <https://doi.org/10.23878/alternativas.v18i2.132>

**RECIBIDO:** 8/2/2017

**ACEPTADO:** 11/7/2017

## INTRODUCCIÓN

Cuando analizamos la rentabilidad de una empresa constructora, y sobre todo cuando comparamos los rendimientos de la misma dentro de su sector, nos hallamos ante un dilema importante, ¿dichos rendimientos reflejan lo esperado por el gerente constructor?, muchos son los ángulos desde los que se puede responder a esta interrogante. Desde un punto de vista financiero, habrá quienes aborden la explicación basándose en el factor riesgo, y plantearán que las empresas pequeñas deberían generar rendimientos mayores por el riesgo que representa invertir en las mismas, y por el contrario, si la empresa posee una estructura suficientemente consolidada y un tamaño considerablemente grande, generaría menores rendimientos debido al bajo riesgo de la inversión. Este análisis está condicionado al riesgo asociado al tamaño de la empresa, sin embargo dentro del sector existen innumerables factores que pueden influir en la generalidad de esta regla.

Por otro lado, existe en los constructores administradores y gerentes, la percepción de que la regla funciona a la inversa, es decir, que al desarrollar proyectos arquitectónicos y de construcción de gran magnitud, se goza de ciertas economías de escala que minimizan los costos y generan mejores rendimientos; por tanto, a mayor tamaño de la organización, mayor sería el rendimiento esperado. Una explicación coherente de dicho precepto radica en la mejor asignación de costos fijos cuando una empresa constructora alcanza mayores niveles de producción y ventas.

Dada la contradicción de los dos puntos de vista mencionados anteriormente, es pertinente definir con claridad cuál es el comportamiento de las empresas constructoras según su tamaño. En el Ecuador las empresas de este sector, luchan día a día por mejorar su posición competitiva, tratando de desarrollar estrategias que permitan generar negocios de gran tamaño. Cuando el gerente constructor busca incrementar el volumen de metros cuadrados construidos, lo hace en el afán de reducir costos y así obtener rendimientos considerables, sin tener la certeza si dicho comportamiento, realmente genera una ventaja en la consecución de beneficios.

Por tanto, la presente investigación tiene como objetivo central determinar si una empresa constructora pequeña, que desee competir en un mercado en el que existen empresas grandes y consolidadas, tiene posibilidades de

superarlas en márgenes de rendimiento. Es necesario también determinar si en la práctica, la aplicación de estrategias para desarrollar empresas de gran escala, realmente refleja mejores rendimientos financieros. Para ello, se plantea analizar el tema a partir de los conceptos de las “Estrategias de Judo”, aplicándolos como factores estratégicos que las empresas pequeñas pueden adoptar para la generación de mayores beneficios, en un mercado competitivo y dominado por empresas constructoras de mayor tamaño.

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las estrategias empleadas en la disciplina del judo existen desde la antigüedad, y sus aplicaciones son útiles a diversos campos. En la edad media japonesa, un filósofo llamado Nagasaki observaba por su ventana cómo las ramas rígidas de cerezo de los árboles que receptaban copos de nieve, se quebraban debido al peso; en cambio, las ramas de sauce soportaban los copos de nieve, y se curvaban permitiendo que la nieve caiga al piso y la rama vuelva a su posición original para receptar la nieve nuevamente. Este concepto de flexibilidad fue tomado por Jigoro Kano, maestro de artes marciales japonés y fundador del judo, quien planteó que la base del éxito radica en la rapidez y la flexibilidad, y el ganador no es el más grande, sino el más ágil, y el que realiza los mejores movimientos. Kano planteó que el judo se puede reducir a tres dimensiones o principios; el principio de postura natural, flexibilidad y rotura de equilibrio (Shishida, 2010).

Las estrategias de Judo también han sido llevadas al ámbito empresarial. En diversas industrias se ha podido evidenciar que organizaciones pequeñas pueden hacer frente a grandes estructuras organizacionales, y pueden generar beneficios considerablemente atractivos. En una amplia investigación desarrollada por el profesor de Harvard Business School, David Yoffie, y la investigadora asociada María Kwak, se presenta a la estrategia Judo como un enfoque innovador que muestra a las empresas cómo ganar contra el poder de oponentes poderosos. Los autores demuestran cómo los gerentes pueden traducir los principios básicos del judo en una estrategia de negocio ganador. “La estrategia de judo proporciona un conjunto de herramientas que permiten hacer algo más que sobrevivir; muestran cómo prosperar y crecer. Sobre la base de las ideas de las economías de judo, sostenemos que las empresas pueden ganar

contra competidores más grandes o más fuertes por el dominio de tres principios básicos: el movimiento, el equilibrio y el apalancamiento” (Yoffie, 2002, p.21).

