



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA  
GRUPO HERRERA**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de  
Ingeniero en Marketing

Profesor Guía  
Ing. Patricio Torres, MBA.

Autor  
Wilson Andrés Herrera Fuentes

Año  
2014

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Patricio Torres  
Ingeniero MBA  
C.I.: 171322241-0

### **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”.

---

Wilson Andrés Herrera Fuentes

C.I.: 171782976-4

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis padres Wilson y Flor por todas sus enseñanzas y consejos que comparten conmigo día a día, creyeron en mí y me apoyaron para que pueda seguir con mis metas, a mis hermanos Luis y Antonella por estar siempre junto a mí y compartir grandes momentos, a mi familia y amigos, por estar siempre pendientes y ayudarme en los momentos que los necesite, a todos ustedes gracias, por ser parte de este logro.

## **DEDICATORIA**

La vida está llena de duros momentos, de los cuales te levantas, aprendes y solo tomas lo bueno, por eso dedico esto a mis padres, personas luchadoras que me han enseñado a vivir la vida al máximo, a apreciar y disfrutar cada momento.

## RESUMEN

El siguiente plan de mejoramiento fue desarrollado con el objetivo de determinar la factibilidad financiera y comercial de la empresa constructora GRUPO HERRERA, ubicada en el Valle de los Chillos, la cual brinda servicios constructivos e inmobiliarios. La industria en la que se encuentra la empresa está en crecimiento y la competencia directa es bastante similar al ofrecer productos y servicios homogéneos, es por esto que se ha diseñado el Plan de Mejoramiento para que la empresa se aproveche de estos factores, lo cual le permita posicionarse de mejor manera en el mercado y de esta manera ser más competitiva, aplicando una administración estratégica y mejorando algunos de sus departamentos en los que está siendo deficiente.

El Plan de Marketing es uno de los puntos más fuertes al ser bastante agresivo, previo a esto se realizó una Investigación de mercados y un Diagnóstico Interno lo cual arrojó aspectos importantes que se desconocían, lo que permitió establecer nuevas estrategias buscando así diferenciarse de su competencia, de igual manera explotar las ventajas competitivas que la empresa tiene sobre sus competidores.

La inversión será compuesta por un 80% Préstamo y 20% capital propio, la mayor inversión se la realiza en la implementación del Plan de Marketing, con esto se cumplirá uno de los objetivos que es apalancarse ya que la empresa nunca antes había trabajado de esta manera perdiendo oportunidades de crecimiento. Financieramente el proyecto se encuentra proyectado a 5 años, la recuperación de la inversión se la estima dentro del cuarto año, con lo que se podría concluir que el proyecto es rentable.

## **ABSTRACT**

The next improvement plan was developed with the objective to determine the financial feasibility and commercial construction company GROUP HERRERA, located in the Valley of Los Chillos. The company needs to implement a strategic management and implement new strategies, which allow you to position yourself in a better way in the market and in this way be more competitive.

The industry in which the company is located in this growth, direct competition is fairly homogeneous, it is for this reason that it was determined the idea of implementing a Marketing Plan quite aggressive and exploit the competitive advantages that the company has on its competitors.

The investment will be a 80% loan and 20% own capital.

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES .....</b>	<b>1</b>
1.1	ANTECEDENTES .....	1
1.2	OBJETIVO GENERAL.....	1
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	1
<b>2</b>	<b>CAPITULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....</b>	<b>3</b>
2.1	CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL DE LA INDUSTRIA .....	3
2.2	TENDENCIAS .....	3
2.3	ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA .....	7
2.4	ANÁLISIS SITUACIONAL .....	8
2.4.1	Macro entorno.....	8
2.4.1.1	Político .....	8
2.4.1.2	Económico .....	10
2.4.1.3	Tecnológico.....	21
2.4.1.4	Social .....	22
2.4.2	Mesoentorno .....	23
2.4.2.1	Las 5 Fuerzas de Porter.....	23
2.4.3	Microentorno .....	27
2.4.3.1	Cadena de Valor .....	27
2.5	LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO .....	29
2.5.1	La Idea y el Modelo de Negocio.....	29
2.5.2	Estructura Legal de la Empresa.....	30
2.5.3	Misión, Visión y Objetivos .....	30
2.6	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL INTERNO .....	32
2.6.1	Auditoria Interna.....	32
2.6.2	Matrices EFI y EFE .....	37
2.6.3	Matriz de Cruce Estratégico.....	40
2.6.4	Síntesis Estratégica .....	41
2.6.5	Matriz IE.....	42
2.6.6	Matriz Gran Estrategia .....	42
2.6.7	Matriz de Perfil Competitivo .....	43
2.7	MATRIZ ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	44
2.8	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	45
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....</b>	<b>46</b>
3.1	DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO .....	46
3.2	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	46
3.2.1	Problema gerencial .....	46
3.2.2	Problema de investigación de mercados .....	46

3.3	OBJETIVOS; HIPÓTESIS; PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	46
3.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	47
3.4.1	Técnica descriptiva cualitativa .....	47
3.4.1.1	Grupos Focales .....	47
3.4.1.2	Entrevista .....	48
3.4.2	Técnica de investigación cuantitativa.....	49
3.4.2.1	Encuestas .....	49
<b>4</b>	<b>CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>61</b>
4.1	OBJETIVOS .....	61
4.1.1	Objetivo General .....	61
4.1.2	Objetivos Específicos.....	61
4.2	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING .....	61
4.2.1	Mercado Objetivo.....	62
4.2.2	Diferenciación .....	63
4.2.3	Estrategia de mercado objetivo.....	63
4.3	MIX MARKETING.....	64
4.3.1	Precio.....	64
4.3.2	Tácticas de Ventas .....	65
4.3.3	Servicio .....	66
4.3.4	Plaza.....	67
4.3.5	Canal de Distribución.....	67
4.3.6	Promoción y publicidad.....	68
4.4	MANUAL DE IMAGEN CORPORATIVA .....	70
4.4.1	Construcción de Marca .....	71
4.4.2	Marca.....	72
4.4.3	Reducción mínima .....	73
4.4.4	Geometrización.....	74
4.4.5	Colores Corporativos .....	74
4.4.6	Versiones de cromática .....	75
4.4.7	Uso de color.....	76
4.4.8	Tipografía.....	77
4.4.9	Prohibiciones .....	78
4.4.10	Uso de piezas Gráficas.....	79
4.4.11	Papelería .....	81
4.5	RELANZAMIENTO DE MARCA .....	84
4.5.1	Objetivos Generales .....	84
4.5.2	Plan de acción .....	85
<b>5</b>	<b>CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>100</b>
5.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	100
5.2	CICLO DE OPERACIONES .....	100
5.2.1	Flujograma de Procesos .....	102
5.2.2	Diagrama de Gantt.....	105

