



ESCUELA DE NEGOCIOS

“PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA SERVICONSTRUCTION, PARA
AUMENTAR LA PARTICIPACION EN EL MERCADO,
EN LA CIUDAD DE QUITO”

Autor

Juan José Pástor Flores

Año
2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

“PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA SERVICONSTRUCTION, PARA
AUMENTAR LA PARTICIPACION EN EL MERCADO, EN LA CIUDAD DE
QUITO”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magíster en Administración de
Empresas Mención Gerencia Organizacional.

Profesora guía

MSc. Carmen Patricia Gómez Bolaño

Autor

Juan José Pástor Flores

Año

2019

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan Estratégico de la empresa SERVICONSTRUCTION, para aumentar la participación en el mercado, en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Juan José Pástor Flores, en el semestre 201900, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Carmen Patricia Gómez Bolaño
Magister en Administración de Empresas
CI. 1756458327

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan Estratégico de la empresa SERVICONSTRUCTION, para aumentar la participación en el mercado, en la ciudad de Quito, del estudiante Juan José Pástor Flores, en el semestre 201900, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Ricardo David González Pinos
Magister en Administración de empresas
CI. 0603614744

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Juan José Pástor Flores
CI. 1719502740

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser el autor de esta hermosa experiencia llamada vida y me bendice con cada logro, a mis padres quienes son los pilares fundamentales en mi vida, sin la ayuda de ellos no hubiera podido culminar mis estudios profesionales, a mi familia completa hermanos, cuñados, sobrinos quienes son el aliento para los momentos difíciles y la razón para seguir adelante.

A mi esposa amada quien fue siempre mi soporte y fuerza para cumplir todas mis metas y que siempre me acompañó con cariño en este paso como compañera de vida y compañera en el aula.

Gracias a todos mis compañeros y profesores que aportaron con cada enseñanza y experiencia para alcanzar este sueño.

DEDICATORIA

Le dedico este trabajo a mis padres quienes dieron todo para que logre alcanzar mis sueños y metas, el amor, la fuerza y el ejemplo que me brindan me ayudaron a conseguir este sueño.

RESUMEN

El plan estratégico desarrollado en el presente trabajo se basa en la empresa SERVICIONSTRUCTION, empresa ligada al sector de la construcción por varios años y que presta servicios en 4 líneas principales de negocio.

En la actualidad se debe realizar un análisis preliminar del entorno macro y el sector en el que se desenvuelve la organización para saber a qué se enfrenta la empresa y como mitigar los impactos internos y externos que afecten a la misma.

Los cambios en tecnología, estrategias y el mercado hacen que las empresas de hoy necesiten de una idea clara sobre como proyectarse en la actualidad y a futuro. La nueva tendencia sobre el servicio al cliente y el mercado tiene cada vez más complejidad en cuanto a las necesidades y sugerencias que los clientes tienen para satisfacer sus necesidades, es por esto que las empresas de hoy deben tener un concepto perspicaz sobre como satisfacer esas necesidades y llegar de una mejor manera a los clientes meta. Asimismo la competencia en la actualidad obliga a que cada organización tenga estrategias para saber cómo enfrentarse a una contienda cada vez más fuerte.

Este plan estratégico cumple con darle una visión objetiva a la organización SERVICONSTRUCTION, que intenta mejorar su posicionamiento de mercado e incentivar la supervivencia en el mismo. Para esto se realizan estrategias como una visión única de cómo llegar a los objetivos y metas planteadas. Gracias a varias herramientas de análisis interno y externo, algunas para estudiar la competencia, se desarrollan estrategias y con estas inversiones que llevan a desarrollar un plan financiero que arroje cifras reales sobre cómo se va a manejar la organización en los próximos 5 años.

El plan estratégico concluye con varios descubrimientos sobre cómo enfrentarse al mercado en los próximos años y también cómo se van a cumplir los objetivos principales planteados de aumentar ventas y la participación en el mercado en un 10%.

ABSTRACT

The strategic plan developed in this work is based on the company SERVICIONSTRUCTION, a company linked to the construction sector for several years and which provides services in 4 main lines of business.

At present, a preliminary analysis of the macro environment and the sector in which the organization operates must be carried out in order to know what the company is facing and how to mitigate the internal and external impacts that affect it.

Changes in technology, strategies and the market make today's companies need a clear idea about how to project now and in the future. The new trend in customer service and the market is increasingly complex in terms of the needs and suggestions that customers have to meet their needs, which is why today's companies must have an insightful concept on how to satisfy those needs. And arrive in a better way to the target customers. Likewise, competition nowadays forces each organization to have strategies to know how to face an ever stronger battle.

This strategic plan complies with giving an objective vision to the SERVICONSTRUCTION organization, which tries to improve its market positioning and encourage survival in it. For this, strategies are carried out as a single vision of how to reach the objectives and goals set. Thanks to several tools of internal and external analysis, some to study the competition, strategies are developed and with these investments that lead to develop a financial plan that yields real figures on how the organization will be managed in the next 5 years.

The strategic plan concludes with several discoveries on how to face the market in the coming years and also how they will meet the main objectives of increasing sales and market share by 10%.

ÍNDICE

1	CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Antecedentes que permiten comprender el tema.....	1
1.2	Pertinencia del tema a desarrollar.....	2
1.3	Diagnóstico del entorno actual.....	2
1.4	Objetivo general y específico del plan.....	2
2	CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	3
2.1	Entorno macroeconómico y político.....	3
2.2	Análisis del sector	8
2.2.1	Tamaño de la industria	10
2.2.2	Ciclos económicos.....	13
2.2.3	Análisis Porter.....	15
2.3	Análisis del mercado.....	16
2.3.1	Análisis de la competencia	16
2.3.2	Investigación de mercados y análisis del cliente	19
2.4	Análisis FODA.....	23
2.5	Conclusiones del capítulo	25
3	CAPITULO III. ESTRATEGIA GENERICA Y ESTRATEGIA DE MERCADEO	27
3.1	Estrategia genérica de ingreso al mercado.....	27
3.2	Naturaleza y filosofía del negocio.....	28
3.3	Estilo corporativo e imagen.....	28
3.4	Impacto social, enfoque comunidad	30
3.5	Misión y Visión	30
3.6	Objetivos de crecimiento y financieros.....	31
3.7	Información legal	31
3.7.1	Tipo de empresa.....	31

3.8 Estructura Organizacional	32
3.8.1 Descripción detallada.....	33
3.9 Ubicación.....	34
3.10 Ventaja competitiva.....	35
3.10.1. Cadena de valor.....	35
3.10.2. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento	35
3.11 Estrategias de mercadeo.....	37
3.11.1 Concepto del producto o servicio.....	37
3.11.2 Estrategias de distribución.....	40
3.11.3 Estrategias de precios	40
3.11.4 Estrategias de promoción	42
3.11.5 Estrategias de comunicación	44
3.11.6 Estrategia de servicio	45
3.11.7 Presupuesto	47
3.11.8 Proyecciones de ventas.....	48
3.12 Conclusiones del capítulo.....	50
4 CAPÍTULO IV. OPERACIONES	51
4.1 Estado de desarrollo.....	51
4.2 Descripción del proceso.....	55
4.3 Necesidades y requerimientos.....	62
4.4 Plan de producción	62
4.5 Plan de compras.....	65
4.6 KPI`s de desempeño del proceso productivo	67
4.7 Conclusiones del capítulo	68
5. CAPÍTULO V. PLAN FINANCIERO	69
5.1 Supuestos a considerar	69
5.2 Estados financieros proyectados.....	71
5.2.1 Estado de resultados	71
5.2.2 Estado de situación o balance general	72

5.2.3 Estado de flujos de caja.....	72
5.2.4 Análisis de relaciones financieras.....	73
5.2.5 Impacto económico, regional, social, ambiental	75
6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
6.1. Conclusiones.....	76
6.2. Recomendaciones	77
REFERENCIAS	78
ANEXOS	82

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. PIB TRIMESTRAL 2014-2018.....	3
Figura 2. Inflación anual de IPC a Diciembre cada año.	5
Figura 3. Inflación internacional.....	6
Figura 4. Variación anual del índice de precios al productor IPP a Diciembre cada año.	7
Figura 5. VAB por actividad económica trimestral t-1.....	10
Figura 6. VAB por actividad económica interanual t-4.....	11
Figura 7. Destino de créditos de vivienda – Biess.....	11
Figura 8. Ciclo del índice de confianza empresarial por sectores.	12
Figura 9. Stakeholders que participan en la organización	17
Figura 10. Estrategia genérica Porter.....	25
Figura 11. Matriz de Ansoff. T	27
Figura 12. Logotipo empresa.....	29
Figura 13. Impacto social, enfoque comunidad	30
Figura 14. Estructura Organizacional	32
Figura 15. Cadena de Valor de Porter.....	35
Figura 16. Cadena de valor venta/comercialización de maquinaria	52
Figura 17. Cadena de valor alquiler maquinaria y equipos	53
Figura 18. Cadena de valor fabricación de maquinaria	54
Figura 19. Cadena de valor mantenimiento maquinaria y equipos.....	55
Figura 20. Plano de la empresa	57
Figura 21. Diagrama de flujo alquiler maquinaria y equipos.....	58
Figura 22. Diagrama de flujo venta de maquinaria y equipos.....	59
Figura 23. Diagrama de flujo venta de maquinaria y equipos.....	60
Figura 24. Diagrama de flujo fabricación de maquinaria y equipos.	61
Figura 25. Impacto económico, regional, social, ambiental.....	75

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales indicadores coyunturales	4
Tabla 2 Previsión.....	5
Tabla 3 Producción Petrolera.....	6
Tabla 4 Ventas Enero a Agosto 2017-2018	9
Tabla 5 Número de empresas por ciudad	13
Tabla 6 Benchmarking principales competidores	18
Tabla 7 Matriz FODA CAME	23
Tabla 8 Aportación de capital de los socios	32
Tabla 9 Descripción detallada	33
Tabla 10 Matriz Canvas	36
Tabla 11 Valor fundamental para el cliente	38
Tabla 12 Producto real	38
Tabla 13 Producto aumentado	39
Tabla 14 Estrategias de promoción.....	42
Tabla 15 Costos	43
Tabla 16 Costos de las estrategias de marketing.....	47
Tabla 17 Ventas años 2014 al 2018.....	48
Tabla 18 Promedio de ventas desde 2014 hasta 2018	49
Tabla 19 Proyección de ventas	49
Tabla 20 Resumen proyección ventas anuales.....	50
Tabla 21 Estado de desarrollo.....	51
Tabla 22 Presupuesto tecnología, maquinaria e insumos.....	62
Tabla 23 Plan de producción.....	63
Tabla 24 Plan de producción.....	63
Tabla 25 Plan de compras	65
Tabla 26 Pasos para concretar una compra	66
Tabla 27 KPI`s de desempeño del proceso productivo	67
Tabla 28 Costos fijos.....	69
Tabla 29 Costos variables.....	70
Tabla 30 Total proyección ventas anuales	70
Tabla 31 Depreciación de activos	70

Tabla 32 Estado de resultados.....	71
Tabla 33 Estado de situación y balance general	72
Tabla 34 Estado flujos de caja	72
Tabla 35 Resultados del flujo de caja anual.....	73
Tabla 36 VAN.....	73
Tabla 37 TIR.....	74
Tabla 38 Escenarios VAN y TIR.....	74

1 CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes que permiten comprender el tema

La empresa SERVICONSTRUCTION, domiciliada en Quito, cuenta con cuatro líneas de negocio establecidas: alquiler, venta, mantenimiento y fabricación de maquinaria y equipos para la construcción. Tiene más de 20 años en el mercado y fue fundada de forma familiar con una idea clara de brindar soluciones al sector de la construcción ecuatoriano. Desde sus inicios ha tenido cambios intuitivos en sus productos y servicios, pero sin una idea clara de cómo enfrentarse a los próximos años.

En Ecuador, según un estudio de la Empresa Familiar de Ecuador realizado por la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), el 90,5% de las empresas ecuatorianas registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros tienen una estructura de tipo familiar. Un 7,9% de las empresas son de propiedad dispersa no familiar y el 1,7% de propiedad desconocida. Adicionalmente, del conjunto de grandes empresas un 65,9% son de propiedad familiar, mientras que, en el segmento de empresas medianas, este tipo de estructura representa un 88%. Finalmente, las empresas pequeñas y microempresas representan más del 90% como familiares. (Camino & Bermudes, 2018).

En Ecuador es notoria la importancia de las empresas familiares: en el 2016, las empresas de propiedad familiar representaron un 51% del PIB, según la empresa consultora Fambusiness. Este tipo de empresas participan principalmente en sectores económicos como el comercio, actividades profesionales, sector inmobiliario, construcción, transporte, manufactura, servicios y agricultura. (Camino & Bermudes, 2018).

1.2 Pertinencia del tema a desarrollar

En los últimos años, la dinámica del sector de la construcción en Ecuador se ha caracterizado por la aparición de nuevos competidores, cambios en las leyes y políticas de gobierno que han afectado al mismo, redundando en su decrecimiento desde el 2015, donde sufre una caída en ventas del 30% en relación al año 2014. Desde ese año no se observa elevación significativa de sus ventas. (EKOS, 2018)

1.3 Diagnóstico del entorno actual

En la actualidad, se observa que el desarrollo de multinacionales y grandes empresas está apalancado en estrategias corporativas que les facultan para tener un norte y objetivos claros que favorezcan sus decisiones. En adición, surgen nuevos competidores que procurarán ganar participación en el mercado de Quito, por lo que se hace imprescindible un plan estratégico, que promueva su supervivencia con mayor participación de mercado y competitividad.

1.4 Objetivo general y específico del plan

Diseñar un plan estratégico que contribuya a mejorar su participación de mercado.

- Revisar la misión, visión, valores corporativos y objetivos estratégicos.
- Desarrollar una investigación de mercado, para conocer y satisfacer las nuevas necesidades de los clientes
- Realizar un levantamiento de procesos dentro de la empresa, para verificar la optimización de recursos.
- Identificar los atributos culturales que mejor pueden acompañar la estrategia trazada.

2 CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1 Entorno macroeconómico y político

El Ecuador está situado en América del Sur y países vecinos, tales como Colombia y Perú, gozan de economías más estables y mayor incidencia de inversión extranjera. Debido a problemas económicos y políticos, el Ecuador no ha podido llegar a ser un referente en desarrollo y crecimiento en el continente.

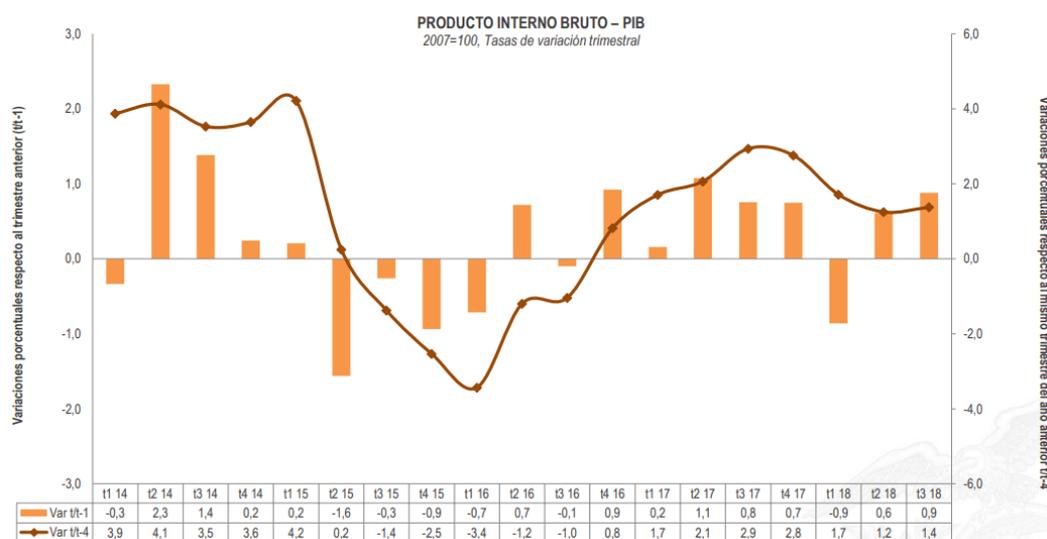


Figura 1. PIB TRIMESTRAL 2014-2018.

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2019)

El PIB en Ecuador aumenta en el tercer trimestre del 2018, pero no se llega a recuperar como en el año 2014.

La economía ecuatoriana mejora en el segundo trimestre del 2018, no supera al 2017 debido a que se desacelera por la disminución del gasto público. Con una economía dependiente al gasto público es normal que baje el nivel de la economía.

La ley de fomento productivo busca mejorar las condiciones de la construcción y atraer nuevos inversionistas, debido al tamaño del estado anteriormente se necesita reducir el gasto corriente, con esto disminuiría el déficit fiscal.

Tabla 1
Principales indicadores coyunturales

ECONOMÍA REAL	Último Dato	Anterior	Tendencia anual ⁽¹⁾	
PIB (% cto.)	18.II	0,4	-1,0	Positiva
Índice Actividad Económica (% cto.)	Sep.18	4,8	-0,7	Positiva
Precios al Consumo – IPCA (% cto.)	Oct.18	0,3	-0,1	Negativa
Índice Confianza Consumidor (% cto.)	Sep.18	6,4	11,3	Negativa
Exportación Barriles Petróleo (% cto.)	Sep. 18	-4,6	1,4	Negativa
Reservas (M. M. \$)	Oct.18	-43,2	27,8	Negativa
Inv. Extranjera Directa (M.\$)	18.II	205	325	Negativa
Tasa de Paro (%)	Sep.18	5,2	5,4	Estable
Deuda Pública Externa (M. M.\$)	Sep.18	23,9	14,5	Negativa

Tasas de variación interanuales para PIB, IDEAC, IPCA y exportación de barriles de petróleo.

⁽¹⁾ Según variación observada en últimos 12 meses.

Datos Financieros	Último dato	Crecimiento en		
		3 meses	1 año	
Bolsa (Ecu index)	16 Nov. 18	1399	2,9%	14,7%
Tipo interés básico BCE	11 Nov. 18	0,2	0,2(*)	0,2(*)
EMBI	16 Nov. 18	765	721 (*)	557 (*)
Tipo de cambio \$/€ (**)	16 Nov. 18	1,1	-0,2%	-3,6%

(*) Dato hace 3 meses y 1 año respectivamente.

(**) La moneda está dolarizada.

Tomado de (Cesla, 2018)

Varios de los ratios generales están en negativo en el año 2018.

El elevado endeudamiento y la baja de los precios del petróleo, preocupan a expertos, observando un riesgo de desdolarización ante la imposibilidad de conseguir la consolidación fiscal.

“El gran déficit fiscal y la dependencia a una costosa deuda hacen que se carguen los intereses. Esto conlleva a que sea más difícil contener la deuda pública y obtener fuentes de financiación”. (Cesla, 2018)

Tabla 2
Previsión

	2018	2019	2020
Producto Interior Bruto (% Cto.)	1,9	1,9	1,2
Inflación (% promedio)	0,5	1,4	1,8
Balanza Cuenta Corriente (% PIB)	0,1	0,5	0,2
Tipo interés depósitos (% promedio)	7,8	8,4	8,4
Tasa Paro(% promedio)	4,2	4,4	4,8
Tipo de Cambio \$/€	1,2	1,2	1,2

Tomado de (Cesla, 2018)

Las previsiones para los próximos años, no son las mejores, en 2020 baja el PIB y la inflación sube y la balanza cuenta corriente baja con relación al 2019.

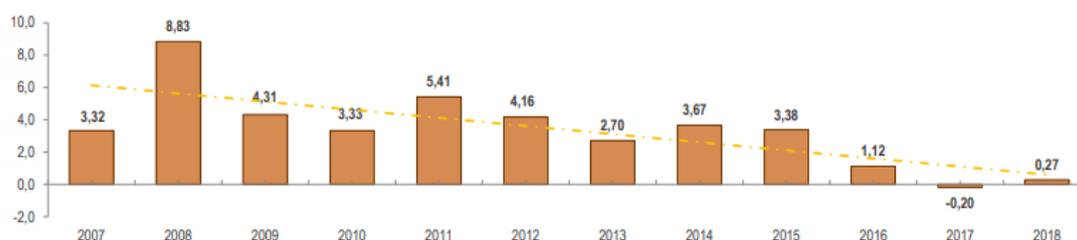


Figura 2. Inflación anual de IPC a Diciembre cada año.

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2019)

En cuanto a la “inflación mensual en diciembre 2018, respecto a noviembre 2018, fue de 0,10%. La inflación anual de precios de diciembre de 2018, respecto a diciembre de 2017, alcanzó 0,27%; como referencia, en diciembre de 2017 fue del -0,20%. Finalmente, en diciembre de 2018 el costo de la Canasta Familiar Básica (CFB) se ubicó en USD 715,16, mientras que, el ingreso familiar mensual de un hogar tipo fue de USD 720,53, lo cual representa el 100,75% del costo de la CFB.” (INEC, 2019).

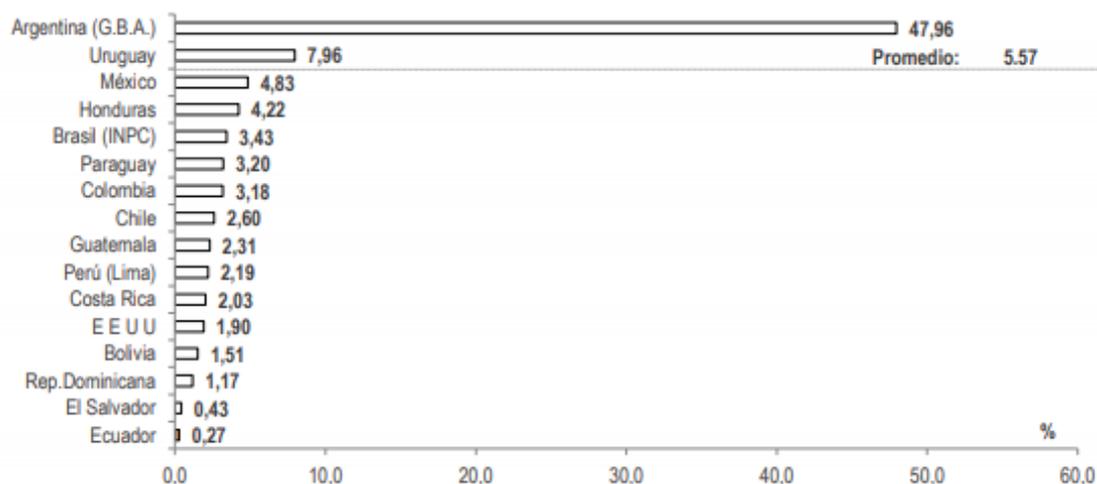


Figura 3. Inflación internacional.

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2019)

De los 16 países analizados, el Ecuador registra la menor inflación internacional en América.

Debido a que la principal actividad económica de exportación en Ecuador es el petróleo, el precio ha sufrido caídas desde hace algunos años, sumado a la estrategia de bajar la producción de barriles anuales desde el 2017, nos da resultados negativos en producción.

Tabla 3
Producción Petrolera

	Millones de Barriles						Tasa de Crecimiento			
	Enero - Diciembre			Enero - Noviembre			Enero - Diciembre		Enero - Noviembre	
	2015	2016	2017	2016	2017	2018	2016/2015	2017/2016	2017/2016	2018/2017
Producción Nacional Crudo en Campo	198.2	200.7	193.9	183.8	177.8	172.7	1.3%	-3.4%	-3.3%	-2.9%
<i>Empresas Públicas</i>	154.3	158.1	152.1	144.7	139.7	133.8	2.5%	-3.8%	-3.5%	-4.2%
Petroamazonas EP(B 15)	127.3	142.7	152.1	129.3	139.7	133.8	12.1%	6.6%	8.0%	-4.2%
Operadora Río Napo (Sacha)	27.0	15.4	0.0	15.4	0.0	0.0	-42.8%	-100.0%	-100.0%	0.0%
<i>Compañías Privadas (excl. B15)</i>	43.9	42.6	41.8	39.1	38.2	38.9	-3.0%	-1.8%	-2.4%	2.0%

	Miles de Barriles					
	Enero - Diciembre			Enero - Noviembre		
	2015	2016	2017	2016	2017	2018
Producción Promedio Diaria Crudo en Campo	543	548	531	549	532	517
<i>Empresas Públicas</i>	423	432	417	432	418	400
Petroamazonas EP (B15)	349	390	417	386	418	400
Operadora Río Napo (Sacha)	74	42	0	46	0	0
<i>Compañías Privadas (excl. B15)</i>	120	116	115	117	114	117

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2019)

Solo las empresas privadas aumentaron la producción de petróleo para el año 2018 en un 2%.

En cuanto a la deuda externa por país, los mayores acreedores de Ecuador son: la República Popular China con el 18,3%, Estados Unidos el 2,9% y Reino Unido el 2,0%. Mientras que los mayores acreedores en cuanto a organismos internacionales son: el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el 14,1% y la Corporación Andina de Fomento (CAF) con el 9.2% de la deuda externa total. (García & Correa, 2018)

En relación al empleo, para septiembre de 2018 la tasa de desempleo en Ecuador fue de 4,0%, la de empleo adecuado 39,6% y la de empleo no adecuado 55,7%, ninguna de las cifras presenta cambios estadísticamente significativos en relación con septiembre de 2017, lo que evidencia el estancamiento que a traviesa la economía del país, la falta de generación de empleo desde el sector privado y la falta de impacto de las políticas laborales aplicadas durante los dos últimos años. (García & Correa, 2018)

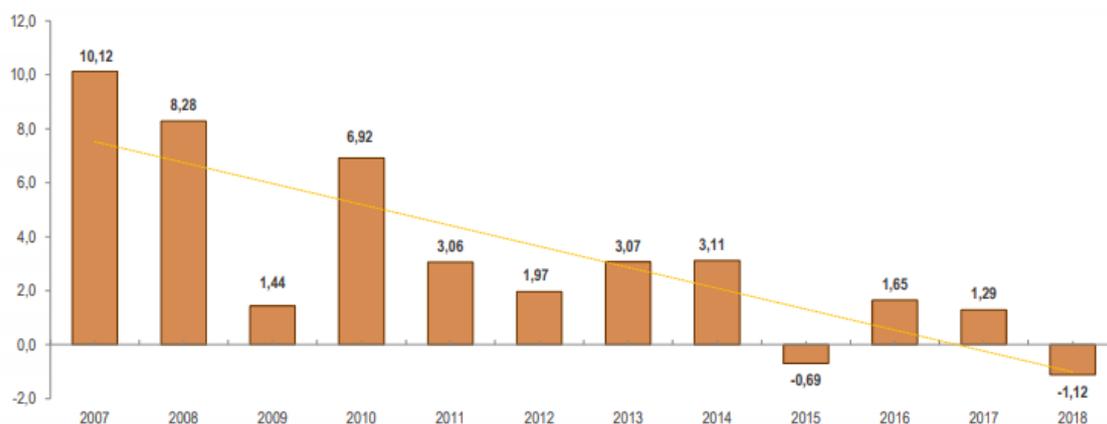


Figura 4. Variación anual del índice de precios al productor IPP a Diciembre cada año.