David Yoffie (2002) expresa en relación al movimiento que, empresas de menor tamaño deben actuar con rapidez para neutralizar las ventajas del competidor más grande; en relación al equilibrio expresa, que es necesario absorber y contrarrestar los movimientos del contendiente; y finalmente, el apalancamiento permite utilizar las fortalezas del competidor en su contra. Estas tres fuerzas están orientadas a la utilización del movimiento del oponente para llevarlo a una posición de desequilibrio, en donde el administrador saque la máxima ventaja.

Según Tarziján (2006), las ventajas de una empresa pequeña para competir contra empresas grandes son entre otras, la flexibilidad, la facilidad de entrada y salida para moverse a través de distintos mercados, y el responder a las oportunidades de mercado en el momento justo. Una empresa pequeña o entrante, intentará participar de una porción de mercado, y la empresa establecida preferirá el permitirle participar en lugar de actuar en su contra. “Las principales condiciones que incentivarán este tipo de comportamiento por parte de la empresa de mayor tamaño son que esta deba cobrarle un mismo precio a todos sus clientes, y que las estrategias del entrante o de los establecidos de menor tamaño apunten, de manera verosímil, a capturar sólo una pequeña participación de mercado” (Tarziján, 2006, p.216).

### METODOLOGÍA

Los datos y variables utilizados para el análisis, se obtuvieron de una muestra conformada por 20 empresas constructoras del Ecuador, que registran actividad bajo la denominación correspondiente a construcción de todo tipo de edificios residenciales: casas familiares individuales, edificios multifamiliares, edificios de alturas elevadas, viviendas de carácter social, incluyendo remodelación, renovación o rehabilitación de estructuras existentes. Los valores fueron tomados de la base de datos oficial de la Superintendencia de Compañías y Valores. Al igual que en estudios relacionados como Tsolas (2011), Horta, Camanho & Da Costa (2010), Francisco de Araujo, Guimaraes & Shikida (2012), El-Mashaleh, Rababeh & Hyari (2010), las empresas analizadas se seleccionaron de acuerdo a criterios de disponibilidad cantidad y calidad

de información. Las empresas, según registro de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2016), constan como compañías o sociedades y mantienen actividad inmobiliaria por lo menos desde el año 2010 1.

Los valores obtenidos corresponden al ejercicio fiscal 2013, según reportes del estado de situación financiera y del estado de resultados integral. La información utilizada es la proporcionada según requerimiento legal de los organismos de gobierno para efectos de tributación y control<sup>2</sup>. Por la gran cantidad de información que generan los estados financieros es necesario seleccionar solamente aquellas variables que sean pertinentes para el estudio. En el presente caso se requiere, por un lado, medidas de beneficio y desempeño de la empresa; y por otro, medidas de tamaño en el afán de definir la escala de operación.

Según Oliveras (2005) como posibles variables para un análisis del éxito y beneficio empresarial se pueden citar entre otras, las ventas, liquidez, endeudamiento y rentabilidad. Así también Shin (2003), define como ratios ideales para el análisis sectorial de empresas constructoras la relación de los beneficios netos, costos y gastos, con las ventas totales.

En relación a la cuantificación del tamaño, según manifiesta Galindo (2005), las medidas cuantitativas más usuales y efectivas suelen ser en el siguiente orden: empleados, ventas, importe de activos, gobierno y estructura, dominio en el sector, entre otras.

