

# **UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE INGENIERO DE EJECUCIÓN DE  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO  
COMPAÑÍA “CONSTRUIR”**

**DIRECTOR DEL PROYECTO: ECON. LUIS DAVIÑA**

**ANDRÉS FLORES  
OSWALDO PIÑEIROS**

**1999**

**Quito - Ecuador**

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestros padres, guías de nuestras vida, por su apoyo, amistad y sacrificio que constituyen la motivación necesaria para seguir adelante ante los retos de la vida.

A nuestros hermanos por su cariño y comprensión , parte infaltable de la familia.

A la Universidad de Las Américas por la formación de alto nivel recibida en sus aulas.

A nuestros compañeros tanto de aulas como de trabajo por su colaboración y soporte constante en los buenos y malos momentos.

Al Econ. Luis Davila por su colaboración y esfuerzo para el desarrollo de este proyecto.

A todos aquellos que han sido base de motivación para culminar con éxito nuestras carreras universitarias para la obtención del Título de Ingenieros en Ejecución de Administración de Empresas.

Gracias!!

## **DEDICATORIA**

*Dedicamos este trabajo a nuestros  
padres, fuentes infinitas de cariño,  
con todo nuestro corazón*

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

---

### Capítulo 1. ANTECEDENTES

---

1.1.	Descripción de la Organización	1
1.1.2	Estructura Organizativa	2
1.1.3	Principales Servicios	4
1.1.4	Principales Logros	4
1.2	Descripción del Proceso de la Organización	5
1.3	Breve Análisis de la Situación Financiera Actual	5
* Anexo Organigrama Estructural de la Organización		

### Capítulo 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

---

2.1	Macroambiente	7
2.1.1	Factores Demográficos	7
2.1.2	Factores Políticos y Legales	11
2.1.3	Factores Económicos	14
2.1.4	Factores Tecnológicos	18
2.1.5	Factores Sociales y Culturales	19
2.2	Microambiente	20
2.2.1	Logística Interna	20
2.2.2	Logística Externa	21
2.2.3	Marketing y Ventas	22
2.2.4	Abastecimiento e Infraestructura	24

2.2.5	Análisis FODA	26
2.2.5.1	Matriz de Oportunidades	30
2.2.5.2	Matriz de Riesgos	31
2.2.5.3	Matriz de Desempeño	32
2.2.5.4	Matriz FODA Cruzada	33
* Anexo 2	Índice de Población	34

### **Capítulo 3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y DEFINICIÓN DEL MERCADO META**

---

3.1	Definición del Mercado Global	35
3.2	Bases para Segmentación	36
3.3	Perfiles de los Segmentos	40
3.4	Evaluación de los Segmentos	42
3.4.1	Tamaño del Segmento	42
3.4.2	Tasa de Crecimiento	43
3.4.3	Análisis de Atractividad	43
3.4.3.1	Variables de Porter	43
3.5	Determinación del Mercado Meta	46

### **Capítulo 4. OBJETIVOS EMPRESARIALES**

---

4.1	Objetivos de Marketing	47
4.2	Objetivos Financieros	49
4.3	Objetivos de Innovación	49
4.4	Objetivos de Productividad	50
4.5	Objetivos de Recursos Humanos	51

## Capítulo 5. ESTRATEGIAS DE MARKETING ESTRATEGICO

---

5.1	Estrategias de Desarrollo	52
5.1.1	Estrategias de Costos	52
5.1.2	Estrategias de Diferenciación	53
5.1.3	Estrategias de Enfoque	54
5.2	Estrategias de Competitividad	54
5.2.1	Líder	55
5.2.2	Retador	55
5.2.3	Seguidor	56
5.2.4	Nicho	56
5.3	Estrategias de Mercado	56
5.3.1	Estrategias de Desarrollo de Mercado	57
5.3.2	Estrategias de Penetración	57
5.3.3	Estrategias de Diversificación	57
5.3.4	Estrategia de Desarrollo de Productos	57
5.4	Estrategias de Posicionamiento	58
5.4.1	Estrategias de Servicio	58
5.4.2	Estrategias de Producto	58
5.4.3	Estrategias de Personal	59
5.4.4	Estrategias de Imagen	59

## Capítulo 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

---

6.1	Conclusiones	60
6.2	Recomendaciones	61

## ANEXOS

## BIBLIOGRAFÍA

## INTRODUCCIÓN

En las puertas del siglo XXI, nos vemos frente a un mercado globalizado y altamente agresivo y competitivo, en el cual se dan un sinnúmero de condiciones difíciles de medir: políticas, jurídicas y tecnológicas, completando este cuadro con la incertidumbre económica y social que vive nuestro país, se hace sumamente necesario la generación de estrategias empresariales en la organización con planes estratégicos relacionados entre sí. Es aquí donde el Marketing llega a ser una herramienta fundamental para analizar las oportunidades para sobrevivir, crecer y sobre todo ser rentables

Adentrándonos en la organización desde una perspectiva externa en el mercado de la construcción y acabados, encontramos que el problema central en la actualidad para el cual plantearemos estrategias y criterios es satisfacer al cliente sin dar una ventaja a la competencia y negándose a ver reducida su participación de mercado. Dado el ámbito en que se desarrolla la organización, con competidores poderosos y de alta calidad con una gran orientación al cliente, se debe trabajar en la imagen de “Construir” para continuar los éxitos y buscar liderazgo en ciertas facetas del negocio, creando nuevos mercados para el día a día del negocio de la construcción.

En esta organización el área de marketing se encuentra concentrada en las zonas ejecutivas de la empresa (Presidencia, Gerencia General y Gerencia Administrativa) con una falta de organización y recursos para lo que un **Plan de Marketing Estratégico**, podría ser la solución para el complicado mercado de la empresa. Se verificará el sistema de la toma de decisiones que se ha basado principalmente en la experiencia de sus ejecutivos sin dar paso a estrategias de previsión y determinación de objetivos.

**Cual es nuestro objetivo?** En este proyecto hacemos un análisis situacional de la empresa “Construir” determinando sus ventajas y desventajas competitivas que son la base de la toma de decisiones, segmentando el mercado y seleccionando las metas a lograr para así los objetivos. Establecemos el posicionamiento de las diferentes marcas de las que la compañía entre las que encontramos:

Recubrimiento de Fachadas	Alpolic	USA
Recubrimiento de pisos y paredes	Granitex	Italia
Productos metálicos	Hunter Douglas	Colombia
		USA

Y de los que la compañía tiene distribución:

Productos de aluminio y vidrio	Archiglaze	(Italia)
Productos de aluminio y vidrio	Glassalum	(Italia)
Productos de aluminio y vidrio	FISA	(Ecuador)

Estableceremos también cuales son los principales competidores y cual es porción de mercado que queremos desarrollar con sus razones (precio, calidad, servicio, asesoría técnica), para así saber como podemos captar una parte de este mercado.

## Capítulo 1. ANTECEDENTES

### 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa “CONSTRUIR”, nombre ficticio que usaremos en este estudio a pedido de los propietarios argumentando razones estratégicas, se dedica principalmente a la comercialización de acabados interiores y exteriores de construcción, implicando un proceso de ventas así el servicio de instalación de dichos materiales de la manera mas ágil y eficiente. Los productos con los que cuenta son muy variados, contando especialmente con una línea exclusiva importada directamente por “Construir”.

“Construir” tiene sus inicios en la ciudad de Quito a partir del año de 1992, momento en el cual trabajaba a título personal de su principal representante. Es en 1996 que se da crea legalmente y se le da identidad jurídica a esta compañía. En aquel entonces no contaba con mas de 10 empleados para llegar ahora a los 25, la mayoría de los cuales dada su actividad se encuentran en las oficinas localizadas en el sector norte de la ciudad por tener allí la mayor concentración de sus clientes potenciales. Además ahora se maneja en el ámbito nacional manteniendo relaciones de trabajo al momento en Guayaquil, Portoviejo y Ambato, prestando sus servicios a instituciones de renombre.

La empresa “Construir” tiene básicamente un origen y organización familiar que es un caso típico dentro del entorno en que se desarrolla la economía de nuestro país. Su estructura se basa en una jerarquía vertical con un sistema autocrático en las altas gerencias. **Su Misión:** “Ofrecer satisfacción total al cliente sobre la base de productos de primera línea y la mejor asesoría técnica en la rama de la construcción para beneficio de los accionistas y del país en general”

## 1.1.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La empresa “Construir” mantiene una estructura jerárquica vertical, con plazas definidas así como las responsabilidades de cada miembro de la organización, las mismas que se encuentran divididas de la siguiente manera:

### a) **Presidente**

- Este se desempeña como cabeza del grupo de trabajo y encargado directo de la interrelación de la compañía con los clientes corporativos y empresariales.
- Además en “Construir” la presidencia se encarga directamente de las compras y despachos de materiales y productos en el exterior y demás tramites con proveedores a nivel internacional.
- Es también una de las personas que supervisa de manera indirecta los trabajos de instalación y verificación de las obras contratadas.
- En el ámbito financiero - gerencial, la presidencia es parte fundamental de la toma de decisiones financieras y económicas de la compañía así como la firma autorizada para cualquier pago a realizarse y aprobación de cotizaciones.

### b) **Gerente General**

- La Gerencia General es parte principal de la toma de decisiones para la aprobación de contratos y cotizaciones.
- Financieramente es la firma autorizada conjunta con la presidencia para la emisión de cheques y pagos.
- Es el respaldo y representación Legal de la compañía.
- Encargado de contactos a nivel empresarial y minorista para las ventas de la empresa

### c) **Gerente de Producción**

- Tiene a su cargo la selección de productos y capacitación personal de obra.
- Es su responsabilidad de hacer el seguimiento y supervisión constante de los trabajos contratados.
- Es también contacto para ventas a nivel gerencial.

- Encargado de compras a proveedores locales especialmente aluminio y vidrio.
- Controla además todas las muestras de productos y materiales así como los catálogos de los mismos.

**d) Gerente de Diseño**

- Levantamiento de diseños solicitados por los clientes en el sistema Autocad
- Calculo de Cortes y Desperdicios.
- Valoración de materiales --- calidad de acuerdo a necesidad---
- Diseño interior y exterior de proyectos.
- Selección y supervisión de personal de diseño.

**e) Gerente Administrativo - Financiero/Contable**

- Se encarga del control financiero y el flujo de caja de la empresa: ingresos y egresos.
- Realiza la consolidación bancaria. Es además el representante junto con el presidente frente a los Bancos.
- Tiene también a su cargo la política de cobranza así como la regularización de las cuentas.
- Tiene a su cargo el pago a proveedores locales y minoristas.
- Realiza el rol de pagos
- Control de asistencia de personal.
- Elaboración de los contratos de ventas.
- Elaboración del cronograma de trabajo.
- Contabilidad e Informes Económicos

**(VER ANEXO 1)**

### **1.1.3 PRINCIPALES SERVICIOS**

Dentro de los principales servicios que brinda la compañía “Construir” encontramos:

- Brindar asesoría técnica para la instalación y revisión de materiales de construcción a nivel de acabados internos y externos.
- Levantamiento de varios diseños de acuerdo a las necesidades planteadas por el cliente para que este pueda escoger la mejor opción a desarrollarse.
- Servicios en la una variedad de materiales así como entregar diversa información de precios y calidad.
- Importación de diversos productos solicitados ----si es considerado necesario por volumen y calidad---- por el cliente así como la negociación de productos locales.

### **1.1.4 PRINCIPALES LOGROS**

Esta empresa ha logrado consolidar su posición dentro de los principales proveedores de materiales y productos de la construcción en las mayores instituciones bancarias del país como Banco del Progreso (Quito, Guayaquil, Cuenca), Banco Popular, etc. A nivel del mercado total ha logrado posicionarse como una compañía altamente competitiva en factores de precios, variedad y calidad de sus productos dada los buenos contactos internacionales con los que cuentan. Así también ha demostrado una excelente imagen de solvencia entre sus clientes.

## **1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN**

La administración de la empresa ha planteado sus procesos básicamente en dos facetas:

### **Primera parte:**

- Comienza por la verificación de los clientes prospectos.
- Se procede a la selección de clientes (necesidades específicas vs. materiales específicos).

- Presentación de la empresa y sus productos específicos.
- Concretar pedidos para poder realizar cotizaciones exactas.
- Margen de espera (pro-desición del cliente)
- Evaluación del resultado de la oferta. En caso de ser *positiva*, continuo, si es *negativa* paso a la segunda parte.
- Iniciar acciones de importación o pedidos locales.
- Iniciar instalaciones (entrega física de materiales).
- Completar instalaciones (entrega física de la obra).
- Ajustes solicitados o necesarios.
- Entrega final de obra.

#### **Segunda Parte:**

- Investigación del rechazo de la cotización.
- Determinación del efecto del precio sobre el resultado.
- Corrección de errores.
- Replanteo de propuesta.
- Nueva presentación de contrato.
- Firma del mismo o descartar el pedido.

### **1.3 BREVE ANALISIS DE LA SITUACION FINANCIERA ACTUAL**

De acuerdo a los balances a los que se ha tenido acceso, hacemos un pequeño análisis de los índices financieros de la empresa durante sus dos últimos años de gestión y tenemos datos importantes que nos indican resultados tales como:

La empresa "Construir" del periodo de 1997 a 1998 prácticamente duplica sus activos sobre la base de un endeudamiento agresivo, en tal virtud su índice de endeudamiento cambia del 2% al 31%, mostrando que aumenta la dependencia de terceros, factor de alto en riesgo en época de crisis como las que actualmente esta atravesando el Ecuador, dicho incremento esta relacionado con una necesidad de capital fresco para la empresa dado su pequeño capital inicial.

El índice de liquidez muestra que la empresa utiliza la mayor parte de sus activos líquidos en 1998 (2.12) a diferencia del año 1997 en que su inversión era limitada (10.96), este criterio se ve reforzado con la prueba ácida que se ve disminuida del 10.54 % en el año de 1997 a un 0.9% en 1998, al tomar en cuenta los inventarios de la empresa que tiene una alta rotación para asegurar la liquidez.

Las ventas sufren un incremento considerable en este periodo al pasar de 864,160,626 a 1,407,517,840 (Crecimiento del 62% que de acuerdo con una inflación del 44% equivale a un crecimiento real de las ventas de la empresa de 16%) dejando un rendimiento en utilidad neta en 1998 casi siete veces mayor a 1997. El índice de rotación disminuye de 6.53 en 1997 a 4.94 en 1998, motivado no por un mal manejo de la capacidad instalada de la empresa sino porque en un principio la empresa no contaba con los suficientes activos fijos que permitan su norma desenvolvimiento. , No se calcula rotación de inventarios porque no existe la información en forma desglosada, pero se conoce que la mercadería tiene buena rotación.

En cuanto a los márgenes de utilidad podemos observar que existe una mejoría a partir de 1997 la rentabilidad neta fue del 0.81% para en 1998 ser del 3.22%, motivado porque la empresa termino de realizar sus inversiones y control de mejor forma sus gastos operativos, lo anterior se confirma en virtud de que el margen bruto de ganancia no varia en mayor proporción manteniéndose entre el 17 y 18%.