<b>6</b>	<b>CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL.....</b>	<b>106</b>
6.1	ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	106
6.2	MANUAL DE PERFILES Y CARGOS .....	106
6.3	MANUAL POLÍTICAS DE EMPLEO .....	112
6.3.1	Horarios .....	113
6.3.2	Restricciones .....	113
6.3.3	Beneficios .....	113
6.4	ROL DE PAGOS .....	114
6.5	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS .....	116
<b>7</b>	<b>CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL.....</b>	<b>117</b>
7.1	LISTA DE ACTIVIDADES.....	117
7.2	DIAGRAMA DE GANTT .....	118
7.3	RIESGOS, IMPREVISTOS Y ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIAS.....	119
<b>8</b>	<b>CAPÍTULO VIII: RIESGOS Y SUPUESTOS UTILIZADOS.....</b>	<b>120</b>
8.1	CRITERIOS UTILIZADOS Y SUPUESTO.....	120
<b>9</b>	<b>CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>122</b>
9.1	METODOLOGÍA DE VALORACIÓN .....	122
9.2	INVERSIÓN INICIAL .....	122
9.3	FUENTES DE INGRESOS.....	123
9.4	COSTOS Y GASTOS.....	125
9.5	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO .....	126
9.6	ESTADO DE RESULTADOS (P Y G).....	127
9.7	BALANCE GENERAL.....	128
9.8	FLUJO DE EFECTIVO .....	128
9.9	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	128
9.10	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	129
9.11	INDICADORES FINANCIEROS .....	130
9.11.1	Liquidez .....	130
9.12	RENTABILIDAD .....	131
9.13	DESEMPEÑO .....	132
9.14	ENDEUDAMIENTO .....	132
9.15	COBERTURA.....	133
9.16	VALORACIÓN.....	134
9.17	COSTO DE OPORTUNIDAD .....	135
<b>10</b>	<b>CAPÍTULO X: PROPUESTA DEL NEGOCIO.....</b>	<b>136</b>
10.1	FINANCIAMIENTO.....	136
10.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA.....	136

10.3	ACTIVOS FIJOS E INTANGIBLES.....	136
10.4	TIR y VAN .....	137
<b>11</b>	<b>CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>138</b>
11.1	CONCLUSIONES.....	138
11.2	RECOMENDACIONES .....	139
	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>141</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>143</b>

# **1 CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES**

## **1.1 ANTECEDENTES**

La empresa constructora GRUPO HERRERA se encuentra en el mercado desde hace 25 años, ofreciendo servicios constructivos e inmobiliarios principalmente en el sector del Valle de los Chillos, tanto en el sector público como privado, durante este tiempo ha logrado mantenerse en el mercado creciendo en infraestructura, mas no de manera administrativa ya que se sigue manejando de manera informal, lo que no la ha permitido ponerse a la altura de los requerimientos que hoy en día el mercado demanda y crecer acorde a la industria, peor aún diferenciarse de su competencia.

El Valle de los Chillos ha tenido un crecimiento acelerado en los últimos años en cuanto al tema inmobiliario (Ekosnegocios, 2012), debido a que la mayoría de las personas han optado emigrar a este sector por su tranquilidad y espacios verdes que esta les ofrece, lo que ha generado una reactivación económica, generando mayores plazas de empleo, mayor comercialización de productos constructivos y obligando a los Municipios cantonales a crear soluciones inmediatas para brindar una mejor calidad de vida a sus habitantes.

## **1.2 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan de mejoramiento para la empresa constructora GRUPO HERRERA, el con el fin de implementar nuevas estrategias tanto administrativas como de marketing, las cuales le permitan ser más competitiva y tener un mejor posicionamiento en el mercado.

## **1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer los factores del entorno que puedan influir directamente en el desarrollo del negocio.

- Determinar los gustos y preferencias de los consumidores.
- Analizar la competencia directa de la empresa.
- Elaborar un Plan de Marketing en el que se cuente con estrategias que le permitan a la empresa un mejor posicionamiento y ser más competitiva.
- Determinar la viabilidad financiera del plan de mejora.

## **2 CAPITULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS**

Comprende el análisis de la industria y tendencias en la que se encuentra la empresa.

### **2.1 CLASIFICACIÓN INTERNACIONAL DE LA INDUSTRIA**

De acuerdo con la Clasificación Industrial Uniforme (CIIU-4), el plan de negocios se encuentra:

- Sección F
- Construcción
- 41 Construcción de edificios
- 4100 Construcción de edificios

### **2.2 TENDENCIAS**

El sector de la construcción es muy importante para el desarrollo de la economía, no solo en el Ecuador sino en cualquier país del mundo, ya que este aporta al cumplimiento de necesidades básicas del ser humano, como es la vivienda y el empleo. Se dice que este sector es un claro indicador de la situación económica de un país, ya que cuando el país entra en crisis, este sector es uno de los primeros en sentirlo.

Este sector se ha recuperado notablemente en los últimos años, no solo en el Ecuador, sino a nivel Latinoamericano debido a la subida de los precios del petróleo. La construcción ha impulsado la actividad económica, creando un mercado muy dinámico, puesto que motiva a compradores, inversionistas y constructores a seguir invirtiendo en este sector.

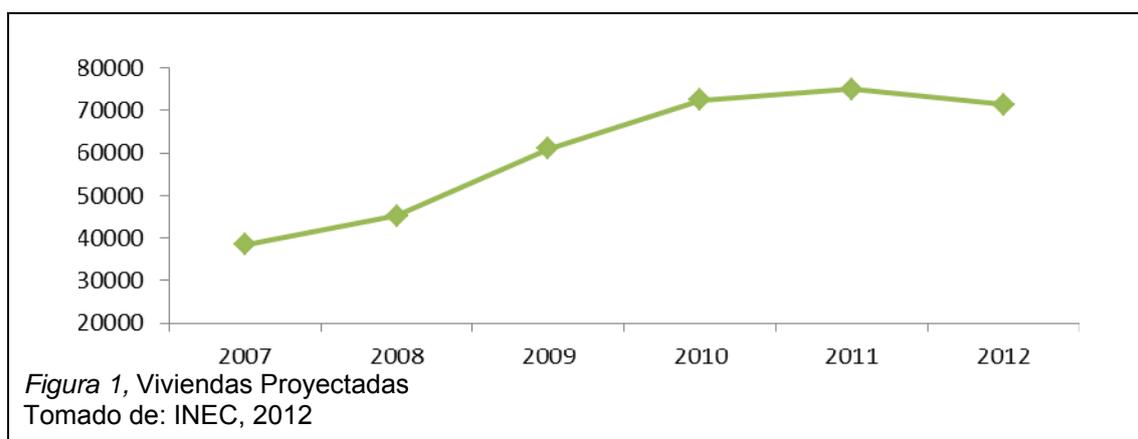
**Tabla 1. Encuesta de Edificaciones (Permisos de construcción)**

SERIE HISTÓRICA 2007 - 2012				
AÑOS	TOTAL DE PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN	CONSTRUCCIONES RESIDENCIALES	CONSTRUCCIONES NO RESIDENCIALES	VIVIENDAS PROYECTADAS
2007	34787	31801	2986	38480
2008	33722	31634	2088	45310
2009	38835	35057	2483	61069
2010	39657	35145	2462	72409
2011	42042	38517	2264	75004
2012	43030	39372	3659	71465

Tomado de: INEC, 2012

Un claro indicador del crecimiento de este sector en Ecuador es el número de permisos de construcción que se detallan en la tabla 1, nos presenta una tendencia creciente, con una promedio anual de crecimiento del 5%, esta tendencia nos indica que la construcción de vivienda nueva continuara y que es el mercado más atractivo.