Por lo antes expuesto, los datos considerados para el presente análisis fueron las ventas anuales y los resultados brutos y netos como variables para la determinación del beneficio

<sup>1</sup> La Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública determina en su artículo 1, que la Información que esté en el poder de las instituciones del Estado es pública. La información concerniente a situación legal, actividad y estados financieros de las empresas en el Ecuador se encuentran en el sitio web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SUPERCIAS), en su portal de información: [http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta\\_param.zul](http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_param.zul)

<sup>2</sup> La Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros del Ecuador, según facultad concedida mediante la Ley de Compañías, en resolución No. SC.SC.DRS.G.11.02 norma la entrega obligatoria de los estados financieros y sus anexos, los cuales son presentados de acuerdo a las normas NIFF adoptadas para el Ecuador desde el 4 de septiembre de 2006.

TABLA 1. INFORMACIÓN FINANCIERA EMPRESAS CONSTRUCTORAS DEL ECUADOR

NO	EMPRESA	VENTAS (MILES DE DÓLARES)	ACTIVO (MILES DE DÓLARES)	GANANCIA BRUTA (MILES DE DÓLARES)	GANANCIA ANTES DE IMPUESTOS (MILES DE DÓLARES)
1	Constructora Marquinez Cia. Ltda.	1.451,79	2.280,60	179,60	28,72
2	Patiño Mosquera Constructora Cia. Ltda.	2.368,02	767,36	185,89	-95,01
3	Promoandaluz Cia. Ltda.	6.763,88	2.465,78	-1.514,69	-1.569,90
4	RCN Construcciones S.A. - RCN	5.019,98	1.320,84	611,27	273,63
5	Planhouse Cia. Ltda.	13,13	19,25	4,92	2,58
6	Arcorpor S.A.	111,33	12,66	21,91	11,86
7	Setiems S.A.	41,20	16,77	4,86	3,20
8	Instrumentacion Yahveh S.A. Instruyah	675,84	128,50	107,56	30,20
9	Constructora Cima Cia. Ltda.	871,68	809,58	166,39	72,47
10	Unicasa S.A.	1.370,38	953,02	267,97	33,70
11	Urbaselsa S.A.	43,48	65,40	7,48	2,04
12	Biotecnocorp S.A.	8,60	1,51	2,02	0,41
13	Siele S.A.	350,18	379,49	23,23	23,23
14	Pro Habitat Sociedad Anonima	705,02	885,79	207,81	80,40
15	Silva Vega Proyectos Construcciones S.A.	457,58	449,16	170,87	19,92
16	Sermanti S.A.	140,77	121,45	34,25	-9,41
17	Ecu-Canelos S.A.	418,94	969,33	12,65	1,66
18	Constructora Martinez Bejar Marbe S.A.	585,93	354,77	208,14	-3,29
19	Advancecompany S.A.	1.105,81	1.924,04	243,06	3,21
20	Zinjoli S.A.	1.179,85	1.764,11	228,43	62,53

Nota: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

y desempeño; y el valor del activo como variable para la determinación del tamaño. Con estos datos se realizó una correlación entre los beneficios medidos como margen (variable dependiente) y el tamaño de la empresa (variable independiente).

Para la medición de beneficios se utilizaron índices financieros que son relaciones o razones significativas de los estados financieros o de información contable (Ibarra, 2006). Según Ibarra, una de las propuestas más importantes para las que se utilizan los índices, es la de servir como base de datos más sintética que los estados financieros. De acuerdo con Platikanova (2005), predecir la rentabilidad de una empresa es muy difícil, pero su análisis histórico muestra información muy relevante para analizar y evaluar el cumplimiento de los objetivos financieros.

Para los beneficios, siguiendo la metodología que plantea Stanley (2008), se calcularon: Margen bruto (utilidad bruta/vts), Margen neto (utilidad antes de impuestos/vts) y ROI (utilidad antes de impuestos/activo). El ROI, llamado retorno sobre la inversión, comprende el beneficio sobre una inversión realizada, y para su cálculo se determinó como inversión la cantidad total del activo.

Con los datos de la muestra y mediante el estadístico STATA (Statistics Data Analysis V.12), se procedió a realizar un modelo de regresión

lineal. Mediante los estadísticos t-student y sus niveles críticos, se contrastaron las hipótesis nulas de los coeficientes de regresión. Las hipótesis fueron sometidas a un nivel de significancia de 0.05 a dos colas, ello significa que si el valor "p-value" es igual o inferior a 0.05 se rechaza la hipótesis nula (hay correlación). Así también se mide el valor  $R^2$  que expresa la proporción de varianza de la variable dependiente que está explicada por la variable independiente.