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2019)

Este índice nos ayuda a verificar la variación de los precios al productor, esta con tendencia a la baja.

Desde el punto de vista político, el actual presidente Lenin Moreno, ha mostrado una actitud conciliadora, procurando integrar a todos los sectores y stakeholders¹ del país a través del diálogo. El partido al que pertenece y que gobernó al país por más de doce años, enfrenta cambios y interrupciones internas.

A pesar de la complejidad del desafío que afronta, el deterioro de las finanzas, la incidencia de corrupción en el anterior gobierno y el comportamiento del riesgo país, el sector privado ha celebrado el mensaje de unión para sacar al país adelante, pese a que decisiones del gobierno, tales como la eliminación de los subsidios de los combustibles extra, súper y ecopaís generaron controversia.

“El aumento del riesgo país hace más difícil la obtención de fuentes de financiación por parte del sector público, es por esto que es preciso incentivar la inversión y reducir el gasto corriente”. (Cesla, 2018).

“Pese a varios inconvenientes internos, el importante acuerdo con la Unión Europea hace que el volumen comercial del Ecuador aumente en un 20% con los países europeos”. (Cesla, 2018).

2.2 Análisis del sector

La empresa SERVICONSTRUCTION, se ubica en el sector de la construcción, aportando con servicios y comercialización de productos en la ciudad de Quito. Las 4 líneas de negocio que tiene la empresa son:

- Alquiler de maquinaria y equipos para la construcción
- Venta y comercialización de maquinaria y equipos para la construcción
- Fabricación de maquinaria y equipos para la construcción
- Mantenimiento de maquinaria y equipos para la construcción

¹ Stakeholders: Personas interesadas o parte interesada, misma que es afectada por las decisiones de la empresa.

Uno de los factores que ha incidido en el bajo crecimiento de la construcción es la aprobación de la Ley de Herencia y Plusvalía. Como consecuencia, varios proyectos inmobiliarios dejaron de trabajar, lo que significó una disminución del 30% de ventas en 2014, hasta ahora el sector de la construcción no se recupera totalmente. Se espera que, con la derogación de la ley de Plusvalía, el sector empiece a fortalecerse y crear nuevas oportunidades. (EKOS, 2018).

Tabla 4
Ventas Enero a Agosto 2017-2018

Ventas ENERO A AGOSTO 2017- 2018
-En millones de dólares-



	2017	2018	DIFERENCIA
Comercio	39.673,5	43.474,1	↑ 3.800,6
Industrias manufactureras	14.204,7	15.135,6	↑ 930,9
Actividades profesionales	4.776,3	4.536,9	↓ -239,4
Agricultura, ganadería	4.408,8	4.560	↑ 209,9
Transporte, almacenamiento	4.018,2	4.228,1	↓ -180,7
Construcción	3.742,2	3.023	↓ -719,2
Información y comunicación	3.035,4	3.171,2	↑ 135,8
Explotación de minas y canteras	2.586,5	2.695,4	↑ 108,9
Actividades financieras y de seguros	2.528,2	2.747,4	↑ 219,2
Suministro de electricidad	2.076,3	1.959,4	↓ -116,9
Actividades inmobiliarias	1.382,9	1.425,9	↑ 43
Actividades de atención de la salud	1.575,3	1.661,4	↑ 86,1
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	1.537,3	1.647,6	↑ 110,3
Actividades servicios administrativos	1.460,1	1.506,2	↑ 46,1
Otras actividades de servicios	1.467,9	1.486,1	↑ 18,2
Enseñanza	994,1	1.108,8	↑ 114,7
Administración pública	540,5	624,6	↑ 84,1
Distribución de agua, alcantarillado	352,6	389,5	↑ 36,9
Artes, entretenimiento	224,2	210	↓ -14,2
Actividades de los hogares como empleadores	18,1	17,6	↓ -0,5
TOTAL	90.603,1	95.608,8	4.673,8

Fuente: MarketWatch

EL UNIVERSO

Tomado de (El Universo, 2018)

La falta de confianza en el sector hace que no se recupere totalmente. Aunque se eliminó la Ley de Plusvalía, y el gobierno quiere que el sector vuelva a confiar, se necesitan políticas claras que se traduzcan en comunicarle confianza al inversionista, constructor y comprador. En 2017 el sector representó alrededor del 6,4% de empleo, pero la crisis redujo considerablemente los puestos de trabajo en el sector. En este año se prevé que aumente la demanda de empleo.

El comportamiento del sector el siguiente año será un indicador de lo que puede venir en el siguiente quinquenio. Sin embargo, el desarrollo de éste también dependerá de las políticas que irá implementando el Gobierno para la reactivación económica. (EKOS, 2018).

2.2.1 Tamaño de la industria

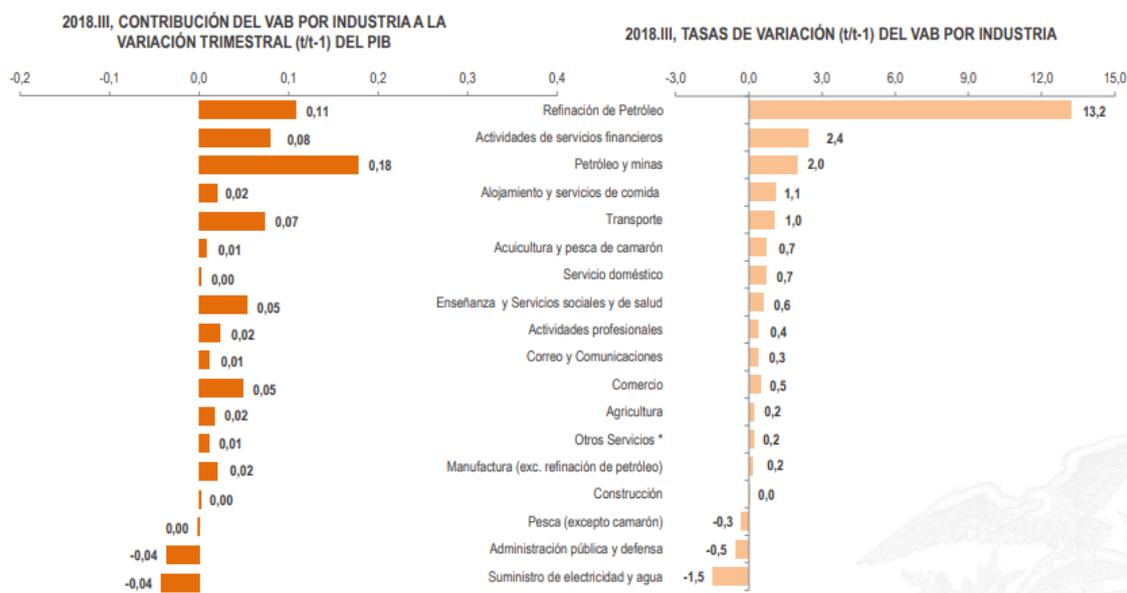


Figura 5. VAB por actividad económica trimestral t-1.

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2019)

La construcción es uno de los sectores que más puestos de trabajo genera y aporta al crecimiento económico de un país. Según algunos clientes de SERVICONSTRUCTION, en años pasados “la construcción reflejaba la estabilidad de un país en crecimiento”.

Respecto a la contribución del sector al PIB, en estos momentos representa el 0.1% del PIB.

Esta condición se obtuvo por la disminución de inversión pública y por la falta de incentivos desde las leyes ecuatorianas, hasta la inseguridad de proteger a los inversionistas y compradores de bienes.

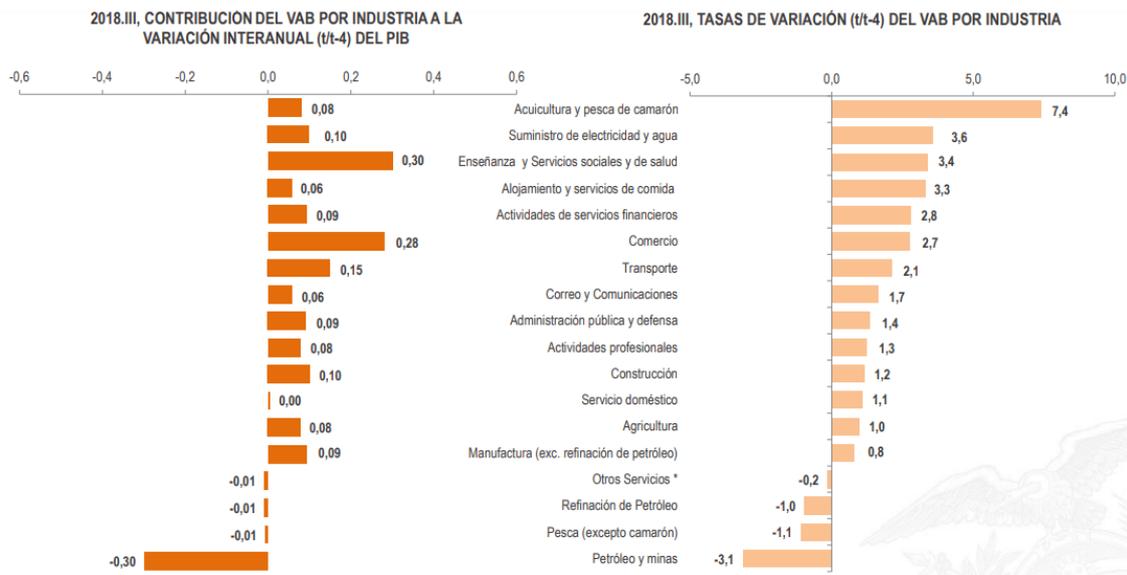


Figura 6. VAB por actividad económica interanual t-4.

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2019)

La variación del trimestre 4 del 2018 presenta un incremento de 1.2%, lo que significa que el sector se recuperó un poco.

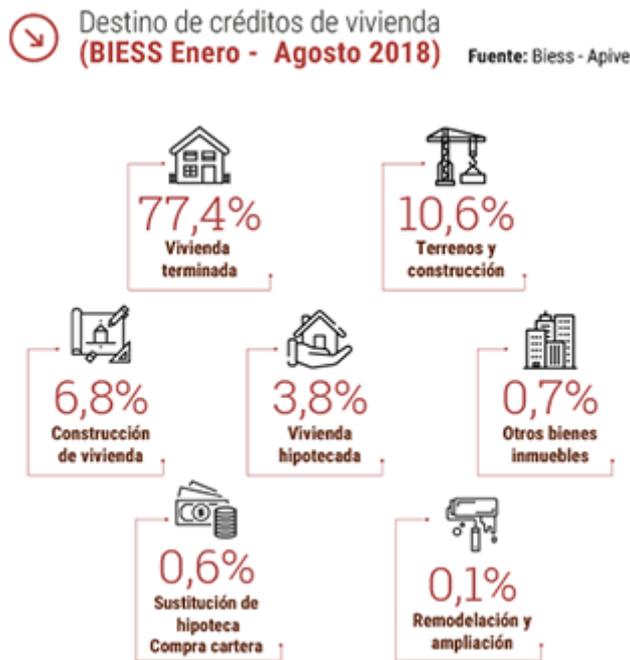


Figura 7. Destino de créditos de vivienda – Biess.

Tomado de Biess – Apive

El reporte de mercado de vivienda de Julio de 2018 de la Asociación de Promotores Inmobiliarios de Vivienda del Ecuador (Apive) señala que el sector inmobiliario se repone lentamente a pesar de que las reservas de vivienda decrecieron un -4% con respecto a Junio, que tuvo un aumento del 11%.

El 67% de las 16 empresas que conforman Apive señalaron que sus ventas fueron buenas o aceptables.

“En 2018 el Biess, principal emisor de créditos de vivienda, otorgo 66.2 millones de dólares en crédito a los compradores, mejorando con relación al 2017 que se otorgaron 55.3 millones”. (Ekos, 2018).

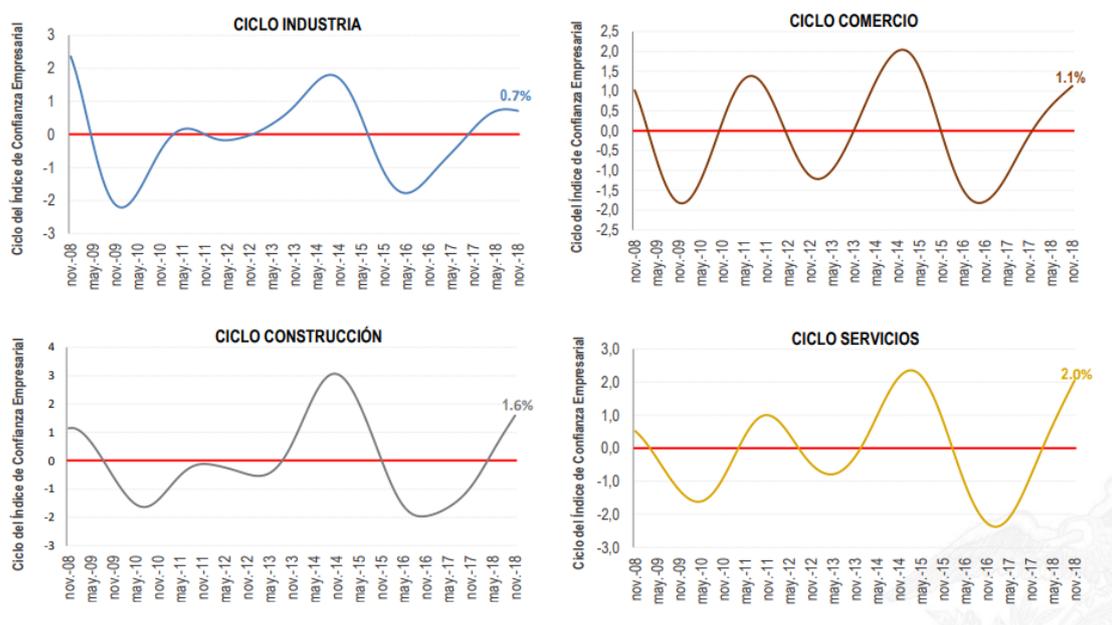


Figura 8. Ciclo del índice de confianza empresarial por sectores.

Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2019)

Este gráfico nos dice como ha aumentado el índice de confianza en el sector de la construcción, que fue golpeado varias veces por leyes y decretos que terminaron por bajar la inversión y la confianza de los inversionistas, compradores, constructoras, profesionales y personas ligadas a este sector. Este es un punto positivo para mejorar las oportunidades dentro del sector.

Tabla 5
Número de empresas por ciudad

Ciudad	2013		2014		2015	
	GRANDES	MIPYMES	GRANDES	MIPYMES	GRANDES	MIPYMES
GUAYAQUIL	61	1.771	62	1947	58	1748
QUITO	77	992	77	1109	72	1182
PORTOVIEJO	3	285	3	304	2	234
MANTA	2	118	2	134	1	122
TOTAL	143	3166	144	3494	133	3286

Tomado de (Superintendencia de Compañías, 2017)

Para el año 2015 se registraron en Quito 72 empresas grandes y 1182 empresas MIPYMES, esto dentro del análisis del sector nos da una idea clara de cuantas empresas dedicadas a la construcción existen en Quito.

2.2.2 Ciclos económicos

La construcción va ligada directamente proporcional al PIB, en países en desarrollo sus economías están estrechamente ligadas a la construcción, ya que un país en desarrollo tiene que generar carreteras, viviendas, edificios, etc. Para poder crecer en desarrollo.

Entonces, dada su estrecha vinculación respecto a las condiciones macroeconómicas en las que se desarrolla, el sector de la construcción se caracteriza por ser pro-cíclico. Resulta común identificar oscilaciones en su evolución registrando altas tasas de incremento en épocas de crecimiento económico y profundas depresiones durante los períodos recesivos o de crisis de una economía. Los factores de temporalidad y estacionalidad también varían, pues existen temporadas altas o bajas afectadas por fluctuaciones climatológicas, o eventos institucionales (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018).

Según datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS), los ingresos por ventas de este sector alcanzan en promedio los 5,393

millones de USD durante el período 2013—2017, representando un 5.0% del total de ingresos generados en el sector empresarial formal. En el 2013, el sector de la construcción representó un 5.5% del ingreso total por ventas de todos los sectores económicos; para ese entonces, la construcción registró una tasa de crecimiento del 7.4%, situándose por encima del crecimiento del PIB (4.9%). Así mismo, en el 2014, el sector de la construcción presentó un crecimiento superior (4.7%) al crecimiento del PIB (3.8%), sin embargo, a partir de este año, las tasas de crecimiento del sector se ubicaron por debajo del crecimiento del PIB. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)

2.2.3 Análisis Porter

Tabla 6
Análisis 5 Fuerzas Porter

Líneas de negocio	5 fuerzas de Porter				
	Proveedores	Clientes	Productos sustitutos	Competidores	Nuevos entrantes
Alquiler	Poder de negociación alto con varios proveedores de diferentes marcas, aunque solo las mejores se mantienen en le mercado	Poder de negociación bajo, con varios clientes que buscan el precio mas bajo en alquiler	Existen varias opciones de marcas Chinas dentro del mercado que hacen que los precios de alquiler y el servicio bajen	Existen muchos competidores informales y empresas competidoras que bajan sus precios. Existen empresas reconocidas en alquiler de encofrados y andamios con tecnología	Varios nuevos competidores estan tratando de entrar al negocio y competir por precio
Venta/ Comercialización	Poder de negociación alto con varias marcas que intentan tener presencia en el mercado, aunque marcas alemanas reconocidas son los proveedores más fuertes en el mercado	Poder de negociación bajo, varios clientes buscan precios mas bajos en maquinaria y equipos	Varias máquinas de diferente procedencia y marca llegan al país	Varios competidores tratan de comercializar productos de diferentes marcas, hay empresas reconocidas y marcas que venden en gran volumen sus productos	Varias empresas nuevas intentan comercializar la maquinaria y equipos para la construcción.
Mantenimiento	Poder de negociación alto con precios de repuestos de maquinaria, aunque algunas veces los proveedores no tienen repuestos en stock	Poder de negociación alto con un buen asesoramiento a los clientes del sector y calidad en el trabajo	No existen	Existen pocos competidores en mantenimiento de maquinaria	Empresas nuevas que buscan dar mantenimiento a equipos y maquinaria
Producción/ fabricación	Poder de negociación alto, varios proveedores de acero y piezas para fabricación de equipos y maquinaria	Poder de negociación bajo, varios de los clientes compran por precio, varias marcas Chinas se implantan en el mercado	Varias marcas ingresan al mercado, mas baratas y con mejor tecnología	Empresas reconocidas productoras de maquinaria y equipos por años, compiten por precio y mercado. Importadores directos de varias marcas	Varios productores de maquinaria pequeños, intentan ganar mercado

Dentro del esquema 5 fuerzas de Porter podemos observar que uno de los principales problemas son los competidores, son empresas que llevan varios años en el mercado y que prestan servicios similares. Otro de los problemas es el bajo poder de negociación con los clientes que buscan precios cada vez mas bajos, encontrando varias marcas que bajan sus precios y personas informales que ofrezcan servicios mas baratos.

Existen nuevos competidores cuya estrategia de ingreso al mercado es a través de precios bajos, también hay nuevos competidores informales. Los productos sustitutos hacen que la producción de maquinaria y el precio de venta cada vez sea mas competitivo.

En la fuerza de proveedores se encuentra un alto poder de negociación, lo que ayuda a buscar mejores precios en materia prima, repuestos y maquinaria, pero el incremento generalizado de precios en el país hace que le resulte costoso producir.

2.3 Análisis del mercado

2.3.1 Análisis de la competencia

Para poder tener una visión más clara sobre cómo se desarrolla el mercado y la competencia, se deben observar los grupos de interés que participan en la empresa, siendo estos los que ayuden a obtener estrategias sobre como captar y ganar mayor mercado.

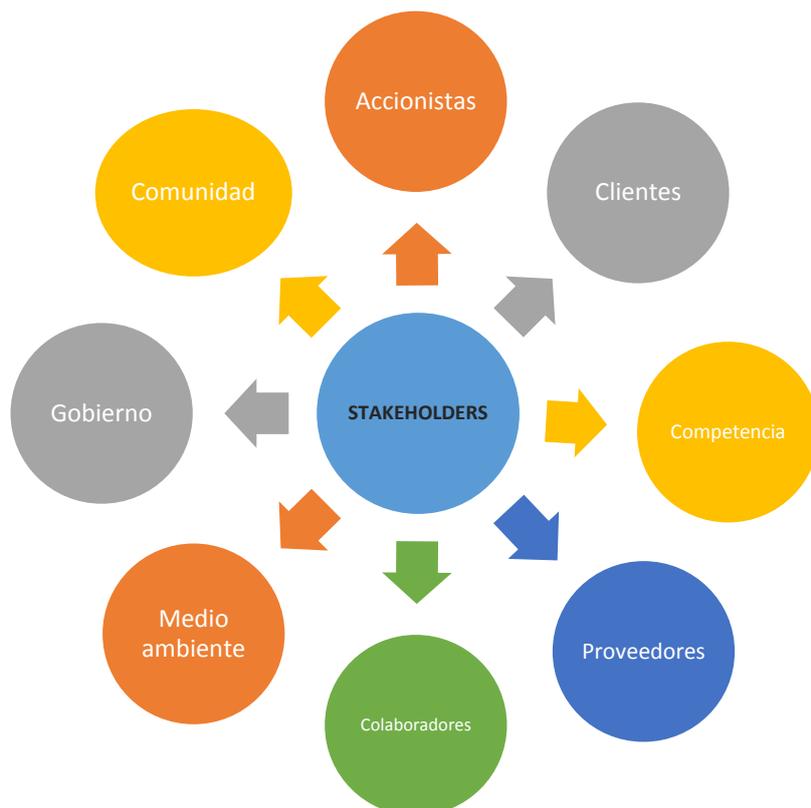


Figura 9. Stakeholders que participan en la organización

El gráfico muestra los principales grupos de interés que influyen en la empresa. Se analizan aspectos importantes de la competencia y estrategias de cómo mitigar el riesgo a partir de un benchmarking.

Tabla 6
Benchmarking principales competidores

ASPECTOS	COMPETENCIA EN QUITO					
	SERVICONSTRUCTION	SAMECO	RILEIVA	BARANT	IMPORTADORA RICURDO	CONCRETRAS MARITZA
Nivel de Infraestructura	MEDIO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	MEDIO
Cantidad de maquinaria	ALTO	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO
Calidad en productos	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	ALTO	MEDIO
Calidad en servicios	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	ALTO	MEDIO
Aceptación marca	ALTA	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTA	ALTA
Nivel de precio productos	MEDIO	BAJO	MEDIO	BAJO	ALTO	BAJO
Nivel de precio servicio	MEDIO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO
Cantidad de trabajadores	BAJO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	MEDIO
Fuerza de ventas	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO	MEDIO	MEDIO
Publicidad y promocion	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO	ALTO	ALTO
Tecnología	MEDIO	MEDIO	BAJO	ALTO	ALTO	MEDIO
Venta de maquinaria	SI	NO	SI	SI	SI	SI
Alquiler de maquinaria	SI	NO	SI	NO	NO	SI
Alquiler de equipos	SI	SI	SI	SI	NO	SI
Venta de equipos	SI	SI	NO	SI	NO	SI
Fabricación de maquinaria	SI	SI	NO	SI	NO	SI
Mantenimiento de maquinaria	SI	NO	NO	NO	NO	SI
Ubicación Quito	NORTE	NORTE	NORTE	NORTE	NORTE	SUR

El gráfico muestra la fuerte competencia existente y sus diferencias en servicios, productos y competencias de cada uno.

Se puede determinar la posición de SERVICONSTRUCTION frente a la competencia encontrando como resultado lo siguiente:

- Con relación a infraestructura, necesita innovar e invertir para subir su nivel de infraestructura y bodegas.
- En cuanto a la cantidad de maquinaria, puede competir al tener una cantidad importante con relación a otros competidores.

- En cuanto a calidad de productos y de servicios, se obtiene un nivel alto frente a la competencia.
- SERVICONSTRUCTION tiene una buena aceptación de marca debido a la trayectoria, pero esta característica es compartida con algunos de sus principales competidores.
- Sobre el precio de los productos y servicios tiene un nivel medio, debe mejorar el costo de producción para disminuir los precios y ser más competitivo en el mercado.
- Con relación a la cantidad de trabajadores, fuerza de ventas y publicidad, tiene un valor bajo, por lo que se debe diseñar una estrategia marketing integral, para poder ganar mayor participación en el mercado.
- En cuanto a la tecnología, debe subir el nivel en todos los ámbitos. Se pueden considerar inversiones en tecnología para abaratar los costos de producción.
- En cuanto a la cantidad de líneas de negocio y servicios, se nota una ventaja sobre la competencia en general, aunque existe un competidor con la misma ventaja.