Hay que tomar en cuenta que este sector, al igual que otros, se enfrentaron a duras etapas, una, a finales de los 90, con el feriado bancario, y otra a partir del 2008 con la crisis financiera internacional.



A partir de estas etapas el crecimiento se ha dado gracias a la apertura de créditos hipotecarios y los fideicomisos para constructores. Para lograr esto se

tuvieron que realizar cambios, como reducir las tasas de interés y que las entidades tengan mayor disponibilidad de recursos para los créditos hipotecarios, con estos cambios el sector pudo consolidarse nuevamente, retomando así la confianza tanto de compradores como de constructores para invertir en él. Para el 2012 el índice de confianza empresarial (ICE) de la construcción se ubicó en 9,4% sobre su tendencia de crecimiento (BCE, 2012), lo cual nos da una pauta de que la gente ha ido retomando la confianza sobre las empresas.

De igual manera el sector inmobiliario tuvo un gran crecimiento, ya que este tiene relación directa con el de la construcción, en este sector el monto de créditos para vivienda en el 2010 fue de USD 1097 millones y mientras que para el 2011 la cifra llegó a USD 1190 millones, con un crecimiento de 8,5%.

Otro dato muy importante es el déficit habitacional cualitativo que existe en el país, Cifras del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (Miduvi) muestran que el déficit de viviendas nuevas en el 2006 era de 23,3% y en 2010 fue de 19,3%. (Andes, 2011)

**Tabla 2. Déficit de Vivienda**

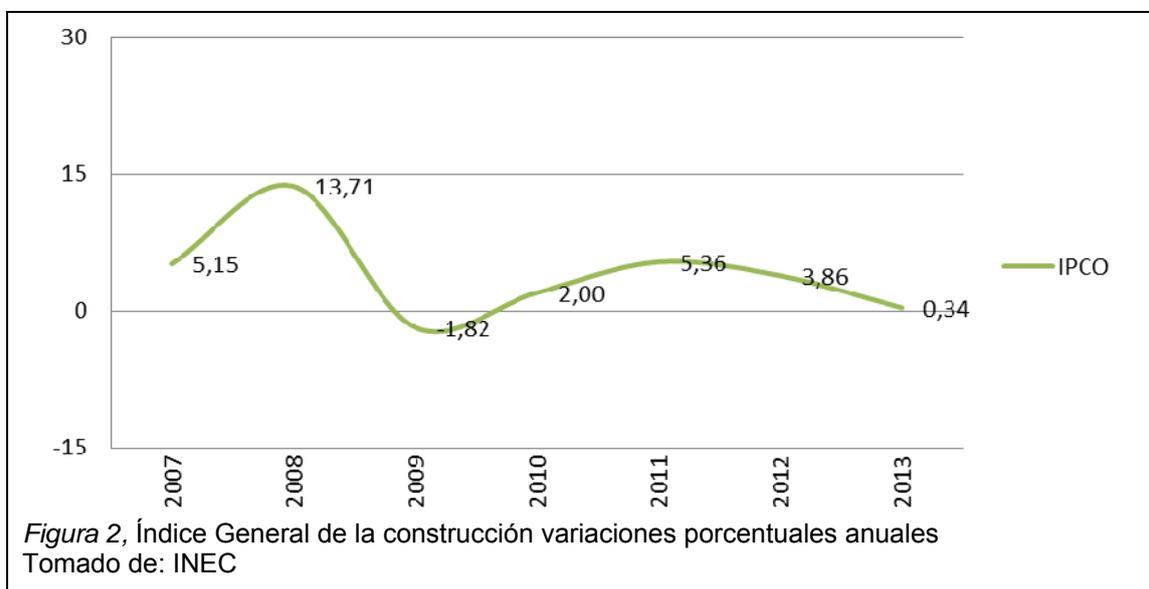
<b>TENDENCIA DE VIVIENDA 2010</b>	<b>Hogares</b>	<b>%</b>
<b>Arrendada</b>	816664	21.4%
<b>Prestada o cedida (no pagada)</b>	489213	12.8%
<b>Por Servicios</b>	59145	1.6%
<b>Anticresis</b>	7470	0.2%
<b>TOTAL</b>	<b>1372492</b>	<b>36.0%</b>

Tomado de: INEC

Sobre una burbuja inmobiliaria es todavía muy prematuro hablar de que se pudiera dar, sin embargo hay varios parámetros que se deberían controlar y así tomar medidas preventivas, como controlar la subida injustificada en los precios de los terrenos, así como controlar sería el de los créditos hipotecarios, ya que

esto podría ser muy peligroso si se diera el caso que las personas no pudieran cubrir las cuotas de los préstamos.

Dentro de la construcción un componente muy importante son los materiales de construcción, los precios de estos han sufrido un alza en los últimos años, principalmente el cemento, el hierro y el bloque, lo cual ha afectado al precio final de las viviendas. Por otra parte el precio final del metro cuadrado (m<sup>2</sup>) de construcción también depende de la ubicación, el tamaño y el tipo de acabados que el bien inmueble tenga.



Después de lo analizado concluimos que la industria de la construcción es bastante atractiva, ya que se encuentra en pleno crecimiento, si bien es cierto el déficit habitacional ha bajado, pero sigue existiendo un alto porcentaje, lo cual nos indica que es posible realizar nuevos proyectos inmobiliarios, más aun cuando existe gran apertura a los créditos, alentando a las personas a invertir en una nueva vivienda ya que esta es una necesidad básica del ser humano.