Finalmente se busca definir y analizar las causas que explican las relaciones entre dichas variables y las tácticas que las empresas de menor tamaño pueden adoptar para mejorar su posición competitiva.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como se puede apreciar en la Tabla 2, se establecieron los beneficios para las diversas empresas constructoras medidas en forma porcentual y se correlacionaron los mismos con el tamaño de la organización medido a través de la magnitud de su activo. En las Tablas 3,4 y 5, podemos apreciar que existe una relación inversa entre el tamaño de la organización y su ratio beneficio, lo que nos hace suponer que empresas de menor tamaño poseen beneficios superiores. Esta relación se manifiesta para los tres tipos de ratios analizados.

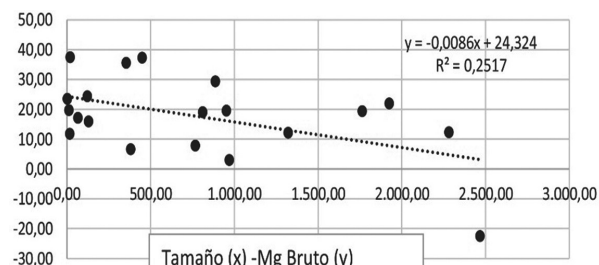
**TABLA 2. INDICADORES FINANCIEROS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DEL ECUADOR**

NO	EMPRESA	ACTIVO (MILES DE DÓLARES)	% MARGEN BRUTO	% MARGEN NETO (ANTES DE IMPUESTOS)	ROI
1	Constructora Marquinez Cia. Ltda.	2.280,60	12,37	1,98	1,26
2	Patiño Mosquera Constructora Cia. Ltda.	767,36	7,85	-4,01	-12,38
3	Promotora Inmobiliaria Promoandaluz Cia. Ltda.	2.465,78	-22,39	-23,21	-63,67
4	Rcn Construcciones S.a. – Rcn	1.320,84	12,18	5,45	20,72
5	Planhouse Cia. Ltda.	19,25	37,50	19,66	13,40
6	Arcorpor S.a.	12,66	19,68	10,66	93,68
7	Setiems S.a.	16,77	11,80	7,78	19,10
8	Instrumentacion Yahveh S.a. Instruyah	128,50	15,91	4,47	23,50
9	Constructora Cima Cia. Ltda.	809,58	19,09	8,31	8,95
10	Unicasa S.a.	953,02	19,55	2,46	3,54
11	Urbaselsa S.a.	65,40	17,20	4,69	3,12
12	Biotechnocorp S.a.	1,51	23,53	4,74	27,07
13	Siele S.a.	379,49	6,63	6,63	6,12
14	Pro Habitat Sociedad Anonima	885,79	29,48	11,40	9,08
15	Silva Vega Proyectos Construcciones S.a.	449,16	37,34	4,35	4,44
16	Sermanti S.a.	121,45	24,33	-6,68	-7,75
17	Ecu-Canelos S.a.	969,33	3,02	0,40	0,17
18	Constructora Martinez Bejar Marbe S.a.	354,77	35,52	-0,56	-0,93
19	Advancecompany S.a	1.924,04	21,98	0,29	0,17
20	Zinjoli S.a.	1.764,11	19,36	5,30	3,54

Nota: Elaborado a partir de datos publicados por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

**TABLA 3. CORRELACIÓN TAMAÑO – MARGEN BRUTO**

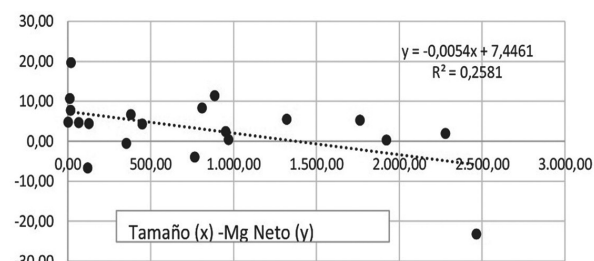
PRUEBA PARA COEFICIENTE	B 1	T	P-VALUE	R <sup>2</sup>
Hipótesis nula $\beta_1=0$	-0.0086	-2.46	0.012	0.2517
p-value 0.012<0.05 (se rechaza hipótesis nula)				

