



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO
Especialidad Ingeniería en Marketing**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN MARKETING**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA
PATIÑO CRESPO Y CANTOS
CONSTRUCTORES EN LA CIUDAD DE
QUITO**

**Propuesto por la egresada
MAYLÍN LISSETH MAHAUAD CORONEL**

Director: Ing. Raúl Salazar, MBA
Codirector: Ing. Francisco Moscoso T. MBA

Sangolquí, marzo del 2.007

ÍNDICE

CAPITULO I: Aspectos Generales

1.	Generalidades.....	1
1.1	Giro del negocio.....	1
1.2	Reseña Histórica.....	2
1.3	Definición del Problema.....	4
1.4	Objetivos.....	5
1.4.1	Objetivo General.....	5
1.4.2	Objetivos Específicos.....	5
1.5	Importancia y Justificación de la Tesis.....	7
1.6	Alcance de la Tesis.....	8
1.7	Principios y Valores Empresariales.....	9
1.8	Misión y Visión.....	11
1.8.1	Visión.....	11
1.8.2	Misión.....	13
1.9	Objetivos Empresariales.....	17

CAPITULO II: Análisis Ambiental

1.	Generalidades.....	19
1.1	Definición Análisis Ambiental.....	19
1.2	Importancia del Análisis Ambiental.....	19
1.3	Estructura del Análisis Ambiental.....	20
1.4	Definición Oportunidades/Amenazas.....	21
1.5	Definición Fortalezas/Debilidades.....	21
1.6	Cuadro Sinóptico del Análisis Ambiental.....	22
2.	Análisis Externo.....	23
2.1.1	Escenario Económico.....	24
2.1.1.1	Producto Interno Bruto.....	24
2.1.1.2	Balanza Comercial.....	26
2.1.1.3	Tasas de Interés (Activa - Pasiva).....	28
2.1.1.4	Inflación y Nivel de Precios.....	30
2.1.1.5	Deuda Externa.....	32
2.1.1.6	Presupuesto del Estado.....	34
2.1.1.7	Política Tributaria.....	35
2.1.1.8	Política Petrolera.....	37
2.1.2	Escenario Político.....	39

2.1.3	Escenario Social.....	41
2.1.4	Escenario Educativo y Cultural.....	44
2.1.5	Escenario Tecnológico.....	46
2.1.6	Escenario Seguridad Pública.....	50
2.1.7	Escenario Ecológico.....	52
2.1.8	Escenario Internacional.....	55
2.2	Análisis Microambiente.....	57
2.2.1	Estudio Clientes.....	58
2.2.2	Estudio Proveedores.....	63
2.2.3	Estudio de la Competencia.....	68
2.2.3.1	Determinación Participación de Mercado.....	73
2.2.3.2	Determinación Diagrama de Pareto.....	74
2.2.4	Relaciones con el Sector Específico.....	76
2.2.5	Análisis del Sector, según Porter.....	78
2.3	Matriz Resumen Oportunidades - Amenazas.....	82
3.	Análisis Interno.....	83
3.1	Capacidad Directiva.....	83
3.1.1	Cultura de Planificación.....	84
3.1.2	Proceso Continuo de Calidad.....	85
3.1.3	Toma de Decisiones.....	86
3.2	Direccionamiento Estratégico.....	87
3.2.1	Análisis Principios y Valores.....	87
3.2.2	Análisis Misión.....	87
3.2.3	Análisis Visión.....	88
3.2.4	Análisis Objetivos Estratégicos.....	88
3.3	Aspectos Organizacionales.....	89
3.3.1	Personería Jurídica.....	89
3.3.2	Organigrama Estructural.....	90
3.3.3	Manual de Funciones.....	91
3.4	Análisis de las Áreas de la Empresa.....	92
3.4.1	Área de Recursos Humanos.....	92
3.4.2	Área de Marketing.....	95
3.4.3	Área de Producción.....	96
3.4.4	Área de Finanzas.....	99
3.5	Matriz Resumen Fortalezas – Debilidades.....	100
4.	Diagnóstico Situacional.....	101
4.1	Matriz de Análisis Interno.....	101
4.2	Matriz de Análisis Externo.....	103
4.3	Gráfico Evaluación Interna – Externa.....	105
4.4	Diagnóstico Evaluación Interna – Externa.....	106

CAPITULO III: Investigación de Mercado

1	Marco Teórico.....	107
1.1	Introducción.....	107
1.2	Mercado.....	108
1.2.1	Clasificación del Mercado.....	108
1.2.2	Tamaño del Mercado.....	109
1.3	Demanda.....	110
1.3.1	Elasticidad de la Demanda.....	110
1.3.1.1	Elasticidad Precio de la Demanda.....	110
1.3.2	Estimación de la Demanda.....	111
1.4	Segmentación de Mercado.....	112
1.4.1	Criterio de Segmentación de mercado.....	112
1.4.1.1	Criterio de Segmentación de Mercado – Consumidor Final.....	113
1.4.1.2	Criterio de Segmentación de Mercado – Consumidor Corporativo.....	114
1.4.2	Ventajas y Desventajas de la Segmentación de Mercado.....	115
1.4.3	Estrategias Genéricas de la Segmentación de Mercado.....	116
1.4.4	Perfiles de Segmentación de Mercado.....	117
1.4.5	Cinco Fuerzas de Porter orientadas al cliente.....	118
2	Parte práctica de la segmentación de mercado.....	119
2.1	Tamaño del Mercado Global.....	119
2.2	Tamaño de Mercado de Referencia.....	120
2.3	Preselección de las variables de segmentación.....	121
2.4	Evaluación de las variables de segmentación.....	123
2.5	Selección de las variables de segmentación.....	123
3.	Preparación de la investigación de mercado.....	125
3.1	Definición del Objetivo de Investigación	125
3.2	Estimación del universo a investigar.....	125
3.3	Definición tipo de muestra.....	126
	Ventajas e inconvenientes de los distintos tipos de muestreo probabilístico	129
3.3.1		129
3.3.2	Método a Utilizar.....	131
3.4	Cálculo del tamaño de la muestra.....	132
3.5	Definición instrumentos de investigación	133
3.5.1	Técnicas utilizadas para hallar datos.....	133
3.6	Diseño del Instrumento de investigación.....	137
3.6.1	Diseño del formulario de cuestionario.....	137
3.6.1.1	Lista inicial.....	137
3.6.1.2	Lista Final.....	139
3.6.1.3	Diseño del Formulario.....	140
3.6.1.4	Organización Previa Recolección de Datos.....	141
4.	Informe de la investigación	142
4.1.1	Cuadro general de resultados.....	143

4.1.2	Cuadro general de resultados – Gráficos.....	146
4.1.3	Descripción de los perfiles del Segmento de Mercado.....	158
4.1.4	Descripción de los perfiles.....	162
5.	Matriz Evaluación Porter.....	166

CAPITULO IV: Direccionamiento Estratégico

1	Direccionamiento Estratégico.....	167
1.1	Concepto.....	167
1.1.1	Principios y Valores.....	167
1.1.1.1	Principios.....	167
1.1.1.2	Valores.....	168
1.1.2	Misión.....	169
1.1.3	Visión.....	169
1.2	Identificación de áreas iniciativas estratégicas.....	170
1.2.1	Áreas de iniciativas estratégicas ofensivas.....	170
1.2.2	Áreas de iniciativas estratégicas defensivas.....	173
1.2.3	Resumen de matrices ofensivas y defensivas.....	176
1.3	Mapa Estratégico con Enfoque al Balance Score Card.....	178
2	Objetivos y estrategias de desarrollo en Mercadotecnia.....	179
2.1	Objetivos.....	179
2.1.1	Concepto.....	179
2.1.2	Función de los objetivos.....	179
2.1.3	Importancia.....	180
2.1.4	Clasificación.....	180
2.1.5	Características.....	182
2.1.6	Métodos para definir objetivos.....	183
2.1.7	Método GAP.....	184
2.2	Formulación de Objetivos.....	186
2.2.1	Tipo de objetivos a aplicarse.....	186
2.3	Matriz resumen de fijación de objetivos.....	192
2.4	Estrategias.....	193
2.4.1	Concepto.....	193
2.4.2	Importancia.....	193
2.4.3	Clasificación.....	194
2.4.4	Características.....	195
2.4.5	Cuadro comparativo de las estrategias y su aplicabilidad.....	196
2.4.6	Matriz de alineamiento de los objetivos con las estrategias de desarrollo.....	214
2.4.7	Perfil Estratégico a adaptarse.....	215

CAPITULO IV: Plan Operativo de Marketing Mix

1	Marketing Mix.....	220
1.1	Concepto.....	220
1.2	Componentes.....	220
1.3	Sistemas de Mercadeo.....	221
2.1	Producto	222
2.1.1	Concepto.....	222
2.1.2	Atributos del Producto.....	222
2.2	Ciclo de Vida del Producto.....	224
2.2.1	Estrategias de Productos.....	230
2.3	Servicios.....	235
2.3.1	Características de los servicios.....	235
2.3.2	Calidad de precepero del servicio.....	236
2.3.3	Producto vs. Servicio.....	237
2.3.4	Estrategias de Servicio.....	238
3.1	Precio.....	239
3.1.1	Concepto.....	239
3.1.2	Importancia.....	239
3.1.3	Métodos para fijación de precios.....	240
3.1.4	Estrategias de Fijación de precios.....	242
3.1.5	Estrategias de precios,.....	243
4.1	Distribución.....	246
4.1.1	Concepto.....	246
4.1.2	Logística.....	246
4.1.3	Estructura de los canales de distribución	247
4.1.4	Estrategias de Distribución.....	249
5.1	Promoción.....	251
5.1.1	Concepto.....	251
5.1.2	Proceso de comunicación.....	251
5.1.3	Mezcla Promocional.....	252
5.2	Marketing por Internet.....	254
5.3	Posicionamiento.....	255
5.3.1	Concepto.....	255
5.3.2	Estrategias de Posicionamiento.....	255
5.3.3	Estrategias de comunicación.....	257
6.1	Plan Operativo.....	260
6.1.1	Concepto.....	260
6.1.2	Importancia.....	261
6.1.3	Perfil estratégico a adoptarse.....	262
6.1.4	Matriz de alineamientos de los Objetivos Estratégicos con la. Estrategias de Marketing Mix.....	266
6.1.5	Plan Operativo de Marketing Mix.....	267

6.1.6	Anexos del Presupuesto del Plan Operativo de Marketing Mix.....	271
-------	---	-----

CAPITULO VI: Presupuesto de Marketing y Evaluación de Beneficios de la Propuesta

1	Presupuesto.....	275
1.1	Concepto.....	275
1.2	Importancia.....	276
1.3	Clasificación del Presupuesto.....	277
2	Presupuesto de Ventas y Mercadotecnia.....	281
2.1	Presupuesto de Ventas.....	281
2.1.1	Previsión de Ventas.....	281
2.1.2	Ventajas y desventajas del Presupuesto de Ventas.....	283
2.2	Presupuesto de Mercadotecnia.....	284
2.2.1	Métodos para elaborar Presupuestos de Mercadotecnia.....	286
	Ventajas y desventajas entre los métodos para elaborar	
2.2.2	Presupuestos de Mercadotecnia.....	287
2.2.3	Presupuesto de Mercadotecnia.....	289
2.2.4	Análisis del Presupuesto de Marketing.....	291
3.1	Evaluación de Beneficios del Proyecto.....	292
3.1.1	Introducción.....	292
3.1.2	Estructura.....	292
4.1	Flujos de Caja.....	293
4.1.1	Concepto.....	293
4.1.2	Importancia.....	294
4.1.3	Métodos para elaborar flujos de caja.....	295
4.1.4	Análisis de resultados de Flujo de Caja.....	298
5.1	Estado de Resultados.....	299
5.1.1	Concepto.....	299
5.1.2	Importancia.....	300
5.1.3	Importancia de elaborar Estado de Resultados Proyectados.....	300
5.1.4	Análisis de resultados del Estado de Pérdidas y Ganancias.....	303
6.1	Análisis de Sensibilidad.....	304
6.1.1	Concepto.....	304
6.1.2	Concepto de Escenarios.....	304
6.1.3	Importancia de Fijarse Escenarios.....	305
6.1.4	Tipos de Escenario	305
6.1.5	Identificación de Escenarios para la evaluación del Proyecto.....	306
6.1.6	Estado de Resultados con los diferentes escenarios sin proyecto.	307
6.1.7	Estado de Resultados con los diferentes escenarios con proyecto	308
6.1.8	Descripción y análisis de los diferentes escenarios.....	309
7.1	Retorno de la inversión.....	310

7.1.1	Concepto.....	310
7.1.2	Método a utilizar.....	310
7.1.2.1	Método de la Tasa Interna de Retorno.....	311
7.1.2.2	Método del Valor Actual Neto.....	313
7.1.2.3	Método de la Relación Beneficio/Costo.....	315
7.1.2.4	Período Real de Recuperación.....	316

CAPITULO VII: Conclusiones y Recomendaciones

1	Conclusiones y recomendaciones.....	317
---	-------------------------------------	-----

Bibliografía		320
---------------------	--	-----

Anexos		322
---------------	--	-----

CAPÍTULO I: Aspectos Generales

1. GENERALIDADES

1.1 Giro del Negocio

El giro actual de negocio de Patiño Crespo y Cantos Constructores, es el desarrollar proyectos habitacionales con la finalidad de cubrir la demanda habitacional existente en el mercado, a un precio que sea accesible para el consumidor, satisfaciendo sus necesidades y expectativas.

La constructora se constituyó desde el año 2.003, en la ciudad de Quito; desde que los Ingenieros Rodrigo Patiño Crespo y Eddie Cantos Sarmiento decidieron unir su experiencia y trayectoria profesional de más de 30 años para conformar lo que hoy es Patiño Crespo y Cantos Constructores.

Actualmente la constructora desarrolla sus actividades con el apoyo de un recurso humano altamente calificado, conformado por 32 empleados que dan soporte a la gestión diaria de la constructora, distribuidos de la siguiente manera: 30 empleados que realizan trabajos propiamente de construcción para lo que son estructuras, pintura, plomería, electricidad, enlucidos, entre otros y 2 empleados que dan soporte en la parte administrativa de la misma.

1.2 Reseña Histórica

La constructora Patiño Crespo Constructores se consolidó hace aproximadamente unos 45 años atrás, cuando los hermanos Arq. Agustín Patiño Crespo, Arq. Fabián Patiño Crespo e Ing. Rodrigo Patiño Crespo se asociaron para formar una de las más importantes constructoras, en la Ciudad de Quito.

Años más tarde el Ing. Eddie Cantos Sarmiento conformó lo que fue la constructora Cantos y en asociación con Patiño Crespo Constructores iniciaron proyectos trascendentales y de renombre entre los que se puede nombrar a los siguientes: Edificio El Girón, Edificio Banco de Guayaquil, Edificio Antares y ciudadelas importantes como la Ciudadela Quito Sur, Casas Quito, ciudadela Anansaya; entre otros.

Con la recesión económica que sufrió la economía del país en el año de 1.999, Patiño Crespo Constructores y la Constructora Cantos dejaron de construir, por aproximadamente un periodo de 5 años.

A partir del año 2.000 se comenzó a sentir la reactivación del sector de la construcción en el país; las Instituciones Financieras comenzaron a incentivar la construcción a través de la entrega de créditos a un interés conveniente, por lo que los Ingenieros Rodrigo Patiño Crespo y Eddie Cantos Sarmiento decidieron unir su amplia trayectoria y experiencia en el sector de la construcción de más de 40 años, y conformaron a finales del año 2.003 lo que hoy por hoy es PATIÑO CRESPO Y CANTOS CONSTRUCTORES.

Actualmente Patiño Crespo y Cantos Constructores se encuentran construyendo el Conjunto Habitacional “Residencias Portofino”, que es un proyecto de 10 casas desde 160m², ubicado en el Sector Mena del Hierro en la Ciudad de Quito.

La constructora cuenta con el apoyo de un recurso humano calificado distribuido de la siguiente manera: 20 obreros encargados de estructuras, 3 pintores, 2 plomeros, 2 electricistas, 5 obreros encargados de enlucidos, 1 cuidador, y 2 empleados que dan soporte en la parte administrativa de la empresa conformado por 1 secretaria y 1 contador.

Se estima que Patiño Crespo y Cantos Constructores tendrá una utilidad de aproximadamente un 20% con la venta de su proyecto habitacional "Residencias Portofino".

1.3 Definición del Problema

La necesidad por adquirir una vivienda propia se ha incrementado en tal magnitud que desde el año 2.000 se ha podido sentir la reactivación de la construcción en el país.

Conscientes de la creciente competencia en el mercado, Patiño Crespo y Cantos Constructores, ha considerado oportuno que se diseñe un plan estratégico de marketing con la finalidad de conocer las estrategias que se deben aplicar para captar la atención de los clientes potenciales, posicionar la marca en el mercado, incrementar sus ventas y por consiguiente lograr la principal meta de la empresa, maximizar su rentabilidad.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General

- Desarrollar un plan estratégico de marketing para Patiño Crespo y Cantos Constructores en la ciudad de Quito, con la finalidad de plantear las estrategias que la empresa debe emplear, para captar la atención de sus clientes potenciales, aumentar sus ventas y por consiguiente incrementar su rentabilidad.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis situacional de Patiño Crespo y Cantos Constructores, analizando las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades con el propósito de determinar su posición actual en el mercado.
- Identificar a través del desarrollo de una investigación de mercados cuales son las características que el cliente busca al momento de adquirir una vivienda propia para satisfacer sus necesidades y expectativas.
- Puntualizar los objetivos y estrategias de desarrollo con el fin de establecer una propuesta concreta que permita generar el plan de marketing.

- Diseñar el plan operativo de marketing que permita determinar las estrategias a aplicar para posicionar a la empresa en el mercado.
- Elaborar el presupuesto de marketing que permita a la empresa evaluar el beneficio de aplicar la propuesta planteada, para que sus viviendas sean comercializadas en el mercado.
- Presentar las conclusiones y recomendaciones obtenidas una vez finalizado el plan de marketing para que sea aplicado de forma exitosa acorde a la propuesta planteada.

1.5 Importancia y Justificación de la Tesis

El sector de la construcción aporta cada vez más al Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano, la expansión de este segmento se demuestra también en las nuevas compañías dedicadas a este negocio que cada vez ingresan al mercado. Cada año se requieren alrededor de 58.000 viviendas nuevas para cubrir la demanda habitacional.

Considerando el atractivo económico del sector, la gran demanda de vivienda existente en el Ecuador y la creciente competencia en el mercado; Patiño Crespo y Cantos Constructores ha considerado necesario el diseñar un plan estratégico de marketing que le permita definir estrategias de venta, imagen, publicidad y posicionamiento con el propósito de comercializar sus proyectos habitacionales, para ganar mayor participación en el mercado y por consiguiente desarrollar destrezas que le permitan a la constructora enfrentar las tendencias del mercado actual.

1.6 Alcance de la Tesis

El propósito de desarrollar un plan estratégico de marketing para Patiño Crespo y Cantos Constructores, es el diseñar un esquema con todas las estrategias de marketing que la compañía debería aplicar para posicionarse en el mercado.

El desarrollo del plan estratégico de marketing, así como la investigación y recolección de datos se lo realizará en el Distrito Metropolitano de Quito, por ser la ciudad donde la empresa se encuentra constituida y el lugar en el cual desarrolla sus actividades diarias; además es la ciudad donde se encuentra concentrado el grupo objetivo al cual la empresa quiere enfocarse para comercializar sus proyectos habitacionales.

El plan estratégico de marketing será realizado en un lapso de 5 meses. Una vez finalizado este periodo se entregará a PATIÑO CRESPO Y CANTOS CONSTRUCTORES; el documento final denominado: **“Plan Estratégico de Marketing para Patiño Crespo y Cantos Constructores en la ciudad de Quito**; que incluirá el análisis de los siguientes temas: Análisis actual de la Empresa, Investigación de Mercados, Propuesta Estratégica, Plan Operativo de Marketing y Presupuesto y Estudio Financiero; haciendo énfasis en la importancia de la aplicación del tema propuesto, para maximizar la rentabilidad de la empresa.

1.7 Principios y Valores Empresariales

Valores¹: son aquellos que orientan y motivan la conducta de un sector social y son siempre entidades colectivas de índole cultural.

Principios²: son las normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de un grupo social.

Los principios y valores de una organización tienen como finalidad generar un compromiso compartido dentro de la cultura organizacional. Además actúan como orientadores de la conducta y de todas las acciones y decisiones en el quehacer de la empresa.

Actualmente Patiño Crespo y Cantos Constructores no tiene definido claramente sus principios y valores, sin embargo se realizó una entrevista a uno de los socios de la empresa, para determinar que principios y valores son aplicados a la gestión diaria de la Constructora.

¿Qué principios y valores deberían tener siempre en cuenta los empleados de Patiño Crespo y Cantos Constructores para el desarrollo de su gestión diaria?

Todos los empleados que trabajan en Patiño Crespo y Cantos Constructores deben considerar aspectos que son muy importantes para coadyuvar con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo que se les ha impartido valores necesarios para el desarrollo de sus actividades diarias, entre los que se mencionan:

- **Orientación hacia el servicio:** manteniendo siempre una permanente actitud de respeto y preocupación ante los requerimientos de los clientes.

¹ Enciclopedia Salvat.

² Diccionario Enciclopédico Océano Uno, Edición 1.996

- **Búsqueda de la excelencia en la construcción de proyectos habitacionales** a través de una constante ejecución de acciones concretas para suministrar viviendas que cumplan con las expectativas de los clientes en cuanto a tiempo, costo, calidad y eficiencia aplicados en todas las etapas de la cadena productiva.
- **Transparencia Interna** en apego a la legalidad, criterios técnicos y principios éticos.
- **Compromiso en el desempeño de sus funciones** teniendo una actitud de compromiso y responsabilidad con las labores encomendadas, visualizando las mismas como parte de un engranaje mayor y como elementos claves para el éxito total de la Empresa.
- **Trabajo en equipo** por medio de la disposición de esfuerzos en procura de la realización de los objetivos de la Empresa.

1.8 Visión y Misión

1.8.1 Visión

La **visión**³ de la organización resume los valores y aspiraciones de la misma en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad. La visión proporciona un vínculo de unión para los diversos tenedores de intereses, externos e internos, en la organización.

Características de la Visión:

- Permite establecer a futuro lo que se pretende alcanzar en el desarrollo de la organización.
- Identifica aquellos aspectos estratégicos en los cuales se debe concentrar la atención para alcanzar un objetivo a futuro.
- Evalúa el camino recorrido, con la finalidad de determinar si es necesario una reformulación de los objetivos planteados.

Componentes de la Visión:

- Horizonte de tiempo
- Posicionamiento del mercado
- Ámbito de Acción
- Principios organizacionales
- Negocio

Actualmente Patiño Crespo y Cantos Constructores no ha determinado su visión corporativa, se han realizado una serie de preguntas a uno de los accionistas de la empresa con el propósito de conocer aspectos relevantes que nos servirán a futuro para

³ CERTO, Samuel, Dirección y Administración Estratégicas, Irwin, Tercera Edición

desarrollar en el Capítulo II de la presente Tesis, la formulación de la visión corporativa para la Constructora.

¿Qué necesidades trata de satisfacer Patiño Crespo y Cantos Constructores, externa e internamente?

“Tratan de cubrir la demanda insatisfecha habitacional a través de la entrega de viviendas atractivas con acabados de primera, coadyuvando con el desarrollo del recurso humano a través de una remuneración justa y un ambiente laboral sano que les permita mejorar su calidad de vida y profesionalismo.”

¿Cuál es la razón de ser de Patiño Crespo y Cantos Constructores, sus valores?

“Demostrar respeto y preocupación a los requerimientos de los clientes, mediante la ejecución de acciones concretas que nos permitan entregar viviendas que satisfagan las expectativas de nuestros clientes en cuanto a tiempo, costo, calidad y eficiencia; apegados a criterios técnicos y principios éticos en cada etapa de construcción de nuestras viviendas”.

¿Qué pretende lograr Patiño Crespo y Cantos Constructores?

“Quieren ganar participación en el mercado de la construcción, a través de la entrega de viviendas personalizadas a gusto del cliente y por consiguiente lograr un sólido posicionamiento en el mercado”.

¿Qué camino seguirá Patiño Crespo y Cantos Constructores para lograr su visión?

“Se tendrá en cuenta las exigencias del mercado para acoplarse a los cambios suscitados, lo importante para la empresa es generar una rentabilidad atractiva y obtener la satisfacción de nuestros clientes.”

¿Cuándo tienen pensado lograr esta visión?

“Se está trabajando día a día para alcanzar la visión que tenemos acerca del negocio, creemos que para el año 2.010, cumpliremos con las metas propuestas.”

1.8.2 Misión

La **misión**⁴ de una organización es la finalidad que explica la existencia de una organización. La misión da respuesta a la pregunta *¿Cuál es la razón de ser?*

Senge señala que las organizaciones exitosas poseen un sentido más amplio de finalidad que va más allá de la satisfacción de las necesidades de sus accionistas y empleados. Buscan contribuir al mundo en alguna manera única, añadiéndole una fuente distintiva de valor. Por lo general, la declaración de misión de una organización contiene información sobre que tipos de productos o servicios produce la organización, quienes son por lo general sus clientes y cuales son los valores esenciales.

Características de la misión:

⁴ CERTO, Samuel, Dirección y Administración Estratégicas, Irwin, Tercera Edición

- Expresa el servicio que presta la organización, no el producto que vende ésta
- Esta dirigida al desarrollo y fomentación de los valores positivos en los miembros de la organización.
- Se encuentra orientada hacia el exterior de la organización, hacia las necesidades de la Sociedad en general y de los individuos
- Evalúa el camino recorrido, con la finalidad de determinar si es necesario una reformulación de los objetivos planteados.
- Se orienta hacia el futuro a largo plazo.
- Es simple, clara y directa.
- Se relaciona con resultados prácticos, específicos y alcanzables.

Componentes de la misión:

- Naturaleza del negocio
- Razón de Existir
- Mercado al que sirve
- Características generales del servicio
- Principios y valores

Patiño Crespo y Cantos Constructores no ha determinado su misión organizativa, se ha realizado una entrevista a uno de los accionistas de la empresa con la finalidad de obtener información que nos permita a futuro desarrollar en el Capítulo II de la presente Tesis, la formulación de la misión para la Constructora.

- ***¿Qué tipo de empresa es Patiño Crespo y Cantos Constructores y cuál es la actividad que realiza?***

“Es una pequeña empresa dedicada a la construcción de viviendas para satisfacer la demanda insatisfecha existente en su mercado objetivo, la ciudad de Quito.”

- ***¿Qué tipo de viviendas ofrece Patiño Crespo y Cantos Constructores y cuáles son los beneficios que otorgan las mismas?***

“Ofrecen viviendas personalizadas con todos los servicios básicos, con terminados de primera, entregando al cliente calidad en acabados, precio y tiempo. “

- ***¿Qué mercados o segmentos atiende Patiño Crespo y Cantos Constructores?***

“Se interesan por atender al mercado quiteño de un nivel socioeconómico medio y medio alto, tomando en consideración cuales son las expectativas que pretenden satisfacer y las necesidades que desean cubrir.”

- **¿Qué objetivos a largo plazo persigue?**

“Pretenden convertirse en la mejor empresa constructora de la Ciudad de Quito, que entrega viviendas personalizadas atendiendo de manera directa y eficiente los intereses de sus clientes.”

- **¿De qué manera Patiño Crespo y Cantos Constructores contribuye a sus asociados y a la comunidad?**

“Se han comprometido con el bienestar y desarrollo humano a través del diseño y construcción de proyectos habitacionales competitivos, con personal motivado y especializado que les permita entregar residencias acogedoras con terminados de calidad.”

1.9 Objetivos Empresariales

Un **objetivo organizativo**⁵ es el blanco hacia el que se orientan los esfuerzos que lleva a cabo una organización. No puede sobreestimarse la importancia de establecer objetivos apropiados para una organización. Unos objetivos claros aportan fundamentos sólidos para la formulación de la estrategia, para la ejecución de la misma y para el planeamiento para la formulación de una estrategia, para la ejecución de la misma y para el planeamiento de la acción.

Las organizaciones suelen tener dos tipos de objetivos. Los **objetivos a corto plazo** que identifican blancos que la organización desea alcanzar en un plazo de uno o dos años. Los **objetivos a largo plazo** que son los blancos a los que apunta la organización para un plazo de tres a cinco años.

Características de los Objetivos:

- Deben servir a la empresa; por lo tanto deben reunir ciertas características que reflejan su utilidad.
- *Claridad*: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren su logro.
- *Flexibilidad*: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- *Medible o mesurable*: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- *Realista*: los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- *Coherente*: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.

⁵ CERTO, Samuel, Dirección y Administración Estratégicas, Irwin, Tercera Edición

- *Motivador*: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.
- Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización.
- Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa.

Patiño Crespo y Cantos Constructores no han especificado a la actualidad sus objetivos empresariales, sin embargo al realizar la entrevista a uno de sus accionistas se pudo constatar que la constructora tiene muy claro de cuales son los objetivos que pretenden alcanzar a corto, mediano y largo plazo, entre los que se señalaron:

- Eficiencia en el proceso constructivo de la vivienda, reduciendo su tiempo de entrega y reduciendo costos.
- Liderazgo del mercado en la entrega de casas personalizadas con acabados de calidad
- Maximizar su rentabilidad.
- Incrementar su participación en el mercado de la construcción.
- Aumentar las ventas de sus viviendas.

NOTA: En el desarrollo del Capítulo II se realizará una propuesta de un direccionamiento estratégico en base al análisis FODA de la empresa.

CAPÍTULO II: Análisis Ambiental

2. GENERALIDADES

1.1 Definición de Análisis Ambiental

El **Análisis Ambiental**⁶ es el proceso de seguimiento de los ambientes de una empresa, con el propósito de identificar las potencialidades, debilidades, oportunidades y amenazas que pueden influir en su capacidad, para lograr sus objetivos.

1.2 Importancia del Análisis Ambiental

El éxito o fracaso de una empresa depende del grado de exactitud con que su alta dirección lea e interprete el ambiente y de la eficacia con que responda a esa lectura.

Por consiguiente, los administradores que están al frente de los distintos niveles de la organización y de sus diversos departamentos funcionales han de dedicar gran parte de su tiempo y de sus esfuerzos a reunir y a analizar datos relacionados con los factores ambientales que consideran importantes.

Los esfuerzos para el análisis ambiental suelen centrarse en identificar problemas específicos presentes y futuros y en planear la manera de resolverlos.

1.3 Estructura del Análisis Ambiental

⁶ CERTO, Samuel., Dirección y Administración Estratégicas, Irwin, Tercera Edición, pág. 34

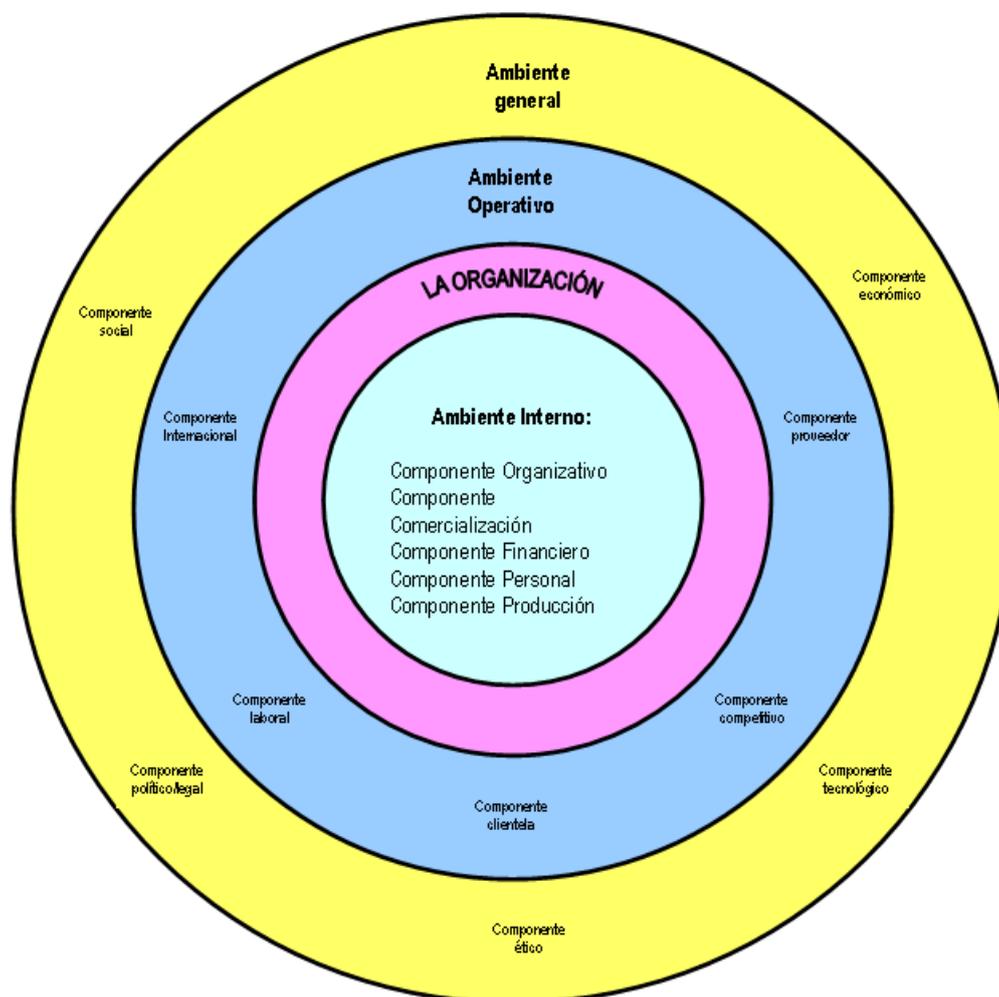


Figura 1.1 La organización, los niveles de su ambiente y los componentes de estos niveles

La recopilación de datos relativos a los ambientes, general, operativo e interno proporciona la materia prima que permite trazar un cuadro del ambiente de la organización.

El análisis FODA pretende evaluar las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las oportunidades y amenazas presentes en un ambiente externo, pretende además aislar los principales problemas que una organización debe afrontar mediante un análisis en profundidad de cada uno de esos cuatro elementos.

1.4 Definición Oportunidades / Amenazas

Oportunidades: se consideran como una oportunidad, todas aquellas circunstancias del medio ambiente externo que al presentarse, favorecen y permiten que la empresa logre sus objetivos organizacionales.

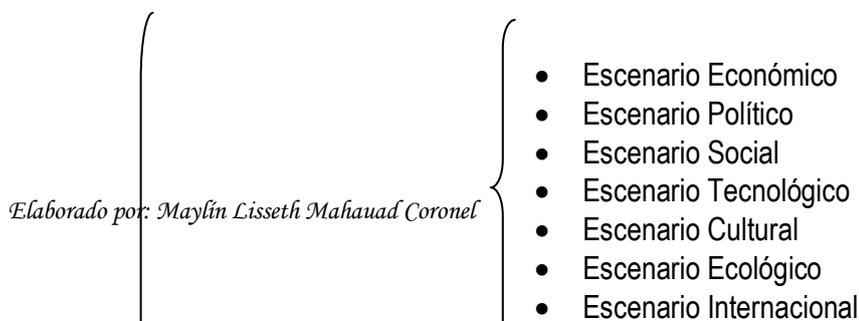
Amenazas: se consideran como una amenaza, todos aquellos eventos del medio ambiente externo que al presentarse, complica y/o evitan que la empresa cumpla sus objetivos organizacionales.

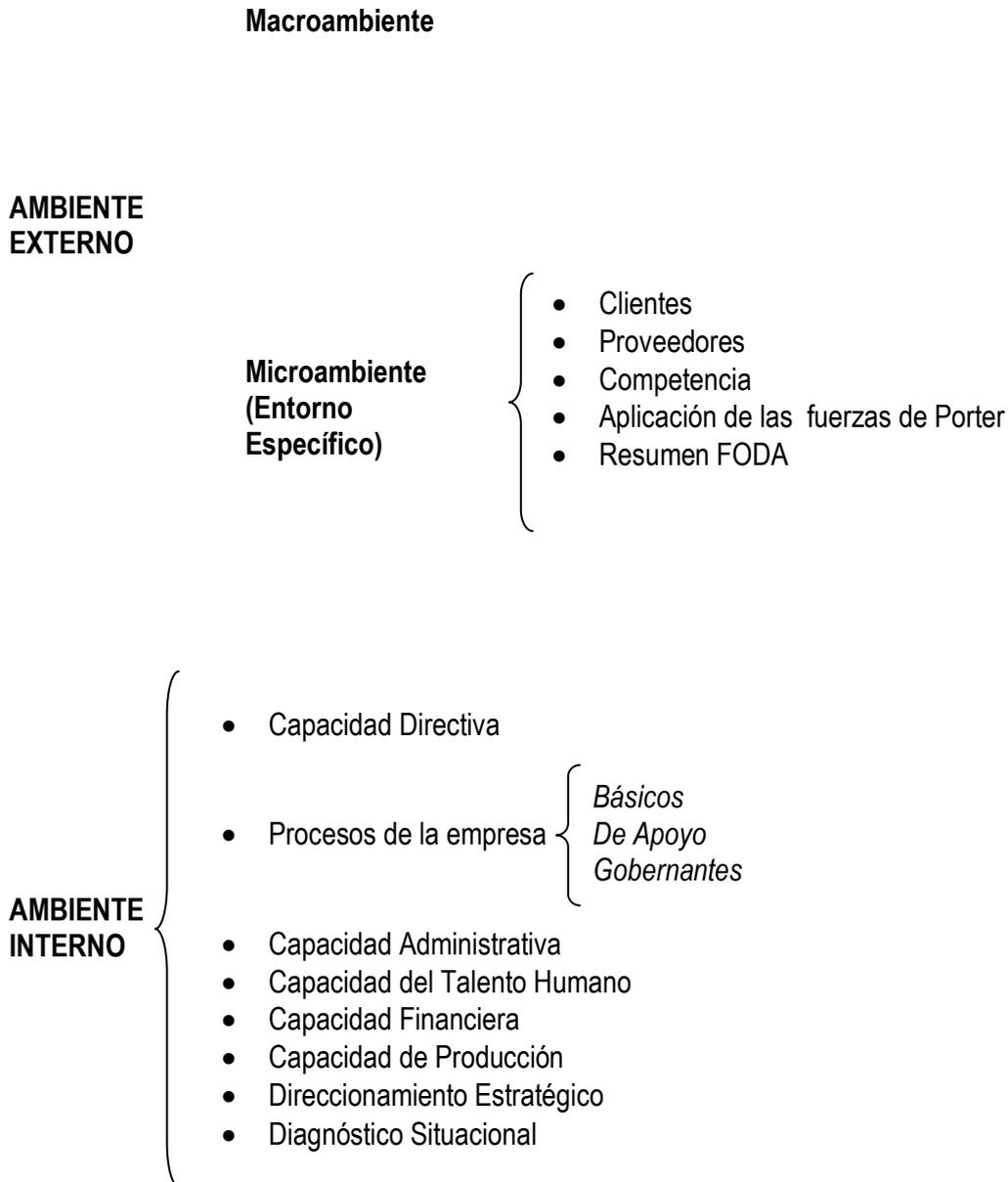
1.5 Definición Debilidades / Fortalezas

Fortalezas: se consideran como fortalezas, todas aquellas actividades que realiza la empresa con un alto grado de eficiencia.

Debilidades: se consideran como debilidades de la empresa, aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia.

1.6 Cuadro sinóptico del Análisis Ambiental





Fuente: Material Didáctico Curso Taller

3. ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Análisis del Macroambiente

El *macroambiente* está compuesto por las fuerzas que la empresa no puede controlar, pero que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la organización, e influye positiva y negativamente en el desenvolvimiento de la misma.

A continuación se detallan los diferentes escenarios que conforman el Macroambiente:

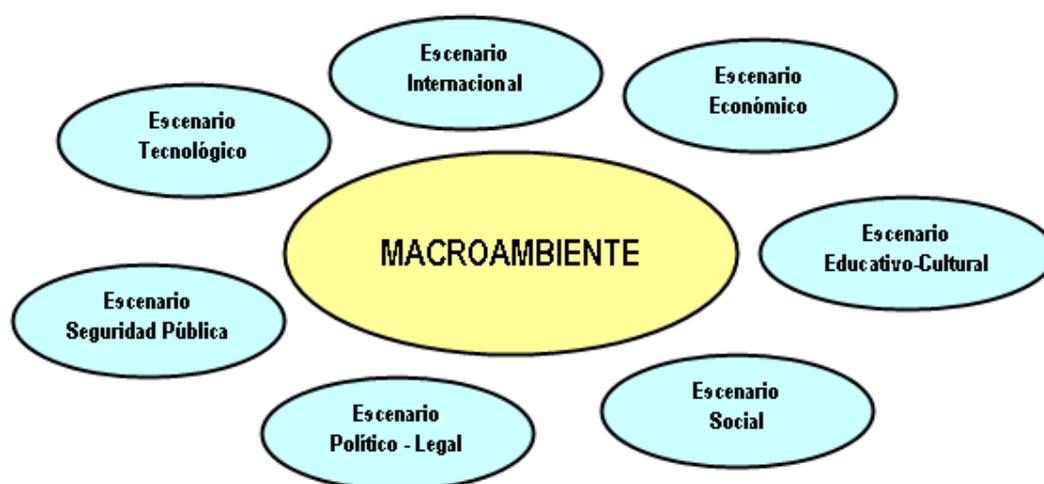


Gráfico 2.1 Estructura del Macroambiente al que esta expuesta la empresa

2.1.1 Escenario Económico

2.1.1.1 Producto Interno Bruto

Producto Interno Bruto⁷ (PIB), es un concepto económico que refleja el valor total de la producción de bienes y servicios de un país en un determinado periodo, por lo general un año, aunque a veces se considera un trimestre, con independencia de la propiedad de los activos productivos.

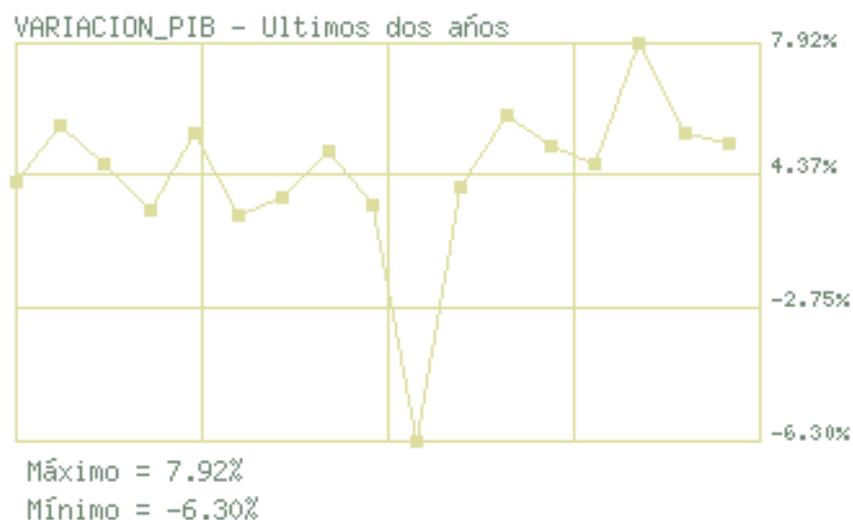
El PIB engloba el consumo privado, la inversión, el gasto público, la variación en existencias y las exportaciones netas (las exportaciones menos las importaciones).

Tabla 2.1.1.1 Producto Interno Bruto Ecuatoriano

Año 2.006		Año 2.005	
Fecha	Porcentaje	Fecha	Porcentaje
Enero-01-2006	4.32%	Enero-31-2005	4.74%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Gráfico 2.1.1.1 Variación Producto Interno Bruto



Fuente: Banco Central del Ecuador

Connotación Gerencial:

- El PIB del año 2.006 se ha reducido en un 0.42% comparado con el PIB del año anterior, por lo que podemos deducir que el Producto Interno Bruto representa una **amenaza de medio impacto** para Patiño Crespo y Cantos Constructores, debido a

⁷ Enciclopedia Encarta

que este indicador depende de las medidas económicas implementadas por el Gobierno y su reducción implica un deterioro en el dinamismo de las empresas que operan en el país.

2.1.1.2 Balanza Comercial

La **balanza comercial**⁸ es la diferencia entre exportaciones e importaciones; el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período de tiempo.

Las *importaciones* se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno de un país hacen en bienes y servicios que se producen en otros países y que se traen desde esos otros países a él. Las *exportaciones* son los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países.

Cuadro 2.1.1.2.1 Balanza Comercial

Período	EXPORTACIONES FOB			IMPORTACIONES FOB			BALANZA COMERCIAL			TASAS DE CRECIMIENTO (m-1)		INDICE DE COBERTURA	INDICE DE TERMINOS DE INTERCAMBIO
	Total	Petroleras	No petroleras	Total	Petroleras	No petroleras	Total	Petrolera	No petrolera	Exportaciones	Importaciones		
	a=b+c	b	c	d=e+f	e	f	g=a-d	h=b-e	i=c-f				
2005 Enero-septiembre	7,380.06	4,257.36	3,122.70	6,877.15	1,071.27	5,805.88	502.91	3,186.09	-2,688.18	29.11	29.52	107.31	
Enero	690.98	370.14	320.84	748.13	147.97	600.15	-57.15	222.16	-279.31	10.10	-7.60	92.36	102.77
Febrero	690.09	353.82	336.27	675.21	98.28	576.94	14.87	255.54	-240.67	-0.13	-9.75	102.20	106.91
Marzo	840.63	472.86	367.76	757.41	105.28	652.13	83.22	367.59	-284.37	21.81	12.17	110.99	117.05
Abril	805.70	457.99	347.71	693.89	69.44	624.45	111.81	388.55	-276.74	-4.15	-8.39	116.11	115.12
Mayo	790.22	421.84	368.38	817.27	112.40	704.87	-27.05	309.44	-336.48	-1.92	17.78	96.69	112.06
Junio	877.59	538.47	339.12	843.21	123.76	719.45	34.38	414.72	-380.33	11.06	3.17	104.08	122.15
Julio	835.84	489.30	346.54	760.64	110.65	649.99	75.20	378.65	-308.46	-4.76	-9.79	109.89	127.44
Agosto	918.88	577.27	341.61	782.16	124.92	657.24	136.71	452.35	-315.64	9.93	2.83	117.48	135.04
Septiembre	930.13	575.66	354.46	799.22	178.57	620.65	130.91	397.09	-266.18	1.22	2.18	116.38	137.54
Octubre	841.44	494.30	347.14	928.51	275.38	653.13	-87.07	218.91	-305.98	-9.54	16.18	90.62	125.14
Noviembre	897.14	533.86	363.28	972.66	216.52	756.15	-75.52	317.35	-392.87	6.62	4.76	92.24	118.41
Diciembre	981.39	584.33	397.06	790.04	151.80	638.24	191.35	432.53	-241.18	9.39	-18.78	124.22	123.07
2006 Enero-septiembre	9,347.82	5,846.48	3,501.34	8,227.25	1,724.80	6,502.44	1,120.57	4,121.68	-3,001.10	26.66	19.63	113.62	
Enero	1,019.14	630.85	388.29	868.73	190.85	677.88	150.41	440.00	-289.58	3.85	9.96	117.31	130.16
Febrero	939.78	547.52	392.27	678.26	142.91	535.34	261.53	404.61	-148.08	-7.79	-21.93	138.56	128.87
Marzo	1,041.49	607.72	433.77	1,045.32	209.45	835.87	-3.82	398.27	-402.09	10.82	54.12	99.63	128.92
Abril	1,156.98	760.99	395.99	864.29	183.89	680.39	292.68	577.10	-284.40	11.09	-17.32	133.87	139.82
Mayo	1,064.38	650.79	413.59	966.98	219.16	747.82	97.41	431.63	-334.22	-8.00	11.88	110.07	141.26
Junio	1,007.26	652.48	354.79	887.83	121.88	765.94	119.44	530.60	-411.16	-5.37	-8.19	113.45	143.73
Julio	1,013.18	643.87	369.32	888.25	198.40	689.85	124.93	445.47	-320.54	0.59	0.05	114.06	148.27
Agosto	1,089.75	721.34	368.40	982.03	201.23	780.80	107.72	520.11	-412.40	7.56	10.56	110.97	144.26
Septiembre	1,015.84	630.92	384.92	1,045.57	257.02	788.54	-29.73	373.90	-408.63	-6.78	6.47	97.16	129.40

Fuente: www.bce.fin.ec

Existe déficit comercial cuando la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es menor que la cantidad de bienes que importa. Por el contrario, un superávit comercial

⁸ www.wikipedia.org

implica que la cantidad de bienes y servicios que un país exporta es mayor a la cantidad de bienes que importa.

Connotaciones Gerenciales:

- En el Ecuador la Balanza Comercial presenta un déficit, por lo que se concluye que representa una **amenaza de alto impacto** para Patiño Crespo y Cantos Constructores debido a que este resultado negativo implica que están entrando menos recursos al país a través de las ganancias de las exportaciones que los recursos que salen por el pago de las importaciones, y por lo tanto el país no cuenta con mayores oportunidades y recursos para realizar sus actividades, incentivar y desarrollar su economía en general.

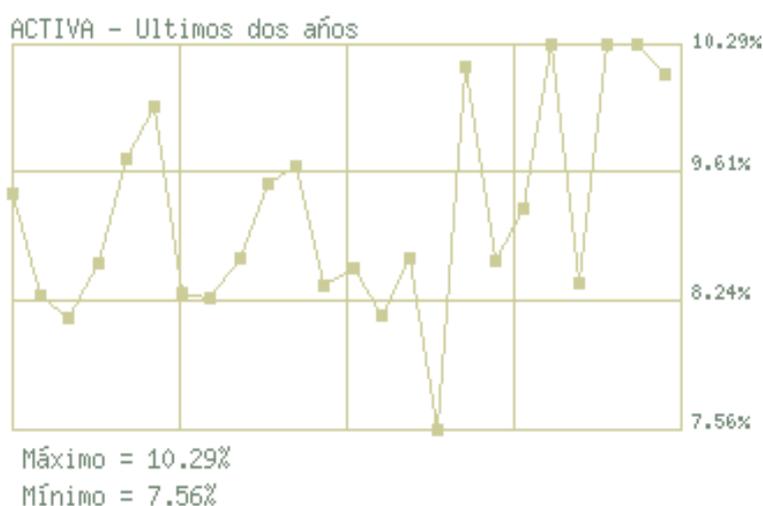
2.1.1.3 Tasas de Interés (Activa – Pasiva)

La **tasa de interés**⁹ es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como "el precio del dinero en el mercado financiero".

La tasa de interés es fijada por el Banco Central de cada país a los otros bancos y estos, a su vez, la fijan a las personas por los préstamos otorgados.

Cuadro 2.1.1.3.1 Tasa de Interés Activa

Fecha	Porcentaje
Noviembre-19-2006	10.07 %
Noviembre-12-2006	10.29 %
Noviembre-05-2006	10.29 %
Octubre-29-2006	8.60 %
Octubre-27-2006	10.29 %
Septiembre-24-2006	8.77 %
Septiembre-17-2006	8.37 %
Agosto-27-2006	9.42 %
Agosto-20-2006	9.31 %
Julio-30-2006	8.53 %



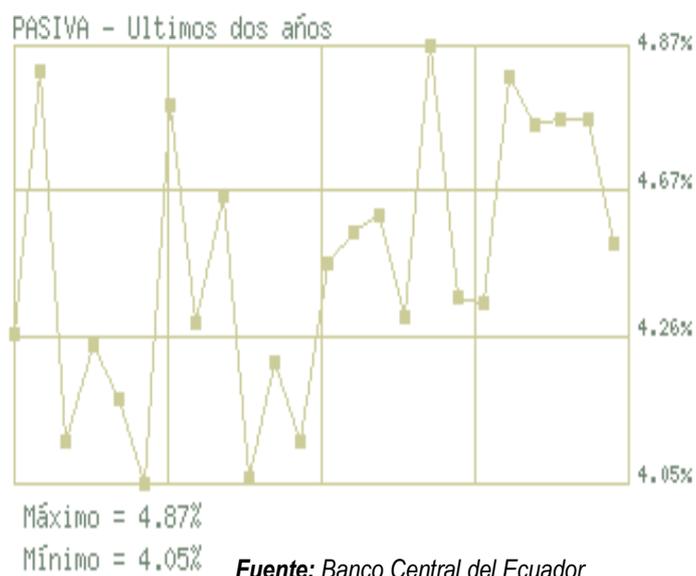
Fuente: Banco Central del Ecuador

Cuadro 2.1.1.3.2 Tasa de Interés Pasiva

Tasa Pasiva	
Fecha	Valor

⁹ www.wikipedia.org

Noviembre-19-2006	4.50 %
Noviembre-12-2006	4.73 %
Noviembre-05-2006	4.73 %
Octubre-29-2006	4.72 %
Octubre-22-2006	4.81 %
Octubre-15-2006	4.39 %
Octubre-08-2006	4.40 %
Septiembre-24-2006	4.36 %
Septiembre-17-2006	4.55 %
Agosto-27-2006	4.13 %
Agosto-20-2006	4.28 %
Julio-30-2006	4.35 %
Julio-23-2006	4.76 %
Junio-25-2006	4.13 %
Junio-18-2006	4.82 %



Connotaciones Gerenciales:

- A pesar que las tasas de Interés en el Ecuador son altas y más aún con una economía dolarizada, representan una **oportunidad de alto impacto** para Patiño Crespo y Cantos Constructores, debido a que la mayoría de los Bancos ecuatorianos incentivan la construcción por medio de productos comerciales, brindando al constructor y consumidor las facilidades requeridas para obtener un crédito a un interés conveniente que permita financiar el desarrollo del proyecto habitacional y la adquisición de una vivienda propia.

2.1.1.4 Inflación y nivel de precios

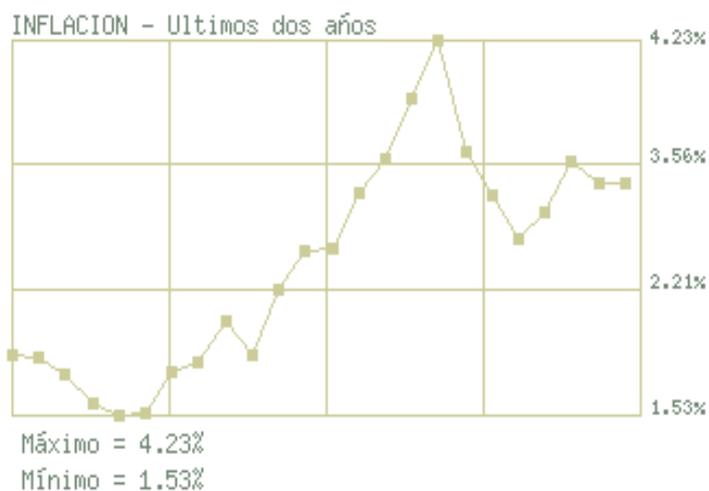
La **inflación**¹⁰ es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios. La inflación supone que existe un aumento sostenido (ya que se incrementa a medida que pasa el tiempo) del precio de los bienes en general.

Para poder medir ese aumento, se crean diferentes índices que miden el crecimiento medio porcentual de una *canasta de bienes* ponderada en función de lo que se quiera medir.

El índice más utilizado para medir la inflación es el "índice de precios al consumidor" o IPC, el cual indica porcentualmente la variación en el precio promedio de los bienes y servicios que adquiere un consumidor típico en dos periodos de tiempo, usando como referencia lo que se denomina en algunos países la *cesta básica*.

.Cuadro 2.1.1.4 Inflación

Fecha	Valor
Octubre-31-2006	3.21 %
Septiembre-30-2006	3.21 %
Agosto-31-2006	3.36 %
Julio-31-2006	2.99 %
Junio-30-2006	2.80 %
Mayo-31-2006	3.11 %
Abril-30-2006	3.43 %
Marzo-31-2006	4.23 %
Febrero-28-2006	3.82 %
Enero-31-2006	3.37 %
Diciembre-31-2005	3.14 %



Fuente: Banco Central del Ecuador

Connotaciones Gerenciales:

¹⁰ www.wikipedia.org

- La inflación representa una **amenaza de alto impacto** para Patiño Crespo y Cantos Constructores, debido a que si comparamos con la inflación del año 2.005 se ha incrementado en un 0,07%, ocasionando que los bienes incrementen su precio y que el valor adquisitivo de la moneda se disminuya, produciendo de esta manera un efecto adverso para las actividades comerciales desarrolladas en el país.

2.1.1.5 Deuda Externa

La **deuda externa**¹¹ es la suma de las obligaciones que tiene un país con respecto de otros, que se componen de deuda pública (la contraída por el estado) y deuda privada o del sector privado, que es aquella que contraen los particulares en el exterior.

“El saldo de la deuda pública externa, bordeará a diciembre del 2.006 los \$10.200 millones y para fines del 2.007 se proyecta en \$9.900 millones. Medido con relación al tamaño de la economía, su peso caería del 25.6% al 23.1% en los mismos años. Esto quiere decir que el peso de la deuda externa en el Ecuador es inferior al promedio latinoamericano y que no existe soporte estadístico para plantear la necesidad de una moratoria de la deuda.

El crecimiento de la deuda pública es el resultado de la necesidad de financiar el déficit fiscal. Durante el año 2.006 el ligero superávit alcanzado por el gobierno central permitió que se reduzca el saldo tanto de la deuda externa como interna. Lamentablemente, para el año 2.007 el crecimiento del gasto público obligará a que el gobierno busque nuevas fuentes de financiamiento y posiblemente lo haga en el mercado interno. Esto absorberá recursos que de otra forma, irían a financiamiento de la producción, vivienda, consumo y microcrédito, por lo que las tasas de interés tendrán una presión al alza.”¹²

Connotaciones Gerenciales:

¹¹ www.wikipedia.org

¹² Informe Quantum, Año 7, No. 2

- La deuda externa representa una **amenaza de bajo impacto** para Patiño Crespo y Cantos Constructores, debido a que el Gobierno de Turno se ve presionado por los acreedores de la deuda, quienes al imponer sus condiciones impiden al Estado desarrollar una propia política económica, y destinar recursos al gasto social, que coadyuven el progreso social en el país, debido principalmente al mal empleo de la deuda contratada, corrupción e ineficiencia en el manejo de la misma.

2.1.1.6 Presupuesto del Estado¹³

¹³ Informe Quantum, Año 7, No. 2

El gasto público del Ecuador bordea los \$20 mil millones pero las estadísticas oficiales recogen parte del mismo. Al consolidar las cuentas del gobierno central con las de otras entidades estatales incluidas en el presupuesto, los ingresos del 2.006 llegan a \$10.8 mil millones y el gasto a \$9.8 mil millones. Como consecuencia, se estima un superávit de un mil millones de dólares.

Para el año 2.007 se proyecta ingresos por \$ 11.7 mil millones y un gasto de \$10.9 millones, lo que arrojaría un superávit de \$810 millones, algo inferior al del año presente. La acumulación de recursos fiscales va a ser muy grande, al igual que la tentación para gastarlos; más aún con un déficit como el señalado a nivel del gobierno central.

Connotaciones Gerenciales:

- El Presupuesto General del Estado implica una **oportunidad de bajo impacto** para Patiño Crespo y Cantos Constructores; si bien es cierto que el presupuesto del Estado ha experimentado un superávit para el año 2.006 y el mismo panorama se proyecta para el año 2.007, es un indicador que manejado correctamente puede garantizar estabilidad y crecimiento económico; es un escenario aún no experimentado en el país, y que por ser mal manejado puede convertirse en el foco de conflicto e inestabilidad preocupante.