## 2.3 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

Estas son las principales constructoras inmobiliarias que cuentan con una gran trayectoria en el país:

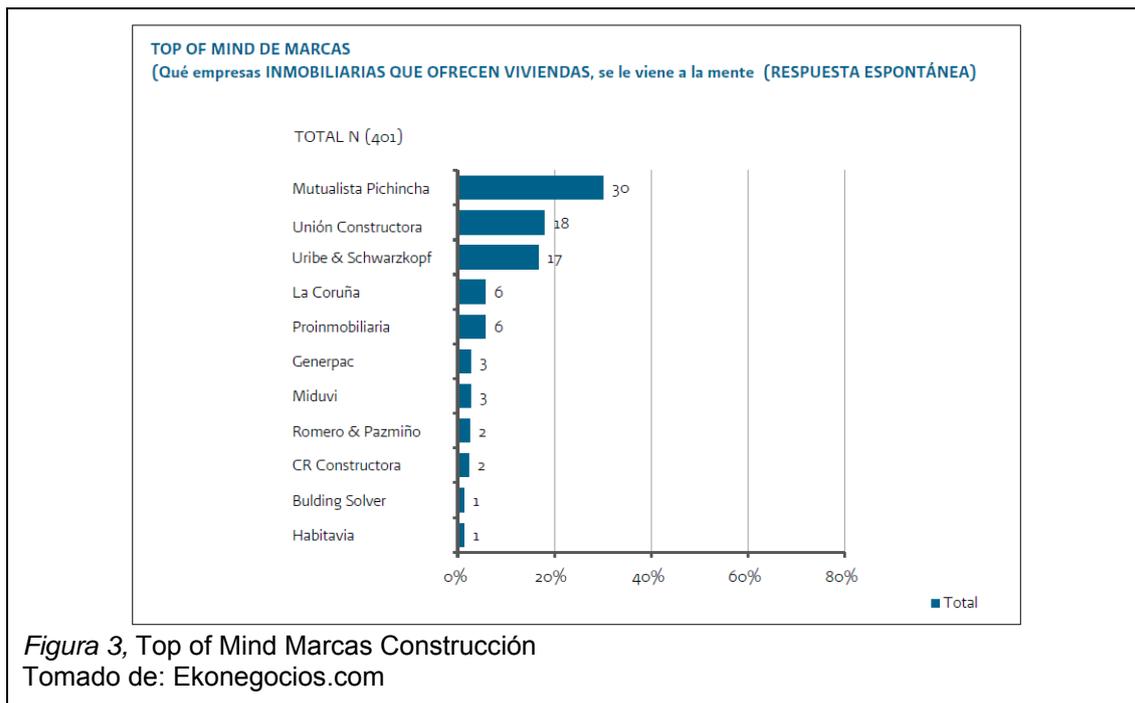
**Tabla 3. Principales Constructoras**

Arama Y Rivadeneira Icaza Constructores	Inmosolución	RFS Constructora
Conbaquerizo Cía. Ltda.	Life Design Group Constructores	Romero & Pazmiño
Constructora Valero S.A.	Macconstrucciones S.A.	Unión Constructora
Cr Constructora	Mutualista Pichincha	Uribe & Schwarzkopf
Etinar	Nicanor Larrea & Asociados Cía. Ltda.	Vainco Constructores Hipotecarios
Inmomariuxi	Pronobis	

Tomado de: <http://www.libroinmobiliario.com/inmobiliario/listaEmpresas.aspx>

La industria de la construcción cuenta con varios oferentes, la mayor parte de ellos realizan proyectos en las ciudades de Quito y Guayaquil, las características de los diferentes proyectos son bastante similares en cada uno de los diferentes estratos sociales, es por eso que hoy en día el sector es mucho más competitivo.

Aplicando el índice de Herfindahl Hirschman (HHI), el cual se utiliza para medir la concentración de mercado, se puede decir que este sector tiene un mercado desconcentrado. (Luis Horna, 2011), con lo cual se puede decir que no existe monopolio en este mercado.



En esta figura podemos ver como si existe una gran brecha entre las principales constructoras del Ecuador, donde la primera empresa en la mente de los consumidores es Mutualista Pichincha con un 30.2%, cabe recalcar que el que le sigue es Unión Constructora, empresa que tuvo varias demandas por incumplimiento en varios de los proyectos y que tuvo que salir del mercado.

## 2.4 ANÁLISIS SITUACIONAL

### 2.4.1 Macro entorno

#### 2.4.1.1 Político

Este factor influye directamente sobre todas las industrias, ya que está compuesto de leyes, organismos del gobierno y de control, los cuales limitan las actividades de las empresas.

En el Ecuador el gobierno implementó una política estatal de oferta crediticia a tasas bajas lo cual ha sido fundamental para que el sector de la construcción tenga esta reactivación, en el 2009 el Gobierno dispuso de los fondos de la

Reserva de Libre Disponibilidad perteneciente al Banco Central, con lo cual se llegó a entregar \$ 600 millones de dólares para este sector, que se lo utilizó para otorgar créditos a constructores y compradores.

Un gran actor que dinamizó la banca fue el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Biess), quien otorga el 40% de los créditos frente al sistema financiero, para el 2012 colocó \$900 millones para créditos, esta entidad financia viviendas cuyo precio esté entre \$15.000 y \$50.000 dólares.

También el gobierno nacional ha establecido políticas de incentivo para la vivienda, incrementando el bono para vivienda de \$1800 a \$3600 en el 2007 y en el 2008 a \$5000.

En el 2011 se aprobó la Ley Orgánica de Regulación y Control del poder de Mercado, también conocida como Ley Antimonopolio, la cual tiene como objetivo evitar la concentración de poder en el mercado, ya que el 44% de 400 sectores de la economía se encuentran altamente concentrados y el 15% de ellos lo son de forma moderada. (Guale, 2013)

El panorama para la inversión extranjera no ha sido del todo claro, ya que el gobierno también ha impuesto otras políticas como la ley antimonopolio, la restricción a las importaciones, incremento a los impuestos, y sobre todo su clara alianza con países de extrema izquierda, generando un ambiente de incertidumbre.

Ecuador está entre los países más riesgosos para hacer negocios (La Hora, 2012), esto debido a que tenemos una gran dependencia al precio del petróleo, el índice Riesgo País, el cual se encuentra actualmente en 677.

En el Ecuador el sector de la construcción se debe regir legalmente a La Norma Ecuatoriana de la Construcción (NEC), la cual tiene como objetivo especificar los requisitos mínimos para el Diseño, Construcción y Rehabilitación

de estructuras de edificaciones (IEC, 2012), la cual a la vez forma parte de las Normas del Hábitat y Vivienda del Ministerio de Urbanismo y Vivienda del Ecuador, la cual es aplicada obligatoriamente a nivel nacional.