**Figura 1. Correlación Tamaño-Margen Bruto**

Fuente: Elaboración propia

**TABLA 4. CORRELACIÓN TAMAÑO – MARGEN NETO**

PRUEBA PARA COEFICIENTE	B 1	T	P-VALUE	R <sup>2</sup>
Hipótesis nula $\beta_1=0$	-0.0054	-2.50	0.011	0.2581
p-value 0.011<0.05 (se rechaza hipótesis nula)				

**Figura 2. Correlación Tamaño – Margen Neto**

Fuente: Elaboración propia

Si observamos la Tabla 5, podemos apreciar que la relación inversa para la relación ROI-tamaño es más significativa, pues nos muestra una pendiente mayor y un mejor nivel de correlación respecto de las anteriores (bondad de ajuste), lo que también hace suponer al menos en la muestra seleccionada, que a menor tamaño de la organización, mayores beneficios sobre la inversión.

**TABLA 5. CORRELACIÓN TAMAÑO – ROI (RENDIMIENTO SOBRE INVERSIÓN)**

PRUEBA PARA COEFICIENTE	B 1	T	P-VALUE	R <sup>2</sup>
Hipótesis nula $\beta_1=0$	-0.0187	-2.71	0.007	0.2898
p-value 0.007<0.05 (se rechaza hipótesis nula)				

Con los datos antes expuestos, viene a discusión por qué empresas pequeñas tienen éxito (margen de beneficios) en mercados inmobiliarios dominados por empresarios consolidados de la construcción. La respuesta puede estar inicialmente condicionada al tipo de industria, puesto que la construcción permite que la diversidad de empresas, independientemente de su tamaño, gocen del beneficio de precios establecidos, es así que el grande y pequeño empresario constructor ofertarán sus unidades habitacionales a precios determinados por un ajuste anual de precios regido por la libre oferta y demanda, crecimiento que oscila en un 7%

anual, 2 puntos porcentuales sobre el promedio de inflación anual que registra el Banco Central. Dicho ajuste es adoptado por todo tipo de empresas, y lo que internamente manejan para mejorar sus beneficios, es una estrategia de costos.

La adopción de estrategias de costos puede ser beneficiosa para empresas grandes que masifican sus unidades habitacionales. Las empresas consolidadas reducen significativamente costos de mano de obra por incursionar en procesos y sistemas innovadores, pero el pequeño empresario, aunque no tiene esta capacidad, parece gozar de otras ventajas basadas en su flexibilidad, que al momento de cerrar un ciclo financiero, le permiten disfrutar de mejores beneficios.

Como se mencionó anteriormente, las estrategias de judo definen algunas ventajas basadas principalmente en la velocidad, la agilidad y el pensamiento creativo que hacen que sea difícil para los ya consolidados, competir de igual a igual. David B Yoffie y María Kwak desarrollaron una serie de tácticas que son, o pueden ser empleadas por competidores desafiantes en mercados ya consolidados, algunas de ellas se desarrollarán a continuación dentro de un enfoque empresarial orientado a la empresa de la construcción. Dichas estrategias permiten explicar por qué las empresas pequeñas pueden gozar de mejores beneficios.

#### **PERMANECER EN EL JUEGO**

En un mercado inmobiliario, muchas veces saturado, es común encontrar que muchos constructores luchan por sobresalir, y para ello, recurren a grandes erogaciones de dinero en medios de comunicación para igualar las campañas publicitarias de sus rivales ya posicionados, sin embargo este objetivo se puede lograr sin necesidad de un ataque frontal, sino más bien, dirigiéndose a segmentos de mercado no explotados aún en el manejo de nuevos materiales, diseños o técnicas, lo que les permitiría consolidarse en mercados competitivos.

#### **DEFINIR UN ESPACIO COMPETITIVO**

En grandes empresas es común encontrar ciertos puntos débiles, debido a que se han enfocado en sus puntos fuertes, invirtiendo en ellos significativamente su capital, por ejemplo, existen empresas constructoras que en su afán de reducir costos, llevan a cabo procesos constructivos en serie, los cuales resultan muy rígidos y no permiten la personalización

del espacio, aspecto que empresas pequeñas pueden explotar y adoptar como un referente de diferenciación.