2.1.1.7 Política Tributaria

El Art. 14 del Código Tributario define a la obligación tributaria como:

"...el vínculo jurídico personal, existente entre el Estado o las entidades acreedoras de tributos y los contribuyentes o responsables de aquellos, en virtud del cual debe satisfacerse una prestación en dinero, especies o servicios apreciables en dinero, al verificarse el hecho generador previsto por la Ley".

Entre los más conocidos e importantes impuestos para financiar el presupuesto del país se tiene:

Impuesto a los Consumos Especiales.- Este impuesto grava el consumo de cigarrillos, cerveza, bebidas y productos alcohólicos, vehículos de hasta 3.5 toneladas de origen nacional o importado; y, la importación de unidades de transporte suntuario: aviones, avionetas, helicópteros, motos acuáticas, tricars, cuadrones, yates y barcos de recreo; así como a la prestación de servicios por parte de las empresas de telecomunicaciones y radio electrónicas.

Impuesto a la Renta.- Grava a los ingresos de fuente interna, derivados del trabajo y/o capital, así como a los ingresos generados en el exterior por personas naturales residentes y sociedades nacionales domiciliadas en el país.

Impuesto al Valor Agregado.- De acuerdo con la legislación vigente, la tasa de este tributo es de 12% considerándose uno de los más bajos de la región. El impuesto al valor agregado, se ha convertido en una de las principales fuentes de ingreso de las naciones ya que gravan la producción nacional, la venta, y el consumo de bienes concretos. El IVA afecta a toda transacción durante el proceso de producción, distribución y venta final al consumidor.

Las recaudaciones tributarias, han mostrado un comportamiento creciente cada año, continúan siendo de carácter regresivo. Aquello significa que los impuestos indirectos como el Impuesto al Valor Agregado son mayores que los directos, como el Impuesto a la Renta.

El IVA representa el 55% de los tributos totales captados por el Servicio de Rentas Internas (SRI), entre enero y octubre del año anterior (2005). De acuerdo con la administración, los impuestos sumaron 3.625 millones de dólares. El mejor desenvolvimiento de la administración tributaria obedece a los cambios que se han efectuado y tuvieron como objetivo disminuir el déficit fiscal, así como la reducción del financiamiento estatal a través del endeudamiento.

Connotaciones Gerenciales:

- La política tributaria en el Ecuador representa una **oportunidad de bajo impacto** para Patiño Crespo y Cantos Constructores, el pago de los impuestos es una obligación adquirida con el Gobierno que le implica la obtención de mayores ingresos para respaldar el presupuesto general del Estado, los procesos de control y pago por parte de los contribuyentes están estandarizados y no denotan una gran cantidad de esfuerzo por parte de la organización, tan solo la concientización sobre la importancia de cumplir los lineamientos que la ley impone.

2.1.1.8 Política Petrolera

“A pesar de que la confiscación de activos de la empresa Oxy le generó al sector público ecuatoriano un salto muy importante en sus ingresos petroleros, estos apenas llegarán en el 2.006 a \$3.252 millones, frente a \$7.721 millones de ingresos no petroleros. Para el año

2.007, estos rubros se proyectan en \$2.992 y \$8.011 millones respectivamente, si el precio del petróleo cae un 10% y el nivel de producción de Petroecuador mantiene su tasa histórica en descenso”.¹⁴

“El Fondo Monetario Internacional (FMI) criticó sobre la política energética de Ecuador en su informe 'Perspectivas económicas mundiales', divulgado antes de su Junta de Gobernadores.

La caducidad del contrato con la petrolera estadounidense Occidental (Oxy), el 15 de mayo pasado, y las últimas reformas a la Ley de Hidrocarburos, advirtió el organismo, que pueden haber puesto en peligro las perspectivas de nuevas inversiones. Recordó que la producción estatal de crudo ha caído y que su recuperación depende de la capacidad de mejorar el clima de inversiones para atraer nuevos capitales.

El Fondo constató que la producción de la estatal Petroecuador ha caído y recordó que la recuperación del nivel de bombeo depende de la capacidad del Gobierno para mejorar el clima de inversiones para atraer a nuevos inversores y fortalecer la gestión del sector público.

La clave, a juicio del Fondo, no está en si deja la explotación de los yacimientos en manos de Petroecuador o de las empresas privadas, sino en la capacidad del Gobierno de determinar un marco estable y predecible de incentivos de producción y de inversión, así como las estructuras para una administración eficiente.

Estas condiciones son necesarias para lograr una financiación "ingente" y para los planes a largo plazo, que son imprescindibles para la mayoría de los proyectos de hidrocarburos, además las empresas energéticas comprometen capital a largo plazo cuando invierten en un país y deben estar en capacidad de calcular sus ingresos futuros. El peligro de alterar los términos de los contratos es que se hace más impredecible el clima de inversiones.

¹⁴ Informe Quantum, Año 7, No. 2

El FMI rechazó el argumento usado por algunos gobiernos de que el alto precio del petróleo justifica una renegociación de los contratos. Hay que recordar que sus beneficios (los de las petroleras) eran muy reducidos cuando el precio del petróleo era muy bajo; hay que pensar en el sistema impositivo durante el ciclo.”¹⁵

Connotaciones Gerenciales:

La política petrolera llevada adelante por el Gobierno de Turno, ha permitido que temporalmente se eleven los ingresos fiscales y el fuerte crecimiento del gasto público pueda ser financiado para el año 2.007, sus consecuencias a largo y mediano plazo son desastrosas para la economía nacional, por lo que se intuye que este escenario constituye una **amenaza de alto impacto** para Patiño Crespo y Cantos Constructores.

2.1.2 Escenario Político

Gobierno tras gobierno se instituyen, con promesas de redención, pero una vez que se instalan tropiezan con una realidad difícil de manejar, se acomodan a los intereses creados, y pronto se corrompen, cultivando la insatisfacción popular. De esta manera en

¹⁵ www.eluniverso.com/2006/09/15/0001/9/BD1266682D4D4A95BAA7F62BD60EA392.aspx

ocho años Ecuador ha visto la destitución de tres mandatarios, víctimas de intensas revueltas, protagonizadas por movimientos populares.

En Ecuador hay elecciones pero nadie cree en las instituciones; es una especie de caos institucional permanente. Existe una clase política corrupta y ambiciosa, que degenera en una "pugna de poderes", o mas bien una "pugna de intereses" entre los diferentes poderes del Estado.

La debilidad institucional se ha vuelto una enfermedad crónica del Ecuador. Este último período legislativo se ha caracterizado por la prisa en legislar a veces con un sentido alejado de la realidad, bajo la influencia de pequeños grupos radicales.

Se apunta a un escenario negativo la reincidencia del país en expresar una total falta de voluntad de cumplir con las obligaciones de pago de la deuda pública, a pesar de que su peso con relación al PIB ha caído a cerca del 30%, los candidatos con opción a ganar las próximas elecciones presidenciales plantearon como elementos estratégicos de sus campañas la suspensión del servicio de la deuda pública, con total aceptación de los principales medios de comunicación del país, que más bien castigan a los políticos que proponen lo contrario.

Connotaciones Gerenciales:

- El hecho de que en el Ecuador sea políticamente correcto, el proponer el incumplimiento de las obligaciones por parte del Estado limita las fuentes de financiamiento y encarece el crédito, en perjuicio de la competitividad de los productores nacionales. Esta propuesta pone en riesgo la estabilidad alcanzada luego de la dolarización, que ha permitido una importante reducción de la pobreza y mejora

de las condiciones de vida de la población, en especial de la de menores ingresos. En consecuencia el escenario político implica una **amenaza de alto impacto** para Patiño Crespo y Cantos Constructores.

2.1.3 Escenario Social

A pesar de una importante recuperación de los ingresos luego de la crisis del año 1.999, hoy en día, la mitad de las personas de las ciudades, y más de las dos terceras partes de quienes viven en el campo, tienen ingresos insuficientes para satisfacer sus necesidades básicas; es decir, viven con menos de \$2 diarios por persona. Es más, la quinta parte de las personas que habitan en las ciudades viven con menos de \$1 diario. La reducción de la pobreza en las ciudades ha sido más rápida que en el campo, como resultado ha aumentado notablemente la brecha de nivel de vida entre la población urbana y rural.¹⁶

¹⁶ Informe Quantum, Año 7, No 2

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) calculado por las Naciones Unidas, un resumen del nivel de vida de la población medido según ingresos, salud y educación, sitúa al Ecuador entre los países de desarrollo humano medio. En el 2.005, el Ecuador ocupó el puesto 82 en el mundo, debajo de Perú (puesto 79) y Colombia (puesto 69) y muy lejos de Costa Rica (47) y Chile (37).

Desempleo: Es el paro forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo. El subempleo que incluye a los trabajadores a medio tiempo o que perciben menos del salario mínimo llegó al 47,5% versus 48,8% del mes previo, según el Banco Central del Ecuador.

Cuadro 2.1.3.1 Desempleo por Sexo y Grupo de Edad

NACIONAL URBANO		HOMBRES	MUJERES
10 a 17 años	18,0%	13,2%	26,2%
18 a 29 años	14,6%	9,2%	22,3%
30 a 39 años	6,9%	3,5%	11,3%
40 a 49 años	5,3%	3,2%	8,3%
50 a 64 años	5,2%	4,2%	6,9%
65 años y más	5,7%	6,7%	3,4%

Fuente: www.inec.gov.ec

Subempleo: Es la situación de las personas en capacidad de trabajar que perciben ingresos por debajo del salario mínimo vital. También se llama subempleo a la situación de pluriempleo que viven muchos ecuatorianos, por tanto no es que falta el empleo, sino el ingreso de esta persona lo que se encuentra por debajo del límite aceptable.

Cuadro 2.1.3.1 Desempleo por Sexo y Grupo de Edad

NACIONAL URBANO		HOMBRES	MUJERES
10 a 17 años	65,4%	75,3%	48,3%
18 a 29 años	50,1%	53,2%	45,6%
30 a 39 años	53,8%	53,6%	54,1%
40 a 49 años	52,1%	51,6%	52,7%
50 a 64 años	55,9%	54,9%	57,5%
65 años y más	67,1%	63,0%	76,3%

Fuente: www.inec.gov.ec

Migración: Término que designa los cambios de residencia más o menos permanentes, por lo común debidos a factores económicos, laborales, sociológicos o políticos.

Las corrientes migratorias constituyen un fenómeno que se ha venido manifestando de forma creciente a lo largo de la historia de la humanidad, hasta el punto de que actualmente representan uno de los acontecimientos sociales más importantes de nuestros tiempos.

“Si bien la migración se ha intensificado de forma paulatina, los motivos que la propician siguen permaneciendo esencialmente constantes, pues al margen de factores puntuales de índole ideológico, religioso, político o bélico, son fundamentalmente circunstancias económicas las que mueven a los habitantes de un país a trasladar su residencia a otro más desarrollado, con mayores oportunidades de empleo y de mejora de su bienestar y calidad de vida.”¹⁷

Connotaciones Gerenciales:

- El desempleo y el subempleo provocan que una gran parte de ecuatorianos trabajen en empleos ineficientes e improductivos y por tanto reciban bajos ingresos que les son insuficientes para cubrir sus necesidades básicas, por consiguiente denotan una **amenaza de alto impacto** para Patiño Crespo y Cantos Constructores.
- Sin embargo uno de los principales rubros que coadyuvan a la estabilidad económica son las remesas de los emigrantes, las cuales son destinadas prioritariamente para la alimentación y la vivienda, por lo que implica una **oportunidad de alto impacto** para la Constructora.

¹⁷ BID, Las Remesas de Emigrantes entre España y Latinoamérica, Octubre, 2003

2.1.4 Escenario Educativo y Cultural

El desarrollo del capital humano descansa en la educación y capacitación profesional del recurso humano, que al mismo tiempo es la fuente del capital intelectual para el aprendizaje e innovación.

“A pesar de que la educación superior y desarrollo van de la mano, el Estado no da la suficiente importancia a la inversión en educación superior, para ello destina a esta cerca de 42 centavos de cada cien dólares del gasto público, los que forman parte de los 8 de cada cien dólares para la educación en general, pero por cada dólar para educación, el país dedica 2,4 dólares para gasto militar y 8,9 dólares para el servicio de deuda, según datos del informe de Desarrollo Humano 2.005 del PNUD.

Viendo estas cifras, se necesita invertir mucha más en las universidades, pues ellas no solo forman profesionales que con su trabajo pueden lograr mejorar condiciones de vida para sus familias, sino que aportan al desarrollo nacional mediante investigación científica tecnológica, vinculación con la colectividad, cultura, estudios de nuestra realidad, soporte a empresas privadas e instituciones públicas, y por consiguiente generación de empleo.”¹⁸

Cuadro 2.1.4.1 Cuarto lugar desde el último en inversión en educación superior

País	Educación % del gasto público total	Educación Superior % del gasto público en educación
Ucrania	20,3	34,0
Estados Unidos	17,1	25,2
Tailandia	28,3	21,7
México	24,3	19,6
Costa Rica	22,4	18,8
Chile	18,7	14,0
Ecuador	8,0	5,2
Guyana	18,4	4,9
Papúa Nueva Guinea	27,5	4,3

Fuente: PNUD, informe sobre Desarrollo Humano

“El Estado debe impulsar programas dedicados a la educación primaria y secundaria de largo plazo que permita una modernización curricular; y, una mejora en la gestión orientada hacia el mejoramiento de la calidad educacional desde los niveles básicos que posibiliten una oportuna formación de la oferta laboral y profesional, apoyando a la educación temprana, con orientación a satisfacer las necesidades del sector productivo. Las instituciones del Estado deben trabajar conjuntamente con la finalidad de vincular la demanda del sector productivo con la oferta del sector académico, de tal manera que se puedan alinear los esfuerzos.”¹⁹

Connotaciones Gerenciales:

¹⁸ Revista Diners, noviembre 2.006

¹⁹ CONESUP- CNC, Proyecto “Fomento A La Competitividad A Través Del Enlace Universidad-Sector Productivo”, 2005.

- Si bien es cierto que la educación es uno de los recursos más importantes para el crecimiento del país, el escenario educativo y cultural implica una **oportunidad de bajo impacto** para Patiño Crespo y Cantos Constructores, debido a que la constructora trabaja en su mayoría con mano de obra artesanal que desempeña trabajos netamente de construcción, considerando como importante la calidad de su desempeño más que la preparación intelectual que sus obreros puedan tener.

2.1.5 Escenario Tecnológico

Automatización de Edificios²⁰

Dentro del amplio campo de competencias, cabe destacar que existen proveedores de soluciones integradas para la automatización de edificios, abarcando una amplia variedad, desde pequeños y medianos hasta grandes complejos inmobiliarios, sin olvidar la gestión remota de edificios geográficamente dispersos.

Teniendo en cuenta que los proyectos inmobiliarios no sólo difieren en términos de uso y tamaño, sino también en todo lo relativo a tiempos de ocupación y expectativas de confort

²⁰ www.siemens.es

y seguridad, lo que el cliente demanda es un edificio optimizado, hecho a la medida de sus necesidades, desde la planificación e instalación hasta la puesta en marcha. Es ahí donde se desarrolla el papel de líderes en Automatización de Edificios, colaborando como partner en las fases iniciales del desarrollo de la ingeniería, pasando por la ejecución y, finalmente, el mantenimiento.

Protección contra incendios²¹

Para ofrecer la solución más adecuada en cada ocasión, existe a disposición la más amplia gama de sistemas y servicios de Protección contra Incendios. Actividades que van desde el asesoramiento integral en base a la evaluación de los riesgos a proteger hasta el mantenimiento de los sistemas una vez instalados, pasando por la instalación y puesta en servicio de los mismos.

Se dispone de la tecnología más innovadora en sistemas de detección y extinción de incendios, sistemas de detección de gases explosivos y tóxicos, y sistemas para evacuación dirigida en caso de alarma.

Productos para el control de calefacción, ventilación y climatización²²

Se ha desarrollado la más amplia gama de productos para el control y la regulación de instalaciones y equipos de calefacción, ventilación y climatización, que abarcan el control y la regulación de instalaciones de calefacción individual y centralizada, instalaciones de climatización, instalaciones de agua caliente sanitaria, así como suministro de equipos destinados a combustión en quemadores y calderas, medición de energía térmica en agua y detección de fugas de gas en viviendas o salas de calderas.

²¹ www.siemens.es

²² www.siemens.es

La gama de productos se caracteriza por su calidad, su amplio rango de soluciones, sencillez de manejo, fiabilidad. Su utilización proporciona considerables ahorros de energía.

Comunicaciones²³

En la última década se ha podido presenciar una revolución en las comunicaciones: telefonía celular, Internet, videoconferencia, etc. Pero mucho de esta revolución se ha dado solo en los países desarrollados y en áreas urbanas de países en vías de desarrollo. Mientras que el uso de tecnologías celulares puede disminuir el tiempo de implementación de redes de acceso en zonas remotas, el costo de implementar estas soluciones no es viable para las empresas de telecomunicaciones.

Un informe de la Corporación Andina de Fomento (CAF) actualizado hasta abril del 2005, señala que entre 1999 y 2003 la balanza comercial del sector telecomunicaciones fue deficitaria en el Ecuador, porque es un país importador neto de tecnología y equipo.

En promedio las exportaciones totales de telecomunicaciones representan el uno por ciento de las importaciones totales. En ese período, las exportaciones muestran cierta recuperación en el 2000, luego de la crisis financiera de 1999, cuando alcanzaron los 202 millones de dólares.

Internet²⁴

Es la interconexión de redes informáticas que permite a los ordenadores o computadoras conectadas comunicarse directamente, es decir, cada ordenador de la red puede conectarse a cualquier otro ordenador de la red. El término suele referirse a una interconexión en particular, de carácter planetario y abierto al público, que conecta redes

²³ www.elcomercio.com

²⁴ Enciclopedia Encarta

informáticas de organismos oficiales, educativos y empresariales. También existen sistemas de redes más pequeños llamados *intranets*, generalmente para el uso de una única organización, que obedecen a la misma filosofía de interconexión.

La tecnología de Internet es una precursora de la llamada “superautopista de la información”, un objetivo teórico de las comunicaciones informáticas que permite a las empresas gozar de un acceso universal a una información de calidad que informe. A finales de 1998 estaban conectados a Internet unos 148 millones de ordenadores, y la cifra sigue en aumento.

Con respecto a la utilización de Internet por parte de las empresas ecuatorianas para la compra y/o venta de productos y servicios en las empresas, está muy difundida y existen ofertas y buenas innovaciones.

Connotaciones Gerenciales:

- En el Ecuador se han generado excelentes avances tecnológicos que permiten a Patiño Crespo y Cantos Constructores acoplar sus proyectos habitacionales a las necesidades de los clientes, satisfaciendo sus expectativas con calidad y eficiencia. El uso del Internet y avances en la comunicación, le permite a la empresa llegar al cliente, fácil y directamente y contactar a sus proveedores de manera eficaz; razones por las cuales se concluye que el escenario tecnológico implica una **oportunidad de alto impacto** para la constructora.

2.1.6 Escenario Seguridad Pública

“La corrupción constituye uno de los problemas estructurales más graves en el país. Un estudio realizado por la Comisión de Control Cívico de la Anticorrupción, calcula que se pierden anualmente entre 2.000 y 3.000 millones de dólares en el país.

Como focos de este mal han sido detectadas la burocracia, las aduanas, los robos de energía y de combustible en la Amazonia. Las permanentes denuncias de corrupción en el sector público han hecho que la ciudadanía pierda su confianza en las instituciones. Los escándalos han sido la tónica en el Gobierno, el Congreso e incluso la Corte Suprema.

La clase política es considerada por los ecuatorianos como una de las más corruptas de

América. Así lo reveló un estudio realizado por Transparencia Internacional. En escala del 1 al 5, donde 1 quiere decir no corrupto y 5 extremadamente corrupto, Ecuador alcanzó una puntuación de 4,9.

Pero aún hay un hecho más grave: según el último reporte de la Auditoría de la Democracia Ecuador 2006, la población comienza a tolerar más este problema. Mientras en el 2001, el nivel de tolerancia alcanzaba el 19 por ciento, la cifra para este año alcanzó los 21,2 puntos. Según esta investigación, el pago de coimas es una de las actividades más frecuentes y aceptadas por la ciudadanía.

Pero qué hacer para frenar este problema. Según una agenda elaborada por Anticorrupción se necesitan reformas legales, compromisos cívicos y mayor información para el control de la gestión de las entidades.²⁵

Si no se renueva la ATPDEA, los ecuatorianos se van a dedicar aún más a la comercialización y producción de narcóticos e incluso considerar al cultivo como una alternativa; esto podría llevar al auge del mercado negro, que promueve la violencia y la corrupción.

A mediados de año, hubo una campaña en el país por una lucha más eficaz contra de la delincuencia. Los reclamos masivos, aunque no solucionan el problema, sí sirven como una demostración de la preocupación ciudadana por la creciente inseguridad. Si la delincuencia efectivamente esta aumentando, cabe preguntarse cuáles son sus causas.

Connotaciones Gerenciales

- En el país, la confianza en las instituciones democráticas esenciales se ha erosionado, las ramas judiciales son débiles e incapaces, padecen de ineficacia, y

²⁵ www.elcomercio.com

corrupción generalizada. El escenario de seguridad pública es una **amenaza de alto impacto** para Patiño Crespo y Cantos Constructores.

2.1.7 Escenario Ecológico²⁶

Las relaciones entre comercio y medio ambiente no constituyen en modo alguno un problema nuevo. El vínculo que existe entre el comercio y la protección del medio ambiente, que incluye tanto los efectos de las políticas ambientales sobre el comercio como los del comercio sobre el medio ambiente, se puso ya sobre la mesa en el año 1970.

La creciente preocupación internacional sobre las repercusiones del crecimiento económico en el desarrollo social y en el medio ambiente motivó la demanda de una conferencia internacional sobre el modo de gestión del entorno de los seres humanos. La Conferencia de Estocolmo sobre el Medio Humano de 1972 fue la respuesta a esa demanda.

²⁶ www.vivecuador.com

Ecuador está considerado como uno de los 17 países donde está concentrada la mayor biodiversidad del planeta. Su amplia gama de climas en sus cuatro regiones, ha dado lugar al nacimiento de miles de especies de flora y fauna en medio de extensos territorios naturales, muchos de los cuales están protegidos por el Estado.

En su pequeña extensión de territorio se pueden encontrar bosques tropicales y húmedos, selvas, montañas, islas, páramos, desiertos, valles y nevados. Uno de sus principales atractivos es el Archipiélago de Galápagos y su reserva marina, que guardan especies endémicas únicas en el planeta.

Se ha desarrollado un Plan Maestro de Medio Ambiente, con los siguientes propósitos:

- Construcción de infraestructura y prestación de servicios para el manejo integral de los desechos sólidos, del aire, del agua y de protección del suelo, con el fin de:
 - Reducir los impactos negativos al medio ambiente.
 - Mejorar la calidad de vida de la población.
- Desarrollar prácticas amigables con el medio ambiente.
- Crear conciencia y sentido de responsabilidad de la comunidad hacia los temas ambientales.

PROGRAMA GESTION INTEGRAL DE DESECHOS SÓLIDOS

Proyecto	Descripción	Localización	Responsable
MODERNIZACIÓN INSTITUCIONAL	Modernización de EMASEO y del sistema institucional de planificación y gestión de desechos sólidos.	DMQ	EMASEO
INDUSTRIALIZACIÓN DE RSU	Industrialización de Residuos Sólidos Urbanos.	(Por definir)	EMASEO
MANEJO Y DISPOSICIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS	RELLENOS SANITARIOS: Construcción de rellenos sanitarios para disposición final de RSU.	(Por definir)	EMASEO
	ESTACIONES TRANSFERENCIA: Construcción de Estaciones de Transferencia en el Norte y en el sur de la ciudad.	Zona Norte y Zona Sur	
	ASEO URBANO: Optimizar el sistema de recolección de RSU y limpieza de calles y áreas públicas	DMQ	EMASEO
	ESCOMBRERAS: Habilitación de escombreras.	DMQ	EMASEO

Elaborado por: *Maylín Mahauad Coronel*

Connotaciones Gerenciales

- El Ecuador es un país con una biodiversidad única y privilegiada a nivel mundial, Patiño Crespo y Cantos Constructores se ha comprometido con el cuidado del medio ambiente a través de acciones responsables que le permitan cooperar con el desarrollo del entorno y respetar las culturas y prácticas tradicionales; el escenario ecológico implica una **oportunidad de bajo impacto** para la constructora, porque a través de los programas existentes para el cuidado del medio ambiente, y al ser aplicados se puede lograr que el entorno en el que se desarrollan los programas habitacionales de la Constructora no se vean afectados por la contaminación.

2.1.8 Escenario Internacional

Los Tratados de Libre Comercio (TLC) brindan a los países que los suscriben, un marco que les permite apuntalar el flujo libre de bienes y servicios e impulsar la orientación para emprender en una verdadera apertura y liberalización económica. Esto como parte de las políticas para resolver los problemas de la pobreza a nivel mundial.

El objetivo central de cualquier TLC es el establecimiento de una zona de libre comercio, al amparo de lo que establece el Artículo XXIV del GATT²⁷ (General Agreement for Tariffs and Trade – Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio), que determina una autorización en el ámbito de la normativa mundial de comercio para que las Partes del TLC puedan concederse privilegios de índole económico y comercial -como las preferencias arancelarias- con el propósito de promover la libre circulación de bienes, servicios y capitales en sus territorios.

²⁷ Información detallada en: www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/10-24.doc

Con este antecedente, las Partes firmantes de un acuerdo de este tipo reconocen también las obligaciones que tienen vigentes en el marco de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y de otros acuerdos de comercio de los que sean miembros.

Un TLC con un país como Estados Unidos generará señales positivas en los mercados mundiales, brindará confianza a los inversionistas nacionales y extranjeros y ofrecerá una mayor seguridad jurídica al país suscriptor, en este caso, a Ecuador. Asimismo, presentará retos y desafíos para los agentes económicos nacionales, quienes enfrentarán mejores condiciones de acceso al mercado estadounidense, pero también una mayor competencia en el mercado interno.

La negociación de este acuerdo ayudará a identificar las oportunidades y amenazas que se presentan en un mundo globalizado y los constantes procesos de integración regional.

La identificación de la realidad comercial ecuatoriana permitirá reducir la alta dependencia de exportación de productos, fundamentalmente primarios. Esta tendencia se puede apreciar en el sector agrícola: el 98% de las exportaciones se concentra en alrededor de 50 productos, un alto porcentaje es abarcado por los tradicionales como el banano.

Connotaciones Gerenciales:

- El TLC es un importante instrumento para generar riqueza, que beneficia a todos los ecuatorianos puesto que permitirá eliminar obstáculos al intercambio comercial, consolidar el acceso de bienes y servicios y favorecer la atracción de la inversión privada, por lo que implica una **oportunidad de alto impacto** para Patiño Crespo y Cantos Constructores.

2.2 Análisis del Microambiente²⁸

Un análisis del microambiente permite considerar a todas aquellas fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado.

Entre las variables que conforman el microambiente tenemos a los proveedores, la empresa en sí, según Philip Kotler también los competidores, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.

²⁸ www.mixmail.com

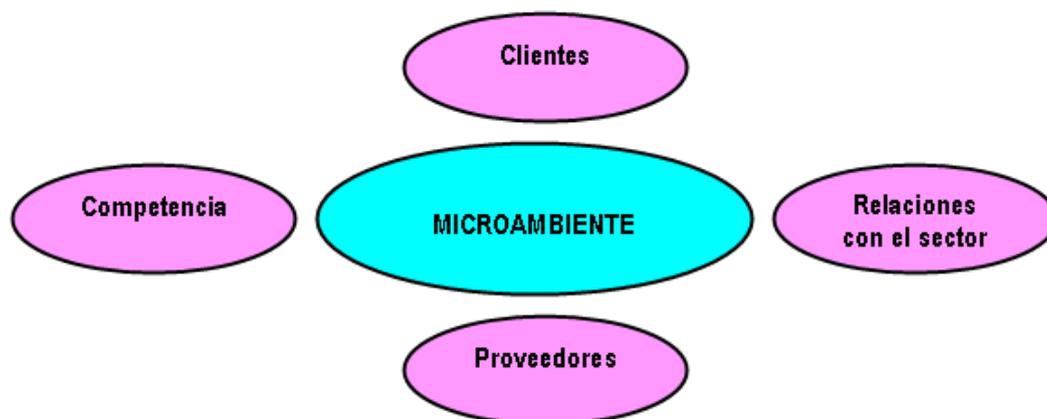


Gráfico 3.1 Estructura del Microambiente al que esta expuesta la empresa

2.2.1 Estudio de los Clientes

Un cliente²⁹ es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador y quien consume, el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

Los consumidores son cada vez más exigentes en sus expectativas, buscan productos adaptados a su necesidad específica, buscan información completa del producto, consideran al fabricante responsable de la insatisfacción de su expectativa. Por ello la empresa debe tener en cuenta estos parámetros en el desarrollo de sus productos; y las

²⁹ www.wikipedia.com

autoridades públicas bregar por una legislación de control y protección de los consumidores.

Nota: Los clientes de Patiño Crespo y Cantos Constructores serán estratificados por su nivel de ingresos, para realizar el presente análisis.

- **¿Quiénes son los clientes de Patiño Crespo y Cantos Constructores?**

Los clientes de Patiño Crespo y Cantos Constructores son familias que residen en la Ciudad de Quito, que pretenden satisfacer la necesidad de adquirir una vivienda propia, y que por su nivel socioeconómico medio alto poseen los recursos económicos requeridos para obtener el inmueble.

- **¿Qué compran los clientes a Patiño Crespo y Cantos Constructores?**

Patiño Crespo y Cantos Constructores es una empresa dedicada a la construcción de proyectos habitacionales, con el propósito de cubrir la demanda insatisfecha de vivienda en el mercado.

Patiño Crespo y Cantos Constructores reúne en cada una de las viviendas que pone a disposición de sus clientes, características que permiten satisfacer las expectativas de sus consumidores.

Los clientes al momento de comprar una vivienda a la constructora, adquieren además comodidad, confort, status, ubicación, servicios básicos, diseño acogedor, calidad, exclusividad, infraestructura; entre otros aspectos.

- **¿Cuánto nos compran?**

En promedio cada vivienda que Patiño Crespo y Cantos Constructores construye, tiene un precio de alrededor de \$100.838 (cien mil ochocientos treinta y ocho mil dólares americanos).

Cada cliente (familia) compra a la constructora en promedio una de las viviendas ofertadas por Patiño Crespo y Cantos Constructores.

- **¿Y porque compran a Patiño Crespo y Cantos Constructores?**

Los clientes compran las viviendas a Patiño Crespo y Cantos Constructores porque la constructora ofrece un sinnúmero de ventajas, con cada proyecto habitacional ofertado en el mercado, entre las que se pueden citar las siguientes:

- Disponibilidad a los servicios básicos
- Seguridad electrónica
- Fácil accesibilidad, ubicación estratégica
- Viviendas confortables, sin espacios desperdiciados
- Calidad y exclusividad en materiales de construcción utilizados
- Espacios cómodos y acogedores
- Diseño personalizado, sujeto a gustos y preferencias de los clientes.
- Precios convenientes, acorde a la economía de sus clientes

- Facilidad de pago
- Entre otros

Cuadro 2.3.1.1 Análisis de Clientes de Patiño Crespo y Cantos Constructores
(Análisis Anual)

Ord	Clientes	Que Compran	Compra*		Percepción del cliente	Clasificación		Nivel de Impacto				
			Cantidad	Monto		Oportun.	Amenaza	A	M	B	N	
1 2 3 4 5	De \$800 a \$1.500 De \$1.501 a \$2.300 De \$2.301 a \$3.000 De \$3.001 a \$4.500 De \$4.501 en adelante	Casas o departamentos, para satisfacer su demanda de vivienda	10 viviendas	\$1.014.024	Ventajas: <ul style="list-style-type: none"> - Servicios básicos - Seguridad electrónica - Buena ubicación - Espacios no desperdiciados - Calidad y exclusividad - Diseño personalizado - Precios convenientes - Facilidad de pago - Convenios con Bancos Desventajas: <ul style="list-style-type: none"> - No existe crédito directo - Demora en la ejecución y ventas de la vivienda - Poca publicidad y promoción 	x			x			

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel
Fuente: Patiño Crespo y Cantos Constructores

* El valor de compra corresponde al total de viviendas que se espera vender, en promedio por año

Connotaciones Gerenciales:

- A pesar de que la opinión de los clientes sobre las viviendas que ofrece Patiño Crespo y Cantos Constructores, es positiva, se considera que implican una **amenaza de alto impacto**, debido a que el poder de negociación en este caso lo tienen los clientes.

2.2.2 Estudio de los Proveedores

Un **proveedor**³⁵ es aquella persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.

Los recursos necesarios para que una empresa opere se obtienen de los proveedores, para que esta produzca sus bienes y servicios. Por lo tanto, es importante considerar a los proveedores para conseguir buen material a bajo costo y con rapidez, puesto que un incremento en los costos de los proveedores, afecta y obliga a un incremento en los precios, y por consiguiente el volumen de ventas de la compañía se ve afectado negativamente

- **¿Quiénes son los proveedores de Patiño Crespo y Cantos Constructores?**

Se han clasificado en tres grandes grupos a los proveedores que abastecen de materia prima a Patiño Crespo y Cantos Constructores, considerando los diferentes ciclos existentes en la construcción de un proyecto habitacional.

I Ciclo: A esta etapa se le denomina *Obra Negra*, y es en este período de construcción, donde se da origen a lo que son estructuras y paredes.

Entre los principales proveedores de esta etapa se nombran a los siguientes:

- Sr. Juan Carlos Mera, que abastece a la constructora de cemento marca Holcim.
- Still Center es el proveedor que abastece de hierro a la empresa para todo lo que son estructuras.
- Hormigonera JCB, pone a disposición de la empresa lo que es el hormigón
- Bloques Parra, que provee de bloques de excelente calidad

³⁵ Enciclopedia Encarta

II Ciclo: A esta etapa se le ha dado el nombre de *Instalaciones*, y tiene que ver como su nombre lo indica con todo lo que se refiere a instalaciones eléctricas, instalaciones sanitarias e instalaciones telefónicas.

Los principales proveedores son los siguientes:

- Ferrisariato, que provee de materiales varios

III Ciclo: A esta etapa se le llama *Acabados*, en este período se toma en cuenta lo que es la pintura, recubrimiento de pisos, colocación de cerámicas, piezas sanitarias, jardinería, adoquinados, ventanas, puertas y vidrios.

Entre los proveedores principales tenemos a los siguientes:

- Franz Viegner que provee a la empresa de todo lo que se refiere a grifería
- Mafersa, que ofrece cerámicas importadas a buenos precios y de excelente calidad.
- Pintulac proveedor que surte la pintura, por la calidad de la misma y la variedad de colores que ofrecen.
- Tinas de Baño Resnic, elaboradas a la medida solicitada por la empresa
- Edimca, que abastece de contrachapados y madera.

El Banco Internacional que provee de los recursos económicos que la constructora requiere para financiar su proyecto habitacional y concluir con éxito el mismo.

- **¿Qué venden a Patiño Crespo y Cantos Constructores?**

Los proveedores de Patiño Crespo y Cantos Constructores, tienen la disponibilidad para abastecer a la constructora de toda la materia prima de excelente calidad, que requiere para culminar con éxito todas las etapas que conforman la construcción de un proyecto habitacional.

- **¿Por qué Patiño Crespo y Cantos Constructores les compran?**

Patiño Crespo y Cantos Constructores, tiene preferencia por los proveedores anteriormente descritos, porque les ofrece un sin número de ventajas, entre las que podemos destacar las siguientes:

- Disponibilidad de materia prima
- Precios convenientes
- Cercanía a la obra
- Financiamiento con tarjeta de crédito y cheques
- Variedad en colores y diseños
- Venta de productos de calidad
- Puntualidad en la entrega de los materiales solicitados
- Precisión en la entrega del pedido realizado

Cuadro 2.3.2.1 Análisis de los Proveedores de Patiño Crespo y Cantos Constructores
Análisis Mensual

Ord.	Proveedores	Que Venden	Venta*	Percepción de la Empresa	Clasificación		Nivel de Impacto			
					Oportun.	Amenaza	A	M	B	N
1	Franz Viegner	Grifería	\$10.000	Ventajas: - Disponibilidad de materia prima - Precios convenientes - Cercanía a la Obra - Facilidad de financiamiento - Colores y diseños - Productos de Calidad - Puntualidad en la entrega - Precisión en la entrega Desventajas: - No existen desventajas, debido a que de existir inconformidad con algún proveedor la empresa hubiera optado por cambiarlo.	X		X			
2	JCM Ferreteria	Cemento, varillas, malla, otros	\$14.100							
3	Still Center	Hierro	\$2.750							
4	Mafersa	Cerámicas	\$3.500							
5	<u>Pintulac</u>	Pintura	\$3.600							
6	<u>Edimca</u>	Conchabados y madera	\$2.500							
7	Hormigonera JCV	Hormigón	\$5.000							
8	Bloques Parra	Bloques	\$11.500							
9	<u>Resnic</u>	Tinas de Baño y Jacuzzi	\$7.800							
10	Banco Internacional	Financiamiento	\$90.000							

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

* El monto de la venta, corresponde a las ventas aproximadas realizadas durante un mes de gestión de la constructora

Connotaciones Gerenciales:

- Los proveedores implican una **oportunidad de alto impacto** para Patiño Crespo y Cantos Constructores, debido a que en el mercado existe un sinnúmero de proveedores que satisfacen las expectativas de la constructora abasteciéndola de todos los materiales requeridos para la construcción a un precio conveniente, lo cual se refleja en el precio final de una vivienda ofertada en el mercado.

2.2.3 Estudio de la Competencia

La **Competencia**³⁶ son las condiciones de los mercados en los que los compradores y los vendedores establecen los precios e intercambian bienes y servicios. La competencia es el medio que utilizan los compradores y vendedores para satisfacer las necesidades de la comunidad y de los individuos. La sociedad está satisfecha cuando se produce el máximo número de bienes a los menores precios posibles.

- **¿Quiénes son los competidores de Patiño Crespo y Cantos Constructores?**

Los competidores de Patiño Crespo y Cantos Constructores son aquellas empresas constructoras del sector que ofrecen al mercado quiteño proyectos de casas y departamentos disponibles para el sector permeable (inmediato al/os proyectos de la empresa) y en otros dos sectores del norte de la ciudad (sectores estratégicos 1 y 2), todos ellos dentro de un rango de precios de hasta \$115.000, por Unidad Habitacional.

El **sector permeable**³⁷ esta conformado por proyectos de viviendas ubicados en el sector comprendido entre la Urbanización El Condado al Norte, Calle Flavio Alfaro al sur, Avenida la Prensa al este y el límite occidental de la ciudad al oeste, en un rango de precios promedio hasta \$115.000.

El **Sector Estratégico 1**³⁸, conformado por proyectos de viviendas ubicados en el sector comprendido entre la Calle Flavio Alfaro al norte, Cochabamba al sur, la Avenida Mariscal Sucre al este y el límite occidental de la ciudad al oeste, en un rango de precios promedio hasta \$115.000

³⁶ Enciclopedia Encarta

³⁷ Consultores Gridcon

³⁸ Consultores Gridcon

El **Sector estratégico 2**³⁹ esta conformado por proyectos de viviendas en los sectores de Ponciano, Balcón del Norte y el Einstein, en un rango de precios promedio hasta \$115.000.

- **¿En que productos compiten con Patiño Crespo y Cantos Constructores?**

Según la investigación de mercado realizada por la Consultora Gridcon, Patiño Crespo y Cantos Constructores, compite en el mercado con aquellas medianas constructoras del sector norte de la ciudad de Quito, que edifican viviendas (casas y departamentos) en un rango de precios de \$80.000 hasta \$115.000, para un consumidor de un nivel socioeconómico medio y medio alto.

- **Ventajas y desventajas de los productos o servicios de la competencia de Patiño Crespo y Cantos Constructores**

Entre las ventajas y desventajas que poseen los proyectos habitacionales construidos por la competencia de Patiño Crespo y Cantos Constructores tenemos:

VENTAJAS:

- Servicios Públicos completos
- Vías secundarias con poco flujo vehicular
- Cercanía a principales centros y sectores comerciales del norte de la ciudad
- Áreas verdes en entorno
- Precios accesibles acorde los intereses del consumidor
- Facilidad de financiamiento
- Viviendas con todos los servicios básicos
- Entrega inmediata de la vivienda

³⁹ Consultores Gridcon

DESVENTAJAS:

- Espacios desperdiciados y reducidos
- Acabados de mediana calidad
- Proyectos habitacionales con conglomeración de gente
- Limitación en el acceso a importantes arterias viales
- Garajes no privados, alejados de la vivienda

Cuadro 2.3.3.1 Análisis de los Competidores de Patiño Crespo y Cantos Constructores

Ord.	Competidor	Productos	Venta*	Ventajas / Desventajas	Clasificación		Nivel de Impacto				
					Oportun.	Amenaza	A	M	B	N	
1	Rubio & Pinos	Casas y Departamentos con todos los servicios básicos ubicados al norte de la ciudad	\$1.078.211	Ventajas: <ul style="list-style-type: none"> • Servicios Públicos completos • Vías secundarias con poco flujo vehicular • Cercanía a sector comercial • Áreas verdes en entorno • Precios accesibles • Facilidad de financiamiento • Entrega inmediata Desventajas: <ul style="list-style-type: none"> • Espacios desperdiciados • Acabados de mediana calidad • Conglomeración de gente • Limitación acceso a importantes arterias viales • Garajes alejados de la vivienda 							
2	Constructora Colima		\$608.000								
3	Urbicasa										
4	La Coruña		\$1.105.060								
5	Ing. Roberto Donoso		\$921.400								
6	Ing. Augusto Sarzosa		\$631.180								
7	Arq. Ma Dolores Montaña		\$375.000 \$858.000					x		x	

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Fuente: Consultores Grincon

* Las ventas corresponden al promedio total de ventas realizadas por la competencia de Patiño Crespo y Cantos Constructores

Connotaciones Gerenciales:

- En el Ecuador el mercado de la construcción es atractivo por la rentabilidad que obtienen las empresas dedicadas a este tipo de inversión. Según el estudio realizado por la Consultora Gridcon, se ha podido conocer que existe la presencia de un número significativo de competidores directos de Patiño Crespo y Cantos Constructores, que ofrecen viviendas de similares características por lo que se concluye que la competencia representa una **amenaza de alto impacto** para la constructora.

2.2.3.1 Determinación de la Participación de Mercado

Cuadro 2.3.3.2 Participación de mercado
Cuadro Inicial

Ord.	Competidor	Monto	Factor
1	Rubio & Pinos Proyectos	\$1.078.211	3,50
2	Constructora Colima	\$608.000	1,00
3	Urbicasa	\$1.105.060	4,00
4	La Coruña	\$921.400	2,00
5	Ing. Roberto Donoso	\$631.180	1,25
6	Ing. Augusta Sarzosa	\$375.000	0,05
7	Arq. Ma. Dolores Montaña	\$858.000	1,50
8	Patiño Crespo y Cantos Constructores	\$1.014.024	2,50
Total		\$6.590.875	15,80

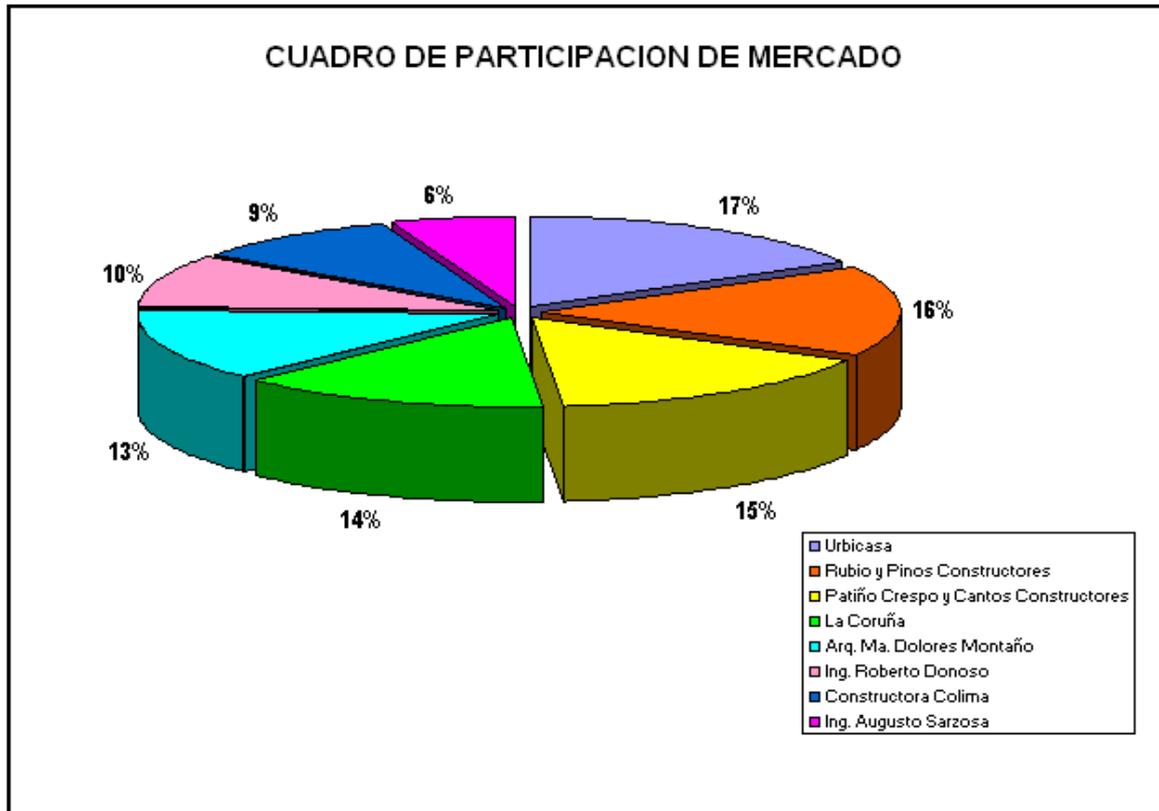
Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Cuadro 2.3.3.3 Tabla de Participación de Mercado

Ord.	Competidor	Monto	% Relativo	% Acumulado
1	Urbicasa	\$1.105.060	16,77	
2	Rubio y Pinos Constructores	\$1.078.211	16,36	33,13
3	Patiño Crespo y Cantos Constructores	\$1.014.024	15,39	48,51
4	La Coruña	\$921.400	13,98	62,49
5	Arq. Ma. Dolores Montaña	\$858.000	13,02	75,51
6	Ing. Roberto Donoso	\$631.180	9,58	85,09
7	Constructora Colima	\$608.000	9,22	94,31
8	Ing. Augusto Sarzosa	\$375.000	5,69	100,00
Total		\$6.590.875		

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Cuadro 2.3.3.1 Participación de Mercado

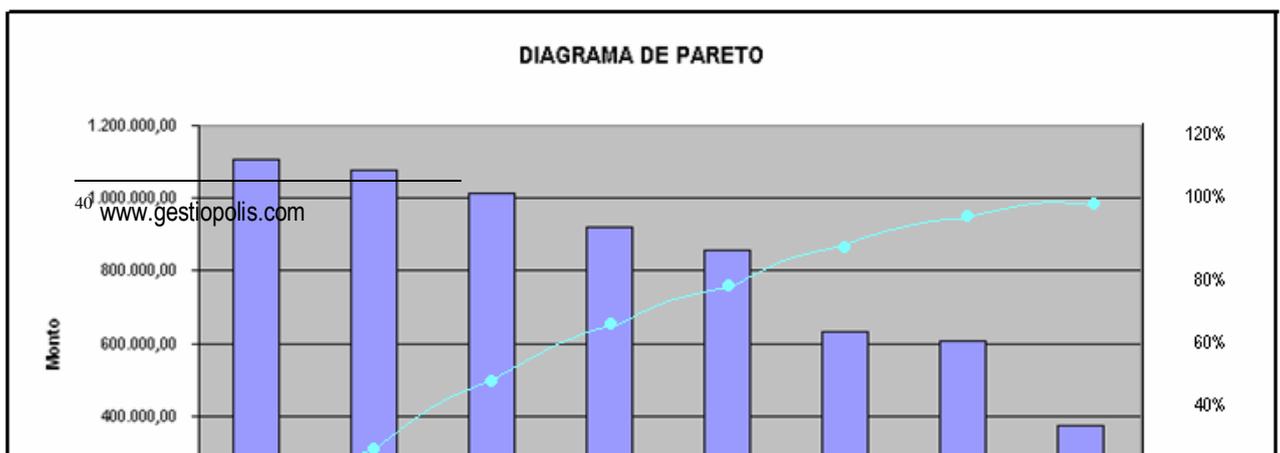


Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

2.2.3.2 Determinación Diagrama de Pareto⁴⁰

Pareto es una herramienta de análisis de datos que afirma que si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema. El Análisis de Pareto es una técnica que separa los “pocos vitales” de los “muchos triviales”.

Cuadro 2.3.3.2 Diagrama de Pareto





Elaborado por: *Maylín Mahauad Coronel*

Se ha realizado el Diagrama de Pareto, y según los resultados obtenidos se puede concluir que los competidores más relevantes para Patiño Crespo y Cantos Constructores son aquellos que se encuentran bajo el 80%.

Una vez obtenido el gráfico de la participación de mercado de la empresa en comparación con la competencia existente en el mercado, se puede concluir que los competidores más importantes para Patiño Crespo y Cantos Constructores son:

- El Conjunto Habitacional Terrazas del Condado y
- El Conjunto Habitacional La Pradera.

2.2.4 Relaciones con el Sector Específico

Implica cualquier colectivo que pueda tener un impacto sobre la capacidad de la empresa con el propósito de que pueda desarrollar y alcanzar sus objetivos de marketing.

Patiño Crespo y Cantos Constructores a lo largo de su trayectoria mantiene excelentes relaciones con aquellas empresas del sector que de manera directa o indirecta influyen en el desarrollo de su gestión.

Entre las instituciones que apoyan técnica y comercialmente a Patiño Crespo y Cantos Constructores son las siguientes:

- *1. Municipio Metropolitano de Quito*, a través de sus ordenanzas municipales de desarrollo urbano de la ciudad.
- *Colegio de Ingenieros Civiles de Pichincha*, institución de la cual los socios de la empresa son miembros activos, y su apoyo por medio de la feria de la construcción, donde los constructores pueden dar a conocer todos sus proyectos habitacionales.
- *Colegio de Arquitectos de Pichincha*, mediante el pago de aranceles para la aprobación de los planos de los proyectos habitacionales.
- *Servicio de Rentas Internas*, quien vigila el pago de los impuestos y el correcto registro de los movimientos contables de la empresa.
- *Registro de la Propiedad*, ente que verifica que la propiedad en la cual se ejecutará un proyecto habitacional no tenga ningún de problema.

Cuadro 2.3.3.1 Análisis de la Relación con el Sector

Ord.	Organización	Finalidad	Ventajas / Desventajas	Clasificación		Nivel de Impacto				
				Oportun.	Amenaza	A	M	B	N	
1	I. Municipio Metropolitano de Quito	Regula el desarrollo del urbanismo de la ciudad por medio de la implementación de las ordenanzas municipales.	Ventaja: <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo técnico Desventaja: <ul style="list-style-type: none"> • Trabas para la ejecución del proyecto 		x	x				
2	Colegio de Ingenieros Civiles de Pichincha	Apoyar la gestión que realizan los Ingenieros Civiles de Pichincha.	Ventaja: <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo técnico • Respaldo a la gestión de la empresa. 	x				x		
3	Colegio de Arquitectos de Pichincha	Apoyar el desarrollo de la construcción en el sector en conjunto con los Ingenieros Civiles.	Ventaja: <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo técnico 	x				x		
4	Servicio de Rentas Internas	Regula el cumplimiento de pago de los impuestos y el correcto registro del movimiento contable de la empresa.	Ventaja: <ul style="list-style-type: none"> • Regula la rentabilidad de la empresa. 	x				x		
5	Registro de la Propiedad	Regula y verifica que la propiedad a ser construida no tenga ningún problema legal para la ejecución de un proyecto habitacional	Ventaja: <ul style="list-style-type: none"> • Establece disponibilidad para la venta del inmueble Desventaja: <ul style="list-style-type: none"> • Burocratización en la entrega de documentos 	x			x			

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

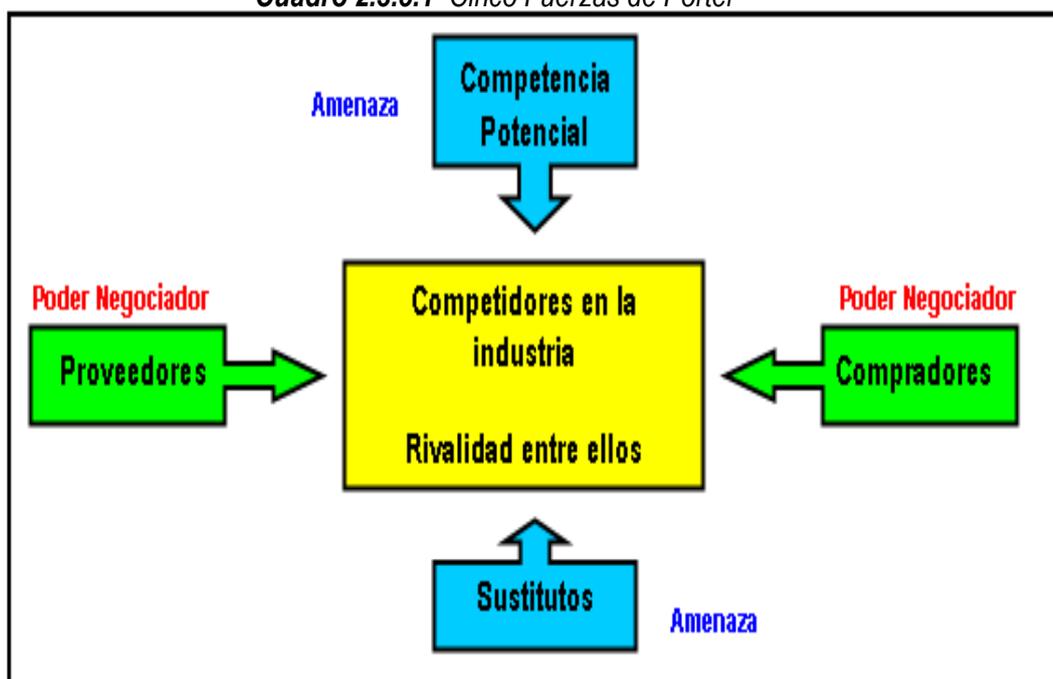
2.2.5 Análisis del Sector, mediante las 5 Fuerzas Competitivas de Porter

Cinco Fuerzas de Porter⁴¹

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimiento de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria.

Entre las cinco fuerzas que rigen la competencia industrial son:

Cuadro 2.3.5.1 Cinco Fuerzas de Porter



Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

⁴¹ <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

Tabla 2.3.5.1 Análisis de la Competitividad del Sector

Fuerzas Porter	Riesgo de Nivel de Competencia	Poder de Negociación del Proveedor	Poder de Negociación del Comprador	Riesgo Productos Sustitutos	Barreras de Entrada al Sector
Situación Actual	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Medio
Nivel Atractividad	Medio	Alto	Alto	Bajo	Alto
Oportunidad		X	X	X	
Amenaza	x				x
Nivel de Impacto	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Connotaciones Gerenciales:

En el cuadro anterior se realizó un análisis de competitividad del sector de la construcción, con los antecedentes antes mencionados, se ha concluido lo siguiente:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** En el mercado los competidores con los cuales Patiño Crespo y Cantos Constructores debe competir, tienen gran trayectoria profesional, marca establecida y reconocida por los clientes; con una porción de la participación de mercado definida, por lo que implica una **amenaza de alto impacto**, para la constructora.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Existe un gran número de proveedores en el mercado que ofrecen materiales de excelentes calidad requeridos para la construcción, Patiño Crespo y Cantos Constructores puede escoger al proveedor que ofrezca los mejores precios, teniendo en cuenta el impacto que involucra los costos para la empresa, por lo que implica una **oportunidad de alto impacto** para la constructora.
- **Poder de negociación de los compradores:** Existe en el mercado gran demanda insatisfecha de vivienda, por satisfacer, por lo que Patiño Crespo y Cantos Constructores tienen un mercado atractivo para comercializar sus viviendas, el número de clientes existentes que pretende cubrir su necesidad por obtener una vivienda propia, representan una **oportunidad de alto impacto** para la constructora.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** En el mercado de la construcción no existen productos que sustituyan de manera directa la necesidad por adquirir una vivienda propia, razón por la cual representa una **oportunidad de alto impacto** para Patiño Crespo y Cantos Constructores.
- **Barreras de entradas al sector:** El mercado de la construcción es muy atractivo, por la rentabilidad que implica para el constructor, sin embargo existen algunas barreras de entrada al sector lo que denota una **amenaza de medio impacto** para Patiño Crespo y Cantos Constructores considerando que el know how, la tecnología y el capital que se requieren para inicializar un negocio de esta índole, representa un valor significativo el conseguirlos.

2.3 Matriz Resumen de Amenazas y Oportunidades

ORD	Detalle	Factor		Nivel de Impacto		
		Oportunidad	Amenaza	A	M	B
1	Producto Interno Bruto		x		X	
2	Balanza Comercial		x	x		
3	Tasa de Interés (Activa - Pasiva)	x		x		
4	Inflación y Nivel de Precios		x	x		
5	Deuda Externa		x			x
6	Presupuesto del Estado	x				x
7	Política Tributaria	x				x
8	Política Petrolera		x	x		
9	Escenario Político		x	x		
10	Escenario Social (Desempleo y Subempleo)		x	x		
11	Escenario Social (Migración)	x		x		
12	Escenario Educativo y Cultural	x				x
13	Escenario Tecnológico	x		x		
14	Escenario Seguridad Social		x	x		
15	Clientes	x			x	
16	Proveedores	x		x		
17	Competencia		x	x		
18	Corrupción presente en los Entes reguladores del sector		x	x		
19	Entrada de nuevos competidores		x	x		
20	Poder de negociación de los proveedores	x		x		
21	Poder de negociación de los compradores	X		x		
22	Barreras de ingreso productos sustitutos	X			X	
23	Barreras de entrada		x		X	

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

4. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno, es el estudio de los diferentes aspectos positivos llamados fortalezas y de los aspectos negativos conocidos como debilidades que suceden al interior de la organización, como parte de un estudio exhaustivo para realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, brindando una herramienta de toma de decisiones a la alta gerencia de la corporación.

3.1 Capacidad Directiva³⁷

La Capacidad Directiva se refiere a si la empresa cumple o no el proceso administrativo. El proceso administrativo está formado por 4 funciones fundamentales que son: planeación, organización, ejecución y control.

Planeación. Consiste en identificar que objetivo se va a alcanzar y cuales son los componentes necesarios del trabajo, las contribuciones y como lograrlos.

Organización. Se debe distribuir o señalar las actividades necesarias de trabajo entre los miembros de la empresa e indicar la participación de cada uno de sus miembros

Ejecución. Es necesario que se tomen medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros de la empresa ejecuten la tarea asignada.

Control. Se debe establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro de la empresa.

3.1.1 Cultura de Planificación³⁸

³⁷ www.monografias.com

³⁸ www.monografias.com

Planificar significa que los ejecutivos de la empresa estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustentan sus actos no en corazonadas sino con algún método, plan o lógica. Los planes establecen los objetivos de la organización y definen procedimientos adecuados para alcanzarlos.