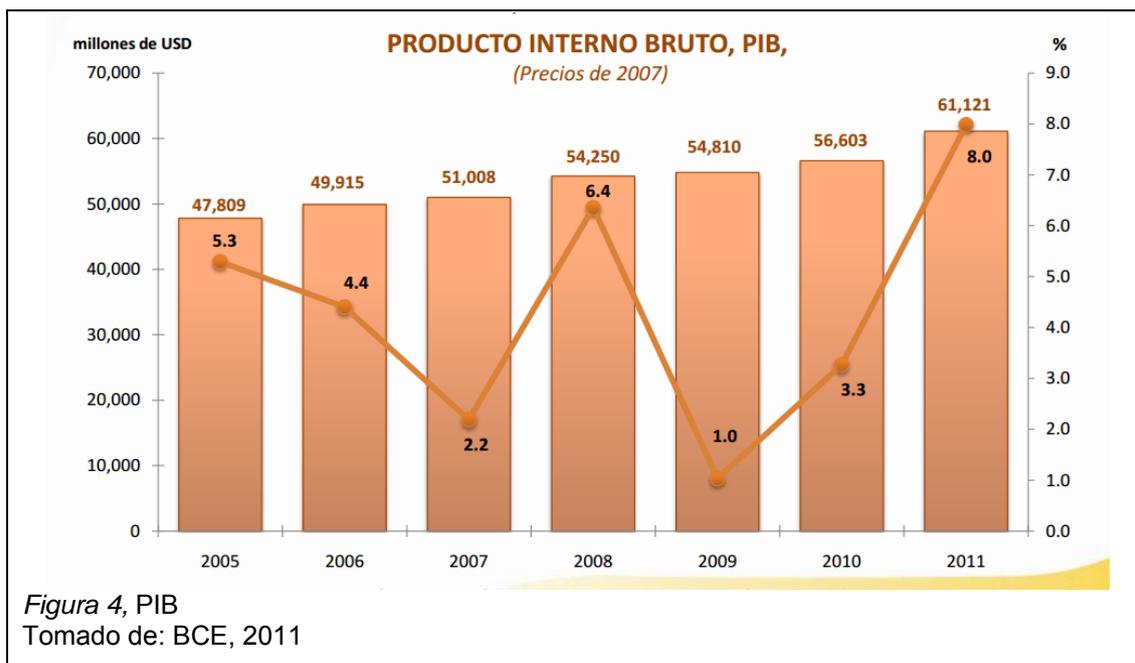
El Gobierno debe brindar mayor seguridad jurídica y económica para los inversionistas, el sector de la construcción se presenta como una oportunidad para incrementar los niveles de inversión, pues es bastante atractiva la forma en que está creciendo. También se debería implementar una ley la cual regule y controle a las diferentes inmobiliarias y constructoras, esto debido a los últimos acontecimientos ocurridos en nuestro país, de demandas por estafa, estos hechos perjudican directamente al sector, ya que producen desconfianza en las personas.

#### **2.4.1.2 Económico**

La economía mundial se ve afectada por la globalización y la competitividad, donde los países industrializados superan de mejor manera estos problemas, Ecuador al ser considerado un país del tercer mundo aun presenta dificultades para poder superar estos obstáculos.

El indicador más amplio de la producción total de una economía es el producto interno bruto (PIB), que mide el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales que produce un país en un año. (Mochon, 2006)

La economía internacional y nacional se vio afectada durante el periodo 2008-2009, debido a la crisis económica que se originó en los Estados Unidos, afectando directamente a los diferentes sectores del Ecuador.

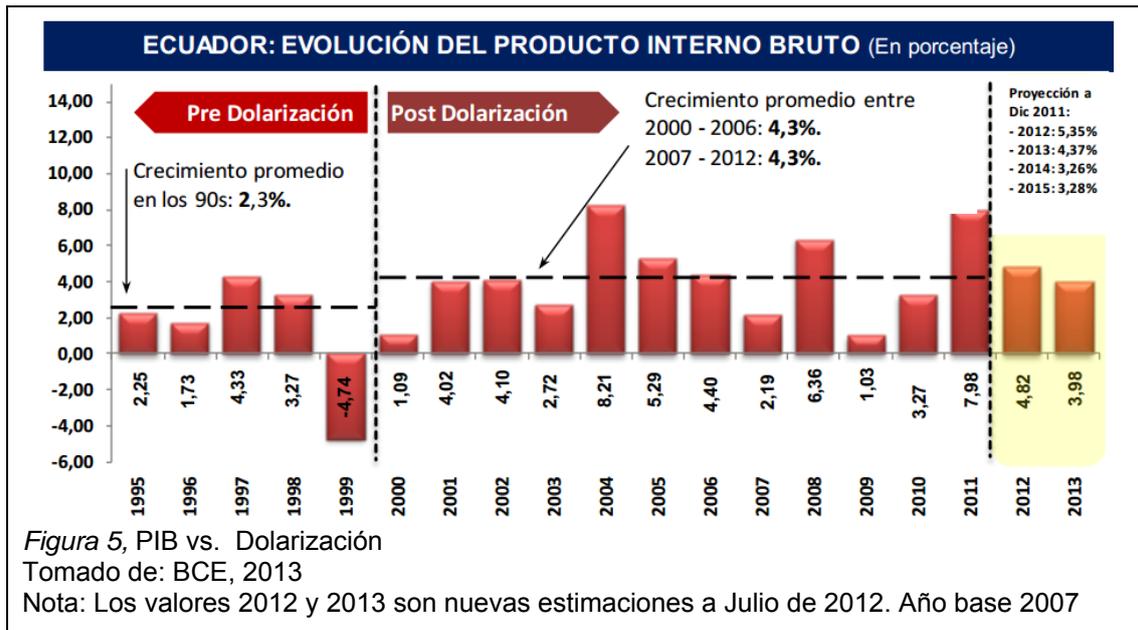


Como podemos observar en la figura, el PIB del Ecuador fue bastante variable en estos años, en el 2008 tiene un repunte importante gracias a que en ese año el precio del petróleo se incrementó abruptamente, en 2009 tiene una baja importante debido a la crisis mundial, de ahí en adelante la tendencia ha sido positiva, gracias a la baja volatilidad que ha tenido el precio del petróleo y a una evidente alza en los niveles de producción del mismo.

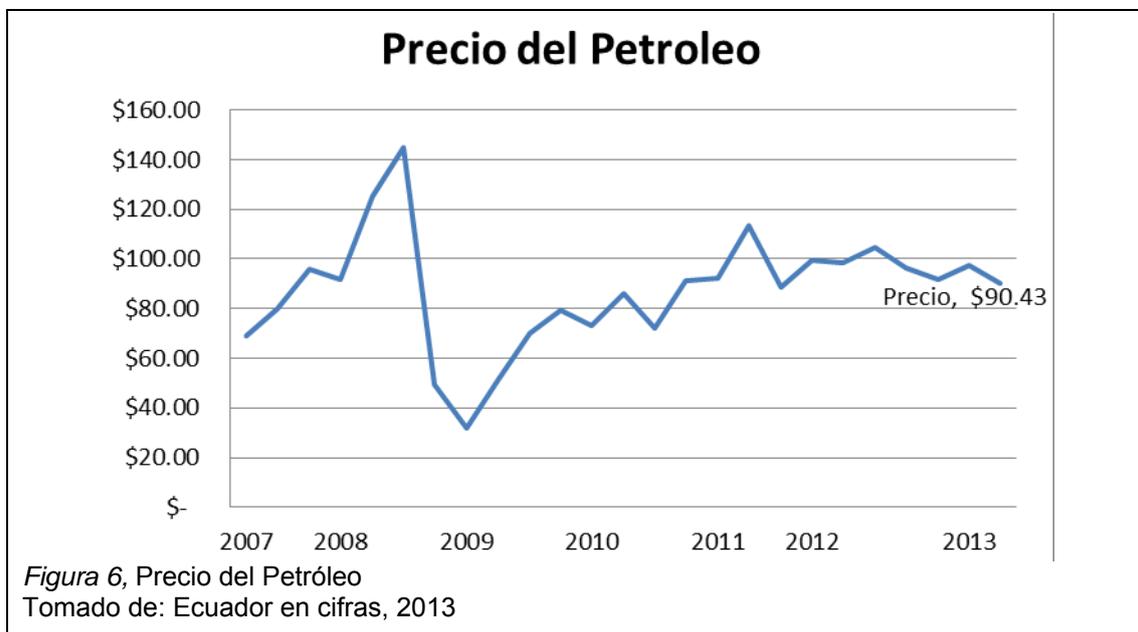
El año 2011 fue el año de mayor crecimiento económico, el PIB del 2011 en relación al del 2010 creció en 7.98%, este crecimiento se dio principalmente gracias al sector de la construcción el cual tuvo un crecimiento del 21.56%. (Barrezueta, 2013)

Actualmente según datos del Banco Central del Ecuador (BCE) el PIB real es de \$64.186 millones de dólares, lo que significa un crecimiento del 5%.