#### **(ANEXO FINANCIERO)**

# ANEXO FINANCIERO

**BALANCE GENERAL  
CONSTRUIR C. LTDA. 1997  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997**

<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Caja, bancos	34,541,597	Cuentas por pagar	1,536,457
Impuestos anticipados	1,399,290	Obligaciones: IESS e impuestos	1,741,329
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>35,940,887</b>	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>3,277,786</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>PASIVO LARGO PLAZO (NO CORRIENTE)</b>	
Maquinarias, muebles, enseres y equipos	114,977,861	<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO (NO CORRIENTE)</b>	-
(-) Depreciación acumulada	-22,694,193		
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>92,283,668</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3,277,786</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>PATRIMONIO NETO</b>	
Gastos de organización y constitución	5,026,610	Capital suscrito y/o asignado	100,000,000
(-) Amortización acumulada	-864,852	Reservas	
		Reserva por revalorización del patrimonio	22,143,209
		Utilida o pérdida del ejercicio después del impuesto a la renta	6,965,318
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>4,161,758.00</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>129,108,527</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>132,386,313</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>132,386,313</b>

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**CONSTRUIR C. LTDA. 1997**  
**PERIODO DEL 1ERO DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997**

<b>INGRESOS</b>	
Ventas gravadas con I.V.A.	-
Ventas exentas de I.V.A. o no gravadas	864,160,626
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>864,160,626</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	
Mano de obra indirecta	147,196,978
Suministros y materiales	523,564,118
Otros gastos de fabricación	44,800,142
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>715,561,238</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>148,599,388</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	
Sueldos, salarios, beneficios sociales e indemnizaciones	24,000,000
Comisiones en ventas y publicidad	489,500
Agua, luz, teléfono, telefax y fax	50,035,820
Depreciación de bienes y amortizaciones	18,135,831
Otros gastos de administración y ventas	45,695,133
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>138,356,284</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>-</b>
<b>UTILIDA O PERDIDA DEL EJERCICIO</b>	<b>10,243,104</b>
(+) Gastos no deducibles (en el país)	-
(+) Gastos no deducibles (en el exterior)	-
(-) Amortización pérdidas de años anteriores	-
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>10,243,104</b>
(-) Participación 15% de trabajadores	1,536,457
<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>8,706,647</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>1,741,329</b>
<b>UTILIDAD (O PERDIDA) DESPUES DEL IMP. RENT.</b>	<b>6,965,318</b>
<b>TOTAL IMPUESTO CAUSADO</b>	<b>1,741,329</b>
<b>IMPUESTOS RETENIDOS</b>	<b>1,399,290</b>
<b>IMPUESTO A PAGAR</b>	<b>342,039</b>

**ESTADO DE FUENTES Y USOS  
CONSTRUIR CIA. LTDA.**

<b>ORIGEN/FUENTES</b>	<b>10,243,104</b>
UTILIDADES RETENIDAS (SALDO INICIAL)	-
AJUSTES	-
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	10,243,104
<b>(-) APLICACIÓN/UTILIZACIONES</b>	<b>10,243,104</b>
COMPENSACION DE PERDIDAS ACUMULADAS	
PARTICIPACION DE TRABAJADORES	1,536,466
IMPUESTO A LA RENTA	2,176,660
RESERVA LEGAL	326,499
RESERVA ESTATUTARIA	
RESERVA FACULTATIVA	1,861,044
DIVIDENDOS SOCIOS/ACCIONISTAS	4,342,436
OTRAS APLICACIONES	
<b>UTILIDADES RETENIDAS (SALDO FINAL)</b>	<b>-</b>

**INDICES FINANCIEROS 1997  
CONSTRUIR CIA. LTDA.**

<b>LIQUIDEZ</b>	LIQUIDEZ CORRIENTE =	Activo corriente	=	35,940,887	=	1096.5%
		Pasivo corriente	=	3,277,786	=	
	PRUEBA ACIDA =	Efectivo + Activos líquidos	=	34,541,597	=	1053.8%
		Pasivo corriente	=	3,277,786	=	
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	DEUDA TOTAL =	Pasivo Total	=	3,277,786	=	2.5%
		Activo Total	=	132,386,313	=	
	ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO =	Pasivo corriente	=	3,277,786	=	2.5%
		Activo Total	=	132,386,313	=	
<b>ACTIVIDAD</b>	VENTAS PROMEDIO DEL MES =	Ventas	=	864,160,626	=	72,013,386
		Meses del año	=	12	=	
<b>RENDIMIENTO</b>	MARGEN SOBRE VENTAS =	Utilidad después de impuestos	=	6,965,318	=	0.8%
		Ventas	=	864,160,626	=	
	MARGEN BRUTO DE UTILIDAD =	Utilidad bruta en ventas	=	148,599,388	=	17.2%
		Ventas	=	864,160,626	=	

**BALANCE GENERAL**  
**CONSTRUIR C. LTDA.**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 1998**

<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Caja, bancos	78,346,873	Cuentas por pagar	10,670,805
Impuestos anticipados	13,954,378	Obligaciones: IESS e impuestos	76,698,758
Otros activos corrientes	92,747,155		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>185,048,406</b>	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>87,369,563</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>PASIVO LARGO PLAZO (NO CORRIENTE)</b>	
Maquinarias, muebles, enseres y equipos	153,454,894	<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO (NO CORRIENTE)</b>	<b>-</b>
(-) Depreciación acumulada	-58,998,041		
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>94,456,853</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>87,369,563</b>
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>		<b>PATRIMONIO NETO</b>	
Gastos de organización y constitución	7,288,585.00	Capital suscrito y/o asignado	100,000,000
(-) Amortización acumulada	-1,982,894.00	Reservas	348,266
		Reserva por revalorización del patrimonio	51,742,200
		Utilida o pérdida del ejercicio después del impuesto a la renta	45,350,921
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>5,305,691.00</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b>197,441,387</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>284,810,950</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>284,810,950</b>

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
**CONSTRUIR C. LTDA. 1998**  
**PERIODO DEL 1ERO DE ENERO 1998 AL 31 DE DICIEMBRE 1998**

**INGRESOS**

Ventas gravadas con I.V.A.	615,817,840
Ventas exentas de I.V.A. O no gravadas	791,700,000
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>1,407,517,840</b>

**COSTO DE VENTAS**

Compras de materia prima	918,455,856
Mano de obra directa	138,610,900
Suministros y materiales	73,302,036
Otros gastos de fabricación	21,829,750
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	<b>1,152,198,542</b>

**UTILIDAD BRUTA EN VENTAS** **255,319,298**

**GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS**

Gastos de gestión	4,124,835
Agua, luz, teléfono, telefax y fax	31,790,896
Depreciación de bienes y amortizaciones	23,359,338
Otros gastos de administración y ventas	124,905,529
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>184,180,598</b>

**GASTOS NO OPERACIONALES**

**TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES** -

**UTILIDA O PERDIDA DEL EJERCICIO** **71,138,700**

(+) Gastos no deducibles (en el país) -

(+) Gastos no deducibles (en el exterior) -

(-) Amortización pérdidas de años anteriores -

**UTILIDAD NETA** **71,138,700**

(-) Participación 15% de trabajadores 10,670,805

**UTILIDAD GRAVABLE** **60,467,895**

**IMPUESTO A LA RENTA** 15,116,974

**UTILIDAD (O PERDIDA) DESPUES DEL IMP. RENT.** **45,350,921**

**TOTAL IMPUESTO CAUSADO** 15,116,974

**IMPUESTOS RETENIDOS** 13,954,378

**IMPUESTO A PAGAR** **1,162,596**

**ESTADO DE FUENTES Y USOS 1998**  
**CONSTRUIR C. LTDA.**

<b>ORIGEN/FUENTES</b>	<b>71,138,700</b>
UTILIDADES RETENIDAS (SALDO INICIAL)	-
AJUSTES	-
UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO	71,138,700
<b>(-) APLICACIÓN/UTILIZACIONES</b>	<b>71,138,700</b>
COMPENSACION DE PERDIDAS ACUMULADAS	
PARTICIPACION DE TRABAJADORES	10,670,805
IMPUESTO A LA RENTA	15,116,974
RESERVA LEGAL	2,267,546
RESERVA ESTATUTARIA	
RESERVA FACULTATIVA	12,925,012
DIVIDENDOS SOCIOS/ACCIONISTAS	30,158,363
OTRAS APLICACIONES	
<b>UTILIDADES RETENIDAS (SALDO FINAL)</b>	<b>-</b>

### Características personales

- Lealtad: Ninguna, media, sólida, absoluta

### Conductual

- Beneficios: Calidad, servicios, economía
- Frecuencia del servicio: Usuario frecuente, poco frecuente

### 3.3. PERFILES DE LOS SEGMENTOS

Para seleccionar los perfiles que intervienen en cada segmento, se debe considerar los rasgos demográficos. Los planeamientos de compra del consumidor, los factores situacionales y las características personales; los cuales se seleccionaran de acuerdo a la conveniencia y necesidad de la empresa.

Las variables que participaran en los segmentos seleccionados deberán ser medibles y accesibles, como también estables (grandes y rentables) y ejecutables, para poder apuntar a segmentos reales previamente identificados, de esta manera se pueden realizar estudios e identificar las necesidades de aquellos segmentos.

Para maximizar la utilidad y lograr una eficaz segmentación del mercado es necesario mostrar las siguientes características<sup>9</sup> :

- *Susceptible a ser medido (Medible)*: Es el grado hasta el cual puede medirse el tamaño y el poder de compra del segmento
- *Sustanciabilidad (Rentable)*: Los segmentos deben ser lo suficientemente grandes y rentables.
- *Accesibilidad (Accesible)*: Segmentos a los que sea posible llegar y servicios con eficacia.

---

<sup>9</sup> Conceptos tomados de: KOTLER, Philip, Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, pag. 281

- *Susceptibilidad a la diferenciación (Diferenciable)*: Deben poder distinguirse en términos conceptuales y responder de manera distinta a la mezcla mercadotécnica.
- *Susceptibilidad a la acción (Ejecutable)*: Es el grado en el cual pueden formularse programas eficaces para atraer y servir a los segmentos.

**Cuadro 3.1**

**Características de los segmentos de mercado**

<b>Variables</b>	<b>Medible</b>	<b>Rentable</b>	<b>Accesible</b>	<b>Diferenciable</b>	<b>Ejecutable</b>
Estructura Actual	X	X	X	X	X
Calidad acabados	X	X	X	X	X
Sector	X	X	X	X	X
Rama de Actividad	X	X	X	X	X
Estructura de poder	X			X	
Conocimiento servicio integral	X	X			X
Criterio de compra		X	X		X
Frecuencia de servicio	X	X			X
Urgencia del servicio					X
Tamaño del orden	X	X		X	X
Lealtad					X
Beneficios		X	X	X	X

Así, con este análisis podemos determinar la elaboración de segmentos que intervienen con el negocio de la construcción, en función de que cumplan o no con las características que se mencionan.

Los segmentos que se ha determinado son los siguientes:

**SEGMENTO 1.**

Empresas financieras del sector privado, con potencial de crecimiento y adecuación inmediata con estructura actual de gran potencial con necesidad de infraestructura nueva.

## **SEGMENTO 2.**

Empresas de servicios de salud y comunitarios del sector privado con gran inversión y potencial de crecimiento con estructuras recientes, en expansión y por concluir.

## **SEGMENTO 3.**

Empresas privadas en el sector petrolero, minero, agropecuario con necesidad de nuevas estructuras administrativas en las principales ciudades.

## **SEGMENTO 4.**

Empresas del sector publico con infraestructura actual y con necesidad de adecuación para posible privatización y expansión.

### **3.4. EVALUACIÓN DE LOS SEGMENTOS**

Para evaluar estos segmentos tomaremos los factores principales, analizando el famoso diamante de Porter que involucra: Tamaño del segmento, tasa de crecimiento, rivalidad de segmentos, productos sustitutos, barreras de entrada, poder de negociación de los compradores, capacidad de abastecimiento de los proveedores, objetivos de la empresas para los segmentos, recursos existentes, etc.

#### **3.4.1. TAMAÑO DEL SEGMENTO**

En el caso de los segmentos 1, 2, 3 analizamos las de más amplio personal y con posibilidades de crecimiento ya que así la necesidad de estructuras físicas como la de adecuaciones a las utilizadas al momento es más factible. Por ejemplo, traducido a números, según la Superintendencia de Bancos, nos deja en 70 compañías con un gran potencial de crecimiento en el sector privado.

Se debe tomar en cuenta por supuesto el momento económico y la recesión como otro factor para el cambio en el tamaño del mercado ya que podría provocar la disminución del posible mercado, esto lo veremos en el siguiente punto.

### **3.4.2. TASA DE CRECIMIENTO**

Como se mencionaba antes, puede que algunos sectores no tengan un crecimiento uy acentuado o lo que es peor que se vean disminuidos por la recesión, pero al contrario pueden existir sectores que se vean potencializado por esas mismas circunstancias y que cree una competencia por servirlo rápidamente. En conclusión la determinación del crecimiento de los segmentos al momento es sumamente difícil y podría variar sumamente rápido dado el medio ambiente cambiante.

### **3.4.3. ANÁLISIS DE ATRACTIVIDAD**

Para lograr un análisis objetivo de cuan atractivos son los segmentos, es decir si son rentables o no, es necesario conocer si están de acuerdo a las cinco fuerzas de Porter:

“ Un segmento podría tener un tamaño y crecimiento deseable y no ser atractivo desde el punto de vista de la rentabilidad potencial.”<sup>10</sup>

#### **3.4.3.1 VARIABLES DE PORTER**

##### **3.4.3.1.1 Riesgo de la rivalidad interna en el segmento**

En el negocio de los materiales de construcción, la rivalidad entre las empresas competidoras en bastante alto ya que el producto, especialmente el importado y de altas estándares, es muy homogéneo. Existen múltiples compañías, grandes y pequeñas, que ofrecen un sin numero de productos para al construcción, desgraciadamente ha proliferado el negocio del contrabando de estos, afectado su precio y calidad, creando una competencia desleal; esto ocasiona la perdida de la participación de mercado de las empresas serias.

---

<sup>10</sup> KOTLER, Philip, Dirección de Mercadotecnia, octava edición, 1996, pág. 282

**Cuadro 3.2**

**COMPETENCIA DE CONSTRUIR**

VIDRIO Y ALUMINIO	CIELOS RASO	BALDOSA	ALFOMBRA
CEDAL ALCRISTAL CARVAJAL	PLYCEM FERCONSA ILUMAC	ALFA BRANKETI KERAMICOS TERMIKON	ORM DECORHOME D'PARMONT

Dada la paridad de los productos, la calidad de servicio y el tiempo para realizar la obra son factores decisivos de diferenciación ante al rivalidad entre los competidores, especialmente a una empresa básicamente familiar como Construir. Por esto es muy importante recomendar una capacitación adecuada al personal y una constante actualización de sus productos para diferenciarse en personal, imagen y calidad.

**3.4.3.1.2 Riesgo de productos sustitutos**

Dado el constante cambio que se han dado en los últimos años en el negocio de la construcción, por factores tecnológicos principalmente, se ha introducido nuevas técnicas y equipos sofisticados para la producción, diseño e instalación de los antiguos y los nuevos materiales que se encuentran en el mercado. Se suma a esto el auspicio de fuertes marcas y compañías internacionales con personal muy capacitado y herramientas de ultima generación. En los segmentos 1 y 3 es decir los que corresponden al sector financiero, petrolero, químico, etc., solo las más grandes empresas tienen acceso a los materiales y acabados de primera en cantidades grandes para cubrir sus requerimientos y diseños de edificaciones y acabados, esto para crecer en atractividad al publico y atender mejor sus necesidades de espacio. Las empresas más pequeñas tienen mas riesgo de caer en productos sustitutos tales como revestimientos plásticos en lugar de baldosa, alfombra; aluminio y vidrio de producción nacional a bajo costo en lugar de vidrio y aluminio importado de gran calidad y vistosidad.