Los planes son la guía para que:

- 1) La organización obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos
- 2) Los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generen resultados.
- 3) Pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales.

La planificación ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

Patiño Crespo y Cantos Constructores aplica técnicas de planificación en todo nivel de su gestión: estratégico, operativo y gerencial. La constructora constantemente planifica a corto, mediano y largo plazo todas y cada una de las actividades que tiene que desarrollar para alcanzar sus objetivos organizacionales. En consecuencia la cultura de planificación implica una **fortaleza de alto impacto** para Patiño Crespo y Cantos Constructores.

3.1.2 Proceso continuo de Calidad

Un proceso continuo de calidad es el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor.

El control total de la calidad se refiere al énfasis de calidad que enmarca la organización entera, desde el proveedor hasta el consumidor. La administración de la calidad total enfatiza el compromiso administrativo de llevar una dirección y extenderla a toda la empresa, hacia toda la excelencia en todos los aspectos de los productos y servicios que son importantes para el cliente.

Para Patiño Crespo y Cantos Constructores es importante entregar a sus clientes un producto de calidad, es por ello que procura que todos los materiales utilizados en el proceso de construcción de una vivienda, desde la estructuras hasta el diseño de las mismas sean de óptima calidad, además es indispensable que su mano de obra sea totalmente preparada y calificada para que el resultado final sea el que busca lograr la empresa. Por consiguiente podemos concluir que la constructora aplica un proceso continuo de calidad, y por tanto implica una **fortaleza de alto impacto** para Patiño Crespo y Cantos Constructores.

3.1.3 Toma de decisiones³⁹

³⁹ <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>

Es importante la rápida toma de decisiones por parte de la empresa porque mediante el empleo de un buen juicio, la toma de decisiones indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes operaciones y alternativas.

La toma de decisiones se considera como parte importante del proceso de planeación cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión, por lo tanto dentro de este contexto el proceso que conduce a tomar una decisión se podría visualizar de la siguiente manera:

- Elaboración de premisas
- Identificación de alternativas
- Evaluación alternativas en términos de la meta deseada
- Elección de una alternativa, es decir, tomar una decisión.

En Patiño Crespo y Cantos Constructores las decisiones son descentralizadas, y se las toma según consenso entre los socios de la constructora, con el propósito de tomar una decisión en procurar la mejora a la problemática presentada. La capacidad de respuesta que existe en la empresa toma su tiempo por lo que considera de la velocidad en la toma de decisiones representa para la empresa una **fortaleza de medio impacto**.

3.2 Direccionamiento Estratégico

El direccionamiento estratégico⁴⁰ es el conjunto de acciones que orientan la organización hacia el futuro, a través del direccionamiento que da foco a los esfuerzos y logra la solidaridad de todas las personas hacia propósitos comunes de satisfacción de necesidades sociales.

3.2.1 Análisis Principios y Valores

En el Capítulo I de la presente Tesis, se dieron a conocer los principios y valores de Patiño Crespo y Cantos Constructores.

Patiño Crespo y Cantos Constructores no hace diferencia entre lo que son principios y valores y a pesar de que si se cumplen no han sido formalmente establecidos, por lo que denotan una **debilidad de mediano impacto** para la constructora.

3.2.2 Misión

Patiño Crespo y Cantos Constructores está conciente que su misión es la de entregar viviendas al mercado quiteño con terminados de primera, atendiendo de manera directa y eficiente los intereses de sus clientes con el propósito de satisfacer sus necesidades.

Al momento la Constructora no ha determinado su misión organizativa formalmente, los miembros de la empresa no conocen cual es la razón por la cual trabajan en la empresa. Se considera que este aspecto representa una **debilidad de alto impacto** para Patiño Crespo y Cantos Constructores.

3.2.3 Visión

⁴⁰ www.cgh.org.co/quienes/gestion.htm

A breves rasgos la visión de Patiño Crespo y Cantos Constructores es la de cubrir la demanda insatisfecha habitacional a través de la entrega de viviendas atractivas con acabados de primera, coadyuvando con el desarrollo del recurso humano a través de una remuneración justa y un ambiente laboral sano que les permita mejorar su calidad de vida y profesionalismo.

Al momento la constructora no ha determinado formalmente su visión corporativa, por lo que se considera que el desconocimiento de la visión de Patiño Crespo y Cantos Constructores por parte de los miembros que la conforman implica una **debilidad de alto impacto**.

3.2.4 Objetivos Estratégicos

En el Capítulo I de la presente Tesis, se dio a conocer los objetivos que Patiño Crespo y Cantos Constructores pretende alcanzar a corto, mediano y largo plazo

Los objetivos de Patiño Crespo y Cantos Constructores no son estratégicos y no se encuentran definidos formalmente por la empresa, por lo que se determina que la inexistencia de objetivos estratégicos denota una **debilidad de alto impacto** para la empresa.

3.3 Aspectos Organizacionales

Dentro de los aspectos organizacionales, se nombran los siguientes:

- **Nombre de la Empresa:** Patiño Crespo y Cantos Constructores
- **Dirección:** Av. Colón y 6 de Diciembre
- **Clasificación:** Mediana (desde el punto de vista de los socios)
- **Persona Jurídica:** Ninguna (conformada por Personas Naturales)
- **Actividad Económica:** Empresa Constructora

3.3.1 Personería Jurídica

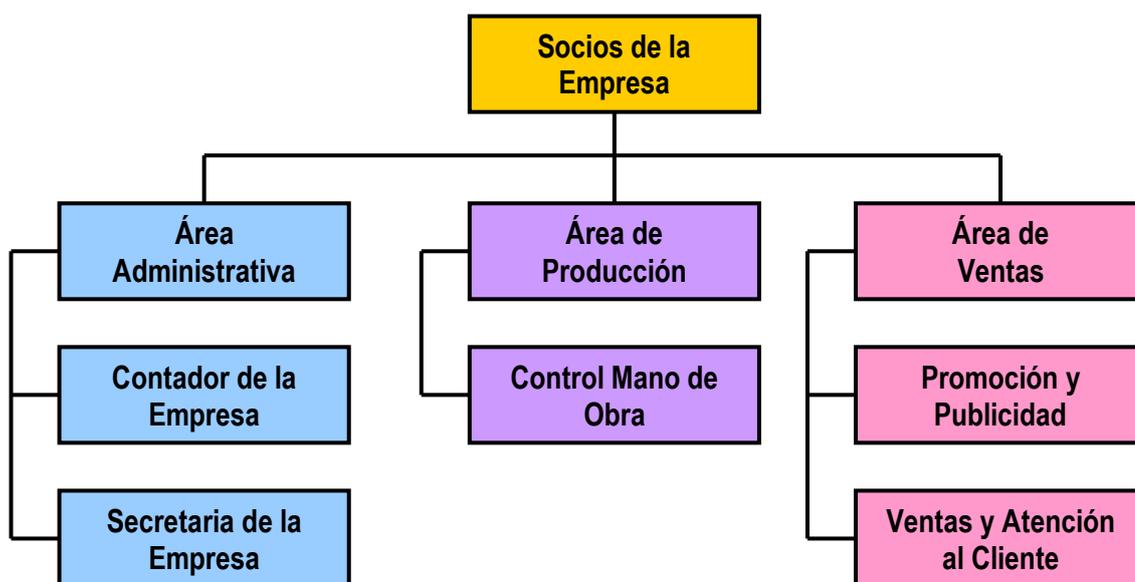
Patiño Crespo y Cantos Constructores desempeña su gestión como persona natural, cumpliendo con todas sus obligaciones tributarias según lo señalado por el Servicio de Rentas Internas para el caso, a través del RUC de uno de los socios, lo que denota una **fortaleza de mediano impacto** de la Constructora.

Al momento Patiño Crespo y Cantos Constructores no se han consolidado como una empresa legalmente constituida, ante el ente regulador como lo es la Superintendencia de Compañías, por lo que se considera que es una **debilidad de bajo impacto** que posee de la empresa, a pesar de estar al día con todas sus obligaciones.

3.3.2 Organigrama Estructural

El organigrama Estructura del Patiño Crespo y Cantos Constructores es el que se detalla a continuación:

Cuadro 3.3.2.1 Organigrama Estructural Patiño Crespo y Cantos Constructores



Elaborado por: Maylin Mahauad Coronel

Patiño Crespo y Cantos Constructores, se maneja según el esquema arriba señalado, pero al momento no es un organigrama formalmente establecido, por lo que se considera que es una **debilidad de alto impacto** de la constructora.

3.3.3 Manual de Funciones⁴¹

⁴¹ www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml

Un manual de funciones es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Si bien es cierto que dentro de la constructora, cada uno de sus miembros conoce muy bien cuales son las funciones que deben desarrollar, Patiño Crespo y Cantos Constructores no tiene al momento elaborado un manual de funciones formalmente establecido, lo que denota una **debilidad de mediano impacto** de la empresa.

3.4 Análisis de la Áreas de la Empresa

Dentro de las áreas a analizar que son relevantes para Patiño Crespo y Cantos Constructores tenemos los siguientes:

- Recursos Humanos
- Marketing
- Producción
- Finanzas

3.4.1 Área de Recursos Humanos

“La Administración de Recursos Humanos⁴² consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”

En Patiño Crespo y Cantos constructores no existe un departamento de Recursos Humanos formalmente establecido, pero cabe mencionar que se efectúa el proceso de administración de los recursos humanos que implica diferentes funciones desde el inicio al fin de la relación laboral de un trabajador de la constructora, entre las que tenemos las siguientes:

1) Reclutamiento

Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten, a través de anuncios en el comercio o por recomendación de profesionales colegas.



2) Selección

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir cuáles tienen el mayor potencial para el desempeño



⁴² Administración de Recursos Humanos, CHIAVENATO IDALBERTO, Mc Graw Hill

de un puesto.

3) Inducción

Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la empresa y viceversa.



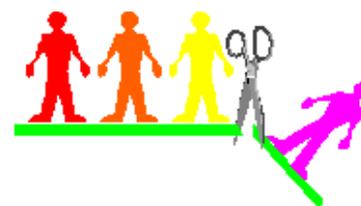
4) Integración

Asignar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus características. Buscar su desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo.



5) Vencimiento de contratos de trabajo

Llegado el caso de contratos de trabajo, esto deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para la empresa como para el trabajador, de acuerdo a la ley.



Cuadro 3.4.1.1 Clasificación del personal de Patiño Crespo y Cantos Constructores

Niveles Administrativos	Nivel de Formación Académica				
	Primarios	Universidad	Profesionales	Total	%
Directivos			2	2	5.88%
Administrativos		1	1	2	5.88%

Obreros/Trabajadores	30			30	88,23%
Total	30	1	3	34	100%
%	88,23%	2,94%	8,82%	100%	

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

De la tabla anterior se puede concluir que del total de miembros de conforman la empresa el 5.88% pertenecen a los Directivos de la misma, quienes tienen una formación profesional, los obreros conforman el 88,23% y tienen una formación académica primaria, o por lo menos saben leer y escribir, la parte administrativa de Patiño Crespo y Cantos Constructores que representa el 5,88% del total del personal existente tiene preparación académica superior, es decir que han finalizado su formación profesional o en su defecto la están cursando.

Con los antecedentes anteriormente descritos se puede decir que el Área de Recursos Humanos representa para Patiño Crespo y Cantos Constructores una **fortaleza de alto impacto**. Sin embargo el hecho de que no tenga formalmente establecido el departamento de Recursos Humanos implica para la constructora una **debilidad de alto impacto**.

3.4.2 Área de Marketing

El departamento de Marketing de Patiño Crespo y Cantos Constructores no se encuentra formalmente establecido por lo que implica una **debilidad de alto impacto**.

Sin embargo el proceso de marketing se cumple y está dirigido por los socios de la empresa, cuya actividad es la de facilitar el camino de la venta de las viviendas que ofrecen, proporcionando datos relevantes que ayudan a la toma de decisiones estratégicas y acciones preventivas o correctivas si fuere el caso. La Constructora procura tener permanentemente satisfechos a sus clientes, para lo cual se han realizado las siguientes actividades:

- Por medio de Gridcon Consultores⁴³ se ha investigado lo que los clientes necesitan
- Se ofrecen viviendas con terminados y servicios de calidad
- Constantemente se evalúa su grado de satisfacción, para que en el caso de que se presenten motivos de disgusto, sean corregidos inmediatamente.

La fijación de precios se lo realiza en función de dos antecedentes: 1) por los costos incurridos y el nivel de rentabilidad que se pretende alcanzar, y 2) acorde a los precios de las viviendas que oferta la competencia, a fin de que cada proyecto habitacional sea competitivo en el mercado y accesible para los clientes, utilizando para la comercialización de las mismas dos métodos de ventas: ventas directas y/o por medio de intermediarios como son las inmobiliarias, en si el proceso de marketing que aplica la empresa denota una **fortaleza de medio impacto** para Patiño Crespo y Cantos Constructores.

3.4.3 Área de Producción

⁴³ Gridcon Consultores ofrece asesorías al sector inmobiliario y de la construcción para la valoración de inmuebles e investigación de la oferta y demanda inmobiliaria.

Patiño Crespo y Cantos Constructores no tiene definido formalmente un área o departamento de Producción o Construcción lo que representa una **debilidad de alto impacto**, de la constructora.

Sin embargo la constructora dentro del proceso de producción de cada vivienda construida considera tres elementos fundamentales, que se requieren para obtener resultados de calidad una vez finalizado el proceso, como son:

- Los obreros y/o trabajadores
- La maquinaria
- El material utilizado

A través del proceso de producción, se pretende obtener viviendas con acabados de calidad, basándose en procesos eficientes, y mediante la utilización de materiales adecuados, con el apoyo de un recurso humano eficiente, dentro de la filosofía de la empresa, lo que genera una **fortaleza de alto impacto** para la Constructora.

Las funciones que se desarrollan como parte del proceso de planificación de la construcción de las viviendas tenemos:

- Elaboración de un calendario de avances de obra
- Almacenamiento de la materia prima requerida.
- Control de Calidad.

✓ **Calendario de avances de obra**

El proceso de construcción ha sido dividido en tres ciclos que se han definido como

- 1) Obra Negra,
- 2) Instalaciones y
- 3) Acabados.

Cada etapa cumple con un periodo definido de tiempo, para lo cual se contrata a personal (obreros) a fin de trabajar con el 100% de la capacidad instalada y de esta manera cumplir los tiempos planificados en el cronograma establecido.

✓ **Almacenamiento de la materia prima requerida**

Para cada etapa de avance de la construcción de las viviendas se realiza un inventario de los materiales que se requieren, y se realizan las adquisiciones respectivas, considerando los siguientes aspectos:

- Se analiza detalladamente a cada proveedor con los cuales la empresa mantiene relaciones comerciales.
- Se solicitan cotizaciones, detallando los materiales que se desean adquirir y su precio.
- Se selecciona la mejor opción, acorde a los intereses de la empresa.

✓ **Control de Calidad**

En cada etapa del proceso de construcción de las viviendas, se verifica que se hayan cumplido con los estándares de calidad que van acorde a la filosofía de la constructora, tanto en la eficiencia del trabajo desarrollado por el personal operario, como en los resultados finales obtenidos.

En la etapa donde se pone mayor empeño, son en los terminados de la vivienda, no hay que olvidar que para Patiño Crespo y Cantos Constructores una de las características fundamentales de su función es la de ofrecer viviendas con terminados de primera, concientes de que la imagen de la vivienda es lo que atrae al futuro comprador.

Del análisis anteriormente realizado se puede determinar que a pesar de no tener un departamento de producción formalmente establecido, se administra eficientemente el proceso de producción de las viviendas lo que implica una **fortaleza de alto impacto** para Patiño Crespo y Cantos Constructores.

3.4.4 Área de Finanzas

Patiño Crespo y Cantos Constructores no tiene formalmente definido su área de Finanzas, lo que representa una **debilidad de alto impacto**. Sin embargo la empresa está conciente que las finanzas es una materia fundamental debido que contempla la administración de los recursos financieros, permitiendo determinar la estabilidad y desarrollo financiero económico de la Constructora.

Patiño Crespo y Cantos Constructores tiene el apoyo de un Contador, quien es el responsable de desarrollar un sin número de funciones relacionado con el proceso contable entre las que se mencionan:

- Elaborar, en los plazos que se establezcan, los informes requeridos por el Servicios de Rentas Internas, de movimiento de fondos y cuentas complementarias como de contabilidad de bienes, y contabilidad general;
- Confeccionar el balance presupuestario y patrimonial anual de la constructora, de acuerdo con las normas y procedimientos referentes a la materia;
- Revisar y registrar la facturación por las compras realizadas de materiales y atenciones prestadas, según corresponda;
- Cautelar los intereses financieros de la Constructora, desarrollando mecanismos de control y supervigilancia suficientes;

El control que realizan los socios de Patiño Crespo y Cantos Constructores, con el apoyo de su contador, implica para la constructora una **fortaleza de medio impacto**.

Al momento Patiño Crespo y Cantos Constructores no cuenta con un programa contable que garantice agilidad o rapidez en el procesamiento de datos. En tal entorno esta es una **debilidad de alto impacto** de la constructora.

3.5 Matriz Resumen de Fortalezas y Debilidades

ORD	Detalle	Factor		Nivel de Impacto		
		Fortaleza	Debilidad	A	M	B
1	Aplicación de técnicas de planificación en todo nivel	x		x		
2	Control de calidad en el proceso de construcción, materia prima y recurso humano	x		x		
3	Toma de decisiones descentralizadas, aunque su capacidad de respuesta toma tiempo	x			x	
4	Principios y Valores no están formalmente establecidos, si se hace diferencia entre ellos		x		x	
5	Misión no está formalmente establecida		x	x		
6	Visión no está formalmente establecida		x	x		
7	Inexistencia de objetivos estratégicos		x	x		
8	La empresa no se encuentra legalmente constituida		x			x
9	No existe un organigrama formalmente establecido		x	x		
10	No se ha elaborado un manual de funciones		x		x	
11	Se cumple con el proceso de administración de recursos humanos	x		x		
12	El área de Recursos Humanos no se encuentra formalmente establecido		x	x		
13	El área de Marketing no se encuentra formalmente establecido		x	x		
14	Precios competitivos en el mercado	x			x	
15	Mecanismos de comercialización utilizados	x			x	
16	El área de Producción no se encuentra formalmente establecido		x	x		
17	Aplicación de procesos eficientes de producción	x		x		
18	El área de Finanzas no se encuentra formalmente establecido		x	x		
19	Cumplimientos de los requerimientos del SRI	x			x	
20	Proceso contable aplicado coherentemente	x			x	
21	No se utiliza un programa contable		x	x		

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

5. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

4.1 Matriz de Análisis Interno

A través de la matriz de análisis interno se podrá en función de las principales fortalezas y debilidades de Patiño Crespo y Cantos Constructores, determinar las estrategias que deben a futuro implementarse.

Para el desarrollo de la matriz de análisis interno se deben considera los siguientes pasos:

- Enlistar de manera resumida las fortalezas y debilidades de la constructora, con su respectivo nivel de impacto.
- Asignar una calificación a cada variable, dependiendo de la influencia de las mismas, de acuerdo a la siguiente escala de calificación de factores:

Cuadro 4.1.1 Escala de Calificación de Factores

Factor	Escala
Fortaleza (A)	4
Fortaleza (M)	3
Debilidad (M)	2
Debilidad (A)	1

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

- Se asigna la ponderación acorde al nivel de impacto, según la siguiente escala:

Cuadro 4.1.2 Escala de Calificación de acuerdo al nivel de impacto

Factor	Escala
Alto	5
Medio	3
Bajo	1

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Cuadro 4.1.3 Matriz de Análisis Interno

Ord	Factor	Nivel de Impacto	Calificación (1)	Clasificación (2)	% Relativo (3) = $1/\Sigma_{total}$	Subtotal (4)=(2)X(3)
-----	--------	------------------	------------------	-------------------	-------------------------------------	----------------------

FORTALEZAS						
1	Aplicación de técnicas de planificación en todo nivel	Alto	5	4	0,057	0,230
2	Control de calidad en el proceso de construcción, materia prima y recurso humano	Alto	5	4	0,057	0,230
3	Toma de decisiones descentralizadas, aunque su capacidad de respuesta toma tiempo	Medio	3	3	0,034	0,103
4	Se cumple con el proceso de administración de recursos humanos	Alto	5	4	0,057	0,230
5	Precios competitivos en el mercado	Medio	3	3	0,034	0,103
6	Mecanismos de comercialización utilizados	Medio	3	3		
7	Aplicación de procesos eficientes de producción	Alto	5	4	0,057	0,230
8	Cumplimientos de los requerimientos del SRI	Medio	3	3	0,034	0,103
9	Proceso contable aplicado coherentemente	Medio	3	3	0,034	0,103
DEBILIDADES						
1	Principios y Valores no están formalmente establecidos	Medio	3	2	0,034	0,103
2	Misión no está formalmente establecida	Alto	5	1	0,057	0,230
3	Visión no está formalmente establecida	Alto	5	1	0,057	0,230
4	Inexistencia de objetivos estratégicos	Alto	5	1	0,057	0,230
5	La empresa no se encuentra legalmente constituida	Bajo	1		0,011	0,000
6	No existe un organigrama formalmente establecido	Alto	5	1	0,057	0,230
7	No se ha elaborado un manual de funciones	Medio	3	2	0,034	0,103
8	El área de Recursos Humanos no se encuentra formalmente establecido	Alto	5	1	0,057	0,230
9	El área de Marketing no se encuentra formalmente establecido	Alto	5	1	0,057	0,230
10	El área de Producción no se encuentra formalmente establecido	Alto	5	1	0,057	0,230
11	El área de Finanzas no se encuentra formalmente establecido	Alto	5	1	0,057	0,230
12	No se utiliza un programa contable	Alto	5	1	0,057	0,230
Total			87		1,000	2,092

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

El valor **2,09** (Xo) corresponde al valor de la abscisa X, que nos indica el valor ponderado de las fortalezas y debilidades que Patiño Crespo y Cantos Constructores presenta.

4.2 Matriz de Análisis Externo

La matriz de análisis externo nos permite determinar cuales han sido las principales oportunidades y amenazas que se han generado en el entorno de la empresa, con el propósito de determinar las estrategias que a futuro deben implementarse.

Para el desarrollo de la matriz de análisis externo se deben considerar los siguientes pasos:

- Enlistar de manera resumida las fortalezas y debilidades de la Constructora, con su respectivo nivel de impacto.
- Asignar una calificación a cada variable, dependiendo de la influencia de las mismas, de acuerdo a la siguiente escala de calificación de factores:

Cuadro 4.2.1 Escala de Calificación de Factores

Factor	Escala
Oportunidad (A)	4
Oportunidad (M)	3
Amenaza (M)	2
Amenaza (A)	1

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

- Se asigna la ponderación acorde al nivel de impacto, según la siguiente escala:

Cuadro 4.2.2 Escala de Calificación de acuerdo al nivel de impacto

Factor	Escala
Alto	5
Medio	3
Bajo	1

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Cuadro 4.2.3 Matriz de Análisis Externo

Ord	Factor	Nivel de Impacto	Calificación (1)	Clasificación (2)	% Relativo (3) = $1/\Sigma_{total}$	Subtotal (4)=(2)X(3)
O P O R T U N I D A D						
1	Tasa de Interés (Activa - Pasiva)	Alta	5	4	0,053	0,212
2	Presupuesto del Estado	Baja	1		0,011	0,000
3	Política Tributaria	Baja	1		0,011	0,000
4	Escenario Social (Migración)	Alta	5	4	0,053	0,212
5	Escenario Educativo y Cultural	Baja	1		0,011	0,000
6	Escenario Tecnológico	Alta	5	4	0,053	0,212
7	Clientes	Media	3	3	0,032	0,000
8	Proveedores	Alta	5	4	0,053	0,212
9	Ordenanzas y leyes de los Entes reguladores del sector	Media	3	3	0,032	0,096
10	Poder de negociación de los proveedores	Alta	5	4	0,053	0,212
11	Poder de negociación de los compradores	Alta	5	4	0,053	0,212
12	Barreras de ingreso productos sustitutos	Media	3	3	0,032	0,096
A M E N A Z A S						
1	Producto Interno Bruto	Media	3	2	0,032	0,096
2	Balanza Comercial	Alta	5	1	0,053	0,212
3	Inflación y Nivel de Precios	Alta	5	1	0,053	0,212
4	Deuda Externa	Baja	1		0,011	0,000
5	Política Petrolera	Alta	5	1	0,053	0,212
6	Escenario Político	Alta	5	1	0,053	0,212
7	Escenario Social (Desempleo y Subempleo)	Alta	5	1	0,053	0,212
8	Escenario Seguridad Social	Alta	5	1	0,053	0,212
9	Competencia	Alta	5	1	0,053	0,212
10	Corrupción presente en los Entes reguladores del sector	Alta	5	1	0,053	0,212
11	Entrada de nuevos competidores	Alta	5	1	0,053	0,212
12	Barreras de entrada	Media	3	2	0,032	0,096
Total			94		1,000	2,165

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

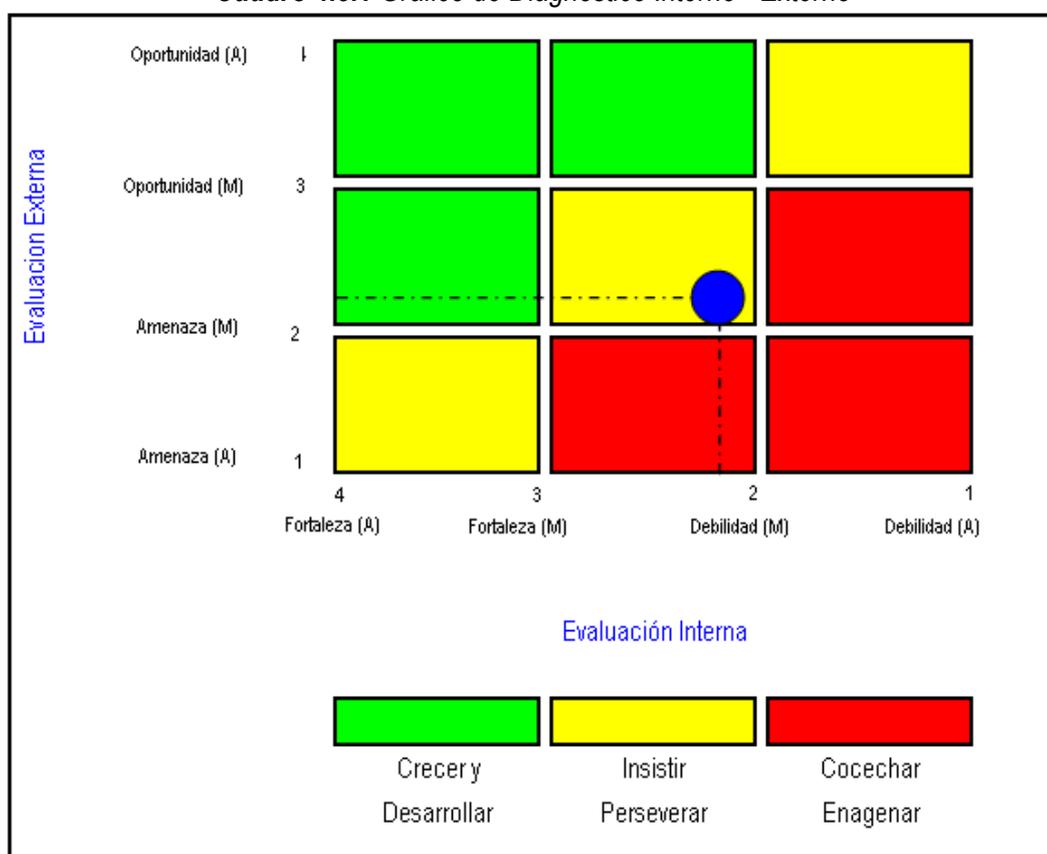
El valor **2,17** (Yo) corresponde al valor de la ordenada Y, que nos indica el valor ponderado de las oportunidades y amenazas del entorno que Patiño Crespo y Cantos Constructores presenta.

4.3 Gráfico de Evaluación Interna-Externa

El gráfico de evaluación interna – externa se compone de los resultados obtenidos de la ponderación realizada a través de las matriz de análisis de fortalezas y debilidades que corresponden al eje X (horizontal) y los resultados obtenidos de la ponderación realizada a través de la matriz de análisis de amenazas y oportunidades que corresponden al eje Y (vertical).

El cuadrante en el cual se cruzan ambas ponderaciones permite determinar el estado actual de la empresa y las estrategias que se deben seguir.

Cuadro 4.3.1 Gráfico de Diagnóstico Interno - Externo



Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

4.4 Diagnóstico Evaluación Interna - Externa

Acorde al gráfico de la evaluación Interna – Externa se puede apreciar que Patiño Crespo y Cantos Constructores se encuentra en el cuadrante de **Insistir y Perseverar**, aquello significa que existe en el entorno externo un número importante de amenazas a las que está expuesta la Constructora, por lo que es indispensable que se establezcan estrategias de mercado que permitan enfrentarlas.

Sin embargo, Patiño Crespo y Cantos Constructores a pesar de tener un número significativo de debilidades originadas básicamente por que es una empresa nueva en el mercado, cuenta con un sinnúmero de fortalezas que son parte de su filosofía corporativa que le permitirán desarrollarse y penetrar en el mercado actual de la construcción, a través de estrategias que le permita a la empresa mitigar sus debilidades.

CAPÍTULO III: Investigación de Mercados

6. MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

En una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para lo cual es de vital importancia asegurar el éxito de las empresas a través de llevar a cabo un estudio de mercado, con una serie de investigaciones de la competencia, los canales de distribución, los lugares de venta del producto, que tanta publicidad existe en el mercado, precios, etc.

La frase clave es conocer el mercado. Las necesidades del mercado, es decir, de los consumidores son las que dan la pauta para poder definir mejor que es lo que vamos a vender y a quienes, así como donde y como lo haremos.

Una empresa debe profundizar en el conocimiento de su mercado con el propósito de adaptar su oferta y su estrategia de marketing a los requerimientos de éste. *¿Cómo puede la empresa adaptarse a tanta diversidad?* La segmentación toma como punto de partida el reconocimiento de que el mercado es heterogéneo, y pretende dividirlo en grupos o segmentos homogéneos, que pueden ser elegidos como mercados-meta de la empresa.

1.2 Mercado

“Entendemos por mercado el lugar en que asisten las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a un determinado precio. Comprende además todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes”⁴⁴.

1.2.1 Clasificación del Mercado

Existen cinco tipos de mercados básicos de clientes que toda empresa debe analizar:

- **Mercado del Consumidor:** En este tipo de mercado los bienes y servicios son rentados o comprados por individuos para su uso personal, no para ser comercializados.
- **Mercado Industrial:** Está formado por individuos y organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros bienes y servicios: dichas adquisiciones tan orientadas hacia un fin posterior.

⁴⁴ www.monografias.com/mercado/mercado.shtml

- **Mercado Gubernamental:** Este mercado esta formado por las instituciones del gobierno o del sector publico que adquieren los bienes o servicios para llevar a cabo sus principales funciones, principalmente de tipo social.
- **Mercado de Revendedores:** Esta formado por individuos y organizaciones que obtienen utilidades al revender o rentar bienes y servicios a otros.
- **Mercado Internacional:** Conformado por compradores extranjeros, incluyendo consumidores de productos, revendedores y gobiernos.

1.2.2 Tamaño del Mercado

El tamaño del mercado depende del número de personas que poseen una necesidad, tienen los recursos para la adquisición de un bien o servicio para satisfacerla, y de aquellas personas que están dispuestas a ofreceres dichos recursos a cambio de lo que deseen.

- **Mercado Potencial:** es la población que tiene la necesidad de adquirir un producto o servicio, que posee los medios financieros requeridos y que por consiguiente podría estar interesado en adquirirlo para satisfacer una necesidad.
- **Mercado disponible:** es el grupo de consumidores que tiene interés por un producto o servicio, que posee los medios financieros para realizar la compra de dichos bienes, y que tiene acceso al mismo.
- **Mercado meta:** es el conjunto de compradores que poseen necesidades con características comunes, a los cuales una empresa decide atender.

El tamaño del mercado puede ser cuantificado además en base a los siguientes parámetros.

- **Por la cantidad de unidades monetarias al año:** Según la cantidad de dinero que ingresa por concepto de ventas.
- **Por la cantidad de productos al año:** Toma como referencia el número de artículos o bienes que se venden anualmente
- **Por el número de consumidores:** De acuerdo al número de clientes que adquieren un bien o servicio.

1.3 Demanda

La **demanda**⁴⁵ en economía se define como la cantidad y calidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a comprar a un precio y unas condiciones dadas en un momento determinado. La demanda está determinada por factores como el precio del bien o servicio, los precios de sus sustitutos (directamente) y de sus complementarios (inversamente), la renta personal y las preferencias individuales del consumidor.

1.3.1 Elasticidad de la Demanda⁴⁶

La elasticidad de la demanda, es la medida de la sensibilidad de la cantidad demandada o de la cantidad ofrecida a uno de sus determinantes.

1.3.1.1 Elasticidad – Precio de la demanda

La elasticidad - precio de la demanda es la medida del grado en que la cantidad demandada de un bien responde a una variación de su precio; se calcula dividiendo la variación porcentual de la cantidad demandada por la variación porcentual del precio.

En relación con la elasticidad, la demanda se divide en tres tipos:

Demanda elástica, cuando la elasticidad de la demanda es mayor que 1, la variación de la cantidad demandada es porcentualmente superior a la del precio.

⁴⁵ www.wikipedia.org

⁴⁶ Principios de Microeconomía, MANKIW Gregory, McGraw Hill, Edición 2.000

Demanda inelástica, cuando la elasticidad de la demanda es menor que 1, la variación de la cantidad demandada es porcentualmente inferior a la del precio.

Demanda unitaria, cuando la elasticidad de la demanda es 1, la variación de la cantidad demandada es porcentualmente igual a la del precio.

La elasticidad – precio de la demanda se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Elasticidad – precio de la demanda} = \frac{\text{Variación porcentual en la cantidad demanda}}{\text{Variación porcentual en el precio}}$$

1.3.2 Estimación de la Demanda

Generalmente se estima e tamaño de la demanda con la finalidad de determinar la participación que tienen las empresas que compiten en el mercado, la cuál se calcula en función de las ventas totales en ese mercado. Entre los factores que influyen en la estimación de la demanda de un bien tenemos los siguientes:

- Tipo de necesidades que satisface el bien. .
- Existencia de bienes sustitutivos.
- Importancia del bien en términos de coste.
- El paso del tiempo.
- El precio.

Los métodos utilizados para estimar la demanda de un bien o servicio son los siguientes:

- Realizar un pronóstico del entorno.
- Aplicar técnicas basadas en la emisión de opiniones:
 - *Encuestas sobre la intención de compra,*
 - *Opiniones de la fuerza de venta, y*
 - *Opiniones de los expertos.*
- Aplicar técnicas basadas en la observación del comportamiento:
 - *Realizar test de mercado.*

- Aplicar técnicas basadas en el estudio de los datos del pasado:
 - *Análisis de series temporales, y*
 - *Análisis causal.*

1.4 Segmentación de Mercado

La segmentación de mercados es un proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores. Los elementos de cada submercado son similares en cuanto a preferencias necesidades y comportamiento, por eso se tiene que elaborar un programa de mercadotecnia para cada uno de ellos.

La aplicación principal de la segmentación es la posibilidad de poner en práctica una estrategia de marketing segmentada:

- Asegurando las condiciones de eficacia de la segmentación (segmentos medibles, accesibles y suficientemente grandes)
- Seleccionando los segmentos objetivo y estableciendo una estrategia de presencia en el mercado, que puede ser indiferenciada (la misma para todos los segmentos), diferenciada (para dos o mas segmentos) o concentrada (en un único segmento).
- Definiendo la estrategia de posicionamiento en los segmentos seleccionados, y
- Estableciendo programas de marketing para el desarrollo de tal posicionamiento, a lo largo de todo el proceso

1.4.1 Criterios de segmentación de mercado

Diferenciar los diversos segmentos de mercado es una labor importante dentro de la estrategia de marketing. Diversos criterios han de ser valorados para llegar a una

segmentación adecuada. Existen básicamente 2 tipos de mercado que se pueden segmentar:

- 1. El mercado de consumo final:** Consiste en la segmentación de consumidores finales.
- 2. El mercado de consumo corporativo:** Segmentación de empresas y organizaciones.

1.4.1.1 Criterios de Segmentación de Mercado de Consumo Final

Entre los criterios utilizados para segmentar el mercado de consumo final tenemos los siguientes:

Segmentación Demográfica: El mercado se divide en grupos de acuerdo con variables tales como sexo, edad, ingresos, educación, etnias, religión y nacionalidad. Lo más común es segmentar un mercado combinando dos o más variables demográficas.

Segmentación Geográfica: Los mercados se dividen en diferentes unidades geográficas, como países, regiones, departamentos, municipios, ciudades, comunas, barrios. Debe tenerse en cuenta que algunos productos son sensibles a la cultura de una nación, pueblo o región.

Segmentación Psicográfica: El mercado se divide en diferentes grupos con base en características de los compradores tales como clase social, estilo de vida, tipos de personalidad, actitudes de la persona hacia si misma, hacia su trabajo, la familia, creencias y valores.

Segmentación por comportamiento: se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto.

1.4.1.2 Criterios de Segmentación de Mercado de Consumo Corporativo

Para segmentar el mercado de consumo corporativo, las empresas deben plantearse una serie de preguntas con el propósito de analizar las siguientes variables:

- **Demográficas**
 - ¿Acorde al producto que compran, hacia qué tipo corporaciones debe enfocarse la empresa?
 - ¿De qué tamaño deben ser las corporaciones a las cuales la empresa se enfoca?
 - ¿Hacia que áreas geográficas se debe enfocar la empresa?

- **Variables Operativas**
 - ¿Hacia que tipo de tecnologías que posee el cliente, la empresa debe enfocarse?
 - ¿La empresa debe considerar a clientes que necesitan muchos o pocos servicios?

- **Estrategias de compra**
 - ¿La empresa debe considerar corporaciones que están dominadas por la ingeniería, las finanzas o el marketing?
 - ¿La empresa debe dirigirse a corporaciones con las que se mantienen relaciones firmes o simplemente ir detrás de las más deseables?

- **Factores situacionales**
 - ¿La empresa debe tomar en cuenta a aquellas corporaciones que necesitan entrega o servicio rápido?

- ¿La empresa debe considerar ciertas aplicaciones del producto, y no todas las aplicaciones?
- ¿Los pedidos de la empresa debe ser grandes o pequeños?

- **Segmentación por ventajas buscadas:** se enfoca en clasificar a los clientes por tipo de industria y por utilización final, los usuarios finales buscan frecuentemente más ventajas, funciones o rendimientos diferentes del producto.

- **Segmentación descriptiva:** se apoya en criterios descriptivos del perfil del cliente corporativo, se trata de los criterios de localización geográfica, tamaño de la empresa, composición accionaria, etc.

- **Segmentación según el comportamiento:** tiene por objetivo adaptar las estrategias de aproximación de los clientes corporativos en función de las estructuras y de las características del funcionamiento del centro de decisión.

1.4.2 Ventajas y Desventajas de la Segmentación de Mercado

La Segmentación del Mercado ofrece los siguientes beneficios a las empresas que la practican:

- Muestran una congruencia con el concepto de mercadotecnia al orientar sus productos, precios, promoción y canales de distribución hacia los clientes.

- Aprovechan mejor sus recursos de mercadotecnia al enfocarlos hacia segmentos realmente potenciales para la empresa.

- Compiten más eficazmente en determinados segmentos donde puede desplegar sus fortalezas.

- Sus esfuerzos de mercadotecnia no se diluyen en segmentos sin potencial, de esta manera, pueden ser mejor empleados en aquellos segmentos que posean un mayor potencial.
- Ayudan a sus clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades o deseos.

Para aquellas empresas que practican la Segmentación del Mercado, se presentan las siguientes desventajas:

- El manejo incorrecto de la Segmentación de Mercados, puede ocasionar una disminución en las utilidades de la empresa.
- La incorrecta Segmentación de Mercados, puede ocasionar que el producto no sea colocado en el lugar ni en el momento adecuado.
- La incorrecta planeación de la Segmentación de Mercados, puede dejar fuera a muchos clientes.
- Su incorrecta utilización, puede ocasionar la aplicación inadecuada de estrategias de mercado

1.4.3 Estrategias Genéricas de la Segmentación de Mercado

Entre las estrategias genéricas de la Segmentación de Mercado se pueden nombrar a tres básicamente, que son las siguientes:

- **Estrategia no diferenciada:** Esta estrategia tiene como principal objetivo reducir los costos y crear un mayor mercado potencial, enfocándose hacia la venta del producto por medio de un plan de marketing general, que considere estrategias de fabricación, distribución y promoción en masa para todos los compradores, sin tomar en cuenta al segmento al cual pertenezca. .

- **Estrategia Diferenciada:** Este tipo de estrategia, considera más de un plan de marketing aplicado a más de un segmento, es decir, determinando una estrategia diferente para cada segmento.
- **Estrategia Enfocada o Concentrada (hacia el mercado meta):** Se le denomina también estrategia de cobertura de mercado en la que la empresa trata de obtener una participación de mercado importante, en un submercado o unos cuantos submercados.

1.4.4 Perfiles de Segmentación de Mercado

Un perfil un segmento de mercado es el conjunto de las características: demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales de los consumidores, con que se ha identificado cada uno de los segmentos en los que se ha dividido el mercado.

- Se prepara un perfil de cada grupo en términos de actitudes distintivas, conductas, demografía, etc.
- Nombrar a cada segmento con base a su característica dominante.
- Repetir la segmentación periódicamente acorde al cambio que se produzcan en los segmentos.
- Investigar la jerarquía de atributos que los consumidores consideran al escoger una marca.
- Establecer la rentabilidad de los segmentos considerados como atractivos. Desarrollar una estrategia para atender el segmento de mercado considerando la diferenciación y el posicionamiento.
- Aplicar un marketing mix, acorde a las estrategias de segmentación, diferenciación y posicionamiento.

1.4.5 Cinco Fuerzas de Porter orientadas al cliente⁴⁷

Las Cinco Fuerzas de Porter, se explican a continuación:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- **La rivalidad entre los competidores:** Para una empresa es más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no es atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tienen fuertes recursos y pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.
- **Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no es atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

⁴⁷ www.dequate.com

7. PARTE PRÁCTICA DE LA INVESTIGACION **DE MERCADOS**

La actividad de Patiño Crespo y Cantos Constructores es la construcción y comercialización de programas habitacionales, con acabados personalizados y de calidad en el sector norte de la ciudad de Quito, con el propósito de satisfacer la demanda insatisfecha existente en su mercado objetivo.

En consecuencia podemos concluir que Patiño Crespo y Cantos Constructores pertenece a los siguientes tipos de mercado:

- Industrial de la construcción, y
- Comercial de bienes inmuebles

2.1 Tamaño Mercado Global

En el Ecuador, debido a que el crecimiento acelerado de la población urbana ha causado grandes desequilibrios entre la oferta y la demanda de la vivienda así como de los servicios básicos, especialmente en las grandes y medianas ciudades, se evidencia un déficit habitacional estimado de 1.2 millones de viviendas; 500.000 en el sector urbano y 700.000 en el rural.

- **Déficit Habitacional del Ecuador y Pichincha**

Déficit Habitacional de Ecuador	1.200.000 viviendas
---------------------------------	---------------------

Déficit Habitacional Pichincha	192.468 viviendas
--------------------------------	-------------------

Fuente: Banco Ecuatoriano de la Vivienda

- **Demanda Habitacional del Ecuador**

Demanda Habitacional Ecuador	3.017.899 viviendas
Demanda Habitacional Pichincha	640.602 viviendas

Fuente: Banco Ecuatoriano de la Vivienda

Financiamiento Previsto a Nivel Nacional 917.950.224 viviendas

2.2 Tamaño Mercado de Referencia

Según los datos entregados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, en la ciudad de Quito existen alrededor de 1.839.853 habitantes, de los cuales, 1.399.378 habitantes residen en la zona urbana de la ciudad.

Para segmentar al mercado y poder determinar el tamaño de mercado de referencia hemos considerado a toda la población urbana económicamente activa que tiene un nivel de instrucción superior, que son alrededor de 299.400 habitantes sin hacer distinción entre hombres y mujeres, que representan el 21,36% de la población total existente en Quito.

Demanda habitacional en la ciudad de Quito

Fuente: Banco Ecuatoriano de la Vivienda, 522.917 viviendas

Mercado referencial acorde la demanda de vivienda en

Quito por el Sector Económico 299.400 habitantes

No. De viviendas adquiridas por familia 299.400
 familias

Precio promedio por vivienda

\$100.000

Ingresos (Dólares)

\$29.940.000.000

2.3 Preselección de las Variables de Segmentación

Para la preselección de las variables de Segmentación, se considerará la segmentación para mercados de consumo de bienes inmuebles, debido a que la principal actividad de la empresa es la construir proyectos habitacionales, para satisfacer las exigencias y necesidades de los clientes.

Tabla 2.3.1 Cuadro de Reselección de Variables de Segmentación

Tipo de Variable	No.	Nombre	Definición	Categoría	Parametrización
Geográfica	1	Residencia	Lugar del domicilio	Norte Sur Centro Valles	Condado-Pomasqui Av. Napo-El Recreo Av. Colón- El Ejido Chillos y Cumbayá

Demográficas	2	Ingreso	Ingresos familiares que perciben mensualmente los clientes	Menor de \$1.500 De \$1.501 a \$2.300 De \$2.301 a \$3.000 De \$3.001 a \$4.500 De \$4.501 en adelante	
	3	Educación	Nivel de educación obtenida de la persona que decide la compra	Postgrado Superior Secundaria Primaria Ninguna	
	4	Presupuesto	Cantidad monetaria que se destina para cubrir el gasto de vivienda	Menor de \$500 \$501 a \$700 \$701 a \$900 \$901 a \$1.350 \$1.351 en adelante	
	5	Ciclo	En que ciclo de vida se encuentra la familia	Jóvenes Casados Nido Lleno Nido Vacío Matrimonio edad madura Nido Vacío	
	6	Miembros	Número de miembros que conforman una familia	Menor a 3 miembros De 4 a 5 miembros Mayor a 6 miembros	
	7	Edad	Edad de los hijos	Menor de 3 años De 4 a 8 años De 9 a 13 años De 14 a 18 años Mayor de 18 años	
	8	Género	Cuántos de los hijos son hombres y cuántos de los hijos son mujeres	Hombres Mujeres	
	9	Jefe	Cual es el género del jefe del hogar	Hombres Mujeres	
	10	Actividad	Sector donde desarrolla el comprador su actividad comercial	Norte Sur Centro Valles	Condado-Pomasqui Av. Napo-El Recreo Av. Colón- El Ejido Chillos y Cumbayá

Psicográficas	11	Clase	Nivel socioeconómico a la que pertenece	Alto Medio Bajo	
	12	Vivienda	Tipo de vivienda seleccionada	Casa Departamento	
	13	Tipo	Tipo de casa de preferencia	Casa Individual Conjunto Habitacional	
	14	Sector	Sector donde prefiere vivir	Norte Sur Centro Valles	Condado-Pomasqui Av. Napo-El Recreo Av. Colón- El Ejido Chillos y Cumbayá
	15	Ambientes	Instalaciones adicionales que prefieren los compradores	Estudio Sala de Juegos Bodega Áreas Verdes Servicios Comunitarios	
	16	Vehículos	Número de vehículos existentes por familia	Sin vehículo De 1 a 2 vehículos Mayor a 2 vehículos	

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

2.4 Evaluación de las Variables de Segmentación

Se realizará una evaluación de las variables de segmentación. La escala de evaluación que se ha utilizado para evaluarlas es de 5 como más alto y 1 como el más bajo.

Tabla 2.4.1 Evaluación de las Variables de Segmentación

No.	Nombre	CONSUMIDORES			SEGMENTOS		Total
		Medible	Obtenible	Resp. Dif.	Accesible	Rentable	
1	Residencia	5	1	3	3	5	17
2	Ingreso	5	3	5	3	3	19
3	Educación	1	5	3	5	1	15
4	Presupuesto	5	3	5	3	5	21
5	Ciclo	1	5	3	5	3	17
6	Miembros	5	5	3	5	3	21
7	Edad	3	5	3	5	1	17
8	Género	5	5	1	5	1	17
9	Jefe	5	5	1	5	1	17
10	Actividad	3	5	3	5	5	21
11	Clase	1	3	3	3	5	15
12	Vivienda	1	5	1	3	3	13
13	Tipo	5	5	1	5	3	19
14	Sector	5	5	3	5	5	23
15	Ambientes	1	3	5	5	3	17
16	Vehículos	5	5	1	5	1	17

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

2.5 Selección de las Variables de Segmentación

Las variables con mayor puntuación según la evaluación realizada son:

- Presupuesto Mensual
- Número de Miembros de la familia
- Actividad Comercial
- Sector de Preferencia para vivir

Se han seleccionado los siguientes segmentos: 1) el presupuesto mensual destinado para vivienda y 2) el sector de preferencia para vivir. Las variables seleccionadas serán bautizadas con un parámetro, con el propósito de realizar posteriormente la combinación de las variables seleccionadas como se muestra a continuación:

Tabla 2.5.1 Selección Variables de Segmentación

		Ingresos				
		Menor de \$500 (1)	De \$501 a \$800 (2)	De \$801 a \$1.200 (3)	De \$1.201 a \$1.350 (4)	De \$1.351 en adelante (5)
Sector	Norte	1-N	2-N	3-N	4-N	5-N
	Sur	1-S	2-S	3-S	4-S	5-S
	Centro	1-C	2-C	3-C	4-C	5-C
	Valles	1-V	2-V	3-V	4-V	5-V

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Se han identificado 20 segmentos de industrias, cuya actividad es la compra de programas habitacionales para satisfacer su demanda insatisfecha de vivienda propia.

8. PREPARACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 Definición del Objetivo de Investigación

- Investigar que características buscan los clientes potenciales de Patiño Crespo Y Cantos Constructores, para satisfacer sus necesidades y expectativas al momento de adquirir una vivienda propia.

3.2 Estimación del Universo a investigar (tamaño del mercado de referencia)

Al ser la población grande y no poder ser estudiada en su integridad, las conclusiones obtenidas deben basarse en el examen de solamente una parte de ésta.

El universo seleccionado para ser investigado es la demanda de la vivienda existente en la ciudad de Quito, considerando únicamente a la población del sector económico secundario, lo que implica un universo de clientes potenciales de 299.400 habitantes.

3.3 Definición tipo de muestra

Muestra: es una fracción de la población o universo que representa las características reales del universo o población.

Dependiendo de los procedimientos de selección a ser utilizados, se puede clasificar a las muestras en dos grupos:

- Muestreo Probabilística
- Muestreo No Probabilística

- **Muestreo Probabilístico⁴⁸**

Este método otorga una probabilidad conocida de integrar la muestra a cada elemento de la población, y dicha probabilidad no es nula para ningún elemento.

El procedimiento de selección aleatoria de la muestra, supone que todos los elementos de la población tienen igual oportunidad de ser elegidos.

Entre los métodos de muestreo probabilístico más utilizados en investigación encontramos:

- Muestreo aleatorio simple
- Muestreo estratificado
- Muestreo sistemático
- Muestreo por conglomerados

- **Muestreo aleatorio simple:** cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido. El procedimiento es el siguiente:

i. Se asigna un número a cada individuo de la población, y

ii. A través de algún medio mecánico (bolas dentro de una bolsa, tablas de números aleatorios, números aleatorios generados con una calculadora u ordenador, etc.) se eligen tantos sujetos como sea necesario para completar el tamaño de muestra requerido.

Este procedimiento, es atractivo por su simpleza, tiene poca o nula utilidad práctica cuando la población que estamos manejando es muy grande.

⁴⁸ <http://www.estadistico.com/dic.html>

- **Muestreo aleatorio estratificado:** la población se divide en grupos mutuamente excluyente (características en particular) y se extrae muestras aleatorias de cada grupo.

Este método simplifica los procesos y suelen reducir el error muestral para un tamaño dado de la muestra. Consiste en considerar categorías típicas diferentes entre sí (estratos) que poseen gran homogeneidad respecto a alguna característica (se puede estratificar, por ejemplo, según la profesión, el municipio de residencia, el sexo, el estado civil, etc.). Lo que se pretende con este tipo de muestreo es asegurarse de que todos los estratos de interés estarán representados adecuadamente en la muestra.

Cada estrato funciona independientemente, pudiendo aplicarse dentro de ellos el muestreo aleatorio simple o el estratificado para elegir los elementos concretos que formarán parte de la muestra. En ocasiones las dificultades que plantean son demasiado grandes, pues exige un conocimiento detallado de la población. (tamaño geográfico, sexos, edades).

- **Muestreo sistemático:** Este procedimiento exige, numerar todos los elementos de la población, pero en lugar de extraer “n” números aleatorios solo se extrae uno. Se parte de ese número aleatorio i , que es un número elegido al azar, y los elementos que integran la muestras son los que es decir se toman los individuos de k en k , siendo k el resultado de dividir el tamaño de la población entre el tamaño de la muestra: $k=N/n$. el número i que empleamos como punto de partida será un número al azar entre 1 y k .

El riesgo de este tipo de muestreo está en los casos en que se dan periodicidad constante (k) podemos introducir una homogeneidad que no se da en la población. Imaginemos que estamos seleccionando una muestra sobre listas de 10 individuos en los que los 5 primeros son varones y los últimos 5 son mujeres, si empleamos un

muestreo aleatorio sistemático con $k=10$ siempre seleccionaríamos o sólo hombres o sólo mujeres, no podría haber una representación de los dos sexos.

- **Muestreo por conglomerados:** A través de este procedimiento muestral podemos obtener información de: toda la población, cada estrato y la relación entre estratos.

En el muestreo por conglomerados la unidad muestral es un grupo de elementos de la población que forman una unidad, a la que llamamos conglomerado. Cuando los conglomerados son áreas geográficas suele hablarse de "muestreo por áreas".

El muestreo por conglomerados consiste en seleccionar aleatoriamente un cierto número de conglomerados (el necesario para alcanzar el tamaño muestral establecido) y en investigar después todos los elementos pertenecientes a los conglomerados elegidos.

3.3.1 Ventajas e inconvenientes de los distintos tipos de muestreo probabilístico

	CARACTERÍSTICAS	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Aleatorio Simple	Se selecciona una muestra de tamaño "n" de una población de N unidades, cada elemento tiene una probabilidad de inclusión igual y conocida de n/N .	<ul style="list-style-type: none"> - Sencillo y de fácil comprensión - Cálculo rápido de medias y varianzas - Se basa en la teoría estadística, y por lo tanto existen paquetes informáticos para analizar los datos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere que se posea de antemano un listado completo de toda la población. - Cuando se trabaja con muestras pequeñas es posible que no represente a toda la población.
Sistemático	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir un listado de los N elementos de la población - Determinar tamaño muestral n. - Definir un intervalo $k=N/n$. - Elegir un número aleatorio, r, entre 1 y k (r=arranque aleatorio). - Seleccionar los elementos de la lista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fácil de aplicar. - No siempre es necesario tener un listado de toda la población. - Cuando la población está ordenada siguiendo una tendencia conocida, asegura una cobertura de unidades de todos los tipos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si la constante de muestreo está asociada con el fenómeno de interés, las estimaciones obtenidas a partir de la muestra pueden contener sesgo de selección
Conglomerados	<ul style="list-style-type: none"> - Se realizan varias fases de muestreo sucesivas (polietápico) - La necesidad de listados de las unidades de una 	<ul style="list-style-type: none"> - Es muy eficiente cuando la población es muy grande y dispersa. - No es preciso tener un listado de toda la 	<ul style="list-style-type: none"> - El error estándar es mayor que en el muestreo aleatorio simple o estratificado. - El cálculo del error estándar es complejo

Elaborado por: *Maylín Mahauad Coronel*

- **Muestreo no probabilístico**⁴⁹

Procedimiento en el que la muestra no es seleccionada de modo aleatorio, sino de acuerdo con otros criterios fijados por el investigador y que no garantizan que todos los elementos de la población tengan igual oportunidad de ser elegidos.

A veces, para estudios exploratorios, el muestreo probabilístico resulta excesivamente costoso y se acude a métodos no probabilísticos, aún siendo conscientes de que no sirven para realizar generalizaciones, pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos. En general se seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando que la muestra sea representativa.

Puede ser de conveniencia, por juicio o por cuotas.

- **Muestra de conveniencia:** el investigador selecciona los miembros de la población que representen el más fácil acceso. Consiste en elegir aquellos elementos que mejor se adaptan a las conveniencias del investigador, como las personas que de modo voluntario están dispuestas a contestar o que están más al alcance del investigador (por ejemplo, estudiantes).

⁴⁹ <http://www.estadistico.com/dic.html>

En cualquiera de estos casos los elementos de la muestra se auto-seleccionan o se seleccionan porque están fácilmente disponibles. En todos estos casos no está claro de que población se está obteniendo la muestra. Las muestras por conveniencia se utilizan en las primeras etapas de la investigación como base para generar hipótesis de trabajo.

- **Muestra por juicio:** se selecciona a los miembros de la población que el investigador considere le proporcionarán la información más útil. También denominado muestreo opinático o intencional. Es un tipo de muestreo no probabilístico en el que los elementos son elegidos a criterio del investigador sobre la base de lo que él cree que el elemento seleccionado puede contribuir al estudio. La muestra se selecciona de acuerdo a lo que *algún experto piensa* que son los mejores elementos para responder el objetivo particular de la investigación.
- **Muestreo en Bola de Nieve:** es un sistema de muestreo de conveniencia que se basa en la capacidad del investigador para encontrar un conjunto de individuos con las características deseadas. Estos individuos se utilizarán como informadores para identificar a otras personas con las características deseadas, y éstas a otras, y así sucesivamente.
- **Muestreo por cuotas:** La idea básica en el muestreo por cuotas es ‘reproducir’ en la muestra ciertas características de la población (por ejemplo género, edad etc.) llenando ‘cuotas’ para cada una de esas características.

El supuesto detrás de este procedimiento es que si la muestra “reproduce” a la población en estas características, *también* podría hacerlo en las cantidades que se tratan de medir. El muestreo por cuotas es parecido al muestreo estratificado. Es diferente porque no obstante los encuestadores están restringidos por cuotas, utilizan algún elemento de juicio en la elección de la muestra. Como existe un elemento de

juicio no podemos determinar la probabilidad de seleccionar una unidad dada de la población

3.3.2 Método a utilizar

Como población a investigar se ha considerado al déficit habitacional existente en la ciudad de Quito, según los estratos sociales existentes en el país acorde a los ingresos percibidos por familia, ya que el déficit habitacional es un dato que nos permite estimar la demanda insatisfecha de vivienda que existe en el mercado actualmente y a la cual, Patiño Crespo y Cantos Constructores puede satisfacer a través de la oferta de sus programas habitacionales.

Geográficamente la investigación de campo se lo va a realizar en la Ciudad de Quito, a la población económicamente activa.

3.4 Cálculo del tamaño de la muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + Z^2 pq}$$

En donde:

Z = Nivel de confianza del 95%.

p = Proporción de éxitos de la población,

q = Proporción de no éxitos de la población,

e = Error muestral

N = Universo total

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,9)(0,1)(299.400)}{(0,05)^2 (299.400 - 1) + (1,96)^2 (0,9)(0,1)}$$

$$n = \frac{103.515,75}{748,83}$$

$n = 138,23 \rightarrow 138$ encuestas

Para el cálculo de p y q, que son los factores de probabilidad de ocurrencia y de no ocurrencia respectivamente, se ha procedido a realizar la prueba piloto a 10 personas, seleccionando como determinante la siguiente pregunta, de las cuales 9 contestaron afirmativamente y 1 negativamente.