En la figura podemos observar un análisis de como la dolarización estabilizó nuestra economía, antes del cambio de moneda el crecimiento promedio era del 2.3%, a partir de ahí el crecimiento promedio subió a 4.3%.



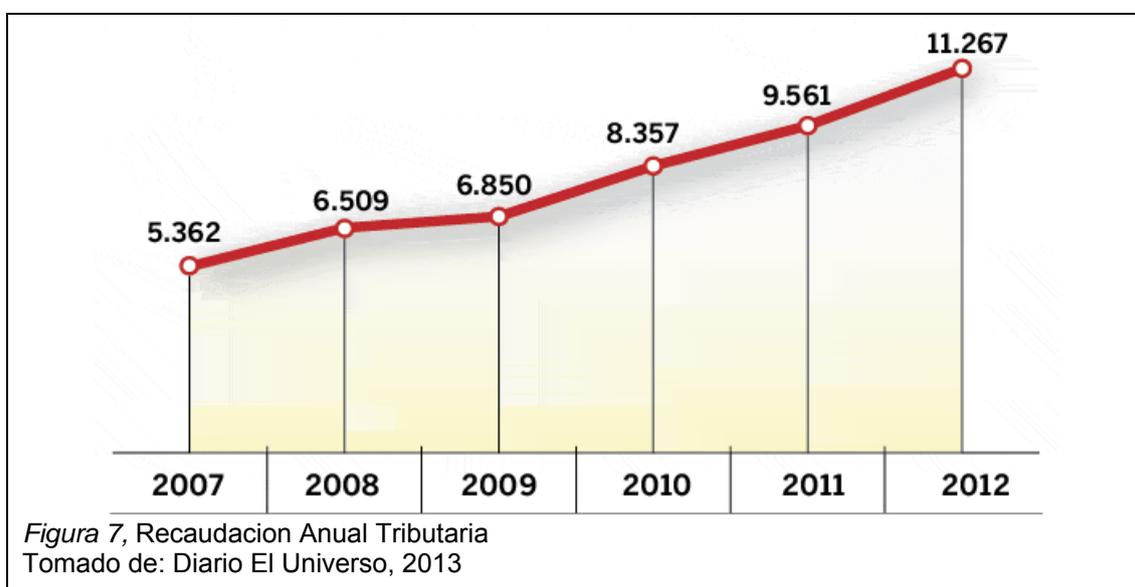
Los recursos provenientes de la actividad petrolera y el buen precio de este, así como el incremento en la recaudación de impuestos ha permitido que el estado inyecte liquidez en el sistema.



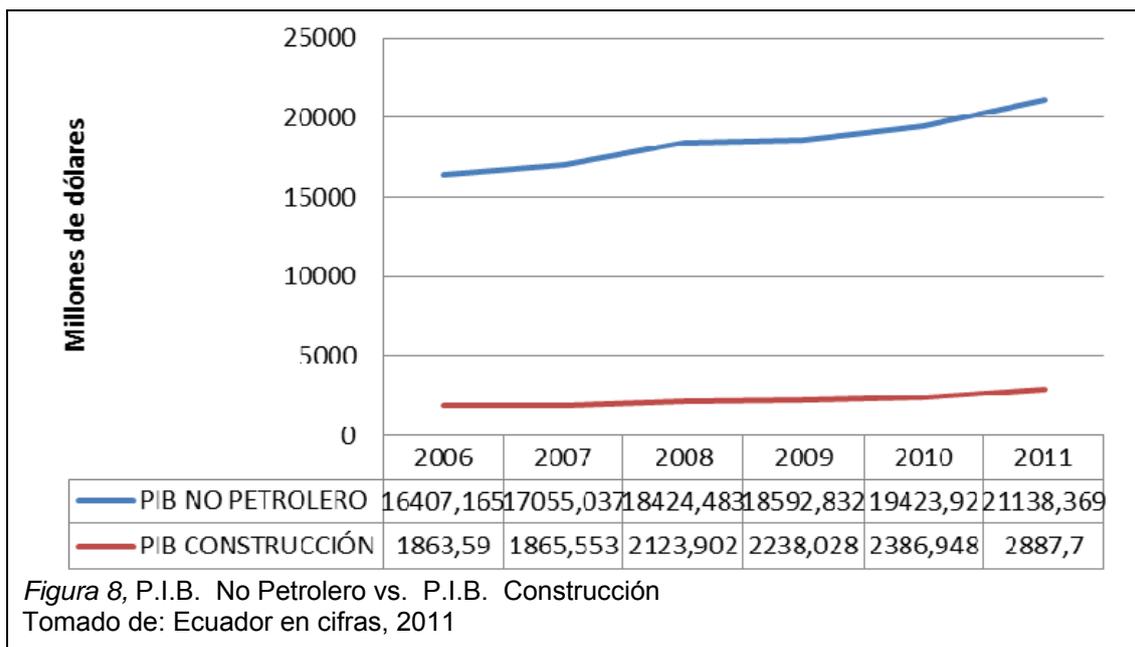
En los últimos años el alza en el nivel de precios del petróleo ha sido estrepitosa, alcanzando cifras históricas, en el 2008 el precio de barril de petróleo llegó a su pico más alto, el cual fue de \$145 dólares, para el 2009

existió una caída en el precio, bajando drásticamente a \$31.41 debido a la crisis internacional, a partir de esta baja el comportamiento ha sido más estable, actualmente el precio del barril se encuentra en \$88.71 dólares.