En lo que respecta al segmento 2, el de la salud privada, sus requerimientos de materiales y acabados son de otro tipo ya que deben estar de acuerdo a estándares de calidad que permitan mantener una higiene constante por lo que la variedad de materiales crece dando más cabida a los productos sustitutos de alta calidad para lograr así una vida útil muy amplia.

El segmento que más cabida da a estos productos alternativos es el 4, el gubernamental, ya que desgraciadamente en los últimos años este no se ha manejado de acuerdo a necesidades reales sino a contratos y costos con matices políticos y viciados en su forma, lo cual ha determinado un deterioro rápido de las instalaciones.

#### **3.4.3.1.4 Barreras de entrada**

El segmento del sector público en este caso es el que más altas barreras de entrada muestra, la necesidad de tener una licitación para cualquier tipo de obra sumado a los altos índices de corrupción que existen en nuestro país, crea la necesidad de recomendaciones o pagos de comisiones a personas de cargos de influencia para lograr una venta.

Otras barreras de entrada sería la necesidad de un fuerte capital de trabajo ya que este negocio demanda tener los materiales listos o bajo un pedido a corto plazo para lograr la importación de los materiales necesarios y el diseño adecuado.

#### **3.4.3.1.4. Poder de negociación del comprador**

En este negocio el poder de negociación que tiene el comprador es sumamente alto dado la gran competencia en ciertos materiales y por el momento económico que atraviesa el país la demanda es baja, lo que hace que los precios bajen y los competidores se esfuercen por lograr la venta. Esto de todas maneras hace el negocio atractivo ya que exige una mayor calidad en beneficio del cliente. En conclusión en todos los segmentos escogidos el poder de negociación es alto por la cantidad de empresas ofreciendo productos y servicios similares.

#### 3.4.3.1.5. Poder de negociación del proveedor

En esta fuerza participan principalmente los proveedores, tanto los componentes y productos principales así como accesorios y repuestos para elementos tales como grifería y electricidad. Para nuestro estudio nos interesan los proveedores extranjeros con los que trabaja Construir, los cuales buscan la expansión de su marca y no afectan directamente a la empresa.

Podrían ser un problema cuando son los únicos poseedores de repuestos y materiales pero existen leyes antimonopolistas que controlan en cierta forma precios y servicios en favor el consumidor. Para nuestro caso en cualquiera de los segmentos escogidos el poder de negociación es el mismo.

### 3.5 DETERMINACION DEL MERCADO OBJETIVO (META)

“Un mercado meta es la parte del mercado disponible calificado que la empresa decide captar”<sup>11</sup>

De acuerdo a este análisis hemos determinado que nuestro mercado meta, al que la empresa debe apuntar por éxitos pasados y posibilidades en el futuro, es el segmento No.1 correspondiente a *Empresas financieras del sector privado, con potencial de crecimiento y adecuación inmediata con estructura actual de gran potencial con necesidad de infraestructura nueva.*

---

<sup>11</sup> KOTLER, Philip, Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, 1996, pag. 246

financieras ---principales clientes--- la cual ha sido extendida a otros sectores minoristas como la construcción de pequeñas empresas y vivienda. Pese a esto hace falta un claro control de calidad y personas especializadas en realizar este tipo de trabajo.

En los procesos de instalación en obra, en las que se presenta un cronograma al cliente el cual lo puede modificar de acuerdo a las necesidades que disponga. En este sentido es muy profesional el trabajo de Construir por experiencia en este mercado y la especialización --bajo número de productos-- ayudado por la excelente calidad de sus importaciones.

En estas labores no se ha llevado un estándar de tiempo para cada proceso por lo que se dificulta el administrar y planificar el tiempo real que se necesitaría por cliente.

#### Programación y control de materiales

Como se menciona en los puntos anteriores la empresa "Construir" básicamente importa y adquiere sus productos bajo pedidos específicos de los clientes manteniendo un mínimo en stock por lo que con la grave situación económica del país y la necesidad de mantener un capital de trabajo, la programación y control es casi nula.

#### **2.2.2 Logística externa**

Externamente, la programación de obras es consistente para los clientes ya que básicamente se pacta de la manera deseada por este a la firma del contrato y la emisión del pedido. El incentivo que obtiene el cliente se basa en la calidad total del trabajo, asistencia más allá de las expectativas en horarios de trabajo, cumpliendo con las expectativas propuestas.

Una debilidad en este campo puede llevar a una inadecuada comercialización de los productos y servicios de instalación, la cual es llevada únicamente por los niveles ejecutivos de la empresa dado sus conocimientos de servicio y postventa, en pocas palabras, profesionalismo.

En su logística externa la empresa ofrece un incentivo a las empresas a las que brinda sus servicios en base a su volumen de compras y la periodicidad con las que las realizan, no se incluye financiamiento a la mediano o largo plazo dado el sistema de trabajo bajo pedido, todo esto aprobado y coordinado por la Gerencia General.

### 2.2.3 Marketing y Ventas

#### Mercado

La demanda de acabados de construcción y de servicios e instalación de materiales se ha visto mermada dados los factores internos y externos tales como la inestabilidad económica y política, y una competencia agresiva dado la dificultad que atraviesa el sector de la construcción con la escala imparable del dólar llevándonos a una hiperinflación.

La necesidad de esperar del pedido del cliente para inclusive realizar la importación ha resultado una de las principales barreras para que “Construir” mantenga todo su cartera de clientes satisfechos.

Se considera como el mercado más potencial el de las instituciones financieras -- inclusive ahora muy golpeadas por la crisis económica-- dada su necesidad de infraestructura y considerando que ya se ha logrado grandes proyectos con bancos importantes del país. Desgraciadamente el sector del gobierno es dejado en cierta forma fuera del mercado potencial dado la deficiencia en el sistema de contratación, la falta de pagos puntuales y el recorte de obra pública anunciada por el actual gobierno.

A pesar de no contar con una área real de mercadeo y por tanto con profesionales en este sentido, se ha logrado implementar una estrategia de marketing en base a una calidad total en sus servicios y productos con una personalización a la hora de lograr una venta.

Los obstáculos en cambio para el mercadeo han sido una competencia casi desesperada que ataca en precios y calidad de servicio (instalación) que al no ser de alto grado de especialización es fácil de conseguir.

### Competencia

La principal fortaleza de “Construir” ante esta competencia creciente es principalmente la calidad, en cambio la debilidad es el tiempo de llegada y el alto trámite burocrático para poder importar los productos solicitados por los clientes, se suma además los altos precios de los materiales al ser estos adquiridos en dólares y no siempre vendidos en la misma moneda que aleja las posibilidades de construcción a la pequeña empresa ecuatoriana.

Son por ejemplo empresas que compiten directamente en nuestros principales productos: Cedal, Keramicos, Angel, etc. . Todas estas empresas tienen un tamaño superior o similar al de la compañía pero con procesos más definidos.

### Comercialización y Distribución

El contacto con los clientes se lo realiza por una parte telefónicamente y también con propuestas personales, en base a una pequeña y no muy actualizada base de datos. Las visitas y contactos se basan más bien en invitaciones a cotizar productos o recomendaciones de otros clientes ya que la publicidad es casi inexistente en “Construir” dado el alto costo de la misma.

Se ofrece descuentos en casos especiales --de acuerdo a la cantidad o volumen solicitado---, previa autorización de la Gerencia General; en lo que a políticas de crédito respecta, también dependen del monto y cantidad pero especialmente de la liquidez de la empresa al momento. Básicamente la venta es de contado.

### Gestión de mercado

Con la visita previa del personal técnico, se procede a realizar un estudio básico de factibilidad y de necesidad para determinar los productos mas adecuados. Esto ayuda a que el cliente sienta confianza de ser asesorado de manera eficaz y calificada. Esta persona que pertenece a los niveles ejecutivos de la empresa ---hay que recordar que es una empresa básicamente familiar--- influye en la determinación de los precios en caso de ser autorizado por la Gerencia General, que es centralizada en lo que a decisiones respecta causando demora en la decisión, perdida de tiempo o incluso perdida del negocio.

### Servicios

Los servicios prestados por la compañía “Construir” se realizan de acuerdo a lo especificado en el contrato de instalación de los productos adquiridos, no necesariamente todos a la compañía. Se procede a la subcontratación mano de obra exterior a la empresa cuando el tipo de trabajo a realizar es muy especifico y especializado, se mantiene un nivel básico de personal a tiempo completo en esta área.

## **2.2.4 Abastecimiento e Infraestructura**

### Fijación de precios

La fijación de precios dentro de esta compañía se basa en los valores de mercado de las importaciones mas un grado de aproximadamente. 20% al 25% de utilidad de acuerdo al producto con un margen de negociación bastante bajo. Estas son de decisión directa de la Gerencia General que también se encarga directamente de las compras en el exterior.

### Gestión Administrativa y Financiera

En lo que respecta a los Recursos Humanos esta unidad se encarga de la selección, contratación, inducción del personal así como la coordinación del rol de pagos en las diferentes necesidades. La capacitación es solamente usada en caso de necesidad urgente ante un producto que amerite esta inversión.

Los Recursos Materiales de la empresa entran parcialmente a cargo de la Gerencia Administrativa ya que satisface las necesidades internas de la empresa en base al lo que el presupuesto mensual otorga le permita.

La Adquisición, despacho y facturación esta coordinada junto con la Gerencia General ya que es esta la que se encarga de los contactos con los proveedores internacionales y en parte con los locales. Una vez que ha arribado el contenedor con la mercadería estas unidades se encargan del bodegaje provisional y despacho de la misma. Al finalizar la entrega de material o de obra procede a la preparación y envío de la factura, emitida de acuerdo a lo establecido en el contrato de compra o de servicios. Tenemos también el Control de gastos y de costos se lleva todas las facturas de proveedores o gastos de operación tales como luz, agua, etc. para determinación de gastos y aplicación de los mismos a los costos totales de la obra.

El Bodegaje y la Mensajería es aplicado solamente en caso de ser requerido, utilizando inclusive instalaciones propias, tales como la vivienda, para acomodar ciertas mercaderías que no ocupan espacios grandes. Al trabajar básicamente bajo pedido la mayoría de las veces es el comprador el que se debe encargar de esto al no ser Construir la empresa encargada de instalar los productos, solo de comercializarlos. Para la mensajería es utilizado personal de planta de la empresa ya que no existe un puesto específica en la malla estructural que cubra esta necesidad.

Como se indico antes, por ser una empresa familiar, la gestión administrativa y financiera se encuentra concentrada en una sola área y a cargo de una persona bajo normas impuestas por la Gerencia General, es decir sin autonomía. Se encarga entonces parcialmente del manejo contable, bancario y de pagaduría de la empresa. Esta área se encuentra repartida entre apenas un par de personas por lo que los estados financieros no son cien por cien confiables afectando la toma de decisiones de la empresa. El poco acceso a los créditos de este tipo de compañías en el mercado obligan a Construir a trabajar con la liquidez que mantiene al momento de manera muy previsiva.

## 2.2.5 Análisis Foda

### Fortalezas

- Se presta un servicio completo de comercialización, diseño y instalación de materiales de primera calidad, mas allá de las expectativas del cliente, obteniendo una ventaja comparativa
- Atención personalizada desde el momento de la posible venta, dando al cliente una perspectiva de calidad total y conocimiento.
- Se parte de la red de comercialización de productos de gran calidad y de renombre mundial, con respaldo de la garantía que esto significa para el cliente y la compañía.
- Ambiente laboral de la empresa de mucha unión especialmente al nivel ejecutivo por tratarse de empresa familiar que busca el beneficio de todos y un negocio perdurable.
- Gerencia caracterizada por respeto, ejemplo y comunicación de puertas abiertas
- Los encargados de cada una de los áreas juntamente con la gerencia mantienen reuniones constantes para evaluar: causas, efectos y soluciones a problemas de clientes que demandan inmediata solución.
- Mantener una imagen de prestigio y solidez, lo que acrecienta la confianza de los clientes.
- Se mantiene una cultura orientada a la comercialización donde todo empleado es un potencial vendedor, incrementando los objetivos de venta de la empresa.

### Oportunidades

- La inversión realizada por la empresa privada en lo referente a construcción o adaptación de locales da la pauta para un posible crecimiento en este sector.
- Dado el desarrollo de productos a nivel mundial se puede satisfacer las necesidades del mercado nacional, encaminadas hacia la obtención de mayor productividad empresarial.
- Con los avances en materia de acabados y la gran diversificación de productos, el marketing se torna en herramienta más eficiente cada vez en el campo productivo de las empresas y abre mas posibilidad a las ventas.
- La posibilidad de realizar alianzas estratégicas con proveedores externos para diversificar los productos y los sistemas de aplicación, distribución e instalación.
- La campaña del gobierno nacional y de las cámaras de la producción para evitar el ingreso de contrabando en el Ecuador, frenando la especulación y la competencia desleal al utilizar precios más bajos.
- Existe en el país libertad en el mercado que permite la importación y exportación de bienes y servicios en el área de los acabados de construcción.

### Debilidades

- El personal no es totalmente calificado para sus áreas de desempeño por los que cambios bruscos en el medio de la empresa afectan fácilmente a la estabilidad competitiva.
- La empresa no cuenta con un gran aforo de liquidez para solventar obligaciones fuera de las ya adquiridas.
- El tiempo de respuesta no es inmediato dado que el tramite de importación es lento y se trabaja sobre pedidos ---excepto lo que se mantiene en stock----

- No existe una adecuada organización que planifique a largo plazo.
- No existe una política de precios adecuada, que permita a la empresa conocer el margen de utilidad con el que trabaja para presupuestar.
- La tecnología interna es obsoleta, lo que produce que la empresa no este en posibilidades de enfrentar el entorno tan cambiante al momento.
- No existe un adecuado control de utilidades, careciendo de presupuestos, flujos de efectivo u otras herramientas necesarias para planificación a largo plazo.
- Falta de personal necesario en áreas administrativas y de ventas resultando en procesos lentos.
- No existe una área 100% formal de Marketing
- Carencia de estrategias efectivas que le permitan actuar a la compañía frente a los cambios de mercado.
- Falta de una filosofía formal dentro de la empresa por lo que internamente no se conocen objetivos, políticas, misión, visión, etc.
- Decisiones centralizadas básicamente a nivel de la Gerencia General creando una autocracia en la empresa.
- No existen pronósticos de ventas.

### Amenazas

- El sector económico de la construcción, golpeado por el empobrecimiento de la economía ecuatoriana afectando a los sectores financiero, turístico, industrial y de la vivienda.
- La constante crecida de las tasas de interés creando un costo altísimo de capital, afectando la capacidad de endeudamiento de los inversionistas del área de la construcción.
- El crecimiento constante de la competencia permitiendo que se maneje de forma desleal, con márgenes de utilidad bajos y pérdida de competitividad.
- Alta devaluación, produciendo un costo mas alto de importación --pagos en dólares--
- Ciertos sectores tales como el publico dan prioridad a los materiales de precios bajos sin tomar en cuenta la: Calidad, marca, garantía, etc. Produciendo una venta a bajo precio para poder competir.
- Contrabando de materiales y acabados a bajos precios, sin el pago reglamentario de los aranceles representando perdidas para este sector y el Gobierno.
- Tramites aduaneros burocráticos ocasionando molestias y perdidas a los importadores.