3.5 Definición instrumentos de investigación

Una investigación es un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos y fenómenos, relaciones y leyes de un determinado ámbito de la realidad. La investigación siempre tiene una causa originada: una situación problemática, a la que se desea dar solución.

Un proceso de investigación está compuesto de varias etapas, que se pueden agrupar esencialmente en dos fases:

- Elaboración de un proyecto de investigación.
- La ejecución de un diseño de investigación.

3.5.1 Técnicas utilizadas para hallar datos⁵⁰

Se utiliza una variedad de técnicas con el propósito de recopilar los datos sobre una situación existente, como entrevistas, cuestionarios, inspección de registros (revisión en el sitio) y observación.

⁵⁰ www.monografias.com/trabajos11/travent/travent.shtml

- **Cuestionario:** Un "cuestionario" recoge información de una "muestra." Una "muestra" es usualmente sólo una porción de la población bajo estudio.

Los cuestionarios proporcionan una alternativa muy útil para la entrevista; si embargo, existen ciertas características que pueden ser apropiada en algunas situaciones e inapropiadas en otra. Al igual que la entrevistas, deben diseñarse cuidadosamente para una máxima efectividad.

El desarrollo y distribución de los cuestionarios; por lo tanto, el tiempo invertido en esto debe utilizarse en una forma inteligente. También es importante el formato y contenido de las preguntas en la recopilación de hechos significativos.

Existen dos formas de cuestionarios para recabar datos: cuestionarios abiertos y cerrados, y se aplican dependiendo de si los analistas conocen de antemano todas las posibles respuestas de las preguntas y pueden incluirlas. Con frecuencia se utilizan ambas formas en los estudios de sistemas.

Cuestionario Abierto

Al igual que las entrevistas, los cuestionarios pueden ser abiertos y se aplican cuando se quieren conocer los sentimientos, opiniones y experiencias generales; también son útiles al explorar el problema básico, por ejemplo, un analista que utiliza cuestionarios para estudiar los métodos de verificación de crédito, es un medio.

El formato abierto proporciona una amplia oportunidad para quienes respondan escriba las razones de sus ideas. Algunas personas sin embargo, encuentran más fácil escoger una de un conjunto de respuestas preparadas que pensar por sí mismas.

Cuestionario Cerrado

El cuestionario cerrado limita las respuestas posibles del interrogado. Por medio de un cuidadoso estilo en la pregunta, el analista puede controlar el marco de referencia. Este formato es el método para obtener información sobre los hechos. También fuerza

a los individuos para que tomen una posición y forma su opinión sobre los aspectos importantes.

Cuadro 3.5.1 Ventajas y Desventajas de los Métodos de Investigación (CUESTIONARIOS)

Utilización	Ventaja	Desventaja
<p>Es un Cuestionario estructurado que se da a una población y está diseñado para obtener información específica de los entrevistados.</p> <p>Se plantea a los participantes varias preguntas sobre su comportamiento, intenciones, actitudes, conciencia, motivaciones y características demográficas de estilo de vida.</p> <p>Estas preguntas pueden hacerse en forma verbal, por escrito o por medio de una computadora, las respuestas se pueden obtener en cualquiera de las formas.</p>	<p>El cuestionario es fácil de aplicar.</p> <p>Los datos que se obtienen son confiables, porque las respuestas se limitan a las alternativas mencionadas</p> <p>El uso de preguntas de respuesta fija reduce la variación en los resultados a las que puede dar lugar las diferencias en los entrevistados</p> <p>La codificación, el análisis y la interpretación de los datos son relativamente sencillos</p>	<p>Quizá los entrevistados no pueden o no están dispuestos a proporcionar información deseada.</p> <p>Es probable que los entrevistados no se den cuenta, en forma consciente de sus motivos para elegir marcas específicas o comprar en determinado lugar. Por tanto quizá no pueden proporcionar respuestas exactas a las preguntas sobre sus motivos.</p> <p>Tal vez los entrevistados no están dispuestos a responder si la información que se pide es delicada o personal.</p> <p>No es fácil redactar las preguntas de manera apropiada.</p>

Elaborado por: maylín Mahauad Coronel

Existen dos tipos de fuentes de donde se puede obtener información, las mismas se detallan a continuación:

Datos Primarios

- Un investigador origina datos primarios con el propósito de dirigirlos al problema que enfrenta
- La recopilación de datos secundarios implica llevar a cabo los 6 pasos del proceso de investigación de mercados
- La obtención puede ser costosa y consumir tiempo.

Datos Secundarios

- Son aquellos que se recopilan para propósitos distintos al problema que se enfrenta.
- Estos datos pueden localizarse en forma rápida y económica (datos estadísticos, publicaciones, estudios de diferentes: organismos, fundaciones, Ministerios, entidades públicas, privadas, artículos de prensa, etc.)

¿Cuándo debería usar esta técnica?

Esta técnica puede ser utilizada en cualquier etapa del proceso de desarrollo de un producto, dependiendo de las preguntas que sean formuladas. A menudo, las entrevistas y los Grupos Orientados; son utilizados una vez que el producto o servicio ha sido lanzado con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente respecto del mismo.

Será más frecuente, sin embargo, que estos métodos se pongan en práctica a etapas muy tempranas del desarrollo, cuando los requerimientos del productos no son firmes o no están completamente definidos. Es entonces cuando se utilizan los Grupos Orientados; para captar los requerimientos del usuario de forma previa al diseño inicial.

3.6 Diseño del Instrumento de Investigación

Se ha seleccionado el uso de cuestionarios, para desarrollar la presente investigación, debido a los siguientes beneficios:

- Permite investigar aspectos para identificar los perfiles de segmentos.
- No se sujeta de manera relevante a la experiencia del entrevistador.
- Ahorra tiempo y recursos.
- Permite obtener gran cantidad de información.

3.6.1 Diseño del formulario de cuestionario

3.6.1.1 Lista Inicial

Se especifican los aspectos que se necesitan saber sobre el cliente, la empresa, el producto, la competencia y / o los distribuidores.

- **Clientes:** los aspectos que se desean conocer de los posibles clientes de Patiño Crespo y Cantos Constructores son los siguientes:
 - Edad
 - Género
 - Lugar de Residencia
 - Gustos y Preferencias
- **Empresa:** los aspectos que se desean conocer de la empresa son los siguientes:
 - Posicionamiento de la empresa en el mercado

- **Producto (viviendas):** los aspectos que se desean conocer de los posibles clientes de Patiño Crespo y Cantos Constructores son los siguientes:
 - Demanda de vivienda
 - Precio de venta
 - Beneficios del Producto

- **Competencia:** los aspectos que se desean conocer de la competencia de Patiño Crespo y Cantos Constructores son los siguientes:
 - Ubicación
 - Beneficios que ofrecen
 - Rentabilidad
 - Publicidad aplicada
 - Proveedores

3.6.1.2 Lista Final

Se depura la lista provisional para simplificar, aclarar, concretar, evitar redundancias, es decir concertar los aspectos realmente importantes.

Tabla 3.6.1 Lista Final preparación cuestionario

Cientes	Empresa	Producto	Competencia
<ul style="list-style-type: none"> - Edad - Lugar de Residencia - Gustos y Preferencias - Ciclo de Vida Familiar - Estructura de la Familia - No. De Miembros - No. De Hijos Hombres - No. De Hijos Mujeres - Jefe de Familia - Presupuesto para adquirir una vivienda - Tenencia de Vehículos - Sector Actividad Comercial - Sector preferencia vivienda - Tipo de vivienda - Servicios complementarios - Tipo de Construcción 	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento de la Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Demanda del producto - Precio de venta - Beneficios buscados en el Producto 	<ul style="list-style-type: none"> - Beneficios que ofrecen - Publicidad aplicada - Proveedores

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

3.6.1.3 Diseño del Formulario

ENCUESTA PARA PATIÑO CRESPO Y CANTOS CONSTRUCTORES	
<i>El propósito de este cuestionario es investigar que características buscan los clientes potenciales de Patiño Crespo Y Cantos Constructores, para satisfacer sus necesidades y expectativas al momento de adquirir una vivienda propia.</i>	
Género: M _____ F _____ Lugar de Residencia: Norte _____ Sur _____ Centro _____ Valles _____ Estado Civil: Soltero _____ Casado _____ Divorciado _____ Viudo _____ Unión Libre _____ Profesión _____ Ocupación: _____	
1. ¿Posee usted vivienda propia? Sí _____ No _____	2. ¿Cuántos hijos tiene? 0 – 1 hijo _____ 2 – 3 hijos _____ 4 – 5 hijos _____
3. ¿En qué edad se encuentran sus hijos? Menor a 3 años _____ De 4 a 8 años _____ De 9 a 13 años _____ De 14 a 18 años _____ Mayor a 18 años _____	4. ¿Quién decide la compra de una vivienda en su familia? Papá _____ Mamá _____ Hijos _____ Padres _____ Familia _____
5. ¿Cuántos vehículos posee para uso familiar? Menos de 1 _____ 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10 _____	6. ¿En qué sector de la ciudad prefiere vivir? Centro _____ Norte _____ Sur _____ Valles _____

11. ¿Qué tipo de acabados interiores prefiere en su vivienda? Seleccione una opción por cada uno de los ítems. Pisos: Parquet ____ Alfombra ____ Cerámica ____ Piso Flotante ____ Tabloncillo ____ Mármol ____ Paredes: Enlucido y Pintado ____ Cerámica ____ Estucado y Pintado ____ Grafeado / Chafeado ____ Cielo Raso: Grafeado / Chafeado ____ Enlucido y Pintado ____ Estucado y Pintado ____	
12. ¿Qué tipo de acabados exteriores prefiere en su vivienda? Seleccione una opción por cada uno de los ítems. Pisos: Hormigón ____ Gress ____ Adoquín ____ Piedra ____ Paredes: Pintura ____ Fachaleta ____ Cubiertas: Chova ____ Teja y Madera ____ Fibrocemento ____ Teja y Hormigón ____ Hormigón	
13. ¿Qué tipo de construcción prefiere? Madera ____ Metal ____ Hormigón Armado ____ Mixta ____	14. ¿Cuánto estaría dispuesto a destinar mensualmente para pagar la adquisición de una vivienda propia? Menos de \$500 ____ de \$501 a \$800 ____ de \$801 a \$1.200 ____ De \$ 1.201 a \$1.350 ____ Mayor a \$1.350 ____
15. ¿Cuántos años plazo considera oportuno para financiar una vivienda? Menos de 5 años ____ De 6 a 10 años ____ De 11 a 15 años ____ Mayor a 15 años ____	16. ¿Con qué tipo de entidad financiera le gustaría una vivienda? Banco ____ Cooperativa de Ahorro y Crédito ____ Cooperativa de Vivienda ____ Mutualista ____ Leasing Inmobiliario ____
17. ¿Qué tipo de financiamiento preferiría una vivienda? De contado ____ Préstamo Quirografario ____ Crédito Hipotecario ____ Crédito Instituciones Financieras ____ Crédito Directo ____ Tarjeta de Crédito ____	

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

3.6.1.4 Organización Previa Recolección de Datos

El levantamiento de las encuestas, se ha realizado e función del siguiente cronograma de trabajo:

CONCEPTO	DETALLE
Levantamiento encuestas	EMPRESA Cyma Group
Lugar	Quito, en lugares aleatorios
Horario	De 9h00 am. a 1h00pm Los días jueves, viernes, sábado, lunes y

	martes
Fecha	11 – 16 de enero del 2.007
Logística	Computador para procesar información Programa SPSS 150 hojas de papel bond (cuestionarios)

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

9. INFORME DE LA INVESTIGACIÓN

El informe de resultados de la investigación consta de 3 partes:

1. Nota Técnica

La presente investigación tuvo la finalidad de conocer más a fondo cuales son los gustos y preferencias de los clientes potenciales de Patiño Crespo y Cantos Construcciones, al momento de adquirir una vivienda propia.

El levantamiento de las encuestas se las realizó en la ciudad de Quito, abarcando la zona norte de la ciudad, en sitios de gran concurrencia de personas como lo son: bancos,

centros comerciales, instituciones públicas, entre otros, desde el 11 de enero de 2007 al 17 de enero de 2007, en un horario de 12h00pm a 4h00pm.

Cabe mencionar que la muestra fue seleccionada aleatoriamente, es decir que se aplicó una investigación por muestreo aleatorio simple, por consiguiente se consideró a las personas encuestadas, fueron aquellas mayores de 25 años, de ambos géneros, económicamente activas, con capacidad de decisión, sin hacer distinción de su nivel socioeconómico, por considerarlo un dato extremadamente subjetivo de cuantificar.

2. **Descripción de resultados globales de la encuesta:** son los resultados generales de la encuesta

3. **Descripción de los perfiles de cada segmento:** es la representación de los segmentos tomados a partir de las variables seleccionadas y los resultados obtenidos.

4.1.1 Cuadro general de resultados

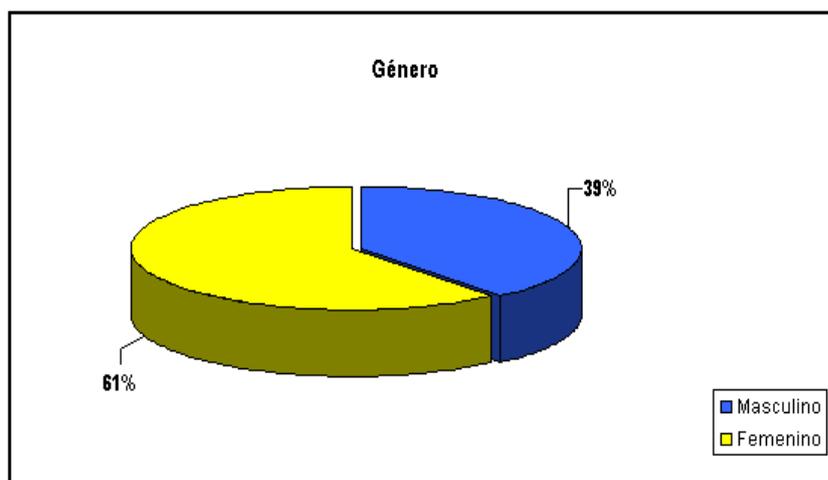
Or	Ord.	Concepto	Parámetros	Frecuencia		Acciones Estratégicas
				F	%	
1	8	Servicios Básicos	1 Cisterna	568	19%	Hay que considerar que un conjunto habitacional debe tener siempre como parte de los servicios básicos que ofrece una cisterna, generador de luz y estacionamiento para las visitas.
			2 Generador	546	18%	
			3 Ascensor	336	11%	
			4 Estación. Visitas	446	15%	
			5 Lavavajillas	384	13%	
			6 Bodega	396	13%	
			7 Cuarto de máquinas	364	12%	
	9	Tipo de acabados	1 Alto	54	39%	Se deben ofrecer viviendas con terminados altos y medios, de calidad al cliente final.
			2 Medio	53	38%	
			3 Bajo	12	9%	
			4 De lujo	19	14%	
	10	Tipo de seguridad	1 Conjunto cerrado	75	54%	La empresa debe enfocarse en ofrecer viviendas dentro de conjuntos cerrados, con guardiania privada, para proteger la integridad de los copropietarios.
			2 Guardianía	44	32%	
			3 Intercomunicaciones	4	3%	
			4 Alarmas	1	1%	
			5 Equipo incendio	5	4%	
	11	Tipo acabados interiores en pisos	1 Parquet	52	38%	Los potenciales clientes prefieren para los pisos interiores el uso de alfombra, esta preferencia la empresa debe considerar al momento de ofrecer una vivienda.
			2 Alfombra	47	34%	
			3 Piso flotante	26	19%	
			4 Cerámica	12	8%	
			5 Mármol	1	1%	
	12	Tipo acabados interiores en paredes	1 Enlucido y pintado	86	62%	Los clientes potenciales prefieren que las paredes de la vivienda estén enlucidas y pintadas, por lo que empresa debe considera esta preferencia al momento de ofrecer una vivienda.
			2 Cerámica	31	22%	
			3 Estucado y Pintado	10	7%	
			4 Grafeado/Chafeado	11	7%	
	13	Tipo acabados interiores en cielo raso	1 Grafeado/Chafeado	60	43%	La empresa debe utilizar la técnica del enlucido y pintado para el cielo raso en las viviendas
			2 Enlucido y pintado	64	46%	
			3 Estucado y Pintado	14	10%	
	14	Tipo acabados exteriores en pisos	1 Hormigón	65	47%	La empresa debe utilizar la técnica del hormigón para los pisos exteriores en las viviendas
			2 Gress	26	22%	
			3 Adoquín	21	15%	
			4 Piedra	26	19%	
	15	Tipo acabados exteriores en paredes	1 Pintura	93	67%	La empresa debe utilizar pintura las paredes exteriores en las viviendas
			2 Fachaleta	45	32%	

Ord.	Concepto	Parámetros	Frecuencia		Acciones Estratégicas
			F	%	
16	Tipo acabados exteriores en cubiertas	1 Chova 2 Teja y madera 3 Fibrocemento 4 Teja y hormigón 5 Hormigón	31 66 9 24 8	22% 48% 7% 17% 6%	La empresa debe utilizar teja y madera para las cubiertas en las viviendas
17	Tipo de construcción	1 Madera 2 Metal 3 Hormigón 4 Mixta	15 13 38 71	11% 9% 28% 5%	La empresa debe considerar para el tipo de construcción el hormigón, por ser la preferencia de sus posibles clientes
18	Pago mensual	1 Menos a \$500 2 De \$501 a \$800 3 De \$801 a \$1.200 4 De \$1.201 a \$1.350	59 53 9 17	43% 38% 6% 12%	Las viviendas de la empresa deben ser vendidas a una mensualidad que varíe entre los \$500 y \$800.
19	Años plazo	1 Menos a 5 años 2 De 6 a 10 años 3 De 11 a 15 años 4 Mayor a 15 años	31 31 26 50	22% 22% 19% 36%	El tiempo financiamiento debe ser de 5 a 10 años y no exceder los 15 años plazo.
20	Tipo Entidad Financiera	1 Banco 2 Coop. De Ahorro 3 Coop. De Vivienda 4 Mutualista 5 Leasing Inmobiliario	33 16 28 45 16	24% 12% 20% 33% 12%	Debe la empresa trabajar con las Mutualistas, Bancos y Cooperativas de viviendas del país para el financiamiento de sus viviendas.
21	Tipo de Financiamiento	1 De contado 2 Préstamo Quitograf. 3 Crédito Hipotecario 4 Crédito IFIS 5 Crédito Directo 6 Tarjeta de Crédito	1 9 38 20 56 14	1% 7% 28% 14% 41% 10%	Una de las estrategias, sería oportuno ofrecer además crédito directo para el financiamiento de las viviendas construidas.

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

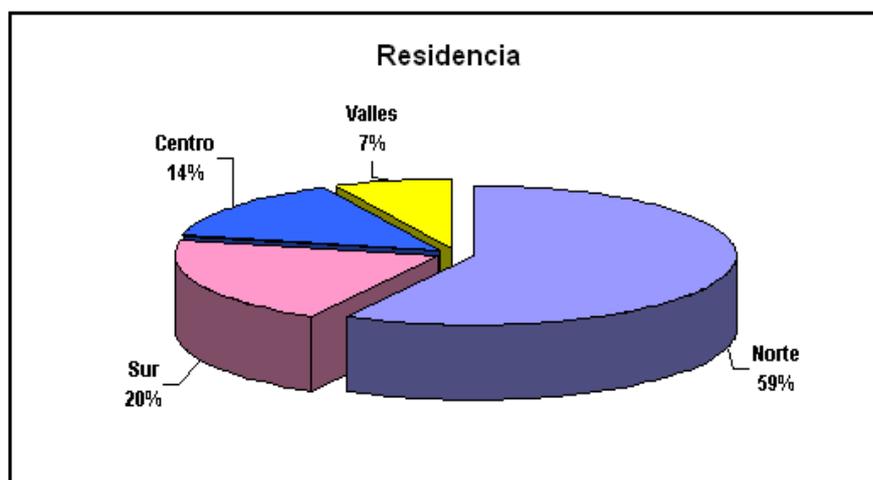
4.1.2 Cuadro general de resultados – Gráficos

- Género al que pertenece



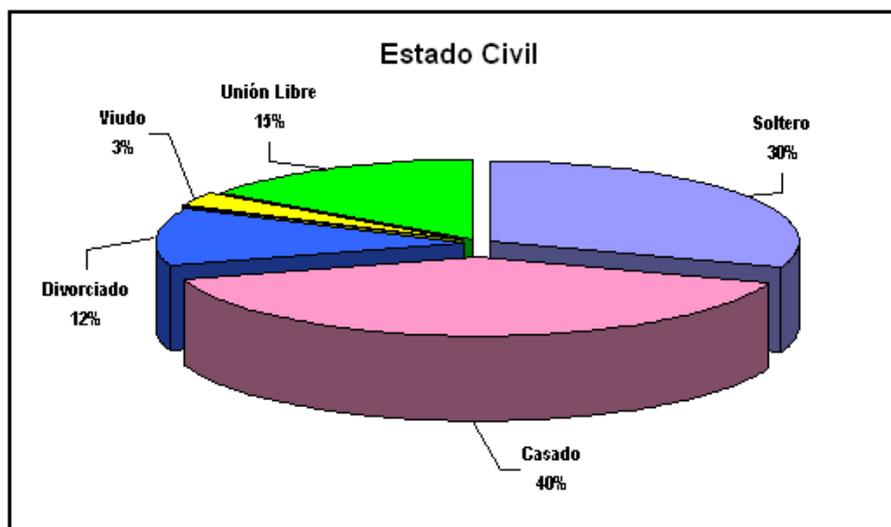
Se encuestaron a 138 personas en diferentes sitios de la ciudad; de las cuales el 69% pertenecen al género femenino.

- **Lugar de Residencia**



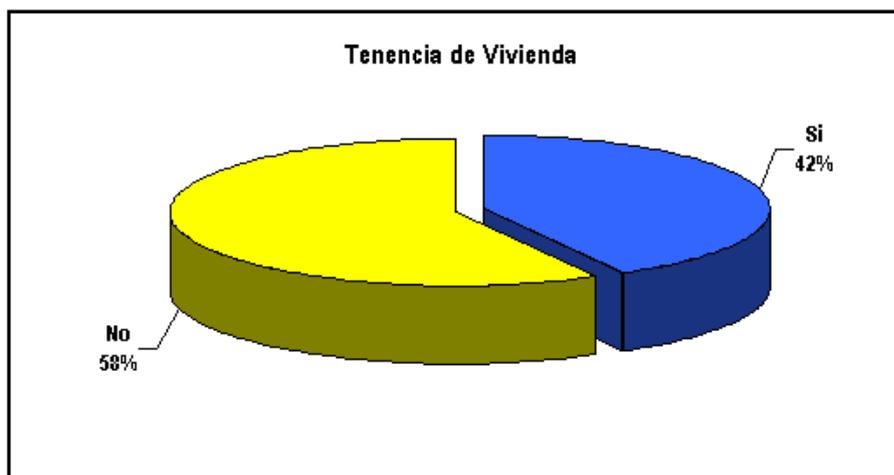
La mayoría de la población encuestada fue aquella que reside en la zona norte la ciudad de Quito (59%), debido a que este es el sector objetivo al cual la empresa pretende atender, a través de sus proyectos habitacionales para satisfacer la demanda insatisfecha de vivienda.

- **Estado Civil**



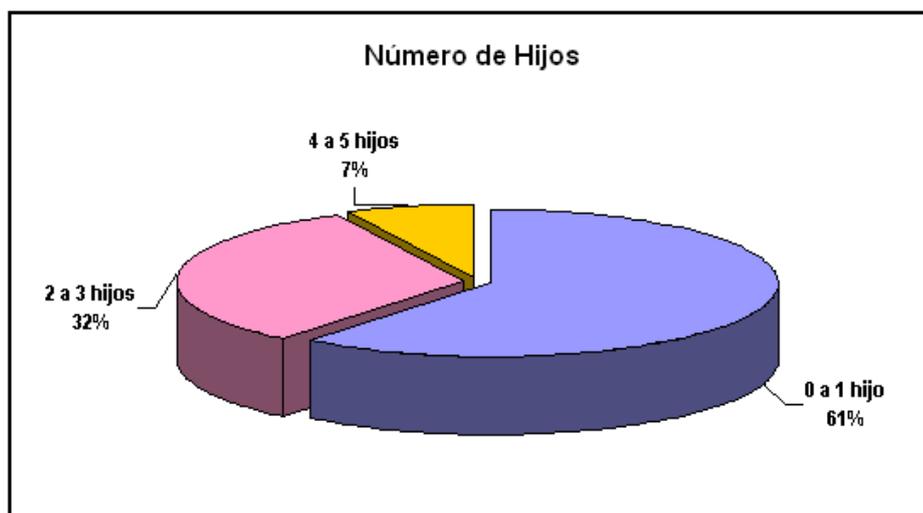
El grupo que resaltó en las encuestas realizadas, fueron los casados (40%), debido a que este grupo implica para la empresa, una oportunidad, para comercializar sus proyectos habitacionales.

- **Tenencia de vivienda**



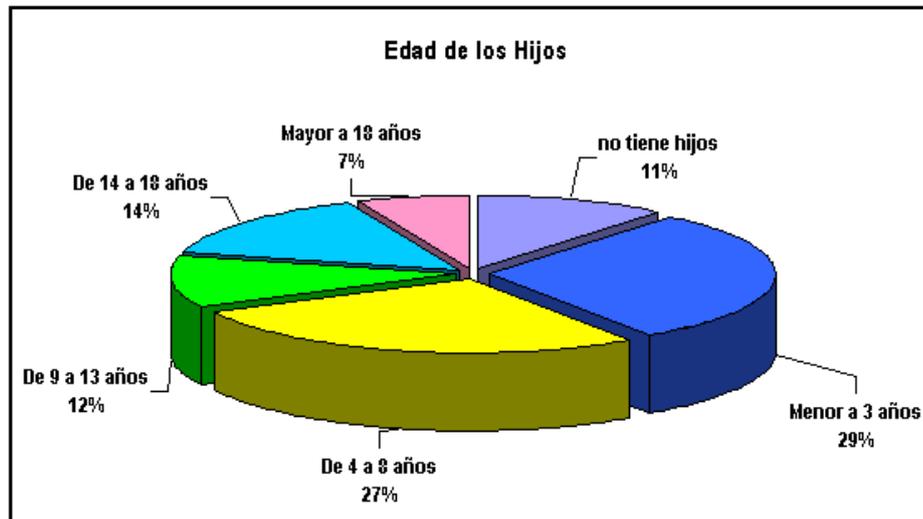
El objetivo de la empresa es satisfacer la demanda de vivienda, razón por la cual fueron encuestados en su mayoría, la población que no posee vivienda (58%), para conocer sus gustos y preferencias.

- **Número de Hijos**



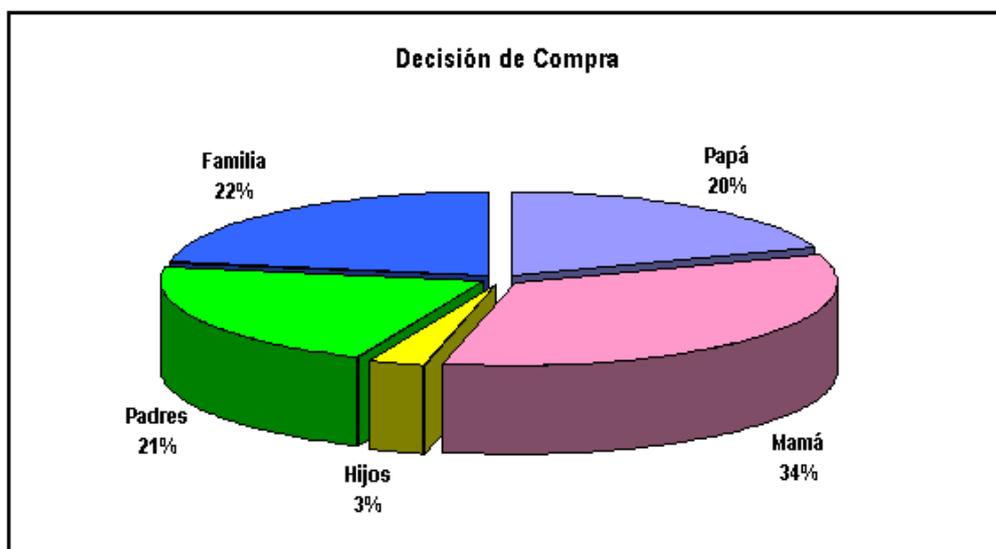
De todos los encuestados, en las familias existen al menos un hijo, lo que representa el 61%, aunque hay que considerar que un considerable porcentaje tiene entre 2 y 3 hijos (32%).

- **Edad de los Hijos**



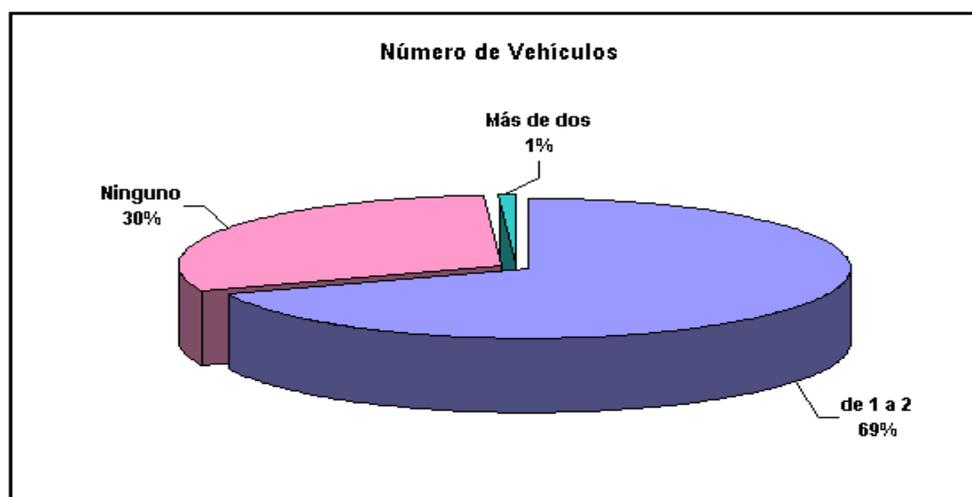
La población encuestada en su mayoría, se encuentra en el ciclo de familia correspondiente a nido lleno, lo que implica que poseen hijos que aún viven con los padres y son dependientes de ellos.

- **Decisión de Compra**



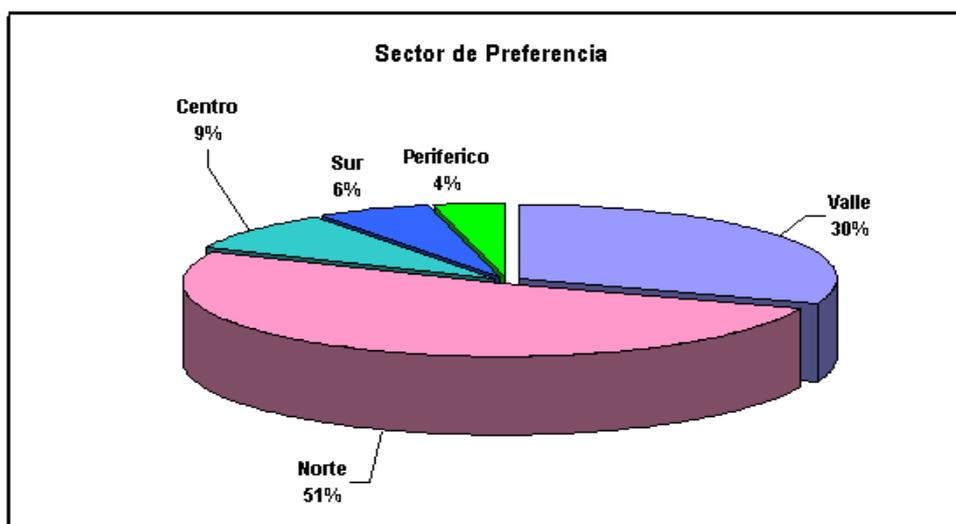
En la mayoría de la población encuestada, quien tiene el poder decisión de compra de una vivienda es la madre (34%), por lo que empresa debe considerar este aspecto, en los beneficios que ofrece a la dueña del hogar.

- **Número de Vehículos**



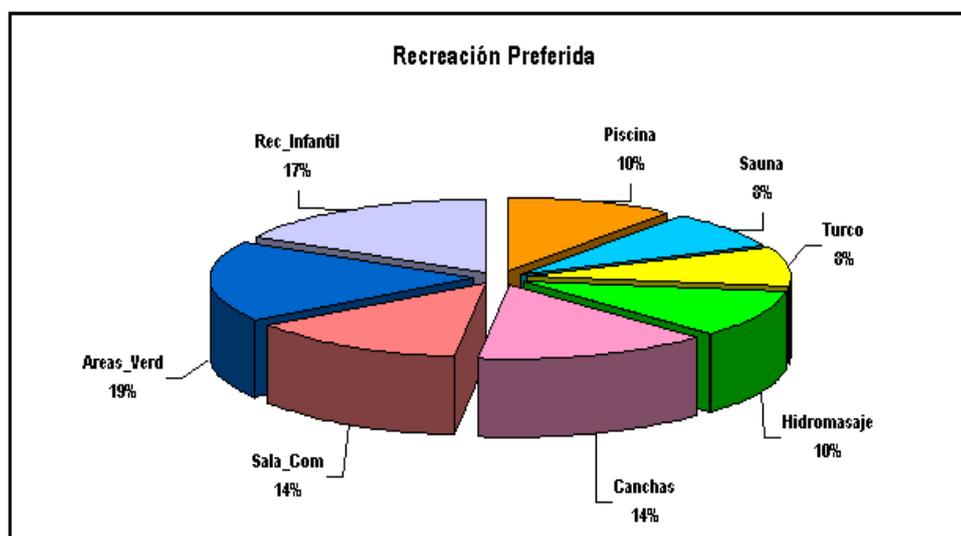
En su mayoría, del total de la población encuestada, poseen al menos un vehículo (69%) por familia.

- **Sector de Residencia**



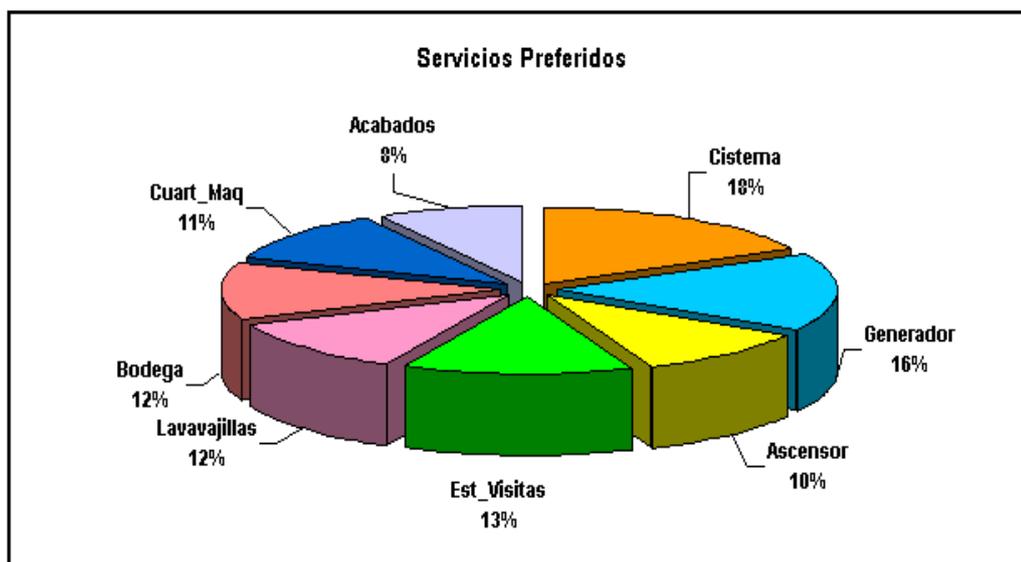
Las personas encuestadas prefieren para vivir al sector Norte (51%), el mismo que corresponde a los sectores desde El Condado hasta la Calle Flavio Alfaro, Avenida de la Prensa, Av. Occidental, Cochabamba, Ponciano y Carcelén.

- **Recreación Preferida**



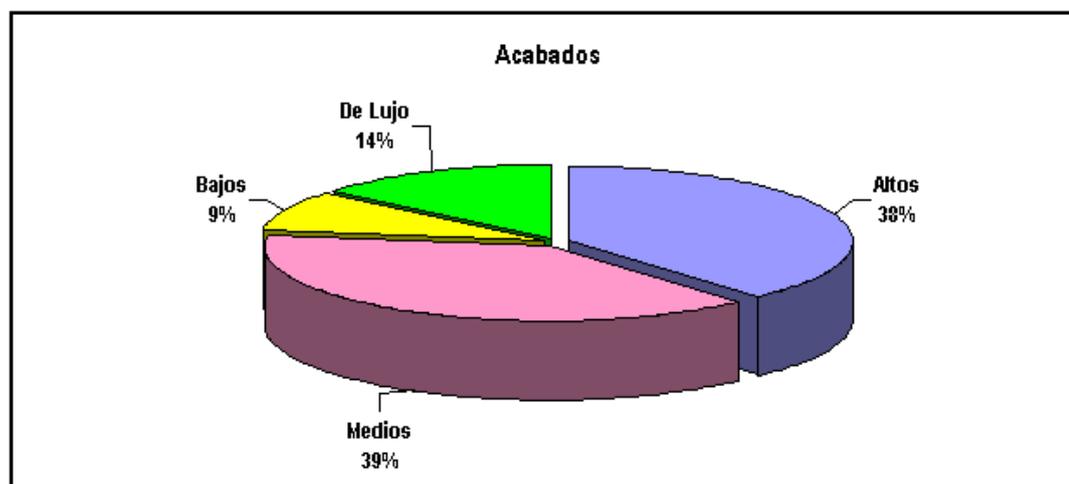
De la evaluación ponderada de la recreación preferidas por los potenciales clientes se concluye que las áreas verdes son las más aceptados con un 19%.

- **Servicios Preferidos**



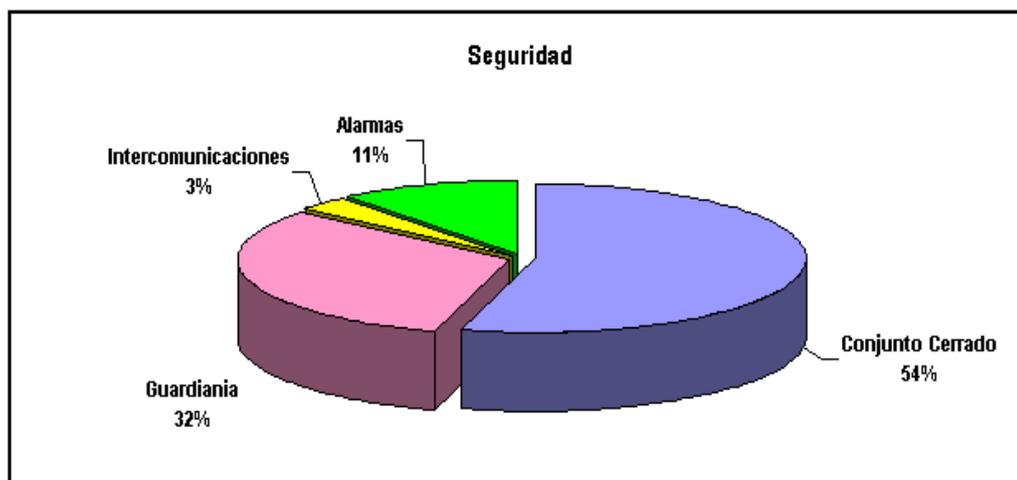
De la evaluación ponderada de los servicios preferidos por los potenciales clientes se concluye que la cisterna es el servicio más aceptado con un 18%.

- **Tipo de Acabados**



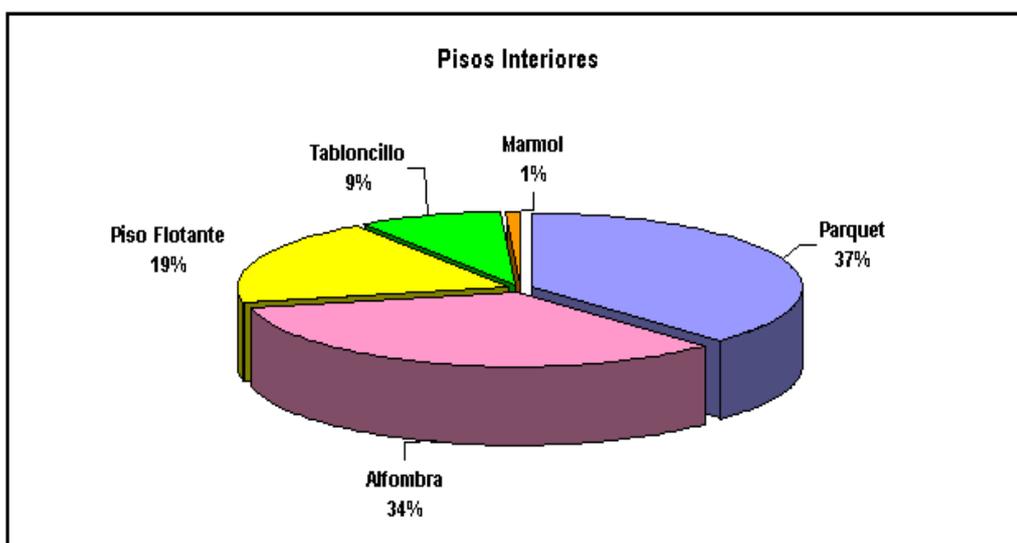
Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas se concluye que los potenciales clientes prefieren que los acabados en las viviendas sean altos (38%)

- **Tipo de Seguridad**



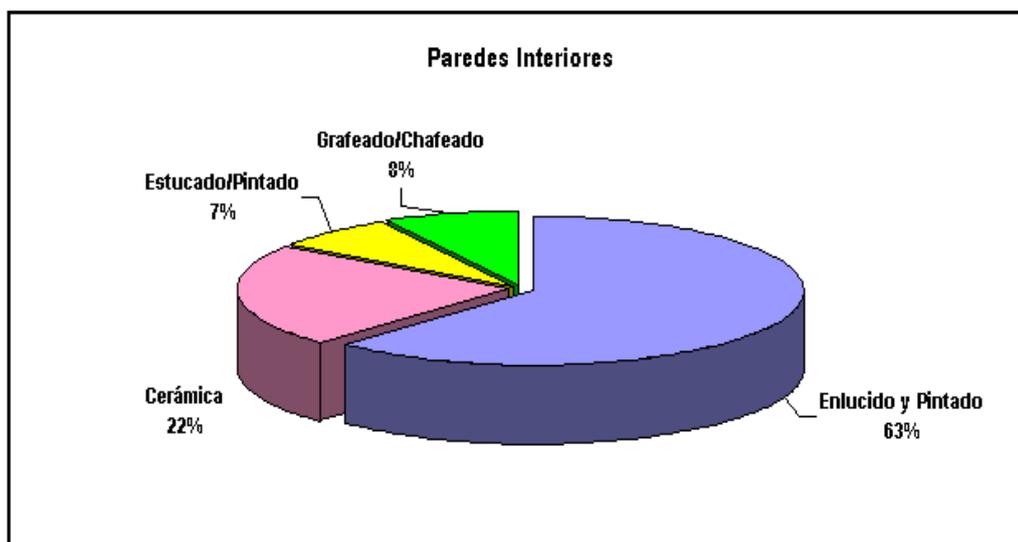
Según los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, se concluye que los potenciales clientes prefieren que sus viviendas estén dentro de conjuntos cerrados (54%), para mayor seguridad.

- **Acabados en Pisos Interiores**



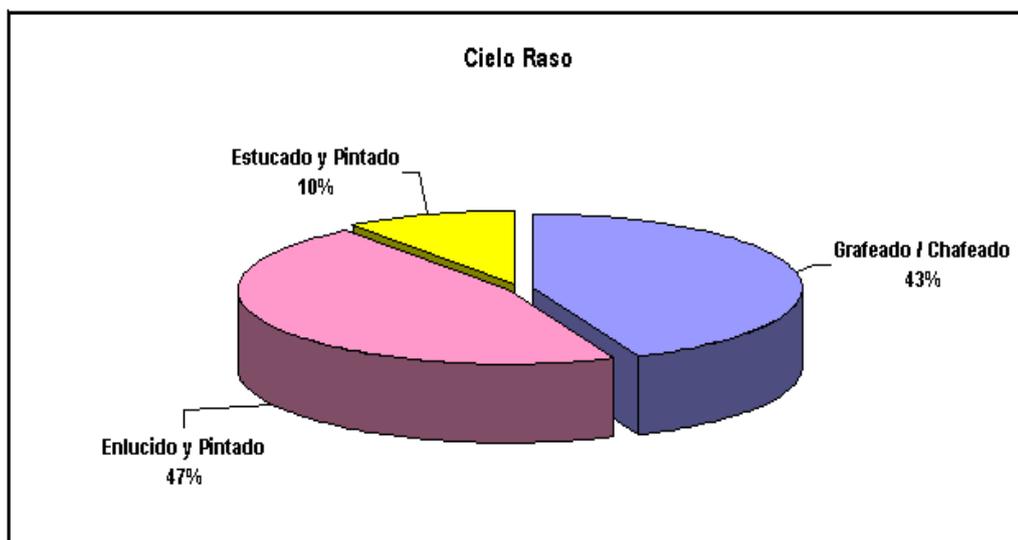
De los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas, se concluye que los potenciales clientes prefieren que los pisos interiores sean cubiertos con alfombra (34%).

- **Acabados Paredes Interiores**



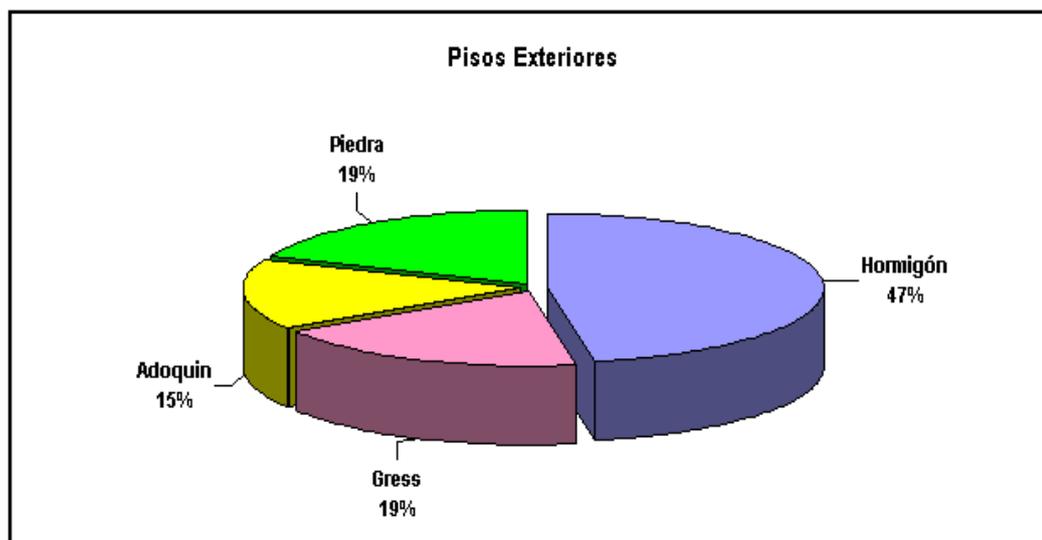
De los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas, se concluye que los potenciales clientes prefieren que las paredes interiores sean enlucidas y pintadas (63%).

- **Acabados Cielo Raso**



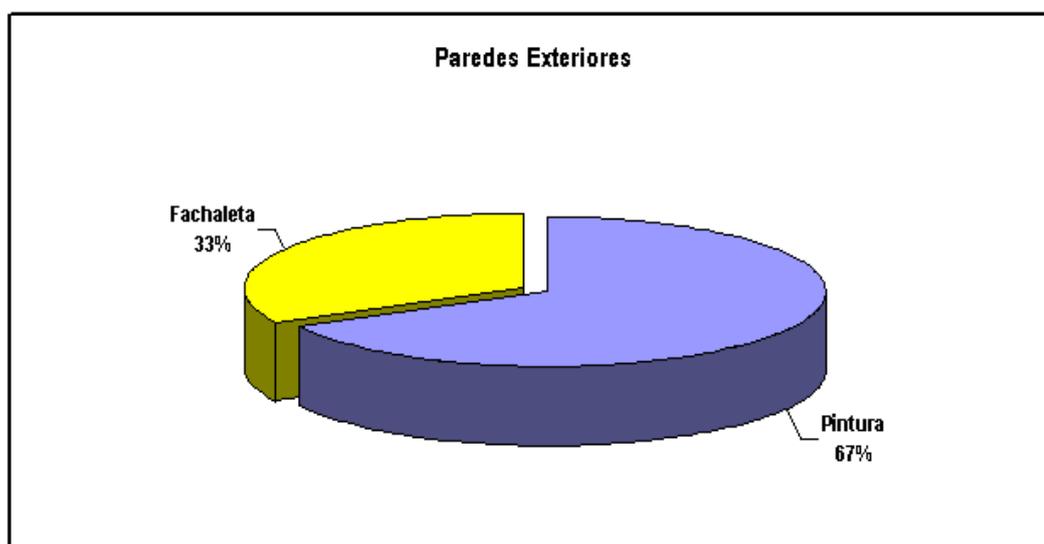
De los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas, se concluye que los potenciales clientes prefieren que el cielo raso sea enlucido y pintado (47%).

- **Acabados Pisos Exteriores**



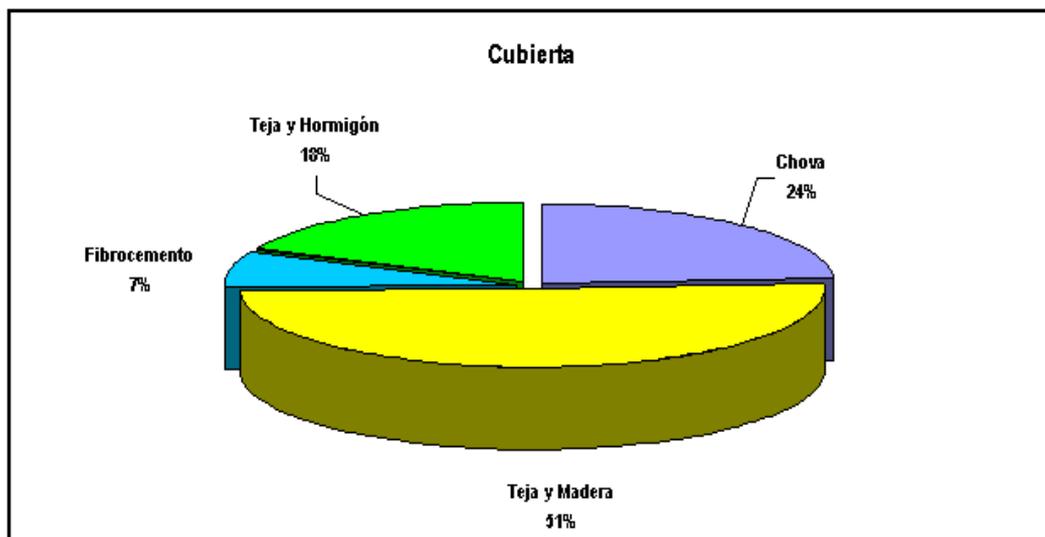
De los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas, se concluye que los potenciales clientes prefieren que los pisos exteriores sean de hormigón (47%).

- **Acabados Paredes Exteriores**



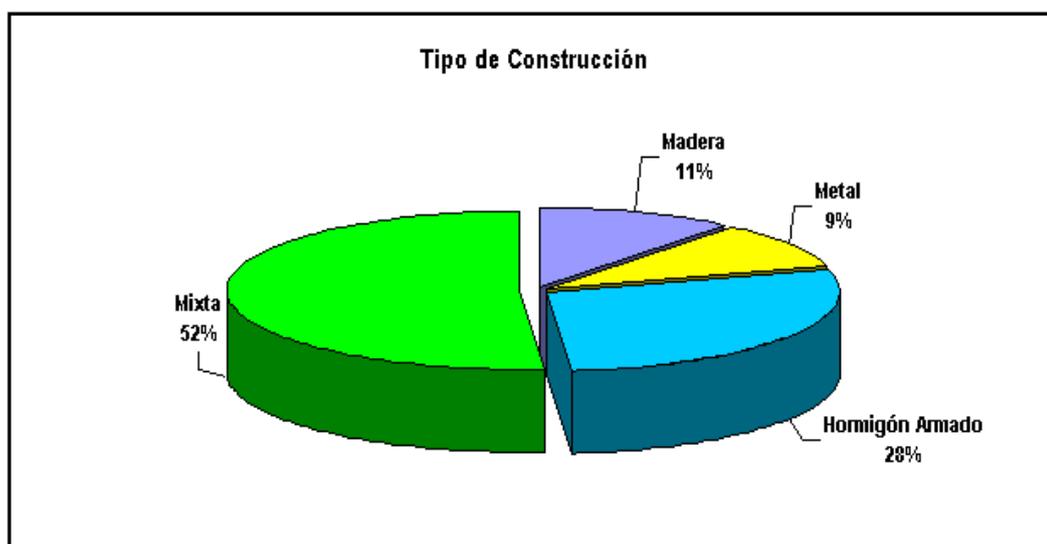
De los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas, se concluye que los potenciales clientes prefieren que las paredes exteriores sean pintadas (67%).

- **Acabados Cubiertas**



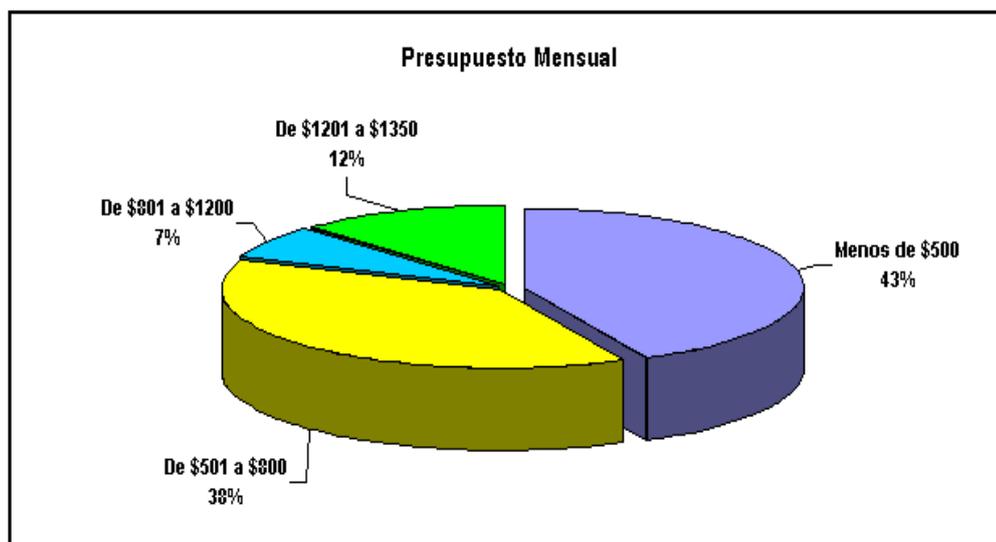
De los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas, se concluye que los potenciales clientes prefieren que las cubiertas sean de teja y madera (51%).

- **Tipo de Construcción**



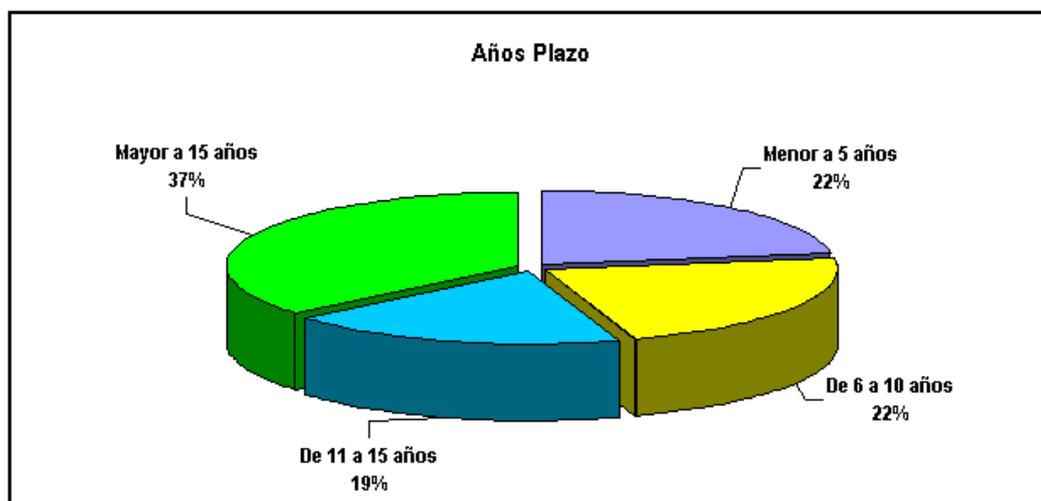
De los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas, se concluye que los potenciales clientes prefieren como tipo de construcción mixta con una aceptación del 52%.

- **Presupuesto Mensual**



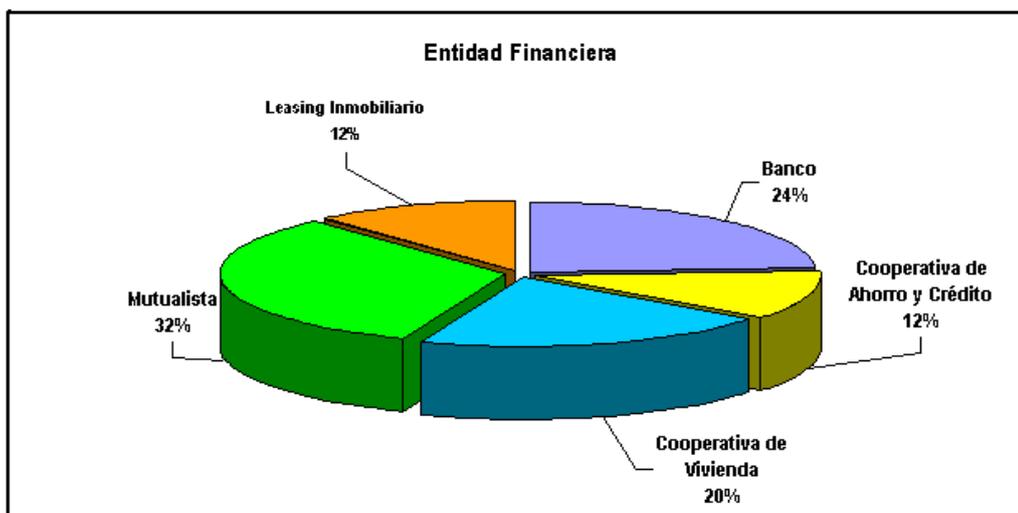
De los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas, se concluye que los potenciales clientes, que representan el 43%, están dispuestos a destinar hasta \$500 para financiar una vivienda propia.