#### **ENGANCHE A SU Oponente**

Muchas empresas constructoras pequeñas, a más de operar en su nicho de mercado establecido, suelen tener productos o servicios complementarios, como el diseño de muebles, nuevos sistemas de acabado o de recubrimientos, que resultan de sus procesos internos de innovación y desarrollo, y que las empresas grandes por lo general no han asumido debido a la búsqueda y logro de otros objetivos que comúnmente se enfocan en el desarrollo de técnicas constructivas relacionadas a la ingeniería del proyecto.

Todos estos esquemas de negocio de las empresas pequeñas, pueden ser aprovechados si consiguen convertirse en proveedores de empresas grandes. Este proceso es definido por Yoffie como “beneficiarse de sus ganancias”. Incluso existen casos en los que los lazos de cooperación llegan a ser tan fuertes, que las empresas pequeñas pueden poner ciertas reglas en futuras negociaciones.

#### **EVITAR EL OJO POR OJO**

En el campo empresarial de la construcción, es necesario estudiar cuidadosamente al oponente, en el afán de adoptar únicamente las técnicas administrativas y constructivas que realmente se puedan igualar, y no aquellas que en el afán de competir, al pequeño empresario le generen costos inmanejables y en lugar de ser una opción de crecimiento se conviertan en la posibilidad de ser arrasado por el consolidado. En otras palabras, se debe elegir qué batallas pelear.

#### **EMPUJE CUANDO SE TIRA**

Esta técnica se basa en usar la fuerza del oponente para beneficio propio, mediante el uso de estrategias comerciales o tecnología ya desarrolladas por el competidor. Las empresas constructoras por lo general, mantienen amplios esquemas publicitarios, los cuales comúnmente se enfocan en promocionar el bienestar familiar, es decir, las empresas fuertes posicionan en la gente una necesidad específica de habitabilidad, por lo tanto las empresas pequeñas pueden aprovechar ese trabajo publicitario y tomarlo como punto de partida para superarlo mediante nuevas estrategias. Es posible que las empresas grandes busquen reaccionar ante este fenómeno, pero su inflexibilidad les imposibilita tomar acciones correctivas en el corto plazo.

Adicionalmente, las técnicas constructivas que desarrollan las grandes empresas, comúnmente no se manejan en secreto, por el contrario, están visibles y pueden ser tomadas y mejoradas con facilidad. Estos costos representan un gran ahorro para el pequeño constructor.

### PRÁCTICA UKEMI

En Judo, Ukemi es la técnica de caer de manera segura, con el mínimo daño y con la capacidad de volver más eficazmente a la lucha. Cuando una pequeña empresa constructora advierte la obsolescencia y la inaplicabilidad de ciertos materiales o técnicas, puede cambiar su rumbo rápidamente y con pérdidas menores, lo que para las empresas grandes resulta complejo debido a su inflexibilidad, sobre todo cuando las inversiones se relacionan con nuevas tecnologías y equipos.

### CONCLUSIONES

El sector de la construcción en el Ecuador, al igual que en otras sociedades, ha evidenciado ser el motor de la economía y progreso de los países, la magnitud de la contribución de la industria de la construcción en la economía se ve reflejado en el aporte del sector al Producto Interno Bruto (PIB), aporte que se ha incrementado de un 5.97% en el año 2000, a un 10.22% en el año 2014; en dicho período, el Producto Interno Bruto creció en un 84%, mientras que el PIB de la construcción creció un 213% (Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL, 2017). Villena (2010) manifiesta que las empresas constructoras experimentaron un importante crecimiento en un lapso de 25 años, pasando de 358 a 1600 empresas constructoras en 2010.

Por lo expuesto anteriormente, cada vez se requieren nuevos estudios y reflexiones que lleven al administrador inmobiliario a tomar las decisiones más apropiadas. Desde el punto de vista empresarial, no se han definido estrategias que posibiliten a los gerentes y administradores de organizaciones y promotoras inmobiliarias, reflexionar sobre la gestión basada en el incremento del tamaño del negocio, y si dicha estrategia produce los beneficios esperados por el inversor. En el presente estudio se ha podido determinar que las empresas de la construcción que mantienen un mayor tamaño de activos, no necesariamente cumplen por regla la generación de mayores beneficios, concepto que los gerentes inmobiliarios tienden a reputar.