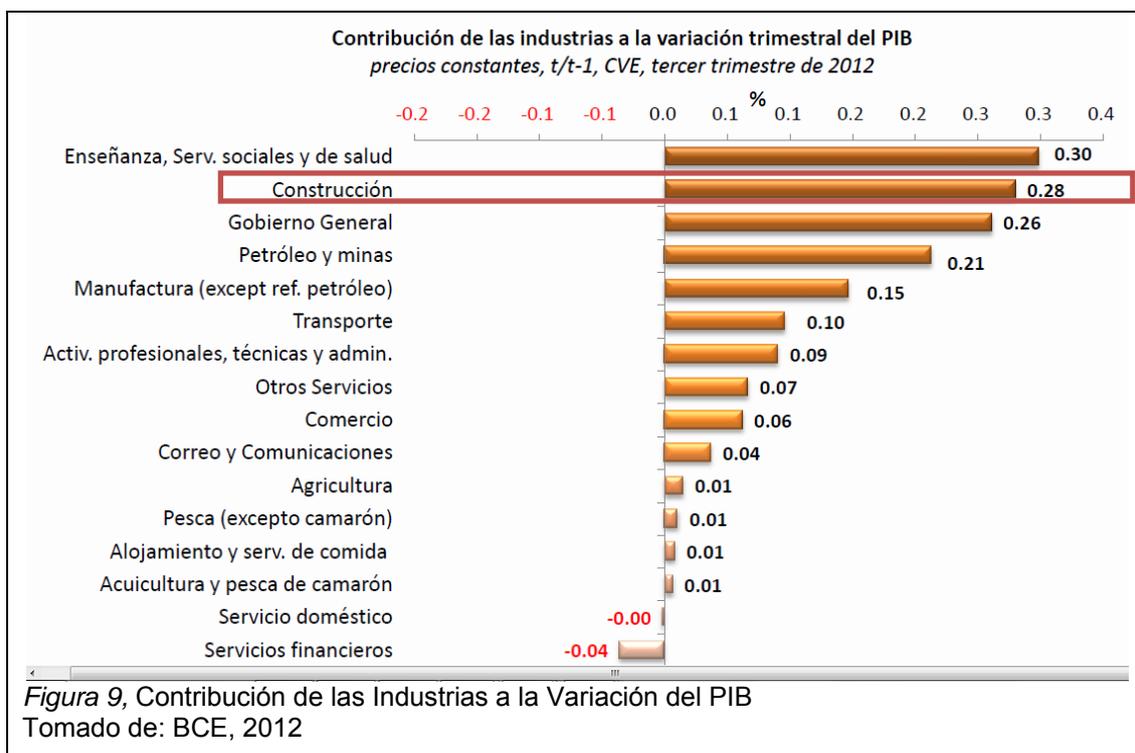
Con este gobierno el monto de recaudación por concepto de impuestos ha ido creciendo, y es que desde un comienzo esta fue una de las primeras políticas en implementar, el mejorar la eficiencia de recaudación del Servicio de Rentas Internas (SRI), el porcentaje de crecimiento es significativo, hay que tomar en cuenta que esto también se debe al incremento en varios tributos, así como la creación de otros.



Según el SRI la recaudación tributaria efectiva en el 2012 cerró con \$11.267 millones de dólares, un crecimiento del 17.84 % en relación al 2011.



La industria de la construcción en el Ecuador es fundamental, de acuerdo con el Banco Central de Ecuador su participación promedio durante el periodo comprendido entre el año 2007 y 2009, fue de 8,6%, para el 2011 representó el 11,10% y entre enero y marzo del 2012 representó 13% del PIB (Diario El Universo, 2012).



El sector de la construcción es una de las industrias que más aporta a la variación del PIB, su aporte para el tercer trimestre del 2012 en la variación fue del 0.28%, confirmando que es un sector muy importante para el crecimiento de la economía del país.

Tabla 4. Variación del PIIB por Industria

Producto Interno Bruto - PIB	2012		2013		
	Var. %	Mill US\$	Var. %	Mill US\$	
	4,8	73.232	3,98	78.216	
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	4,0	4.484	3,7	4.787	↑
B. Explotación de minas y canteras	1,4	12.140	4,1	11.602	↑
C. Industrias manufactureras (Excl. refinación de Petróleo)	6,8	6.769	3,7	7.345	↓
D. Suministro de electricidad y agua	7,0	582	3,9	625	↓
<b>E. Construcción y obras públicas</b>	<b>5,8</b>	<b>8.412</b>	<b>5,6</b>	<b>9.398</b>	↑
F. Comercio al por mayor y al por menor	5,5	8.454	3,6	9.133	↓
G. Transporte y almacenamiento	5,3	4.433	5,0	5.019	↓
H. Servicios de Intermediación financiera	5,4	2.010	5,4	2.203	
I. Otros servicios	6,5	20.242	4,1	22.067	↓
J. Servicios gubernamentales	5,3	3.672	4,0	3.953	↓
K. Servicio doméstico	0,0	78	1,0	84	↑
Serv. de Intermediación Financ. medidos indirect.	-3,5	-2.075	-3,7	-2.307	
Otros elementos del PIB	0,8	4.029	1,6	4.305	↑

Tomado de: BCE, 2013

La industria de la construcción se encuentra dentro de las industrias con mayor crecimiento, para este año creció un 5,6%. En el 2011 el sector presentó cifras históricas, según la revista Ekos negocios, los constructores de vivienda tuvieron ventas superiores a los \$1000 millones de dólares, un incremento del 15% con respecto al 2010.

Finalmente podemos concluir que la economía del Ecuador se encuentra en crecimiento como consecuencia principalmente de:

- La dolarización, el cambio de moneda con la cual obtuvimos estabilidad económica.
- La demanda latente de vivienda.

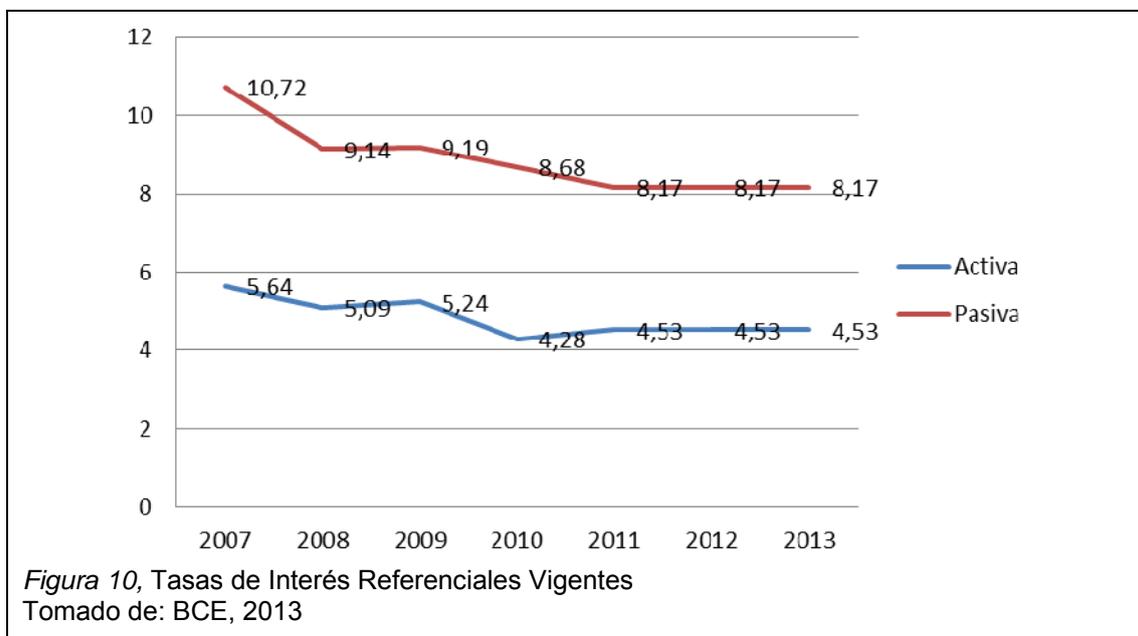
- Desconfianza hacia la banca, con lo que se dio preferencia a la inversión en vivienda.
- Inversión del gobierno en obras públicas.