- **Años Plazo**



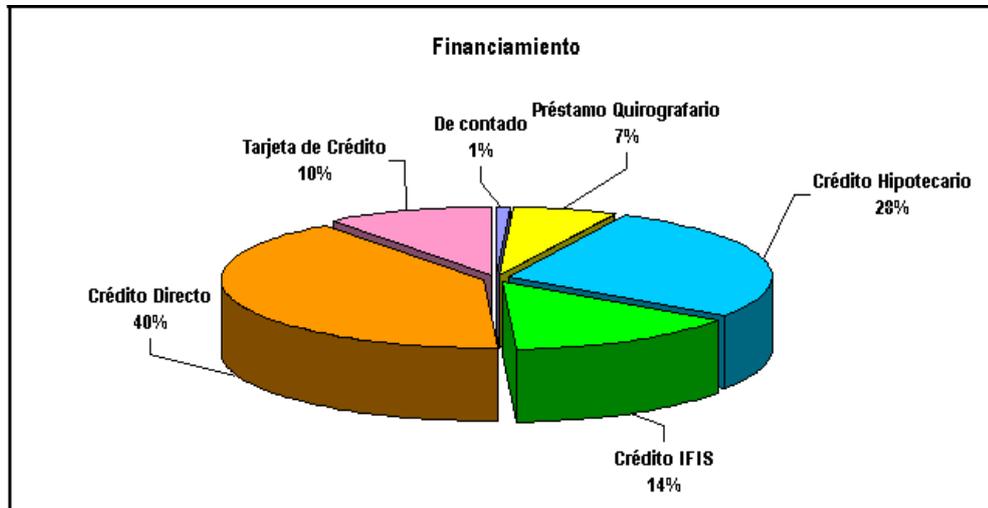
De los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas, se concluye que los potenciales clientes que representan el 37%, considera como oportuno un plazo mayor a 15 años para financiar una vivienda propia.

- **Tipo de Entidad Financiera**



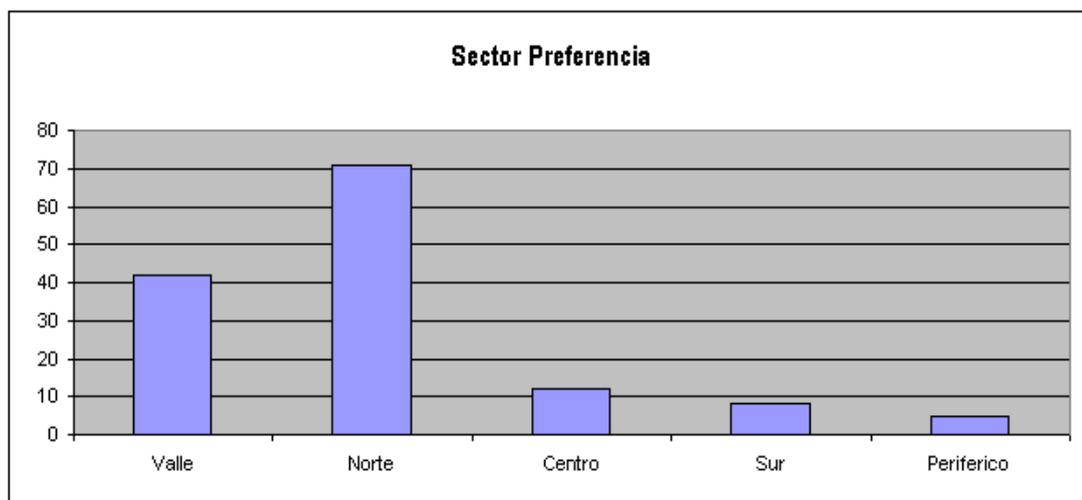
De los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas, se concluye que los potenciales clientes, prefieren financiar una vivienda propia, por medio a través del crédito otorgados por un Banco (24%)

- **Tipo de Financiamiento**

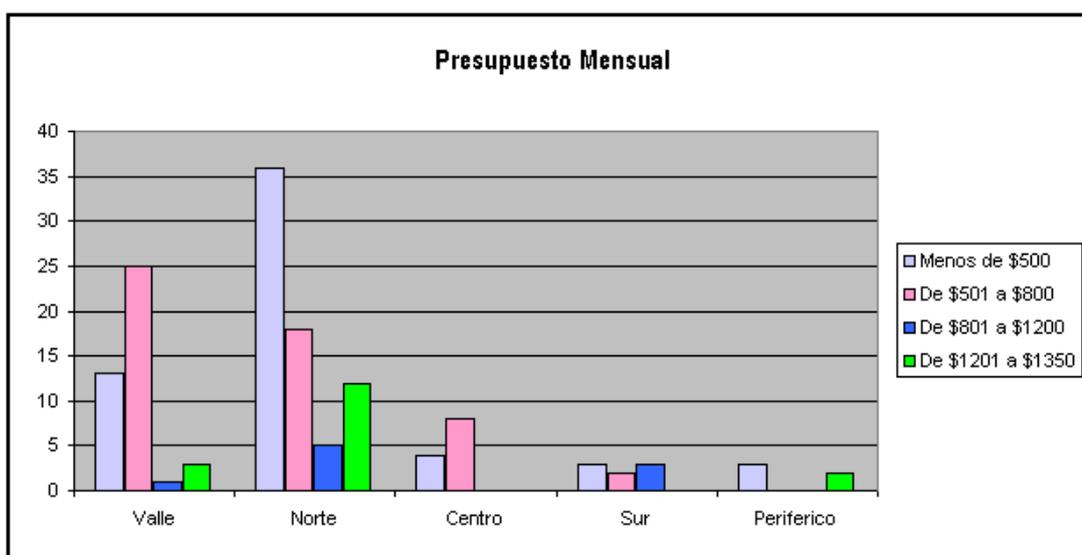


De los resultados obtenidos por medio de las encuestas realizadas, se concluye que los potenciales clientes, prefieren financiar una vivienda propia, a través de crédito directo con la empresa (40%).

- **En que sector de la ciudad prefieren vivir los clientes potenciales**



- **Cuánto están dispuesto as destinar mensualmente para pagar la adquisición de una vivienda propia**



Se realizó el cruce de las dos variables seleccionadas como relevantes para la toma de decisiones de la empresa, 1) el sector en el que prefieren vivir y 2) el presupuesto que están dispuestos a destinar los clientes potenciales, concluyendo que en el sector norte de la ciudad preferirían adquirir su vivienda pagando mensualidades de hasta \$500.

4.1.3 Descripción de los Perfiles del Segmento de Mercado

Ord.	Concepto	Parámetro	Menos de \$500		De \$501 a \$800		De \$801 a \$1200		De \$1200 a \$1350	
			F	%	F	%	F	%	F	%
1	Vivienda Propia	Si	21	21%	25	47%	2	22%	10	59%
		No	76	79%	28	53%	7	78%	7	41%
2	Número de Hijos	0-1 hijo	35	59%	33	63%	5	55%	11	65%
		2-3 hijos	20	34%	17	32%	1	11%	6	35%
		4-5 hijos	4	7%	3	5%	3	34%	0	0%
3	Edad de los Hijos	No tiene hijos	17	29%	14	27%	4	44%	5	36%
		Menos de 3 años	15	25%	9	18%	1	12%	2	14%
		De 4 a 8 años	10	17%	8	16%	2	22%	6	43%
		De 9 a 13 años	4	7%	7	14%	0	0%	0	0%
		De 14 a 18 años	10	17%	10	20%	2	22%	1	7%
		Mayor a 18 años	3	5%	3	6%	0	0%	0	0%
4	Decisión de Compra	Papá	11	19%	13	25%	1	9%	2	12%
		Mamá	24	41%	13	25%	2	18%	7	41%
		Hijos	3	5%	0	0%	3	27%	1	6%
		Padres	8	14%	14	25%	2	18%	5	29%
		Familia	13	22%	13	25%	3	27%	2	12%
5	Número de Vehículos	No posee vehículo	18	31%	16	31%	3	33%	5	28%
		De 1 a 2	41	69%	36	69%	6	67%	12	67%
		Más de dos	0	0%	0	0%	0	0%	1	5%
6	Sector de Preferencia	Valle	13	22%	25	47%	1	11%	3%	18%
		Norte	36	61%	18	34%	5	56%	12%	71%
		Sur	4	7%	8	15%	3	33%	0%	0%
		Centro	3	5%	2	4%	0	0%	0%	0%
		Periférico	3	5%	0	0%	0	0%	2%	12%
7	Tipo de Recreación	Piscina	143	10%	126	10%	20	9%	54	13%
		Sauna	144	10%	112	8%	14	6%	39	9%
		Turco	109	8%	110	8%	22	10%	42	10%
		Hidromasaje	140	10%	130	10%	26	12%	45	11%
		Canchas cubiertas	187	13%	205	16%	29	13%	63	15%
		Sala Comunal	182	13%	187	14%	28	13%	59	14%
		Áreas Verdes	248	18%	230	17%	40	18%	70	16%
		Recreación Infantil	251	18%	222	17%	39	18%	53	11%

Ord.	Concepto	Parámetro	Menos de \$500		De \$501 a \$800		De \$801 a \$1200		De \$1200 a \$1350	
			F	%	F	%	F	%	F	%
8	Servicios Básicos	Cisterna	235	19%	225	19%	33	19%	75	19%
		Generador	237	19%	205	17%	35	20%	69	17%
		Ascensor	126	10%	133	11%	14	8%	63	16%
		Estación. Visitas	179	14%	188	16%	23	13%	56	14%
		Lavavajillas	163	13%	151	13%	23	13%	47	12%
		Bodega	165	13%	153	13%	26	15%	52	13%
		Cuarto de máquinas	164	13%	142	12%	21	12%	37	9%
9	Tipo de Acabados	Alto	18	31%	27	50%	0	45%	8	29%
		Medio	31	53%	17	31%	4	0%	4	24%
		Bajo	5	8%	3	6%	3	33%	0	0%
		De lujo	5	8%	7	13%	2	22%	5	47%
10	Tipo de Seguridad	Conjunto cerrado	33	59%	28	53%	7	77%	7	41%
		Guardiana	18	32%	18	34%	0	0%	8	47%
		Intercomunicaciones	1	2%	2	4%	0	0%	1	6%
		Alarmas	4	7%	5	9%	2	23%	1	6%
11	Acabados interiores pisos	Parquet	8	35%	16	30%	2	20%	12	71%
		Alfombra	10	43%	12	23%	5	50%	5	29%
		Piso flotante	1	4%	19	36%	3	30%	0	0%
		Cerámica	4	17%	5	9%	0	0%	0	0%
		Mármol	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%
12	Acabados interiores paredes	Enlucido y pintado	19	59%	27	51%	7	78%	9	75%
		Cerámica	2	6%	19	34%	2	22%	5	42%
		Estucado y Pintado	5	16%	3	6%	0	0%	2	12%
		Grafeado/Chafeado	6	19%	4	8%	0	0%	1	8%
13	Acabados Cielo Raso	Grafeado/Chafeado	23	39%	26	49%	2	22%	9	53%
		Enlucido y pintado	29	49%	21	40%	7	78%	7	41%
		Estucado y Pintado	7	12%	6	11%	0	0%	1	6%
14	Acabados exteriores pisos	Hormigón	33	70%	14	26%	4	44%	14	82%
		Gress	5	11%	15	28%	4	44%	1	6%
		Adoquín	6	13%	8	15%	1	12%	0	0%
		Piedra	3	6%	16	30%	0	0%	2	12%
15	Acabados exteriores paredes	Pintura	46	43%	31	29%	4	22%	8	24%
		Fachaleta	9	8%	22	21%	5	28%	9	26%

Ord.	Concepto	Parámetro	Menos de \$500		De \$501 a \$800		De \$801 a \$1200		De \$1200 a \$1350	
			F	%	F	%	F	%	F	%
16	Acabados Cubiertas	Chova	7	6%	19	18%	2	11%	3	9%
		Teja y madera	33	31%	24	23%	2	11%	7	21%
		Fibrocemento	4	4%	3	3%	0	0%	2	6%
		Teja y hormigón	5	5%	6	6%	3	17%	5	15%
		Hormigón	4	4%	1	1%	2	11%	0	0%
17	Tipo de Construcción	Madera	4	9%	3	6%	0	0%	5	29%
		Metal	1	2%	0	0%	2	22%	10	59%
		Hormigón	16	42%	35	66%	3	33%	1	6%
		Mixta	25	54%	15	28%	4	45%	1	6%
18	Años plazo	Menos a 5 años	5	12%	16	30%	2	22%	4	24%
		De 6 a 10 años	1	2%	11	21%	2	22%	5	29%
		De 11 a 15 años	10	23%	12	23%	0	0%	4	24%
		Mayor a 15 años	27	63%	14	26%	5	56%	4	24%
19	Entidad Financiera	Banco	1	2%	17	32%	0	0%	1	6%
		Coop. De Ahorro	10	22%	3	6%	0	0%	3	18%
		Coop. De Vivienda	13	29%	10	19%	5	56%	0	0%
		Mutualista	17	38%	19	36%	2	22%	7	41%
		Leasing Inmobiliario	4	9%	4	8%	2	22%	6	35%
20	Financiamiento	De contado	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%
		Préstamo Quitograf.	7	12%	1	2%	0	0%	1	6%
		Crédito Hipotecario	21	36%	13	25%	3	33%	1	6%
		Crédito IFIS	9	15%	9	17%	2	22%	15	88%
		Crédito Directo	21	36%	16	30%	4	44%	0	0%
		Tarjeta de Crédito	0	0%	14	26%	0	0%	0	0%

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

4.1.4 Descripción de los Perfiles

- **Segmento Menor a \$500**

En el segmento “Menos a \$500”, el 79% no posee vivienda propia. El 59% posee al menos un hijo por familia de menos de tres años (15%). El poder de decisión de compra de una vivienda la tiene la mamá, considerando como sector de preferencia para residir, la zona norte de la ciudad.

Para este segmento es importante que cada vivienda posea como parte de la recreación áreas verdes, con un 18% de aceptación, y dentro de lo que son servicios básicos se consideran los más importantes a la cisterna y al generador de luz con un 19% de aceptación respectivamente.

El tipo de vivienda que prefiere este segmento, son aquellas que se encuentran dentro de conjuntos cerrados, con acabados medios, prefiriendo el 54% de los encuestados la construcción mixta.

El financiamiento de la vivienda, lo prefieren de la siguiente manera: a 15 años plazo o más, con financiamiento a través de una Mutualista, o en su defecto con crédito directo con la empresa.

- **Segmento De \$501 a \$801**

El segmento “De \$501 a \$800”, el 53% no posee vivienda propia. El 63% posee al menos un hijo por familia, de menos de tres años (25%). El poder de decisión de compra de una vivienda la tiene la mamá, considerando como sector de preferencia para residir, la zona norte de la ciudad.

Para este segmento es importante que cada vivienda posea como parte de la recreación áreas verdes, y espacios para la recreación infantil con un 17% de aceptación respectivamente, y dentro de lo que son servicios básicos se considera el más importante a la cisterna con un 19% de aceptación.

El tipo de vivienda que prefiere este segmento, son aquellas que se encuentran dentro de conjuntos cerrados, con acabados altos, prefiriendo el 66% de los encuestados la construcción de hormigón armado.

El financiamiento de la vivienda, lo prefieren de la siguiente manera: a 5 años plazo o menos, con financiamiento a través de una Mutualista, o en su defecto con crédito directo con la empresa.

- **Segmento De \$801 a \$ 1.200**

En el segmento “De \$801 a \$ 1.200”, el 78% no posee vivienda propia. El 55% posee entre al menos un hijo por familia de menos de tres años (12%). El poder de decisión de compra de una vivienda la tiene la familia, considerando como sector de preferencia para residir, la zona norte de la ciudad.

Para este segmento es importante que cada vivienda posea como parte de la recreación áreas verdes, y espacios para la recreación infantil con un 18% de aceptación respectivamente, dentro de lo que son servicios básicos se considera como el más importante al generador de luz con un 20% de aceptación.

El tipo de vivienda que prefiere este segmento, son aquellas que se encuentran dentro de conjuntos cerrados, con acabados altos, prefiriendo el 45% de los encuestados la construcción mixta.

El financiamiento de la vivienda, lo prefieren de la siguiente manera: a 15 años plazo o más, con financiamiento a través de una Cooperativa de Vivienda, o en su defecto con crédito directo con la empresa.

- **Segmento De \$1.201 a \$1.350**

El segmento “De \$1.201 a \$1.350 Menos a \$500”, está conformado por un 79% de mujeres. Dentro de este segmento, el 65% posee al menos un hijo por familia de menos de tres años (14%). El poder de decisión de compra de una vivienda la tiene la mamá, considerando como sector de preferencia para residir, la zona norte de la ciudad.

Para este segmento es importante que cada vivienda posea como parte de la recreación áreas verdes, con un 16% de aceptación, y dentro de lo que son servicios básicos se considera al más importante a la cisterna con un 19% de aceptación respectivamente.

El tipo de vivienda que prefiere este segmento, son aquellas que se encuentran dentro de conjuntos cerrados, y que posean guardianía como parte de seguridad, con acabados de lujo, prefiriendo el 59% de los encuestados la construcción con estructura de metal.

El financiamiento de la vivienda, lo prefieren de la siguiente manera: de 6 a 10 años plazo, con financiamiento a través de una Mutualista, o en su defecto a través de crédito directo con Instituciones Financieras.

10. Matriz de Evaluación de Porter

Ord.	Segmento	Tamaño		Crecimiento		Atractivo Estructural		
		Valor	Calif.	%	Calif.	Rivalidad entre competidores	Poder Neg. Proveedores	Poder Neg. Clientes
1	Menor a \$500	59	5	2.1%	3	5	1	5
2	De \$501 a \$800	53	4,49	2.1%	3	5	1	5
3	De \$801 a \$1.200	9	0,76	2.1%	3	3	3	3
4	De \$1.201 a 1.350	17	1,44	2.1%	3	1	3	1

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Cuadro de Calificación	
Muy Atractivo	5
Atractivo	3
Poco Atractivo	1
Sin Atractivo	0

Los segmentos a los que debe enfocarse Patiño Crespo y Cantos Constructores, considerando las 5 fuerzas de Porter son los segmentos de Menos a \$500 y De \$501 a \$800.

CAPÍTULO IV: Direccionamiento Estratégico

1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Concepto

El direccionamiento estratégico es el conjunto de principios, valores, misión y visión de la empresa, a continuación se describe cada uno de ellos:

Principios y Valores

Principios

Entre los principios que Patiño Crespo y Cantos Constructores, se ha planteado como parte de su planeación estratégica tenemos los siguientes:

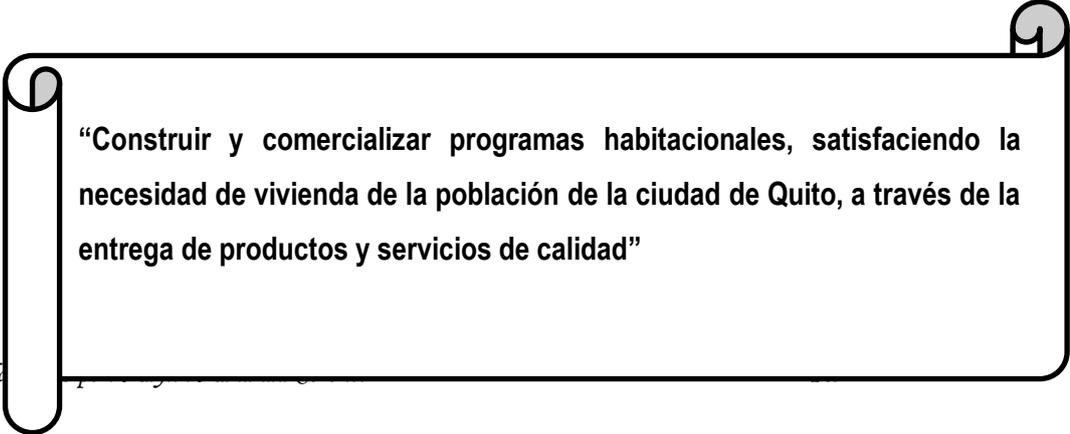
- Mantener siempre una permanente actitud de respeto y preocupación ante los requerimientos de los clientes.
- Alcanzar la excelencia en la construcción de proyectos habitacionales a través de una ejecución constante de acciones concretas que cumplan con las expectativas de los clientes en cuanto a tiempo, costo, calidad y eficiencia aplicados en todas las etapas de la cadena productiva.
- Mantener la transparencia interna en apego a la legalidad, criterios técnicos y principios éticos.
- Mantener una actitud de compromiso y responsabilidad con las labores encomendadas, visualizando las mismas como parte de un engranaje mayor y como elementos claves para el éxito total de la Empresa.
- Trabajar en equipo por medio de la disposición de esfuerzos en procura de la realización de los objetivos de la Empresa.

Valores

Entre los valores de Patiño Crespo y Cantos Constructores, se mencionan los siguientes:

- Ética
- Lealtad
- Disciplina
- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo
- Excelencia
- Orientación al Servicio
- Comunicación efectiva
- Transparencia
- Compromiso

Misión



“Construir y comercializar programas habitacionales, satisfaciendo la necesidad de vivienda de la población de la ciudad de Quito, a través de la entrega de productos y servicios de calidad”

Visión

“Consolidarnos como la mejor Constructora de la ciudad de Quito para el año 2.012, ofreciendo programas habitacionales con la más alta calidad; mediante una gestión profesional y creativa, brindando seguridad, status y comodidad a nuestros clientes.”

Identificación de áreas de iniciativas estratégicas

Áreas de Iniciativas estratégicas ofensivas (FO)

La matriz ofensiva contiene las fortalezas de la empresa vs las oportunidades que ofrece el ambiente externo para el desarrollo de la misma. La ponderación que se utilizará para valorar la Matriz FO es la siguiente:

Concepto	Escala
Alto	5

Medio	3
Bajo	1
Nulo	0

Tabla 1.2.1

Fortalezas	Oportunidades				Total	
	Tasa de Interés Preferenciales	Mercado de Migrantes en España	Desarrollo Tecnológico	Poder de Negociación Proveedores		
Se planifica a corto, mediano y largo plazo todas y cada una de las actividades que realiza la constructora	3	5	5	5	18	I
Uso de materiales de calidad en todo el proceso de construcción de una vivienda, desde la estructuras hasta el diseño de las mismas.	1	5	5	5	16	III
Selección de Personal Competitivo	1	1	3	5	10	IV
Administración eficiente del Proceso de Producción	3	3	3	5	14	II
Total	8	14	16	20		

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Tabla 1.2.2 Planteamiento de Medidas a Tomar

Ord.	Fortalezas	Proyectos	Objetivos	Acción
1	Planificación a corto, mediano y largo plazo todas y cada una de las actividades que tiene que desarrollar para alcanzar sus objetivos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un Plan Estratégico Corporativo - Aplicar el plan estratégico de marketing desarrollado - Elaborar un plan de capacitación para el personal de planta - Adquirir un programa de sistema de costos 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar estrategias que permitan incrementar la participación de mercado de la constructora. - Desarrollar estrategias que permitan captar la atención de los clientes - Desarrollar capacitaciones constantes para el personal de planta de constructora 	X
2	Uso de materiales de calidad en todo el proceso de construcción de una vivienda, desde la estructuras hasta el diseño de las mismas.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de un proceso de mejoramiento continuo para todas las áreas de la empresa - Capacitar al Personal de planta de la constructora - Elaborar un sistema de administración de proveedores - Establecer alianzas estratégicas con los proveedores - Establecer convenios con proveedores internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar un proceso de control de calidad en todas las etapas de la construcción de una vivienda. - Desarrollar programas de supervisión de proveedores, para corroborar el cumplimiento de los contratos establecidos. 	X
3	Selección de Personal Competitivo	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un sistema de administración de personal - Capacitar al Personal de planta de la constructora - Desarrollar un Plan de Carrera 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar procesos de selección de personal eficientes - Desarrollar programas motivacionales para el personal de la constructora 	X
4	Administración eficiente del Proceso de Producción	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de un proceso de mejoramiento continuo para todas las áreas de la empresa - Elaborar un sistema de administración de proveedores - Elaborar un sistema de administración de personal - Actualización de maquinaria - Desarrollar controles de calidad para todo el proceso de construcción - Adquirir un programa de control de inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar procesos estandarizados que permitan desarrollar eficientemente los procesos de construcción de una vivienda 	X

Ord.	Oportunidades	Proyectos	Objetivos	Acción
5	Tasa de Interés Preferenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener convenios con IFI'S para financiar los proyectos habitacionales - Mantener convenios con IFI'S para financiar las viviendas de nuestros clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Financiar los proyectos habitacionales a través de entidades financieras del país. - Brindar facilidades de financiamiento a los clientes a través de alianzas estratégicas con entidades financieras del país 	X
6	Mercado de Migrantes en España	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener convenios con ONG's que apoyan al migrante - Mantener relaciones con inmobiliarias en España - Desarrollar planes de marketing para comercializar las viviendas en las familias de los migrantes en todo el país - Establecer convenios con proveedores internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar estrategias para captar el mercado de los migrantes no solo de España sino también de Estados Unidos. 	X
7	Desarrollo Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar planes de automatización de procesos - Desarrollar propuesta estratégica organizacional del departamento de diseño y obras - Implementación de nuevo sistemas de construcción que abarate el costo del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar los adelantos tecnológicos para aplicarlos en el proceso de construcción de las viviendas. 	X
8	Poder de Negociación de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un sistema de administración de proveedores - Establecer alianzas estratégicas con los proveedores - Establecer convenios con proveedores internacionales - Desarrollar controles de calidad para todo el proceso de construcción - Adquirir un programa de control de inventarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar un proceso de control de calidad en los materiales adquiridos. - Desarrollar programas de supervisión de proveedores, para corroborar el cumplimiento de los contratos establecidos. 	X

Elaborado por: Maylín Mahauad Corone

Áreas Iniciativas estratégicas defensivas (DA)

La matriz defensiva relaciona las debilidades de la empresa vs las amenazas del mercado que atentan con el desarrollo eficiente de la misma. La ponderación que se utilizará para valorar la Matriz DA es la siguiente:

Concepto	Escala
Alto	5
Medio	3
Bajo	1
Nulo	0

Tabla 1.2.2

Debilidades	Amenazas				Total	
	Escenario Político Incierto	Alto nivel de desempleo y subempleo	Poder de Negociación de los Clientes	Competencia		
Carencia de Direccionamiento Estratégico	1	1	5	5	12	II
Inexistencia de organigrama estructural	3	1	3	5	12	I
Administración empírica	5	3	5	5	18	I
Total	9	5	13	15		
	III	IV	II	I		

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Tabla 1.2.2 Planteamiento de Medidas a Tomar

Ord.	Debilidades	Proyectos	Objetivos	Acción
1	Carencia de Direccionamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar el direccionamiento estratégico de la constructora propuesto en el Capítulo IV de la tesis. - Aplicar el plan estratégico de marketing desarrollado - Establecer formalmente los objetivos estratégicos de la empresa a corto, mediano y largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar formalmente el direccionamiento estratégico de la constructora 	x
2	Inexistencia de Organigrama estructural	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer el organigrama estructural de la constructora - Definir funciones específicas para cada miembro que conforma la constructora 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar formalmente el organigrama estructural de la constructora. 	x
3	Administración Empírica	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar manuales de definición de funciones para cada área de la empresa - Aplicar el plan estratégico de marketing desarrollado - Definir la personería jurídica de la Constructora - Mejorar los procesos y procedimientos aplicados por la constructora. 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar manuales de funciones para cada área de la constructora. - Constituir legalmente a la constructora. 	x

Tabla 1.2.2 Planteamiento de Medidas a Tomar

Ord.	Fort. VS Oport.	Proyectos	Objetivos	Acciones
1	Escenario Político	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un plan de contingencia para prever a las exigencias del mercado - Generar políticas financieras que permitan mitigar el riesgo al que la empresa esta expuesto por la inestabilidad política - Ingresar en nuevos nichos de mercado (como el de España y otras ciudades), para promocionar y comercializar las viviendas. - Generar nuevos negocios (asesoramiento, venta de bienes raíces, etc) para obtener nuevos ingresos para la constructora. - Relacionarse con organismos de control, que la constructora tenga conocimiento todos los proyectos que el Gobierno va a generar para apoyar al crecimiento de la industria de la construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar la propuesta de Marketing Mix desarrollado en la presente tesis. - Establecer políticas de precios. - Establecer alianzas estratégicas con organismos de control. 	x
2	Poder de negociación de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar el plan estratégico de marketing para comercializar sus proyectos habitacionales. - Establecer alianzas estratégicas con IFIS para generar planes de financiamiento de sus proyectos habitacionales para atraer la atención de los clientes potenciales. - Desarrollar un plan de comunicación, que permita llegar a la mente del consumidor - Ofrecer promociones para atraer la atención de los clientes potenciales de la empresa - Participar en ferias de la construcción, para darse a conocer. - Promocionar eventos 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar el plan estratégico de marketing propuesto. - Aplicar branding. 	x
3	Competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar el plan estratégico de marketing para contrarrestar la entrada de nuevos competidores. - Sondear los movimientos de la competencia directa de la constructora a fin de conocer sus debilidades y fortalezas. - Desarrollar ventajas diferenciales en los proyectos habitacionales ofrecidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar el plan estratégico de marketing propuesto. 	x

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

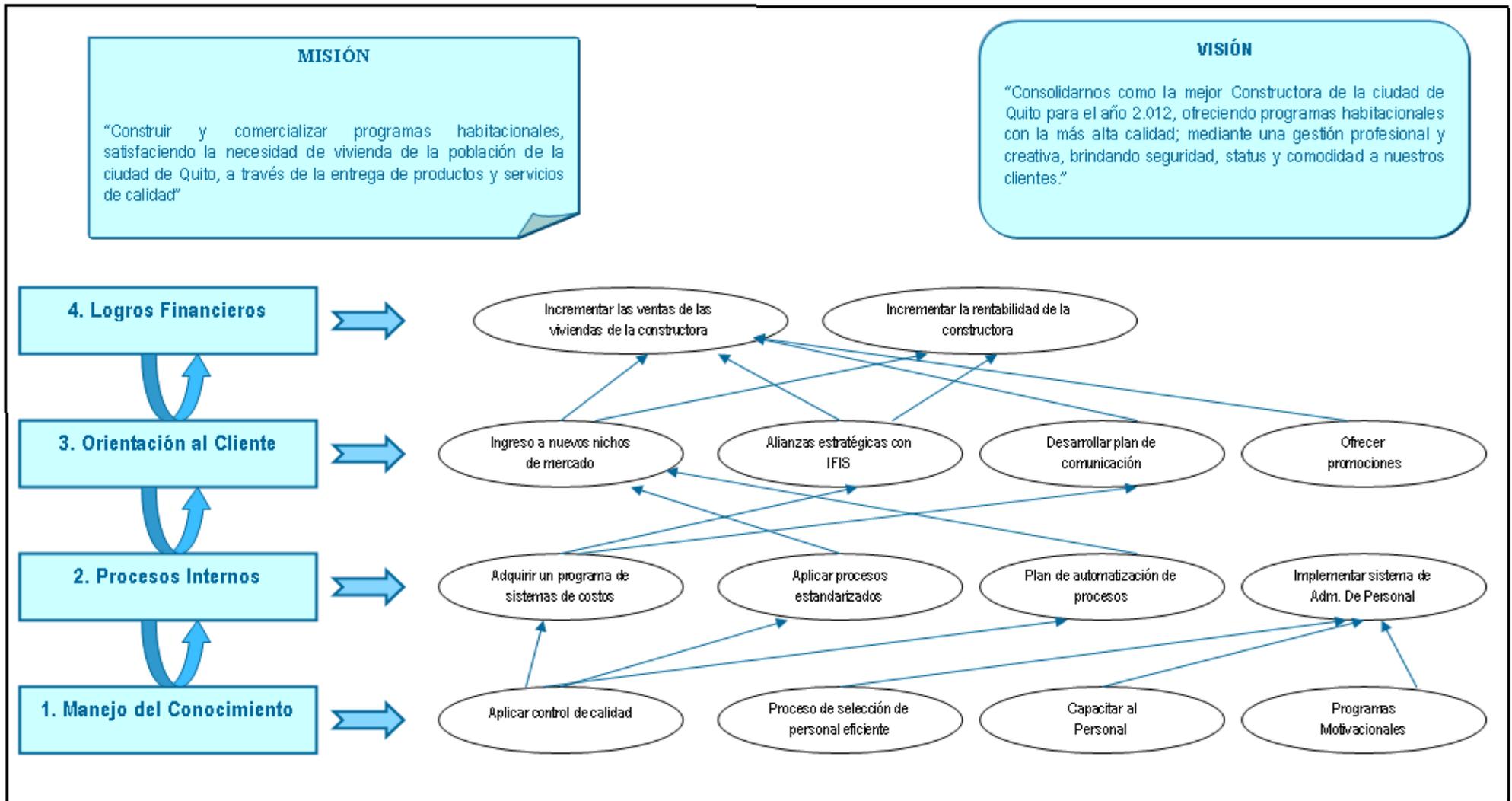
Resumen matrices ofensivas y defensivas

MATRIZ DE INICIATIVAS OFENSIVAS		
Ord.	Proyectos	Objetivos
1	- Elaborar un Plan Estratégico Corporativo	- Desarrollar estrategias que permitan incrementar la participación de mercado de la constructora.
2	- Aplicar el plan estratégico de marketing desarrollado	- Desarrollar estrategias que permitan captar la atención de los clientes
3	- Elaborar un plan de capacitación para el personal de planta	- Desarrollar capacitaciones constantes para el personal de planta de constructora
4	- Adquirir un programa de sistema de costos	- Aplicar un proceso de control de calidad en todas las etapas de la construcción de una vivienda.
5	- Implementación de un proceso de mejoramiento continuo para todas las áreas de la empresa	- Desarrollar programas de supervisión de proveedores, para corroborar el cumplimiento de los contratos establecidos.
6	- Capacitar al Personal de planta de la constructora	- Aplicar procesos de selección de personal eficientes
7	- Elaborar un sistema de administración de proveedores	- Desarrollar programas motivacionales para el personal de la constructora
8	- Establecer alianzas estratégicas con los proveedores	- Aplicar procesos estandarizados que permitan desarrollar eficientemente los procesos de construcción de una vivienda
9	- Establecer convenios con proveedores internacionales	- Financiar los proyectos habitacionales a través de entidades financieras del país.
10	- Elaborar un sistema de administración de personal	- Brindar facilidades de financiamiento a los clientes a través de alianzas estratégicas con entidades financieras del país
11	- Desarrollar un Plan de Carrera	- Elaborar estrategias para captar el mercado de los migrantes no solo de España sino también de Estados Unidos.
12	- Implementación de un proceso de mejoramiento continuo para todas las áreas de la empresa	- Aprovechar los adelantos tecnológicos para aplicarlos en el proceso de construcción de las viviendas.
13	- Elaborar un sistema de administración de personal	- Aplicar un proceso de control de calidad en los materiales adquiridos.
14	- Actualización de maquinaria	- Desarrollar programas de supervisión de proveedores, para corroborar el cumplimiento de los contratos establecidos.
15	- Desarrollar controles de calidad para todo el proceso de construcción	
16	- Adquirir un programa de control de inventarios	
17	- Mantener convenios con IFI'S para financiar los proyectos habitacionales	
18	- Mantener convenios con IFI'S para financiar las viviendas de nuestros clientes	
19	- Mantener convenios con ONG's que apoyan al migrante	
20	- Mantener relaciones con inmobiliarias en España	
21	- Desarrollar planes de marketing para comercializar las viviendas en las familias de los migrantes en todo el país	
22	- Implementar planes de automatización de procesos	
23	- Desarrollar propuesta estratégica organizacional del departamento de diseño y obras	
24	- Implementación de nuevo sistemas de construcción que abarate el costo del proceso	
25	- Desarrollar planes de vivienda aprovechando el bono habitacional	
26	- Desarrollar investigaciones de mercado para conocer los gustos y preferencias del mercado	
27	- Desarrollar controles de calidad para todo el proceso de construcción	

MATRIZ DE INICIATIVAS DEFENSIVAS		
Ord.	Proyectos	Objetivos
	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar el direccionamiento estratégico de la constructora propuesto en el Capítulo IV de la tesis. - Aplicar el plan estratégico de marketing desarrollado - Establecer formalmente los objetivos estratégicos de la empresa a corto, mediano y largo plazo - Establecer el organigrama estructural de la constructora - Definir funciones específicas para cada miembro que conforma la constructora - Elaborar manuales de definición de funciones para cada área de la empresa - Aplicar el plan estratégico de marketing desarrollado - Definir la personería jurídica de la Constructora - Mejorar los procesos y procedimientos aplicados por la constructora. - Desarrollar un plan de contingencia para prever a las exigencias del mercado - Generar políticas financieras que permitan mitigar el riesgo al que la empresa esta expuesto por la inestabilidad política - Ingresar en nuevos nichos de mercado (como el de España y otras ciudades), para promocionar y comercializar las viviendas. - Generar nuevos negocios (asesoramiento, venta de bienes raíces, etc) para obtener nuevos ingresos para la constructora. - Relacionarse con organismos de control, que la constructora tenga conocimiento todos los proyectos que el Gobierno va a generar para apoyar al crecimiento de la industria de la construcción. - Establecer alianzas estratégicas con IFIS para generar planes de financiamiento de sus proyectos habitacionales para atraer la atención de los clientes potenciales. - Desarrollar un plan de comunicación, que permita llegar a la mente del consumidor - Ofrecer promociones para atraer la atención de los clientes potenciales de la empresa - Participar en ferias de la construcción, para darse a conocer. - Promocionar eventos - Aplicar el plan estratégico de marketing para contrarrestar la entrada de nuevos competidores. - Sondear los movimientos de la competencia directa de la constructora a fin de conocer sus debilidades y fortalezas. - Desarrollar ventajas diferenciales en los proyectos habitacionales ofrecidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar formalmente el direccionamiento estratégico de la constructora - Implementar formalmente el organigrama estructural de la constructora. - Implementar manuales de funciones para cada área de la constructora. - Constituir legalmente a la constructora. - Establecer políticas de precios. - Establecer alianzas estratégicas con organismos de control. - Aplicar el plan estratégico de marketing propuesto. - Aplicar branding.

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Mapa Estratégico con base al enfoque del Balace Store Card



2. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EN MERCADOTECNIA

Objetivos⁵¹

Concepto

- Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su visión y misión. Involucran a toda la organización. Definidos al más alto nivel.
- Los objetivos son la consecuencia de los planteamientos de la misión y visión de la empresa. De los objetivos estratégicos será necesario derivar metas, las cuales deben ser medibles, cuantificables, concretas de modo que pueda evaluarse su consecución y el desempeño de los ejecutivos.

Función de los Objetivos

- Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una empresa.
- Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

⁵¹ www.monografias.com/trabajo6/napro/napro.shtml

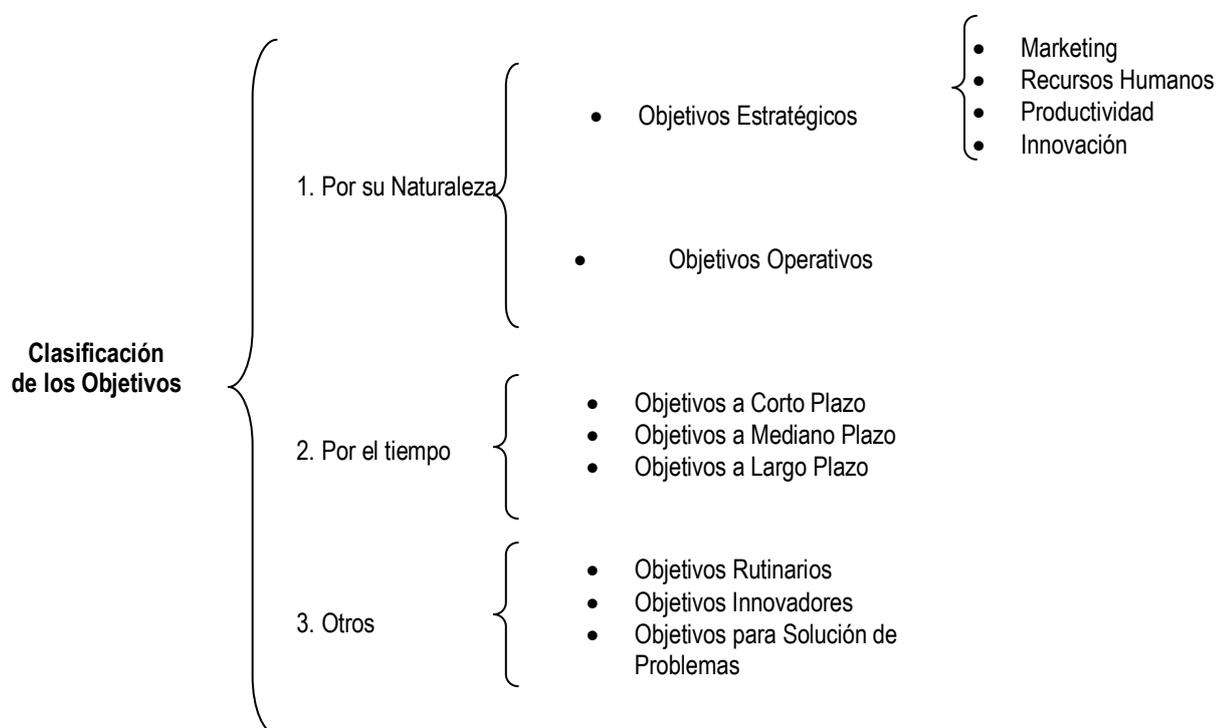
Importancia

La importancia de establecer objetivos en una organización, está en que los mismos facilitan la evaluación de desempeño, define responsabilidades y mediante estos se hace un seguimiento a la consecución de resultados esperados, dando como resultado la correcta toma de decisiones y la eficiencia en la organización.

Los objetivos constituyen el fundamento de cualquier programa de planificación y trasladan la misión en términos concretos.

Clasificación

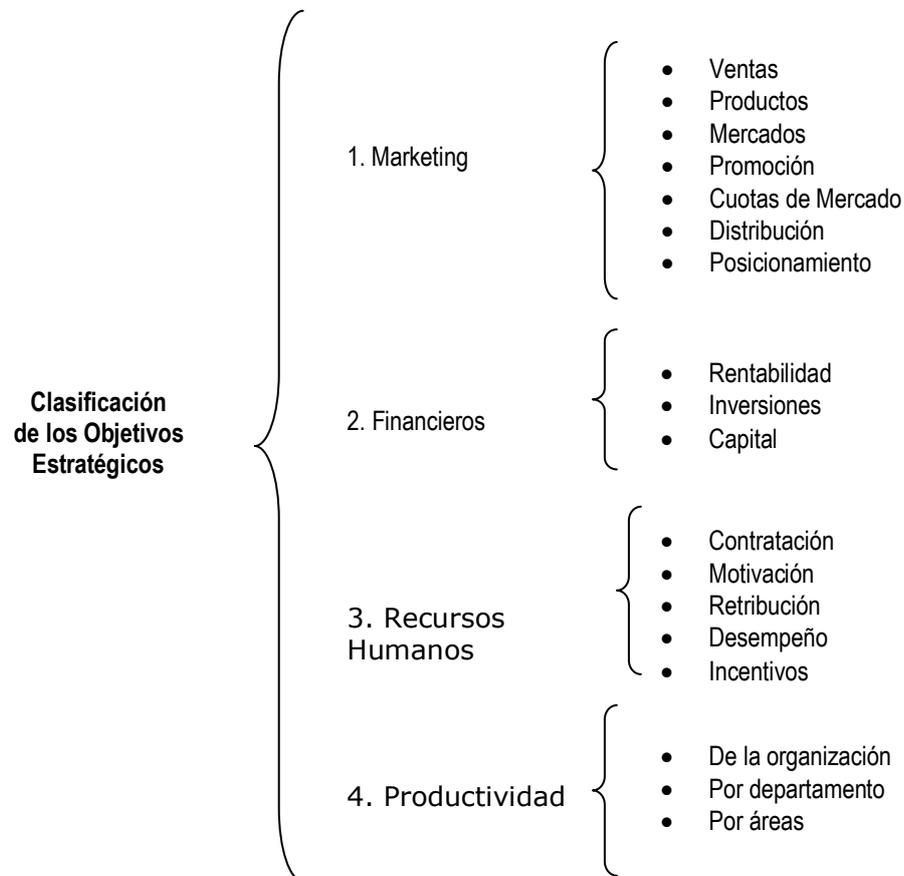
Los objetivos se clasifican en:



Por su Naturaleza

- **Objetivos Estratégicos:** surgen del análisis situacional de la empresa, representando resultados a largo plazo. Estos pueden ser cualitativos o cuantitativos.

Se los establece en aquellas áreas que afectan a la organización, así tenemos:



- **Objetivos Operativos:** basados y dirigidos hacia áreas claves de resultados. Representan metas para unidades e individuos. Se lo planifica para un corto plazo, pues se ponen al día o sea se modifican frecuentemente.

Por su tiempo

- **A corto plazo:** hasta un año
- **Mediano Plazo:** de 1 a 3 años
- **Largo Plazo:** más de 3 años

Otros

- **Rutinarios:** objetivos fijados por las actividades establecidas rutinariamente y que su acción continúa en el período determinado.
- **Innovadores:** aquellos que por su determinación y acción buscan innovar la situación actual que vive la empresa o en entorno en que ella se desenvuelve.
- **Para solución de problemas:** aquellos establecidos con el fin de dar solución a un problema que amenaza a la empresa, su entorno, la colectividad en general, y que de no ejecutarse agravaría la situación problemática que se vive.

Características

Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

- **Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no exista ninguna duda en aquellos que son responsables de participar su logro.

- **Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.
- **Medible o mesurable:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- **Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- **Coherente:** un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- **Motivador:** los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.
- **Deseables y confiables** por los miembros de la organización.
- **Participativo:** Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa.

Métodos para definir Objetivos

Los objetivos se formulan y plantean con el propósito de identificar elementos que ayuden al proceso de toma de decisiones, para lo cual es necesario formularlos analizando los siguientes factores:

- Requerimientos de beneficio.
- Recursos financieros y físicos disponibles.
- Posición y cambios de mercado.
- Situación y cambios de mercados.
- Capacidad de producción.
- Responsabilidad social.

Existen algunos métodos para definir los objetivos, aquí se detallan algunos:

- Desempeño del pasado.
- Adaptado a fuerzas futuras.
- Tendencias de la industria.
- Utilización de recursos disponibles en la empresa.
- Resultado de FODA.
- Basados en las estrategias.

Asuntos clave

- Formación del ambiente ético en los negocios.
- Análisis de problemas éticos.
- Identificar grupos afectados.
- Se infringen derechos de algún grupo.
- Principios morales.
- Compromiso con un comportamiento ético.

Método Gap

Este método es el más utilizado para determinar objetivos, este sistema relaciona las diferencias que existen entre la tendencia de la organización y hasta donde la empresa quiere llegar. El mismo es utilizado por equipos de trabajo especialmente directivos.

Para ello es importante primero el análisis FODA para poder determinar las oportunidades y amenazas al que se enfrenta la empresa y así tomar las decisiones de acorde a la realidad. Para desarrollar esta metodología es importante establecer las siguientes preguntas:

- **¿Dónde estamos?:** situación actual de la empresa

- **¿Dónde vamos según la tendencia?:** es determinar las tendencias de la empresa, es decir tecnología, ventas, preferencias de mercado, innovaciones.
- **¿Dónde vamos a seguir?:** mediante votación se estima a dónde vamos a llegar, si las condiciones siguen igual y tomando en cuenta factores como el envejecimiento del producto, estrategias de la competencia, productos sustitutos, etc.
- **¿A dónde queremos llegar?:** es establecer metas de hacia donde se quiere llegar en un determinado período de tiempo, metas basadas en la realidad del mercado y de las empresas, es decir metas ambiciosas pero realistas.
- **¿Qué debemos hacer?:** son planes a seguir determinando responsables y plazos de tiempo para cumplirlos.
- **¿Qué más podríamos hacer?:** apoyar la idea inicial y complementarla con ideas y planes para cumplir lo planificado anteriormente y superar las expectativas que se tenía, es decir dar un valor agregado a nuestros objetivos un algo más que permitan que estos den resultados.
- **Establecer el objetivo:** delinear finalmente el objetivo, luego de haber motivado e incentivado a los miembros del grupo para que propongan estrategias, ideas, planes es necesario que alguien cuestione estas ideas para ver si están enmarcadas en la realidad, y eliminar aquellas demasiado ambiciosas o exageradas. De aquí nace el objetivo definitivo y quedan algunos planes de reserva que son muy útiles como provisión ante cualquier eventualidad.

Formulación de Objetivos

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, definir los objetivos tomaremos en cuenta las siguientes preguntas:

- ¿En dónde estamos?
- ¿Adónde vamos, según la tendencia?
- ¿Adónde deseáramos llegar?
- ¿Adónde debemos llegar?
- Fijación de objetivos

Tipo de Objetivos a aplicarse

Los objetivos que se van a aplicar son los siguientes:

Objetivos de Marketing: describen los resultados a conseguir para lograr el desarrollo de la empresa, mediante un incremento de la participación de mercados, introducción de nuevos productos, planes de marketing, etc. aplicando correctamente las herramientas que ofrece el marketing.

Objetivos de Productividad: se relacionan con la optimización de procesos e involucran a cada departamento de la organización y toda la estructura de la empresa como tal.

Objetivos de Recursos Humanos: implica capacitación del personal, análisis de clima laboral, evaluación de desempeño de los trabajadores de la organización, etc., con la finalidad de proporcionar a la empresa personal eficiente.

Objetivos de Responsabilidad Social: implica la responsabilidad de la empresa para con sus clientes y la sociedad.

A continuación se fijarán los objetivos para Patiño Crespo y Cantos Constructores, los mismos que serán desarrollados por medio el Método GAP.

Tabla 2.2.1 Método GAP para fijar Objetivos de Marketing

OBJETIVO DE MARKETING: Incrementar las ventas de la empresa			
No.	Etapa	La Empresa	El Entorno – mercado
1	¿Dónde estamos?	Actualmente la constructora, no cuenta con un volumen de ventas que genere utilidades significativas para la empresa, los ingresos obtenidos en su mayoría son destinados a cubrir los gastos operacionales, debido a que no se cuenta con un plan de marketing, por lo que las ventas actuales se encuentran estancadas	Existen empresas constructoras que compiten en el mercado, manejan correctamente sus planes de mercadeo. La demanda de viviendas hoy por hoy se encuentra en aumento Existen en el mercado gran oferta de proyectos habitacionales. Las empresas constructoras ofrecen facilidad de financiamiento para la adquisición de las viviendas.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	Según la tendencia actual, los niveles de ingresos por venta de proyectos habitacionales se mantendrán.	Existe un alto posicionamiento de la competencia actual, por lo que cada vez existe una mayor demanda de viviendas en el mercado, obligando a que las empresas, mejorar la calidad de las mismas, incrementar su capacidad tecnológica, manejar adecuadamente los presupuestos de ventas, a fin de satisfacer las expectativas del mercado.
3	¿A dónde deseáramos llegar?	Comercializar por año, al menos tres programas habitacionales facturando alrededor de \$3.600.000.	
4	¿A dónde debemos llegar?	Para el primer año de aplicación del plan, la constructora debe vender en su totalidad un conjunto habitacional, generando ingresos de alrededor de \$1.200.000.	
5	Fijación del objetivo	Comercializar un conjunto habitacionales, generando para el año 2.008 ingresos de \$1.200.000 para la constructora.	

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Tabla 2.2.2 Método GAP para fijar Objetivos de Productividad

OBJETIVO DE PRODUCTIVIDAD: Incrementar la productividad de la mano de obra			
No.	Etapa	La Empresa	El Entorno – mercado
1	¿Dónde estamos?	<p>Cuando la empresa está haciendo uso del 100% de su capacidad instalada trabaja con alrededor de 30 obreros de planta.</p> <p>Hoy la constructora se encuentra desarrollando sus actividades con 27% de su capacidad instalada, retrasando los plazos establecidos para el desarrollo del proceso de la construcción</p>	<p>Las empresas constructoras del país, desarrollan sus actividades con el máximo de su capacidad instalada, cumpliendo los plazos establecidos de construcción.</p> <p>Se trabaja con obreros de planta durante todo el tiempo en que las obras están proceso de construcción.</p>
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	Si no se hace uso de toda la capacidad instalada, los proyectos habitacionales de la constructora se retrasarán.	Las constructoras tienen mercado para comercializar sus viviendas, razón por la cual utilizan su capacidad instalada con la finalidad de apresurar el proceso de construcción.
3	¿A dónde deseamos llegar?	Patiño Crespo y Cantos Constructores debe incrementar el uso de su capacidad instalada a un 80%.	
4	¿A dónde debemos llegar?	La constructora debe durante todo el proceso de construcción utilizar por lo menos el 50% de su capacidad instalada.	
5	Fijación del objetivo	Incrementar la utilización de la capacidad instalada a un 50% para el primer año de implementado el plan estratégico de Marketing propuesto.	

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Tabla 2.2.3 Método GAP para fijar Objetivos de Recursos Humanos

OBJETIVO DE RECURSOS HUMANOS: Capacitación al personal de la constructora.			
No.	Etapas	La Empresa	El Entorno – mercado
1	¿Dónde estamos?	Patiño Crespo y Cantos Constructores no cuenta con un plan de capacitación para el personal que trabaja en la constructora.	Las constructoras competidoras, cuentan con planes formales de motivación y capacitación de personal que labora en la constructora.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	La constructora puede generar pérdidas por no contar con personal altamente capacitado que contribuya con el desarrollo de la constructora.	La alta competitividad del mercado exige de un personal calificado, y que se encuentre altamente motivado para poder contribuir con el desarrollo de la empresa.
3	¿A dónde deseáramos llegar?	Tener personal altamente motivado y capacitado para enfrentar los retos del mercado considerando que la competencia es creciente y los clientes son cada vez más exigentes.	
4	¿A dónde debemos llegar?	Establecer planes de capacitación con el fin de tener personal motivado y capacitado, que desarrolle eficientemente su trabajo en dirección a los lineamientos de la empresa	
5	Fijación del objetivo	Lograr trabajadores altamente motivados y capacitados mediante la elaboración y ejecución de un plan de capacitación el mismo que contemple por lo menos 40 horas - hombre anual en temas como: Motivación y Relaciones Humanas, Principios de Arquitectura e Ingeniería, ventas y orientación al cliente; el que se ejecutará a partir del primer mes del año 2008	

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Tabla 2.2.4 Método GAP para fijar Objetivos de Innovación

OBJETIVO DE INNOVACIÓN: Implementar nuevas técnicas de construcción.			
No.	Etapas	La Empresa	El Entorno – mercado
1	¿Dónde estamos?	Actualmente Patiño Crespo y Cantos Constructores no cuenta con proyectos de investigación y desarrollo de las últimas tendencias en la construcción.	Las empresas constructoras, manejan adecuadamente proyectos de investigación y desarrollo las últimas tendencias de la industria, analizando la manera en aplicarlas para satisfacer las expectativas del cliente.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	Según la tendencia Patiño Crespo y Cantos Constructores se estancará y estará a un paso atrás de la competencia si no desarrolla proyectos de innovación.	Las nuevas tendencias permitirá a la competencia posicionarse en el mercado por la innovación aplicada en el desarrollo de un proyecto habitacional, ofreciendo al consumidor calidad, tecnología y comodidad.
3	¿A dónde deseáramos llegar?	A implementar nuevas técnicas de construcción de las viviendas que permitan abaratar los costos de construcción.	
4	¿A dónde debemos llegar?	Patiño Crespo y Cantos Constructores pretende abaratar los costos de la construcción innovando la industria a través de la aplicación de las nuevas técnicas de construcción.	
5	Fijación del objetivo	Implementar para el año 2.009 nueva tecnología de construcción que permita abaratar los costos de construcción.	

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Tabla 2.2.5 Método GAP para fijar Objetivos de Responsabilidad Social

OBJETIVO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL: Proyecto de ayuda social			
No.	Etapa	La Empresa	El Entorno – mercado
1	¿Dónde estamos?	Patiño Crespo y Cantos Constructores no cuenta con un área de ayuda social para sus trabajadores de planta y sus familias.	Actualmente las empresas constructoras han desarrollado programas de ayuda social para comprometerse con el desarrollo del bienestar de la comunidad que labora con ellos.
2	¿Dónde vamos según la tendencia?	De seguir la tendencia no se podrá ayudar a la mano de obra y por consiguiente se podría perjudicar la imagen de la constructora.	La tendencia en el mercado actual indica que muchas de las empresas del sector han ganado posicionamiento en la mente del cliente por la excelente iniciativa social.
3	¿A dónde deseáramos llegar?	A que la constructora contribuya con el bienestar de su personal y a mejorar su calidad de vida, mediante un departamento de asistencia social que gestione la ayuda requerida	
4	¿A dónde debemos llegar?	A formalizar un departamento de ayuda social, para atender las necesidades de los trabajadores de planta y sus familias, para contribuir al mejoramiento de su calidad de vida.	
5	Fijación del objetivo	Implementar un departamento de ayuda social, que atienda las necesidades de la mano de obra de la constructora y sus familias.	

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Matriz resumen de Fijación de Objetivos

No.	Tipo de Objetivo	Descripción
1	Marketing	Comercializar un conjunto habitacionales, generando para el año 2.008 ingresos de \$1.200.000 para la constructora.
2	Productividad	Incrementar la utilización de la capacidad instalada a un 50% para el primer año de implementado el plan estratégico de Marketing propuesto.
3	Recursos Humanos	Lograr trabajadores altamente motivados y capacitados mediante la elaboración y ejecución de un plan de capacitación el mismo que contemple por lo menos 40 horas - hombre anual en temas como: Motivación y Relaciones Humanas, Principios de Arquitectura e Ingeniería, ventas y orientación al cliente; el que se ejecutará a partir del primer mes del año 2008
4	Innovación	Implementar para el año 2.009 nueva tecnología de construcción que permita abaratar los costos de construcción.
5	Responsabilidad Social	Implementar un departamento de ayuda social, que atienda las necesidades de la mano de obra de la constructora y sus familias.

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Estrategias⁵²

Concepto

- Es la determinación del propósito o misión y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, además de la aplicación de cursos de acción y la asignación respectiva de recursos necesarios para su cumplimiento.
- La estrategia es un plan (generalmente a largo plazo) que es el resultado (planeación táctica) de una decisión ejecutiva (tomado por los más altos niveles de autoridad) cuyo objeto consiste en desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollarla o lograr su crecimiento.