## MATRIZ DE OPORTUNIDADES PROBABILIDAD DE ÉXITO

ALTA	BAJA
<p>La inversión realizada por la empresa privada en lo referente a construcción o adaptación de locales da la pauta para un posible crecimiento en este sector.</p> <p>Con los avances en materia de acabados y la gran diversificación de productos, el marketing se torna en herramienta más eficiente cada vez en el campo productivo de las empresas y abre mas posibilidad a las ventas.</p>	<p>La posibilidad de realizar alianzas estratégicas con proveedores externos para diversificar los productos y los sistemas de aplicación, distribución e instalación</p> <p>Dado el desarrollo de productos a nivel mundial se puede satisfacer las necesidades del mercado nacional, encaminadas hacia la obtención de mayor productividad empresarial.</p> <p>Existe en el país libertad en el mercado que permite la importación y exportación de bienes y servicios en el área de los acabados de construcción.</p>
<p>La campaña del gobierno nacional y de las cámaras de la producción para evitar el ingreso de contrabando en el Ecuador, frenando la especulación y la competencia desleal al utilizar precios más bajos.</p>	

## MATRIZ DE RIESGO PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

**ALTA**

**BAJA**

<p>El sector económico de la construcción, golpeado por el empobrecimiento de la economía ecuatoriana afectando a los sectores financiero, turístico, industrial y al de la vivienda.</p> <p>La constante crecida de las tasas de interés creando un costo altísimo de capital, afectando la capacidad de endeudamiento de los inversionistas del área de la construcción.</p> <p>El crecimiento constante de la competencia permitiendo que se maneje de forma desleal, con márgenes de utilidad bajos y pérdida de competitividad.</p> <p>Alta devaluación produciendo un costo mas alto de importación –pagos en dólares--.</p>	<p>Ciertos sectores tales como el publico dan prioridad a los materiales de precios bajos sin tomar en cuenta la: Calidad, marca, garantía, etc. Produciendo una venta a bajo precio para poder competir.</p> <p>Contrabando de materiales y acabados a bajos precios, sin el pago reglamentario de los aranceles representando perdidas para este sector y el Gobierno</p>
<p>Tramites aduaneros burocráticos ocasionando molestias y perdidas a los importadores.</p>	

# MATRIZ DE DESEMPEÑO

## DESEMPEÑO

### BUENO

### MALO

<p>Se presta un servicio completo de comercialización, diseño y instalación de materiales de primera calidad, mas allá de las expectativas del cliente, obteniendo una ventaja comparativa</p> <p>Atención personalizada desde el momento de la posible venta, dando al cliente una perspectiva de calidad total y conocimiento.</p> <p>Ambiente laboral de la empresa de mucha unión especialmente al nivel ejecutivo por tratarse de empresa familiar que busca el beneficio de todos y un negocio perdurable.</p> <p>Gerencia caracterizada por respeto, ejemplo y comunicación de puertas abiertas aun bajo el modelo autocrático.</p> <p>Los encargados de cada una de los áreas juntamente con la gerencia mantienen reuniones constantes para evaluar: causas, efectos y soluciones a problemas de clientes que demandan inmediata solución.</p>	<p>La empresa no cuenta con un gran aforo de liquidez para solventar obligaciones fuera de las ya adquiridas.</p> <p>El tiempo de respuesta no es inmediato dado que el tramite de importación es lento y se trabaja sobre pedidos ---excepto lo que se mantiene en stock---- .</p> <p>Decisiones centralizadas de la Gerencia General de la empresa de manera autocrática.</p> <p>No existe una adecuada organización que planifique a largo plazo.</p> <p>Carencia de estrategias efectivas que le permitan actuar a la compañía frente a los cambios de mercado.</p> <p>La tecnología interna es obsoleta, lo que produce que la empresa no este en posibilidades de enfrentar el entorno tan cambiante al momento.</p> <p>No existe un adecuado control de utilidades, careciendo de presupuestos, flujos de efectivo u otras herramientas necesarias para planificación a largo plazo.</p> <p>No existe una área 100% formal de Marketing</p>
<p>Ser parte de la red de comercialización de productos de gran calidad y de renombre mundial, con respaldo de la garantía que esto significa para el cliente y la compañía.</p> <p>Mantener una imagen de prestigio y solidez, lo que acrecienta la confianza de los clientes.</p> <p>Se mantiene una cultura orientada a la comercialización donde todo empleado es un potencial vendedor, incrementando los objetivos de venta de la empresa.</p>	<p>Falta de una filosofía formal dentro de la empresa por lo que internamente no se conocen objetivos, políticas, misión, visión.</p> <p>El personal no es totalmente calificado para sus áreas de desempeño por los que cambios bruscos en el medio de la empresa afectan fácilmente a la estabilidad competitiva.</p> <p>No existe una política de precios adecuada, que permita a la empresa conocer el margen de utilidad con el que trabaja para presupuestar.</p> <p>Falta de personal necesario en áreas administrativas y de ventas resultando en procesos lentos.</p> <p>No existen pronósticos de ventas.</p>

## MATRIZ F.O.D.A.

### OPORTUNIDADES

### AMENAZAS

<p>Se presta un servicio completo de comercialización, diseño y instalación de materiales de primera calidad ante un posible crecimiento de los sectores mas necesitados de infraestructura.</p> <p>Frente a la creciente inversión realizada por la competencia la empresa se ha preocupado de otorgar los mejores productos y atención personalizada.</p> <p>Gerencia caracterizada por respeto, ejemplo y comunicación de puertas abiertas aun bajo el modelo autocrático.</p> <p>Los encargados de cada una de los áreas juntamente con la gerencia mantienen reuniones constantes para evaluar: causas, efectos y soluciones a problemas de clientes que demandan inmediata solución.</p>	<p>La empresa no cuenta con un gran aforo de liquidez para solventar obligaciones fuera de las ya adquiridas.</p> <p>El tiempo de respuesta no es inmediato dado que el tramite de importación es lento y se trabaja sobre pedidos ---excepto lo que se mantiene en stock----.</p> <p>Decisiones centralizadas de la Gerencia General de la empresa de manera autocrática.</p> <p>No existe una adecuada organización que planifique a largo plazo.</p> <p>Carencia de estrategias efectivas que le permitan actuar a la compañía frente a los cambios de mercado.</p> <p>La tecnología interna es obsoleta, lo que produce que la empresa no este en posibilidades de enfrentar el entorno tan cambiante al momento.</p> <p>No existe un adecuado control de utilidades, careciendo de presupuestos, flujos de efectivo u otras herramientas necesarias para planificación a largo plazo.</p> <p>No existe una área 100% formal de Marketing</p>
<p>Ser parte de la red de comercialización de productos de gran calidad y de renombre mundial, con respaldo de la garantía que esto significa para el cliente y la compañía.</p> <p>Mantener una imagen de prestigio y solidez, lo que acrecienta la confianza de los clientes.</p> <p>Se mantiene una cultura orientada a la comercialización donde todo empleado es un potencial vendedor, incrementando los objetivos de venta de la empresa.</p>	<p>Falta de una filosofía formal dentro de la empresa por lo que internamente no se conocen objetivos, políticas, misión, visión.</p> <p>El personal no es totalmente calificado para sus áreas de desempeño por los que cambios bruscos en el medio de la empresa afectan fácilmente a la estabilidad competitiva.</p> <p>No existe una política de precios adecuada, que permita a la empresa conocer el margen de utilidad con el que trabaja para presupuestar.</p> <p>Falta de personal necesario en áreas administrativas y de ventas resultando en procesos lentos.</p> <p>No existen pronósticos de ventas.</p>

**ANEXO 2**

**PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN TOTAL POR AÑOS CALENDARIO  
POR PROVINCIA**

PROVINCIA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Pichincha	2,181,315	2,238,527	2,295,739	2,352,838	2,409,712	2,466,245

**PORCENTAJE DE CRECIMIENTO ANUAL Y DEL PERIODO, DE LA POBLACIÓN  
TOTAL PROYECTADA POR AÑOS CALENDARIO SEGÚN PROVINCIA  
1990 - 2000**

PROVINCIA	95-96	96-97	97-98	98-99	99-2000	90-2000
Pichincha	2.62	2.56	2.49	2.42	2.35	30.23

Fuente: INEC

Elaboración : Propia

**PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN URBANA POR AÑOS CALENDARIO SEGÚN LA  
PROVINCIA  
1990 - 2000**

PROVINCIA	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Pichincha	1,658,324	1,714,105	1,770,377	1,626,834	1,883,168	1,939,068

Fuente: INEC

Elaboración: Propia

**PORCENTAJE DE CRECIMIENTO ANUAL Y DEL PERIODO, DE LA  
POBLACIÓN URBANA PROYECTADA POR AÑOS CALENDARIO  
SEGÚN PROVINCIAS  
PERIODO 1990 - 2000**

PROVINCIA	95-96	96-97	97-98	98-99	99-2000	90-2000
Pichincha	3.36	3.26	3.19	3.08	3.97	40.46

Fuente : INEC

Elaboración: Propia

### **Capitulo 3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y SELECCIÓN DEL MERCADO META.**

En este capitulo se realizara la segmentación del mercado para el negocio de los materiales y acabados de construcción, siendo este, en el mundo actual, un paso indispensable para comprender el mercado. Esto permitirá desarrollar objetivos, estrategias y programas que le den a la compañía una ventaja competitiva perdurable, aumentando su productividad, eficacia y eficiencia para así llegar a la rentabilidad esperada.

#### **3.1. DEFINICIÓN DEL MERCADO GLOBAL**

El mercado potencial global es la máxima cantidad de ventas que Construir tendría disponible para todas las empresas de un negocio determinado, en este caso el de la construcción, bajo ciertas condiciones determinadas.

Se deberá entonces, para calcular el mercado global, la demanda potencial del mercado bajo las siguientes variables:

$$Q = n * q * p$$

donde:

**Q:** Potencial total del mercado

**n:** numero de compradores en el mercado

**q:** cantidad adquirida por un comprador promedio

**p:** precio de la unidad media

Se ha tomado como respaldo los datos históricos de las ventas de la empresa en el periodo 97-98, tanto para **p** y **q**, para un mercado definido **n**, con datos de las empresas que en el Ecuador han solicitado materiales y acabados de construcción para proyectos a nivel corporativo y un promedio de la cantidad de veces que solicita un servicio.

Para el presente estudio se ha elegido como mercado definido a las 1.000 empresas consideradas como corporaciones, de acuerdo a la cámara de comercio de Quito, las mismas que mantiene relaciones comerciales y oficinas tanto en Quito como en Guayaquil.

**n:** 1.000 empresas corporativas

**q:** 2 proyectos anuales

**p:** USD 45.000

**Q:** USD 90.000.000,00

El mercado global es la cantidad estimada de consumo por parte del mercado definido, medido bajo un valor de consumo en una frecuencia estimada. Para el caso de este estudio, el mercado global de consumo asciende a USD 90.000.000 en un año

### **3.2. BASES PARA LA SEGMENTACIÓN**

El concepto de segmentación de mercado nos dice:

“ Proceso de clasificación de clientes en grupos con distintas necesidades, características o comportamientos. Se divide un mercado en grupos de consumidores bien definidos que acaso requieran productos o mezclas de mercadotecnia bien definidas “<sup>6</sup>.

Para segmentar el negocio de los materiales y acabados de construcción se debe establecer el mercado al que se quiere satisfacer. En este caso puntual el mercado es sumamente amplio y con gran capacidad media de generar una ventaja competitiva perdurable en los mercados institucionales e industriales.

---

<sup>6</sup> KOTLER, Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, segunda edición, 1991, pag. 618

“ En realidad la segmentación industrial proporciona a las compañías de información en varios campos:

- *Análisis de Mercado:* mayor claridad sobre el mercado total, incluyendo como y porque compran los clientes.
- *Selección de mercados claves:* elección racional de los segmentos del mercado que mejor concuerdan con las capacidades de la compañía.
- *Gestión de Marketing:* desarrollo de estrategias, planes y programas para satisfacer de manera rentable las necesidades de los distintos segmentos del mercado y darle a la compañía una ventaja competitiva clara.”<sup>7</sup>

Para el mercado que nos interesa las variables que se debe tomar en cuenta (de acuerdo a Philip Kotler para mercados empresariales<sup>8</sup>) son:

*Variables Demográficas:* Se refieren a la necesidad general del cliente y los patrones de utilización, en este tipo de variables participan: la industria, tamaño de la compañía, ubicación del cliente, entre otras.

- ♦ *Industria:* ¿En cuales industrias debemos enfocarnos?
- ♦ *Tamaño de la compañía:* ¿En que tamaño de empresas debemos enfocarnos?
- ♦ *Lugar:* ¿En que zonas geográficas debemos enfocarnos?

*Variables de Operación:* Este tipo de variables permite identificar a los clientes potenciales dentro de las características demográficas anteriores, tecnología, capacidad instalada, etc.

- ♦ *Tecnología:* ¿En que tecnologías al consumidor debemos enfocarnos?
- ♦ *Estado de usuario/no usuario:* ¿Debemos enfocarnos en usuarios grandes, medianos, pequeños o no usuarios?
- ♦ *Capacidades del cliente:* ¿Debemos enfocarnos en clientes que necesitan muchos o pocos servicios?

---

<sup>7</sup> DOLAN, Robert, La esencia del Marketing, Vol. 1, estrategia, pág. 209

<sup>8</sup> KOTLER, Philip, Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, 1996, pág. 278

*Enfoques de compra:* Se basa en los factores que abarcan la organización formal de las funciones de compras, las estructuras de poder, la naturaleza de las relaciones entre comprador y vendedor, las políticas y criterios generales de compra.

- ◆ *Organización de función de compra:* ¿Debemos enfocarnos en compañías con organizaciones de compra altamente centralizadas o descentralizadas?
- ◆ *Estructura de poder:* ¿Debemos enfocarnos en compañías que están dominadas por la ingeniería, por las finanzas, etcétera?
- ◆ *Naturaleza de las relaciones existentes:* ¿Debemos enfocarnos en compañías que tienen fuertes relaciones, o simplemente ir tras compañías más deseables?
- ◆ *Políticas generales de compra:* ¿Debemos enfocarnos en compañías que prefieren a arriendos, contratos de servicio, compra de sistemas, subasta cerrada?
- ◆ *Criterios de compra:* ¿Debemos enfocarnos en compañías que buscan calidad, servicio, precio?

*Factores de situación:* Estos se asemejan mucho a las variables operacionales pero son transitorios y exigen un conocimiento mas detallado del consumidor. Se enfoca a la urgencia de despachar el producto servicio, su aplicación y tamaño del pedido.

- ◆ *Urgencia:* ¿Debemos enfocarnos en empresas que necesitan un envío rápido y repentino de servicios?
- ◆ *Aplicación específica:* ¿Debemos enfocarnos en ciertas aplicaciones de nuestro producto, en lugar de todas las aplicaciones?
- ◆ *Tamaño del pedido:* ¿Debemos enfocarnos en pedidos grandes o pequeños?

*Características personales:* Se analiza las características de cada comprador en determinado producto o servicio, se basa en las motivaciones del comprador, las percepciones individuales y las estrategias de manejo de riesgo.

- ◆ *Similitud entre comprador y vendedor:* ¿Debemos enfocarnos en compañías cuyas personas y valores son similares a los nuestros?
- ◆ *Actitudes hacia el riesgo:* ¿Debemos enfocarnos en clientes que toman riesgos o que los evitan?
- ◆ *Lealtad:* ¿Debemos enfocarnos en compañías que muestran mucha lealtad a sus proveedores?