2.3.2 Investigación de mercados y análisis del cliente

Para la correcta recopilación de datos y formulación de resultados necesarios para la creación de este plan estratégico, se aplicará una investigación descriptiva, cuyo objetivo consiste en “llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (Corporación en Red Euroamericana para el Desarrollo Sostenible, 2012).

La investigación cualitativa y cuantitativa presenta técnicas prácticas como entrevistas y encuestas respectivamente, que logran recopilar la información concreta y directa de las personas involucradas, presentan la situación actual del tipo de negocio a estudiar y el comportamiento del consumidor (Merino, Pintado, Sánchez, Grande, & Estévez, pág. 21).

Mediante encuestas y entrevistas cortas podremos conocer diferentes aspectos, gustos y características de las personas. El trabajo se realizará con el universo de clientes que son parte de la empresa y que han realizado alguna actividad comercial más de 2 veces, dentro de todas las líneas de negocio dos años atrás.

El universo es de 100 empresas o personas que representan al sector y que han tenido relación comercial con SERVICONSTRUCTION.

La encuesta va a buscar saber todos los aspectos importantes dentro del mercado y las necesidades de los clientes que utilizan varias o cada una de las líneas de negocio de la empresa SERVICONSTRUCTION, además de conocer las ventajas y lo que los clientes valoran de la empresa.

Para encontrar la muestra necesaria y aplicar las técnicas de investigación de encuestas se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

En donde:

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población (100 personas)

Z= nivel de confianza (95% - 1.96)

e= error (6%)

p= probabilidad de que el evento ocurra (0.50)

q= probabilidad de que el evento no ocurra (0.50)

La fórmula se interpreta de la siguiente manera:

$$n = \frac{100 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0,06^2(5000 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

n=73

De acuerdo a la encuesta realizada se detallan los valores en el anexo 1 y se observan los siguientes resultados:

- El 88,7% de los clientes son hombres y el 11.3% son mujeres.
- El 31% de los clientes tienen entre 26 a 35 años de edad, le sigue el 28,2% de 45 a 55 años de edad y el 23,9% tienen 36 a 45 años.
- De los clientes encuestados, el 42,4 % son ingenieros civiles, el 24,2% son Arquitectos y el 10,6% pertenecen al Depto. Compras de constructoras.
- Las tres principales actividades para la construcción que realizan los clientes en su mayoría son obra civil hormigón, obra civil estructura metálica y acabados para la construcción.
- El mayor porcentaje de clientes utilizan maquinaria y equipos como insumos principales para la construcción, seguido de materiales de construcción y después herramientas.
- El 66,2% de los encuestados respondieron que prefieren alquilar los equipos o maquinaria, mientras que el 33,8% respondieron que les gusta comprar.
- En el caso de comprar los insumos prefieren algunas marcas como SERVICONSTRUCTION, Barant, KILLY. La mayoría tiene varios proveedores a la hora de comprar sus insumos.
- En el caso de alquilar los insumos que ocupan en la construcción los clientes dijeron que la mayoría le gusta trabajar con SERVICONSTRUCTION.
- En la encuesta los clientes respondieron que les gustaría alquilar la maquinaria por 7 días 30,8%, seguido de 30 días 25%, 15 días 19,2% y más de 30 días 17,3%.
- Los clientes prefieren marcas extranjeras de maquinaria 82,5% y marcas nacionales el 17,5%.
- Las 3 principales marcas con las que les gusta trabajar son Dewalt, Bosch y Hilti en herramientas y SERVICONSTRUCTION y Weber en maquinaria y equipos.
- El 85,9% de los clientes si conoce los servicios que ofrece SERVICONSTRUCTION.

- La mayoría de clientes han utilizado la línea de negocio alquiler como la más importante, le sigue la venta y comercialización, después el mantenimiento y por último la fabricación.
- Los 4 principales atributos que valoran los clientes al utilizar los servicios de SERVICONSTRUCTION son entrega rápida, calidad en el servicio, variedad de productos y el precio como el más bajo de los 4 atributos.
- Las 6 principales máquinas/equipos que utilizarían los clientes para su actividad de trabajo son: vibradores, rotomartillos y martillos demoledores, concretas, vibroapisonadores sapos, andamiaje y plancha compactadora.
- En la pregunta califique el servicio recibido por parte de SERVICONSTRUCTION, el 39,4% de los clientes siente que ha tenido un excelente servicio (5 puntos), el 50,7% un servicio muy bueno (4 puntos), el 7% ha tenido un servicio bueno (3 puntos) y el 2,8% ha tenido un servicio regular (2 puntos). No hubo frecuencia en la categoría “servicio malo” (1 punto).
- Las 3 principales características que conducen a los clientes a comprar o alquilar un producto para la construcción son precio, calidad en el servicio y calidad en el producto.
- Los 3 medios más importantes en el que los clientes desearían recibir publicidad son redes sociales, página Web y revistas de construcción, siendo redes sociales el más alto 55,7%.
- El lugar donde los clientes quisieran que se encuentren las oficinas, taller o lugar de venta son 33,8% Norte de Quito Occidental y el 31% Norte de Quito Eloy Alfaro.
- Se consideraron algunas de las recomendaciones que los clientes hacen hacia el servicio integral, tales como: mejorar los precios, mejorar el servicio de alquiler y que los equipos no fallen, mejorar la tecnología y seguridad de la maquinaria, brindar mayor asesoría en alquileres y a los clientes, etc.

2.4 Análisis FODA

Tabla 7
Matriz FODA CAME

<p>FODA</p>	<p>Fortalezas</p> <p>F1. Varias líneas de negocio.</p> <p>F2. Servicio técnico personalizado y respuesta inmediata.</p> <p>F3. Transporte de maquinaria con vehículos propios.</p> <p>F4. Asesoría y capacitación</p> <p>F5. Stock variado de máquinas y equipos de alquiler y venta.</p> <p>F6. Marca reconocida por varios años en el mercado</p> <p>F7. Clientes fieles importantes de varios años</p> <p>F8. Personal capacitado</p> <p>F9. Calidad y garantía en la maquinaria.</p> <p>F10. Distribución de marcas alemanas de maquinaria de calidad.</p> <p>F11. Variedad de productos.</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1. No existe plan estratégico.</p> <p>D2. Falta de espacio en bodegas y taller.</p> <p>D3. Falta de stock en andamiaje y encofrados de alta tecnología</p> <p>D4. Poca tecnología en maquinaria para fabricación de equipos</p> <p>D5. Ausencia de procesos establecidos</p> <p>D6. Reproceso cuando se dañan las maquinas</p> <p>D7. Precios elevados en comercialización</p> <p>D8. Inexistencia de sucursales en varios lugares de Quito y Ecuador.</p> <p>D9. Ausencia de una marca propia de importación.</p> <p>D10. Ausencia de ejecutivos de ventas</p> <p>D11. Ausencia de plan de marketing.</p> <p>D12. Ausencia de espacio de exhibición de maquinaria.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1. Inexistencia de tecnificación en el sector</p> <p>O2. Clientes nuevos</p> <p>O3. Varias empresas han cerrado por crisis 2016</p> <p>O4. Plan de fomento productivo para construcción.</p>	<p>Estrategia FO</p> <p>- Aprovechar las varias líneas de negocio para brindar una solución integral a los clientes del sector de la construcción y sus nuevos proyectos.</p> <p>- Ganar mercado con nuevos clientes,</p>	<p>Estrategia DO</p> <p>- Invertir en nueva tecnología, tecnificación y sistemas de andamiaje, para ofrecer mejor servicio a los nuevos clientes.</p> <p>- Inversión en infraestructura de ventas, bodegaje y alquileres para poder</p>

	<p>tecnificar la asesoría en alquiler y venta, tener fuerza de ventas que ataque el mercado sin explotar.</p>	<p>dar un servicio más rápido a los clientes y bajar los costos de producción y de servicios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hacer una estrategia de precios y costos, para poder ser más competitivos en el mercado. - Analizar importar una marca de maquinaria y equipos de buena calidad.
<p>Amenazas</p> <p>A1. Nuevos competidores.</p> <p>A2. Subida de impuestos.</p> <p>A3. Eliminación de salvaguardias</p> <p>A4. Productos sustitutos.</p> <p>A5. Competidores con fuerte trayectoria.</p> <p>A6. Pueden cambiar leyes gubernamentales</p> <p>A7. Maquinaria de bajo costo importada.</p> <p>A8. Subida de precios en materia prima para producción.</p> <p>A9. MDO cara, altos sueldos para producción.</p>	<p>Estrategia FA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buscar dar soluciones con todas las líneas de negocio para poder ganar más mercado y mitigar el riesgo de nuevos competidores. - Mantener una relación personalizada con los clientes fieles y tratar de ganar mayor mercado con clientes nuevos y los clientes que las empresas de la competencia dejaron de percibir. - Utilizar el stock variado y los años de servicio en el mercado para mitigar la entrada de varios productos de bajo precio importados. 	<p>Estrategia DA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener a los clientes fieles, bajar costos de producción, mitigar el gasto en reproceso y buscar nuevos proveedores con buenos precios que ayuden a bajar los costos. - Realizar una reorganización de espacios y lugares dentro del taller y bodegas para aprovechar el espacio y ser más eficientes, tener un buen servicio que permita mitigar a los competidores nuevos y ganar mercado a los grandes competidores.

Además, se crea la estrategia genérica de Porter con el fin de saber cómo llegar de mejor forma al mercado mediante una ventaja competitiva sostenida.

Estrategia genérica Porter



Figura 10. Estrategia genérica Porter.

Tomado de (Peiro)

Dentro de la estrategia genérica de Porter, según las encuestas, se verifica que los valores más importantes que aprecian los clientes son la variedad de productos y servicios, además de la entrega rápida de los mismos, también buscan la calidad en el servicio, por lo que la estrategia escogida es la diferenciación, ya que los clientes perciben un mejor servicio y la cantidad de productos y servicios que se ofrecen cumplen las expectativas de los clientes.

2.5 Conclusiones del capítulo

- El mercado de la construcción ha afrontado condiciones desfavorables en los últimos años, por lo que la estrategia trazada debe contemplar los factores claves fruto del análisis.
- Debido a la competencia en el sector, se debe desarrollar una ventaja competitiva que pueda dar valor a la empresa. El análisis Porter muestra la conveniencia de una diferenciación y variedad en los servicios y productos, además de un servicio personalizado y asesoría de calidad.

- Los clientes evidenciaron los atributos más valorados en el servicio tales como entrega rápida, calidad en el servicio y variedad de productos, por lo que se desarrollaran estrategias para mantener dichos atributos.
- La mayoría de clientes han utilizado la línea de negocio alquiler por lo que es la línea más fuerte y representativa para la empresa.
- Dentro del análisis FODA y la matriz CAME, se observaron las estrategias que van a ser utilizadas para ganar el 10% de mercado anualmente. La inversión necesaria tendrá en cuenta todos los aspectos de taller, bodegas y sala de ventas para dar un mejor servicio a los clientes.

3 CAPITULO III. ESTRATEGIA GENERICA Y ESTRATEGIA DE MERCADEO

3.1 Estrategia genérica de ingreso al mercado

Para saber la estrategia de mercado apropiada, se aplicará la matriz de Ansoff (ver figura 11), la cual sirve para determinar en qué lugar se encuentran productos y servicios:

- Productos actual en mercado actual
- Servicios actuales en mercado actual



Figura 11. Matriz de Ansoff. T

Tomado de (Espinosa, 2015)

Según la matriz, la empresa se ubica en el primer cuadrante, penetración de mercados en la cual se busca aumentar el consumo de los clientes, atraer clientes potenciales (publicidad y promoción) y atraer clientes de nuestra competencia.

Esta estrategia se alinea a la variedad de productos y servicios que se ofrecen, además de la estrategia de marketing para mejorar la publicidad, fuerza de ventas y promoción. Con esto se busca aumentar la participación de mercado, ganar clientes y atraer clientes de los competidores.

3.2 Naturaleza y filosofía del negocio

SERVICONSTRUCTION es una empresa familiar dedicada a brindar soluciones a los constructores, cuenta con una experiencia de varios años, buscando siempre el mejor servicio al cliente y la eficiencia en la entrega de los productos y servicios que ofrece en las 4 líneas de negocio.

La filosofía del negocio está enfocada al cliente, brindar una solución completa al constructor, que va desde las personas relacionadas con la construcción como maestros hasta ingenieros, arquitectos y constructoras que tienen necesidades en todos los ámbitos donde nos desarrollamos. Es la completa satisfacción del cliente y la comprensión de que el cliente tiene varias formas de trabajar y no solo necesita de una línea de servicio, sino varias.

Los valores corporativos que se van a desarrollar con todos los stakeholders son:

- Servicio al cliente
- Integridad
- Respeto
- Confianza
- Eficiencia en el servicio

3.3 Estilo corporativo e imagen

La imagen corporativa que se va a desarrollar tiene que ver con la experiencia de varios años en el mercado, la calidez y calidad en el servicio que han sido fundamentales a lo largo de los años, dentro de los colores que se han manejado por mucho tiempo como son el azul, negro y blanco.

Para la inversión en la infraestructura se requiere desarrollar un local que conjugue el área específica para cada línea de negocio, con espacios que

permitan tener un desarrollo completo para cada línea pero a la vez unir todas entre sí.

Como parte de la estrategia de marketing, la percepción de la imagen corporativa y la imagen se va a mejorar en redes sociales, invirtiendo en una plataforma web con mayor impacto en los clientes y un mayor seguimiento de la imagen proyectada en las redes sociales.

El logotipo de la empresa se mantendrá, con los colores principales azul, negro y blanco, haciendo una conjugación de los colores para poder llegar a tener una mayor penetración en los clientes.



Figura 12. Logotipo empresa

Tomado de: SERVICONSTRUCTION CIA. LTDA.

Las máquinas, servicios y productos van a tener este logo, así como toda la información de la empresa. Haciendo que una mayor cantidad de personas observen el logo y tenga una mejor percepción de la marca.

3.4 Impacto social, enfoque comunidad

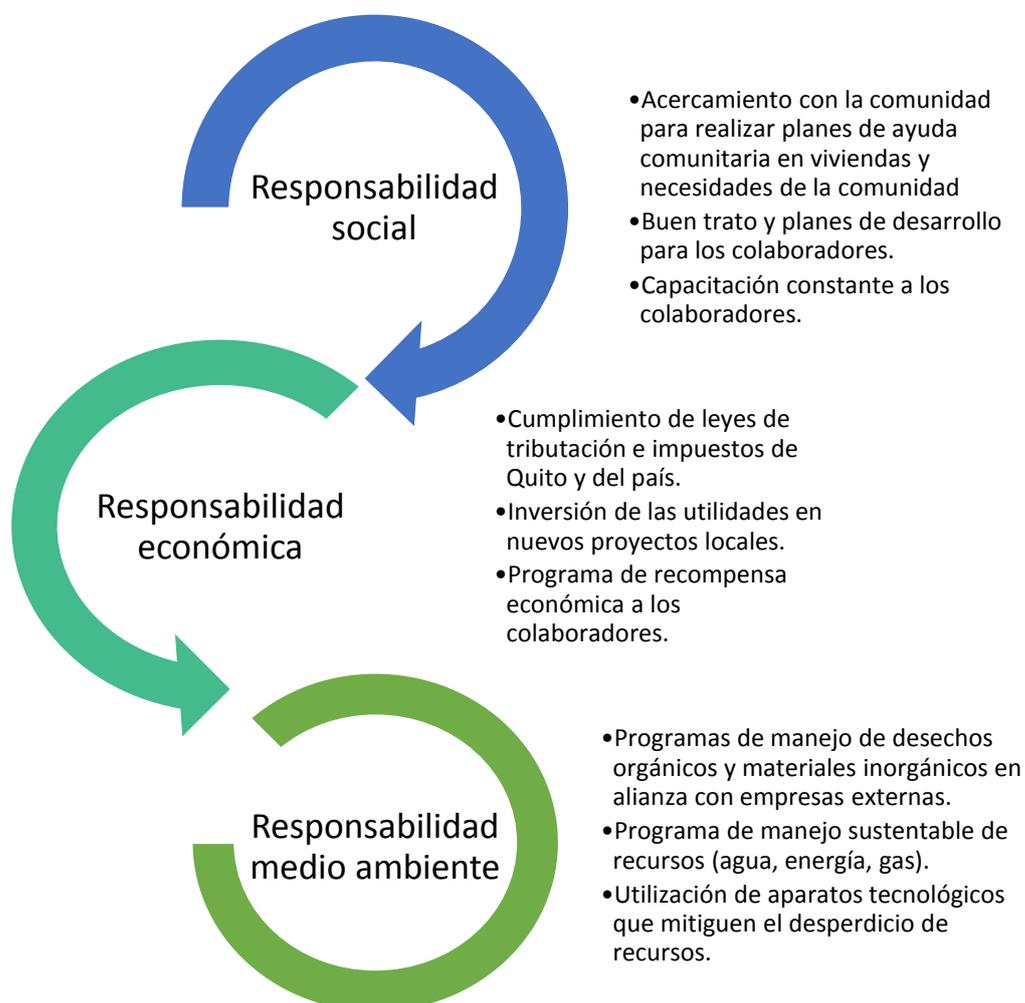


Figura 13. Impacto social, enfoque comunidad

3.5 Misión y Visión

Misión:

Somos una empresa que ofrece soluciones a los constructores, desde una perspectiva complementaria de servicios, con calidez, calidad y confianza hacia nuestros clientes, haciendo de **SERVICONSTRUCTION** un aliado al momento de construir.

Visión:

Ser la empresa ecuatoriana líder en servicios para la construcción para el 2025, buscando la excelencia en el servicio, la más alta calidad en nuestra maquinaria y forjando una lealtad incomparable de nuestros clientes, a través de su completa satisfacción.

3.6 Objetivos de crecimiento y financieros

El objetivo principal es fidelizar a los clientes que tiene varios años trabajando con la empresa y ganar mercado con los clientes nuevos, ganar clientes de la competencia, según el plan se prevé aumentar la participación en el mercado en un 10% anual.

En la parte financiera se prevé aumentar las ventas y subir los ingresos en un 10% anual.

3.7 Información legal

3.7.1 Tipo de empresa

Desde el punto de vista jurídico y tributario, SERVICONSTRUCTION es persona natural, obligada a llevar contabilidad. Así, se propondrá transformarla en una compañía limitada, debido a las inversiones que se van a realizar, la constitución y el proceso será regulado por la Superintendencia de Compañías. Actualmente los socios responden solamente por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales. En el futuro se adherirán a las regulaciones de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, así como a los estatutos establecidos en la empresa. Para la constitución se destinaran 400 dólares, y cada socio va a realizar aportaciones de:

Tabla 8
Aportación de capital de los socios

SOCIO	APORTACIÓN
Socio 1 (representante legal)	\$25.000 – 25%
Socio 2	\$25.000 – 25%
Socio 3	\$25.000 – 25%
Socio 4	\$25.000 – 25%

Debido a los cambios propuestos, el nombre de la empresa es SERVICONSTRUCTION CIA. LTDA.

3.8 Estructura Organizacional

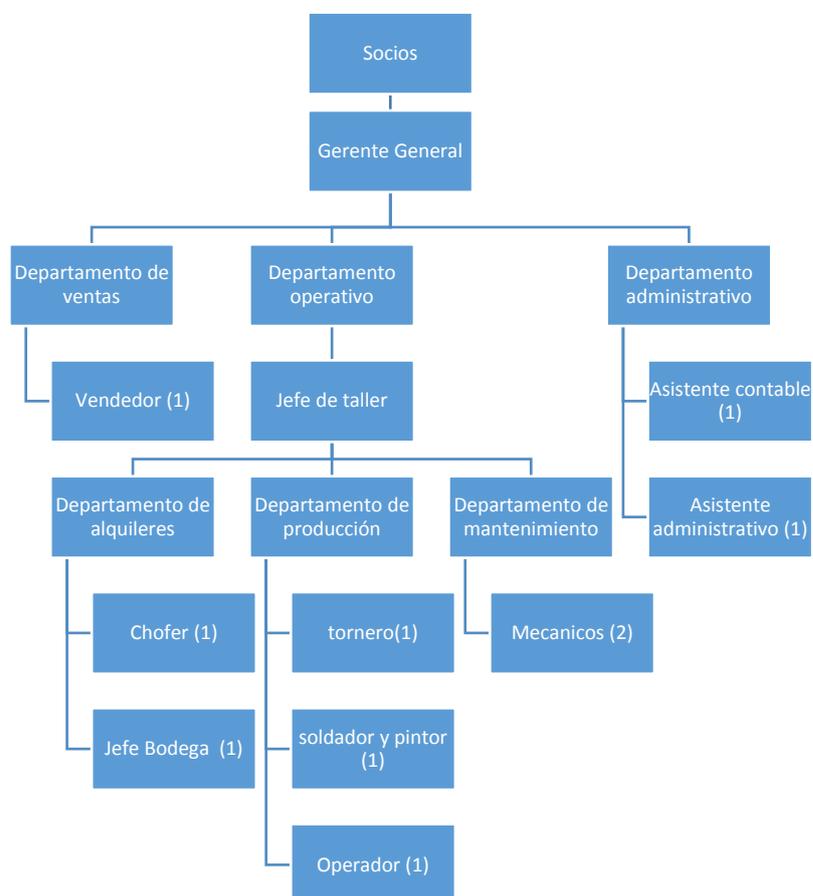


Figura 14. Estructura Organizacional

3.8.1 Descripción detallada

Tabla 9

Descripción detallada

CARGO	FUNCIÓN
Gerente general	Administrador -Negociación con proveedores -Adquisición de la materia prima -Líder directo de los colaboradores que le reportan directamente -Diseño y ejecución de la estrategia general de la compañía -Toma de decisiones con los socios -Líder de la cultura
Jefe de Ventas	-Estrategia, presupuesto, proyecciones y reportes de ventas --Negociación con clientes -Establecer promociones y descuentos -Control base cartera de clientes -Revisar quejas y atención al cliente -Diseño de nuevos servicios y productos para ofrecer -Visitar a los proyectos y constructoras más grandes -Visitar a los distribuidores de maquinaria más grandes
Vendedor	-Visitar clientes -Identificar y vincular nuevos clientes -Vender las 4 líneas de negocio -Visitar obras de construcción
Jefe de taller	-Revisar todo el taller -Revisar stock de inventarios -Dirigir al personal operativo -Reportes de cada línea de negocio -Planificar logística
Jefe de Bodega	-Revisar inventarios de bodega -Despachar maquinaria y equipos -Cargar y descargar maquinaria

Tornero	-Realizar piezas para maquinas -Realizar corte de piezas para fabricación
Soldador/ Pintor	-Soldar piezas para fabricación -Pintar máquinas y equipos -Ensamblar máquinas y equipos
Operador	-Operar las máquinas de corte -Ayudar a soldador y tornero
Mecánico	Mecánico 1 -Mantenimiento de maquinaria de alquiler Mecánico 2 -Mantenimiento de maquinaria de clientes
Chofer	-Movilizar toda la maquinaria de alquiler y la maquinaria de venta -Realizar rutas de entregas
Asistente contable	-Pagar a proveedores -Pagar sueldos -Realizar facturas a clientes -Declarar al SRI -Pagar IESS
Secretaria	-Atender llamadas -Recibir clientes -Agendar citas -Ayudar a Gerente General -Ayudar con cotizaciones e informes de mecánica

3.9 Ubicación

De acuerdo a la encuesta realizada se verificó que la mayoría de clientes quieren que las oficinas, taller y sala de ventas se encuentren en la Av. Occidental norte de Quito, por lo que se buscará un terreno para mudar las oficinas.

3.10 Ventaja competitiva

3.10.1. Cadena de valor

Para el desarrollo de la cadena de valor, se utilizó la matriz cadena de valor de Porter, para establecer las actividades primarias y secundarias dentro de las líneas de negocio y como cobrará valor para el cliente.

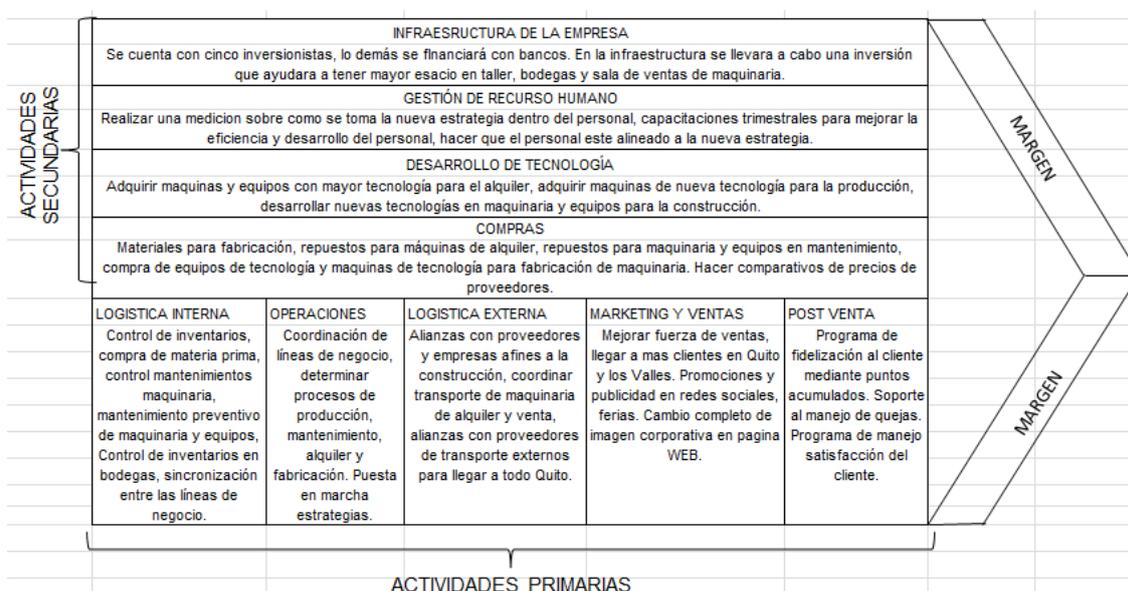


Figura 15. Cadena de Valor de Porter

3.10.2. Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento

Para la propuesta de valor y ventaja competitiva se realiza una estrategia modelo Canvas, en la cual se toman todos los aspectos importantes en la ventaja competitiva.