Importancia

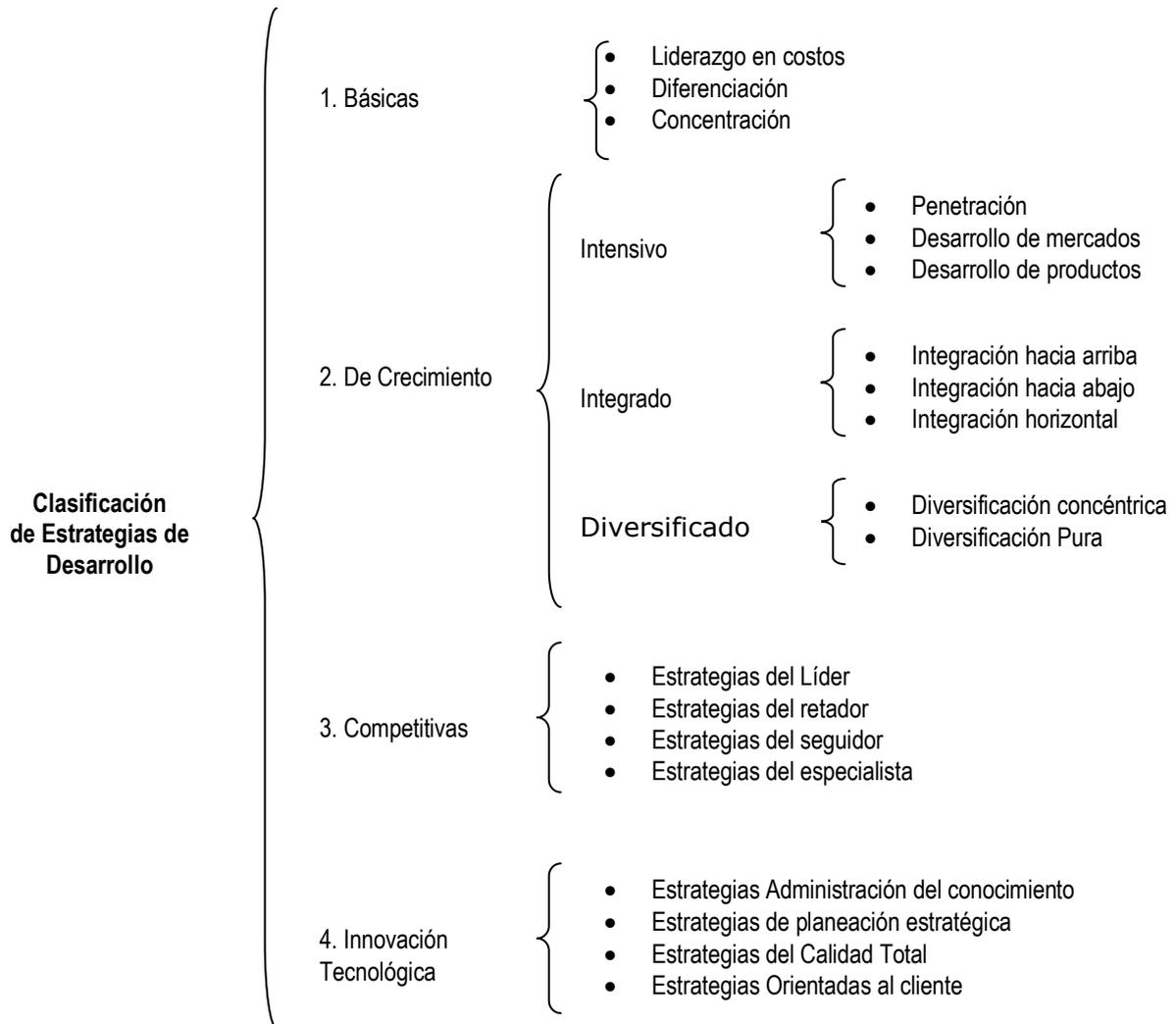
Los objetivos y las estrategias están estrechamente ligados entre sí, el objetivo indica que se pretende alcanzar, mientras que la estrategia indica el cómo hacerlo para cumplir dicho objetivo. La importancia de la estrategia se detalla a continuación:

- Determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas, una descripción de lo que se desea que sea la empresa.
- Mostrar la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos.
- Sirven de referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa.
- Facilitan la toma de decisiones por parte de los miembros de la organización.
- Desarrollan creatividad en la solución de problemas.
- Analizan alternativas preventivas en posibles fallas en la ejecución de proyectos.

⁵² www.monografias.com/trabajo10/anali/anali.shtml

Clasificación

Las estrategias se clasifican en:



Características

Entre las características más importantes tenemos:

- **Medible:** La estrategia tiene una dimensión en el tiempo
- **Implícitas:** Sucede a veces que las estrategias se originan en lo que es práctica usual dentro de una empresa. El personal de una empresa considerará lo que usualmente ocurre o se acostumbra dentro de ella.
- **Pro activa:** anticiparse a cambios que se puedan presentar en el entorno.
- **Consultadas:** En la práctica, la mayor parte de las estrategias tienen su origen en consultas que se hacen sobre casos específicos y especiales, que para su absolución suben a lo largo de la escala jerárquica.
- **Objetividad:** deben ser claras, específicas.

Cuadro comparativo de las Estrategias y su Aplicabilidad

Tabla 2.4.1 Comparativo de Estrategias de Desarrollo

Clasif	Sub Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Requisitos para aplicar la estrategia		Aplicación / No aplicación
							Empresa	Patiño Crespo y Cantos Constructores	
ESTRATEGIAS BÁSICAS	LIDERAZGO EN COSTOS	<p>Se apoya en la dimensión de productividad y está generalmente ligada a la existencia de un efecto de experiencia.</p> <p>Implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento de las inversiones de productividad que permitan valorar los efectos de experiencia, de las concepciones muy estudiadas de productos y de los gastos reducidos de ventas y de publicidad a la vez, cuyo fin es la obtención de un costo unitario bajo en relación a los competidores.</p>	<p>La empresa posee un alto grado de productividad.</p> <p>La empresa maneja control de costos</p> <p>Estabilidad económica en la empresa</p>	<p>No se maneja adecuado control de los costos de la empresa.</p> <p>La empresa no está económicamente estable</p> <p>La empresa no esta posicionada en el mercado</p> <p>Inflación en los costos que reduce el diferencial de precios necesariamente para imponerse frente a la competencia.</p>	<p>La empresa puede resistir mejor a una eventual competencia de precios y obtener además un beneficio a nivel de precios mínimo para la competencia.</p> <p>Los clientes fuertes no pueden hacer bajar los precios más que hasta el nivel correspondiente al del competidor directo mejo situado</p> <p>Un precio de costo bajo protege a la empresa de los aumentos de costo de impuestos por un proveedor fuerte.</p> <p>Un precio de costo bajo constituye una barrera de entrada para los nuevos competidores y también una buena protección respecto a productos sustitutos.</p>	<p>Por reducir los costos, la empresa puede perder la perspectiva sobre preferencias de los clientes.</p> <p>Por reducir costos la empresa puede incurrir en gastos de materias primas con menor calidad.</p> <p>Cambios tecnológicos que anulan la ventaja obtenida gracias a las inversiones realizadas y al efecto de la experiencia.</p>	Las empresas deben aplicar esta estrategia cuando tienen un alto posicionamiento en el mercado	Patiño Crespo y Cantos Constructores no se encuentra posicionada en el mercado, ni posee un control de costos	No se aplica esta estrategia porque la empresa no cuenta con un adecuado control de costos

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Tabla 2.4.2 Comparativo de Estrategias de Desarrollo

Clasif	Sub Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Requisitos para aplicar la estrategia		Aplicación / No aplicación
							Empresa	Patiño Crespo y Cantos Constructores	
ESTRATEGIAS BÁSICAS	DIFERENCIACIÓN	<p>Tiene por objetivos dar cualidades distintivas importantes al comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores.</p> <p>Por ejemplo: imagen de una marca, un avance tecnológico reconocido, la apariencia exterior, el servicio post venta, etc.</p>	<p>Cuando la empresa cuenta con los recursos para poder diferenciar el producto o servicio de la competencia.</p> <p>Cuando en el mercado el cambio tecnológico es rápido</p> <p>Si el mercado exige innovación del producto.</p>	<p>No se tiene los recursos necesarios para destinar a investigación y desarrollo de publicidad.</p> <p>Si los compradores pueden imitar rápidamente la mayor parte de los atributos atractivos del producto.</p> <p>El diferencial de precios necesarios para mantener el elemento de diferenciación se hace demasiado elevado en relación a los precios competidores</p>	<p>Frente a los competidores directos, la diferenciación se reduce el carácter de sustituible del producto, aumenta la fidelidad, disminuye la sensibilidad del precio y por ello mejora la rentabilidad.</p> <p>Debido a la mayor fidelidad de la clientela, la entrada de competidores nuevos se hace más fácil.</p> <p>La rentabilidad más elevada aumenta la capacidad de resistencia de la empresa a los aumentos de costo de impuestos por un eventual proveedor fuerte.</p> <p>Las cualidades distintivas del producto.</p>	<p>La cuota de mercado es menor.</p> <p>Se debe contar con los altos recursos económicos y tecnológicos para diferenciar el producto o servicio.</p> <p>Las imitaciones reducen el impacto de la diferenciación.</p>	<p>Adecuado manejo de procesos de investigación y desarrollo para nuevos productos.</p> <p>Contar con altos recursos económicos y financieros.</p> <p>Bajo poder de negociación de los proveedores.</p>	<p>Manejo de procesos de investigación y desarrollo.</p> <p>Contar con personal altamente calificado y creativo.</p> <p>Alto poder de negociación con los proveedores</p>	<p>Si es aplicable esta estrategia en la constructora debido a que una de las cualidades que posee a la empresa es la de entregar viviendas personalizadas al comprador.</p>

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Tabla 2.4.3 Comparativo de Estrategias de Desarrollo

Clasif	Sub Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Requisitos para aplicar la estrategia		Aplicación / No aplicación
							Empresa	Patiño Crespo y Cantos Constructores	
ESTRATEGIAS BÁSICAS	CONCENTRACIÓN / ESPECIALISTA	<p>Se concentra en las necesidades de un segmento o grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero.</p> <p>El objetivo es, asignarse una población objetivo restringido y satisfacer las necesidades propias de este segmento mejor que los compradores, los cuales se dirigen a la totalidad del mercado.</p>	<p>Cuando el mercado meta es atractivo.</p> <p>Esta estrategia implica, bien diferenciación, bien liderazgo en costos o bien las dos a la vez pero únicamente respecto a la población objetivo escogida.</p>	<p>Cuando el segmento presenta una tendencia decreciente.</p> <p>Cuando el segmento es poco atractivo</p> <p>Cuando no se identifica claramente el segmento y se desea abarcar todo el mercado</p> <p>Cuando el diferencial de precios en relación a los productos competidores no especializados llega a ser demasiado importante.</p>	<p>Permite obtener cuotas de mercado altas dentro del segmento al que se dirige.</p> <p>Satisfacer de una mejor manera las necesidades, intereses, perspectivas del segmento de mercado al cual se atiende.</p>	<p>Las cuotas de mercado dentro del segmento al cual se dirige, son débiles en relación al mercado global.</p> <p>Alto poder de negociación por parte de los proveedores.</p> <p>El segmento cubierto se subdivide en subsegmentos más especializados.</p> <p>La diferencia entre las segmentos y el mercado global se disipan.</p>	<p>Combinar habilidades y capacidades para cumplir con un objetivo estratégico específico.</p> <p>Seleccionar el mercado meta más representativo.</p>	<p>Definir con claridad los segmentos a los cuales pretende atender.</p>	<p>No se aplica esta estrategia porque la constructora pretende atender la demanda insatisfecha de vivienda de la totalidad el mercado</p>

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Tabla 2.4.4 Comparativo de Estrategias de Desarrollo

Clasif	Sub Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Requisitos para aplicar la estrategia		Aplicación / No aplicación
							Empresa	Patiño Crespo y Cantos Constructores	
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	INTENSIVO - PENETRACIÓN	<p>Consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales. Para ello es necesario no alterar las características de la oferta y de los segmentos.</p> <p>Diversas vías pueden ser adoptadas: Desarrollar demanda primaria Incrementar cuota de mercado Defensa de una posición de mercado Racionalización de mercado Organización de mercado</p>	<p>Cuando un mercado está en crecimiento</p> <p>Cuando se requiere aumentar la cuota de mercado</p> <p>Se aplica principalmente donde la demanda primaria se ha convertido en lo expansible, en la fase de madurez del ciclo de vida del producto.</p> <p>Creación de una empresa conjunta para controlar una cuota de mercado.</p> <p>Cuando se busca aplicar estrategias defensivas que tiene por objetivo mantener el nivel de penetración en el mercado.</p>	No se cuenta con recursos financieros	<p>Esta estrategia beneficia a todos los competidores, es frecuente que sea el líder del mercado el que gane más con este crecimiento</p>	<p>Ampliamente utilizada por la competencia.</p> <p>Se detiene el crecimiento debido a que se enfoca a productos actuales</p> <p>Dependiendo a la estrategia a aplicarse se requiere grandes inversiones.</p>	<p>Conocimiento de mercado</p> <p>Ser líder en el mercado</p>	<p>Conocimiento del mercado</p> <p>Contar con recursos financieros</p>	<p>Si se aplica esta estrategia, debido a que la empresa pretende incrementar su cuota de mercado.</p> <p>Organizar adecuadamente las acciones promocionales.</p>

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Tabla 2.4.5 Comparativo de Estrategias de Desarrollo

Clasif	Sub Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Requisitos
							Empresa
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	INTENSIVA – DESARROLLO DE MERCADOS	<p>Tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.</p> <p>Nuevos segmentos: dirigirse a nuevos segmentos de usuarios en el mismo mercado geográfico</p> <p>Nuevos círculos de distribución: introducir el producto en otro canal de distribución distinto a los circuitos</p> <p>Expansión geográfica: implantarse en otras regiones del país o hacia otros países</p>	<p>Cuando el mercado está saturado por los productos o servicios existentes.</p> <p>Si la empresa posee una estructura financiera estable.</p>	Cuando la empresa no tiene claro los mercados a los cuales se desea incursionar	<p>Cumple con las expectativas, gustos y preferencias cambiantes de los clientes.</p> <p>Incremento en cuota de mercado.</p> <p>Explota atributos del producto en el nuevo mercado.</p>	<p>Se requiere de una alta inversión, esfuerzos y tiempo.</p> <p>Existen algunas barreras de entradas en los nuevos segmentos que se desea incursionar.</p>	<p>Investigación departamento marketing y dirección sobre nuevos segmentos de mercado rentables para la empresa.</p>

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Tabla 2.4.6 Comparativo de Estrategias de Desarrollo

Clasif	Sub Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Requisitos
							Empresa

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	INTENSIVO – DESARROLLO DE PRODUCTOS	<p>Consiste en aumentar las ventas desarrollando mejorados productos o nuevos.</p> <p>Ampliar la gama de productos desarrollar nuevos modelos, nuevos tamaños, o varias versiones del producto correspondiente a diferentes niveles de calidad.</p> <p>Restablecer la competitividad de productos obsoletos o inadaptados, reemplazándolos por productos mejorados en el plano funcional adaptado.</p> <p>Modificar la gama de productos para reducir los costos de fabricación o de distribución</p>	<p>Cuando el mercado actual está saturado por los productos o servicios existentes.</p> <p>Si la empresa posee una estructura financiera para ejecutar la estrategia.</p>	<p>Si el desarrollo de nuevos productos hace que cambie el giro del negocio de la empresa</p>	<p>Cumple con las necesidades, expectativas, gustos cambiantes de los clientes.</p> <p>Permite mejorar productos actuales</p> <p>Se puede racionalizar la gama de productos</p>	<p>Imitación por parte de la competencia.</p> <p>Se requiere grandes sumas de dinero de invertir.</p> <p>Los recursos para investigación y desarrollo de productos son generalmente imitados.</p>	<p>Se debe ma política de product análisis segmentación</p> <p>Conocer necesidades de clientes.</p> <p>Disponer de recursos económicos y humanos para implementar estrategia</p> <p>Contar con personal creativo</p>
----------------------------	-------------------------------------	---	---	---	---	---	--

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Tabla 2.4.7 Comparativo de Estrategias de Desarrollo

Clasif	Sub Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Requisitos
							Empresa

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	INTEGRADO – INTEGRACION HACIA ABAJO	<p>Esta generalmente guiada por la preocupación de estabilizar o de proteger, una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica. Sirve para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir la propiedad de las mismas.</p> <p>En algunos casos, una integración hacia abajo es necesaria porque los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecnológico para fabricar componentes o de materiales indispensables para la actividad de la empresa.</p>	<p>Cuando los proveedores no disponen de los recursos o conocimiento tecnológico para fabricar componentes o insumos indispensables para la actividad de la empresa.</p> <p>Existen proveedores con costos altos y baja calidad.</p> <p>Proveedores incumplen fechas de entrega, garantías, calidad del producto.</p>	<p>La empresa no cuenta con recursos suficientes para realizar este tipo de integración.</p> <p>Los márgenes de ganancias de los proveedores es bajo.</p> <p>La inversión a realizar es alta.</p>	<p>Facilite el acceso hacia nueva tecnología esencial para el éxito de la actividad básica.</p> <p>Existe un mejor control de la tecnología. Crea barreras de entradas a posibles nuevos competidores.</p> <p>Mejor coordinación de la cadena de valor. Se estabiliza el costo de insumos y el precio del producto</p>	<p>Implica riesgos en condiciones de una demanda inestabilizada.</p> <p>Al existir fuentes de insumos de menor costo se considera una desventaja</p>	<p>Dominio del Know de las actividades proveedores.</p> <p>Alto poder negociación de empresa con proveedores</p>
----------------------------	-------------------------------------	---	---	---	--	--	--

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Tabla 2.4.8 Comparativo de Estrategias de Desarrollo

Clasif	Sub Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Requisitos
							Empresa

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	INTEGRADO – INTEGRACION HACIA ARRIBA	Busca asegurar el control de salidas de los productos sin las cuales la empresa está asfixiada.	Cuando la empresa desea evitar intermediarios para distribuir el producto.	No se cuenta con fuerza de ventas para administrar la distribución del nuevo negocio.	Se obtiene un mejor control de los canales de distribución	Altos costos de logística para productos de consumo masivo	Alto poder negociación de empresa con distribuidores.
		Asegurara el control de distribución por sistemas de franquicia o de contratos de exclusividad, también por el desarrollo de una red de tiendas propias.	Distribuidores no capacitados para cumplir con los requerimientos de la empresa.	Se tiene poco conocimiento de los canales de distribución.	Fortalecimiento de relaciones cliente – empresa	Abarca demasiadas funciones	Disponibilidad recursos humano financiero
		Cuida el desarrollo de las actividades de transformación o de incorporación hacia abajo, que son salidas naturales.			Mejorar pronósticos de la demanda de sus productos		Dominio de know de las actividades los intermediarios
		Mejorar la comprensión de los clientes usuarios de los productos fabricados.			Se distribuye en forma más rentable los productos a precios más competitivos		

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Tabla 2.4.9 Comparativo de Estrategias de Desarrollo

Clasif	Sub Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Requisitos
							Empresa
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	INTEGRADO - INTEGRACION HORIZONTAL	Es sitúa en una perspectiva muy diferente, busca reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunas competidores.	Cuando las economías a escala representan ventajas competitivas importantes.	Existe un riesgo de debilitar a la empresa.	Se ingresa a nuevos segmentos de mercado	Contar con altos recursos financieros.	Contar con alto c para aplicar estrategia.
		Se busca neutralizar a un competidor que estorbe, alcanzar el punto crítico para obtener efectos de escala, beneficiarse de la complementariedad de las gamas de productos, tener acceso a redes de distribución o de segmentos compradores.	Cuando se posee una estructura que permita influir en redes de distribución en sus competidores.	Bajo posicionamiento en el mercado	Diversificación del riesgo en varias empresas	Pérdida de posicionamiento en los consumidores por imitar a la competencia.	Identificar y conoc necesidades del potencial
			Cuando se tiene un alto posicionamiento en el mercado.		Se aprovecha redes de distribución ya estructurados.	Disminución de personal de la empresa.	
			Cuando se desean incrementar la participación del mercado		Se neutraliza a la competencia.	Existencia de mercado heterogéneos.	

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Tabla 2.4.10 Comparativo de Estrategias de Desarrollo

Clasif	Sub Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Requisitos
							Empresa
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	DIVERSIFICADO – DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA	<p>La empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes en el plano tecnológico y/o comercial.</p> <p>El objetivo es beneficiarse de los efectos de sinergia, debidos a la complementariedad de las actividades y extender así el mercado potencial de la empresa.</p>	<p>Cuando el mercado en el que se encuentra la empresa, la industria crece lentamente.</p> <p>Cuando se decide vender productos nuevos</p> <p>Cuando los productos en la empresa están en la etapa de declinación.</p> <p>Cuando se ha realizado un estudio de los productos que el cliente espera encontrar.</p>	<p>Cuando la empresa mantiene varias oportunidades de desarrollo con los productos o servicios que actualmente ofrece</p>	<p>Atrae nuevos grupos de compradores</p> <p>Crecimiento del volumen de ventas</p> <p>Crecimiento del rendimiento de la empresa</p> <p>Redistribución de la inversión.</p> <p>Aplicación de sinergia en la empresa</p>	<p>No se da una aceptación del nuevo producto o servicio en el mercado</p> <p>Existencia de un alto riesgo</p> <p>No se recupera la inversión a corto o mediano plazo</p>	<p>Contar con un capital necesario para invertir en nuevas actividades</p> <p>Contar con personal altamente calificado</p> <p>Realizar investigación del mercado para conocer el grado de aceptabilidad del producto.</p>

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Tabla 2.4.11 Comparativo de Estrategias de Desarrollo

Clasif	Sub Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Requisitos
							Empresa

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	DIVERSIFICACIÓN PURA	La empresa entra en actividades nuevas sin relación con otras actividades tradicionales tanto en el plano tecnológico como en el comercial.	Cuando el mercado se encuentra saturado y no existe posibilidad alguna de crecimiento.	No se posee los recursos financieros no el talento humano	Se genera nueva fuente de ingresos para la empresa	Mayor dedicación y esfuerzo del personal administrativo y operativo de la empresa.	Disponer de recursos financieros y talento humano para aplicar esta estrategia
		El objetivo es orientarse hacia campos completamente nuevos a fin de rejuvenecer la cartera de actividades de la empresa	Cuando se tiene experiencia en la nueva actividad que se desea emprender	No tener conocimiento de nuevos negocios en los que se desea emprender	Las nuevas habilidades que se efectúan pueden contribuir a la mejora de eficiencia de la empresa.	Se convierte en una estrategia arriesgada y compleja, ya que se conduce a la empresa a terrenos completamente nuevos para ella.	Experiencia previa ingreso a nuevos mercados
		Debe existir un punto común entre la actividad nueva u la actividad base de la empresa	Cuando la empresa cuenta con recursos financieros y talento humano para competir en una nueva industria	Cuando la empresa realiza sus actividades en un mercado con potencial de crecimiento	Mejora la rentabilidad mediante la introducción de un nuevo negocio		Realizar proyectos factibilidad para medir el grado de aceptación del nuevo producto en el mercado

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Tabla 2.4.12 Comparativo de Estrategias de Desarrollo

Clasif	Sub Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Requisitos
							Empresa
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	ESTRATEGIA DEL RETADOR	La empresa que no domina un producto en el mercado puede elegir bien atacar al líder y ser su retador o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose con las decisiones tomadas por la empresa dominante.	Existencia de mercados saturados o estancados	No se cuenta con recursos para enfrentar al líder	El retador conocer las debilidades fortalezas del líder en el mercado	No elegir el campo de batalla sobre el cual atacar a la empresa líder	Conocer las debilidades y fortalezas del líder
		Las estrategias del retador son pues estrategias agresivas cuyo objetivo declarado es ocupar el puesto del líder	La empresa cuenta con los recursos necesarios para enfrentar al líder	Cuando el competidor tiene una respuesta ágil y eficaz para contrarrestar nuestras estrategias	Mejora niveles de rentabilidad	No evaluar la capacidad de reacción y defensa del líder	Poseer recursos económicos y humanos para enfrentar al líder
		Elección del campo de batalla: Ataque frontal Ataque lateral			Se crea posicionamiento en el mercado	Si no se logra el objetivo se puede perder posicionamiento y competitividad en el mercado	Elegir adecuadamente el campo de batalla sobre el cual basarse para atacar a la empresa

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Tabla 2.4.13 Comparativo de Estrategias de Desarrollo

Clasif	Sub Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Requisitos
							Empresa
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	ESTRATEGIA DEL SEGUIDOR	Este tipo de comportamiento se observa principalmente en mercados de oligopolio, donde las posibilidades de diferenciación son escasas y las elasticidades cruzadas respecto al precio muy elevadas, de tal forma que ningún competidor tiene interés en iniciar una lucha competitiva que puede ser desfavorable para el conjunto de etapas existentes.	Cuando la empresa tiene capacidad para enfrentar al líder	Cuando no se tiene una cuota de mercado ni los recursos suficientes para enfrentar al líder	Facilidad en la segmentación del mercado	El retador no tiene el conocimiento del mercado que tiene el líder	Conocer las estrategias del líder
		No todas las empresas de baja cuota de mercado en los sectores se escaso crecimiento son necesariamente pesos muertos	Cuando se persigue una cuota de participación reducida en el mercado	Cuando se participa en un oligopolio y las diferencias son escasas.	Reducción de costos	No se alcanza el liderazgo esperado en el mercado	Contar con recursos financieros para aplicar esta estrategia

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Tabla 2.4.14 Comparativo de Estrategias de Desarrollo

Clasif	Sub Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Requisitos
							Empresa

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	ESTRATEGIA DEL ESPECIALISTA	<p>Cuando la empresa desea especializarse e un nicho bien definido</p> <p>La empresa se especializa en uno o varios segmentos más no en la totalidad del mercado</p>	<p>Cuando los nichos de mercado son rentables y durables</p> <p>Barreras de entrada moderados</p> <p>Ser poco atractivos para la competencia.</p>	<p>Cuando no existe un producto o servicio por el cual diferenciarse de los demás</p>	<p>Se genera mayor calidad y beneficio de los productos o servicios</p> <p>Se enfocan esfuerzos en segmentos nuevos y no explotados.</p> <p>Se facilita posicionamiento de la empresa en nichos pequeños</p>	<p>Los costos pueden ser elevados</p> <p>El nicho de mercado al que se dirige la empresa puede desaparecer al ser pequeño</p> <p>Se deja de atender a otros segmentos que pueden ser rentables.</p>	<p>Capacitación conocimiento actualizado mercado.</p> <p>Análisis de segmentos mercado pequeño</p>
---------------------------------	------------------------------------	--	---	---	--	---	--

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Tabla 2.4.15 Comparativo de Estrategias de Desarrollo

Clasif	Sub Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Requisitos
							Empresa

ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	ADMINISTRACION DEL CONOCIMIENTO	<p>Desarrollo de capital humano, incrementar las habilidades, destrezas, conocimientos con el fin de que el personal de la empresa brinde un valor agregado a la misma.</p> <p>En la actualidad las empresas están sometidas a una multiplicidad de exigencias en un entorno altamente cambiante y exigente. Sucede tanto en empresas en forma global como al interior de las unidades que conforman una estructura mayor</p>	<p>Las personas trabajan como parte de un equipo y el hecho de que cada uno de ellos obtenga resultados satisfactorios depende en gran medida, de lo bien con quienes interactúa, puedan coordinar sus esfuerzos.</p>	<p>Optimizarán notablemente los resultados de sus unidades de trabajo.</p> <p>Conocer las dinámicas de los grupos, su desarrollo, y su posterior transformación en un equipo de alta efectividad.</p> <p>Se genera el trabajo en equipo siendo una excelente herramienta para lograr mejoras, tanto en el ámbito de productividad y organizacional.</p> <p>Se genera la autoestima de los miembros de equipo y percepciones mutuas capaces de lograr metas ambiciosas, participación y transformación importantes.</p>	<p>Incremento de costos en la empresa</p>	<p>Capacidad de generar valor agregado a actividades que realizan</p> <p>Los colaboradores autónomos en lo hacen y pueden comunicarse escucharse mutuamente.</p> <p>Renovación conocimiento, actualización a tendencias del mercado</p> <p>Generar oportunidades de participación solución de problemas a los empleados</p>
--	---------------------------------	---	---	--	---	---

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Tabla 2.4.16 Comparativo de Estrategias de Desarrollo

Clasif	Sub Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Requisitos
							Empresa

ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	PLANIFICACION ESTRATÉGICA	<p>La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización.</p> <p>Por medio de esta herramienta es posible determinar hacia donde quiere llegar la organización, identificando objetivos con sus debidas y acertadas estrategias para la consecución de las metas trazadas a corto, mediano y largo plazo, y así contribuir al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.</p>	<p>Al momento de crear una empresa, los directivos deben reunirse y realizar su planificación estratégica: donde se encuentra, hacia donde pretenden llegar, que herramientas deben utilizar para alcanzar sus sueños, directrices a seguir con el fin de convertirse en una empresa competitiva en el mercado y la industria, y así enfrentar a la competencia</p>	<p>Se formula la misión, visión de la empresa.</p> <p>Se conoce de una forma más clara los clientes, productos, servicios, competencia, tecnología, filosofía, en el ámbito en el cual desarrolla la empresa sus actividades.</p> <p>Se establecen los objetivos y estrategias en la organización</p>	<p>Para las medianas y pequeñas empresas, realizar una planificación estratégica involucra altos costos a incurrir</p>	<p>Contar con dirección estratégica que pueda alinear metas y recursos con organización con oportunidades cambiantes mercados.</p> <p>Conocer la situación actual y la que se espera para el futuro determina la dirección de la empresa, desarrolla medios para lograr la misión</p> <p>Fijar estrategias</p>
---	----------------------------------	--	---	---	--	--

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Tabla 2.4.17 Comparativo de Estrategias de Desarrollo

Clasif	Sub Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Requisitos
							Empresas

ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	CALIDAD TOTAL	<p>El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad, actualmente en un mundo globalizado, la intensa competencia a que se encuentran sujetas las empresas, ha obligado a la alta gerencia a mejorar la efectividad y la calidad en todos los procesos. El aumento de calidad requiere que una organización que una organización realice cambios importantes en la filosofía empresarial, en los mecanismos de funcionamiento y en los programas.</p>	<p>Actualmente el término calidad total es una exigencia del mercado actual</p>	<p>Cuando no se tiene los conocimientos acerca de lo que implica una cultura de calidad en la empresa</p>	<p>Mejoramiento de productividad en la empresa.</p> <p>Disminución de productos defectuosos e incurrir en gastos por desperdicios</p> <p>Mejora continua en todas las áreas de la organización</p> <p>Incrementa la reputación de la empresa</p>	<p>Capacitación temas relacionados a la calidad total.</p> <p>Realizar manuales procesos de calidad total.</p> <p>Suministrar el adecuado de prácticas y facilitar actividades aseguramiento.</p> <p>Adiestrar el personal en los requisitos del sistema de la calidad</p>
		<p>Administrar a toda la organización bajo estándares de calidad, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes</p>				

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Tabla 2.4.17 Comparativo de Estrategias de Desarrollo

Clasif	Sub Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Requisitos
							Empresarial

ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA	ORIENTACION AL CLIENTE	Es importante que la empresa base sus estrategias en una orientación al cliente, conocer sus necesidades, gustos, preferencias, hábitos de consumo, conductas del consumidor, con la finalidad de poder estar alerta a los requerimientos y expectativas de los clientes ya que ellos son la razón de ser de la empresa.	Cuando existe una clara comunicación entre cliente y organización	Cuando no se tiene claro conocimiento de las necesidades, hábitos de consumo, comportamiento, etc de los clientes	Conocer claramente las necesidades de los clientes. Incremento de satisfacción en los clientes Mejor atención a los clientes Atraer a clientes potenciales Se crea lealtad del cliente para con nuestra firma	Al no existir una buena comunicación entre cliente – empresa, se pueden perder clientes	Establecer estrategias orientadas al cliente Establecer una estrategia orientada al cliente Conocer las necesidades, conductas de los clientes. Brindar un servicio de calidad al cliente Evaluar procesos de compra
		Es importante indicar que no solo debemos enfocarnos a los clientes externos, sino también a los internos ya que le permite generar productos y servicios de calidad en el mercado					

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Matriz de alineamiento de los objetivos con las estrategias de desarrollo

No.	Tipo de Objetivo	Descripción	ESTRATEGIAS DE DESARROLLO				
			Básicas		Crecimiento		
			Diferenciación	Intensiva Penetración	Investigación de Mercados	Integración hacia abajo	Integración hacia arriba
1	Marketing	Comercializar un conjunto habitacionales, generando para el año 2.008 ingresos de \$1.200.000 para la constructora.		X	X	X	X
2	Productividad	Incrementar la utilización de la capacidad instalada a un 50% para el primer año de implementado el plan estratégico de Marketing propuesto.					
3	Recursos Humanos	Lograr trabajadores altamente motivados y capacitados mediante la elaboración y ejecución de un plan de capacitación el mismo que contemple por lo menos 40 horas - hombre anual en temas como: Motivación y Relaciones Humanas, Principios de Arquitectura e Ingeniería, ventas y orientación al cliente; el que se ejecutará a partir del primer mes del año 2008	X				

4	Innovación	Implementar para el año 2.009 nueva tecnología de construcción que permita abaratar los costos de construcción.	x	x	x	x	x
5	Responsabilidad Social	Implementar un departamento de ayuda social, que atienda las necesidades de la mano de obra de la constructora y sus familias.	x				

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Perfil estratégico a adaptarse

No.	Clasif.	Sub Clasif.	Definición	Justificación	
1	ESTRATEGIAS BÁSICAS	DIFERENCIACIÓN	Tiene por objetivo dar cualidades distintivas importantes al comprador y que la diferencien de los competidores. Dar una ventaja competitiva al producto o servicio, algo que sea percibido por la industria como única.	Si es aplicable esta estrategia, en la constructora ya que una de las cualidades distintivas que posee la empresa es la ofrecer al cliente viviendas personalizadas acogidas a su gustos y preferencias, con terminados de calidad.	<p>Genera viviendas a precio i</p> <p>Realiza casa m</p> <p>Desarrollo clientes financieros</p> <p>Realiza beneficios habitac</p> <p>Dotar a tubería para lo realizac</p>

No.	Clasif.	Sub Clasif.	Definición	Justificación	
-----	---------	-------------	------------	---------------	--

2	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	INTENSIVO – PENETRACION	<p>Consiste en intentar aumenta las ventas de productos actuales en los mercados actuales. Para ello es necesario no alterar las características de la oferta y de los segmentos. Diversas vías pueden ser adoptadas.</p> <p>Desarrollar demanda primaria, incrementar cuota de mercado, adquisición de mercados. Defensa de una posición de mercado, racionalización de mercado, organización del mercado</p>	<p>A inmediato plazo se debe implementar esta estrategia, para dar a conocer los conjuntos habitacionales de la empresa.</p> <p>Se deben reforzar los sistemas de comunicación</p> <p>Desarrollar la demanda primaria</p> <p>Organizar adecuadamente acciones promocionales</p>	<p>Desarrollar e informar los proyectos</p> <p>Ejecutar</p>
		DESARROLLO DE MERCADOS	<p>Tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados. Se utilizan varias estrategias.</p> <p>Nuevos segmentos, nuevos circuitos de distribución, expansión geográfica</p>	<p>Se aplicará esta estrategia para incursionar en nuevos nichos de mercado</p>	<p>Investigación de proyectos</p> <p>Implementación de migración</p> <p>Incursión en otros mercados</p>
		INTEGRACION HACIA ARRIBA	<p>Busca asegurar el control de salidas de los productos sin las cuales la empresa está asfixiada. Asegura el control de distribución por sistemas de franquicia o de contratos de exclusividad, también por el desarrollo de una red de tiendas propias.</p> <p>Cuida el desarrollo de las actividades de transformación o de incorporación hacia abajo que son salidas naturales.</p>	<p>Es aplicable esta estrategia. Fortalecer relaciones comerciales con inmobiliarias del país, establecer alianzas estratégicas con instituciones financieras del país</p>	<p>Conformación de viviendas</p> <p>Consolidación</p>

No.	Clasif.	Sub Clasif.	Definición	Justificación	
2	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	INTEGRACION HACIA ABAJO	<p>Esta generalmente guiada por la preocupación de estabilizar o de proteger, una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica. Sirve para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir la propiedad de las mismas.</p> <p>En algunos casos, una integración hacia abajo es necesaria porque los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecnológico para fabricar componentes o de materiales indispensables para la actividad de la empresa.</p>	<p>Se aplicará con la finalidad de actuar como un propio proveedor y evitar que no se dispongan de los insumos indispensables para la actividad de la empresa.</p> <p>Minimizar con costos altos y baja calidad.</p> <p>Evitar el incumplimiento en las fechas de entrega, garantías, calidad del producto.</p>	<p>A largo plazo de las empresas procesadas como s</p>

3	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	ESTRATEGIA DEL SEGUIDOR	<p>Este tipo de comportamiento se observa principalmente en mercados de oligopolio, donde las posibilidades de diferenciación son escasas y las elasticidades cruzadas respecto al precio muy elevadas, de tal forma que ningún competidor tiene interés en iniciar una lucha competitiva que puede ser desfavorable para el conjunto de etapas existentes.</p> <p>No todas las empresas de baja cuota de mercad en los sectores se escaso crecimiento son necesariamente pesos muertos</p>	<p>Las decisiones que tomen los directivos de la empresa, se basarán en las estrategias que desarrolla el líder en el mercado.</p> <p>Se realizará benchmarking de la competencia.</p> <p>Conocer precios, materiales y tecnologías que utiliza la empresa.</p> <p>Mejorar promociones de productos o servicios que realiza la competencia</p>	<p>Realiza compet</p> <p>Mejorar en el m</p> <p>Genera constru</p> <p>Tener proyect</p> <p>Aplicar</p>
---	--------------------------	-------------------------	---	--	--

No.	Clasif.	Sub Clasif.	Definición	Justificación	
4	ESTRATEGIAS DE INNOVACION Y TECNOLOGIA	ADMINISTRACION EL CONOCIMIENTO	<p>Desarrollo de capital humano, incrementar sus habilidades, destrezas, conocimientos con el fin de que el personal de la empresa brinde un valor agregado a la misma.</p>	<p>Es aplicable ya que en un mundo donde los mercados son exigentes se necesita contar con equipos de alto rendimiento, capacitado continuamente, para enfrentar los retos de la industria.</p> <p>Capacitar a todo el personal en temas relacionados con las diferentes áreas de la organización</p> <p>Investigación de mercados y desarrollo de nuevas técnicas de construcción</p> <p>Servicio al cliente</p> <p>Ventas dirigidas a resultados</p>	<p>Implement persona</p> <p>Implement los cos</p> <p>Aplicar empres constru</p> <p>Automatiz</p> <p>Actualiz</p> <p>Automatiz</p>
4		PLANIFICACION ESTRATEGICA	<p>La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización.</p> <p>Por medio de esta herramienta es posible determinar hacia donde quiere llegar la organización, identificando objetivos con sus debidas y acertadas estrategias para la consecución de las metas trazadas a corto, mediano y largo plazo, y así contribuir al cumplimiento de la misión y visión de la empresa.</p>	<p>Si es aplicable es por ello que se esta realizando el presente Plan Estratégico de Marketing</p> <p>Se recomienda implementar la propuesta generada en el Capítulo IV: Mapa estratégico empresarial</p>	<p>Aplicar nuevos</p> <p>Crear e objetivos</p> <p>Tener present</p> <p>Implement desarro</p>

No.	Clasif.	Sub Clasif.	Definición	Justificación	
-----	---------	-------------	------------	---------------	--

4	ESTRATEGIAS DE INNOVACION Y TECNOLOGIA	CALIDAD TOTAL	<p>El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad, actualmente en un mundo globalizado, la intensa competencia a que se encuentran sujetas las empresas, ha obligado a la alta gerencia a mejorar la efectividad y la calidad en todos los procesos. El aumento de calidad requiere que una organización que una organización realice cambios importantes en la filosofía empresarial, en los mecanismos de funcionamiento y en los programas.</p> <p>Administrar a toda la organización bajo estándares de calidad, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes</p>	<p>Esta estrategia es aplicable para la constructora ya que posee una cultura de calidad y se la debe reforzar</p>	<p>Reforzar construcciones</p> <p>Realizar actividades</p> <p>Desarrollar proyectos</p> <p>Crear productos de calidad</p> <p>Establecer procesos</p> <p>Supervisar todos los</p> <p>Generar</p>
		ORIENTACION AL CLIENTE	<p>Es importante que la empresa base sus estrategias en una orientación al cliente, conocer sus necesidades, gustos, preferencias, hábitos de consumo, conductas del consumidor, con la finalidad de poder estar alerta a los requerimientos y expectativas de los clientes ya que ellos son la razón de ser de la empresa.</p> <p>Es importante indicar que no solo debemos enfocarnos a los clientes externos, sino también a los internos ya que le permite generar productos y servicios de calidad en el mercado</p>	<p>Esta estrategia es aplicable, ya que la orientación al cliente logra la lealtad del mismo con la empresa y su satisfacción como consumidor.</p> <p>Reforzar relaciones comerciales con cliente</p> <p>Evaluar procesos de compra</p> <p>Conocer gustos, hábitos de consumo y preferencias del cliente</p> <p>Implementar políticas y estrategias orientadas a la satisfacción del cliente.</p>	<p>Conocer y hábitos</p> <p>Evaluar los clientes</p> <p>Ofrecer servicios interiores</p> <p>Impulsar en todo</p> <p>Realizar</p>

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

CAPÍTULO V: Plan Operativo de Marketing Mix

1. MARKETING MIX

1.1 Concepto

Las variables que integran el marketing operativo constituyen lo que se denomina marketing Mix o mezcla de marketing, que consiste en el desarrollo de todas las variables del Marketing Mix (4P'S): producto, precio, plaza y promoción. El marketing operativo es

una forma de organizar estas herramientas que pueden ser controladas por las empresas para influir en el mercado.

1.2 Componentes⁵³

Los componentes que integran el marketing mix son: producto, precio, plaza promoción.

- **Producto:** es cualquier elemento que se puede ofrecer a un mercado para la atención, la adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas.
- **Precio:** El concepto de precio está determinado por la cantidad moneda (dinero) que una persona está dispuesta a entregar por un bien o servicio. Valor que recibe la empresa por la venta de sus productos.
- **Plaza:** Canales a través de los cuales el fabricante pone sus productos en el mercado.
- **Promoción:** Forma de dar a conocer las bondades del producto al mercado objetivo.

1.3 Sistema De Mercadeo

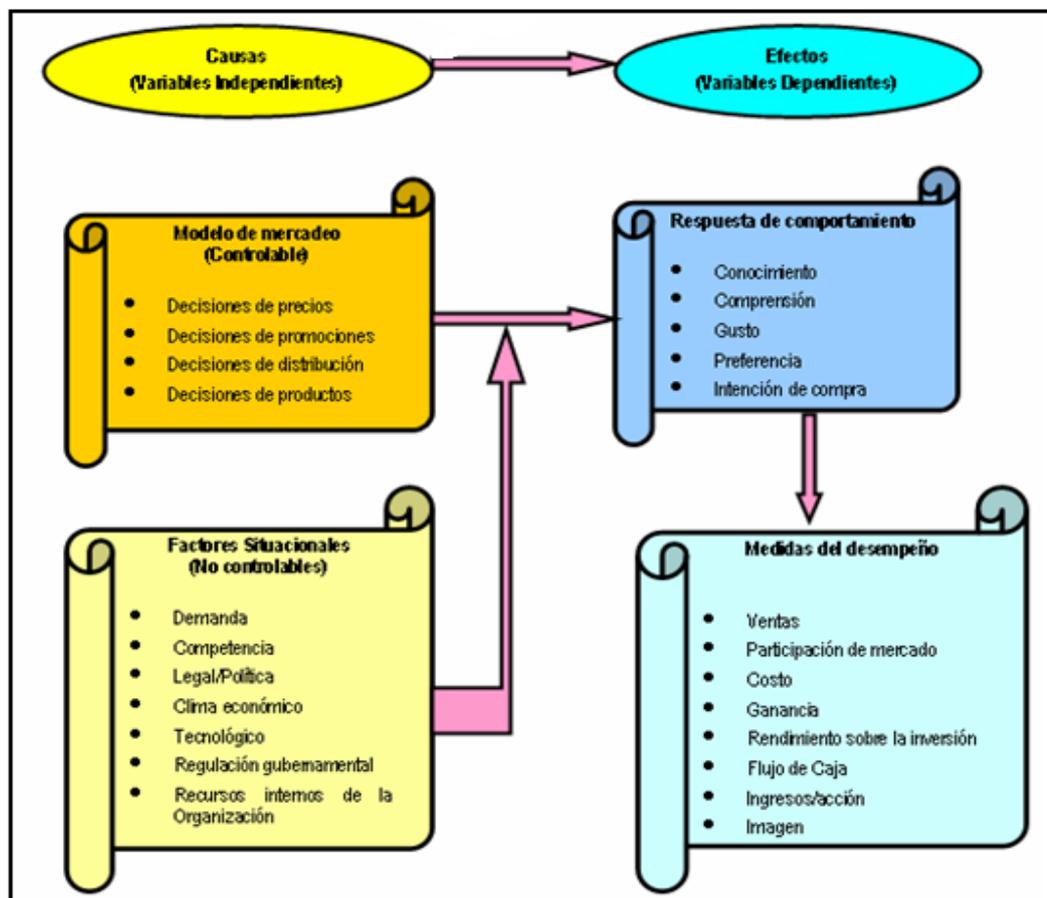
El sistema de mercadeo ayuda a una empresa a realizar mejor sus actividades de ventas, dentro de las cuales requiere de pasos a seguir, ya que el marketing se centra en los deseos y necesidades del consumidor.

Objetivos del sistema de mercadeo:

- Maximizar la satisfacción del cliente
- Maximizar las opciones que se le ofrecen al cliente.
- Buscar la maximización del consumo del cliente.
- Buscar una mejor calidad de vida.

⁵³ Montenegro, Diego, *Dirección de Mercadotecnia* – Escuela Politécnica Nacional, Abril 2003.

Gráfico 1.1 Sistema de Mercadeo



Fuente: KINNEAR, Thomas, Investigación de mercado, 2.004

2.1 Producto

2.1.1 Concepto

Un producto es cualquier elemento que se puede ofrecer a un mercado para la atención, la adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas.

Un producto es un conjunto tangible de atributos físicos, reunidos en forma identificable. Cada producto lleva un nombre descriptivo (o genérico) comúnmente entendido.

William Stanton además define al producto como un conjunto de características tangibles o intangibles, que incluyen el empaque, el color, el precio, el prestigio del fabricante, el prestigio del detallista y sus servicios, los mismos que deben ser aceptados como satisfactores por parte del cliente.

Se puede considerar un producto como el conjunto de beneficios y servicios que ofrece un comerciante en el mercado.⁵⁴

2.1.2 Atributos del Producto⁵⁵

Los atributos o beneficios del producto provienen de las percepciones del consumidor con respecto al producto. Para poder definir los atributos del un producto, es necesario analizar los aspectos influyentes para el cliente en la compra.

- **Diseño del producto:** se refiere a la disposición de los elementos en conjunto constituyen un bien o servicio. Con un buen diseño se mejora la comercialización del producto, pues facilita su operación, mejora su calidad y su apariencia y/o reduce los costos de producción. Un diseño tal vez sea la única característica que diferencie el producto.
- **Color del producto:** suele ser un factor decisivo o rechazo de un producto. El color en sí puede ser calificado como estatus de una marca registrada. Este puede ser un factor tan importante para el empaque, como el proceso del producto en sí.
- **Valor Unitario:** un producto con poco valor unitario suele ser relativamente simple, conlleva poco riesgo para el comprador y debe ser atractivo para el mercado masivo si quiere sobrevivir.
- **Calidad del producto⁵⁶:** capacidad de un producto para desempeñar sus funciones, incluye la durabilidad general del producto, su confiabilidad, precisión, facilidad de operación y reparación.

⁵⁴ SCHEWE BCH SMITH, Mercadotecnia

⁵⁵ Stanton, William, *Fundamentos de Marketing*

⁵⁶ Montenegro, Diego, *Dirección de Mercadotecnia* – Escuela Politécnica Nacional, Abril 2003.

- **Materiales que son parte del producto:** es necesario que para que el producto sea percibido de calidad, los materiales componentes sean los mejores.
- **País de fabricación:** el sitio donde se ha fabricado el producto, también aumenta la percepción de calidad.
- **Proceso de fabricación:** dependiendo del tipo de producto, será valorado el proceso automático o el proceso manual.
- **Calidad del punto de comercialización:** los puntos de venta también contribuyen a que el consumidor se forme una idea de calidad.
- **El precio:** si el cliente tiene la percepción de que a más alto precio, mejor calidad, sin embargo esta afirmación no siempre resulta cierta.
- **El empaque:** un determinado empaque puede dar una sensación de mayor calidad al consumidor.
- **Marca⁵⁷:** es un nombre o término simbólico, diseño que sirve para identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y para diferenciarlos de las marcas de los competidores y, en sentido estricto, es la parte de la etiqueta que aparece como símbolo, diseño, color o letras distintivas.
- **Etiqueta⁵⁸:** es la parte del producto que contiene la información escrita sobre el artículo, una etiqueta puede ser parte del embalaje o puede ser simplemente una hoja adherida directamente al producto.

2.2 Ciclo de Vida del Producto⁵⁹

Existen dos aspectos básicos para medir el atractivo de un mercado, uno es fundamentalmente cuantitativo y el otro incorpora el factor tiempo para establecer una relación con la evolución de la demanda.

⁵⁷ BUENAÑO Javier, *Material didáctico de la Cátedra de Mercadotecnia*, F. C.C.A.A., ESPE, V Nivel, 2003.

⁵⁸ Fischer, Laura, Mercadotecnia

⁵⁹ Kotler, Philip, Dirección de Mercadotecnia.

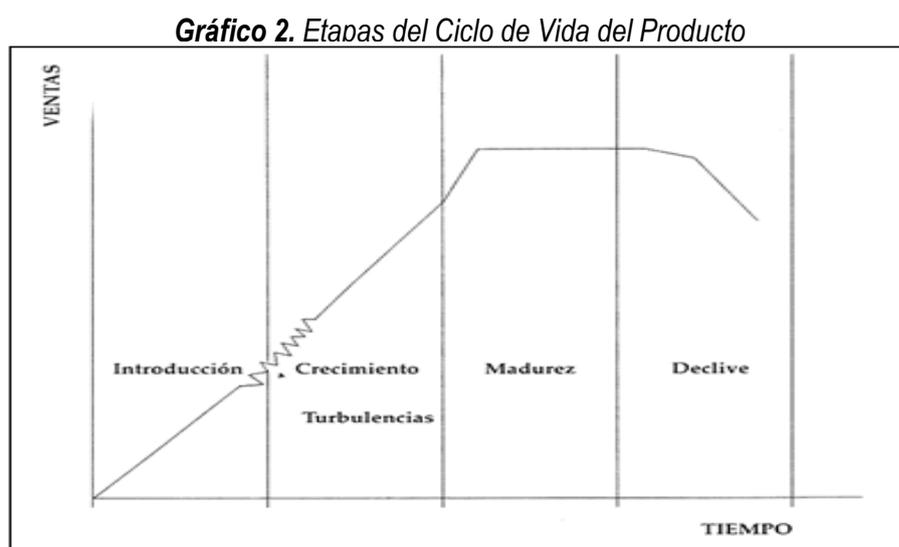
Para ello se recurre a un modelo denominado "ciclo de vida de los productos " (CVP), que se asemeja al ciclo biológico del ser humano.

El ciclo de vida de un producto representa distintas etapas de su historia de ventas. Existen productos industriales donde el ciclo es amplio y se puede distinguir perfectamente.

Las etapas del ciclo de vida de los productos en general tienden a reducirse en su duración por diversos motivos: cambios de comportamiento del consumidor, competencia y factores tecnológicos.

El marco conceptual que incorpora el ciclo de vida de un producto sirve como guía para definir una estrategia para cada situación concreta.

Las etapas que conforman el ciclo de vida producto:



Etapas de Introducción

Algunas veces llamada pionera, es una etapa en donde se lanza al mercado un producto mediante un programa completo de marketing. El mismo ya pasó por la fase de desarrollo que, entre otras cosas comprende la selección de ideas, la región del prototipo pruebas de mercado. Para los productos nuevos generalmente hay muy poca competencia directa.

Este es un período de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. No hay utilidades en esta etapa debido a los elevados gastos en que se incurre la introducción del producto.

Las implicaciones estratégicas en esta etapa son:⁶⁰

- Existen problemas de puesta a punto la tecnología, debido al poco dominio de procesos de fabricación e incertidumbre de los procesos utilizados, por la cual empresa no puede alimentar el mercado al ritmo necesario.
- La distribución puede mostrar resistencia a referenciar un producto nuevo que no ha realizado pruebas y prácticas, por tanto deciden esperar y familiarizarse con el producto.
- Los compradores potenciales pueden ser lentos en modificar sus hábitos de consumo o de producción.
- En cuanto a la competencia, la empresa puede ser única en innovación dentro del mercado por un período de tiempo determinado, dependiendo del grado de protección que se le dé a la innovación, de igual forma, los productos sustitutos o ya conocidos tienden a frenar el desarrollo de la demanda.

La fase de introducción se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Alto grado de incertidumbre debido a que:
 - La tecnología aún está en evolución.
 - Los competidores no son conocidos.
 - El mercado está poco delimitado
 - La información es escasa o no existe.

⁶⁰ BUENAÑO Javier, *Material didáctico de la Cátedra de Mercadotecnia*, F. C.C.A.A., ESPE, V Nivel, 2003.

- Los flujos de efectivo en esta etapa son negativos debido a que:
 - Los gastos de marketing y costos de producción son elevados.
 - Existe poco y limitado volumen de producción.

- Su duración está en función de la receptividad del comprador evaluada con referencia a los siguientes factores:
 - La importancia de la venta propuesta por el nuevo producto.
 - La percepción rápida y comprendida de la ventaja por el grupo objetivo.
 - Costos compatibles para el cliente y su hábito de consumo o producción.

Etapa de Crecimiento

En la etapa de crecimiento, llamada también de aceptación del mercado, crecen las ventas y las ganancias, a menudo con mucha rapidez. Los competidores entran en el mercado, frecuentemente en grandes cantidades si las posibilidades de obtener ganancias son sumamente atractivas. Este período se caracteriza por la rápida aceptación por parte del mercado y considerable mejora de utilidades.

Las implicaciones estratégicas en esta etapa son:⁶¹

- Los primeros usuarios satisfechos repiten sus compras y comunican a sus amistades, conocidos, familiares, etc. y así la tasa de ocupación del mercado aumenta.
- La disponibilidad del producto en los puntos de distribución y la visibilidad favorece a la difusión en el mercado.
- La entrada de los competidores nuevos, su efecto es aumentar la presión del marketing sobre la demanda en el momento en que es muy expansible y elástica.

⁶¹ BUENAÑO Javier, *Material didáctico de la Cátedra de Mercadotecnia*, F. C.C.A.A., ESPE, V Nivel, 2003.

Las características del entorno económico y de competencia cambian rápidamente:

- La cifra de ventas se desarrolla a una tasa de aceleración.
- El grupo objetivo es ahora el segmento de receptores precoces.
- Nuevos competidores entran en gran número en el mercado.
- La tecnología es ampliamente difundida.

Etapa de Madurez

Período en que se frena el crecimiento de la ventas porque el producto ha logrado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan o bajan debido al aumento de la competencia.

Con el propósito de diferenciarse, algunas empresas amplían sus líneas con nuevos modelos. Otras proponen una versión nueva y mejorada de su principal marca. Durante esta etapa, la presión es mayor que aquellas marcas que siguen después de las posiciones número uno y dos.

Las implicaciones estratégicas en esta etapa son:⁶²

- El mercado está muy segmentado.
- Las empresas se esfuerzan en cubrir toda la diversidad de las necesidades.
- Probabilidad del relanzamiento tecnológico del producto (prolongación de vida del producto).

Las causas de estabilización de la demanda primaria son las siguientes:

- Las tasas de ocupación y penetración del producto en el mercado son muy elevadas y poco susceptibles de aumentar todavía.
- La cobertura del mercado por la distribución es intensiva y no puede ser aumentada.

⁶² BUENAÑO Javier, *Material didáctico de la Cátedra de Mercadotecnia*, F. C.C.A.A., ESPE, V Nivel, 2003.

- La tecnología se estabiliza y sólo se esperan modificaciones menores en el producto.

Las características principales del entorno económico y competitivo son las siguientes:

- La demanda se hace no expansible y crece al ritmo de la economía global.
- La demanda de bienes duraderos está dominado por la demanda de reposición.
- Los mercados están hiper segmentados.
- Los productos mercado están dominados por algunos competidores potentes y la estructura del mercado es de oligopolio.
- Las tecnologías son vulgarizadas.

Etapa de Declive

El período en el que las ventas muestran una curva descendente y las utilidades sufren erosión, esta etapa resulta inevitable cuando:

- Aparece un producto mejor o más barato que cubre la misma necesidad.
- Desaparece la necesidad del producto, debido al desarrollo de otro producto.
- Los consumidores simplemente se cansan de un producto de manera que éste desaparece del mercado.

Cambios del entorno social, económico, político, dejan a los productos obsoletos o simplemente prohibidos.

Tabla 1.1 Características e implicaciones del Ciclo de Vida del Producto

Características	ETAPAS			
	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declive
Clientes	Innovadores	Mercado Masivo	Mercado Masivo	Leales
Competencia	Poca o nula	Creciente	Intensa	Decreciente
Ventas	Niveles bajos que luego	Crecimiento rápido	Crecimiento lento no anual	Decreciente

	crecen			
Utilidades	Nulas	Importantes y luego alcanzan el nivel máximo	Decrecen anualmente	Pocas / Nulas

Fuente: *William Stanton, Fundamentos de Marketing*

2.2.1 Estrategias de Productos

Clasif	Sub. Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No Aplicación
ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS	ESTRATEGIA DE MARCA	<p>Extensión de línea: uso de una marca de éxito para introducir artículos adicionales en una categoría de productos específica.</p>	Cuando la empresa desea introducir artículos adicionales en una categoría de productos.	La estrategia de marca no se la utiliza cuando las marcas actuales de productos, líneas de productos o servicios poseen éxito en el mercado.	Se mejora la presentación de un producto.	Los cambios realizados en el producto o servicio no son del agrado de los consumidores.	Si se aplica la estrategia de extensión de línea
		<p>Extensión de marca: usar un nombre de marca de éxito para lanzar un producto nuevo o modificado en una categoría nueva</p>	Cuando se lanza un producto nuevo y se necesita impulsarla con el nombre de una marca de éxito.		Se incentiva el proceso de compra de los consumidores ya que la marca de éxito está posicionada y es reconocida en el mercado.	La marca de éxito puede perder posicionamiento en el mercado	Si se aplica la estrategia de extensión de marca
		<p>Multimarcas: son una forma de establecer diferentes características y hacer llamados a diferentes motivos de compra. Esta táctica también permite a una empresa acaparar más espacio en los anaqueles revendedores.</p>	Cuando la empresa desea ocupar mayor espacio en los anaqueles de los revendedores		Captar más espacio en anaqueles de los revendedores. Hacer llamados a diferentes motivos de compra.	Las estrategias no se enfocan a los motivos de compra de los consumidores.	No se utiliza la estrategia de multimarca
		<p>Marcas nuevas: se utiliza para ingresar a una nueva categoría de productos para lo cual ninguna de las marcas actuales son apropiadas y se requiere de una nueva marca.</p>	Cuando la empresa necesita introducir al mercado marcas nuevas ya que las marcas actuales perdieron poder.		Ingreso a nuevas categorías de productos, captación de nuevos mercados	Inversiones altas en investigación y desarrollo de productos	No se aplica la estrategia de marcas nuevas

Clasif	Sub. Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No Aplicación
ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS	ESTRATEGIA DE EMPAQUE	<p>Envases idénticos: para productos de la misma línea de esta forma se facilita la asociación y la promoción, siempre que la calidad sea buena.</p> <p>Envase de uso posterior: que permitan una vez agotado el producto su utilización para otros usos.</p> <p>Envases múltiples: aquellos en los que se ofrece varias unidades de productos a un precio inferior al que tendrían en caso de ser adquiridos individualmente.</p> <p>Formas especiales de empaque: el empaque se diseña de tal forma que después sirva de adorno en la casa, se utiliza para guardar bebidas, como juguete para los niños, utensilios útiles en la oficina, etc.</p> <p>Empaque promocional: hacer llegar al público cupones, sellos coleccionables, con la finalidad de que el consumidor pueda participar en sorteos que tengan derecho a comprar productos a precios reducidos, etc.</p>	<p>Cuando la empresa tiene productos de una misma línea.</p> <p>Cuando la empresa desea que el consumidor de un uso posterior al empaque, en la mayoría de las ocasiones con el mismo producto.</p> <p>Disminuir precio en el volumen de compra.</p> <p>Cuando la empresa desea darle un valor agregado al producto</p> <p>Cuando se desea incentivar la compra del producto al consumidor.</p>	<p>Cuando los costos son altos en la elaboración de las diferentes estrategias de empaque.</p>	<p>Un buen empaque permite: recordación del producto.</p> <p>Los consumidores adquieren el producto por el tipo de envase del mismo</p> <p>El valor agregado en el empaque es apreciado por el consumidor</p> <p>Atraer a nuevos consumidores</p>	<p>Altos costos en la elaboración de empaque.</p> <p>Incremento de precios</p>	<p>La estrategia no aplica, debido a que no es parte del negocio de Patiño Crespo y Cantos Constructores.</p>

Clasif	Sub. Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No Aplicación
ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS	ESTRATEGIA BASADO EN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	Fase de Introducción:					
		Estrategia de espumación rápida: consiste en lanzar un producto a un alto precio y acompañado de una gran promoción, con la finalidad de que el precio alto recupere la utilidad lo más pronto posible, debido a los altos gastos de promoción en que se ha incurrido.	Cuando la empresa desea introducir al mercado un producto servicio nuevo, que satisfaga las necesidades y expectativas del consumidor.	Cuando la empresa no cuenta con productos o servicios nuevos que satisfagan las necesidades del mercado. No se tiene programas de investigación y desarrollo de nuevos productos	Dedicación especial del equipo de ventas Escasa saturación de su mercado potencial	Bajo volumen de ventas Gran inversión técnica y de comunicaciones Gran esfuerzo para poner a punto los medios de fabricación	Se aplica la estrategia de espumacion lenta, Patiño Crespo y Cantos Constructores, venden sus viviendas a un precio alto comparado con viviendas de similares características de la competencia, sin mayor inversión en publicidad.
		Estrategia de espumación lenta: se lanza un producto a un precio alto acompañado de poca promoción.	Disponibilidad por parte de la empresa a aceptar pérdidas en un principio y realizar inversiones altas.	No se han realizado investigaciones de mercado previa al lanzamiento del producto		Dificultades para introducir el producto en el mercado	
		Estrategia de penetración rápida: busca la introducción del producto en el mercado mediante un precio bajo y un alto nivel de promociones permitiendo una rápida penetración y mayor participación.	Cuando el mercado es grande El mercado relativamente desconoce el producto El consumidor es más sensible al precio Hay fuerte competencia potencial	Cuando la empresa ya tiene participación en el mercado y su producto está en la etapa de madurez.		Rentabilidad negativa	
Estrategia de penetración lenta: consiste en el lanzamiento del producto a un precio bajo y con bajos costos de promoción	Consisten en el lanzamiento del producto a un precio bajo y con bajos costos de promoción.						