Si analizamos posibles explicaciones al por qué empresas constructoras de menor tamaño

pueden generar mayores beneficios, las estrategias de Judo nos dan un marco conceptual claro y una explicación coherente basada en la flexibilidad. Es importante resaltar que las empresas de menor tamaño, gozan de beneficios adicionales por su capacidad de acoplarse al mercado de una forma más rápida y eficaz, y aprovechar los beneficios al brindar productos personalizados. Otro aspecto importante a destacar es el hecho de que las empresas inmobiliarias pequeñas, pueden reaccionar de mejor forma ante la reversibilidad de las inversiones, lo que posibilita readecuar el rumbo y los objetivos estratégicos de una manera más acelerada.

El presente estudio brinda la posibilidad de una reflexión a la forma de gestionar el crecimiento de la empresa de la construcción, y aunque es lógica la necesidad de un análisis de una muestra más amplia, no podemos negar que la muestra por sí misma establece la excepción a un concepto preestablecido de crecimiento y beneficios, lo que debe ser un punto de inicio para que el gerente de la pequeña empresa constructora, se motive a generar diversas estrategias que mejoren su posición actual.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- El-Mashaleh, M. S., Rababeh, S. M., & Hyari, K. H. (2010). Utilizing data envelopment analysis to benchmark safety performance of construction contractors. *International Journal of Project Management*, 28(1), 61-67.
- Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPOL (2016). Estudios Industriales: Orientación Estratégica para la Toma de Decisiones. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/316324936\\_ESTUDIOS\\_INDUSTRIALES\\_ORIENTACION ESTRATEGICA\\_PARA\\_LA\\_TOMA\\_DE\\_DECISIONES\\_INDUSTRIA\\_DE\\_PESCA\\_VISION](https://www.researchgate.net/publication/316324936_ESTUDIOS_INDUSTRIALES_ORIENTACION ESTRATEGICA_PARA_LA_TOMA_DE_DECISIONES_INDUSTRIA_DE_PESCA_VISION)
- Francisco de Araujo, A., Guimaraes, D., & Shikida, C. (2012). Analysis of the efficiency of national civil construction firms. *Brazilian Business Review*, 9(3), 45-70.
- Galindo, A. (2005) El tamaño empresarial como factor de diversidad. (Ed. Elec.). Recuperado de <http://www.eumed.net/>
- Horta, I., Camanho, A., & Da Costa, J. (2010). Performance Assessment of Construction Companies Integrating Key Performance Indicators and Data Envelopment Analysis. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(5), 581-594.

- Ibarra, A. (2006). Una perspectiva sobre la evolución en la utilización de las razones financieras o ratios 1. *Pensamiento & Gestión*, 21, 234-271.
- Oliveras, E., y Moya, S. (2005). La utilización de los datos sectoriales para complementar el análisis de los estados financieros. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 2, 53-69
- Platikanova, P. (2005). El Análisis Económico-Financiero: Estado del Arte. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 2, 95-120.
- Shinn, C. (2003). Road map Targets Financial Ratios. *Professional Builder*, 28-29.
- Shishida, F. (2010). Judo's techniques performed from a distance: The origin of Jigoro Kano's concept and its actualization by Kenji Tomiki. *Archives of Budo Review Paper*. (6), 165-171.
- Stanley, B., Geoffrey, A. (2008). *Fundamentos de la Administración Financiera*. México: Mc Graw Hill.
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. [En línea]. Página Web versión HTML, Ecuador. [Citado 14 octubre de 2016]. Disponible en: [http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector\\_societario.zul](http://appscvs.supercias.gob.ec/portalInformacion/sector_societario.zul)
- Tarziján, J., Paredes, R. (2006). *Organización Industrial para la Estrategia Empresarial*. México: Pearson.
- Tsolas, I. E. (2011). Modelling profitability and effectiveness of Greek-listed construction firms: an integrated DEA and ratio analysis. *Construction Management and Economics*, 29, 795-807.
- Villena, M. (2010). *Ecuador: oportunidades comerciales de materiales y acabados de construcción*. Quito: FLACSO.
- Yoffie, D., Kwak, M. (2002). Judo Strategy: 10 Techniques for Beating a Stronger Opponent. *Business Strategy Review*. (13), 20 -30.