Tabla 10
Matriz Canvas

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTE
<p>Proveedores de materia prima para fabricación.</p> <p>Proveedores de maquinaria y equipos para alquiler.</p> <p>Aliados en maquinaria y equipos para la construcción.</p> <p>Aliados en servicio transporte.</p>	<p>Transporte de maquinaria y equipos a tiempo.</p> <p>Compra de materiales para fabricación a tiempo para producción.</p> <p>Resolución de problemas en mantenimiento de maquinaria de clientes.</p> <p>Venta y entrega de maquinaria y equipos.</p> <hr/> <p>RECURSOS</p> <p>Infraestructura en bodegas, taller y sala de ventas.</p> <p>Maquinaria en stock para alquiler y venta.</p> <p>Vehículos de transporte de la empresa SERVICONSTRUCTION.</p> <p>Infraestructura y maquinaria para la producción de maquinaria y equipos.</p> <p>Personal capacitado en atención y asesoría.</p>	<p>Ofrecemos soluciones para los constructores, entregando productos de calidad y un servicio personalizado, ayudamos a resolver la mayoría de problemas que se presentan en construcción con varias líneas de negocio.</p> <p>Variedad de productos y variedad de servicios.</p> <p>Entrega rápida de productos y servicios.</p>	<p>Servicio al cliente personalizado y asesoría.</p> <p>Variedad en servicios para cliente.</p> <p>Manejo de quejas y atención.</p> <hr/> <p>CANALES</p> <p>Canal de distribución directa en la línea de alquiler, con transporte de maquinaria y equipos a cargo de la misma empresa.</p> <p>Canal de distribución fabricación a través de empresas que venden maquinaria como KILLY, RINTURAC, ferreterías más grandes, etc. y también venta directa de las oficinas de SERVICONSTRUCTION.</p> <p>Canal de venta directa en la línea de comercialización.</p> <p>Canal de línea directa a clientes que necesiten mantenimiento de maquinaria y equipos.</p>	<p>Constructoras, Ingenieros civiles, eléctricos, mecánicos, arquitectos, maestros constructores y personas ligadas a la construcción</p>
<p>COSTOS: Costos de mantenimiento de maquinaria y equipos, costos fijos de producción y administración, sueldos de colaboradores. Marketing, costo de mantenimiento de vehículos de envíos.</p>		<p>INGRESOS: Ventas de las distintas líneas de negocio, el mayor porcentaje de alquiler de maquinaria y equipos.</p>		

3.11 Estrategias de mercadeo

Para lograr posicionar esta empresa en el mercado y dirigirse a un mercado meta que considere que el producto responde a sus necesidades y preferencias, se aplicará como estrategia el mix de marketing, que según Kotler y Armstrong (2013, p. 52), es el conjunto de herramientas tácticas de marketing: producto, precio, plaza y promoción, que la empresa combina para producir la respuesta que desea el mercado meta.

3.11.1 Concepto del producto o servicio

Los productos y servicios, tangibles e intangibles son el mecanismo de intercambio con los clientes, su posicionamiento influye en la toma de decisiones de adquisición o compra frente a la competencia, por lo que el esfuerzo por mejorar la percepción de los clientes contribuye a incrementar su valor.

Para la planeación de los productos, se establecen tres niveles: valor fundamental para el cliente, producto real y producto aumentado. Cada nivel agrega más valor al cliente.

El valor fundamental para el cliente es el nivel más básico, en el cual la empresa determina ¿qué es lo que en realidad va a adquirir el cliente?. Se definen los beneficios necesarios que resuelven un problema y que el consumidor busca (Kotler y Armstrong 2013, p. 198).

En el segundo nivel, los planificadores del producto se encargarán de transformar el beneficio esencial en un producto real (Kotler y Armstrong 2013, p. 197).

En el tercer y último nivel, se crea un producto aumentado alrededor de los beneficios esenciales para el cliente de permanecer conectado. Es decir,

ofrecer beneficios y servicios adicionales al consumidor (Kotler y Armstrong 2013, p. 198).

Tomando en cuenta el producto que ofrece esta empresa, se analizan los tres niveles del producto y sus variables de acuerdo a nuestras necesidades.

Tabla 11

Valor fundamental para el cliente

VALOR FUNDAMENTAL PARA EL CLIENTE

Los servicios y productos de la empresa satisfacen las necesidades de los clientes, por esto se existen 4 líneas de negocio establecidas alquiler, venta, fabricación y mantenimiento de maquinaria y equipos para la construcción, con esto buscamos dar un servicio integral y brindar soluciones a los clientes dedicados a la construcción.

Tabla 12

Producto real

PRODUCTO REAL

Nombre de la empresa	SERVICONSTRUCTION CIA LTDA.
Logotipo	
Nivel de calidad	Personal capacitado para brindar asesoría y soluciones en todos los servicios a los constructores, con productos de calidad y un servicio personalizado.
Diseño	Infraestructura con una inversión en bodegas, taller y sala de ventas que conjugan todo para poder brindar una asesoría de calidad sobre soluciones de construcción. Manejo de maquinaria tecnológica en alquiler y para la producción de maquinaria y equipos para la construcción.
Características	Servicios y productos que satisfagan las necesidades del constructor, con una variedad de productos y asesoría en todas las etapas de construcción.

Tabla 13
Producto aumentado

PRODUCTO AUMENTADO	
Entrega y crédito	<p>En alquiler, entrega directa al consumidor, con vehículos de transporte y convenios con transportes de la ciudad para entrega mas rápida.</p> <p>En venta indirecta con distribuidores grandes de maquinaria como KILLY, RINTURAC, etc.</p> <p>En mantenimieto, entrega directa en los talleres y visitas técnicas en los lugares de obra y en las bodegas de clientes.</p> <p>Crédito de 30, 60, 90 y hasta 120 días a empresas con crédito previamente aprobado dependiendo del volumende compra.</p> <p>Uso de tarjetas de credito para pagos y diferido dependiendo de la tarjeta a usar.</p>
Soporte para el producto	<p>Atención al cliente y manejo de quejas in situ. Además los clientes pueden contactarse con la empresa a través de la página web, redes sociales, correo electrónico, aplicación o vía telefónica para resolver cualquier duda acerca del servicio.</p>
Garantía	<p>El cliente puede saber todo acerca del producto o servicio que va a adquirir por la información y asesoría previamente dada, la maquinaria de venta tiene una garantía de 3, 6 meses hasta 1 año contra defectos de fabricación dependiendo de cada producto.</p> <p>Los clientes tienen la opción de sugerir mejoras y comentarios sobre el servicio que se le está ofreciendo, además de que si pasa algo en el servicio de alquiler, se le cambiará inmediatamente la maquinaria o equipo, siempre tratando de satisfacer todas las necesidades del cliente.</p> <p>En cuanto al mantenimiento se generan ordenes de garantía por el trabajo realizado de 1, 2 y hasta 3 mese dependiendo el mantenimiento y arreglo que se realizó.</p>
Servicio post venta	<p>Después de haber vendido el producto, se realizarán encuestas de satisfacción al cliente para saber sus sugerencias. Además se mantendrá informado al cliente sobre los nuevos productos y promociones, vía e-mail, redes sociales, ferias. Se acepta todas las sugerencias de los clientes y resolvemos sus inquietudes.</p>

3.11.2 Estrategias de distribución

Para las estrategias de distribución se utilizarán diferentes canales dentro de cada línea de negocio:

- Alquiler: La distribución del producto se realizará de forma directa, es decir, del productor al consumidor, con transporte interno de la empresa, vehículos que lleven directamente el servicio de alquiler solicitado por el cliente.
- Venta: La venta o comercialización se realizara de forma directa a los clientes que vayan a las oficinas, llamadas telefónicas o correos de pedidos, se comercializará todas las marcas más reconocidas y de mejor percepción para los clientes.
- Fabricación: Para la fabricación se realizará una estrategia de alianza con distribuidores a través de concesión, los cuales venderán en sus tiendas las principales máquinas y equipos producidos, dentro de estos pueden estar KILLY, RINTURAC, las ferreterías más importantes y centrales de maquinaria y equipos para la construcción.
- Mantenimiento: El mantenimiento de maquinaria se realizará de forma directa con el cliente, a través de inspecciones en obra, bodegas de clientes, conduciéndola posteriormente al taller para la realización del mantenimiento correspondiente.
- En el caso de ser necesario, se estudiará la alianza con empresas de transporte.

Para cumplir con el objetivo trazado, se contratarán 1 vendedor.

3.11.3 Estrategias de precios

Para Kotler y Armstrong (2013, p. 257) el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, la suma de valores que los clientes intercambian por los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Una

estrategia de precio correcta es la que ofrezca tanto valor para el cliente como utilidades a para la empresa.

Se busca aumentar una participación del 10% anual del mercado por lo que se busca tener una estrategia de precios para cada una de las líneas de negocio:

- Alquiler: De acuerdo a la competencia y a los costos sobre cada línea de negocio se establecerán precios de alquiler que vayan de acuerdo a tratar de ganar el 10% del mercado, sin sacrificar el servicio, por la estrategia de diferenciación que buscamos.

Para asegurar los equipos y maquinaria es necesario un seguro sobre la maquinaria, esto asegurará pérdidas y daños por parte de los clientes.

- Venta: Se deben realizar estudios sobre la competencia y los precios que manejan los principales comercializadores de maquinaria y equipos para la construcción, se busca ser competitivos en el mercado.

Para mejorar ventas, se incluirán mantenimientos en MDO gratuita por lo menos 1 vez a partir de comprar la máquina. Los precios de venta serán competitivos e intentarán ganar mayor número de clientes.

- Fabricación: Se fabricarán productos con mejor tecnología y bajando los costos de producción, con lo que se dará el 15 % de descuento a los distribuidores para que puedan negociar los productos. Se debe cuidar el precio del mercado por lo que aplicaran convenios de venta que no dañen el precio del mercado de cada máquina fabricada.

- Mantenimiento: En cuanto al mantenimiento, se establecerán precios hora/taller, con el que se tratara de dar precios competitivos de mantenimiento de maquinaria pero con un servicio de calidad. Se deben realizar bases de precios de mantenimiento preventivos dependiendo de cada máquina, así como observar los precios de mantenimiento del mercado. En cuanto a los precios de mantenimientos correctivos, se realizarán proformas en cuanto a hora taller de cada mantenimiento.

A partir de la investigación de mercado realizada se puede concluir que el cliente valora más la calidad del servicio, entrega rápida y variedad de

productos. Esto nos permite jugar con precios más elevados que cubran la calidad del servicio que los clientes valoran.

3.11.4 Estrategias de promoción

Para poder llegar a los clientes se deben realizar estrategias de promoción que favorezcan a realzar los atributos de los servicios y productos que se van a comercializar.

Para motivar los pedidos de los distribuidores se entregarán ofertas de maquinaria y equipos a mejores precios.

Para llegar al nicho de mercado propuesto se tomarán en cuenta el mix de promoción de Kotler y Armstrong.

Tabla 14
Estrategias de promoción

ESTRATEGIA	APLICACIÓN
Publicidad	Con el apoyo de un especialista en medios digitales se considerarán alternativas como contenidos pagados que conduzcan a una alta difusión. Esta estrategia se hará la primera y última semana de cada mes, es decir se activará la publicidad por 14 días.
Ventas personales	Visitas a las empresas constructoras para dar a conocer los servicios y promociones para cada cliente.
Promoción de ventas	Para atraer más clientes se realizarán promociones para cada línea de negocio en las que puedan acumular puntos para después canjear en servicios gratis o promociones de maquinaria. Con los 4 mejores clientes se realizarán desayunos trimestrales para saber las nuevas necesidades y fidelizar a los clientes.
Relaciones públicas	La imagen corporativa de la empresa será renovada y presentada en formatos profesionales con el objetivo de colocar a la marca en la mente del cliente desde el principio. Se participará en 1 feria anual desarrollada para las personas ligadas a la construcción.
Marketing directo	Beneficios de consumo para el grupo de los stakeholders: proveedores, socios y colaboradores, a cambio de la publicidad que se pueda difundir mediante este grupo de personas.

Los costos que genera aplicar la estrategia de promoción son los siguientes:

Tabla 15
Costos

Detalle	Precio	Alcance
Publicidad Facebook. Esta estrategia se hará la primera semana de cada mes, es decir se activará la publicidad por 7 días.	\$28,00	Alcance estimado entre 730000 personas con intereses establecidos entre ingenieros civiles, arquitectos, personas ligadas a la construcción.
Publicidad Instagram. Esta estrategia se hará los últimos 7 días de cada mes, es decir se activará la publicidad por 7 días.	\$28.00	Alcance estimado entre 730000 personas con intereses establecidos entre ingenieros civiles, arquitectos, personas ligadas a la construcción.
-Contrato mensual con empresa externa de relaciones públicas, creación y entrega de la imagen corporativa.	\$200	-Creación de publicidad, fotos de los productos, diseños y artes para publicar en redes sociales cada mes.
-Contrato de hosting para el mejoramiento de página web y dominio de correos electrónicos.	\$80	-La duración de dicho servicio es de un año.
Participación en 1 feria anual.	\$2600	Se participará en 1 feria anual con la finalidad de dar a conocer la empresa, productos y servicios.

La inversión mensual en publicidad de redes sociales es \$58.00 tomando en cuenta que Facebook e Instagram son plataformas que vinculan sus publicaciones, es decir, si se activa la publicidad en Facebook

automáticamente se difunde en Instagram y viceversa. Al año representa \$696 dólares.

Se realizará un desayuno trimestral con los 4 mejores clientes costará 25 dólares por cliente, al año representa \$400 dólares. Este desayuno tendrá la finalidad de tener un acercamiento más fuerte con los mejores clientes.

La creación de fotos y publicidad para redes sociales, así como toda la actualización de plataformas digitales, tiene un costo de \$200.00 dólares mensuales. Al año representa \$2400 dólares.

El contrato de hosting, es anual por lo que el precio mensual es de \$6.66 dólares mensuales.

La participación en la feria tiene un costo de \$2600 dólares.

El total de la inversión anual de la publicidad es de 6176 dólares.

3.11.5 Estrategias de comunicación

Más de 700 millones de personas visitan Facebook todos los días en sus teléfonos y tabletas, y cuando lo hacen, ven anuncios de Facebook junto con historias de familiares y amigos. Es más probable que las personas vean los anuncios de Facebook y realicen alguna acción, porque estos se encuentran en el centro de la información que ven. Facebook además permite obtener resultados comerciales reales mediante el administrador de anuncios (Facebook para empresas, 2016).

Instagram fue comprado por Facebook, debido a su gran crecimiento. Debido a esa fusión, podemos conectarlo a nuestro perfil y página de Facebook. Si se plantea manejar Facebook, es óptimo también manejar Instagram. Las personas que tienen su propia marca, deben estar en Instagram, sobre todo

porque esta red aún no está muy saturada de competencia empresarialmente hablando. No obstante, esta red social tiene más de 150 millones de usuarios y las grandes marcas mundiales han visto un gran potencial a esta red social y es una oportunidad de comunicarse con esta gran comunidad de usuarios. El perfil más habitual en Instagram es mujer, personas tecnológicamente activas y menores de 40 años (Daniel Matesa, 2015).

Dentro de la comunicación se realizarán publicidad en medios masivos, redes sociales, ferias y mejorar la página WEB. Según la encuesta de los clientes se tiene que desarrollar en estas áreas la comunicación. Se participará en 1 feria anual por lo menos para dar una mejor imagen corporativa, ganar mayor cantidad de clientes y tener mayor impacto en el mercado.

Para tener un mejor impacto en la publicidad hacia los clientes, se aplicará la estrategia comunicacional de atracción, donde el consumidor final es atraído a comprar el producto o servicio. Para que la estrategia funcione se realizarán los siguientes pasos:

1. Identificar el mercado meta
2. Determinar objetivos de comunicación
3. Diseñar el mensaje
4. Escoger los medios
5. Escoger la fuente del mensaje
6. Obtener retroalimentación

3.11.6 Estrategia de servicio

La empresa se dirige a un segmento de profesionales, maestros constructores, constructoras y personas que se dedican a la construcción como su ocupación habitual, además de cualquier persona que necesite de los servicios que ofrecemos. Se pretende dar un servicio personalizado y con asesoría de calidad a todos los clientes. Para esto se va a realizar una estrategia de servicio por cada línea de negocio:

- Alquiler: El servicio de alquiler es el principal servicio dentro de la empresa, por lo cual representa un porcentaje alto de los ingresos para la misma, debido al trato personalizado, entrega rápida y productos de calidad. El servicio de alquiler ha llegado a satisfacer las necesidades de clientes que no buscan comprar maquinaria o que desean alquilar por poco tiempo la maquinaria para sus proyectos.

El proceso se puede observar en el flujo de procesos indicado más adelante.

- Venta: El servicio de venta y comercialización se realiza con varias marcas en el mercado de las que la empresa es distribuidor autorizado. Para tener precios competitivos, se realizan estudios y se verifican los precios del mercado y de la competencia.

El proceso de venta se puede observar más adelante en el flujo del proceso.

- Fabricación: El servicio de fabricación de maquinaria está ligado a satisfacer las necesidades de comprar maquinaria de los clientes o para desarrollar equipos y maquinaria específica para cada proyecto. Mediante planos o diseño se puede fabricar la maquina específica para cada proyecto.

El proceso de fabricación se puede observar más adelante en el diagrama de flujo de proceso.

- Mantenimiento: El servicio de mantenimiento es importante para la atracción del cliente, gracias a los mantenimientos de maquinaria se puede obtener fidelidad de los clientes que compran maquinaria y necesitan realizar mantenimientos de la misma.

El proceso de mantenimiento se detalla más adelante en el diagrama de flujo del proceso.

Para mejorar el servicio se realizará la inversión en infraestructura, maquinaria y equipos, tecnología que ayuden a brindar un servicio más eficiente y que los clientes puedan observar la maquinaria que se produce. Esto consiste en la adquisición de un nuevo terreno en el cual se va a proyectar la construcción de

las nuevas oficinas, taller, bodegas y almacén de la empresa, con el objetivo de mejorar la atención al cliente de asesoría de venta, mejorar los tiempos reacción en alquiler, tener una sala de exhibición de maquinaria y tener un ambiente mejor para los clientes. La inversión en infraestructura, tecnología, taller y sala de ventas de la compañía a va ser de USD\$300.000,00

Los métodos de pago para las 4 líneas de negocio serán:

- Crédito 30, 60, 90 hasta 120 días dependiendo del volumen de compra previamente aprobados.
- Pago con tarjeta de crédito con diferido dependiendo la tarjeta e intereses.
- Para Pagos en efectivo se realiza un descuento del 3% hasta el 6% dependiendo el volumen de compra.

Para el servicio postventa se realizarán llamadas para saber la satisfacción con el servicio y las sugerencias de los clientes.

3.11.7 Presupuesto

Para saber el presupuesto de estrategias, se toman en cuenta todas las estrategias y los costos que se incurren al año.

Tabla 16

Costos de las estrategias de marketing

COSTOS ESTRATEGIA DE MARKETING		
	Mensual	Anual
Publicidad	\$514,66	\$6176,00
Mejoramiento imagen corporativa		\$1000,00
Terreno, bodegas, taller, etc.		\$300000,00
TOTAL COSTOS	\$514,66	\$307176

Solo en publicidad se realizarán pagos mensuales, las demás se realizarán como inversión inicial.

3.11.8 Proyecciones de ventas

Para determinar la proyección de ventas, se utiliza la información de históricos de ventas de los años anteriores dentro de la empresa SERVICONSTRUCTION, lo cual nos da un promedio de ventas dentro de los últimos 5 años, además de los promedios mensuales de ventas desde el 2014 hasta el 2018.

Tabla 17
Ventas años 2014 al 2018

VENTAS AÑOS ANTERIORES									
2014		2015		2016		2017		2018	
mes	ventas	mes	ventas	mes	ventas	mes	Ventas	mes	Ventas
Enero	\$28,144	Enero	\$ 19,733	Enero	\$ 32,141	Enero	\$ 42,281	Enero	\$ 46,579
Febrero	\$28,113	Febrero	\$ 25,283	Febrero	\$ 20,163	Febrero	\$ 32,108	Febrero	\$ 38,252
Marzo	\$31,067	Marzo	\$ 27,798	Marzo	\$ 25,977	Marzo	\$ 32,745	Marzo	\$ 37,373
Abril	\$34,726	Abril	\$ 30,423	Abril	\$ 24,115	Abril	\$ 42,996	Abril	\$ 26,438
Mayo	\$27,448	Mayo	\$ 43,737	Mayo	\$ 31,516	Mayo	\$ 45,128	Mayo	\$ 28,187
Junio	\$30,369	Junio	\$ 65,768	Junio	\$ 21,146	Junio	\$ 66,749	Junio	\$ 52,228
Julio	\$24,223	Julio	\$ 32,964	Julio	\$ 26,126	Julio	\$ 37,892	Julio	\$ 34,271
Agosto	\$37,927	Agosto	\$ 30,772	Agosto	\$ 27,253	Agosto	\$ 54,213	Agosto	\$ 40,830
Septiembre	\$22,491	Septiembre	\$ 30,095	Septiembre	\$ 40,719	Septiembre	\$ 37,868	Septiembre	\$ 50,330
Octubre	\$41,610	Octubre	\$ 28,195	Octubre	\$ 34,531	Octubre	\$ 49,214	Octubre	\$ 50,875
Noviembre	\$31,681	Noviembre	\$ 30,535	Noviembre	\$ 37,097	Noviembre	\$ 32,302	Noviembre	\$ 48,195
Diciembre	\$39,785	Diciembre	\$ 22,106	Diciembre	\$ 52,482	Diciembre	\$ 26,319	Diciembre	\$ 50,043
TOTAL	\$377,584	TOTAL	\$ 387,409	TOTAL	\$ 373,266	TOTAL	\$ 499,815	TOTAL	\$ 503,601

Tabla 18
Promedio de ventas desde 2014 hasta 2018

PROMEDIO VENTAS 5 AÑOS	
2014-2018	
Enero	\$ 33,776
Febrero	\$ 28,784
Marzo	\$ 30,992
Abril	\$ 31,740
Mayo	\$ 35,203
Junio	\$ 47,252
Julio	\$ 31,095
Agosto	\$ 38,199
Septiembre	\$ 36,301
Octubre	\$ 40,885
Noviembre	\$ 35,962
Diciembre	\$ 38,147
TOTAL PROMEDIO	\$ 428,335

El objetivo principal del plan estratégico es aumentar la participación de mercado y las ventas en un 10% anual.

Se presenta la proyección de ventas a 5 años, se tomó el promedio de ventas de los últimos 5 años. Con esto buscamos tener una media real de ventas en los próximos años.

Tabla 19
Proyección de ventas

PROYECCION DE VENTAS									
AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
2019		2020		2021		2022		2023	
Enero	\$ 37,153	Enero	\$ 40,868	Enero	\$ 44,955	Enero	\$ 49,451	Enero	\$ 54,396
Febrero	\$ 31,662	Febrero	\$ 34,828	Febrero	\$ 38,311	Febrero	\$ 42,142	Febrero	\$ 46,357
Marzo	\$ 34,091	Marzo	\$ 37,500	Marzo	\$ 41,250	Marzo	\$ 45,375	Marzo	\$ 49,913
Abril	\$ 34,914	Abril	\$ 38,405	Abril	\$ 42,245	Abril	\$ 46,470	Abril	\$ 51,117
Mayo	\$ 38,724	Mayo	\$ 42,596	Mayo	\$ 46,855	Mayo	\$ 51,541	Mayo	\$ 56,695
Junio	\$ 51,977	Junio	\$ 57,175	Junio	\$ 62,892	Junio	\$ 69,182	Junio	\$ 76,100
Julio	\$ 34,205	Julio	\$ 37,625	Julio	\$ 41,388	Julio	\$ 45,526	Julio	\$ 50,079
Agosto	\$ 42,019	Agosto	\$ 46,221	Agosto	\$ 50,843	Agosto	\$ 55,927	Agosto	\$ 61,520
Septiembre	\$ 39,931	Septiembre	\$ 43,924	Septiembre	\$ 48,316	Septiembre	\$ 53,148	Septiembre	\$ 58,462
Octubre	\$ 44,974	Octubre	\$ 49,471	Octubre	\$ 54,418	Octubre	\$ 59,860	Octubre	\$ 65,846
Noviembre	\$ 39,558	Noviembre	\$ 43,514	Noviembre	\$ 47,865	Noviembre	\$ 52,652	Noviembre	\$ 57,917
Diciembre	\$ 41,962	Diciembre	\$ 46,158	Diciembre	\$ 50,774	Diciembre	\$ 55,851	Diciembre	\$ 61,436
TOTAL	\$ 471,169	TOTAL	\$ 518,285	TOTAL	\$ 570,114	TOTAL	\$ 627,125	TOTAL	\$ 689,838

Tabla 20
Resumen proyección ventas anuales

TOTAL VENTAS ANUALES	
AÑO 1	\$ 471,169
AÑO 2	\$ 518,285
AÑO 3	\$ 570,114
AÑO 4	\$ 627,125
AÑO 5	\$ 689,838

La proyección de ventas toma en cuenta el crecimiento del 10% anual en ventas para los 5 años.