Clasif	Sub. Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No Aplicación
ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS	ESTRATEGIA BASADA EN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	<p>Fase de Crecimiento: reducir los precios para atraer más compradores, mejorar la calidad y diseño de los productos, introducir nuevos modelos y productos, ingresar en nuevos segmentos del mercado, ingresar a nuevos canales de distribución, variar la publicidad para crecer.</p> <p>Fase de Madurez: la empresa puede expandir el número de usuarios del producto, del mercado, de la competencia y hacer que los clientes del producto lo usen con más frecuencia. Se trata de estimular las ventas del producto utilizando estrategias para mejorar la calidad del producto, sus características, mejorar el estilo y mejorar la mezcla de mercadotecnia.</p> <p>Fase de Declive: incrementar la inversión corporativa, mantener el nivel de inversión hasta que se resuelva la incertidumbre de la industria, reducir en forma selectiva el nivel de inversión al reducir a los clientes menos rentables.</p>	<p>Esta estrategia es eficaz en la medida en que se mejora la calidad, los compradores aceptan la afirmación de dicha mejora, y un número suficientes de compradores pagará por el aumento de esta.</p> <p>La empresa puede tratar de atraer a los no usuarios del producto La empresa puede tratar de entrar a nuevos segmentos de mercado. La empresa puede atraer a los clientes de los competidores para que traten de adoptar la marca</p> <p>Cuando la empresa esta dispuesta a arriesgarse a perder a los clientes que les agradaba el estilo anterior</p> <p>Esta estrategia se usa cuando las habilidades de marketing de la empresa sean sobresalientes.</p>	<p>No existe un potencial crecimiento en los productos o servicios en la fase de introducción</p> <p>Cuando la empresa no cuenta con el recursos humano y financiero para incursar en este tipo de estrategias</p> <p>No se cuenta con recursos financieros para destinar fuertes sumas de inversiones al diversificar el negocio de la empresa.</p>	<p>Ascenso vertical de las ventas</p> <p>Se alcanzan elevados porcentajes en el mercado potencial</p> <p>Se va perfeccionando el proceso de fabricación</p> <p>Rentabilidad positiva que debe reinventarse</p> <p>Las ventas crecen pero a menor ritmo</p> <p>Técnicas de fabricación están perfeccionadas</p> <p>Los costos de fabricación son bajos</p>	<p>Empiezan a aparecer competidores pero en número creciente</p> <p>Posibles de dificultades de tesorería debido a la expansión</p> <p>Costos de fabricación todavía altos</p> <p>Precio elevado</p> <p>Gran número de competidores</p> <p>Gran esfuerzo comercial para diferenciar al producto</p> <p>Baja de utilidades significativas en la empresa.</p> <p>Perdida de participación de mercado</p>	<p>La empresa se encuentra en la etapa de crecimiento, debido a que recién tiene presencia en el mercado, la estrategia a aplicar sería mejorar la calidad de la construcción referente al tiempo de entrega de las mismas.</p> <p>Desarrollar publicidad variada que permita que la empresa pueda crecer</p> <p>Ingresar a varios canales de distribución: canal directo, y por intermediarios (IFIS e inmobiliarias)</p> <p>No se aplican las estrategias de la fase de madures y declive, porque la constructora no se encuentra en ninguna de estas etapas del ciclo de vida del producto.</p>

Clasif	Sub. Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No Aplicación
ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS	ESTRATEGIA BASADA EN LINEAS DE PRIDUCTOS	<p>Modernización de la línea de producto: una línea podría mejorar por partes, permitiendo a la empresa prescribir la relación de los clientes con el nuevo estilo.</p> <p>Agregar características a la línea; se podría elegir uno o varios artículos de la línea a los cuales agregarles ciertas características de manera que se mejore las ventas, se atraiga a nuevos clientes o se mejore la imagen de la línea</p> <p>Depuración de la línea de productos: la empresa debe revisar periódicamente los artículos susceptibles de depuración.</p>				La desventaja esta en que la competencia puede ver los cambios y comenzar a rediseñar sus propias líneas.	No se aplica porque la empresa no trabaja con varios productos a la vez.

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

2.3 Servicios⁶³

Servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra; es esencialmente intangible que proporciona la satisfacción de deseos y que no están necesariamente unidas a la venta de un producto u otro servicio. Para producir un servicio se puede o no requerir el empleo de bienes tangibles. Sin embargo, cuando dicho uso se requiere no hay transferencia de la propiedad (en forma permanente) de estos bienes tangibles.

Los trabajos en el área de servicios, de modo característico, se mantienen mejor en una recesión que los trabajos en las industrias productoras de mercancías.

Casi la mitad de los gastos del consumidor son para la compra de servicios. Además, la proyección para los próximos años indica que los servicios tendrán una participación aun mayor en el empleo y en los gastos del consumidor. Desafortunadamente, un aspecto del auge de la economía de servicios es que los precios de la mayor parte de los servicios suben a un ritmo considerablemente más rápido que los precios de la mayor parte de los productos.

2.3.1 Características de los Servicios

Los servicios en forma típica poseen características distintivas que crean retos y oportunidades especiales de mercadotecnia. Estas características dan por resultado programas de mercadotecnia que a menudo son substancialmente distintos de aquellos que encontramos en la mercadotecnia de productos.

⁶³ Montenegro, Diego, *Dirección de Mercadotecnia* – Escuela Politécnica Nacional, Abril 2003.

- **Intangibilidad:** Los servicios son intangibles, no pueden verse, probarse, sentirse, oírse u olerse antes de ser adquiridos. Para reducir la incertidumbre, los compradores deben analizar la calidad del servicio. Sacan conclusión respecto de esta por la ubicación, las personas, el equipo, el material de comunicación y el precio, que es lo que pueden ver. Por lo tanto el prestador del servicio debe procurar que en cierta forma sea tangible.
- **Inseparabilidad:** Los bienes físicos se producen, después se almacenan, mas tarde se venden y mucho más tarde se consumen, por eso son inseparables de quien los proporcionan, ya sean personas o máquinas. Si una persona es prestadora de servicios, forma parte del servicio. Como su cliente también está presente cuando el servicio se produce, la interacción proveedor-cliente es una característica especial de la mercadotecnia de servicios. Tanto el proveedor como el cliente influyen en el resultado.
- **Variabilidad:** Los servicios son muy variables; su calidad depende del proveedor y de cuánto, dónde y cómo lo hace. Por ejemplo, ciertos hoteles tienen una mejor reputación que otros. En determinado hotel, uno de los empleados del mostrador de registro puede ser alegre y eficiente, mientras que el de la siguiente ventanilla es desagradable y lento. Incluso la calidad del servicio de un solo empleado puede variar según su energía y estado de ánimo en el momento de atender al cliente.

2.3.2 Calidad de Perecedero del Servicio

Los servicios son perecederos, no pueden ser almacenados para usarlos o venderlos posteriormente. Esta característica de los servicios no es problema cuando la demanda es constante, pero cuando ésta fluctúa, los proveedores enfrentan problemas.

- **Interacción Cliente – Proveedor:** Debido a que tanto el proveedor como el cliente están presentes cuando el servicio es producido, se vuelve esencial en la mercadotecnia de servicios cuidar la relación cliente proveedor. Más allá de los pasos hacia el control de calidad listados previamente, se debe implantar un sistema de monitoreo continuo que permita a un supervisor observar cómo se da la relación durante una transacción real.

2.3.3 Producto Vs. Servicio

Las características de los servicios tienen implicaciones estratégicas y operativas muy importantes para su comercialización exitosa, más aún si se considera que en realidad todo ofrecimiento que se hace a los clientes es en realidad una combinación de producto físico y servicio intangible.

La principal diferencia entre producto y servicio es que el intercambio de éste no resulta en la propiedad de un bien, sino en el mero beneficio que es el resultado de haber recibido el servicio. Es decir, el cliente no se lleva un objeto físico al término de la transacción, sino que se queda con el resultado de haber recibido el servicio y el sentimiento de satisfacción según la calidad de la atención recibida. A diferencia de un producto, un servicio se caracteriza por su intangibilidad y por el hecho de ser perecedero y no poderse almacenar.

2.3.4 Estrategia de Servicios

Clasif	Sub. Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No Aplicación
ESTRATEGIAS DE SERVICIOS	SERVICIOS POST - VENTA	El servicio de post venta de un servicio es una herramienta importante que proporciona un nivel de seguridad adicional al cliente y da una mayor ventaja competitiva a la marca	Cuando se cuenta con el personal idóneo y capacitado para ofrecer un servicio de post venta	No se cuenta con personal capacitado para que brinde este servicio	<p>Mejora las relaciones comerciales cliente – empresa</p> <p>El cliente interviene mucho en el proceso de servicio</p> <p>Existe una atención personalizada a cada cliente.</p>	Mala utilización de los canales de comunicación	<p>Se aplicará esta estrategia debido que para Patiño Crespo y Cantos Constructores es básico conocer la satisfacción de sus clientes con la vivienda adquirida.</p> <p>Realizar grupos focales en donde los clientes den a conocer al resto de participantes, los beneficios que le ha brindado la vivienda adquirida</p> <p>Elaborar una base de datos de todos los clientes de la empresa a fin de brindarle una atención personalizada, atendiendo sus dudas e inquietudes con cortesía, educación, respeto, amabilidad y buena voluntad.</p>

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

3.1 Precio⁶⁴

3.1.1 Concepto

El concepto de precio está determinado por la cantidad moneda (dinero) que una persona está dispuesta a entregar por un bien o servicio. El precio constituye una variable dentro del plan de marketing que no se la debe tomar en forma aislada.

La mayoría de las empresas tienen dificultades a la hora de fijar los precios de venta de sus productos o servicios. La elección del precio debe tener en cuenta los objetivos de rentabilidad, volumen y crecimiento de las ventas, servicios al cliente y también debe servir como estrategia para enfrentar la competencia.

Se debe considerar también una coherencia externa basada en las expectativas del mercado en relación al valor del producto y la capacidad de compra de los consumidores.

3.1.2 Importancia

Existen varias razones por las que el precio se convierte en un instrumento básico de la Mercadotecnia, entre las cuales se puede mencionar:

- **Es un instrumento a corto plazo:** permite actuar de forma rápida y flexible más que cualquier otro componente del Marketing Mix.
- **Es un instrumento competitivo:** permite competir de manera fuerte con los productos de la competencia a pesar de que una guerra de precios puede ser sumamente dañina para las empresas.

⁶⁴ Montenegro, Diego, *Dirección de Mercadotecnia* – Escuela Politécnica Nacional, Abril 2003.

- **Proporciona ingresos:** todos los componentes representan solamente egresos y gastos, el precio presenta ingresos.
- **Tiene repercusiones psicológicas:** el precio debe estar adecuado al valor que el consumidor percibe por el producto.

3.1.3 Métodos para Fijación de Precios⁶⁵

La fijación de precios por parte de la empresa es muy importante cuando se dan circunstancias como: introducción o ampliación de productos en el mercado, la competencia cambia su política de precios o se producen modificaciones en el comportamiento de los consumidores.

Comprender la estructura de costos de un producto es esencial para la determinación final del precio y muy especialmente para darle a éste una utilización estratégica en el plano competitivo. Es necesario conocer los costos fijos, los variables, el punto de equilibrio, el margen de contribución y la rentabilidad por producto o líneas de productos.

Métodos Basados en el Costo

- **Métodos de costo más margen:** consiste en añadir un margen de beneficio al costo total unitario del producto (costos fijos más costos variables) dividido para el número de unidades producidas.
- **Método del precio objetivo:** tratar de fijar el precio que permite obtener un beneficio o volumen de ventas dado, pudiéndose utilizar para su determinación el punto de equilibrio.

⁶⁵ Montenegro, Diego, *Dirección de Mercadotecnia* – Escuela Politécnica Nacional, Abril 2003.

Métodos basados en la competencia

Si bien es cierto que los costos establecen el precio mínimo al que debe venderse un producto, también es cierto que hay que tener en cuenta otras variables y circunstancias, y una de ellas es la competencia.

Los precios se fijan en la competencia de acuerdo a la estrategia de la empresa, sea esta como líder o seguidor. Normalmente las empresas grandes actúan como líderes y establecen los precios, mientras que las pequeñas se sujetan a los precios del mercado por el líder.

Es importante entonces para la empresa conseguir una diferenciación en sus productos sea percibida como importantes por el consumidores y que permita una diferenciación en precios respecto a los consumidores.

Métodos basados en la demanda del mercado

Los métodos que se basan en la demanda del mercado son muy subjetivos ya que se basan en la percepción del cliente, es decir, el valor percibido por el cliente, marca el límite superior de precio. De esta forma, el intervalo del precio debería estar entre el costo del producto, como mínimo y el valor percibido por el cliente como máximo. Este método se subdivide en:

- **Los objetivos de la empresa:** la estrategia de precios debe constituir a la rentabilidad de la empresa en el largo plazo de la línea o líneas de productos, implica entonces que debe establecerse el equilibrio entre los precios de todos los productos. Además la empresa debe aprovechar las distintas elasticidades de la demanda de los diferentes segmentos, aprovechando cualquier situación competitiva favorable.

- **La flexibilidad:** para adaptarse a los cambios de los entornos competitivos.
- **La orientación al mercado:** teniendo en cuenta los comportamientos, hábitos, tendencias, necesidades, etc. Que permitan conseguir una imagen favorable de la empresa, consiguiendo fidelidad o lealtad de los clientes.

3.1.4 Estrategias de Fijación de Precios⁶⁶

Toda empresa al momento de establecer su política de precios es necesario que considere los siguientes factores:

- Seleccionar el objetivo de la fijación de precios.
- Determinar la demanda.
- Estimar costos (fijos, variables)
- Analizar los costos, precios y ofertas de la competencia.
- Escoger un método de fijación de costos.
- Seleccionar el precio final.

⁶⁶ SEQUEIRA Carlos Guillermo, *Curso: Mercadeo I*, Managua, 1999, INCAE.

3.1.5 Estrategias de Precios

Clasif	Sub. Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No Aplicación
ESTRATEGIAS DE PRECIOS	COSTO COMO FACTOR EN LA FIJACION DE PRECIOS	Si los niveles de precios de la competencia establecen el tope, el costo establece el mínimo. Un proveedor no puede vender por mucho tiempo por debajo de los costes de fabricación y todavía seguir operando. Pero una empresa puede optar por vender incurriendo en pérdidas temporalmente con la esperanza de conseguir una posición firme en el mercado y obtener utilidades a medida que el volumen aumenta y disminuyen los costos unitarios	Siempre se debe utilizar esta estrategia ya que la empresas deben manejar un adecuado sistema de costos para ser más competitivas en el mercado Cuando la empresa ser el líder de costos	Cuando en la empresa no se manejan adecuadamente criterios de productividad	Minimización de costos Mejor control de costos Se maneja mejores márgenes de utilidad Adecuado manejo de sistemas de precios	Al momento de adquirir un software para implementar un sistemas de costos, la inversión puede ser alta	Es aplicable ya que la empresa debe manejar un adecuado sistema de costos, lo que le permitirá ser competitivo en el mercado
	DISCRIMINACION DE PRECIOS	El producto podría valer más para algunos clientes que para otros, el vendedor podría vender el mismo producto a diferentes precios a distintos grupos de compradores. De esta manera el vendedores discrimina entre los segmentos de mercado, tratando de maximizar el ingreso que se obtiene cada uno	Cuando la empresa vende un producto o servicio y desea variar en el precio siempre y cuando no exista una diferencia proporcional en los costos	La diferencia proporcional en los costos son elevados	La empresa puede captar otros segmentos de mercado Se puede variar el precio de acuerdo a la localidad, aunque el costo de ofrecer el producto sea el mismo para todos. Los precios pueden variar de acuerdo a las temporadas	Pretender llegar otros segmentos, pueda originar el incremento de costos para la empresa	Esta estrategia no se aplica debido a que Patiño Crespo y Cantos Constructores no hace discriminación de precio para sus clientes.

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Clasif	Sub. Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No Aplicación
ESTRATEGIAS DE PRECIOS	DESCREME FRENTE A PRECIOS DE PENETRACION	<p>Precio de descremado: la pregunta de la fijación de penetración o descreme a menudo surge cuando se desarrolla una estrategia para un nuevo producto. En la modalidad de precios de desceme, el vendedor inicialmente fija un precio elevado y centra sus esfuerzos de mercado en clientes que probablemente valoren más el producto. Luego a medida que se agotan sus fuentes de oportunidades, se reducen los precios, hasta llegar a un mayor grupo de compradores potenciales que no están dispuestos a pagar el precio más elevado.</p>	Se utiliza cuando el producto tiene características especiales o cuando posee altas barreras de ingresos.	Cuando el producto nuevo es común en el mercado	Genera márgenes de ganancias que se puede recuperar la inversión realizada a corto plazo		Esta estrategia no se aplica debido a que existen fuertes barreras de ingreso.
		<p>Precios de introducción: otro método de entrar al mercado es fijando un precio bajo, usualmente esperando penetrar primero que los compradores y establecer una posición dominante en el mercado.</p> <p>También podría esperar lograr reducciones significativas de los costos de manufactura con volúmenes de producción considerables.</p>	Cuando la empresa desea obtener un rápido posicionamiento en el mercado	Cuando la empresa ya esta posicionada en el mercado y su producto se encuentra en la etapa de madurez	Los consumidores tienen preferencia por el producto al tener un precio bajo Se logra captar posicionamiento en el mercado	El producto o servicio no satisface las necesidades del mercado por lo que no tiene acogida	Esta estrategia si es aplicable Promocionar las viviendas haciendo uso de precios especiales por introducción

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Clasif	Sub. Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No Aplicación
ESTRATEGIAS DE PRECIOS	COSTOS DE COMPETIDORES	<p>Usualmente los costos de los competidores constituyen la estimación crucial en la evaluación de las capacidades de los competidores.</p> <p>Los costos de dos tipos de productos competitivos pueden ser útiles. El primero constituye en productos que ya están en el mercado, los objetivos son estimar su poder de permanencia y en segundo lugar el nivel mínimo de los precios de desquite.</p> <p>El otro tipo de productos es el producto competidor que aun ha aparecido y que podría frustrar el futuro de un nuevo producto o eventualmente desplazarlo</p>	Cuando las evaluaciones de los costos del de los competidores y del nuevo producto son útiles	Cuando los costos del nuevo producto son superiores al de la competencia	Las estimaciones de los costos pueden ser a pronosticar los precios de desquite de un producto que se trata de defender y los precios de un producto que trata de conquistar el mercado	<p>El posicionamiento actual de la competencia logra una ventaja competitiva.</p> <p>Los nuevos productos a un mismo precio de la competencia no pueden llamar la atención a los consumidores</p>	Se aplicará esta estrategia debido a que la constructora debe considerar los precios de la competencia para lograr ser competitivos y establecer los precios de sus viviendas en función de ellos.

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

4.1 Distribución

4.1.1 Concepto

Dentro de los objetivos de la Mercadotecnia de adecuarse a las necesidades de los consumidores, la distribución cumple la misión de reducir las disparidades de tiempo, lugar y modo entre la fabricación de los productos y el consumo o compra de los mismos.

4.1.2 Logística

Se cumple a través de las siguientes funciones:

- **Transporte:** todas las actividades necesarias para hacer llegar el producto desde la fábrica hacia los distribuidores o compradores.
- **Almacenamiento:** conjunto de actividades que garantizan el enlace entre el momento de fabricación al lugar de compra.
- **Adecuación:** actividades que permiten disponer el producto según los hábitos de compra, consumo, bien mediante la agrupación de productos especializados o complementarios.

Bajo un punto de vista operativo el producto para llegar del fabricante al consumidor se debe transportar por algún medio. Este medio por el que el producto accede al comprador se denomina canal de distribución.

4.1.3 Estructura de los canales de distribución

- **Canal directo:** Fabricante – Consumidor.
- **Canal corto:** Fabricante – Mayorista – Consumidor.
- **Canal largo:** Fabricante – Mayorista – Detallista – Consumidor.
- **Canal doble:** Fabricante – Agente – Mayorista – Detallista – Consumidor.

Cuadro 1.3 Estructura de los canales de distribución

Canal	Recorrido			
DIRECTO	Fabricante	→		Consumidor
CORTO	Fabricante	→	Detallista	→ Consumidor
LARGO	Fabricante	→	Mayorista → Detallista	→ Consumidor
DOBLE	Fabricante	→	Agente → Mayorista → Detallista	→ Consumidor

Fuente: www.marketing-xxi.com

La estructura vertical de los canales de distribución se refiere a los pasos o etapas por las que debe pasar un producto hasta llegar al comprador y que sirve de base para la clasificación de la longitud del canal. Los intermediarios son:

- **Distribuidor o agente:** se entiende al escalón del canal que se ocupa de la venta a nivel de fabricante. Trabaja con un número reducido de marcas, pudiendo en algunos casos comercializar una sola marca.
- **Mayorista:** comercializa ya una gama más amplia de productos, incluso competitivos entre sí. No detenta exclusividad como los distribuidores y sus compras son menores.

- **Detallista o minoristas:** es el escalón final del canal de distribución, corresponde a los establecimientos que contactan directamente con el comprador y son los de mayor trascendencia.

Justificación de los intermediarios

La existencia de los intermediarios queda justificada en la medida que suponga utilidad para el fabricante y el comprador. Se deriva de los siguientes factores:

- **Reducción de contactos:** un intermediario puede representar a varios productores a la vez, mientras que el fabricante solo puede vender sus propios productos.
- **Reducciones de las disparidades de funcionamiento:** la producción y distribución son actividades dispares.
- **Mejor combinación de la oferta:** la disponibilidad de surtido deja al distribuidor o intermediario en mejores condiciones que el fabricante.
- **Mejor servicio:** la mayor proximidad del distribuidor al comprador y al consumidor, implica que el intermediario conozca mejor las necesidades de estos y pueda atenderlas adecuadamente.

4.1.4 Estrategias de Distribución

Clasif	Sub. Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No Aplicación
ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	ESTRATEGIAS DE CANAL DIRECTO	Es un canal corto, en el cual se realizan negociaciones directas o a través de ventas propias de la compañía, o también se emplean ventas a domicilio, por correspondencia, por televisión, por Internet, sin el empleo de intermediarios	Cuando la empresa cuanta con un personal capacitado en ventas y negociación	No se cuenta con un personal competente No se cuenta con bases necesarias para hacer promoción para la fuerza de ventas	Fácil de guiar y existe un mayor control de los empleados propios que motivan a personas independientes Los clientes valoran una relación directa con la compañía para garantizar el buen servicio y el abastecimiento en tiempos de escasez	Altos costos de capacitación a la fuerza de ventas	Se aplica esta estrategia. La fuerza de ventas estará conformada en un inicio por los miembros de la empresa Se elaborarán calendarios para determinar tiempos específicos para la promoción, duración de la campaña y el tiempo que se concede para la elaboración del lanzamiento
	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN FRENTE A LOS INTERMEDIARIOS	Estrategia de Presión: consiste en orientar prioritariamente los esfuerzos de comunicación y de promoción sobre los intermediarios de forma que los incite a referenciar la marca	Cuando las marcas o productos son nuevos en el mercado	Cuando una marca o producto no se encuentra debidamente posicionado en el mercado	Implica relaciones comerciales emociones con los distribuidores	Altos costos de capacitación a la fuerza de ventas	Se aplicará esta estrategia Patiño Crespo y Cantos Constructores debe iniciar relaciones comerciales con intermediarios que publiciten y comercialicen sus viviendas, como lo son las inmobiliarias, para que se logre que el potencial cliente conozca todos los beneficios que los proyectos habitacionales ofrece, y por consiguiente comercializar los mismos en el mercado de manera más exitosa.

Clasif	Sub. Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Cuando no Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No Aplicación
ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN FRENTE A LOS INTERMEDIARIOS	<p>Estrategia de aspiración (PULL): concentra los esfuerzos de comunicación y de promoción sobre el consumidor final, evitando intermediarios</p>	Cuando se intenta crear una cooperación forzada por parte de los intermediarios	Cuando son productos con precios altos en el mercado	La empresa invierte a largo plazo, se esfuerza en crearse una imagen de marca	Requiere importantes medios publicitarios, para crear demanda y presión sobre la distribución	Se aplicará esta estrategia conjuntamente con la estrategia de los canales directos
		<p>Agentes corredores de mercancía: suministran servicios a cambio de comisiones</p>	Cuando la empresa desea extender sus servicios a nuevos mercados	Cuando la empresa no dispone de los recursos financieros para contratarlos	Proporciona la función de ventas para empresas pequeñas y nuevas	La fuerza de ventas de la empresa queda desplazada	La empresa aplicará esta estrategia si se considera que se puede hacer uso de una inmobiliaria como un canal para promocionar sus conjuntos habitacionales

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

5.1 Promoción

5.1.1 Concepto

La promoción es el último eslabón para conseguir que los componentes del mercado objetivo, los consumidores, adquieran el producto.

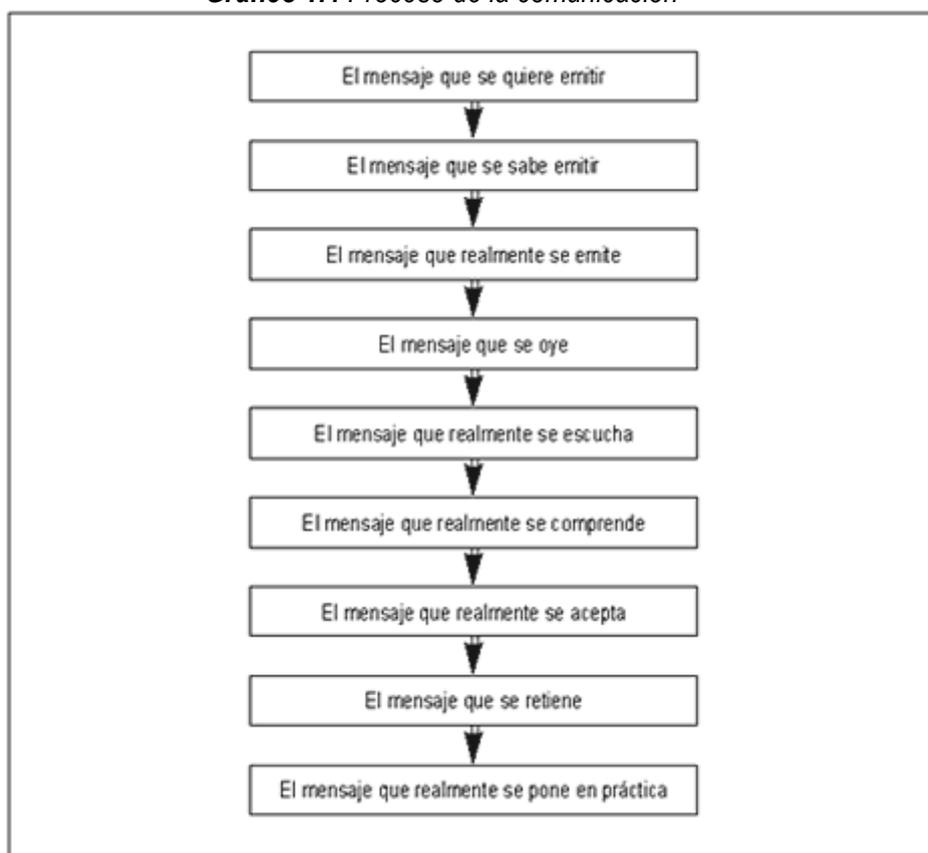
La comunicación hay que entenderla como un proceso orientado y predefinido. Orientado porque tiene que saber en cada momento, qué objetivos de comunicación se pretende y a quién va dirigido el proceso de comunicación. Y es predefinido porque hay que conocer con precisión que actividades y funciones de la empresa van a ser susceptibles de transmitir imagen al mercado y como la va a transmitir en coherencia con los objetivos de comunicación que se pretende.

5.1.2 Proceso de la comunicación

La elección de un buen mensaje es fundamental para que la estrategia de comunicación sea efectiva. Pero elegir el mensaje no siempre es fácil, si tenemos en cuenta el proceso que sigue la comunicación, ya que entre lo que deseamos decir y lo que finalmente se percibe, se sigue un proceso un tanto complejo que obliga a que sea realizado por profesionales.

Este proceso de comunicación pone de manifiesto la necesidad de contar en la organización con un equipo humano especializado en esta área o, en su defecto, con una empresa exterior especializada en comunicación. Nunca la comunicación puede estar al margen de las características y objetivos que definen a la empresa, sino más bien todo lo contrario, la comunicación corporativa debe ser un reflejo de la estrategia empresarial.

Gráfico 1.4 Proceso de la comunicación



Fuente: www.marketing-xxi.com

5.1.3 Mezcla Promocional⁶⁷

Se refiere a la búsqueda de la combinación óptima de medios de promoción para cumplir ciertos objetivos. Una buena mezcla promocional es la parte esencial toda una estrategia de marketing.

La promoción se ha dividido en cuatro seis componentes básicos para su estudio: venta personal, publicidad, promoción de ventas y relaciones públicas, éstos son instrumentos que tratan de influir en el comportamiento del consumidor por un período relativamente corto.

⁶⁷ De la Garza, Mario, *Promoción de Ventas: Estrategias de Mercadólogos a corto plazo*.

- **Venta personal:** es la venta directa a un comprador potencial. Es una presentación personal cara a cara o por medios modernos de telecomunicación como el teléfono. Esta venta puede dirigirse a un intermediario o a un consumidor final.
- **Publicidad:** es un sistema de comunicación impersonal y masivo, pagado por un patrocinador plenamente identificado. Las formas más conocidas de esta actividad son los anuncios de radios y televisión, y los impresos en los medios de comunicación masiva como periódicos y revistas. Comprende también los más modernos correos electrónicos, Internet, e intranet.
- **Promoción de ventas:** es una actividad que tiene como objetivo fundamental la estimulación de ventas, para lo cual se combina con la publicidad a fin de facilitar su meta. Ofrece un incentivo adicional temporal que pretende estimular la demanda. Este concepto también se lo conoce como promoción comercial y está formado por una amplia gama de actividades, concursos, exhibiciones, bonificaciones, muestras gratis, premios y descuentos.
- **Relaciones públicas:** es una serie de actividades de comunicación, cuyo fin es el de crear una imagen positiva de una empresa y sus productos. No tiene un mensaje específico de ventas, los destinatarios del mensaje son los públicos de empresas (accionistas, empleados, consumidores y los miembros de la comunidad en que se halla clavada). Las relaciones públicas tienen muchas formas, como boletines de prensa, reuniones comunitarias y acontecimientos sociales.

5.2 Marketing por Internet⁶⁸

Hoy existe un nuevo medio de comunicación que está revolucionando la economía y la forma de hacer negocios: la Web. Es necesario, sin embargo, que las empresas puedan hacer un buen uso de esta herramienta para poder crecer en un mundo hipercompetitivo.

Con el desarrollo de la segmentación en los productos y el continuo crecimiento de la circulación de la información se ha dado un fenómeno nuevo: el aumento continuo de los mensajes publicitarios y la pérdida de efectividad de los medios tradicionales. Sucede que hoy día la gente se ve bombardeada con infinidad de estímulos, y la mayoría de ellos no llegará siquiera a plantearse en el plano conciente del individuo y pasará desapercibido.

Por este motivo es necesario que para comunicar nuestros productos y servicios y que el mensaje llegue a nuestros potenciales clientes se utilicen las técnicas adecuadas a fin de lograr los objetivos. Internet se presenta, en este sentido, como un canal ideal.

5.3 Posicionamiento⁶⁹

⁶⁸ www.informaticamilenium.com.mx

5.3.1 Concepto

El posicionamiento significa "el lugar que ocupa un producto en la mente de los consumidores, en relación con los de la competencia", el posicionamiento permite mantener en la mente del consumidor las marcas de productos que se comercializan en el mercado. La "posición" de un producto o servicio implica encontrar estrategias que den las mayores ventajas en los mercados seleccionados. El consumidor siempre paga por un valor que percibe.

La estrategia de posicionamiento consiste en definir la imagen que se quiere conferir a la institución o a sus marcas, de manera que su público objetivo comprenda y aprecie la diferencia competitiva de una marca o institución sobre otras. Esta debe apoyarse en la comprensión de cómo el mercado define el valor y escoge entre las distintas ofertas.

5.3.2 Estrategias de Posicionamiento

Hay que tomar en cuenta que el posicionamiento exige que todos los aspectos tangible de producto, plaza, precio y promoción apoyen la estrategia de posicionamiento que se escoja. Para competir a través del posicionamiento existen tres alternativas estratégicas que se describen a continuación:

- Fortalecer la posición actual en la mente del consumidor.
- Apoderarse de la posición desocupada.
- Desposicionar o reposicionar a la competencia.

Se pueden distinguir cinco tipos de acciones para posicionar un producto:

- Por atributos específicos del producto (precio, calidad, duración, etc.).
- Por necesidades que satisfacen (alimentación, confort, abrigo, prestigio).

⁶⁹ Montenegro, Diego, *Dirección de Mercadotecnia* – Escuela Politécnica Nacional, Abril 2003.

- Por los beneficios que presenta (Una crema hidratante de piel, puede tener componentes que actúen como protector solar).
- Para cierta clase de usuarios (bares para un mismo sexo; un reloj Rolex posiciona a una persona en un determinado nivel social; etc.)
- Por comparación con otros productos.

5.3.3 Estrategias de Comunicación

Clasif	Sub. Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No Aplicación
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN	<p>Estrategia de promoción comercial: utilizar los descuentos por caja, el mismo se da por ordenar grandes cantidades de producto a cambio de que el mismo sea colocado en sitios preferenciales de los exhibidores de los detallistas.</p> <p>Estrategia de promoción entre consumidores: se emplea para persuadir a los clientes de que adquieran una marca en particular, aquí se puede encontrar los cupones, paquetes dados por uno, muestras gratuitas, rebajas, concursos, etc.</p> <p>Estrategia de promociones entre usuarios industriales: tiene como finalidad hacer que los clientes creen conciencia del producto y soliciten más</p> <p>Estrategias especiales de publicidad: Consiste en pequeños obsequios que contienen el nombre o logotipo de la compañía y son entregados a los clientes.</p> <p>Estrategia de promociones entre la fuerza de ventas: incluye incentivos a la fuerza de ventas y materiales secundarios como folletos, catálogos, videos para ser usados con posibles clientes</p>	<p>Se puede utilizar para dar a conocer el mercado meta las ofertas, beneficios, del producto o del servicio</p>	<p>Captan atención del consumidor y promocionar información que puede conducir a una compra</p> <p>Ofrecen muchos incentivos para comprar, que se incluyen atractivos que ofrecen más valor a los consumidores</p>	<p>Las repercusiones de la promoción suelen durar poco y no son eficaces para lograr la preferencia por la marca a largo plazo.</p> <p>Requiere fuertes inversiones en comunicación para elevar la tasa de audiencia</p> <p>Los intermediarios lo pueden utilizar mal</p> <p>No son un beneficio inmediato para el consumidor</p> <p>Los intermediarios no colaboran mucho en manejar promociones de cupones, rifas, sorteos, etc.</p>	<p>Si se aplicarán estrategias especiales de publicidad y de promociones entre la fuerza de ventas, como por ejemplo descuentos en los precios en ferias de la vivienda, entrega de obsequios por la compra de una vivienda, comisiones por la venta de la vivienda, etc.</p>

Clasif	Sub. Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No Aplicación
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD	<p>Estrategia de Producto: sirve para dar a conocer al mercado meta un producto y estimular su compra. Aquí se puede desarrollar una publicidad de acción directa estimulando inmediatamente a la decisión de compra o mediante una acción indirecta que cree conciencia de compra del producto.</p> <p>Estrategia de demanda primaria: consiste en crear una demanda para un grupo general de producto y no para uno en particular. Se puede desarrollar una publicidad pionera para introducir un nuevo concepto del producto.</p> <p>Estrategia de demanda selectiva: sirve para crear demanda de determinada marca mediante una publicidad comparativa en que la empresa compara su producto con el de la competencia</p> <p>Consiste en que dos o más compañías compartan gastos de la publicidad.</p> <p>Estrategia a nivel nacional o local: a nivel nacional es aquella desarrollada por los productores o fabricantes de un bien o servicio que acceden a medios masivos para promocionar sus productos, mientras que a nivel local se desarrolla por quienes recurren a medios locales</p>	<p>Se puede utilizar para crear una imagen del producto o servicio a largo plazo</p> <p>Se puede usar para crear una imagen del producto o institución</p> <p>Persuadir al cliente de comprar un producto.</p> <p>Se puede usar para representar las ofertas de producto y revivir ventas que bajan.</p> <p>Cuando la empresa necesita transmitir un mensaje a la comunidad.</p>	<p>Permite que el consumidor conozca la existencia del producto o servicio</p> <p>La publicidad pueda llegar a masas de compradores geográficamente dispersas, a un costo bajo por cada una.</p>	<p>La publicidad solo puede ser una comunicación unilateral con el público y los mismos no sienten la necesidad de prestar atención no de responder</p> <p>Los costos son elevados, dependiendo del tipo de publicidad</p>	<p>Se aplicará la estrategia de producto, con el fin de dar a conocer los beneficios de las viviendas de la constructora</p> <p>Se aplicará la estrategia de demanda selectiva.</p>

Clasif	Sub. Clasif.	Definición	Cuando Utilizarla	Ventajas	Desventajas	Aplicación / No Aplicación
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	RELACIONES PÚBLICAS	Actividades comunicativas que crean actitudes y opiniones positivas respecto a una organización	Cuando la empresa desea transmitir un mensaje a la comunidad	<p>Permiten promocionar el producto a la empresa sin ser pagada por el patrocinador</p> <p>Las relaciones publicas pueden hacer resaltar una empresa o producto</p> <p>Una campaña de relaciones publicas bien concebidas, usada con otros elementos de mezcla de promociones, puede ser eficaz y económica</p>	Es una herramienta que relega de después de publicidad, promoción de ventas ya que los administradores prestan menos atención que por lo regular no está definido	Si se aplicará la estrategia debido que para la empresa es básico mantener una buena relación con sus posibles clientes potenciales
	VENTAS PERSONALES	Es la interacción que se da entre el vendedor y el comprador y el comprador con el propósito de realizar la venta	Cuando la empresa desea transmitir los beneficios y características del producto o servicio que oferta, manteniendo un contacto directo con los consumidores	<p>Permiten dar cabida al trato personal y a la retroalimentación</p> <p>Es una herramienta flexible, es decir que puede modificar su presentación para adaptarse a las necesidades</p> <p>Se centra en clientes potenciales lo cual reduce la pérdida de tiempo</p>	<p>En muchos de los casos los consumidores no poseen tiempo necesario para atender a los vendedores, escuchas todas las características y beneficios que ofrece el producto</p> <p>Las ventas personales son el instrumento para las promociones más costosas para una empresa</p>	Si se aplicará la estrategia, y va ligada estrechamente con la estrategia de canales directos de distribución
	TELEMARKETING	También conocida como venta por teléfono, consiste en entrar en contacto con los posibles consumidores a través del teléfono	Se emplea cuando se trata de productos especiales o promociones	<p>Dar accesoria y asistencia técnica</p> <p>Prospectar a los clientes</p>	<p>Contar con equipos de alta tecnología</p> <p>Contar con controladores de llamadas de entradas y salidas</p> <p>Plataforma de servicios de pre - venta y post - venta</p>	No se aplicara esta estrategia porque la empresa no cuenta con el recurso necesario

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

6.1 Plan Operativo

6.1.1 Concepto

Luego de haber establecido las estrategias de mezcla de mercadeo, se debe realizar un plan operativo o programa de acciones específico, es decir detallar las actividades a desarrollarse en cada estrategia, señalando tiempo y los responsables del cumplimiento de las acciones. El plan operativo debe responder a las siguientes preguntas:

- **¿Qué?:** Que actividades se van a realizar.
- **¿Por qué?:** Justificativos de los programas a realizarse.
- **¿Dónde?:** Donde se va a desarrollar el programa.
- **¿Quién?:** La persona (as) responsables de supervisar y ejecutar los programas.
- **¿Cuándo?:** Establecer fechas de inicio para cada actividad del programa y la duración de las mismas.
- **Recurso:** se establece el costo en que se incurrirá en el desarrollo de las actividades para ejecutar el programa.

6.1.2 Importancia

- Permite tomar conciencia sobre las modificaciones del medio en el cual evoluciona la empresa.
- Permite la utilización de los recursos hacia las actividades que ofrecen mayores oportunidades de desarrollo.
- Favorece la elección y consecución en común de los objetivos definidos para todos los que participan en la gestión de la empresa.
- Permite evaluar la gestión en comparación a los objetivos establecidos.

6.1.3 Perfil Estratégico a adoptarse

Clasif	Sub. Clasif.	Ord.	Justificación	Ideas de Acciones Estratégicas
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO	ESTRATEGIA DE MARCA	A1	Se aplicará esta estrategia ya que se considera oportuno registrar la marca de todos los conjuntos habitacionales de Patiño Crespo y Cantos Constructores	Diseñar un logotipo para cada conjunto habitacional construido Registrar la marca Aplicar el branding
	ESTRATEGIA DE CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	A2	Se aplica esta estrategia, debido a Patiño Crespo y Cantos Constructores debe orientarse a aumentar el desempeño funcional de las viviendas en comparación con la competencia, en cuanto a materiales utilizados, acabados, distribución de las áreas, etc, con el propósito que los compradores paguen por la calidad demostrada.	Determinar el tipo de vivienda a comercializar acorde a las necesidades y preferencias del cliente conocidas en la investigación de mercado realizada. Mejorar los procesos de construcción aplicados. Desarrollar publicidad variada que permita a la empresa comunicar los beneficios que ofrecen sus viviendas Promocionar las viviendas en el mercado de los migrantes
	SERVICIO DE POST-VENTA	A3	Se aplicará esta estrategia, ya que para la empresa es importante conocer la satisfacción de sus clientes y la percepción que tienen después de adquirir una de nuestras viviendas. Hay que considerar que el servicio de post-venta actúa como una herramienta que genera seguridad en el cliente	Proporcionar la información requerida a las diferentes inquietudes de los clientes. La atención debe ser personalizada, haciendo uso de educación, respecto, amabilidad y buena voluntad. Realizar encuestas de satisfacción

Clasif	Sub. Clasif.	Ord.	Justificación	Ideas de Acciones Estratégicas
ESTRATEGIAS DE PRECIOS	SISTEMA DE COSTOS	B1	Se aplicará esta estrategia ya que la empresa debe manejar un correcto sistema de costos, lo que le permitirá ser mas competitiva en el mercado.	<p>Adquirir un sistema de costos de construcción</p> <p>Investigar los precios actuales en el mercado de la competencia</p> <p>Fijar políticas de precios en función de la competencia, la demanda, los consumidores y la rentabilidad que pretende alcanzar la competencia</p> <p>Seleccionar e implementar métodos de fijación de precios.</p> <p>Adquirir e implementar un sistema de control de inventario.</p>
	COMPETENCI A	B2	Usualmente los precios de las viviendas establecidos por los competidores, implican una estimación crucial para la evaluación de los precios que Patiño Crespo y Cantos Constructores aplica para comercializar sus proyectos habitacionales	<p>Sondear los precios de las viviendas de la competencia, con el propósito de lograr comercializar las viviendas de Patiño Crespo y Cantos Constructores a un precio competitivo.</p>

Clasif	Sub. Clasif.	Ord.	Justificación	Ideas de Acciones Estratégicas
ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCION	CANAL DIRECTO	C1	Se aplicará esta estrategia ya que la empresa aplica un canal corto para comercializar sus viviendas, y consiste en realizar negociaciones directas a través de ventas propias de la constructora.	<p>Consolidar la fuerza de ventas de la empresa.</p> <p>Preparar programas de apoyo para consolidar una fuerza de ventas: diseño de presentaciones de ventas, técnicas de negociación, etc.</p> <p>Preparar material de apoyo para las ventas: flyers, manuales de ventas, visitas a la casa modelo, etc.</p> <p>Elaboración de cronogramas para determinar el tiempo específico para la promoción, duración de las ventas, etc.</p>
	ESTRATEGIA DE PRESION	C2	Se aplicará esta estrategia considerando que los esfuerzos de comunicación y de promoción sobre el consumidor final requiere de intermediarios considerando que las viviendas para ser comercializados tienen un precio elevado y requieren de un gran esfuerzo para que puedan ser atendidos por el cliente	<p>Establecer alianzas estratégicas con IFIS para promover y facilitar el financiamiento de las viviendas</p> <p>Establecer relación comercial con inmobiliarias para comercializar las viviendas que la empresa construye</p>

ESTRATEGIA COMUNICACIÓN	C3	<p>Se van a aplicar las siguientes estrategias:</p> <p>Estrategia de aspiración para concentrar los esfuerzos de comunicación y de promoción sobre el consumidor, evitando los intermediarios</p>	<p>Aplicar el plan estratégico de marketing propuesto</p> <p>Desarrollar publicidad variada que informe los beneficios de la empresa</p> <p>Publicitar los proyectos de vivienda de la empresa en ferias de la construcción</p> <p>Consolidar la fuerza de ventas de la empresa</p>
-------------------------	----	--	---

Clasif	Sub. Clasif.	Ord.	Justificación	Ideas de Acciones Estratégicas
ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN	A DE PROMOCIO	D1	Esta estrategia permiten captar la atención del consumidor y proporcionar información que pueda conducir a una compra, además ofrecer muchos incentivos para comprar, ya que se incluyen atractivos que ofrecen mas valor a los consumidores.	<p>Participar en ferias de la construcción para promocionar las viviendas</p> <p>Desarrollar incentivos para comercializar las viviendas: precio de introducción, obsequios, precio especial en fechas exclusivas, etc.</p>
	RELACIONES PUBLICAS	D2	<p>Estas estrategias permiten promocionar el producto o la empresa sin apego por el patrocinador</p> <p>Las relaciones públicas pueden hacer resaltar una empresa o producto</p> <p>Una campaña de relaciones públicas bien concebido, usada con otros elementos de mezcla de promociones, puede ser eficaz y económica</p>	<p>Patrocinar eventos para promocionar no solo las viviendas que construye sino el nombre de la constructora propiamente.</p> <p>Diseñar la página Web de la empresa</p> <p>Realizar eventos sociales para presentar los beneficios que tienen los proyectos de vivienda de la constructora.</p>

ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD	D3	<p>Esta estrategia permite que el cliente conozca la existencia del producto o servicio</p> <p>La publicidad puede llegar a masas de clientes geográficamente dispersas a un costo bajo por cada una</p>	<p>Utilizar como medios publicitarios la prensa escrita</p> <p>Realizar publicidad enfocadas a un cliente potencial como son las amas de casa, quienes tienen el poder de compra</p> <p>Aplicar el cibermarketing, enviando mediante un Web mailing una presentación sobre la calidad sobre las viviendas, sus características y beneficios.</p>
	D4	<p>Esta estrategia permiten dar cabida al trato personal y a la retroalimentación</p> <p>Es un herramienta flexible, es decir que pueda modificar su presentación para adaptarse a las necesidades</p> <p>Se centra en clientes potenciales lo cual reduce la pérdida de tiempo</p>	<p>Aplicarla conjuntamente con las estrategias de canales directos y de aspiración</p> <p>Atender los requerimientos de los clientes, aclarando sus dudas e inquietudes</p> <p>Estimular las ventas mediante incentivos</p> <p>Ofrecer asesoría técnica al cliente (diseño de interiores)</p> <p>Visitas a la casa modelo</p>

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

6.1.4 Matriz de alineamientos de los Objetivos Estratégicos con las Estrategias de Marketing Mix

No.	Tipo de Objetivo	Descripción	ESTRATEGIAS
-----	------------------	-------------	-------------

			PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCION
1	Marketing	Comercializar un conjunto habitacionales, generando para el año 2.008 ingresos de \$1.200.000 para la constructora.	A1, A2, A3	B1, B2	C1, C2, C3	D1, D2, D3, D4
2	Productividad	Incrementar la utilización de la capacidad instalada a un 50% para el primer año de implementado el plan estratégico de Marketing propuesto.	A2	B1		
3	Recursos Humanos	Lograr trabajadores altamente motivados y capacitados mediante la elaboración y ejecución de un plan de capacitación el mismo que contemple por lo menos 40 horas - hombre anual en temas como: Motivación y Relaciones Humanas, Principios de Arquitectura e Ingeniería, ventas y orientación al cliente; el que se ejecutará a partir del primer mes del año 2008	A2			
4	Innovación	Implementar para el año 2.009 nueva tecnología de construcción que permita abaratar los costos de construcción.	A1, A2	B1		
5	Responsabilidad Social	Implementar un departamento de ayuda social, que atienda las necesidades de la mano de obra de la constructora y sus familias.	A1, A2		C2, C3	D2, D3

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

6.1.5 Plan Operativo de Marketing Mix

Clasif	Sub. Clasif.	Ord.	Propósito	Programa de Acción	Responsable	Tiempo		Costo Parcial	Anexo	Acumulado
						Duración	Fecha de Inicio			
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO	ESTRATEGIA DE MARCA	A1	Registrar la marca "Patiño Crespo y Cantos Constructores" y de cada uno de los conjuntos habitacionales construidos	Diseñar un logotipo para cada conjunto habitacional construido Registrar la marca Aplicar el branding	Socios de la Empresa	90 días	02/04/07	\$60	1	\$60
	ESTRATEGIA DE CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	A2	Comercializar las viviendas acorde las exigencias del mercado	Construir las viviendas acorde a las preferencias del cliente. Mejorar los procesos de construcción aplicados. Establecer políticas para de flexibilidad organizacional. Desarrollar publicidad variada que permita a la empresa comunicar los beneficios que ofrecen sus viviendas Ingresar a varios canales de distribución: canal directo, y por intermediarios Promocionar las viviendas en el mercado de los migrantes	Socios de la Empresa	Permanente	04/06/07	\$2.400	2	\$2.460
	SERVICIO DE POST-VENTA	A3	Atender los requerimientos de los clientes después de haber adquirido una vivienda.	Brindar la información requerida a las diferentes inquietudes de los clientes. Realizar encuestas de satisfacción	Socios de la Empresa	52 semanas	02/04/07	\$1.850	3	\$4.310

Clasif	Sub. Clasif.	Ord.	Propósito	Programas de Acción	Responsable	Tiempo		Costo Parcial	Anexo	Acumulado
						Duración	Fecha de Inicio			
ESTRATEGIAS DE PRECIOS	SISTEMA DE COSTOS	B1	Determinar el precio de las viviendas considerando factores como la demanda, competencia, consumidores y rentabilidad de la empresa	Adquirir un sistema de costos de construcción Fijar políticas de precios Seleccionar e implementar métodos de fijación de precios. Adquirir e implementar un sistema de control de inventario.	Socios de la empresa	12 semanas	02/05/07	\$600	4	\$4.910

COMPETENCI A	B2	Fijar un precio competitivo de las viviendas, acorde al impuesto por la competencia.	Sondear los precios de las viviendas de los conjuntos habitacionales de de la competencia Comercializar las viviendas a un precio competitivo.	Socios de la Empresa	1 semana	02/05/07	\$2.970	5	\$7.880
-----------------	----	--	---	----------------------	----------	----------	---------	---	---------

Clasif	Sub. Clasif.	Ord.	Propósito	Programas de Acción	Responsable	Tiempo		Costo Parcial	Anexo	Acumulado
						Duración	Fecha de Inicio			
ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION	CANAL DIRECTO	C1	Aplicar un canal corto para comercializar sus viviendas	Consolidar la fuerza de ventas de la empresa. Preparar programas de apoyo para consolidar una fuerza de ventas Preparar material de apoyo para las ventas: flyers, manuales de ventas, visitas a la casa modelo, etc. Elaboración de calendarios para determinar el tiempo específico para la promoción, duración de las ventas, etc.	Socios de la empresa	24 semanas	03/06/07	\$6.800	6	\$14.680
	INTERMEDIARIOS	C2	Selección de intermediarios	Establecer alianzas estratégicas con IFIS para promover y facilitar el financiamiento de las viviendas Establecer relación comercial con inmobiliarias para comercializar las viviendas que la empresa construye	Socios de la Empresa	Permanente	02/04/07	\$5.000	7	\$19.680

COMUNICACIÓN PUSH PULL	C3	Estrategia de Push Estrategia de aspiración Pull	Aplicar el plan estratégico de marketing propuesto Desarrollar publicidad variada que informe los beneficios de la empresa Publicitar los proyectos de vivienda de la empresa en ferias de la construcción Consolidar la fuerza de ventas de la empresa	Socios de la Empresa	Permanente	02/04/07	\$11.980	8	\$31.660
---------------------------	----	---	--	----------------------	------------	----------	----------	---	----------

Clasif	Sub. Clasif.	Ord.	Propósito	Programas de Acción	Responsable	Tiempo		Costo Parcial	Anexo	Acumulado
						Duración	Fecha de Inicio			
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	ESTRATEGIA DE PROMOCION	D1	Captar la atención del cliente a fin de impulsar la compra de una vivienda	Participar en ferias de la construcción para promocionar las viviendas Desarrollar incentivos para comercializar las viviendas: precio de introducción, obsequios, precio especial en fechas exclusivas.	Socios de la empresa	12 semanas	02/04/07	\$1.815	9	\$33.475
	RR.PP	D2	Hacer uso del poder de la marca, para dar a conocer a Patiño Crespo y Cantos Constructores en el mercado	Patrocinar eventos Aplicar branding	Socios de la empresa	Permanente	02/04/07	\$4.950	10	\$38.425
	ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD	D3	Proporcionar información para dar a conocer los beneficios de las viviendas	Utilizar como medios publicitarios la prensa escrita Realizar publicidad enfocadas a un cliente potencial como son las amas de casa, quienes tienen el poder de compra Aplicar cybermarketing, enviar mediante un Web	Socios de la empresa	Permanente	02/04/07	\$800	11	\$39.225

				mailing una presentación sobre la calidad sobre las viviendas, sus características y beneficios.						
	VENTAS PERSONALES	D4	Centrarse en los clientes potenciales para comercializar las viviendas	<p>Aplicarla conjuntamente con las estrategias de canales directos y de aspiración</p> <p>Atender los requerimientos de los clientes, aclarando sus dudas e inquietudes</p> <p>Estimular las ventas mediante incentivos</p> <p>Ofrecer asesoría técnica al cliente (diseño de interiores)</p>	Socios de la empresa	30 semanas	02/04/07	\$870	12	\$40.095

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

6.1.6 Anexos del Presupuesto del Plan Operativo de Marketing Mix

Anexo 1

Estrategia	Registrar la marca "Patiño Crespo y Cantos Constructores"	
Plan de acción	Aplicar branding en la Constructora	
Duración	90 días	
Fecha de Inicio	2 de abril del 2.007	
Requerimientos	Diseño de los logotipos de cada conjunto habitacional de la empresa	\$60
Total		\$60

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Anexo 2

Estrategia	Comercializar las viviendas acorde las exigencias del cliente	
Plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> - Construir las viviendas acorde a las preferencias del cliente. - Mejorar los procesos de construcción aplicados. - Establecer políticas para de flexibilidad organizacional. - Desarrollar publicidad variada que permita a la empresa comunicar los beneficios que ofrecen sus viviendas - Ingresar a varios canales de distribución: canal directo, y por intermediarios - Promocionar las viviendas en el mercado de los migrantes 	
Duración	Permanentemente	
Fecha de Inicio	4 de junio del 2.007	
Requerimientos	Elaboración de material impresos	\$300
	Elaboración de vallas publicitarias	\$1.500
	Elaboración de maqueta	\$ 300
	Elaboración video conjunto habitacional	\$300
Total		\$2.400

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Anexo 3

Estrategia	Atender los requerimientos de los clientes posterior a la compra de una vivienda.	
Plan de acción	Brindar la información requerida a las diferentes inquietudes de los clientes. Realizar encuestas de satisfacción	
Duración	52 semanas	
Fecha de Inicio	2 de abril del 2.007	
Requerimientos	Preparación encuestas de satisfacción al cliente	\$50
	Teléfono	\$300
	Reparaciones en servicio post venta	\$1.500
Total		\$1.850

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Anexo 4

Estrategia	Implementar un sistema de contabilidad de costos en la constructora	
Plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir un sistema de costos de construcción - Fijar políticas de precios - Seleccionar e implementar métodos de fijación de precios. - Adquirir e implementar un sistema de control de inventario. 	
Duración	90 días	
Fecha de Inicio	1 de mayo del 2.007	
Requerimientos	Sistema de contabilidad de costos	\$300
	Sistema de control de inventario	\$300
Total		\$600

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Anexo 5

Estrategia	Fijar un precio competitivo, acorde al impuesto por la competencia.	
Plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> - Sondear los precios de las viviendas de los proyectos habitacionales de la competencia - Comercializar las viviendas a un precio competitivo 	
Duración	3 semana	
Fecha de Inicio	2 de abril del 2.007	
Requerimientos	Visita a proyectos habitacionales de la competencia	\$630
	Sondeo a la competencia	\$1.500
	Suscripción a los indicadores de la industria	\$840
Total		\$2.970

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Anexo 6

Estrategia	Aplicar un canal corto para comercializar sus viviendas	
Plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar la fuerza de ventas de la empresa. - Elaboración de cronograma para determinar el tiempo específico para la promoción, duración de las ventas, etc. - Preparar material de apoyo para las ventas: flyers, manuales de ventas visitas a la casa modelo, etc - Preparar programas de apoyo para consolidar una fuerza de ventas. 	
Duración	24 semanas	
Fecha de Inicio	3 de junio del 2.007	
Requerimientos	Contratación de personal	\$4.800
	Programas de Capacitación	\$500
	Decoración casa modelo	\$1.500
Total		\$6.800

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Anexo 7

Estrategia	Establecer alianzas estratégicas	
Plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer alianzas estratégicas con IFIS para promover y facilitar el financiamiento de las viviendas - Establecer relación comercial con inmobiliarias para comercializar las viviendas que la empresa construye 	
Duración	Permanente	
Fecha de Inicio	1 de agosto del 2.007	
Requerimientos	Comisión Inmobiliaria	\$5.000
Total		\$5.000

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Anexo 8

Estrategia	Aplicación Estrategia de Push - Pull	
Plan de acción	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar el plan estratégico de marketing propuesto - Desarrollar publicidad variada que informe los beneficios de la empresa - Publicitar los proyectos de vivienda de la empresa en ferias de la construcción - Consolidar la fuerza de ventas de la empresa 	
Duración	Permanente	
Fecha de Inicio	Abril 2007 (primera feria) Junio 2.007 (segunda feria) Septiembre 2.007 (tercera feria)	
Requerimientos	Salón de la vivienda (32\$60 * M2)	\$1.920
	Feria de la construcción (\$80 28M2)	\$2.240
	Construir decoración (\$75 *36M2)	\$2.700
	Gastos en publicidad (por feria \$800)	\$4.500
	Decoración stand	\$200
	Pago Personal	\$420
Total		\$11.980

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Anexo 9

Estrategia	Desarrollar incentivos para comercializar las viviendas	
Plan de acción	- Obsequiar regalos promocionales para los clientes potenciales.	
Duración	12 semanas	
Fecha de Inicio	2 de abril del 2.007	
Requerimientos	Publicidad en postales papel plegable A-3,	\$736
	Publicidad en Calendarios papel couché A-3	\$694
	Publicidad en Stickers Papel adhesivo A-3	\$160
	Publicidad en Esferos	\$150
	Tarjetas de Presentación A4 papel Kimberly	\$75
Total		\$1.815

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Anexo 10

Estrategia	Proporcionar información para dar a conocer los beneficios de las viviendas	
Plan de acción	- Publicitar las viviendas haciendo uso de la prensa escrita.	
Duración	Permanente	
Fecha de Inicio	2 de abril del 2.007	
Requerimientos	Elaboración propaganda de periódico	\$1.800
	Publicidad en revistas (Portal, Hogar, Vistazo)	\$1.182
	Publicidad Programas de televisión	\$1.968
Total		\$4.950

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Anexo 11

Estrategia	Estrategia de Relaciones Públicas	
Plan de acción	- Patrocinar eventos	
Duración	Permanente	
Fecha de Inicio	2 de abril del 2.007	
Requerimientos	Patrocinio Eventos	\$800
Total		\$800

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Anexo 12

Estrategia	Aplicación cibermarketing	
Plan de acción	- Diseño Web mailing	
Duración	52 semanas	
Fecha de Inicio	2 de abril del 2.007	
Requerimientos	Pago diseñador	\$300
	Programador	\$350
	Dominio de Web	\$90
	Hosting	\$50
	Diseño Interface	\$80
Total		\$870

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

CAPÍTULO VI: Presupuesto de Marketing y Evaluación de Beneficios de la Propuesta

1. Presupuesto ⁷⁰

Concepto

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Un presupuesto es la expresión financiera de un plan de marketing encaminado a lograr determinados objetivos. Es la representación numérica del plan de maniobra y define el estado de previsión de ingresos y gastos durante el período de referencia.