### **3.2.1 VARIABLES DE SEGMENTACIÓN PARA MERCADOS INSTITUCIONALES**

Las variables que se han elegido para el presente estudio, son las que pertenecen a mercados institucionales con potencial para la construcción:

### **Variable Demográfica**

- Capacidad estructural construida con potencial de ampliación y mejoramiento
- Sector: Publico, Privado y Mixto
- Ramas de actividad:
  - Petróleo y minas (oficinas Quito y Guayaquil)
  - Industrias Manufactureras
  - Industria Textil
  - Industria Química y Mineral
  - *Industria de la Construcción de alto nivel*
  - *Establecimientos financieros, seguros, servicios*
  - *Servicios gubernamentales (sus estructuras físicas).*

### **Variables Operacionales**

- Condiciones de la estructura actual de la empresa: Edificaciones obsoletas, actuales
  - Estructuras obsoletas: se refiere a edificaciones que han cumplido su vida útil o sus acabados
  - Estructura actual: se refiere a estructuras que se encuentran en su rango de vida útil o sus acabados
- Tipo de servicio: Mucho mantenimiento, poco mantenimiento.

### **Planeamientos de Compra**

- Estructura del poder: dominio por la ingeniería, por las finanzas
- Criterios de compra: calidad, servicio, precio, garantía
- Conocimiento del servicio integral que brinda la empresa

### **Factores situacionales**

- Urgencia del servicio: rápido, súbito
- Tamaño de la orden (pedido del servicio): pequeñas, medianas, grandes

**FUENTES Y USOS DE CAPITAL DE TRABAJO  
CONSTRUIR C. LTDA.**

**FUENTES DEL CAPITAL**

CAPITAL PROVENIENTE DE OPERACIÓN		108,560,590
VENTAS GRAVADAS CON I.V.A.	615,817,840	
VENTAS EXENTAS DE I.V.A	791,700,000	
EXPORTACIONES		
(-) D&D EN VENTAS		
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>1,407,517,840</b>	
(-) COSTO DE VENTAS	-1,152,198,542	
(-) GASTOS OPERACIONALES	-184,180,598	
+ GASTOS QUE NO REQUIEREN USO DE FONDOS :	37,421,890	
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACION		
CASTIGOS Y BAJA DE INVENTARIOS		
AMORTIZACION PERDIDAS DIFERENCIAL CAMBIARIO		
PROVISIONES DEDUCIBLES		

<b>+CAPITAL PROVENIENTE DE INVERSION Y DE FINANCIAMIENTO</b>		<b>29,947,257</b>
CYD POR PAGAR L/P		
PRESTAMOS DE ACC. O MATRIZ		
OBLIGACIONES EMITIDAS		
OTROS PASIVOS A L/P		
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO		
APORTES PARA CAP. FUTURA		
C. SNP, ACCIONES EN TESORERIA		
RESERVAS	348,266	
RESERVA POR REV PATRIMONIO	29,598,991	
REEXPRESION MONETARIA		
OTROS SUPERAVITS		
RESULTADOS EJERCICIOS ANTERIORES		

DIVIDENDOS PERCIBIDOS		
RENTAS EXENTAS, NO GRAVADAS		
RENTAS CON IMPUESTO UNICO		
OTRAS RENTAS		
<b>TOTAL FUENTES/ORIGENES DE CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>138,507,847</b>

**USOS DE CAPITAL DE TRABAJO**

TERRENOS EDIFICIOS, INST.	38,477,033	
MAQUINARIA M&E Y EQUIPO		
VEHICULOS		
OTROS ACTIVOS FIJOS		
CyD POR COBRAR E INV. L/P		
GASTOS DE ORGANIZACIÓN Y CONS.	2,261,975	
G. DE INVEST. EXPLORACION Y OTROS		
APORTES EN ASOCIACIONES Y SUC.		
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES		
DECLARACION DE DIVIDENDOS	10,243,104	
<b>TOTAL USOS/APLICACIONES DE CAPITAL DE TRABAJO</b>		<b>50,982,112</b>

<b>AUMENTO / (DISMINUCION) EN EL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>87,525,735</b>
---	-------------------

**INDICES FINANCIEROS 1998**  
**CONSTRUIR C. LTDA.**

<b>LIQUIDEZ</b>	LIQUIDEZ CORRIENTE =	<u>Activo corriente</u>	=	<u>185,048,406</u>	=	211.8%
		Pasivo corriente		87,369,563		
	PRUEBA ACIDA =	<u>Efectivo + Activos líquidos</u>	=	<u>78,346,873</u>	=	89.7%
		Pasivo corriente		87,369,563		
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	DEUDA TOTAL =	<u>Pasivo Total</u>	=	<u>87,369,563</u>	=	30.7%
		Activo Total		284,810,950		
	ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO =	<u>Pasivo corriente</u>	=	<u>87,369,563</u>	=	30.7%
		Activo Total		284,810,950		
<b>ACTIVIDAD</b>	VENTAS PROMEDIO DEL MES =	<u>Ventas</u>	=	<u>1,407,517,840</u>	=	117,293,153
		Meses del año		12		
<b>RENDIMIENTO</b>	MARGEN SOBRE VENTAS =	<u>Utilidad después de impuestos</u>	=	<u>45,350,921</u>	=	3.2%
		Ventas		1,407,517,840		
	MARGEN DE OPERACIÓN =	<u>Utilidad de operación</u>	=	<u>108,560,590</u>	=	7.7%
		Ventas		1,407,517,840		
	MARGEN BRUTO DE UTILIDAD =	<u>Utilidad bruta en ventas</u>	=	<u>255,319,298</u>	=	18.1%
		Ventas		1,407,517,840		
	RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS =	<u>Utilidad después de impuestos</u>	=	<u>45,350,921</u>	=	21.7%
		Activo total promedio		208,598,631		
	RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO =	<u>Utilidad después de impuestos</u>	=	<u>45,350,921</u>	=	33.1%
		Capital y reservas promedio		137,116,838		

## **Capítulo 2. ANÁLISIS SITUACIONAL**

En este capítulo se analiza la situación tanto externa como interna, observando los diferentes factores ambientales que afectan directa o indirectamente al negocio dentro de las actividades de mercadotecnia. Estos factores en unos casos pueden ser controlables, en otros incontrolables, por lo que se analizara independientemente el macroambiente y el microambiente.

### **2.1 MACROAMBIENTE**

En este tema nos referimos a los factores incontrolables que afectan las actividades de la compañía, los cuales pueden ser: factores demográficos, tecnológicos, políticas gubernamentales, clientes y los proveedores, económicos de importancia en el país y el comportamiento del consumidor (la población) tanto cultural como social, factores que generan oportunidades y riesgos para la empresa

#### **2.1.1 FACTORES DEMOGRÁFICOS**

Esta investigación debe analizar el comportamiento de la población, sus tasas de crecimiento por áreas, sus proyecciones para de acuerdo a esto, observar el comportamiento y poder tomar decisiones empresariales. Del análisis de la población se puede determinar mercados potenciales para ser explotados.

##### **2.1.1.1 La población**

Según las estadísticas del Centro de Información del INEC, la población de nuestro país en 1994 fue de 11'221.070, incrementándose para el año 1997 a 11'936.858, mientras que para el año 2000 la población se estima que la población será de 12'646.095 según la tendencia de crecimiento. De esta población total, la población urbana, para los

finde de la presente investigación se toma por provincias, focalizando de alguna manera donde la compañía enfoca su negocio, que para objeto de este análisis toma referencia la provincia de Pichincha. (ANEXO 2)

De acuerdo a las proyecciones, la tasa de crecimiento de la población urbana en los últimos años ha sido decreciente. Esto de acuerdo a diversos análisis, se debe a un menor crecimiento natural y como resultado de registrarse menores tasas de migración neta y, constituye desde el punto de vista macro, las bases de un mercado potencial. Cabe anotar que Quito es la segunda ciudad más poblada del Ecuador (Guayaquil es la de mayor población), concentrando al 21% de la población urbana nacional<sup>1</sup>.

#### **2.1.1.2 Población Empresarial**

El siguiente factor a analizarse es el número de empresas públicas y privadas en expansión con su actividad en la ciudad de Quito principalmente, tomando como fuente las afiliadas a la Superintendencia de Compañías y, considerando que todas las empresas mencionadas se constituyen en consumidores potenciales para el negocio de la construcción dada la necesidad de contar con instalaciones amplias que satisfagan sus necesidades de expansión y de una adecuada calidad.

Dentro de la población empresarial se puede identificar entre otros a los sectores dedicados a las siguientes actividades: alimentos, bebidas/tabacos, servicios, exportación, construcción, metal mecánica, papel cartón, plásticos/envases. químicos, textiles, vehículos (a nivel comercial) y, por constituir una fuente de permanente y significativa demanda, el sector público, toda vez que la mayoría de las dependencias funcionan en Quito, representando una población bastante considerable.

---

<sup>1</sup> Guía Comercial de Quito, Cámara de Comercio de Quito, pag. 21, 1997-1998

### 2.1.1.3 Población de Clientes Potenciales

Considerando a todas las empresas con potencial para demandar materiales para la construcción y expansión y, de acuerdo a la información que reposa en la Superintendencia de Compañías en Quito existe alrededor de 6670 empresas, las cuales son potenciales consumidores, dado que en la actualidad toda la compañía tiene que diversificar su atención al cliente necesitando nuevas y renovadas infraestructuras y por tanto, materiales de construcción. De acuerdo a la Cámara de Comercio de estas empresas, 830 son corporativas es decir requieren de una mayor infraestructura para operar.

De acuerdo al gasto en construcción en nuestro país por los sectores que han demandado y realizado gastos en el sector de la construcción se obtienen cifras de las áreas más propensas a innovar su infraestructura:

**Cuadro 2.1**

SECTOR	PORCENTAJE
Financiero	36%
Gobierno	22%
Gerencial	11%
Producción	19%
Educación	8%
Personal	4%

Fuente: El Comercio, Sección Negocios  
Elaboración: Autores

Estas cifras demuestran de manera inobjetable que los sectores corporativo financiero y gubernamental de nuestro país son los que más gasto de construcción realizan cada año, sin embargo actualmente estos sectores se encuentran en espera de las decisiones directas del gobierno para poder realizar inversiones de trascendencia en áreas específicas como el de la construcción.

### 2.1.1.4 Competencia

Otra variable importante que se debe tomar en cuenta son las empresas que se dedican a la comercialización de productos de acabados de construcción en la ciudad de Quito, analizándose todos los competidores directos de la empresa por productos:

## Cuadro 2.2

### Empresas de Quito que pueden brindar Productos / Servicios similares

Tipo de Producto/Servicio	Numero
Aluminio/Vidrio	6
Griferia	32
Cielo Raso	11
Alfombras	5
Cerámica de Pisos	25
<b>TOTAL</b>	<b>79</b>

Se puede notar que la competencia en este sector es bastante alta, por lo que la calidad de los productos, así como su precio debe ser muy competitivo. En el caso de la importación de los productos, el factor del tiempo de entrega es de gran importancia. El negocio de los materiales de construcción además da importancia a cierto servicios agregados tales como el diseño y la asistencia técnica en el desarrollo de proyectos.

Podemos diferenciar los competidores en dos estratos fundamentales:

*1. Distribuidores Mayoristas.-* Los que cuentan con las patentes de importación de productos y marcas de importancia, los cuales proveen de los productos a los sus propios almacenes encargados de comercializarlos.

*2. Pequeños Comercializadores.-* Básicamente cualquier tipo de negocio o almacén que comercialice materiales de construcción en cantidades pequeñas o por unidades.

### 2.1.2 FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES

#### 2.1.2.1 Legales

El marco legal en que se desempeñan las actividades de las empresas del sector guarda especial importancia para su desarrollo, por lo que se analizará de alguna manera las leyes que influyen directamente en el negocio de la comercialización de acabados de construcción, mencionando a continuación:

En el caso de la importación de materiales tenemos:

- Arancel de Importaciones
- Ley Orgánica de Aduanas y su Reglamento
- Ley de Régimen Monetario
- Código Tributario - Impuesto Circulación de Capitales
- Ley de Régimen Tributario Interno

Los Organismos de Control del Estado<sup>2</sup> que intervienen son:

- El Presidente de la República: Tiene la atribución de expedir y reformar el arancel de importaciones.
- El Directorio del Banco Central: Regula las operaciones de comercio exterior y define las políticas cambiarias tal como la reciente eliminación de las bandas cambiarias. Determina que mercaderías requieren autorizaciones especiales para su importación.
- Banco Central del Ecuador: Receta y aprueba documentos de importación.
- Ministerio de Finanzas: Establece las normas explicativas del Arancel de Importaciones, emite normas de valoración en Aduanas y determina en general la política de exoneraciones y autorizaciones para las mercaderías a importarse.
- La Aduana: Vigila la entrada de personas como mercaderías y medios de transporte en las fronteras y zonas aduaneras; determina y recauda las obligaciones tributarias originadas en estos hechos; resuelve reclamos, recursos y consultas de los interesados; y, sanciona las infracciones aduaneras.
- Comité Técnico Aduanero: Dictamina los proyectos de decretos ejecutivos en materia arancelaria; emite opinión sobre los proyectos relacionados con comercio exterior y hace recomendaciones al Ministerio de Finanzas en la adopción de medidas y políticas relacionadas con la materia aduanera.

---

<sup>2</sup> REGIMEN ARANCELARIO ECUATORIANO, Ediciones legales, Pag. 8

Analizando la legislación que interviene directamente en el negocio de la importación y comercialización de acabados de construcción, se puede observar que en nuestro país existe variedad de leyes, organismos de control que directa o indirectamente participan en las decisiones y variaciones constantes de los aranceles para la importación de los materiales, este es un factor incontrolable que afecta directamente a este negocio, tornándose en una amenaza dada la incertidumbre que se crea.

#### **2.1.2.2. Políticos**

De acuerdo a este análisis y mirando la situación del Ecuador en los últimos años, el mercado ha vivido una de las mayores inestabilidades que se haya registrado en la historia, puesto que con la caída del gobierno populista de Abdalá Bucaram y al poco productivo gobierno interino de Dr. Fabián Alarcón Rivera, quizás por su corto período de tiempo, no desarrolló ningún plan económico consistente antes de la toma de poder del actual presidente.

El Gobierno del Dr. Jamil Mahuad Witt trata de plantear de alguna manera una política fiscal austera, con el objeto de reducir el gasto estatal y lograr controlar de alguna manera el 8%<sup>3</sup> de déficit fiscal con respecto al PIB, incorporando cambios importantes en el régimen tributario con la creación del impuesto a la circulación de capitales e inclusive el mismo impuesto a la renta con sus modificaciones que ha impuesto mas carga tributaria sobre el pueblo ecuatoriano.

Con este nuevo impuesto se logra ingresos de alrededor de USD 2,5 millones de dólares diarios, recaudación que hasta el 17 de Febrero acumulo USD 63 Millones de dólares.<sup>4</sup> Además el pago de este impuesto servirá como adelanto al pago del impuesto a la renta del año 2000, calculado en el 5% de los ingresos del contribuyente de acuerdo a ciertas escalas técnicas.

---

<sup>3</sup> Revista Gestión, Coyuntura: Economía del país, Abril 1999, pág. 25

Fuente: 1998 Banco Central del Ecuador y Ministerio de Finanzas

<sup>4</sup> El Comercio, Sección Negocios, Tributos, Lunes 22 de Febrero 1999

Otro factor de considerable importancia es la firma de la paz con el Perú que trae consigo estabilidad internacional reduciendo el factor de riesgo país y abriendo el camino para la firma de nuevos acuerdos comerciales y financieros con el vecino país y el mundo.