3.12 Conclusiones del capítulo

- Mediante la matriz de Ansoff se pudo determinar la estrategia de penetración de mercado, ya que existen productos sustitutos, procurando potenciar el consumo, atraer clientes potenciales, incluso de la competencia.
- De acuerdo al objetivo planteado de mejorar la participación y ventas en el orden del 10%, se conciben varias inversiones como mecanismo para obtener este resultado. Dichas inversiones están dirigidas a publicidad y promoción, mejoramiento del servicio al cliente, terrenos de oficinas, talleres y bodegas.
- La ventaja competitiva es la variedad de servicios y productos ofrecidos, así como la rapidez y la calidad en el servicio. Por ende, las estrategias están asociadas al servicio y a la diferenciación, que conducen al fortalecimiento de los atributos más valorados por los clientes.
- Otra forma de llegar al mercado es buscar alianzas estratégicas con intermediarios que sean distribuidores de los productos y servicios de SERVICONSTRUCTION. Así, se realizarán alianzas con los principales ferreterías y establecimientos de venta de maquinaria.
- Las proyecciones de ventas tanto anuales como mensuales indican la necesidad de invertir en la cualificación de la fuerza de ventas actual, así como en el aumento de vendedores que permitan cubrir mayor cuota en el mercado.

4 CAPÍTULO IV. OPERACIONES

4.1 Estado de desarrollo

El actual proyecto se desarrollará en una empresa ya constituida, cuya visión de futuro involucra ser más competitiva y ganar participación de mercado. El plan estratégico tiene como finalidad darle un norte a la empresa, establecer mecanismos de permanencia y crecimiento en el tiempo.

Para esto se determinan las operaciones principales del proceso:

Tabla 21
Estado de desarrollo

Operación	Descripción	Responsable
Externa	Distribución materia prima e insumos	Proveedores
Interna	Pedidos, almacenaje y control inventario	Jefe taller, Bodeguero
Interna	Cotizaciones y aprobaciones	Personal operativo
Interna	Producción	Personal operativo
Interna	Entrega pedidos y servicio al cliente	Chofer, vendedores

Se necesita complementar todas las líneas de negocio en función de la satisfacción del cliente, por lo que se debe diseñar una estrategia basada en los atributos más valorados, que son rapidez, calidad en el servicio y variedad de productos. Así, se debe conseguir una sinergia en todas las líneas y cumplir la promesa de servicio.

En tal sentido, se desarrollan los siguientes diagramas de valor:

Cadena de valor venta maquinaria y equipos



Figura 16. Cadena de valor venta/comercialización de maquinaria

Cadena de valor alquiler maquinaria y equipos

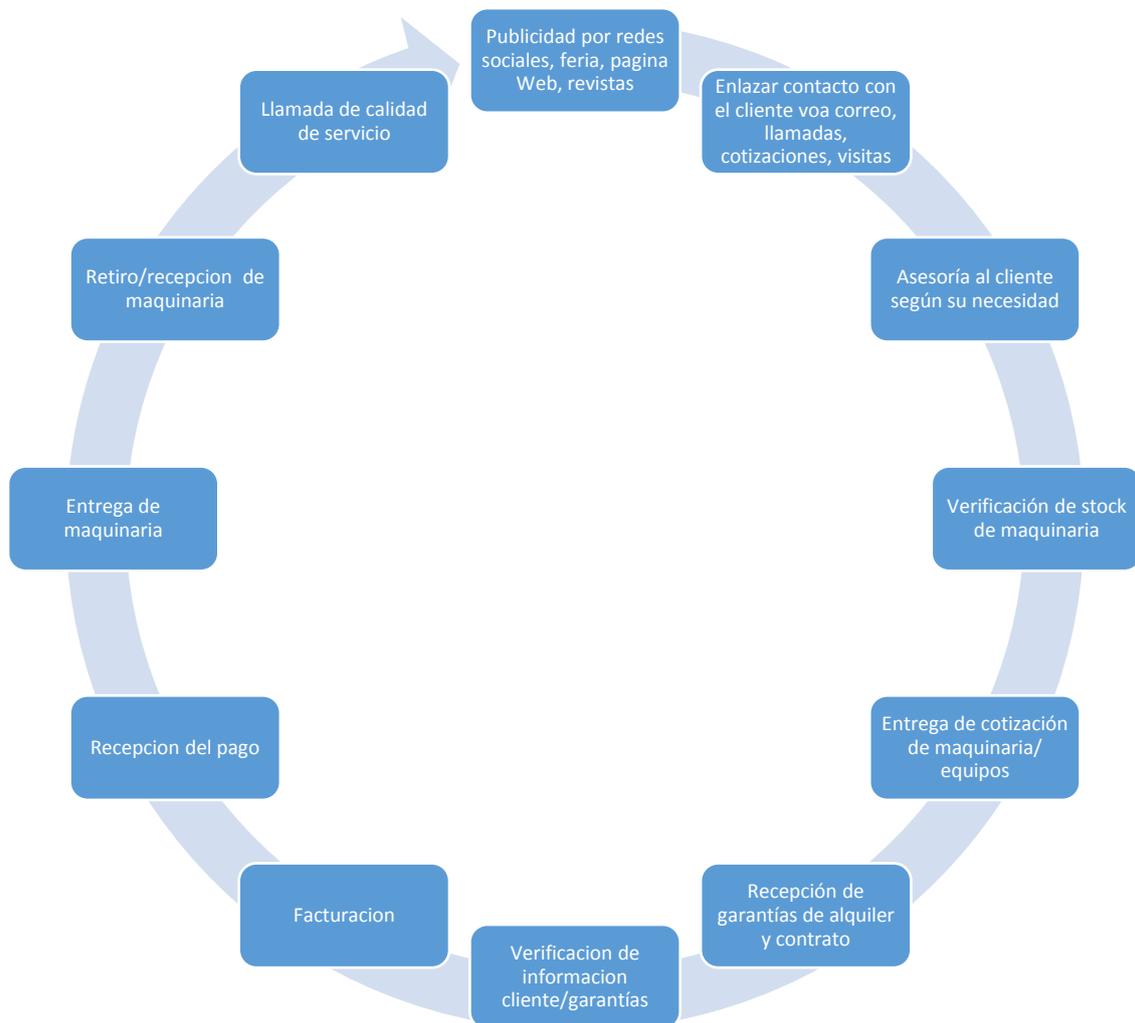


Figura 17. Cadena de valor alquiler maquinaria y equipos

Cadena de valor fabricación maquinaria y equipos

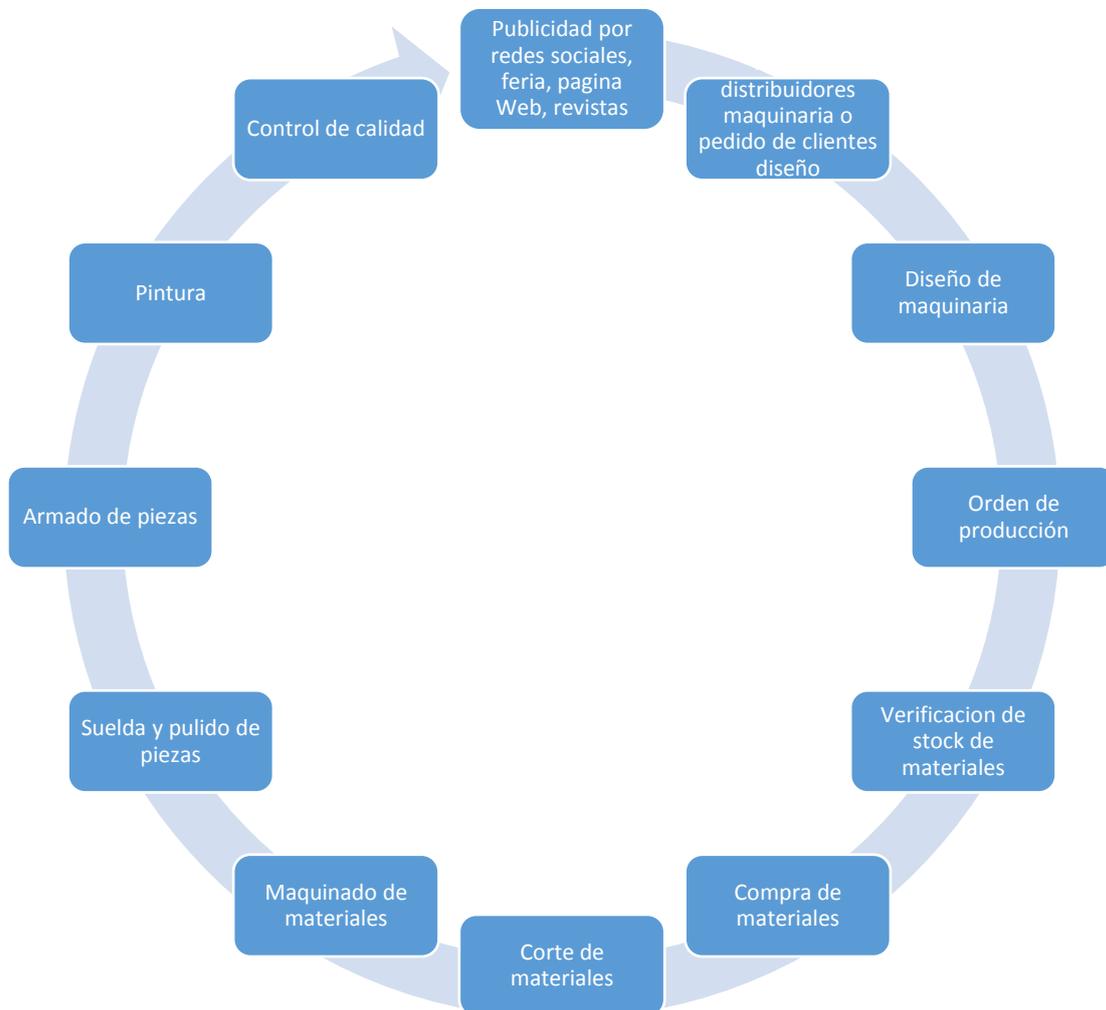


Figura 18. Cadena de valor fabricación de maquinaria

Cadena de valor mantenimiento maquinaria y equipos

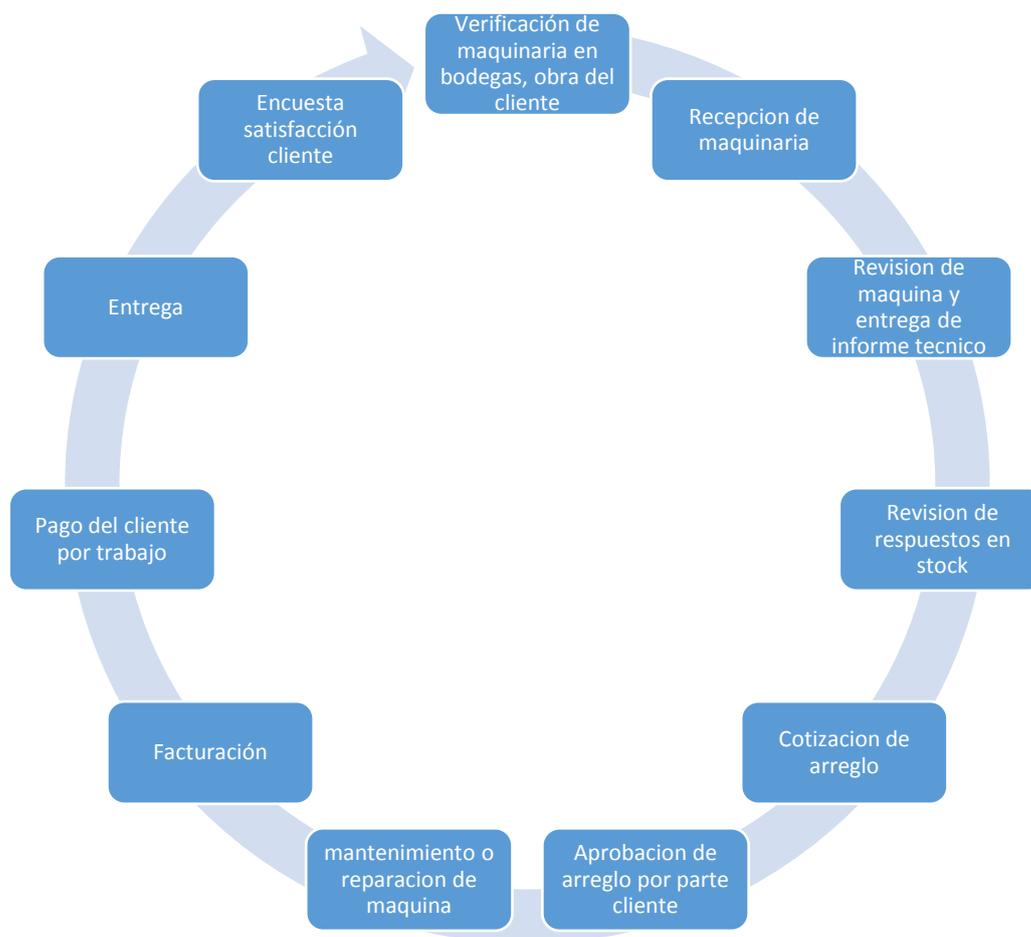


Figura 19. Cadena de valor mantenimiento maquinaria y equipos

4.2 Descripción del proceso

La empresa SERVICONSTRUCTION, es una empresa ya constituida, con todos los permisos, certificados y licencias para operar. De acuerdo a la estrategia se va a cambiar la empresa a persona Jurídica SERVICONSTRUCTION CIA. LTDA. Como compañía limitada ya que en la actualidad es representada por una persona natural, se realizarán los procesos de cambio como consta en la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. A través del Sistema de Constitución Electrónica y Desmaterializada, este proceso se puede observar en el Anexo 3.

El documento habilitante de carácter privado requerido para justificar la condición o calidad en el ámbito de este proceso es el Registro Único de

Contribuyente como Persona Jurídica Nacional, por lo que será representante legal.

Los requisitos que se necesitan para la puesta en marcha de la empresa se describen en el anexo 4.

La empresa trabajará en el terreno que se proyecta la inversión, mismo que contará con el diseño y las especificaciones de una planta que unifique todos los espacios de las 4 líneas de negocio. Cumpliendo con la normativa de funcionamiento de la misma. Para la construcción de los espacios se utilizarán materiales de construcción, maquinaria de producción y sistemas modernos, innovadores y amigables con el medio ambiente. Se tomará en cuenta las nuevas tecnologías con el objetivo de optimizar recursos y conseguir un mejor producto terminado, además de mejorar el servicio al cliente y los tiempos de respuesta para cada línea de negocio.

El diseño para el nuevo proyecto es el siguiente:

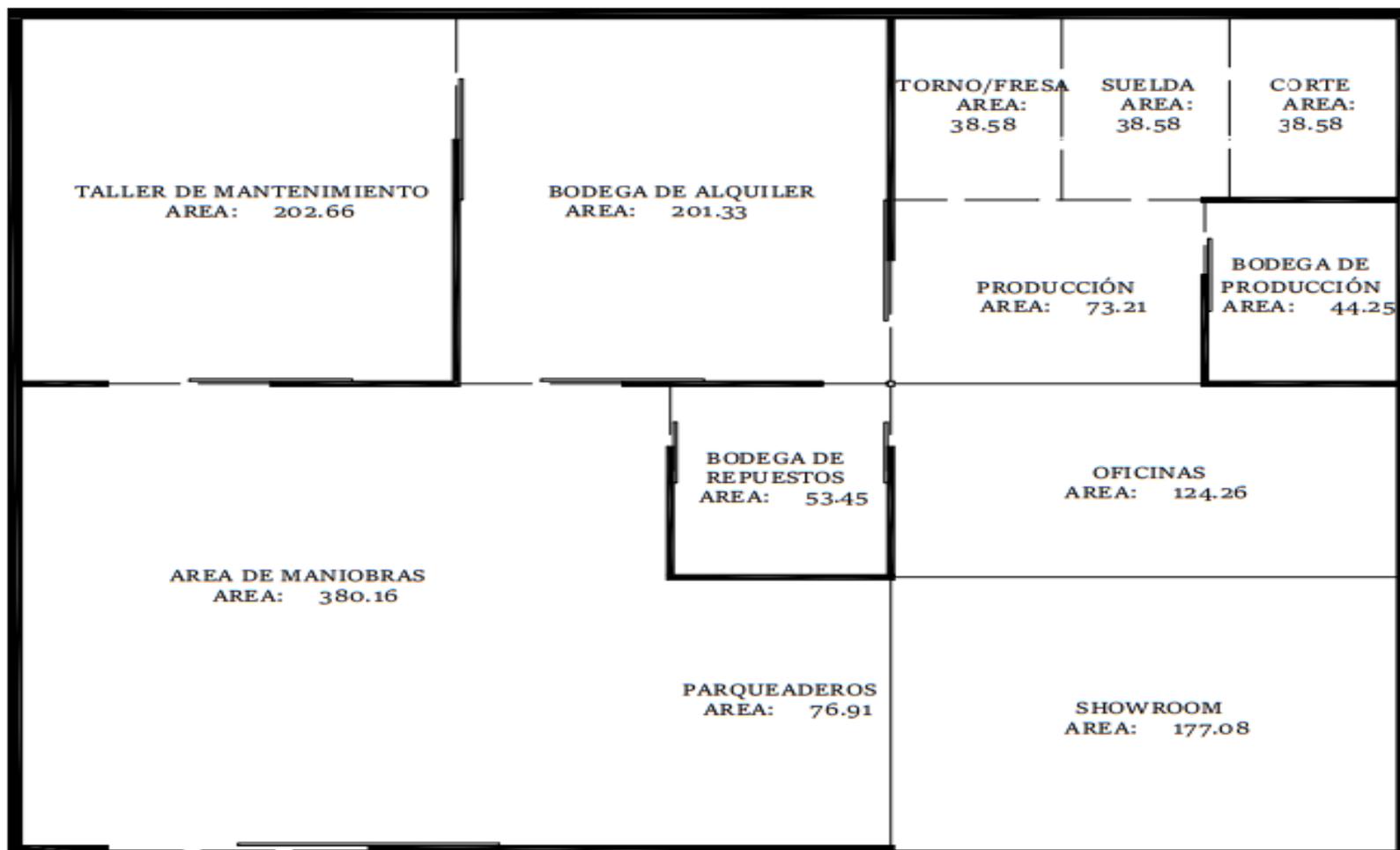


Figura 20. Plano de la empresa

Para observar cómo se va a desarrollar cada línea de negocio, se realiza el diagrama de flujo de proceso de cada una:

Diagrama de flujo Alquiler de maquinaria y equipos.