Para formular el presupuesto se requiere contar con objetivos claros, identificar todos los costos en materiales, personal e insumos financieros y definir claramente cuales son las áreas y las personas responsables de usar esos recursos.

Importancia

- Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

⁷⁰ BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.

- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Facilitan que los miembros de la organización cuantifiquen en términos financieros los diversos componentes del plan total de acción.
- Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria
- Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

Clasificación de Presupuesto⁷¹

⁷¹ www.aulafacil.com/publicidad7lecc-27.htm.

Los presupuestos se pueden clasificar desde diversos puntos de vista: según la flexibilidad, según el periodo de tiempo que cubren, según el campo de aplicabilidad de la empresa, y según el sector en el cual se utilicen.

Según la flexibilidad

Rígidos, estáticos, fijos o asignados

Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Este tipo de presupuestos se utilizaban anteriormente en el sector público.

Flexibles o variables

Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

Según el periodo de tiempo

A corto plazo

Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.

A largo plazo

Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

Según el campo de aplicación en la empresa

De operación o económicos

Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

- **Presupuestos de Ventas:** Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- **Presupuestos de Producción:** Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.
- **Presupuesto de Compras:** Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.
- **Presupuesto de Costo-Producción:** Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.
- **Presupuesto de flujo de efectivo:** Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.
- **Presupuesto Maestro:** Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".

Financieros

En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Hay dos tipos: el de Caja o Tesorería y el de Capital o erogaciones capitalizables.

- **Presupuesto de Tesorería:** Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente.
- **Presupuesto de erogaciones capitalizables:** Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

Según el sector de la economía en el cual se utilizan

- **Presupuestos del Sector Público**

Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.

- **Presupuestos del Sector Privado**

Son los usados por las empresas particulares,. Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa.

2. Presupuesto de Ventas y Mercadotecnia⁷²

Presupuestos de Ventas

El pronóstico de ventas es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan de utilidades. El hecho de pronosticar las ventas es una tarea que implica mucha incertidumbre. Existe una multitud de factores que afectan las ventas, como las políticas de precio, el grado de competencia, ingreso disponible, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos, las condiciones económicas, etc.

Sin embargo, muchas compañías grandes han desarrollado técnicas muy refinadas para efectuar sus pronósticos y pueden lograr regularmente una realización de ventas de 97% o 98%. La responsabilidad de establecer el presupuesto de ventas queda a cargo del departamento de ventas.

Tanto en este como en los demás presupuestos, el análisis debe realizarse contemplando las tres fases fundamentales: previsión, presupuesto y control.

2.1.1 Previsión de ventas

Es el primer punto a establecer dentro del presupuesto integral, ya que constituye la definición del nivel de actividad en que la empresa va a desenvolverse. La determinación de que productos se van a vender, que cantidades, y a que precios; son algunos de los objetivos prioritarios.

⁷² www.aulafacil.com/publicidad7lecc-27.htm.

Su correcto cálculo facilita a largo plazo la elaboración de un programa de inversiones y financiación; a corto plazo permite la ejecución de un presupuesto de producción en función de una política de inventarios, y la obtención de un presupuesto de compras y de gastos comerciales, así como de gastos financieros.

Presupuesto de ventas, presupongo la cuantificación de los objetivos a alcanzar, como base se adopta el presupuesto anual, aunque su seguimiento obliga a dividirlo mensualmente. La estacionalidad de las ventas influye en el reparto realizado.

El reparto se realizará por áreas geográficas y por vendedores, para lo cual habrá que desarrollar una distribución por nivel porcentual de ocupación de cada área o agente. La presupuestación final que se haga debe efectuarse por productos o líneas de productos.

El conjunto de variables analizadas dará una mezcla de productos heterogéneos con distintos márgenes unitarios, lo que puede ocasionar distorsiones en el margen total aunque se alcance la previsión en términos absolutos de ventas.

Control de ventas, el control efectivo puede realizarse mediante el cálculo de desviaciones entre lo presupuestado y lo real, por períodos, por áreas y vendedores, y por productos.

El presupuesto de ventas se puede resumir así:

Presupuesto de Ventas = volumen ventas estimado x precio unitario esperado

2.2 Presupuesto de Mercadotecnia

El presupuesto de mercadotecnia nos viene determinado por el presupuesto de marketing de la empresa. El presupuesto vendrá influido por una serie de factores:

Estrategia empresarial. La estrategia empresarial y la estrategia de marketing nos guían en la elaboración del presupuesto de publicidad. Algunas empresas mantienen una estrategia de líderes en costes, de forma que tratan de posicionarse como la opción más barata para los consumidores preocupados por el precio. Las empresas que tratan de vender muy barato pueden elegir una estrategia de bajo gasto publicitario

Los objetivos empresariales y de marketing. Por ejemplo si el objetivo es crecer muy rápido en un mercado de consumo competitivo con una marca reconocida, para lograr el objetivo posiblemente será necesario un alto gasto publicitario.

Los competidores y el gasto publicitario que realizan. El esfuerzo publicitario puede variar dependiendo de las acciones de la competencia. Dependiendo de nuestra cuota de mercado y la de los competidores.

El producto que vendemos. Dependiendo del sector en el que nos encontramos y de las características y beneficios que ofrece nuestro producto. Algunos sectores muy competitivos requieren un alto gasto en publicidad si queremos desarrollar una marca.

La situación en el ciclo de vida del producto. Es decir si se trata de un producto en fase de lanzamiento, crecimiento, madurez o declive. El tipo de publicidad y la cantidad de gasto publicitario son distintos.

Teóricamente el gasto publicitario ideal sería la cantidad que hace máxima la rentabilidad empresarial.

Si pudiéramos conocer a los distintos niveles de gasto en publicidad que ventas les corresponden podríamos calcular el gasto publicitario idóneo. Pero en la realidad el cálculo del gasto publicitario que hace máxima la rentabilidad empresarial se ve dificultado por:

Los efectos demorados. El consumidor puede ver hoy el anuncio del automóvil y realizar la compra dentro de un año. Es difícil evaluar los efectos a largo plazo de la publicidad sobre las ventas.

Las múltiples variables que intervienen. Es difícil diferenciar el efecto de la publicidad del resto de las variables que influyen en las ventas. Al realizar un anuncio es complicado diferenciar el efecto del anuncio de otras variables como el comportamiento de la fuerza de ventas, la evolución del mercado, las acciones de los competidores, la actuación de los intermediarios.

Las dificultades de cálculo. No siempre es fácil determinar que ventas corresponden a cada periodo. Si por ejemplo los intermediarios acumulan producto en unas épocas de oferta y los venden en otros es complicado analizar el impacto de la publicidad sobre las ventas a los consumidores.

Es por tanto muy complicado saber que parte de un incremento de las ventas está ocasionado por una campaña de publicidad o por otros factores. Para fijar el presupuesto de mercadotecnia debemos tener en cuenta algunos principios:

Intensidad. Suele ser necesario un gasto mínimo. Si hemos descubierto el elixir de la eterna juventud puede ser suficiente un anuncio, si nos creen, para vender toda la producción. En la mayor parte de las situaciones se precisa un cierto número de repeticiones para que el anuncio se note.

Concentración. La publicidad suele requerir una cierta concentración en el tiempo y en los medios. Es preciso un número mínimo de anuncios concentrados en un periodo de tiempo.

Coordinación. El presupuesto de publicidad debe ser coherente y estar coordinado con el presupuesto de marketing de la empresa. Las diversas partidas del presupuesto de publicidad deben estar coordinadas entre si.

Si usted es un empresario o un profesional, debería tener un plan de marketing para usar como guía de sus actividades comerciales diarias.

Su plan no necesita ser muy elaborado. Tampoco debe estar grabado en la piedra para siempre. Por el contrario, su plan de marketing debería definir específicamente la información clave de su negocio, incluyendo su mercado objetivo y su misión, así como las ideas tácticas y los pasos concretos que usted va a dar para conseguir clientes y/o aumentar sus ventas.

2.2.1 Métodos para Elaborar Presupuestos de Mercadotecnia

Los métodos principales para la elaboración presupuestos son los siguientes:⁷³

Método de porcentaje de ventas. Consiste en examinar cuanto dinero destinan otras empresas de la industria a la publicidad/medios, a la promoción y mercadotecnia total.

Método de tareas. Se intenta preparar un presupuesto que apoye debidamente la actividad de mezcla de mercadotecnia. Para obtener el presupuesto monetario total, hay que estimar los costos de cada ejecución de las acciones de mercadotecnia.

Método Competitivo. Consiste en estimar el presupuesto de mercadotecnia de las empresas de la competencia. Después se comparan los estimados con el presupuesto de

⁷³ HIEBING, Jr ... op. cit ... Pág. 209-210

mercadotecnia de la empresa. Este método podría permitir igualar y hasta superar algunos gastos de la competencia.

2.2.2 Ventajas y Desventajas entre los métodos para elaborar el presupuesto de mercadotecnia.

Las principales ventajas y desventajas de los métodos para elaborar el presupuesto de mercadotecnia son:⁷⁴

Método de porcentaje de ventas

- **Ventaja:** Es muy adecuado si se emplea en una forma que determine un punto de arranque. Además si la compañía no tiene experiencia con los efectos de la mercadotecnia, entonces éste método actuará como una manera de asignar los gastos que deberían ser muy congruentes con los estándares de la industria.
- **Desventaja:** Crea una situación donde las ventas deciden los gastos de mercadotecnia.

Método de tareas

- **Ventaja:** Se supone que mediante un proceso riguroso, se fijaran objetivos difíciles pero realistas, junto con un plan de mercadotecnia para alcanzarlos. Así el presupuesto permitirá alcanzarlos de un modo eficiente pues se analiza cada acción y los recursos óptimos para cumplirlas.

⁷⁴ HIEBING, Jr ... op. cit ... Pág. 210

- **Desventaja:** Un plan agresivo de mercadotecnia dará origen a un presupuesto mas agresivo cuando se aplica este método. Sin embargo no hay prueba real de rentabilidad y factibilidad.

Método competitivo

- **Ventaja:** Ofrece el potencial de una respuesta inmediata frente a las acciones de la competencia.
- **Desventajas:** Resulta difícil estimar los presupuestos de la competencia y además no tiene en cuenta el potencial intrínseco de la empresa.

2.2.3 Presupuesto de Mercadotecnia

El método por el cual se va a proyectar el presupuesto de marketing es el *Método de tareas*. Se intenta preparar un presupuesto que apoye debidamente la actividad de la mezcla de mercadotecnia. Sin embargo hay que considerar que para obtener el presupuesto monetario total, hay que estimar los costos de cada ejecución de las acciones de mercadotecnia.

Para la aplicación de este método, se ha utilizado el siguiente proceso:

- Fijación de los objetivos estratégicos de proyecto.
- Determinados los objetivos, se formulan las estrategias de desarrollo a seguir.
- Basándose en las estrategias de desarrollo se establecen los planes operativos o estrategias de marketing mix.
- En el plan operativo se detallan las actividades que son necesarias realizar para el cumplimiento tanto de estrategias como de los objetivos planteados.
- Las actividades son presupuestadas en base a costos estimados en los que se incurrirá para su ejecución.

A continuación se detalla la distribución mensual del presupuesto de marketing mix, que se ha planteado para este proyecto:

Tabla 2.1 Resumen Presupuesto de Marketing

Requerimientos	Total Parcial	Total Acumulado
ESTRATEGIA DE PRODUCTO		
Diseño de los logotipos de cada conjunto habitacional de la empresa	\$ 60	\$ 60
Elaboración de material impresos	\$ 300	\$ 360
Elaboración de vallas publicitarias	\$ 1.500	\$ 1.860
Elaboración de maqueta	\$ 300	\$ 2.160
Elaboración video conjunto habitacional	\$ 300	\$ 2.460
Preparación encuestas de satisfacción al cliente	\$ 50	\$ 2.510
Teléfono	\$ 300	\$ 2.810
Reparaciones en servicio post venta	\$ 1.500	\$ 4.310
ESTRATEGIA DE PRECIO		
Sistema de contabilidad de costos	\$ 300	\$ 4.610
Sistema de control de inventario	\$ 300	\$ 4.910
Visita a proyectos habitacionales de la competencia	\$ 630	\$ 5.540
Sondeo a la competencia	\$ 1.500	\$ 7.040
Suscripción a los indicadores de la industria	\$ 840	\$ 7.880
ESTRATEGIA DE PLAZA		
Contratación de personal	\$ 4.800	\$ 12.680
Programas de Capacitación	\$ 500	\$ 13.180
Decoración casa modelo	\$ 1.500	\$ 14.680
Comisión Inmobiliaria	\$ 5.000	\$ 19.680
Salón de la vivienda (32\$60 * M2)	\$ 1.920	\$ 21.600
Feria de la construcción (\$80 28M2)	\$ 2.240	\$ 23.840
Construir decoración (\$75 *36M2)	\$ 2.700	\$ 26.540
Gastos en publicidad (por feria \$800)	\$ 4.500	\$ 31.040
Decoración stand	\$ 200	\$ 31.240
Pago Personal	\$ 420	\$ 31.660
ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN		
Publicidad en postales papel plegable A-3,	\$ 736	\$ 32.396
Publicidad en Calendarios papel couché A-3	\$ 694	\$ 33.090
Publicidad en Stickers Papel adhesivo A-3	\$ 160	\$ 33.250
Publicidad en Esferos	\$ 150	\$ 33.400
Tarjetas de Presentación A4 papel Kimberly	\$ 75	\$ 33.475
Elaboración propaganda de periódico	\$ 1.800	\$ 35.275
Publicidad en revistas (Portal, Hogar, Vistazo)	\$ 1.182	\$ 36.457
Publicidad Programas de televisión	\$ 1.968	\$ 38.425
Patrocinio Eventos	\$ 800	\$ 39.225
Pago diseñador	\$ 300	\$ 39.525
Programador	\$ 350	\$ 39.875
Dominio de Web	\$ 90	\$ 39.965
Hosting	\$ 50	\$ 40.015
Diseño Interface	\$ 80	\$ 40.095

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

2.2.4 Análisis Presupuesto de Marketing

Se han elaborado dos tipos de índices, con el propósito de conocer cual es la asignación de las ventas totales que Patiño Crespo y Cantos Constructores va a realizar para la elaboración y ejecución del Plan de Marketing que se ha propuesto.

$$\text{Presupuesto de marketing en relación a las ventas} = \frac{\text{Cto Plan de MK}}{\text{Ventas Netas Presupuestadas}}$$

Detalle	Valor
Ventas Presupuestadas	\$1.200.000
Utilidad Neta Esperada	\$331.521
Costo de Plan de Marketing	\$40.095
Presupuesto del Plan de Marketing en relación a las ventas	3,34%
Presupuesto del Plan de Marketing en relación a la utilidad	12,09%

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Concepto	Valor	%
Producto	\$4.310	10,75%
Precio	\$3.570	8,90%
Plaza	\$23.780	59,31%
Comunicación	\$8.435	21,04%
Total Plan de Marketing	\$40.095	100,00%

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

El presupuesto del plan de marketing para Patiño Crespo y Cantos Constructores, representa del total de las ventas presupuestadas el 3,34%. Cabe mencionar que del costo total del plan de marketing \$40.095; el 59.31% se destina para cubrir los gastos de las estrategias de distribución, mientras que el 21,04% se destina a desarrollar estrategias de comunicación.

3.1 Evaluación de Beneficios del Proyecto

3.1.1 Introducción

En el presente Plan Estratégico de Marketing no se elaborará una evaluación económica ni financiera rigurosa, se realizará una evaluación de los beneficios que se obtendrán una vez aplicada la presente propuesta, para lo cual se utilizará la elaboración de flujos de caja, estado de resultados y análisis del retorno de la inversión.

3.1.2 Estructura

La estructura de la evaluación del presente Plan Estratégico de Marketing es la siguiente:

1. Elaboración de los **flujos de caja** mensuales, para el período de aplicación del proyecto (un año), en las siguientes situaciones: Sin aplicación del proyecto, Con aplicación del proyecto y Comparación y análisis de los resultados.
2. Elaboración de **estados de resultados anuales**, proyectados para el fin del período de aplicación del proyecto para las siguientes situaciones: Sin aplicación del proyecto, Con aplicación del proyecto y Comparación y análisis de los resultados.
3. Realizar un **análisis de sensibilidad**, se realizará una definición de escenarios: pesimista, optimista y esperado en función del pronóstico de ventas.

4.1 Flujos De Caja⁷⁵

4.1.1 Concepto

El efectivo o tesorería se reconoce universalmente por ser el más líquido de los activos, es el que proporciona a una organización el mayor grado de liquidez y flexibilidad de elección, por tanto no es de extrañar que le flujo de caja presente el principio y el fin del ciclo de operación.

Las actividades de una empresa encaminadas a la obtención de utilidad requieren de la conversión del efectivo en diversos activos, inventarios, que a su vez se convierten en cuentas por cobrar como parte del proceso de ventas. Los resultados de la operación se realizan definitivamente cuando el proceso de cobro devuelve la corriente de efectivo a la entidad de forma que pueda iniciarse un nuevo ciclo presumiblemente con potencial de beneficio.

Se puede definir al flujo de efectivo como un pronóstico de entradas y salidas de efectivo que diagnostica los faltantes o sobrantes futuros, y en consecuencia obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación – obtención de faltantes. Para una empresa es vital contar con información oportuna acerca del comportamiento de sus flujos de efectivo ya que le permite una administración óptima de su liquidez y evitar problemas serios por falta de ella, que pueden ocasionar hasta la quiebra y la intervención por parte de los acreedores sobre todo en una época en la cual el recurso más escaso y caro es el efectivo.

⁷⁵ Colegio de Contadores Públicos de Pichincha, Seminario Flujo de Efectivo, 2005.

4.1.2 Importancia

El objetivo de este estado es presentar información pertinente y concisa, relativa a los ingresos y desembolsos de efectivo de una actividad económica durante un periodo para que los usuarios de los estados financieros tengan elementos adicionales para examinar la capacidad de la entidad para generar flujos futuros de efectivo, evaluar la capacidad para cumplir con sus obligaciones, determinar el financiamiento interno y externo, analizar los cambios presentados en el efectivo, y establecer las diferencias entre la utilidad neta y los recaudos y desembolsos.

Se deberá mostrar de manera clara la variación que ha tenido el efectivo durante el periodo frente a las actividades de:

- **Operación:** Aquellas que afectan los resultados de la empresa, están relacionadas con la prestación de servicios. Los flujos de efectivo son generalmente consecuencia de las transacciones de efectivo y otros eventos que entran en la determinación de la utilidad neta.
- **Inversión:** Incluyen el otorgamiento y cobro de préstamos, la adquisición y venta de inversiones y todas las operaciones consideradas como no operacionales.
- **Financiación:** determinados por la obtención de recursos de los propietarios y el reembolso de rendimientos. Se consideran todos los cambios en los pasivos y patrimonio diferentes a las partidas operacionales.

4.1.3 Métodos para elaborar Flujos de Efectivo

- **Método Directo.-** revela las principales clases de ingresos y pagos brutos en efectivo, proporciona información de utilidad al estimar los flujos de efectivo en el futuro y que no este disponible bajo el método indirecto.
- **Método Indirecto.-** la utilidad o pérdida neta es ajustado por efectos de transacciones que no son de naturaleza efectivo, cualquier acumulación de ingresos o pagos en efectivo por las operaciones y partidas de ingresos o gastos asociados con los flujos de efectivo por inversión y financiamiento.

A continuación se presenta el Flujo de caja anual de Patiño Crespo y Cantos Constructores antes y después de la aplicación del proyecto:

**PATIÑO CRESPO Y CANTOS CONSTRUCTORES
FLUJO DE CAJA SIN PROYECTO EN DOLARES**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas (30% entrada)	46.564,90	55.877,88	58.615,90	61.488,08	64.500,99	67.661,54	64.346,12	68.528,62	72.982,98	78.456,71	83.556,39	79.462,13
(-) Costo de ventas	4.756,00	4.989,10	5.233,56	5.490,01	5.759,02	6.041,21	5.745,19	6.118,63	6.516,34	7.005,06	7.460,39	7.094,83
(=) Utilidad bruta en ventas	41.808,90	50.888,78	53.382,33	55.998,07	58.741,97	61.620,33	58.600,93	62.410,00	66.466,64	71.451,64	76.096,00	72.367,30
(+) Ingresos no operacionales	404,75	755,23	1.305,97	1.956,84	2.757,92	3.258,59	3.909,47	4.510,28	5.261,29	5.962,23	6.412,83	6.963,57
Total Ingresos	42.213,65	51.644,01	54.688,30	57.954,91	61.499,89	64.878,92	62.510,40	66.920,28	71.727,93	77.413,87	82.508,83	79.330,87
Total Gastos	3.684,99	3.769,99	3.861,79	3.952,06	4.055,86	4.159,33	4.294,22	4.449,36	4.627,76	4.832,93	5.068,87	5.340,20
(-) Gastos Administrativos	1.220,00	1.220,00	1.220,00	1.220,00	1.220,00	1.220,00	1.220,00	1.220,00	1.220,00	1.220,00	1.220,00	1.220,00
Sueldos Personal Administrativo	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Gastos Operacionales	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
(-) Gastos de Ventas	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00
Sueldos	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Gastos Operacionales	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00
(-) Gastos de Marketing	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
(-) Gastos financieros	424,99	509,99	601,79	692,06	795,86	899,33	1.034,22	1.189,36	1.367,76	1.572,93	1.808,87	2.080,20
(=) SALDO FINAL DE CAJA	38.528,66	47.874,02	50.826,52	54.002,85	57.444,03	60.719,59	58.216,18	62.470,92	67.100,17	72.580,95	77.439,96	73.990,67
SALDO FINAL DE CAJA ACUM.	38.528,66	86.402,68	137.229,20	191.232,05	248.676,08	309.395,68	367.611,86	430.082,78	497.182,95	569.763,89	647.203,86	721.194,53

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

PATIÑO CRESPO Y CANTOS CONSTRUCTORES FLUJO DE CAJA CON PROYECTO EN DOLARES

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas (30% entrada)	79.013,84	82.885,52	86.946,91	91.207,31	95.676,47	100.364,62	95.446,75	101.650,79	108.258,09	116.377,45	123.941,98	117.868,82
Costo de ventas	4.756,00	4.989,10	5.233,56	5.490,01	5.759,02	6.041,21	5.745,19	6.118,63	6.516,34	7.005,06	7.460,39	7.094,83
(-) Utilidad bruta en ventas	74.257,84	77.896,43	81.713,35	85.717,30	89.917,45	94.323,41	89.701,56	95.532,16	101.741,75	109.372,38	116.481,59	110.773,99
(=) Ingresos no operacionales	404,75	755,23	1.305,97	1.956,84	2.757,92	3.258,59	3.909,47	4.510,28	5.261,29	5.962,23	6.412,83	6.963,57
(+) Total Ingresos	74.662,59	78.651,66	83.019,32	87.674,14	92.675,37	97.582,00	93.611,03	100.042,44	107.003,04	115.334,61	122.894,42	117.737,56
Total Gastos	3.684,99	3.769,99	3.861,79	3.952,06	4.055,86	4.159,33	4.294,22	4.449,36	4.627,76	4.832,93	5.068,87	5.340,20
Gastos Administrativos	1.220,00	1.220,00	1.220,00	1.220,00	1.220,00	1.220,00	1.220,00	1.220,00	1.220,00	1.220,00	1.220,00	1.220,00
(-) Sueldos Personal Administrativo	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Gastos Operacionales	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
Gastos de Ventas	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00	840,00
(-) Sueldos	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Gastos Operacionales	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00
Gastos de Marketing	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00
(-) Gastos financieros	424,99	509,99	601,79	692,06	795,86	899,33	1.034,22	1.189,36	1.367,76	1.572,93	1.808,87	2.080,20
(=) SALDO FINAL DE CAJA	70.977,60	74.881,67	79.157,53	83.722,09	88.619,51	93.422,67	89.316,81	95.593,08	102.375,28	110.501,69	117.825,55	112.397,37
SALDO FINAL DE CAJA ACUM.	70.977,60	145.859,27	225.016,80	308.738,89	397.358,40	490.781,07	580.097,88	675.690,96	778.066,25	888.567,93	1.006.393,49	1.118.790,85

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

4.1.4 Análisis de Resultados de Flujo de Caja

A continuación se detalla un cuadro resumen de los resultados obtenidos del flujo de caja mensual con y sin proyecto:

Concepto	Sin proyecto	Con proyecto	Diferencia	Incremento
Flujo Caja anual	\$721.194,53	\$1.118.790,85	\$297.756,32	41,28%

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Según los datos del flujo de caja reales se puede observar que el resultado es positivo, lo que significa que Patiño Crespo y Cantos Constructores dispone de buena liquidez durante el año.

Si se pone en marcha el plan de marketing propuesto, se estima que Patiño Crespo y Cantos Constructores va a tener un incremento del 41,28% de liquidez, en relación al flujo de caja generado por la constructora sin la ejecución del mismo.

5.1 Estado de Resultado⁷⁶

5.1.1 Concepto

Es un informe que presenta de forma ordenada las cuentas de ingresos y gastos, para determinar el resultado económico de una empresa, obtenido durante el período determinado (un año). El estado de resultados determinará una serie de resultados positivos o negativos, producto de las actividades operativas y financieras de la distribución durante los cinco primeros años.

El estado de resultado consta de:

4. Encabezamiento
5. Contenido del estado
6. Firma de contador y Gerente General.

Cuando se trata de Estado de Resultados proyectados, este se sustenta en estimaciones de ingresos, costos y gastos, que elaborados objetivamente, permitirán determinar la utilidad, la relación costo de ventas/ventas totales, rentabilidad y sobre los resultados se puede calcular el Flujo Neto de Caja, que servirá para aplicar criterios de evaluación de proyectos que a su vez explicarán la viabilidad o no del proyecto.⁷⁷

⁷⁶ Zapata, Pedro, Contabilidad General, Tercera Edición

⁷⁷ Meneses, Edilberto, Preparación y Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición.

5.1.2 Importancia

Los Estados de Resultados permiten que los accionistas, socios y clientes tanto externos como internos de la empresa tengan conocimiento de los ingresos y egresos que se han presentado en el ejercicio económico de la institución en un periodo de tiempo.

Generalmente se utilizan los estados de resultados para calcular fácilmente la relación entre las ventas netas, el costo de ventas, margen de utilidad bruta, los gastos y el beneficio neto.

5.1.3 Importancia de Elaborar Estados de Resultados Projectados

Además de servir para la planeación y la información, los presupuestos y los estados financieros pueden ayudara al directos de finanzas a controlar y vigilar las operaciones. La forma mas común es el análisis de razones para medir el comportamiento en áreas generales como son la liquidez de la empresa, su capacidad de pago a corto plazo, la rentabilidad, la capacidad de pago a largo plazo y el uso del activo.

La elaboración de estados de resultados permite definir la utilidad que puede percibir la empresa a través de estimaciones en ventas, costos y gastos durante el periodo que se ejecuta el proyecto, permitiendo situar a la empresa en diferentes escenarios que permitan establecer acciones preventivas y correctivas.

PATIÑO CRESPO Y CANTOS CONSTRUCTORES

Estado de Resultados sin proyecto

	Parcial	Subtotal	Total
Ventas Netas			\$ 673.954,25
(-) Costo de Ventas			\$ 336.977,12
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			\$ 336.977,12
(-) Gastos Administrativos		\$14.640,00	
Sueldos del personal Administrativo	\$6.000,00		
Gasto de Operación	\$8.640,00		
(-) Gasto de Ventas		\$24.480,00	
Sueldos del personal de Ventas	\$3.600,00		
Gastos de Operación	\$6.480,00		
Publicidad	\$14.400,00		
UTILIDAD OPERACIONAL			\$ 297.857,12
(-) Gastos Financieros	\$12.977,35		
(+) Ingresos Financieros	\$70.000,00		
(+) Otros Ingresos	\$43.458,97		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION TRABAJADORES			\$398.338,74
(-) 15% Utilidad Trabajadores			\$59.750,81
Utilidad antes de impuestos			\$338.587,93
(-) 25% Impuesto Renta			\$84.646,98
Utilidad antes de reservas			\$253.940,95
(-) 10% Reservas			\$25.394,09
UTILIDAD NETA			\$228.546,85

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

PATIÑO CRESPO Y CANTOS CONSTRUCTORES

Estado de Resultados con proyecto

	Parcial	Subtotal	Total
Ventas Netas			\$1.200.000,00
(-) Costo de Ventas			\$600.000,00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			\$600.000,00
(-) <i>Gastos Administrativos</i>		\$14.640,00	
Sueldos del personal Administrativo	\$6.000,00		
Gasto de Operación	\$8.640,00		
(-) <i>Gasto de Ventas</i>		\$24.480,00	
Sueldos del personal de Ventas	\$3.600,00		
Gastos de Operación	\$6.480,00		
Publicidad	\$14.400,00		
UTILIDAD OPERACIONAL			\$560.880,00
(-) Gastos Financieros	\$ 12.977,35		
(+) Ingresos Financieros	\$ 70.000,00		
(+) Otros Ingresos	\$ 43.458,97		
UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PARTICIPACION TRAB			\$661.361,62
(-) 15% Utilidad Trabajadores			\$99.204,24
Utilidad antes de impuestos			\$562.157,38
(-) 25% Impuesto Renta			\$140.539,34
Utilidad antes de reservas			\$421.618,03
(-) 10% Reservas			\$42.161,80
UTILIDAD NETA			\$379.456,23

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

5.1.4 Análisis de Resultados del Estado de Pérdidas y Ganancias

A continuación se detalla un cuadro resumen de los resultados obtenidos del Estado de Pérdidas y Ganancias

Concepto	Sin proyecto	Con proyecto	Diferencia	Incremento
Utilidad Neta	\$228.546,85	\$379.456,23	\$150.909,38	66,03%

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

En la proyección del estado de resultados se aprecia que sin la aplicación del proyecto la Constructora ha generado utilidades, de \$228.546,85; si se llega a aplicar la propuesta de marketing planteada, la constructora podría incrementar sus utilidades en un 66,03%, lo que sustenta la necesidad de la aplicación del presente proyecto, ya que es importante que Patiño Crespo y Cantos Constructores, incremente sus ventas para obtener una mayor rentabilidad.

Análisis de Sensibilidad⁷⁸

Concepto

Permite conocer el impacto que tendrán las diversas variables en la rentabilidad del proyecto. Si el resultado es “sensible” significa que los criterios de evaluación se ven afectados en igual proporción al incremento/disminución de la variable, si el resultado del análisis es “muy sensible”, se da cuando los criterios de evaluación se afectan más que proporcionalmente de incremento/disminución de la variable, ante cual amerita el planteamiento de estrategias para evitar el impacto negativo de cada una de las variables.

Concepto de Escenarios

El concepto de escenarios integra el lugar, las relaciones que en el mismo se da, las personas involucradas y en general todo el contexto implicado.

La planeación por escenarios es una metodología basada en la creación de situaciones posibles acerca del futuro, el proceso en la creación de escenarios crea una gama de técnicas a investigar, analizar ideas, describir acontecimientos, en su intento de plasmar en forma narrativa todos aquellos eventos que definen los linderos de los terrenos competitivos en el cual se desarrolla la empresa.

⁷⁸ Meneses, Edilberto, Preparación y Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición.

Importancia de Fijarse Escenarios

Generalmente se usa como herramienta de planeación por las siguientes razones:

- Integra el conocimiento del grupo de personas ya que permite construir una fuerte estructura para compartir iniciativas de una amplia variedad de personas y convertirlas en el recurso valioso e innovador.
- Permite a los miembros de la organización generar ideas, explotando sus planteamientos y los saca de la rutina laboral.
- Resalta interrelaciones entre las fuerzas y eventos del entorno exterior, que no serían evidentes usando otros métodos de análisis.

Tipos de Escenarios

- **Escenario pesimista:** es aquel en donde las variables del entorno influyen de manera negativa para la empresa y crea una situación adversa para la misma.
- **Escenario esperado:** aquel en donde las variables del entorno no influyen de manera negativa, para la empresa y se crea una situación esperada, de acuerdo a las expectativas del entorno planteadas.
- **Escenario optimista:** aquel en donde las variables del entorno influyen de una manera positiva para la empresa y crea una situación favorable para la misma.

Identificación de Escenarios para la evaluación del Proyecto

	Pesimista	Esperado	Optimista
Sin proyecto	\$572.861,11 -15%	\$ 673.954,25	\$775.047,39 +15%
Con Proyecto	\$1.020.000 -15%	\$ 1.200.000	\$1.380.000 +15%

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Condiciones de los escenarios

Escenario Pesimista	Escenario Optimista
<ul style="list-style-type: none"> • El precio del hierro y del cemento se incrementa, impidiendo el crecimiento de la industria de la construcción. • La economía del país puede presentar problemas por la incertidumbre política. • Existencia de inestabilidad política generadas por pugnas de poder y decisiones erróneas del gobierno de turno. • Baja demanda de viviendas. • Problemas por malas negociaciones del ALCA • Las ventas decrecen en un 15% 	<ul style="list-style-type: none"> • El precio del hierro y del cemento no se incrementa, lo que permite el crecimiento de la industria de la construcción. • Franca reactivación de la economía del país. • Estabilidad política por la inexistencia de pugnas de poder. • Demanda de viviendas en franco crecimiento • Expectativas positivas por acuerdo del ALCA. • Las ventas crecen en un 15%

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Estado de Resultados con los diferentes escenarios sin proyecto

	Pesimista	Optimista
Ventas Netas	\$572.861,11	\$775.047,39
(-) Costo de Ventas	\$286.430,56	\$387.523,70
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$286.430,56	\$387.523,70
(-) Gastos Administrativos	\$14.640,00	\$14.640,00
Sueldos del personal Administrativo	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Gasto de Operación	\$8.640,00	\$ 8.640,00
(-) Gasto de Ventas	\$24.480,00	\$24.480,00
Sueldos del personal de Ventas	\$ 3.600,00	\$3.600,00
Gastos de Operación	\$ 6.480,00	\$6.480,00
Publicidad	\$14.400,00	\$14.400,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$247.310,56	\$348.403,70
(-) Gastos Financieros	\$12.977,35	\$12.977,35
(+) Ingresos Financieros	\$70.000,00	\$70.000,00
(+) Otros Ingresos	\$43.458,97	\$43.458,97
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION TRABAJADORES	\$347.792,18	\$448.885,32
(-) 15% Utilidad Trabajadores	\$52.168,83	\$67.332,80
Utilidad antes de impuestos	\$295.623,35	\$381.552,52
(-) 25% Impuesto Renta	\$73.905,84	\$95.388,13
Utilidad antes de reservas	\$221.717,51	\$286.164,39
(-) 10% Reservas	\$22.171,75	\$28.616,44
UTILIDAD NETA	\$199.545,76	\$257.547,95

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Estado de Resultados con los diferentes escenarios con proyecto

	Pesimista	Optimista
Ventas Netas	\$1.020.000,00	\$1.380.000,00
(-) Costo de Ventas	\$510.000,00	\$690.000,00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$510.000,00	\$690.000,00
(-) Gastos Administrativos	\$14.640,00	\$14.640,00
Sueldos del personal Administrativo	\$6.000,00	\$6.000,00
Gasto de Operación	\$8.640,00	\$8.640,00
(-) Gasto de Ventas	\$24.480,00	\$24.480,00
Sueldos del personal de Ventas	\$3.600,00	\$3.600,00
Gastos de Operación	\$6.480,00	\$6.480,00
Publicidad	\$14.400,00	\$14.400,00
UTILIDAD OPERACIONAL	\$470.880,00	\$650.880,00
(-) Gastos Financieros	\$12.977,35	\$12.977,35
(+) Ingresos Financieros	\$70.000,00	\$70.000,00
(+) Otros Ingresos	\$43.458,97	\$43.458,97
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACION TRABAJADORES	\$571.361,62	\$751.361,62
(-) 15% Utilidad Trabajadores	\$85.704,24	\$112.704,24
Utilidad antes de impuestos	\$485.657,38	\$638.657,38
(-) 25% Impuesto Renta	\$121.414,34	\$159.664,34
Utilidad antes de reservas	\$364.243,03	\$478.993,03
(-) 10% Reservas	\$36.424,30	\$47.899,30
UTILIDAD NETA	\$327.818,73	\$431.093,73

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Descripción y análisis de los diferentes escenarios

Para el presente análisis se realizaron Estados de Resultados para los diferentes escenarios: esperados, optimista y pesimista, con la aplicación y sin la aplicación del presente proyecto, los resultados se detallan a continuación en el siguiente cuadro:

Sin proyecto			Con proyecto		
Esperado	Pesimista	Optimista	Esperado	Pesimista	Optimista
\$228.546,85	\$199.545,76	\$257.547,95	\$379.456,23	\$327.818,73	\$431.093,73

Elaborado por: Maylín Mahauad Coronel

Los estados de resultados de Patiño Crespo y Cantos Constructores muestran una rentabilidad atractiva, considerando que si se aplica el plan estratégico de marketing planteado, la utilidad del escenario esperado frente a la utilidad obtenida con las ventas del escenario optimista tiene un crecimiento del 13,61%, tomando en cuenta que la situación del macroambiente relativamente estable y por el crecimiento que muestra desde los últimos años la industria de la construcción.

En el escenario pesimista, se considera un decrecimiento del 13,61% en relación con el escenario esperado con la aplicación del presente proyecto, situación que se podría presentarse por circunstancias inesperadas y negativas que impidan el normal funcionamiento de la empresa y como consecuencia disminuyan las ventas de la misma.

Sin embargo con la aplicación del plan estratégico de marketing desarrollado en el escenario pesimista se tendrá una utilidad de \$327.818,73 la cual es mayor a la utilidad generada por la constructora, inclusive si no se aplica el proyecto.

7.1 Retorno De La Inversión⁷⁹

7.1.1 Concepto

⁷⁹ Meneses, Edilberto, Preparación y Evaluación de Proyectos, Cuarta Edición.

El análisis de retorno de la inversión es la evaluación del tiempo en el que se va a recuperar la misma y los beneficios que se van a obtener así como también el riesgo en el que va a incurrir la empresa.

7.1.2 Métodos a Utilizar

Los métodos a utilizar para el análisis del retorno de la inversión son: Tasa Interna de Retorno, Valor Actual Neto y Razón Costo Beneficio, además se debe analizar la tasa mínima aceptable de rendimiento y el payback.

- **Tasa mínima aceptable de rendimiento**

La tasa mínima de rendimiento es la tasa de oportunidad del mercado o el costo de capital de las fuentes que financian el proyecto.

Para el cálculo del TMAR se ha considerado la tasa de inflación acumulada y la tasa de interés activa, cuyos datos fueron obtenidos de la página del Banco Central del Ecuador: www.bce.fin.ec del día 05 de marzo de 2007:

:

$$TMAR = Tasa\ Inflacionaria + Tasa\ Activa$$

$$TMAR = 2.7 + 9.26$$

$$TMAR = 11,96$$

7.1.2.1 Método de la Tasa Interna de Retorno

Se define como la tasa de descuento que hace que el valor presente neto sea cero, es decir, que el valor presente de los flujos de caja que genere el proyecto sea exactamente igual a la inversión realizada.

La TIR representa la rentabilidad obtenida en proporción directa al capital invertido. Un proyecto debe considerarse bueno cuando su TIR es superior a la tasa de rendimiento mínima requerida para los proyectos. La fórmula que se aplica para el cálculo es la siguiente:

$$TIR = \frac{FCN_1}{(1+r)^1} + \frac{FCN_2}{(1+r)^2} + \frac{FCN_3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{FCN_n}{(1+r)^n}$$

MESES	FNC	INVERSION INICIAL
0		-163.366,80
1	38.528,66	
2	47.874,02	
3	50.826,52	
4	54.002,85	
5	57.444,03	
6	60.719,59	
7	58.216,18	
8	62.470,92	
9	67.100,17	
10	72.580,95	
11	77.439,96	
12	73.990,67	
TIR		30%

Conclusión:

Se puede observar que la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 30%, la misma que se calculó en base a los flujos mensuales proyectados. La Tasa Interna de Retorno es mayor que el costo promedio ponderado del capital (TIR > TMAR), por lo que se recomienda ejecutar la propuesta planteada, debido a que el proyecto genera mayor rentabilidad que una inversión alternativa.

7.1.2.2 Método del Valor Actual Neto

El valor presente de los flujos que genera un proyecto menos la inversión, puede representar un valor negativo, la inversión no es recomendable, si la diferencia es cero o positiva la inversión es aceptable.

El valor actual o valor presente, son calculados mediante la aplicación de una tasa de descuento, de uno o varios flujos de tesorería que se espera recibir en el futuro, es decir, es la cantidad de dinero que sería necesaria invertir hoy para que, a un tipo de interés dado, se obtuviera los flujos de caja previstos.

La fórmula que se aplica para este cálculo es:

$$VAN = \frac{FNC1}{(1+r)^1} + \frac{FNC2}{(1+r)^2} + \frac{FNC3}{(1+r)^3} + \dots + \frac{FNCn}{(1+r)^n} - I_0$$

En donde:

FNC: Flujos de Caja Neto de cada período

I₀: inversión inicial

r: costo promedio ponderado de capital

n: períodos a evaluar

$$VAN = 164.486,34$$

Conclusiones

Se puede observar que el valor presente de los flujos que genera el proyecto menos la inversión en que se incurrirá, presenta un valor positivo de \$164.486,34 lo que indica que se cumple el lineamiento $VAN > 0$, por lo que se recomienda la ejecución del proyecto. Para el cálculo del VAN, es importante descontar la tasa mínima aceptable de rendimiento.

7.1.2.3 Método de la Razón Beneficio/Costo

Este método utiliza los mismos flujos descontados y la inversión utilizada en el cálculo de la tasa interna de retorno y el valor actual neto. La estimación de la razón se la obtiene sumando los flujos y luego se divide para la inversión.

Efectivamente consiste en sumar todos los flujos provenientes de una inversión descontados con la TMAR, y luego el total se divide para la inversión, con lo cual se obtiene en promedio, el número de unidades monetarias recuperadas por cada unidad de inversión, constituyéndose en una medida de rentabilidad global.

La fórmula que se aplica para este cálculo es:

$$RazónB/C = \frac{\sum \text{Flujos generado por proyecto}}{\text{Inversión}}$$

$$RazónB/C = 4,41$$

Conclusión

Se puede observar que la relación beneficio/costo es de \$3,41, lo cual indica el número de unidades monetarias que se recuperan por cada unidad de inversión, es decir que por cada dólar invertido el proyecto arroja un beneficio neto de \$3,41; constituyéndose en una medida de rentabilidad.

Para el cálculo del VAN, es importante descontar la tasa mínima aceptable de rendimiento.

7.1.2.4 Período Real de Recuperación o Payback

El plazo de recuperación real de una inversión es el tiempo que tarda exactamente en ser recuperada la inversión inicial, basándose en los flujos que genera cada período de la vida útil.

La fórmula que se aplica para este cálculo es:

$$PRR = "n" \text{ hasta que } \sum (FNC) = INVERSIÓN$$

MESES	FNC	SFNC
1	38.528,66	38.528,66
2	47.874,02	86.402,68
3	50.826,52	137.229,20
4	54.002,85	191.232,05
5	57.444,03	248.676,08
6	60.719,59	309.395,68
7	58.216,18	367.611,86
8	62.470,92	430.082,78
9	67.100,17	497.182,95
10	72.580,95	569.763,89
11	77.439,96	647.203,86
12	73.990,67	721.194,53

Conclusión

El plazo de recuperación real de la inversión es de 3 meses 15 días, tiempo que tarda exactamente en ser recuperada la inversión inicial basándose en los flujos generados mensualmente.

CAPÍTULO VII: Conclusiones y Recomendaciones

Se presentan a continuación las conclusiones y recomendaciones que se han determinado una vez concluido el desarrollo del presente del Plan Estratégico de Marketing para Patiño Crespo y Cantos Constructores:

Conclusión No. 1

La constructora no tiene especificado su direccionamiento estratégico que de las pautas a todo su personal la filosofía de la empresa.

Recomendación No 1

Patiño Crespo y Cantos Constructores debe determinar cual es su misión y visión y plantearse los objetivos que pretende alcanzar, por lo que se considera oportuno aplicar el direccionamiento estratégico especificado en el capítulo IV de la presente tesis.

Conclusión No. 2

La situación económica y política del Ecuador se encuentra atravesando una etapa de cierta incertidumbre, por lo que la empresa debe estar preparada para afrontar cualquier situación que se presente en el país, y determinar de esta manera su éxito o fracaso

Recomendación No 2

Se recomienda no descuidar los factores del entorno que afectan de manera directa e indirecta la industria de la construcción, con el propósito de prepararse ante los eventuales cambios que pueden presentarse en el país.

Conclusión No. 3

Con la investigación de campo realizada se determinaron los segmentos que debe considerar la constructora acorde a su capacidad económica para adquirir una vivienda, siendo los más importantes: el segmento de 500 a 800 dólares y el segmento de 801 a 1.250 dólares.

Recomendación No 3

Patiño Crespo y Cantos Constructores debe aplicar estrategias de marketing que permita captar la atención de los clientes que se encuentran dentro de los segmentos seleccionados para incrementar su participación de mercado.

Conclusión No. 4

La empresa no posee un departamento de marketing formalmente establecido, y por consiguiente carece de la fuerza de ventas, requerida para comercializar sus proyectos habitacionales en el mercado.

Recomendación No 4

Aplicar las estrategias planteadas el Capítulo V “Plan Operativo de Marketing Mix” propuesto, para lograr incrementar sus ventas, mediante la consolidación de su fuerza de ventas.

Conclusión No. 5

La constructora hoy en día se encuentra enfocada a un solo segmento de mercado, a través de la entrega de programas habitacionales dirigidos a familias que se encuentra en el ciclo de nido lleno y de un segmento socio económico medio, en la ciudad de Quito.

Recomendación No 5

Patiño Crespo y Cantos Constructores debe incursionar en nuevos nichos de mercado, como son los migrantes, otras ciudades del país y aprovechar el bono de la vivienda, a través del cual el Gobierno pretende reducir el déficit habitacional existente en el país.

Conclusión No. 6

En la empresa no se cuenta con un área especializada en el manejo del recurso más importante que es el ser humano, para conocer sus necesidades y requerimientos lo que ha generado que el índice de satisfacción laboral sea relativamente bajo.

Recomendación No 7

La empresa debe implementar un área especializada y contratar a una persona idónea en el manejo del recurso humano, ya que todo interés, preocupación y desembolso que se haga en el recurso humano es una inversión para la constructora.

Conclusión No. 7

La constructora lleva un registro de ingresos y egresos, pero carece del manejo de una adecuada contabilidad y manejo de inventarios.

Recomendación No 7

Se recomienda actualización de un sistema contable.

Conclusión No. 8

La empresa no se encuentra legalmente constituida, hoy en día lo manejan como un negocio familiar que carece de formalidad ante los organismos reguladores.

Recomendación No 8

Se considera importante formalizar el negocio. Para obtener éxito rotundo a futuro es importante aplicar el proyecto propuesto.

Conclusión No. 9

Se pudo comprobar las hipótesis planteadas en el plan de tesis.

Recomendación No. 9

El mercado de la construcción es atractivo para que Patiño Crespo y Cantos Constructores, desarrolle proyectos habitacionales que satisfagan las expectativas de la demanda insatisfecha existente en el mercado, con la aplicación del plan estratégico de marketing planteado, la constructora maximizará su rentabilidad e ingresos percibidos.

Bibliografía

- **CHIAVENATO IDALBERTO**, “Administración en los Nuevos Tiempos”, Mc Garw Hill, Bogotá Colombia 2002, Pág. 248-249.
- **PAUL SAMUELSON, WILLIAN NORDHAUS**, “ Economía”, Mc Graw Hill, Decimoséptima edición, España 2003 Pág. 70.
- **THOMAS KINNEAR** “ Investigación de Mercados un Enfoque Aplicado”
- **KOTLER PHILP** ,Fundamentos de Mercadotecnia” ,Segunda Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, México 1991
- **PHILIP KOTLER Y GARY ARMSTRON**, “Fundamentos de Mercadotecnia”, Prentice Hall, México 1991,Pág.47,248,250,254,310, 324-328
- **FISCHER LAURA Y ESPEJO JORGE**,”Mercadotecnia”, Tercera Edición, Mc Graw Hill, México 2004, Pág. 27,230
- **WILLIAM ESTATON**, “Fundamentos de Marketing” Sexta edición Pág. 375
- **ZAPATA PEDRO**, “Contabilidad General” Tercera Edición, Quito- Ecuador, Pág.306
- Biblioteca de Consulta Microsoft® Encarta® 2003. © 1993-2002 Microsoft Corporation
- **LAMBIN, JJ** “Marketing Estrategico” Ed. Mc Graw-Hill
- **Márquez R. Omar A.** “El Proceso de la Investigación en las Ciencias Sociales”.
- **BELL, MARTIN, L (1978)**. Mercadotecnia, Conceptos y Estrategias. Segunda Edición. México Continental.
- **DRUCKER, PETER, F. (1996)**. Administración y futuro./ Ed. Sudamericana. Buenos Aires.
- **FERNANDEZ, VALINAS y RICARDO (2002)**. Manual para elaborar un Plan de Mercadotecnia. México: Internacional Thomson Editores
- **FICHER, L, (2001)**. Mercadotecnia 4a Edición. México. McGraw Hill Interamericana de México S.A. de C.V.
- **GALLO, G. (2000)**. Posicionamiento. El caso latinoamericano. Colombia: McGraw Hill.
- **GÁRCIGA, ROGEUO J (1999)**. Formulación Estratégica. Un enfoque para Directivos/ Ed. "Félix Varela". La Habana.

- **GILBERT, Y CHURCHILL (2003).** Investigación de Mercado. 4ª Adición. México: Internacional Thomson Editores S.A. de CV.
- **GÓMEZ GRAS, JOSE MARÍA (1997).** Estrategia para la competitividad de las PYME/ Ed. McGraw Hill, México.
- **HUGHES, DAVID, G. (1996).** Mercadotecnia. 4aEdición. México:
- **PORTER, MJCHAEL [1995].** Ventajas competitivas /Ed. Free Press New York.
- **RICHARD L SANDHUSEN (2002).** Mercadotecnia Internacional Primera Edición México, 2002
- **RODRIGUEZ VALENCIA. JOAQUIN [1999].** Cómo aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa. / Ed. Contables, administradores y fiscales, SA, México.

WEB SITES

- www.inec.gov.ec
- www.bce.fin.ec
- www.monografias.com

Anexos

COTIZACIONES



Programas	Horario	Duración	Costo
Cosas de Casa	08h00 – 10h30	70 segundos	656.00
Noticiero II	12h45 – 13h30	70 segundos	852.00
Noticiero III	19h00 – 20h00	70 segundos	3.519.00



Programas	Horario	Duración	Costo
24 horas	13h30 – 14h00	70 segundos	798.00
24 horas	20h25 – 20h50	70 segundos	1.225



Tamaño	Día	Costo
26 x 14.6 cm	Lunes a Sábado	1.500 + IVA
26 x 14.6 cm	Domingo	2.000 + IVA



Publicidad Impresa

Página Derecha	\$1.973
Página Izquierda	\$1.626
Doble página	\$3.325
Dos tercios de página	\$ 850
Media Página	\$ 1.182
Página 3	\$ 2.482
Portada interior	\$ 2.358
Contraportada interior	\$ 2.249
Contraportada exterior	\$ 2.520
Página Publireportaje	\$ 1.989

Estos precios no incluyen IVA

Descripción de secciones y valores de la edición impresa en Internet

- Tema de portada
- Especial del mes
- Reportaje
- Entrevista
- Cocina
- Moda
- Decoración
- Jardinería
- Hogar Show: Cine y Tv

El paquete tiene una cotos de **\$100 dólares**

Páginas individuales: **\$200 dólares**

La portada online	
Medidas	Valores
468x60	\$450
234x60	\$300
120x60	\$250



TARIFAS OFICIALES DE REVISTA VISTAZO ON LINE AÑO 2003

Paquete de banners ubicado en la edición impresa

Artículo de Portada, Dinero, Gente, Columnas, Sociales (\$300)

El paquete de estas dos secciones (Noticias al día y Agenda) tiene un valor de:

468x60 Banner superior \$400

120x60 Banner mediano \$265

468x60 Banner inferior \$200

El paquete de estas secciones (Ciencia, Salud y Empresariales) tiene un valor de:

468x60 Banner superior \$350

120x60 Banner mediano \$225

468x60 Banner inferior \$250

El paquete de esta sección (Libros) es de:

468x60 Banner superior \$200

120x60 Banner mediano \$125

468x60 Banner inferior \$150

El paquete de estas dos secciones (Perfiles y Vistazo en la Historia) tiene un valor de:

468x60 Banner superior \$265

120x60 Banner mediano \$180

468x60 Banner inferior \$200



El paquete de esta sección (Wallpapers) es de:

468x60 Banner superior \$250

120x120 Banner mediano \$190

468x60 Banner inferior \$200

El paquete de esta sección (Guías de Quito y Guayaquil) es de:

468x60 Banner inferior \$350

120x60 Banner mediano \$300

El paquete de esta sección (Guías por la Vereda del Mar) es de:

468x60 Banner inferior \$450

120x60 Banner mediano \$500

PUBLICIDAD SOBRE TAXIS:

Tamaño y Publicidad	Contrato Anual	Contrato Semestral	Contrato Trimestral
0.80 cm x 0.30 cm	75 dólares mensuales	85 dólares mensuales	100 dólares mensuales

FORMA DE PAGO: 60% a la firma
20 % a 30 días
20 % a 60 días.

Los valores anteriores no incluyen IVA ni comisión de agencia.

ARRIENDO DE AVISOS PUBLICITARIOS MOVILES EN BUSES:

TAMAÑO REAL:	0.60 x 2.25 (lado izquierdo)
TAMAÑO POSTERIOR:	2x 2 METROS (Parte de atrás)
MATERIAL:	Vinilo autoadhesivo laminado para exteriores
IMPRESIÓN:	Fotográfica Digital según arte del cliente
CONTRATO ANUAL:	\$300 dólares mensuales por bus.
CONTRATO SEMESTRAL:	\$350 dólares mensuales por bus
CONTRATO TRIMESTRAL:	\$400 dólares mensuales por bus

LOS VALORES ANTERIORES INCLUYEN:

Valor del arriendo mensual por bus.

Elaboración de avisos en vinilo.

Reposición contra robos y daños.

Reporte mensual de mantenimiento.

FORMA DE PAGO:

60 % a la firma.

20 % a 30 días.

20 % a 60 días.

Los precios no incluyen IVA no comisión de la agencia.

PUBLICIDAD EN POSTALES:

Publicidad en postales en Zona Digital en papel plegable A-3 tiro y retiro por un valor unitario de \$3,68 dólares, para dar a conocer nuestro producto.

PUBLICIDAD EN CALENDARIOS:

Calendarios en Zona Digital en papel couche 250 gr. A-3 tiro y retiro por un valor unitario de \$3,47 dólares, para dar a conocer nuestro producto.

PUBLICIDAD EN STIKERS

Impresión en papel adhesivo A-3 por un valor de cada lámina en un valor de \$0,76 dólares en Compuprintnet

TARJETAS DE PRESENTACION:

Impresión En un formato A4 Kimbrey con un valor por lámina de \$0,25% de dólar en Compuprintnet.

PUBLICIDAD EN ESFEROS:

Publicidad en esferos con el respectivo logo de Flavor Soft, a un valor unitario de \$0,50 de dólar por unidad.