Seguramente el mayor dolor de cabeza de este Gobierno ha sido la caída del Sistema Financiero Ecuatoriano, producido principalmente por el mal manejo administrativo de los Bancos del país y el poco control sobre los mismos, demostrada con la caída de ocho de los mayores bancos y la inestabilidad de los restantes, debiendo llegar a la dura decisión de congelar los depósitos de los ecuatorianos para evitar la gigantesca especulación y presión sobre las divisas. Esta decisión inédita crea una impopularidad total del Gobierno entre la mayoría de la población y una presión política de oposición total.

Finalmente se debe considerar factores que crean y consolida una inestabilidad económica el alto y casi impagable endeudamiento exterior, la fuga de capitales al extranjero, con la consiguiente pérdida de las reservas monetarias del país que al momento se encuentra en 1.400 millones de dólares americanos.<sup>5</sup> Esta previsto en este sentido la ayuda externa, proveniente básicamente del FMI (Fondo Monetario Internacional) condicionado al saneamiento del Sistema Financiero y la reducción del Estado.

### **2.1.3 FACTORES ECONÓMICOS**

Como veremos en este capítulo, las decisiones económicas del gobierno actual influirán a largo plazo en las proyecciones de las variables económicas, por lo que se realiza un pequeño análisis para cada una de las variables que inciden en las actividades del sector empresarial y así el del sector de la construcción.

---

<sup>5</sup> Banco Central del Ecuador, Boletín Estadístico Mensual No.1763, Febrero 25, 1999

### 2.1.3.1 Tipo de Cambio y Devaluación

El mercado cambiario en el país en los últimos años se lo ha manejado con cierta estabilidad por medio de los mecanismos de control del Órgano Emisor tales como las bandas e intrabandas cambiarias así como las subastas de divisas para evitar la volatilidad del dólar, sistema que sin embargo comprometía siempre a las reservas monetarias de nuestro país. A principios de este año el gobierno de turno decidió eliminar estos mecanismos de control pasando a la libre flotación, logrando una notable baja en las tasas de interés pero provocando que la incertidumbre política y económica lleven a que, en menos de dos semanas se produzca una volatilidad nunca vista en el dólar.

Entre el 1ero de Enero y el 10 de Marzo, es decir en apenas dos meses del presente año, la devaluación corrida es fue del 76%, presionada por el creciente déficit fiscal que aleja la posibilidad de una estabilidad macroeconómica, acelerando la devaluación a niveles inimaginables a fines del primer semestre de 1999. Esto obligo al gobierno nacional a poner por primera vez en la historia del país en practica un congelamiento de los depósitos bancarios por el lapso de un año mediante decreto ejecutivo 685, luego reemplazado por el decreto 770, que reduce el periodo de congelamiento así como el de la reprogramación de los activos bancarios. Así en Abril pudimos ver una recuperación de la economía darse una visible caída del precio dólar como producto de la iliquidez del sistema ante dichas medidas que eliminan la especulación de divisas.

Debe sumarse a todo esto, primero el débil sistema financiero del país que entre el tercer trimestre de 1998 y el primero de 1999, ve en problemas varios bancos importantes por iliquidez, salvando algunas instituciones mediante el uso exagerado de las reservas monetarias del país con el afán de crear una cierta calma para la inversión extranjera y el mercado cambiario y segundo, las grandes caídas de las bolsas de Rusia, Brasil y otras alrededor del mundo creando un nerviosismo a nivel mundial y por tanto una fuga de capitales de los países subdesarrollados, por supuesto entre estos el Ecuador.

**Cuadro 2.6**

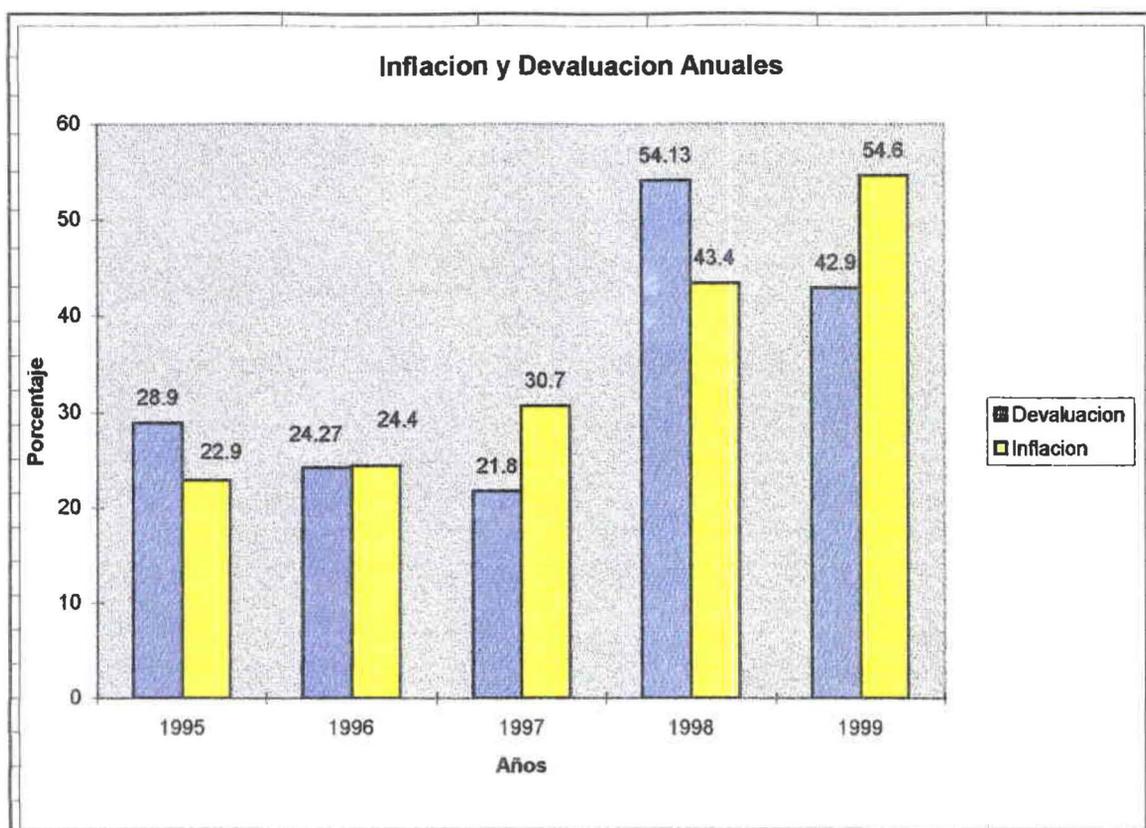
<b>Tipo de Cambio</b>			
	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>Enero</b>	3,704	4,510	7,123
<b>Febrero</b>	3,763	4,560	7,783
<b>Marzo</b>	3,801	4,625	10,490
<b>Abril</b>	3,870	4,910	11,600
<b>Mayo</b>	3,912	5,155	8,955
<b>Junio</b>	3,989	5,230	
<b>Julio</b>	4,045	5,355	
<b>Agosto</b>	4,108	5,530	
<b>Septiembre</b>	4,128	5,800	
<b>Octubre</b>	4,307	6,130	
<b>Noviembre</b>	4,350	6,400	
<b>Diciembre</b>	4,370	6,800	

Fuente: Web Banco Central del Ecuador (Informe Económico Estadístico Mensual 02/99)  
El Comercio, Sección Negocios, Tipo de cambio mensual 1997-1999  
El Comercio, Sección Negocios, Lunes 22 de Febrero 1999  
Elaboración: Propia

El Tipo de cambio y la devaluación de la moneda local frente al dólar incide directamente sobre el giro del negocio de la construcción, en especial a su gestión importadora. El efecto sobre las importaciones es un encarecimiento de las mismas ya que los ingresos de la empresa son básicamente en sucres, lo cual encarece la compra de divisas para nuevas compras al exterior.

### **2.1.3.2 Inflación**

En los últimos años la inflación ha sido una variable a la cual los gobiernos han querido darle cierta estabilidad así en el transcurso de 1995 a 1996 se logro en cierta forma contener la inflación y devaluación de la moneda pero dado el conflicto bélico con Perú, una caja fiscal deficitaria especialmente golpeada por las caídas de los precios del petróleo en el ámbito mundial, desastres naturales como el Niño, etc.; no se ha podido contener la crecida en los precios, cerrando el año 1998 con una cifra récord (43,40%).



Fuente: El Comercio, Sección Negocios, Lunes 22 de Febrero 1999, pág. b3  
 Datos Enero 1999, Banco Central del Ecuador, Boletín de Coyuntura  
 Indicadores de Precios, Salarios y Empleo  
 Inflación 1999 proyectada. Devaluación 1999 real hasta marzo 1999

La inflación se la define como el aumento sostenido y generalizado del nivel de los precios en la economía, esta tiene un efecto directo sobre el sector empresarial dada la necesidad de insumos y bienes para realizar sus actividades. Tiene un efecto directo sobre los costos que se manejan en la empresa por lo que las proyecciones sobre este factor provee los elementos para sostener las estrategias adecuadas y así estar listos para afrontar una economía con inflación elevada y aun así ser competitivos.

El control de este factor eliminaría la pérdida de capacidad de compra de la población y permitiría un desarrollo y crecimiento sostenido

### 2.1.3.3 Tasas de Interés

Las tasas de interés se han mostrado sumamente inestables en lo que respecta al manejo económico en el Ecuador. Durante en el interinato se mantuvieron en el orden del 30% al 40%.

Todo esto se vio agravado por los intentos del gobierno de Mahuad en controlar el dólar, produciendo una increíble crecida de las tasas de interés por lo que la capacidad de endeudamiento del sector productivo y el de la construcción se vio casi totalmente mermada al llegar a niveles del 70%

En las ultimas semanas en afán de bajar las tasas de interés el gobierno decreta la eliminación de las bandas cambiarias con lo cual hubo un cierto alivianamiento en las tasas de interés pero una crecida en el dólar sin precedentes.

**Cuadro 2.5**

TASA DE INTERÉS ACTIVA			
Año	1997	1998	1999
Enero	46.77	41.34	63.54
Febrero	46.80	40.56	66.01
Marzo	45.80	42.03	62.13
Abril	46.29	44.35	69.17
Mayo	45.59	44.13	67.95
Junio	40.96	48.57	
Julio	39.65	51.95	
Agosto	38.73	52.97	
Septiembre	37.41	54.29	
Octubre	40.77	60.28	
Noviembre	37.46	62.21	
Diciembre	39.02	60.53	

**Cuadro 2.6**

TASA DE INTERÉS PASIVA			
Año	1997	1998	1999
Enero	33.00	33.64	50.77
Febrero	32.25	34.37	54.86
Marzo	31.97	34.78	50.72
Abril	30.00	36.47	50.61
Mayo	29.71	39.84	49.20
Junio	27.57	40.83	
Julio	26.27	42.99	
Agosto	27.25	43.44	
Septiembre	27.36	43.94	
Octubre	29.64	46.72	
Noviembre	29.43	49.96	
Diciembre	31.53	49.45	

Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín Estadístico Mensual, Enero 1999

Tasas Referenciales Banco Central del Ecuador

Banco Popular del Ecuador, Reporte Macroeconomico Marzo 1999

Tasa de Interés Recesivas durante Marzo

Elaboración: Propia

Podemos ver que en el mes de marzo de 1999 se reducen las tasas como consecuencia directa de la limitación de liquidez interna, además incertidumbre generada en el sector fiscal con la pugna entre el sector Ejecutivo y Legislativo para la aprobación de los nuevos impuestos que redujo significativamente la inversión

Las tasas de interés influyen directamente en el costo del capital de la empresa, así mientras más altas, frenan el consumo y la inversión en el sector productivo. Se debe plantear estrategias que le permitan en primer lugar ofrecer a sus clientes alternativas de financiamiento para luego analizar el egreso por futuras inversiones que realice sobre la base del ahorro y no correr riesgos crediticios que lo perjudiquen a largo plazo.

En definitiva el escenario económico es no es favorable para “Construir” ya que por su baja capacidad de endeudamiento, altas tasas de interés y su escaso capital de trabajo hace que las condiciones macroeconomicas del país le sean cada vez más adversas al encontrar cada vez menos clientes dado el creciente cierre de empresas.

#### **2.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS**

Uno de los factores de alta relevancia en los últimos años en el sector de los acabados de construcción ha sido el desarrollo de nuevos materiales para productos (que ofrecen mayor resistencia, durabilidad, nuevos diseños) y técnicas de instalación apropiadas. A diferencia de otros productos la investigación a estos productos los ha llevado a ser más duraderos utilizando insumos que estén de acuerdo con el medio ambiente. Así por ejemplo se utilizo en la mayoría de establecimientos que deseaban tener un cielo falso con toda la seguridad contra incendios pero mediante nuevas investigaciones se encuentra que estos producen cáncer por que se desarrolla nuevos materiales resistentes pero sin este nocivo elemento.

La era de información y la globalización esta a la orden del día y así también en lo que respecta al área de la construcción y sus acabados. Ahora los individuos conocen al instante gustos, preferencias y estilos de vida de otros países produciendo deseos, necesidades y expectativas globales.

Un importante recurso de la empresa es el acceso a la información de costos, productos, innovaciones internas y externas para así manejar mejor sus compras, estados financieros y controles propios de cualquier empresa. Para esto se debe implementar un sistema de información gerencial y control de inventarios propios de una empresas que maneja una variedad tan amplia de productos.

## **2.1.5 FACTORES SOCIALES Y CULTURALES**

### **2.1.5.1 Factores socio - culturales**

En Ecuador el sector de los acabados de construcción se ha visto muy afectado por el nivel social y cultural de la población que ha llevado a crear grandes diferencias entre los gustos y necesidades de los clientes. Esto ha llevado a una gran diferenciación entre los productos y mientras más se ahonda esta diferencia mas especializada debe ser la empresa.

El mismo nivel cultural se ve reflejado en la manera en que la competencia ilegal ha afectado a las empresas importadoras de materiales y acabados de construcción, esto en referencia al alto nivel de contrabando forzando a las empresas a bajar sus precios en la mayoría de su mercadería. Se espera una concientización del daño que se produce a la economía y sociedad en general.

## 2.2 MICROAMBIENTE

En este capítulo se analiza a la empresa en todas sus áreas de servicios que conforman las fuerzas y debilidades internas de la compañía.

### 2.2.1 Logística Interna

#### Materiales y Acabados

Debido a que los acabados en su mayoría son importados se presentan problemas como el tiempo de entrega por lo que todo se hace básicamente sobre pedido dados los altos costos de bodegaje y la alta inversión que amerita este tipo de operación. Esto repercute en el tiempo de instalación de los acabados de construcción y en el servicio que se otorga a los clientes. La empresa “Construir” mantiene los datos de sus inventarios por mínimos que sean en Hojas de Calculo de Excel.

En el caso de la instalación es difícil realizar un planeamiento en la compra de materias primas, dado que no se puede saber con seguridad cuando se producirá un pedido, pero cuando este se produce se basan en la experiencia técnica y la cantidad de clientes para lograr un corto tiempo de respuesta a los clientes. Se puede ver claramente que en nuestro país acabados de primera se han vuelto fáciles de encontrar y la calidad de los materiales importados son en la mayor parte de los casos superiores a los nacionales haciendo necesario mantener las regulaciones de importación al día.