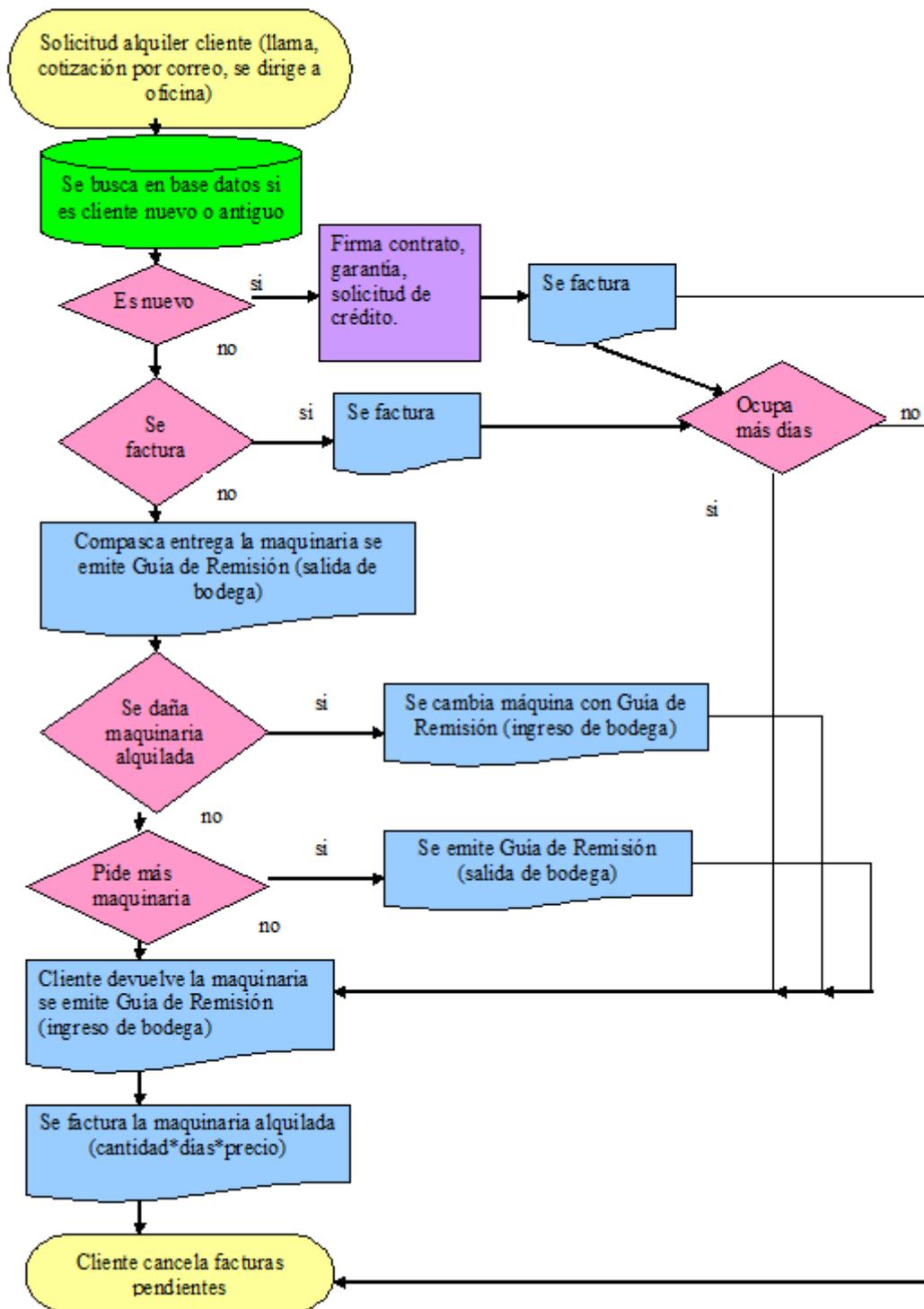


Figura 21. Diagrama de flujo alquiler maquinaria y equipos

Diagrama de flujo venta de maquinaria y equipos

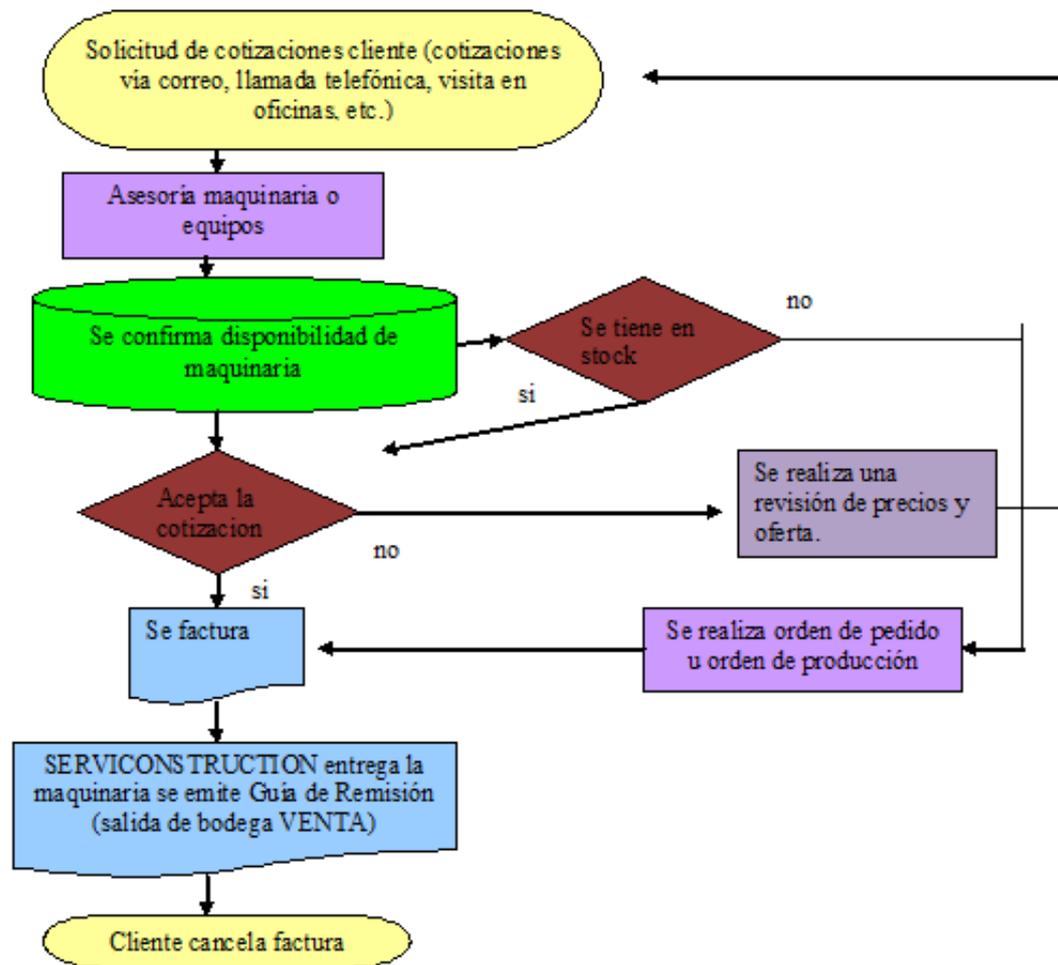


Figura 22. Diagrama de flujo venta de maquinaria y equipos

Diagrama de flujo mantenimiento de maquinaria y equipos

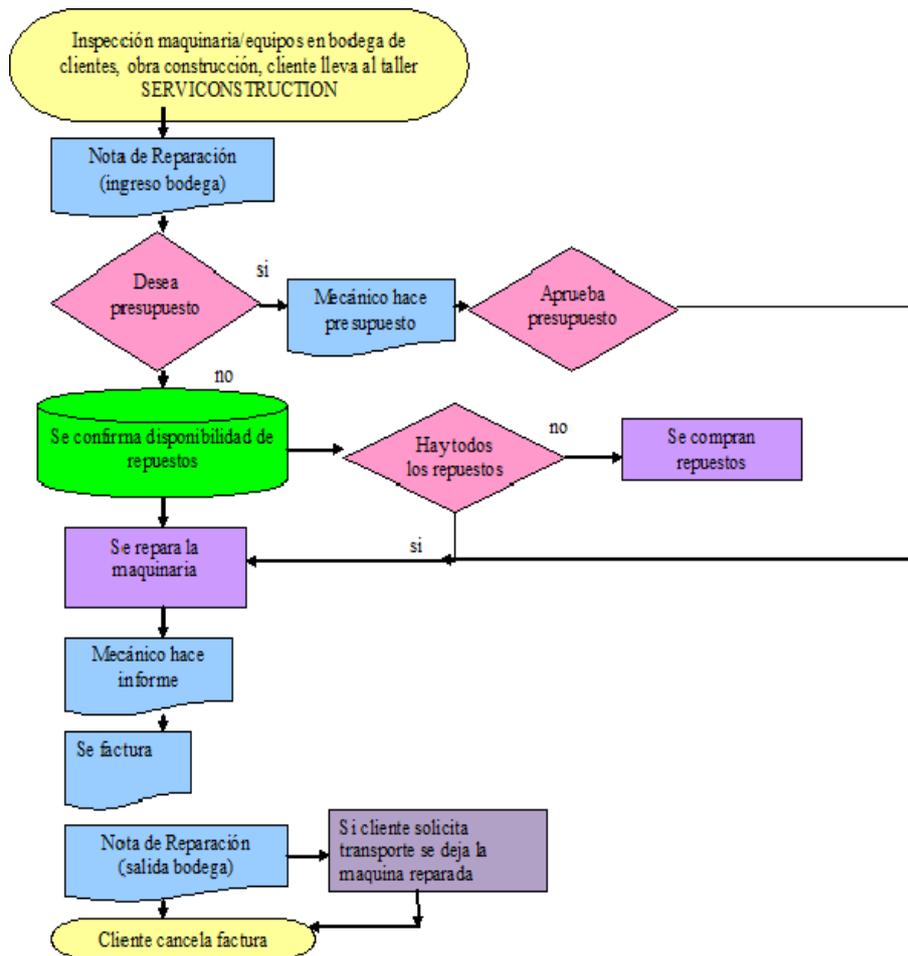


Figura 23. Diagrama de flujo venta de maquinaria y equipos

Diagrama de flujo fabricación de maquinaria y equipos

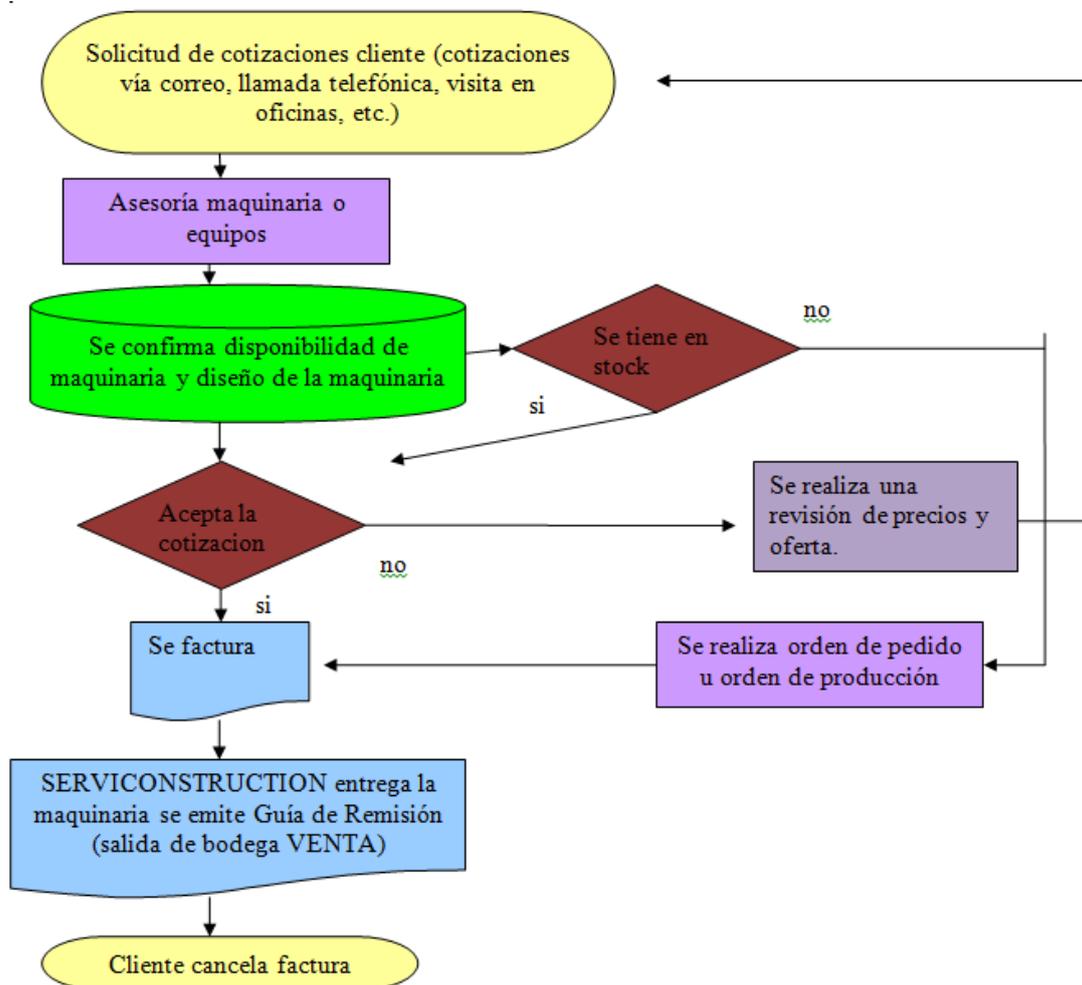


Figura 24. Diagrama de flujo fabricación de maquinaria y equipos.

El horario de trabajo en la empresa será de 8 horas laborables, desde las 7:30 horas a 16:30 horas, tomando en cuenta 1 hora de almuerzo.

En las 8 horas laborables la planta tiene la capacidad de receptor entre 8 y 12 pedidos de alquiler, además recepta entre 2 a 5 pedidos de venta diarios. En cuanto al mantenimiento la planta puede receptor hasta 4 pedidos. Para la fabricación la planta puede producir 2 a 4 máquinas semanales.

4.3 Necesidades y requerimientos

La empresa tiene varios equipos, maquinaria, muebles, decoración, vehículos y otros, por lo que se realizará una inversión en los equipos e insumos que hagan falta para la nueva planta.

Para conseguir el 10% de mercado y dar un mejor servicio a los clientes, se prevé realizar inversiones en maquinaria y tecnología.

En el anexo 5 se observan los equipos y tecnología que debe ser instalada, en el siguiente cuadro se observan los totales de inversión.

Tabla 22

Presupuesto tecnología, maquinaria e insumos

TECNOLOGÍA, MÁQUINAS E INSUMOS REQUERIDOS	
Tecnologías	\$500.00
Muebles, insumos, decoración	\$6,940.00
Equipos y máquinas	\$62,130.00
TOTAL	\$69,570.00

El mantenimiento de la maquinaria se realizará según los manuales de los fabricantes, se medirán los mantenimientos por horas de uso y se realizarán mantenimiento preventivo de las mismas.

Para operar y manejar la maquinaria se cuenta con personal capacitado e instruido en la operación, mantenimientos y seguridad para el equipo. De acuerdo a los planes de capacitación se buscara realizar charlas trimestrales sobre la seguridad y manejo de las maquinas.

4.4 Plan de producción

Actualmente la capacidad de producción de la empresa en una planta de 1200 m2 es la siguiente:

Tabla 23
Plan de producción

Línea de negocio	Cantidad	Tiempo	Recursos	Encargado
Alquiler	10 pedidos	8 horas	Vehículos Máquinas	1 Bodeguero 1 Chofer
Venta	4 pedidos	8 horas	Vehículos Maquinaria	1 Vendedor 1 Chofer
Fabricación	3 máquinas	40 horas	sueldas, Maquinaria fabricación	1 Soldador/pintor 1 Mecánico 1 Tornero
Mantenimiento	4 máquinas	8 horas	Herramientas	1 Mecánico

Para lograr aumentar la participación en el mercado y tener un 10% más en ventas anuales, la capacidad de producción asciende a lo que se indica a continuación, en una planta de 1500 m²:

Tabla 24
Plan de producción

Línea de negocio	Cantidad	Tiempo	Recursos	Encargado	Tecnología
Alquiler	11 pedidos	8 horas	Vehículos Maquinaria	1 Bodeguero 2 Chofer	
Venta	5 pedidos	8 horas	Vehículos Maquinaria	1 Vendedor 1 Chofer	1 Publicidad Web, redes sociales
Fabricación	4 máquinas	40 horas	sueldas, Maquinaria fabricación	1 Soldador/pintor 1 Mecánico 1 Tornero	1 Torno CNC 1 Sierra metal 1 Dobladora Tol
Mantenimiento	5 máquinas	8 horas	Herramientas	1 Mecánico	1 Herramientas mantenimiento

La eficiencia del plan de producción va ligada a las políticas de inventario que maneja la empresa, con el objetivo de optimizar recursos y ser más eficientes en los tiempos de respuesta.

Se manejan políticas de inventario para cada línea de negocio:

- Alquiler:
 - Renovar la maquinaria y equipos que se encuentren en mal estado.
 - Realizar mantenimientos periódicos a la maquinaria de alquiler.
 - Verificar la existencia de por lo menos 3 máquinas listas para alquiler de cada producto.
 - Reparar los motores y máquinas que necesiten mantenimiento correctivo.
 - Tener una respuesta rápida a los pedidos de los clientes.
 - Cambiar inmediatamente si existen fallas en la maquinaria o equipos alquilados.
- Venta:
 - Tener en stock por lo menos 1 máquina de las más solicitadas por los clientes.
 - Tener una respuesta rápida en pedidos de maquinaria de venta.
 - Verificar tiempos de entrega de maquinaria bajo pedido.
 - Registrar en el sistema ERP las entradas y salidas de maquinaria el momento de la venta.
 - Una vez vendida la máquina se debe proceder a realizar el pedido de la misma para existencias en stock.
 - Tener los repuestos más usados para la venta.
- Fabricación:
 - Tener en stock por lo menos 1 máquina de las más solicitadas por los clientes.
 - Se debe tener la materia prima para fabricar 1 máquina en el menor tiempo.

- Se debe pedir el material inmediatamente aprobado los planos de fabricación de máquinas o equipos.
- Se debe tener la maquinaria para fabricación en buenas condiciones y con los mantenimientos correctos para su utilización.
- **Mantenimiento:**
 - Tener las herramientas en buenas condiciones para realizar los mantenimientos en el menor tiempo posible.
 - Realizar un control de las herramientas dentro del taller cada 15 días.
 - Tener los repuestos más usados para la maquinaria de mantenimiento.
 - Realizar el pedido inmediato de repuestos para la maquinaria de mantenimiento, en caso de no tener, realizar el pedido a los distribuidores.

4.5 Plan de compras

Los proveedores son aliados estratégicos de la empresa, ya que son parte fundamental del trabajo en equipo y el servicio al cliente. Para poder mejorar ventas y participación en el mercado se desarrollará un plan de acuerdos en políticas de entrega y rapidez en el servicio.

Para realizar pagos a proveedores, se tienen convenios de pago a crédito, desde los 30 días hasta los 120 días dependiendo los volúmenes de compra y las facilidades de pago.

Tabla 25
Plan de compras

PROVEEDOR	PRODUCTO/ SERVICIO	IMPORTANCIA	ABASTECIMIENTO
Ipac, Dipac, Proviaceros	Materia prima acero	Alta	Cada 15 días
Ivan Bohler, HG	Materia prima ejes, barras.	Media	Cada 7 días
Impar, Bosch, Dewalt	Hilti, Maquinaria	Alta	Cada 7 días
Ivan Bohman,	Motores	Alta	Cada 20 días

Honda				
Ofines		Papelería	Baja	Cada 30 días
Ivan Bohman, Arthur Fried, Impar		Repuestos	Alta	Diario
Hilti, Promesa	Bosch,	Consumibles para maquinaria	Media	Cada 15 días
Promesa, Ferrecons		Herramientas	Media	Cada 20 días

Tabla 26

Pasos para concretar una compra

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Revisar stock	Bodeguero, jefe taller
Pedido lista de materiales	Jefe taller
Pedido de cotización	Asistente administrativo
Revisión cotizaciones	Asistente administrativo, Gerente
Orden de compra	Asistente administrativo
Recepción de pedido	Bodeguero, Jefe taller

Para garantizar la calidad de los productos y servicios de SERVICOSNTRUCTION, se aplican los principios de Deming, que es un círculo de mejora continua o también llamado PHRA (planear, Hacer, Revisar, Actuar).

Dónde:

- Planificar: Significa hacer planes de los mejoramientos, usando herramientas estadísticas, tales como las siete herramientas: diagramas de Pareto, diagrama causa y efecto, histogramas, cartas de control, gráficas y lista de comprobación.
- Hacer: es la aplicación del plan.
- Revisar: verificar si se alcanzó la mejoría deseada.
- Actuar: prevenir que se presente el problema, estandarizar.

Para poder medir la calidad de las diferentes líneas de negocio, se van a realizar algunas de las herramientas propuestas por Ishikawa para poder verificar y capacitar al personal en el desarrollo de los objetivos propuestos. Dentro de las herramientas que se utilizarán son:

- Cuadro de Pareto
- Diagrama de causa y efecto
- Estratificación
- Hoja de verificación
- Histograma

Con estas herramientas se buscarán indicativos e información sobre los procesos productivos y desarrollar la mejora en calidad de productos y servicios.

4.6 KPI's de desempeño del proceso productivo

Tabla 27

KPI's de desempeño del proceso productivo

Proceso	Actividad	KPI	Responsable	Frecuencia de cálculo	Meta
Alquiler	Alquiler de maquinaria y equipos	Aumento de ventas y alquiler	Jefe de ventas	Semanal	100%
Venta	Venta/comercialización de maquinaria	Aumento de venta de maquinaria	Jefe de ventas	Semanal	100%
Mantenimiento	Mantenimiento de maquinaria	Aumento de mantenimiento de maquinaria	Jefe de ventas	Semanal	100%
Fabricación	Fabricación de maquinaria y equipos	Aumento de venta de maquinaria	Jefe de ventas	Semanal	100%
Servicio al cliente	Encuestas de atención y servicio	Resultados de encuestas y evaluación	Vendedor, recepcionista, secretaria	Semanal	100%
Mercadeo	Visita a constructoras, obras, Ingenieros, etc.	Total de negocios cerrados con clientes	Vendedor	Mensual	80%
Inventarios	Actualización de stock diario	Resultados de índices de rotación inventario	Jefe de taller, Bodeguero	Semanal	90%
Calidad del producto	Selección de proveedores	Total de cumplimiento de los proveedores	Administrador	Diario	100%
Publicidad redes sociales	Contratación de publicidad pagada	Resultados de la aceptación del público en redes sociales	Jefe de ventas y empresa externa	Semanal	100%
Compras	Cumplimiento de cronogramas de compras	Materia prima optimizada	Administrador	Semanal	90%

4.7 Conclusiones del capítulo

- La innovación e inversión en maquinaria y sistemas tecnológicos es uno de los caminos para aumentar la eficiencia y optimizar los recursos. En tal sentido, se decidió realizar inversiones en tecnología. Las inversiones se detallan en el anexo 5.
- Dado que el aumento de la producción es un elemento clave para conseguir la meta de ventas, se realizan planes de producción en todas las líneas de negocio, en aras de aumentar la oferta en cada una de las mismas.
- Se requiere analizar el comportamiento de la calidad de cada unidad de negocio, con el fin de identificar las barreras frente al objetivo de ganar participación de mercado. Posterior a dicho análisis, aplicar los sistemas de calidad.
- Se realizaron diagramas de flujo de procesos y creación de valor para poder verificar los pasos de servicio, con el fin de optimizar los tiempos y realizar mejoras en procesos a futuro.
- Los proveedores son aliados estratégicos en la consecución de los objetivos de desarrollo de la compañía, es por esto que se realizarán convenios con los principales proveedores para mejorar las relaciones y las condiciones de crédito.

5 CAPÍTULO V. PLAN FINANCIERO

5.1 Supuestos a considerar

Para la ejecución del proyecto que consiste en el plan estratégico para aumentar la participación en el mercado, se van a realizar inversiones en la planta, tecnología, maquinaria, recursos que van a ayudar a cumplir los objetivos. De acuerdo a esto los socios van a realizar un aporte de USD 100.000 dólares para aumentar el capital de trabajo e invertir directamente, además se va a realizar un préstamo de USD 270.000 dólares a la Corporación Financiera Nacional (CFN) a 5 años plazo. Ver tabla de amortización del crédito en el anexo 6. Para cubrir las cuotas del crédito, la empresa se compromete a aumentar el 10% de ventas anual. El total de la inversión inicial va a ser de USD 371085,00 dólares. Se observa el total de la inversión inicial en el anexo 7.

Tabla 28
Costos fijos

COSTOS FIJOS		
	Mensual	Anual
Gasto salarios	\$12,570.00	\$150,839.94
Gasto honorarios profesionales (abogada)	\$60.00	\$720.00
Gasto servicios básicos	\$750.00	\$9,000.00
Gastos y mantenimiento Maquinaria y vehiculos	\$1,000.00	\$12,000.00
Gasto publicidad	\$514.67	\$6,176.00
Gasto mejoramiento imagen corporativa	\$83.33	\$1,000.00
Gasto combustible vehículos	\$1,000.00	\$12,000.00
Gasto seguro vehiculos	\$200.00	\$2,400.00
Gasto suministros oficina y limpieza	\$100.00	\$1,200.00
Gastos viáticos	\$100.00	\$1,200.00
TOTAL	\$16,378.00	\$196,535.94

Para el análisis a anual de los costos fijos se tomará en cuenta el aumentos del 1% de los mismos.

Tabla 29
Costos variables

COSTOS VARIABLES		
	Mensual	Anual
Costo ventas (25%)	\$9,816.01	\$117,792.13

En el sector de la construcción se considera el 25% del costo de ventas como el indicador ideal para considerar la diferencia que es el margen bruto.

Se consideran también los resultados de las ventas reflejados en la proyección de ventas del punto 3.11.8 en las cuales se hizo un incremento de ventas del 10% anual tomando en cuenta que las estrategias consideradas en el proyecto son estrategias de crecimiento comercial y mejor posicionamiento en el mercado.

Tabla 30
Total proyección ventas anuales

TOTAL VENTAS ANUALES	
AÑO 1	\$ 471,169
AÑO 2	\$ 518,285
AÑO 3	\$ 570,114
AÑO 4	\$ 627,125
AÑO 5	\$ 689,838

La depreciación que se va a considerar para el proyecto consta de equipos de oficina, muebles, vehículos estos insumos se van a depreciar a 10 y 20 años respectivamente.

Tabla 31
Depreciación de activos

DETALLE	VALOR	AÑOS	DEPRECIACIÓN 1 AÑO
Depreciación equipos de oficina y maquinas	\$68,130.00	10	\$6,813.00
Depreciación muebles y enseres	\$11,240.00	10	\$1,124.00
Depreciacion vehiculos	\$63,000.00	5	\$12,600.00
Depreciacion Oficinas, taller, bodegas	\$105,800.00	20	\$5,290.00
TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL			\$25,827.00

5.2 Estados financieros proyectados

5.2.1 Estado de resultados

Tabla 32
Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$471,168.50	\$518,285.35	\$570,113.89	\$627,125.27	\$689,837.80
(-)Costo de ventas (25%)	\$117,792.13	\$129,571.34	\$142,528.47	\$156,781.32	\$172,459.45
TOTAL VENTAS	\$353,376.38	\$388,714.01	\$427,585.41	\$470,343.96	\$517,378.35
GASTOS					
Gasto salarios	\$150,839.94	\$152,348.34	\$153,871.82	\$155,410.54	\$156,964.65
Gasto honorarios profesionales (abogada)	\$720.00	\$727.20	\$734.47	\$741.82	\$749.23
Gasto servicios básicos	\$9,000.00	\$9,090.00	\$9,180.90	\$9,272.71	\$9,365.44
Gastos y mantenimiento Maquinaria y vehiculos	\$12,000.00	\$12,120.00	\$12,241.20	\$12,363.61	\$12,487.25
Gasto publicidad	\$1,200.00	\$1,212.00	\$1,224.12	\$1,236.36	\$1,248.72
Gasto desayunos con clientes	\$396.00	\$399.96	\$403.96	\$408.00	\$412.08
Gasto combustible vehículos	\$12,000.00	\$12,120.00	\$12,241.20	\$12,363.61	\$12,487.25
Gasto seguro vehiculos	\$2,400.00	\$2,424.00	\$2,448.24	\$2,472.72	\$2,497.45
Gasto suministros oficina y limpieza	\$1,200.00	\$1,212.00	\$1,224.12	\$1,236.36	\$1,248.72
Gastos viáticos	\$1,200.00	\$1,212.00	\$1,224.12	\$1,236.36	\$1,248.72
TOTAL GASTOS	\$190,955.94	\$192,865.50	\$194,794.15	\$196,742.10	\$198,709.52
UTILIDAD NETA	\$162,420.44	\$195,848.51	\$232,791.26	\$273,601.86	\$318,668.83
(-)Participación laboral 15%	\$24,363.07	\$29,377.28	\$34,918.69	\$41,040.28	\$47,800.33
(-)Impuesto a la renta 25%	\$40,605.11	\$48,962.13	\$58,197.81	\$68,400.46	\$79,667.21
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$97,452.26	\$117,509.11	\$139,674.76	\$164,161.12	\$191,201.30

Se observa que existe utilidad en los ejercicios de los cinco primeros años de la empresa.

5.2.2 Estado de situación o balance general

Tabla 33

Estado de situación y balance general

	AÑO 1
ACTIVOS	
Bancos	\$3,000.00
Cuentas por cobrar clientes	\$86,293.96
Inventarios	\$3,300.00
Vehículos	\$63,000.00
Depreciación (-)	\$12,600.00
Muebles y enseres	\$11,240.00
Depreciación (-)	\$1,124.00
Terreno	\$200,000.00
Bodegas, Oficinas, taller infraestructura	\$105,800.00
Depreciación (-)	\$5,290.00
Sistemas tecnológicos	\$1,500.00
TOTAL ACTIVOS	\$455,119.96
PASIVOS	
Cuentas por pagar	\$26,400.00
Cuentas por pagar tarjetas crédito	\$35,000.00
Saldo insólito préstamo	\$225,177.46
TOTAL PASIVOS	\$286,577.46
PATRIMONIO	
Capital social	\$100,000.00
Utilidad del ejercicio	\$65,194.50
TOTAL PATRIMONIO	\$165,194.50
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	\$451,771.96

5.2.3 Estado de flujos de caja

Tabla 34

Estado flujos de caja

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑOS 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión	\$371,085.00	10%	10%	10%	10%	10%
Ventas		\$471,168.50	\$518,285.35	\$570,113.89	\$627,125.27	\$689,837.80
Costos fijos		\$190,955.94	\$192,865.50	\$194,794.15	\$196,742.10	\$198,709.52
Costos variables		\$117,792.13	\$129,571.34	\$142,528.47	\$156,781.32	\$172,459.45
Cuota anual del préstamo		\$44,822.54	\$49,002.87	\$53,573.09	\$58,569.56	\$64,031.97
Depreciaciones (-)		\$16,907.00	\$16,907.00	\$16,907.00	\$16,907.00	\$16,907.00
Utilidad antes de impuestos		\$100,690.90	\$129,938.64	\$162,311.17	\$198,125.30	\$237,729.86
Utilidades trabajadores (15%)		\$15,103.63	\$19,490.80	\$24,346.68	\$29,718.79	\$35,659.48
Impuestos sobre la renta (25%)		\$25,172.72	\$32,484.66	\$40,577.79	\$49,531.32	\$59,432.47
Utilidad neta		\$60,414.54	\$77,963.19	\$97,386.70	\$118,875.18	\$142,637.92
Depreciaciones (+)		\$16,907.00	\$16,907.00	\$16,907.00	\$16,907.00	\$16,907.00
FLUJOS EFECTIVO	-\$371,085.00	\$77,321.54	\$94,870.19	\$114,293.70	\$135,782.18	\$159,544.92

El flujo de caja refleja el movimiento de ingresos y egresos anuales. Se considera que este flujo de caja aumentará sus rubros en un 1% en los gastos cada año y un 10% en las ventas anuales.

Tabla 35
Resultados del flujo de caja anual

FLUJO EFECTIVO ANUAL	
Año 1	\$77,321.54
Año 2	\$94,870.19
Año 3	\$114,293.70
Año 4	\$135,782.18
Año 5	\$159,544.92

5.2.4 Análisis de relaciones financieras

Punto de equilibrio

Ventas – costos variables = Margen Bruto

Costos fijos / margen bruto % = PUNTO DE EQUILIBRIO

Según los resultados financieros del proyecto, la fórmula se interpreta de la siguiente manera, tomando en cuenta que el costo variable es el 25% de las ventas y el costo fijo es el 75%.

$$\$471169 - \$117792 = \$356376$$

$$\$190955 / 0.75 = \$254207$$

Esto quiere decir que se debe vender \$254207 anuales y \$21217 mensuales para que los ingresos sean igual a los gastos y la utilidad neta sea 0.

VAN

Tabla 36
VAN

VAN	\$73,380.63	-10%	2%	5%
		\$28,934.07	\$82,269.95	\$95,603.92
Tasa de descuento	0.0862	0.0862	0.0862	0.0862
Inversión inicial	-\$371,085.00	-\$371,085.00	-\$371,085.00	-\$371,085.00
flujo de caja año 1	\$77,541.54	\$69,787.38	\$79,092.37	\$81,418.61
flujo de caja año 2	\$95,056.71	\$85,551.04	\$96,957.84	\$99,809.54
flujo de caja año 3	\$114,446.41	\$103,001.77	\$116,735.33	\$120,168.73
flujo de caja año 4	\$135,900.73	\$122,310.66	\$138,618.75	\$142,695.77
flujo de caja año 5	\$159,628.98	\$143,666.08	\$162,821.56	\$167,610.42
Vida útil en años		5		

El resultado del VAN \$73380,63 refleja que el proyecto es viable, ya que es un valor positivo que demuestra recuperar la inversión en 5 años, y además se

obtendrá la ganancia del valor mencionado, tomando en cuenta que la inversión inicial de la ampliación de las instalaciones de SERVICONSTRUCTION es \$371085,00

La tasa de descuento es la tasa activa referencial del 8.62% que reflejan los resultados de tasas de interés del Banco Central del Ecuador a Abril del 2019. (Banco Central del Ecuador, 2019)

TIR

Tabla 37
TIR

TIR	15%	-10%	2%	5%
		11%	16%	17%
Inversión inicial	-\$371,085.00	-\$371,085.00	-\$371,085.00	-\$371,085.00
flujo de caja año 1	\$77,541.54	\$69,787.38	\$79,092.37	\$81,418.61
flujo de caja año 2	\$95,056.71	\$85,551.04	\$96,957.84	\$99,809.54
flujo de caja año 3	\$114,446.41	\$103,001.77	\$116,735.33	\$120,168.73
flujo de caja año 4	\$135,900.73	\$122,310.66	\$138,618.75	\$142,695.77
flujo de caja año 5	\$159,628.98	\$143,666.08	\$162,821.56	\$167,610.42
Vida útil en años	5			

El porcentaje de la TIR 15% se encuentra con casi 7 puntos por encima de la tasa de descuento, esto quiere decir que se cubre la tasa de descuento, la inflación anual, el porcentaje de riesgo país y demás variables que puedan cambiar la situación económica del país, incluso en caso de necesitar alguna inversión emergente durante el proceso de ejecución del proyecto, se podría incluir en el análisis, conservando resultados positivos.

Se han considerado tres escenarios de ventas (pesimista, ideal y optimista) para saber cuáles serían los resultados en caso de que las ventas bajen un 10%, suban al 12% o aumenten un 15%.

Tabla 38
Escenarios VAN y TIR

ESCENARIO	% VENTAS	VAN	TIR
Pesimista	-10%	\$28,934.07	11%
Ideal	2%	\$82,269.95	16%
Optimista	5%	\$95,603.92	17%

En caso de que las ventas bajen en un 10% se obtendrá un resultado bajo, por lo cual, lo recomendable es mantenerse en márgenes de aumento de ventas entre el 10% y 15%. Estos valores demuestran los diferentes VAN y TIR que resultan de los diferentes escenarios de ventas.

5.2.5 Impacto económico, regional, social, ambiental



Figura 25. Impacto económico, regional, social, ambiental

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

El plan estratégico es un paso clave para conducir la empresa a un modelo de negocio estructurado con objetivos y procesos que se puedan medir y que sean base para su crecimiento. La declaración de una misión, visión, valores corporativos y objetivos darán el direccionamiento para su permanencia en el tiempo.

Las condiciones económicas del país y los imperativos de las empresas, más aun en el sector de la construcción, conducen a una propuesta de valor con procesos eficientes y precios competitivos, que incidan en la optimización de costos y así, conseguir la participación de mercado que se busca.

Las estrategias comerciales y productivas involucran inversiones en tecnología como recurso para impulsar el desarrollo.

El mercado actual, de incesantes cambios, conduce a la organización a identificar constantemente las necesidades de los clientes, con el fin de diseñar servicios y productos que no solo satisfagan dichas necesidades, sino que se anticipen a ellas.

En el proceso de innovación que debe ser una aspiración diaria, el enfoque en el servicio al cliente cumple un papel preponderante.

La inversión en la nueva planta va acompañada de procesos administrativos y productivos eficientes, se considera un paso necesario en la consecución del objetivo, pues debe conjugarse la sinergia de todas las líneas de negocio alrededor de la generación de la atención al cliente con altos estándares.

Finalmente, dado que es imperativo asociar a la estrategia las bases de una cultura que la haga realidad, comenzando por una declaración de los valores que, a través de su vivencia, conducen al logro de la estrategia trazada.

6.2. Recomendaciones

La estrategia trazada considera el momento actual de la compañía. Sin embargo, la investigación y la experiencia muestra la necesidad de desarrollar la cultura organizacional de una manera más completa, permeando los procesos de recursos humanos de dicha cultura.

Así mismo, la medición y realimentación constante del funcionamiento de los procesos permitirá evaluarlos y mejorarlos continuamente, constituyéndose además en una fuente para la toma de decisiones a futuro.

Para conseguir mejoras en el funcionamiento general de la Compañía es clave desarrollar buenas relaciones con los stakeholders, que permitan la construcción de alianzas estratégicas que apalanquen en el cumplimiento de objetivos tales como la calidad en el servicio al cliente.

Para crear una fidelidad con el cliente se deben realizar estudios de mercado que favorezcan el conocimiento constante de sus necesidades y deseos y así, diseñar opciones de servicio y soluciones integrales al constructor.

Conseguir la sinergia de todas las líneas de negocio debe ser una meta que apalanque el desarrollo integral de la empresa cuyos clientes sean vistos como prioridad única.

REFERENCIAS

- El telégrafo.* (27 de julio de 2015). Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/la-tendencia-de-alimentacion-sana-impone-retos-y-genera-negocios>
- Facebook para empresas.* (2016). Recuperado el 27 de Abril de 2016, de Anuncios de facebook sencillos y eficaces: <https://www.facebook.com/business/products/ads>
- INEC.* (2016). Obtenido de Encuesta nacional de ingresos y gastos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Nac_Ingresos_Gastos_Hogares_Urb_Rur_ENIGHU/ENIGHU-2011-2012/EnighurPresentacionRP.pdf
- Superintendencia de Compañías.* (2017). Recuperado el 2019 de Febrero de 12, de http://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02/Estudio+Sectorial_Mipymes+Grandes+Empresas+%28Final%29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=8fde01f6-b25f-460b-9818-f4169322ca02
- Cesla.* (20 de Noviembre de 2018). Recuperado el 10 de Febrero de 2019, de https://www.cesla.com/archivos/Informe_economia_Ecuador_noviembre_2018.pdf
- Conquito.* (2 de Octubre de 2018). Obtenido de Pacto agroalimentario de quito: <http://www.conquito.org.ec/wp-content/uploads/2018/09/carta-1.pdf>
- Ekos.* (Octubre de 2018). Recuperado el 2019 de Febrero de 12, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idart=11091>
- EKOS.* (7 de Noviembre de 2018). Recuperado el 12 de Febrero de 2019, de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=11090>
- El Universo.* (29 de Octubre de 2018). Recuperado el 12 de Febrero de 2019, de

<https://www.eluniverso.com/noticias/2018/10/29/nota/7019462/ventas-pais-se-acercan-pib>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Diciembre-2018/Boletin_tecnico_12-2018-IPC.pdf)

[inec/Inflacion/2018/Diciembre-2018/Boletin_tecnico_12-2018-IPC.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Diciembre-2018/Boletin_tecnico_12-2018-IPC.pdf)

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2018). Recuperado el 2019 de Febrero de 12, de

[https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-](https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/Productividad_en_la_industria_ecuatoriana_de_la_construccion_2013-2017.pdf)

[content/uploads/2018/10/Productividad_en_la_industria_ecuatoriana_de_la_construccion_2013-2017.pdf](https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/Productividad_en_la_industria_ecuatoriana_de_la_construccion_2013-2017.pdf)

Banco Central del Ecuador. (Enero de 2019). Recuperado el 10 de Febrero de 2019, de

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012019.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2019). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012019.pdf>

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro012019.pdf>

Banco Central del Ecuador. (04 de 2019). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

Google maps. (05 de 03 de 2019). Obtenido de [https://www.google.com/maps/place/Ekopark/@-0.1627592,-](https://www.google.com/maps/place/Ekopark/@-0.1627592,-78.4635558,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91d59012f40ab8ad:0xa62e9700c071bf35!8m2!3d-0.1627592!4d-78.4613671)

[78.4635558,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91d59012f40ab8ad:0xa62e9700c071bf35!8m2!3d-0.1627592!4d-78.4613671](https://www.google.com/maps/place/Ekopark/@-0.1627592,-78.4635558,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91d59012f40ab8ad:0xa62e9700c071bf35!8m2!3d-0.1627592!4d-78.4613671)

INEC. (7 de Enero de 2019). Recuperado el 09 de febrero de 2019, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Diciembre-2018/Boletin_tecnico_12-2018-IPC.pdf)

[inec/Inflacion/2018/Diciembre-2018/Boletin_tecnico_12-2018-IPC.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Diciembre-2018/Boletin_tecnico_12-2018-IPC.pdf)

Quito turismo. (14 de enero de 2019). Obtenido de Quito en cifras: [https://www.quito-turismo.gob.ec/estadisticas/datos-turisticos-](https://www.quito-turismo.gob.ec/estadisticas/datos-turisticos-principales/category/82-quito-en-cifras)

[principales/category/82-quito-en-cifras](https://www.quito-turismo.gob.ec/estadisticas/datos-turisticos-principales/category/82-quito-en-cifras)

- Vistazo. (1 de Enero de 2019). Recuperado el 2019 de 02 de 09, de <https://www.vistazo.com/seccion/pais/actualidad-nacional/ecuador-inicia-2019-con-incertidumbre-economica-y-politica>
- Bienes Raíces Clave. (s.f.). Obtenido de <https://www.clave.com.ec/2016/07/06/ekopark-el-destino-para-hacer-negocios/>
- Camino, M. S., & Bermudes, B. n. (Mayo - Agosto de 2018). *X-Pedientes Economicos*. Recuperado el 05 de 02 de 2019, de <file:///C:/Users/Home/Downloads/42-1-197-1-10-20180622.pdf>
- Cardona, G. (28 de Agosto de 2018). *Emprendedores*. Obtenido de <https://www.emprendedores.es/ideas-de-negocio/a78725/montar-negocio-sector-alimentacion-bebidas-gastronomia/>
- Contract workplaces*. (s.f.). Obtenido de <https://contractworkplaces.com/web/la-nueva-sede-de-produbanco-en-quito/>
- Daniel Matesa. (2015). *Expertos NeGocios Online*. Recuperado el 27 de Abril de 2016, de <http://www.expertosnegociosonline.com/como-usar-instagram-y-para-que-sirve/>
- Espinosa, R. (2015). *New marketing*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- García, D., & Correa, R. (2018). *Red Econolatin*. Obtenido de http://www.econolatin.com/coyuntura/pdf/Ecuador/Informe_economia_ecuador_diciembre_2018.pdf
- García, V., & Correa, Q. R. (Octubre-Diciembre de 2018). Recuperado el 2019 de Febrero de 2019, de http://www.econolatin.com/coyuntura/pdf/Ecuador/Informe_economia_ecuador_diciembre_2018.pdf
- Jaramillo, J. P. (Febrero de 2018). *Perspectiva*. Recuperado el Enero de 2019, de https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/wp-content/uploads/2018/04/Perspectiva_Febrero_2018_P.pdf

Peiro, A. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>

Péres Gao, M. (18 de Mayo de 2017). *Industrial Data*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81653909013.pdf>

Sevilla, P. (s.f.). *Econimipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>

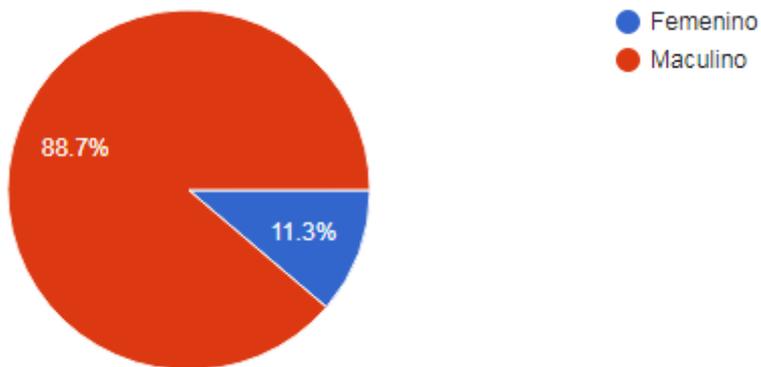
Uber Eats. (s.f.). Obtenido de <https://www.ubereats.com/restaurant/faq>

ANEXOS

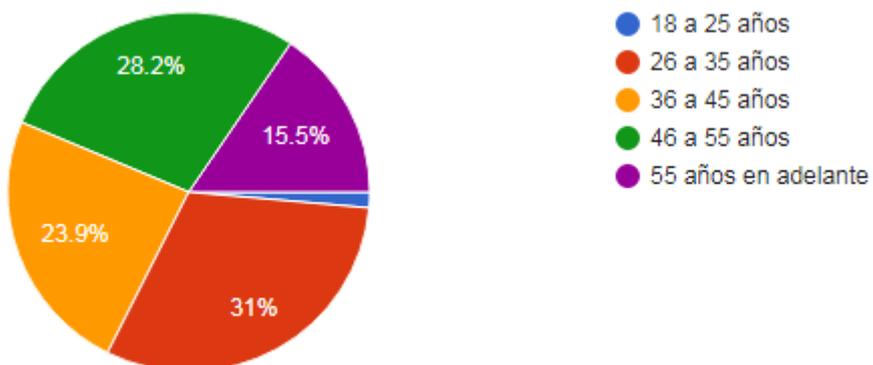
Anexo 1. Tabulación de encuesta

Encuesta aplicada a 78 clientes de la empresa SERVICONSTRUCTION.

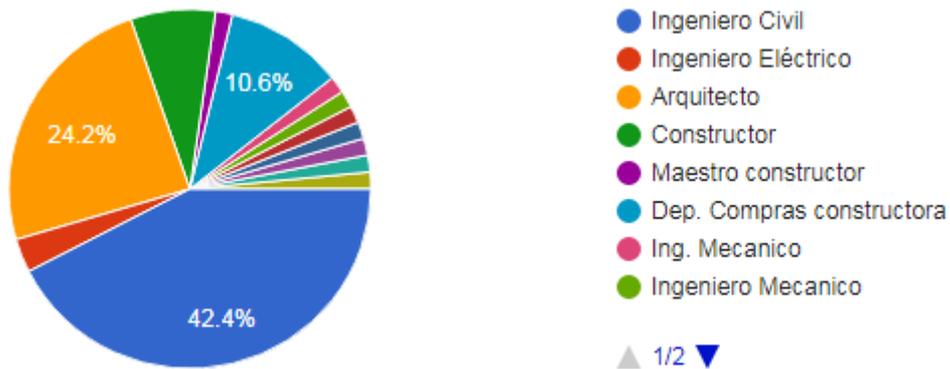
1. Seleccione su género



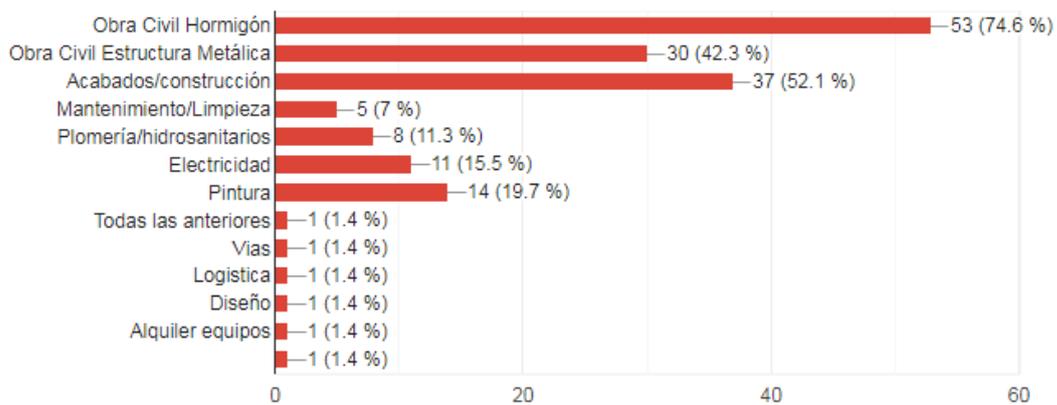
2. Seleccione su rango de edad



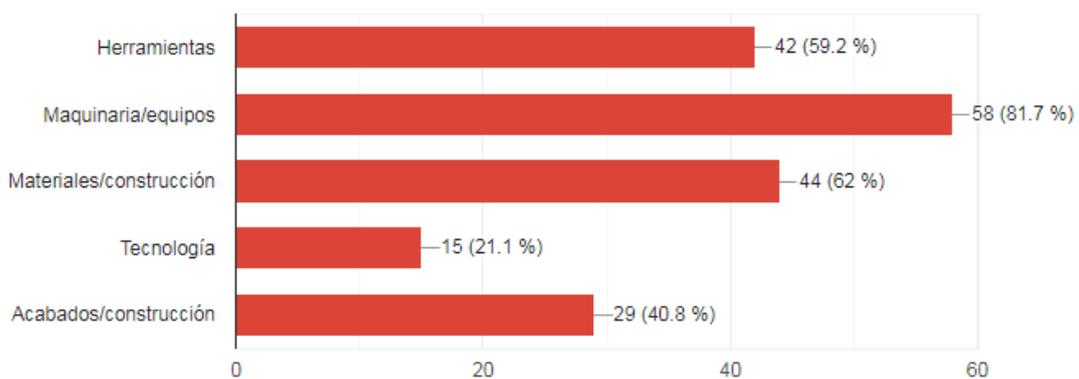
3. Seleccione su profesión



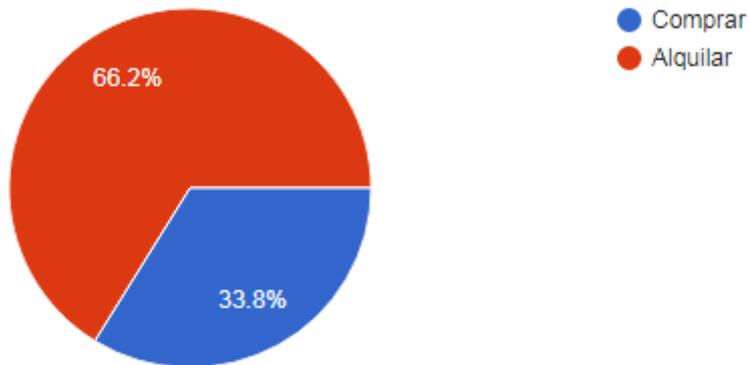
4. ¿Con cuáles de los siguientes servicios para la construcción se ha relacionado más su actividad?



5. ¿Qué tipo de insumos para la construcción son los que más utiliza?



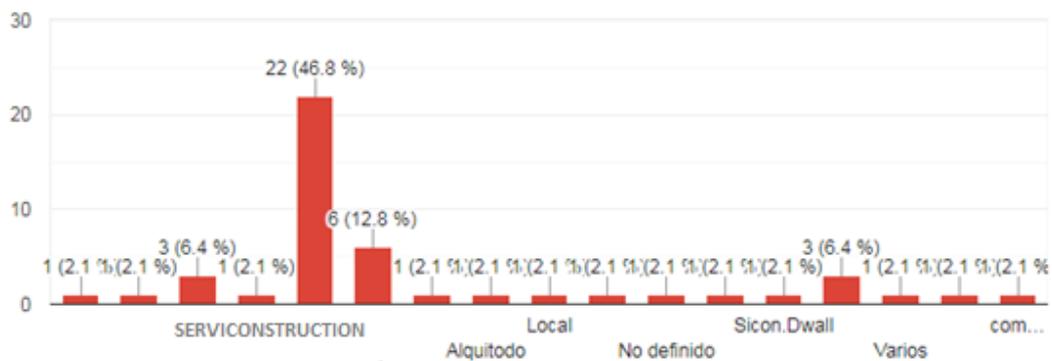
6. Para obtener este tipo de insumos usted prefiere



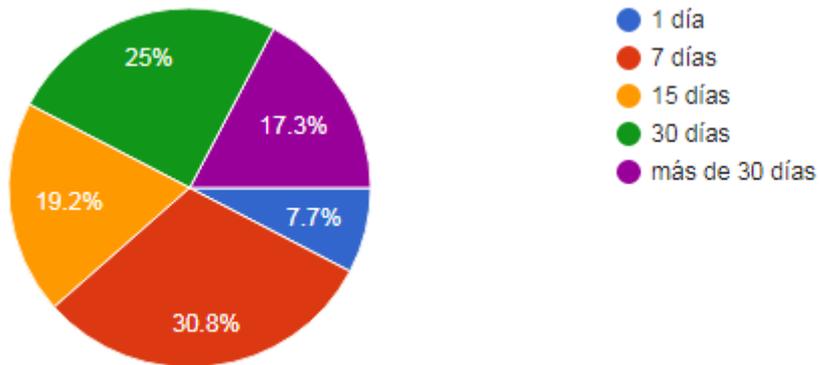
7. En caso de haber escogido la opción comprar coloque el nombre de su proveedor



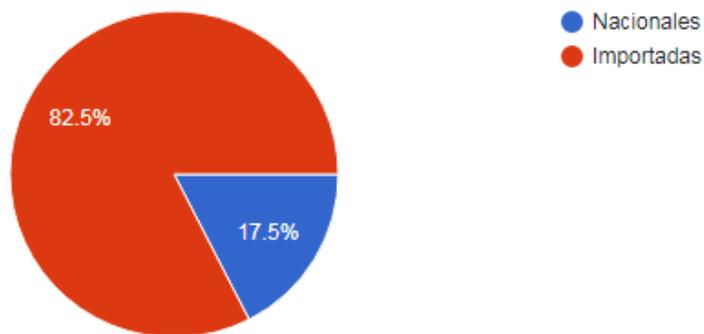
8. En caso de haber escogido la opción alquilar coloque el nombre del proveedor



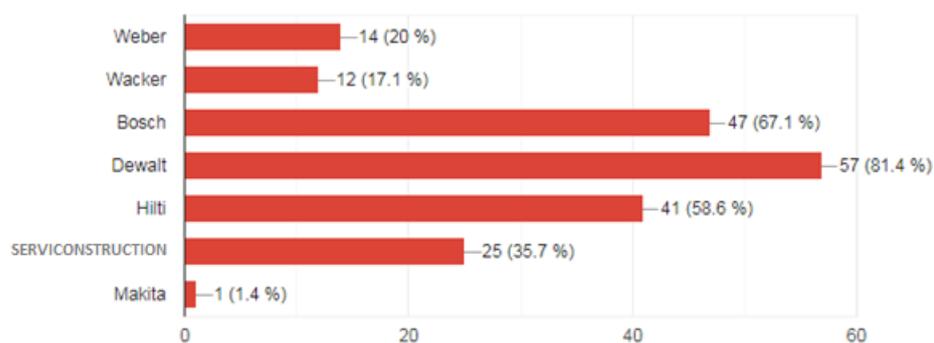
9. Si escogió la opción Alquiler, indique por cuánto tiempo alquila o alquilaría la maquinaria o equipo



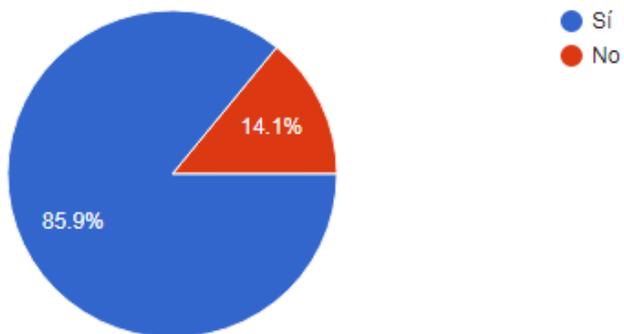
10. En caso de comprar maquinas o equipos prefiere marcas nacionales o importadas



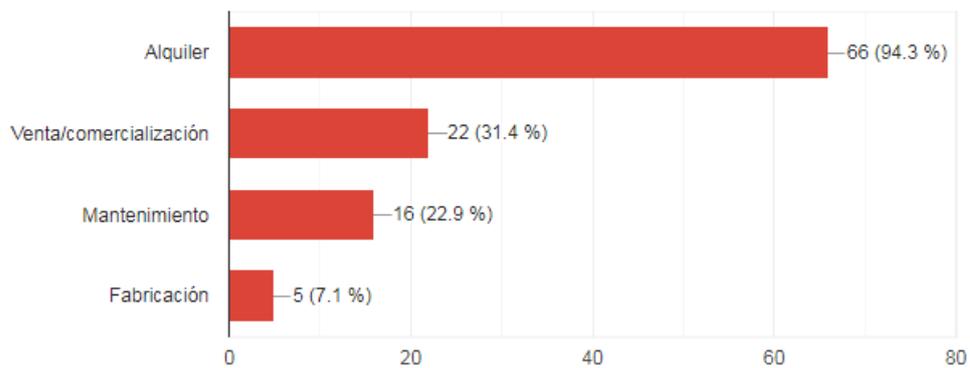
11. Seleccione 3 marcas de maquinaria o equipos con las que prefiera trabajar



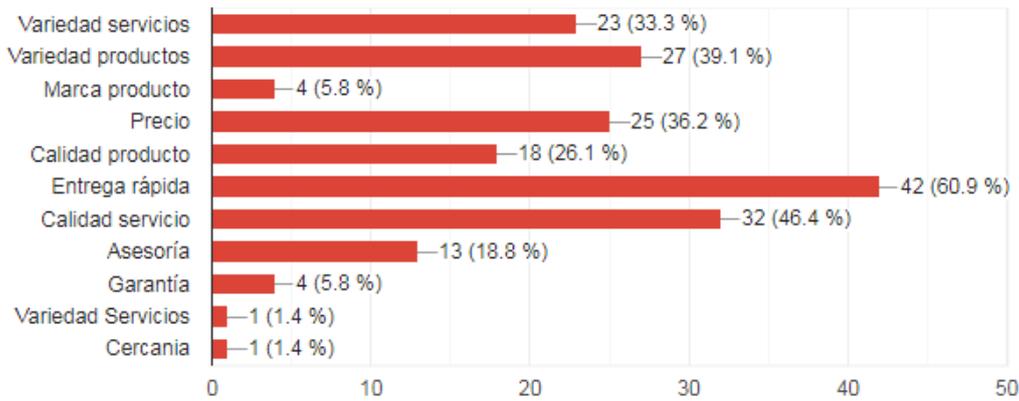
12. ¿Conoce usted los productos y servicios que ofrece la empresa SERVICONSTRUCTION?