#### Operaciones

Los costos se planean mensualmente y en forma global debido a que existen contratos de con otras empresas, la planificación es básicamente informal. Se planifica sobre la base de los recursos existentes para que las importaciones no se vean despresupuestadas. En conclusión se trabaja sobre la base del capital que ingresa por los pedidos.

En lo que se refiere al personal se mantiene una rotación dentro del área operacional e instalación mas no gerencial por ser una empresa de origen familiar. La calidad de las instalaciones es buena por lo cual se ha logrado el aprecio y lealtad de instituciones

## Capítulo 4. OBJETIVOS EMPRESARIALES

El objetivo del siguiente capítulo es determinar los objetivos que la empresa desea alcanzar, en cada una de las áreas de importancia que están sujetas a los planes estratégicos.

Todo lo expuesto antes sobre la filosofía de la empresa, el análisis situacional y el mercado meta al que seleccionado para el negocio, son justamente esas las pautas que nos llevan a plantear objetivos empresariales en áreas tales como: marketing, finanzas, productividad, innovación, recurso humano además de las responsabilidades de la empresa con la sociedad y el desarrollo del país.

### 4.1. OBJETIVOS DE MARKETING

#### **Primer Objetivo.**

Identificar las oportunidades que se presenten en los segmentos (mercados) seleccionados mediante el mejoramiento de los procesos administrativos y de ventas con el fin de crear clientes satisfechos por los trabajos realizados y los materiales adquiridos. Se deberá anticipar a la competencia con valores agregados e investigación constante de nuevos proyectos.

#### **Meta.**

Al primer año se deberán haber mejorado los servicios de diseño, instalación y mantenimiento que brinda la empresa luego del estudio de la satisfacción del cliente (percepción que ha tenido del producto). Haber identificado los mercados así como nuevas oportunidades de negocios. Se habrán implementado controles de tiempo y calidad de los cuales carecía al comenzar este estudio.

#### **Indicadores.**

Satisfacción del cliente ante los productos y servicios recibidos

Posicionamiento en la mente del consumidor medida con la fidelidad por ellos otorgada

Nuevos negocios y próximas oportunidades

### **Segundo Objetivo.**

Promoción agresiva de los servicios integrales que ofrece “Construir” (acabados de construcción, diseño de proyectos) en los segmentos seleccionados y en especial en el mercado meta del proyecto.

#### **Meta.**

El 1er año el 33% del mercado meta deberá estar informado de los productos y servicios.

En el 2do año el 66% del mercado meta estará informado

En el 3er año el 100%.

#### **Indicadores**

Conocimiento en el sector financiero de los productos y el servicio integral.

Incremento de clientes.

Se impone un objetivo promocional ya que se pudo definir que los clientes de la empresa no son 100% leales y su frecuencia anual de consumo se reparte entre la competencia por falta de promoción, conocimiento, exceso de competencia, incremento en los precios (especialmente de productos importados) y la falta de un servicio orientado al cliente.

### **Tercer Objetivo.**

Reestructuración para mejorar el servicio de instalación y posventa con el fin de incrementar la noción de calidad en la mente del cliente reflejada en su satisfacción.

#### **Meta.**

Medir las variables de desempeño con un sistema de información gerencial en el área mercadotecnia tales como:

- % de crecimiento en el mercado
- % de crecimiento en las ventas
- % de participación de Construir en el mercado
- % de nuevos clientes
- % de retención de nuevos clientes.
- % de deserción de clientes.

## **Indicadores**

Porcentaje de clientes retenidos y satisfechos logrando una ventaja competitiva medible como resultado de un programa de calidad total.

### **4.2. OBJETIVO FINANCIERO**

Muy general

#### **Primer Objetivo.**

Optimización del capital de trabajo en compras, cobranzas, inversiones mediante utilización de presupuestos establecidos.

#### **Meta.**

Implementar en el 1er año con asesoría profesional, específicamente economistas, procedimientos financieros reales (planificación presupuestaria, automatización de procesos contables) que optimicen al máximo los escasos recursos financieros.

#### **Indicadores.**

Solvencia en el manejo de los recursos financieros

Conocimiento gerencial de las condiciones de la empresa.

Presupuestos acordes con la realidad de la empresa

### **4.3. OBJETIVO DE INNOVACIÓN**

#### **Primer Objetivo.**

Buscar productos de última generación que aun no han sido explotados en el mercado local, así como nuevas tendencias de los productos ya conocidos acorde con las necesidades de distinción de las corporaciones de punta.

#### **Meta.**

Buscar convenios entre “Construir” y sus proveedores para que se otorgue lanzamiento de productos como primicia de la compañía y así ser socios de negocios autorizados para comercializar y difundir los productos nuevos de estas empresas.

**Indicadores.**

Vanguardia en productos para acabados de la construcción con las mejores marcas e innovaciones del momento.

Representante de marcas y firmas de prestigio a nivel mundial.

**4.4. OBJETIVO DE PRODUCTIVIDAD****Primer objetivo.**

Desarrollar e implementar planes estratégicos en las diferentes áreas de la empresa (RRHH, finanzas, administración y marketing), con el fin de evaluar y planificar estrategias integrales para lograr una ventaja competitiva con decisiones innovadoras.

**Meta.**

En los tres próximos años tener totalmente definidos e implementados planes estratégicos.

**Indicadores.**

Obtención de un plan estratégico definiendo estrategias internas y de mercado.

**Segundo Objetivo.**

Tener una infraestructura fija y propia para brindar allí un servicio integrado de diseño y gestión administrativa de primera calidad.

**Meta.**

En los próximos dos años definir un establecimiento propio para dar una mejor imagen corporativa.

**Indicadores.**

Imagen corporativa, solidez y solvencia

#### **4.5. OBJETIVOS DE RECURSOS HUMANOS**

##### **Primer Objetivo**

Capacitar al recurso humano de la empresa en una cultura de calidad y concentrada en que el cliente es lo primero.

##### **Meta.**

A corto plazo: Definir las capacidades del personal actual mediante la capacitación y evaluación constante de recurso humano.

A largo plazo: Capacitación especializada de acuerdo a las capacidades que ha demostrado el empleado en su evaluación.

##### **Indicadores**

Satisfacción en el servicio otorgado en oficina y en entrega de obra.

Servicio de calidad y éxito del negocio.

## Capítulo 5. ESTRATEGIAS DE MARKETING ESTRATEGICO

En el presente capítulo se analizará las estrategias empresariales de marketing, todo esto basado en un análisis del mercado con énfasis en el posicionamiento de la empresa; es decir investigar la manera en que la empresa planifica, organiza y dirige su imagen, identificando las características de los productos y servicios de “Construir” frente al mercado de consumidores.

“La estrategia de mercadotecnia es la lógica mediante la cual la unidad de negocios espera lograr los objetivos mercadotecnicos. Consta de estrategias específicas para los mercados meta, posicionamiento, mezcla y niveles de gasto de mercadotecnia”<sup>12</sup>

### 5.1 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

“Las metas indican que pretenden lograr una unidad de negocios, mientras que la estrategia ofrece la respuesta en cuanto a como llegar a ellas”<sup>13</sup>

Así Porter nos entrega un análisis entre tres tipos genéricos de estrategias que proporcionan a la empresa un lineamiento estratégico.

#### 5.1.1 Estrategias de costos

El costo de los productos y servicios con los que cuenta la empresa se los puede catalogar en: Materias primas (elementos principales de acabados internos y externos de construcción), mano de obra directa (personal permanente y eventual), costo de equipos de instalación.

---

<sup>12</sup> KOTLER, Philip, Fundamentos de Mercadotecnia, cuarta edición, 1998, pág. 57

<sup>13</sup> KOTLER, Philip, Dirección de Mercadotecnia, octava edición, 1996, pág. 84

Para este caso en particular, las estrategias de costos que se deberá aplicar para optimizar los recursos escasos pero al mismo tiempo brindar los mejores productos a las empresas consumidoras será:

- Análisis de los acabados de primera línea solicitados por los clientes corporativos a los que se quiere llegar, para prever los requerimientos ya que mantenerlos en stock, por su alta calidad, representan un costo alto de inversión con riesgo de obsolescencia (solo en ciertos productos) dado la competencia del momento.

Mejorar e implementar una automatización del inventario de costos en los materiales y productos utilizados así los tiempos de respuesta de la empresa en lo que respecta a costos será mejorado con costos siempre actualizados.

### **5.1.2 Estrategias de Diferenciación**

Por lo general la estrategia de diferenciación se basa en concentrarse en alcanzar un desempeño superior en beneficio del cliente, especialmente mediante valores agregados reales.

Lo ideal es alcanzar un liderazgo general en la calidad percibida en materiales de construcción, pero es difícil alcanzar liderazgo en cada una de las marcas, productos y servicios con un producto tan homogéneo, por este motivo se debe lograr una diferenciación individual con productos de primera y una adecuada capacitación del personal.

En ventas de productos específicos:

La diferenciación en ventas se hará al momento de ofrecer marcas privadas, que no han sido tan promocionadas en el mercado, de las que se tiene excelente experiencia y lo último en modelos y variedades. Se realizará además un seguimiento constante de las necesidades de los principales clientes.

Es necesario diferenciar a la empresa de la competencia, formalizando una fuerza de ventas con conocimientos apropiados de los productos, realizar un plan de ventas e incentivos, logrando así una atención personalizada y de calidad.

Además se deberá realizar un nuevo seguimiento de los clientes a los que ya se proporciono materiales y productos para determinar la satisfacción y el desempeño de los productos que se comercializa.

### **5.1.3 Estrategias de Enfoque**

Para esta estrategia la empresa enfocara cada área a un segmento de mercado determinado estratégicamente, para este estudio se tomo el mercado financiero y corporativo dada la capacidad económica y la necesidad de expansión física. Así nos dirigimos especialmente a las llamadas “corporaciones”, con necesidades de remodelación o simplemente nuevas instalaciones. La segmentación deberá ser selectiva, es decir seleccionar varios segmentos, obviamente atractivos y concordantes con los objetivos de “Construir”

Para este caso puede haber poca o ninguna relación entre los segmentos, pero cada segmento es un potencial ingreso para la empresa, de esta manera si un segmento deja de ser atractivo, se puede seguir obteniendo ventas en otros segmentos. Se atacara segmento por segmento para evitar una que la competencia sepa hacia donde se mueve la compañía.

## **5.2 ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD**

Las estrategias de mercado dependen mucho de sí la compañía es un líder de mercado, un retador, un seguidor o un practicante de nicho. Cada empresa puede caer dentro de uno de los grupos mencionados dependiendo de la participación que tenga del mercado y la posición frente a la competencia.

### **5.2.1 Líder**

En todos los mercados existe por lo general un líder que es una empresa cuyo porcentaje de ventas y participación del mercado es el más alto, esta compañía marca sobre las demás la fijación de precios, introducción de nuevos productos, cobertura, capacidad promocional. Esta es respetada y su dominio reconocido por empresas de la misma actividad, por lo que el resto toma estrategias de retador, seguidor y nicho.

El líder tiene tres retos: expandir aun más su mercado total, proteger su participación de mercado y expandir su participación de mercado. Para esto deberá buscar nuevos consumidores y usos del producto.

En el caso particular del presente estudio, "Construir" no ocupa un sitio de liderazgo en ninguno de sus productos y servicios, pero se ha detectado el incremento de empresas similares que luchan por un porcentaje de participación del mercado, por lo que se puede aplicar una estrategia de defensa de la participación obtenida: calidad total mediante mejoramiento continuo de los servicios y materiales.

### **5.2.2 Retador**

Por lo general pertenece a las firmas que ocupan el segundo, tercero y otros lugares más bajos en la participación de mercado pero con grandes expectativas. Usualmente atacaran al líder del mercado (retador del mercado) o mantendrán sus estrategias (seguidor del mercado)

En el caso de la empresa esta estrategia se aplica pero no enérgicamente por la variedad de productos, ya que para cada uno existe un mercado diferente. Así en ciertos productos el retador debe elegir entre varias opciones estratégicas de ataque: frontal, de flanco, de envolvimiento, de asalto y el de ataque de guerrillas.

Para mercados saturados como en cierta forma se ha tornado el de la construcción (no en todas las áreas), sería prioritario localizar necesidades del mercado de la construcción que no han sido explotadas 100% por el líder para promocionarlas agresivamente.

### **5.2.3 Seguidor**

El seguidor mantiene una estrategia de imitación de acciones en productos y servicios, es decir carece de estrategias propias y busca utilizar aptitudes particulares en forma activa de crecimiento de mercado.

La empresa en estudio tiene como parte de su filosofía buscar ser parte activa del mercado y no el imitador pasivo.

### **5.2.4 Nicho**

Se aplica en una empresa que busca servir diferentes nichos de mercado, es decir segmentos dentro de segmentos que no han sido tomados en cuenta por su pequeño tamaño. Este no se aplica por el carácter corporativo que ha adoptado la empresa. No se descarta trabajos de pequeña escala pero no es el lineamiento estratégico.

## **5.3 ESTRATEGIAS DE MERCADO**

se dan con el fin de determinar si existen nuevas posibilidades para mejorar el desempeño de sus negocios existentes.

### **5.3.1 Estrategias de Desarrollo de Mercados**

Consiste en desarrollar nuevos mercados, con los productos y servicios actuales que la empresa oferta en el mercado, podría identificar mercados que todavía no han sido explotados.

### **5.3.2 Estrategias de Penetración**

Consiste en buscar formas de incrementar la participación en los mercados, para que de esta manera se pueda satisfacer las necesidades de los mismos con productos actuales. Por el momento la empresa quiere afianzar las metas en los mercados existentes por lo que se descarta en el corto plazo esta estrategia.

### **5.3.3 Estrategias de Diversificación**

La estrategia de diversificación se produce cuando la empresa piensa incursionar en nuevas líneas, siempre intensificando su posición en los productos actuales y luego integrando productos que tiene relación o que le den un valor agregado a los anteriores. El servicio de diseño podría convertirse en otra faceta fuerte del negocio a corto plazo, incrementando las ventas cruzadas de diseños y productos.

### **5.3.4 Estrategias de Desarrollo de Productos**

El desarrollo de nuevos productos se da con una constancia significativa pero no determinante en el sector de la construcción ya que la vida útil en ciertos elementos es bastante considerable necesitando solamente de mantenimiento constante.

## **5.4 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO**

Para poder desarrollar estrategias de posicionamiento se debe realizar un análisis determinando el estado actual de la empresa para así plantear la oferta de imagen para que el mercado meta valore su ubicación dentro de la competencia.

### **5.4.1 Estrategias de Servicio**

Ciertas empresas sumamente grandes de materiales de construcción se encuentran muy bien posicionadas por lo que “Construir” debe aumentar y captar participación en otros segmentos, utilizando un plan de invasión segmento por segmento.

El principal factor de compra de materiales de construcción es la calidad de los mismos, seguido muy de cerca por el factor costo por lo que mantener una calidad impecable de materiales y servicios a un precio actual es básico en las expectativas de los clientes. Además por tratarse de un elemento que interrumpe las actividades de una empresa (adecuaciones y remodelaciones) el factor tiempo de entrega de servicio es algo que “Construir “ debe estructurar de manera urgente.

Por el estrato del segmento escogido se debe mantener una comunicación personalizada con las personas que tienen decisión de compra con información mercadotécnica profesional. Este a su vez debe ser seguido con un servicio posventa que implica un seguimiento de la obra concluida, creando una imagen con alto valor agregado al cliente.