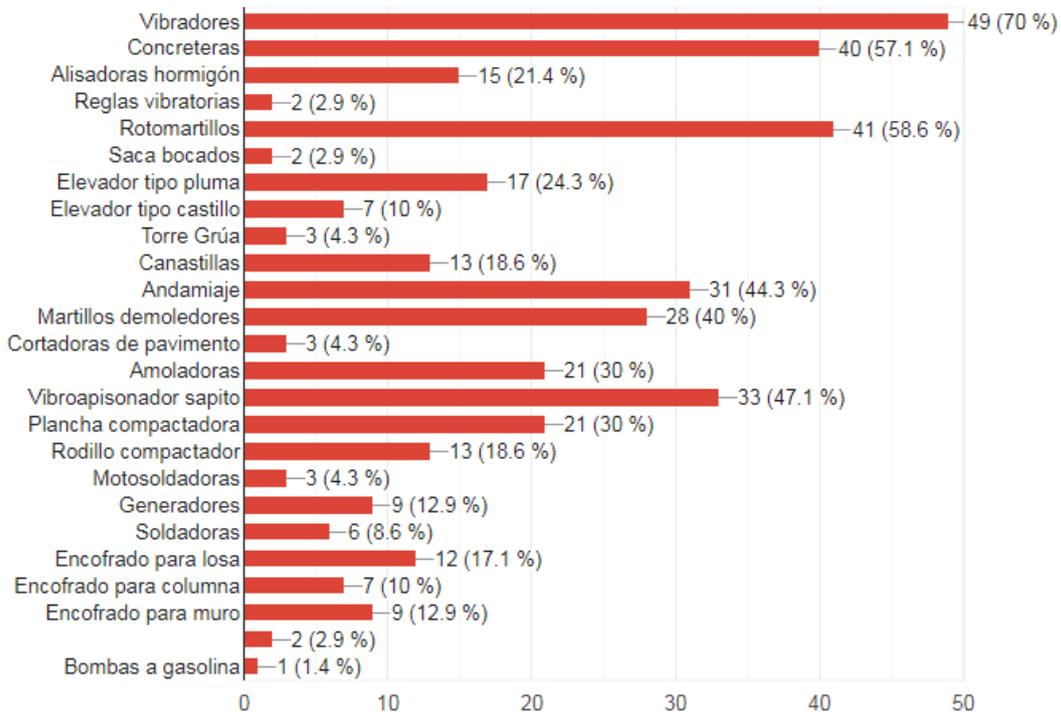
13. ¿Cuál de los servicios de SERVICONSTRUCTION, maquinaria y equipos para la construcción ha utilizado?



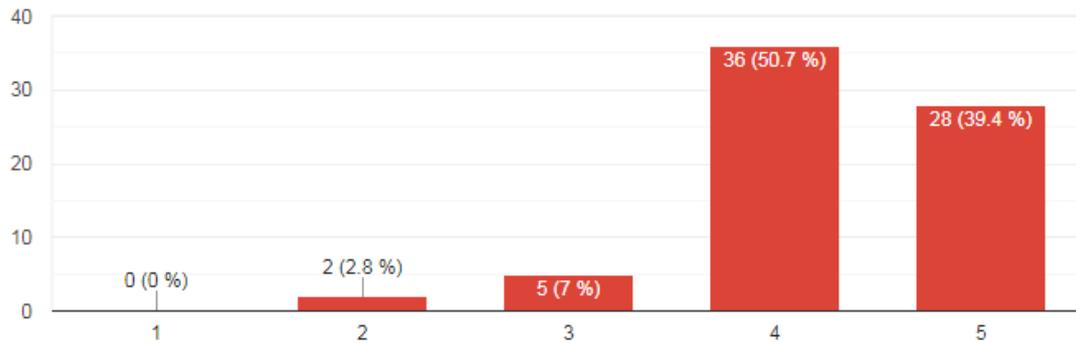
14. ¿Cuáles son los 3 principales atributos de SERVICONSTRUCTION que lo conducen a contratar sus servicios?



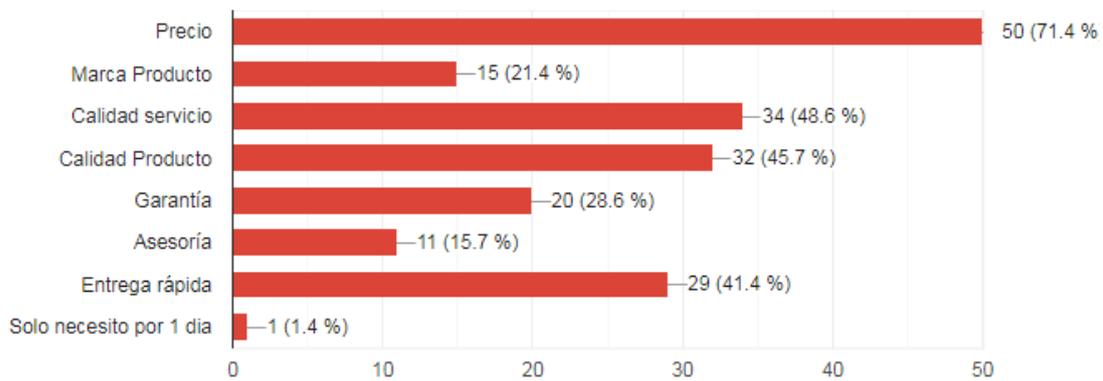
15. Marque las 6 principales maquinas/equipos que utiliza o utilizaría en el futuro para su actividad



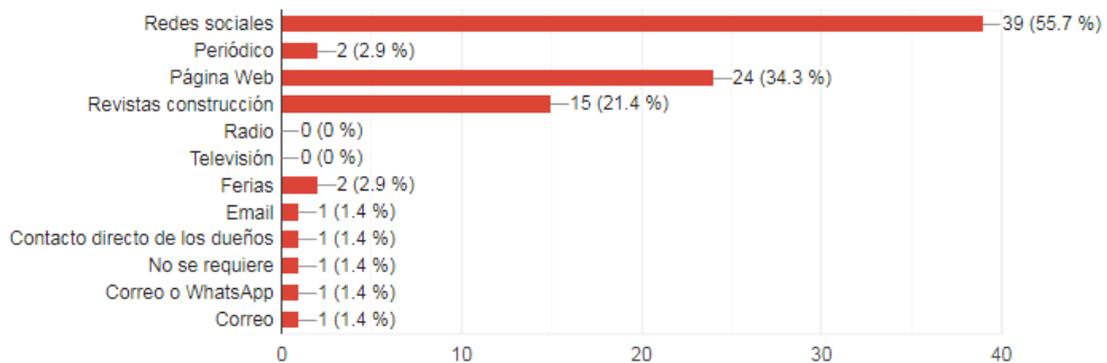
16. Del 1 al 5 siendo 1 el más bajo y 5 el más alto, califique la calidad del servicio obtenido en SERVICONSTRUCTION.



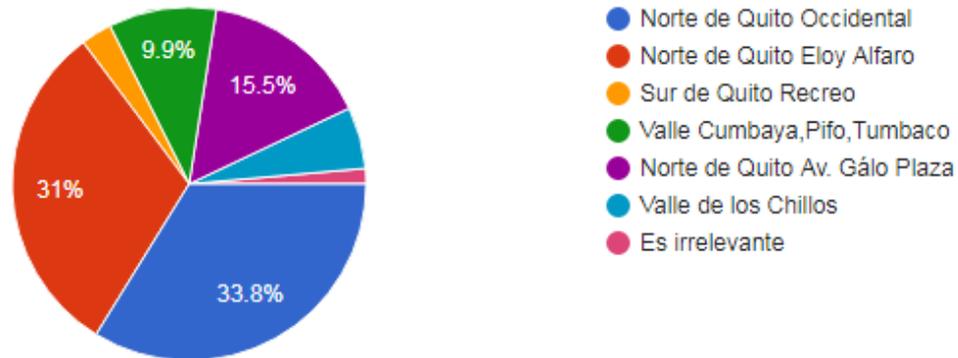
17. ¿Cuáles son las 3 principales características que le conducen a comprar o alquilar un producto?



18. ¿A través de que medio prefiere recibir publicidad de SERVICONSTRUCTION?



19. ¿Dónde desearía que se encuentren nuestras oficinas, taller o lugar de venta?



20. ¿Qué recomendaciones daría al equipo de SERVICONSTRUCTION para que los clientes tengan una experiencia integral del servicio?

- Antes de dejar, Ejemplo: una Canastilla de alquiler con sus accesorios verificar que sean los respectivos en vista que si no se hace seguimiento, puede existir un error, y por ende pérdidas de tiempo para los proyectos. Saludos, tendríamos que probar los equipos y el servicio
- Mejorar el servicio de alquiler
- Completar algunos servicios
- Entrega y retiro de equipos en obra incluido en el alquiler
- Mi recomendación sería la repites y la excelencia en el mantenimiento y arreglo de equipos.
- implementar medidas de seguridad en los equipos
- Alquiler de maquinaria vial
- Actualizar maquinaria con nueva tecnología
- Revisión completa del equipo antes de la entrega
- Un punto de venta más central

Mejora costos

Mas informacion de los servicios que prestan . Sucursales

Sin recomendación

Cumplir la palabra y flexibilidad en los precios

Ninguna todo está bien

Los operadores de equipos deben estar mas tiempo en la obra enseñando el manejo y operacion

Ninguna

Incluir productos marca Linde

Sigan como siempre buenos

Cuando sea pida cotizacion sea mas rapido el servicio y no se demore tanto en dar la cotizacion

Ajustar los precios con la competencia

El servicio prestado por ustedes es exelente

Mejorar rapidez de entrega de equipos en mantenimiento y mejorar atención al cliente, especialmente en oficina.

Dan un buen servicio, sigan adelante.

Verificar periódicamente si los equipos alquilados se encuentran en buenas condiciones u así se requiere algún equipo adicional. PROMOCIONES

Repotenciar las máquinas , son buenas pero el mantenimiento debe generarse continuamente

Brinden asesoría en el inicio de proyecto, sobre todo a ingenieros que están comenzando a hacer proyectos, con capacitaciones

No conozco exactamente todo lo que su empresa ofrece

A mi , me entregan un buen servicio

Más información de los productos a vender y alquilar

Ninguna, muchas gracias

Amabilidad en el trato , equipos sin fallas

Los precios bajos

Que sigan confiando en sus clientes

Mayor promoción - publicidad.

Dar promociones Ejm: por 4 días de alquiler el 5 gratis o algo así

Mas variedad de productos

Compasca si trabaja bien,no tengo ninguna observación, gracias

Anexo 2. Propuesta económica de publicidad en redes sociales

Presupuesto diario ⓘ

2,00 USD

El importe real gastado por día puede variar. ⓘ

6 - 39 clics estimados por día ⓘ

Duración ⓘ

3 días

7 días

14 días

Publicar este anuncio hasta el  22/4/2019

Gastarás un total de **\$28,00**. Este anuncio estará en circulación durante **14 días**, hasta el 21 abr 2019.

Anexo 3. Procedimiento constitución compañía en línea

- Ingreso al Sistema de Constitución Electrónica y Desmaterializada
- Registro de usuario
- Hacer la reserva de denominación
- Ingresar a la opción constituir una compañía / reservas para constitución electrónica
- Seleccione el nombre que utilizará la compañía a constituir y presione el botón de acción CONSTITUIR COMPAÑÍA
- Llenar la solicitud de constitución de compañías que contiene los siguientes campos: 1) Datos compañía, 2) Socios o accionistas, 3) Cuadro de suscripciones y pago de capital, 4) Representante Legales, 5) Datos Notaría, 6) Costos Trámite; y, 7)
- Iniciar trámite.
- Finalmente, usted recibirá un correo electrónico con la información del trámite y los valores que deberá cancelar en el Banco del Pacífico. Recuerde que el pago deberá realizarse dentro de los 30 días posteriores al inicio del trámite.
- Si en la revisión del trámite por parte del Notario no se encuentran observaciones, el Notario agendará una cita para que el usuario se

acerque a firmar la escritura de constitución y los nombramientos de los representantes legales.

Anexo 4. Requisitos puesta en marcha empresa

PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA		
CANT	DETALLE	V/UNIT
1	Constitución de la compañía	\$365.94
1	Elaboración de estatutos	\$100.00
1	Apertura de cuenta bancaria	\$800.00
1	Certificado de cumplimiento de obligaciones Superintendencia de Compañías	\$0
1	Obtener RUC	\$0
1	Inscripción de compañía en Registro Mercantil	\$25.00
1	Patente municipal	\$100.00
1	Inscripción nombramiento de Representante Legal en Registro Mercantil	\$25.00
1	Permiso de Bomberos	\$0
1	Licencia Única de Actividades Económicas	\$0
1	Honorarios abogado	100.00
TOTAL		\$1,515.00

Anexo 5. Detalle costos inversión tecnología, máquinas e insumos

TECNOLOGÍA			
CANT	CONCEPTO	V/UNIT	V/ TOTAL
1	Ampliar sistema ERP	\$500.00	\$500.00
TOTAL		\$500.00	\$500.00

MUEBLES, IMPLEMENTOS Y DECORACIÓN DEL LOCAL			
CANT	CONCEPTO	V/UNIT	V/ TOTAL
2	Escritorios para oficina	\$200.00	\$400.00
4	Sillas oficina	\$80.00	\$320.00
1	Decoración e imagen	\$5,500.00	\$5,500.00
2	Sillas tipo gerente	\$95.00	\$190.00
1	Archivador	\$130.00	\$130.00
2	Estantería	\$200.00	\$400.00
TOTAL		\$6,205.00	\$6,940.00

EQUIPOS Y MÁQUINAS			
CANT	CONCEPTO	V/UNIT	V/ TOTAL
1	Lector de ingreso de empleados	\$300.00	\$300.00
1	Torno CNC para piezas	\$15,000.00	\$15,000.00
1	Cortadora de sierra para metal automatica	\$5,000.00	\$5,000.00
1	Suelda MIG	\$5,000.00	\$5,000.00
1	Dobladora de Tool	\$12,000.00	\$12,000.00
1	Generador para planta	\$15,000.00	\$15,000.00
1	Herramientas para mantenimiento de equipos	\$1,000.00	\$1,000.00
1	Compresor industrial	\$3,000.00	\$3,000.00
1	Dobaldora de tubo	\$2,000.00	\$2,000.00
2	Juego de teléfonos (2 teléfonos)	\$80.00	\$160.00
3	Computadora	\$650.00	\$1,950.00
1	Impresora multifunción	\$120.00	\$120.00
2	Televisores	\$800.00	\$1,600.00
TOTAL		\$59,950.00	\$62,130.00

Anexo 6. Tabla de amortización crédito

TABLA DE AMORTIZACION				
DATOS:	SERVICONSTRUCTION			
PRESTAMO:	270,000.00			
PLAZO:	5 años			
TASA ANUAL:	9.33%	TASA MENSUAL:	0.78%	
PERIODOS	INTERES	PAGO MENSUAL	PAGO CAPITAL	SALDO INSOLUTO
0				\$270,000.00
1	\$2,013.75	\$5,598.21	\$3,584.46	\$266,415.54
2	\$1,987.02	\$5,598.21	\$3,611.19	\$262,804.35
3	\$1,960.08	\$5,598.21	\$3,638.12	\$259,166.23
4	\$1,932.95	\$5,598.21	\$3,665.26	\$255,500.97
5	\$1,905.61	\$5,598.21	\$3,692.59	\$251,808.38
6	\$1,878.07	\$5,598.21	\$3,720.14	\$248,088.24
7	\$1,850.32	\$5,598.21	\$3,747.88	\$244,340.36
8	\$1,822.37	\$5,598.21	\$3,775.83	\$240,564.53
9	\$1,794.21	\$5,598.21	\$3,804.00	\$236,760.53
10	\$1,765.84	\$5,598.21	\$3,832.37	\$232,928.16
11	\$1,737.26	\$5,598.21	\$3,860.95	\$229,067.21
12	\$1,708.46	\$5,598.21	\$3,889.75	\$225,177.47
13	\$1,679.45	\$5,598.21	\$3,918.76	\$221,258.71
14	\$1,650.22	\$5,598.21	\$3,947.99	\$217,310.72
15	\$1,620.78	\$5,598.21	\$3,977.43	\$213,333.29
16	\$1,591.11	\$5,598.21	\$4,007.10	\$209,326.20
17	\$1,561.22	\$5,598.21	\$4,036.98	\$205,289.22
18	\$1,531.12	\$5,598.21	\$4,067.09	\$201,222.12
19	\$1,500.78	\$5,598.21	\$4,097.42	\$197,124.70
20	\$1,470.22	\$5,598.21	\$4,127.98	\$192,996.72
21	\$1,439.43	\$5,598.21	\$4,158.77	\$188,837.94
22	\$1,408.42	\$5,598.21	\$4,189.79	\$184,648.15
23	\$1,377.17	\$5,598.21	\$4,221.04	\$180,427.11
24	\$1,345.69	\$5,598.21	\$4,252.52	\$176,174.59
25	\$1,313.97	\$5,598.21	\$4,284.24	\$167,574.17
26	\$1,282.02	\$5,598.21	\$4,316.19	\$163,225.78
27	\$1,249.82	\$5,598.21	\$4,348.38	\$158,844.97
28	\$1,217.39	\$5,598.21	\$4,380.81	\$154,431.48
29	\$1,184.72	\$5,598.21	\$4,413.49	\$149,985.08
30	\$1,151.80	\$5,598.21	\$4,446.40	\$145,505.51
31	\$1,118.64	\$5,598.21	\$4,479.57	\$140,992.53
32	\$1,085.23	\$5,598.21	\$4,512.98	\$136,445.90
33	\$1,051.57	\$5,598.21	\$4,546.64	\$131,865.35
34	\$1,017.66	\$5,598.21	\$4,580.55	\$127,250.64
35	\$983.50	\$5,598.21	\$4,614.71	\$122,601.51
36	\$949.08	\$5,598.21	\$4,649.13	\$117,917.71
37	\$914.40	\$5,598.21	\$4,683.80	\$113,198.97
38	\$879.47	\$5,598.21	\$4,718.74	\$108,445.04
39	\$844.28	\$5,598.21	\$4,753.93	\$103,655.65
40	\$808.82	\$5,598.21	\$4,789.39	\$98,830.54
41	\$773.10	\$5,598.21	\$4,825.11	\$93,969.45
42	\$737.11	\$5,598.21	\$4,861.10	\$89,072.10
43	\$700.86	\$5,598.21	\$4,897.35	\$84,138.22
44	\$664.33	\$5,598.21	\$4,933.88	\$79,167.55
45	\$627.53	\$5,598.21	\$4,970.68	\$74,159.80
46	\$590.46	\$5,598.21	\$5,007.75	\$69,114.70
47	\$553.11	\$5,598.21	\$5,045.10	\$64,031.97
48	\$515.48	\$5,598.21	\$5,082.73	\$58,911.34
49	\$477.57	\$5,598.21	\$5,120.63	\$53,752.51
50	\$439.38	\$5,598.21	\$5,158.83	\$48,555.21
51	\$400.90	\$5,598.21	\$5,197.30	\$43,319.15
52	\$362.14	\$5,598.21	\$5,236.07	\$38,044.03
53	\$323.09	\$5,598.21	\$5,275.12	\$32,729.57
54	\$283.75	\$5,598.21	\$5,314.46	\$27,375.47
55	\$244.11	\$5,598.21	\$5,354.10	\$21,981.44
56	\$204.18	\$5,598.21	\$5,394.03	\$16,547.18
57	\$163.94	\$5,598.21	\$5,434.26	\$11,072.39
58	\$123.41	\$5,598.21	\$5,474.79	\$5,556.76
59	\$82.58	\$5,598.21	\$5,515.62	\$0.00
60	\$41.44	\$5,598.21	\$5,556.76	

Anexo 7. Total Inversión inicial

TECNOLOGÍA			
CANT	CONCEPTO	V/UNIT	V/ TOTAL
1	Ampliar sistema ERP	\$500.00	\$500.00
TOTAL		\$500.00	\$500.00
MUEBLES, IMPLEMENTOS Y DECORACIÓN DEL LOCAL			
CANT	CONCEPTO	V/UNIT	V/ TOTAL
2	Escritorios para oficina	\$200.00	\$400.00
4	Sillas oficina	\$80.00	\$320.00
1	Decoración e imagen	\$5,500.00	\$5,500.00
2	Sillas tipo gerente	\$95.00	\$190.00
1	Archivador	\$130.00	\$130.00
2	Estantería	\$200.00	\$400.00
TOTAL		\$6,205.00	\$6,940.00
EQUIPOS Y MÁQUINAS			
CANT	CONCEPTO	V/UNIT	V/ TOTAL
1	Lector de ingreso de empleados	\$300.00	\$300.00
1	Torno CNC para piezas	\$15,000.00	\$15,000.00
1	Cortadora de sierra para metal automatica	\$5,000.00	\$5,000.00
1	Suelda MIG	\$5,000.00	\$5,000.00
1	Dobladora de Tool	\$12,000.00	\$12,000.00
1	Generador para planta	\$15,000.00	\$15,000.00
1	Herramientas para mantenimiento de equipos	\$1,000.00	\$1,000.00
1	Compresor industrial	\$3,000.00	\$3,000.00
1	Dobaldora de tubo	\$2,000.00	\$2,000.00
2	Juego de teléfonos (2 teléfonos)	\$80.00	\$160.00
3	Computadora	\$650.00	\$1,950.00
1	Impresora multifunción	\$120.00	\$120.00
2	Televisores	\$800.00	\$1,600.00
TOTAL		\$59,950.00	\$62,130.00
INVERSIÓN PUESTA EN MARCHA			
CANT	CONCEPTO	C. UNIT.	C. TOTAL
1	Constitución y legalización de la empresa	\$1,515.00	\$1,515.00
TOTAL		\$1,515.00	\$1,515.00
INVERSIÓN INFRAESTRUCTURA			
CANT	CONCEPTO	V/UNIT	V/ TOTAL
1	Terreno 1500 metros	\$200,000.00	\$200,000.00
1	Bodegas, oficinas, talleres, infraestructura	\$100,000.00	\$100,000.00
TOTAL		\$200,000.00	\$300,000.00
TOTAL DE LA INVERSIÓN			\$371,085.00

Anexo 8. Rol de pagos colaboradores

ROL DE PAGOS SERVICONSTRUCTION													
CARGO	Total empleados	INGRESOS						EGRESOS		SUELDO MENSUAL COLABORADOR	SUELDO ANUAL COLABORADOR	COSTO MENSUAL EMPLEADOR	COSTO ANUAL EMPLEADOR
		Sueldo	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Vacaciones	Fondos de Reserva mensual	Total ingresos	IESS 9,45%	IESS 11,15%				
Gerente General	1	\$1.300.00	\$108.33	\$32.74	\$650.00	\$108.29	\$2.199.36	\$122.85	\$144.95	\$2.076.51	\$25.059.22	\$2.344.31	\$28.131.75
Jefe de taller	1	\$1.200.00	\$100.00	\$32.58	\$600.00	\$99.96	\$2.032.54	\$113.40	\$133.80	\$1.919.14	\$23.162.24	\$2.166.34	\$25.996.06
Vendedor	1	\$450.00	\$37.50	\$32.42	\$225.00	\$37.49	\$782.40	\$42.53	\$50.18	\$739.88	\$8.948.45	\$832.58	\$9.990.93
Asistente contable	1	\$400.00	\$33.33	\$32.48	\$200.00	\$33.32	\$699.14	\$37.80	\$44.60	\$661.34	\$8.001.84	\$743.74	\$8.924.82
Asistente administrativo	1	\$400.00	\$33.33	\$32.58	\$200.00	\$33.32	\$699.23	\$37.80	\$44.60	\$661.43	\$8.003.09	\$743.83	\$8.925.98
Chofer	1	\$500.00	\$41.67	\$32.42	\$250.00	\$41.65	\$865.73	\$47.25	\$55.75	\$818.48	\$9.895.89	\$921.48	\$11.057.81
Tomero	1	\$500.00	\$41.67	\$32.42	\$250.00	\$41.65	\$865.73	\$47.25	\$55.75	\$818.48	\$9.895.89	\$921.48	\$11.057.81
Soldador	1	\$500.00	\$41.67	\$32.42	\$250.00	\$41.65	\$865.73	\$47.25	\$55.75	\$818.48	\$9.895.89	\$921.48	\$11.057.81
Operador	1	\$400.00	\$33.33	\$32.42	\$200.00	\$33.32	\$699.07	\$37.80	\$44.60	\$661.27	\$8.001.00	\$743.67	\$8.924.05
Mecanico 1	1	\$400.00	\$33.33	\$32.42	\$200.00	\$33.32	\$699.07	\$37.80	\$44.60	\$661.27	\$8.001.00	\$743.67	\$8.924.05
Mecanico 2	1	\$400.00	\$33.33	\$32.42	\$200.00	\$33.32	\$699.07	\$37.80	\$44.60	\$661.27	\$8.001.00	\$743.67	\$8.924.05
Jefe de bodega	1	\$400.00	\$33.33	\$32.48	\$200.00	\$33.32	\$699.14	\$37.80	\$44.60	\$661.34	\$8.001.84	\$743.74	\$8.924.82
TOTAL	12	\$6,850.00	\$570.83	\$389.78	\$3,425.00	\$570.61	\$11,806.22	\$647.33	\$763.78	\$11,158.90	\$134,867.36	\$12,570.00	\$150,839.94