### **5.4.2 Estrategias de Producto**

Las marcas comercializadas por la empresa importadas especialmente de USA, Italia y Colombia, mantienen un importante imagen en nuestro medio pero es necesario avanzar a un liderazgo mediante una agresiva introducción de marcas como Archiglaze, Glassalum, Granitex las cuales son susceptibles de ser comercializadas también por empresas extranjeras.

### **5.4.3 Estrategias de Personal**

Son constantes los “Momentos de Verdad” que tienen las empresas de materiales de construcción, dada la interacción constante con el cliente en el proceso de venta y desarrollo de la instalación por lo que diferenciar estos servicios de la competencia se realizara mediante un estudio para agregar valores a través de la personalización del servicio.

Se debe diagnosticar la eficiencia de la organización y estructura de la empresa para que las tareas sean divididas correctamente y se sigan los procesos administrativos para entregar un servicio ágil y de calidad. Evaluar los procesos y la dificultad de los mismos para compararlos frente al personal que los maneja y su capacitación. Este ultimo se aplicara especialmente al área que tiene contacto activo con el cliente en la mayor parte del proceso.

### **5.4.4 Estrategias de Imagen**

Mantener la imagen y confianza del cliente es sumamente importante por lo que se deberá utilizar en las obras productos y servicios de primera calidad. También se deberá mantener un plan de relaciones publicas con clientes, proveedores, agencias de publicidad para mantener una imagen corporativa y atractiva todo el tiempo con elementos administrativos de ultima generación. La fuerza de ventas técnicas es una de las sugerencias más importantes realizadas en relación a la imagen de la empresa.

## Capítulo 6. CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

### 6.1 CONCLUSIONES

En definitiva podemos decir que “Construir” carece de procesos administrativos y estratégicos de Marketing, donde sus ejecutivos principales se dedican directamente a las ventas por su carácter corporativo pero distraen su atención de sus verdaderas funciones en la empresa.

Los materiales y servicios que comercializa la empresa se encuentran en una buena posición considerando la difícil situación del país que ha obligado a sus principales clientes del área financiera a realizar un drástico recorte en sus gastos de construcción y adecuación de instalaciones, todo esto agravado con la saturación del mercado de la construcción por la competencia.

Es muy importante tener en cuenta que los principales factores de contratación de una obra es la calidad, seguida del tiempo de terminación de la obra física, es aquí donde “Construir” ha logrado una buena imagen, especialmente en el factor calidad ya que el tiempo de respuesta esta amenazada por factores externos a la empresa como por ejemplo los burocráticos tramites de importación causando retrasos en la culminación de obras importantes o la simple entrega de materiales.

Depende también de la empresa con la que sé este negociando para medir los niveles de satisfacción, ya que las empresas grandes suelen preferir recibir el servicio completo e integrado de una sola empresa para obtener una sola garantía mientras que las empresas pequeñas crean una red de subcontratacion.

La mayoría de clientes de “Construir” son empresas que ya han utilizado sus servicios o han adquirido sus productos antes ya que las instituciones financieras ya la incluyen dentro de las empresas proveedoras, siendo esto sumamente importante para tener un flujo de ventas y oportunidades constantes.

Los productos más exitosos de la empresa son el vidrio importado, el aluminio y los cielos rasos por el aporte de estos a las ventas totales de la empresa y el margen de utilidad favorable que mantienen, podría incluirse también la cerámica y grifería importada pero la competencia en estos productos es altísima.

Falta de stocks de materiales por el alto costo que implica mantenerlos y el escaso capital de trabajo.

Falta una fuerza de ventas formalizada y conformada con recurso humano capacitado por lo que no se hace un seguimiento constante de las necesidades de los clientes, es decir casi inexistente un servicio de posventa y calidad por lo que no se puede pronosticar logros en las ventas.

La calidad y la imagen empresarial, es la promoción no pagada que gozan las empresas con servicios de excelencia ya que el 60% de las empresas que solicitan asesoría y productos de la construcción lo hacen de acuerdo a la experiencia de otras empresas y los resultados obtenidos en ellas.

## 6.2 RECOMENDACIONES

Crear e implementar procesos administrativos y estratégicos de Marketing en “Construir”, rodeándose de personal capacitado e invirtiendo en su capacitación y motivación. Este personal deberá ser contratado a través de un estricto proceso de selección asesorado por expertos en las diferentes áreas en que se desarrollara su labor.

Investigación y desarrollo del mercado de los materiales y productos de la construcción mediante la búsqueda de mercados alternativos con planes de invasión agresiva pero sin perder de vista sus mercados metas de los cuales ya tiene una participación.

Entre estos nuevos mercados alternativos podemos mencionar la construcción de vivienda y pequeña industria en ciudades con un crecimiento acelerado que no sean en las que se ha estado trabajando hasta el momento. Esto hace necesaria una fuerza de ventas con capacidad de traslado y adaptación a nuevos esquemas de trabajo y productos

Estricto control financiero mediante la implementación de herramientas de trabajo tales como presupuestos apegados a la real situación financiera y a una proyección de ventas que permita tener un flujo adecuado de recursos y materiales.

Mejorar la calidad, especialmente en el servicio de mantenimiento y control periódico de sus productos e instalaciones realizadas para extender confianza a los clientes y ser así una empresa recomendada, siempre bajo la supervisión del área de Marketing y negocios que realizara una gestión de posventa.

Actualizar sus equipos de trabajo en obra así como el nivel tecnológico en sus áreas administrativas y de ventas, en función de su capacidad económica ya que las herramientas de trabajo físico así como el administrativo se encuentra ya fuera de la actualidad mundial en la mayoría de los casos causando tiempo ocioso de trabajo y retraso en los cronogramas establecidos.

Alcanzar el liderazgo en ventas de los productos líderes de la empresa mediante una campaña publicitaria (por primera vez en la empresa), mediante alianzas estratégicas con los proveedores. Se debe elevar el valor percibido de los clientes estudiando precios, rentabilidad y actualizándolos constantemente con los de la competencia y dar así una imagen de compañía que brida servicios e información siempre actual.

Lograr una relación fluida con las empresas que utilizan los servicios de “Construir” mediante una comunicación personalizada, constante y sobre todo profesional para que cualquier problema pueda ser detectado y solucionado al más corto plazo a través de planes de contingencia que al momento son inexistentes, los cuales tendrán esquemas y estándares estrictos de tiempo y forma de solución, de problemas reales ya acaecidos o que pueden darse dentro del giro del negocio.

Investigación y análisis del mercado periódicamente para mantener los stocks necesarios dada la necesidad de liquidez, como se dijo antes, esto debe ser llevado conjunta y coordinadamente con el departamento financiero para mantener un equilibrio en el flujo de dinero de la empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

KOTLER Philip, ARMSTRONG Gary, FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA, México, Prentice Hall, Cuarta Edición, 1998.

KOTLER Philip, DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA, Análisis, Planeación, Implementaron y Control, México, Prentice Hall, Octava Edición, 1996.

LOVELOCK, H, Christopher, MERCADOTECNIA DE SERVICIOS, México, Prentice Hall, 1993.

AUTORES VARIOS, REPENSANDO EL FUTURO,

ROBBINS, Stephen, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, Conceptos, Controversias y aplicaciones, México, Prentice Hall, 1987.

GITMAN, Lawrence, ADMINISTRACIÓN FINANCIERA BÁSICA, México, Harper & Row Publishers, 1990.

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz, ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, México, McGraw-Hill/Interamericana de México, Quinta Edición, 1991.

CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN QUITO, PLAN ESTRATÉGICO DESARROLLO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN, Secretaria Ejecutiva, Abril 1999

DINEDICIONES, REVISTA GESTIÓN, Gestión en cifras, Edición de Aniversario, Junio de 1999

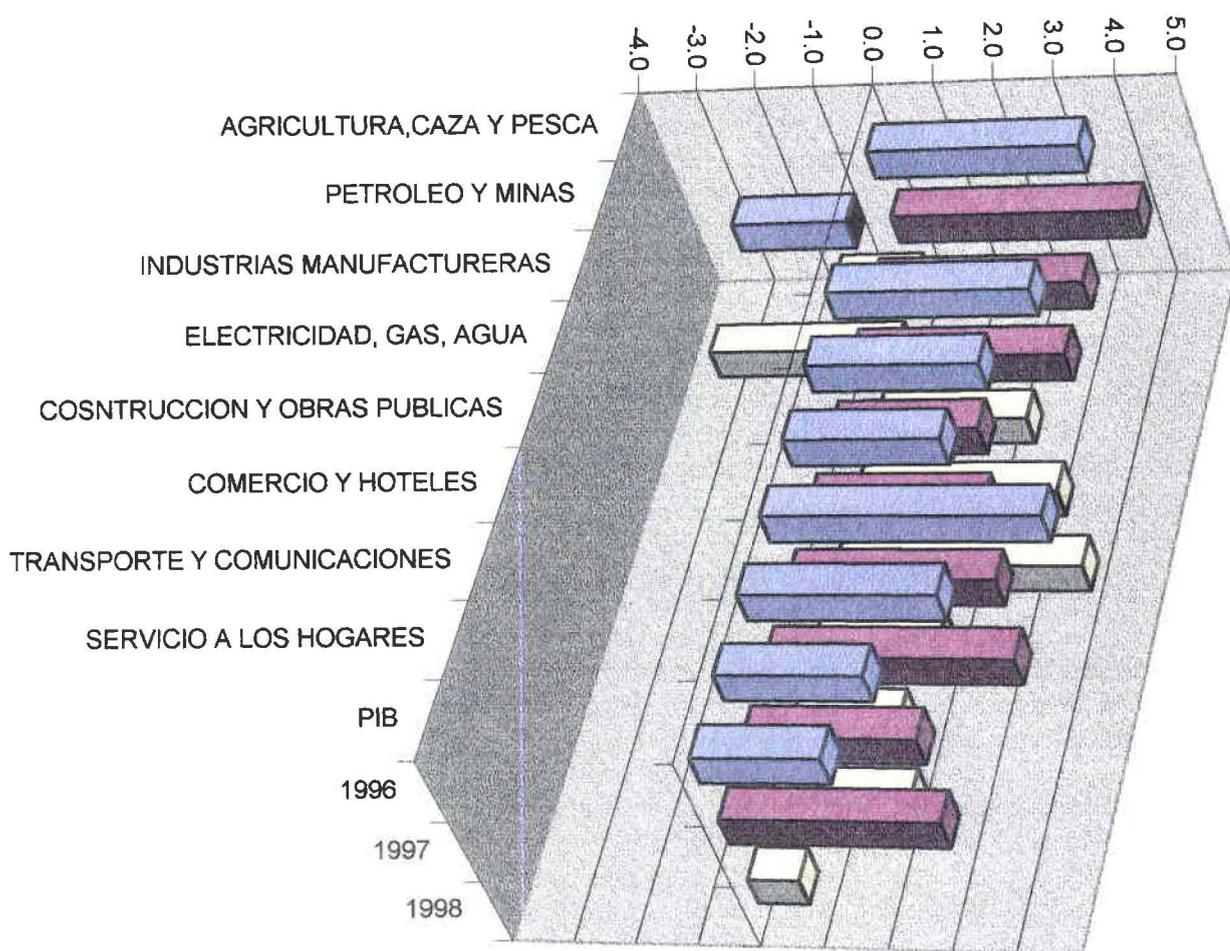
CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO, GUÍA COMERCIAL DE QUITO, 1997-1998.

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, INFORMACIÓN ESTADÍSTICA  
MENSUAL, Boletín 1763, Febrero de 1999

MINISTERIO DE FINANZAS Y CRÉDITO PÚBLICO, AGENDA PARA EL  
DESARROLLO ECUADOR SIGLO XXI, Enero 1999

# ANEXO ECONOMICO

**PRODUCTO INTERNO BRUTO**



1996  
 1997  
 1998

<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA</b>							
<b>Tasas de Variación (a precios de 1975)</b>							
	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
<b>AGRICULTURA,CAZA Y PESCA</b>	3.5	4.1	-1.4	2.4	4.2	4.7	4.9
<b>PETROLEO Y MINAS</b>	-1.9	3.5	-3.2	3.4	7.8	13	11.1
<b>INDUSTRIAS MANUFACTURERAS</b>	3.3	3.5	2.5	1.4	3.9	4	4.3
<b>ELECTRICIDAD, GAS, AGUA</b>	2.8	2.4	3.3	2.4	2.2	2.4	2.8
<b>COSNTRUCCION Y OBRAS PUBLICAS</b>	2.5	2.8	4.0	4.3	10.5	5.4	5.2
<b>COMERCIO Y HOTELES</b>	4.4	3.3	2.0	1.2	4.3	3.9	4.3
<b>TRANSPORTE Y COMUNICACIONES</b>	3.1	3.9	1.7	1.4	2.5	2.7	3
<b>SERVICIO A LOS HOGARES</b>	2.3	2.7	2.2	0.8	3	2.3	3.1
<b>PIB</b>	<b>2.0</b>	<b>3.4</b>	<b>0.8</b>	<b>1.7</b>	<b>4.4</b>	<b>4.9</b>	<b>5.1</b>

Fuente: Agenda para el Desarrollo Ecuador SigloXXI, Pag.26, cuadro 1(años 1996 - 1998), anexos Agenda para el Desarrollo del Ecuador Siglo XII, Pag 4 (años 1999 Banco Central del Ecuador

**TENDENCIAS DE MEDIANO PLAZO  
OBJETIVOS**

<b>SECTOR REAL</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Crecimiento del PIB	0.8	1.7	4.4	4.9	5.1
1. Agricultura, caza, silvicultura y pesca	-1.4	2.4	4.2	4.7	4.9
2. Petróleo y otras minas	-3.2	3.4	7.8	13	11.1
3. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	2.5	1.4	3.9	4	4.3
4. Electricidad, gas y agua	3.3	2.4	2.2	2.4	2.8
5. Construcción	4	4.3	1.5	5.4	5.2
6. Comercio, restaurantes y hoteles	2	1.2	4.3	3.9	4.3
7. Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1.7	1.4	2.5	2.7	3
8. Otros servicios	2.2	0.8	3	2.3	3.1

<b>SECTOR MONETARIO Y CAMBIARIO</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Inflación (promedio del período)	35.8%	32 - 36%	18.0%	15.0%	11.0%
Inflación (fin del período)	43.4%	24 - 29%	16.0%	12.0%	90.0%
Devaluación promedio anual	37.5%	36.0%	16.0%	11.0%	90.0%
Tasa básica BCE	40.9%	37 - 40%	24.0%	18.0%	14.0%

Fuente: Anexos Agenda para el Desarrollo Ecuador Siglo XXI Pag 1

Banco Central del Ecuador

<b>IMPORTACIONES POR USO O DESTINO ECONOMICO</b>			
<b>(Millones de dolares FOB)</b>			
	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
<b>Importaciones Totales</b>	3,571	4,666	5,075
<b>Bienes de Consumo</b>	779	1,094	1,169
No duradero	459	563	655
Duradero	219	531	514
<b>Combustibles y Lubricantes</b>	122	379	270
<b>Materia Primas</b>	1,586	1,796	1,973
Agrícolas	219	246	256
Industriales	1,221	1,393	1,550
Mat. Construccion	145	157	167
<b>Bienes de Capital</b>	1,083	1,396	1,663
Agrícolas	34	43	49
Industriales	698	918	990
Equip. Transporte	351	435	624
<b>Diversos</b>	1	1	1

Fuente: Agenda para el Desarrollo Ecuador SigloXXI,  
Banco Central del Ecuador