## TASA DE INTERÉS

Existen dos tipos de tasas de interés:

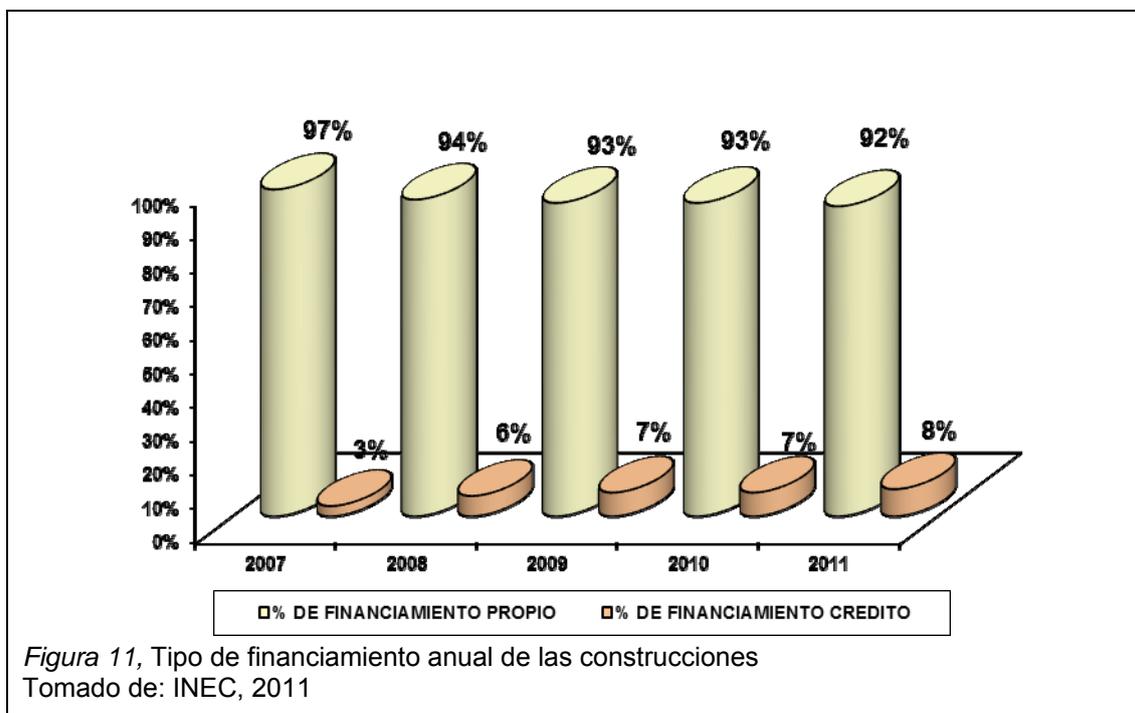
- **La tasa pasiva**, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado. (Gestiopolis.com, 2013)
- **La tasa activa**, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. (Gestiopolis.com, 2013)

En los últimos años las tasas de interés han tenido un comportamiento estable, presentando una baja volatilidad.



La tasa de interés activa publicada por el Banco Central para Abril del 2013 se encuentra en 8,17%, manteniendo su valor durante estos últimos tres años.

La construcción es una actividad que necesita mucho de los créditos bancarios, es por eso, que la tendencia decreciente en las tasas de interés ha sido favorable, permitiendo tanto a compradores como constructores acceder a mayores créditos y de montos más altos.



En esta figura podemos observar cómo se financian las diferentes construcciones, las cuales pueden ser de dos formas: 1) RECURSOS PROPIOS: Son los recursos particulares de personas naturales o jurídicas. 2) CRÉDITO: Son los recursos provenientes del algún tipo de financiamiento. En los últimos años el porcentaje de participación de financiamiento por crédito ha ido creciendo esto gracias a las políticas del gobierno antes expuestas, como la reducción de las tasas de interés.

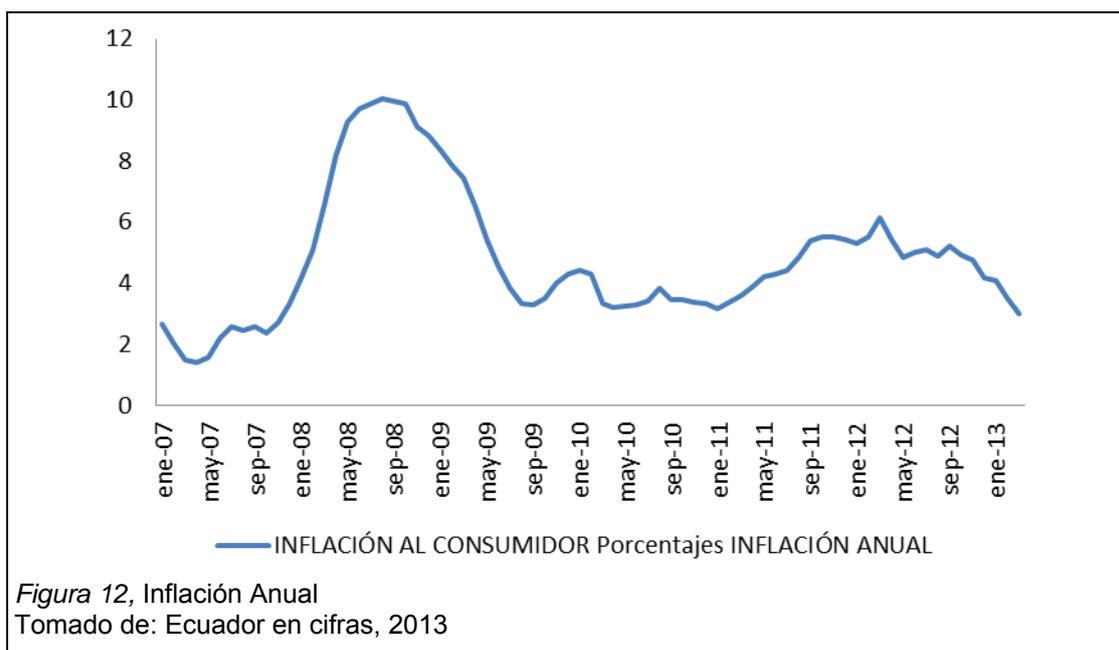
Otro tipo de financiamiento que ha entrado con fuerza en estos últimos años, principalmente para proyectos de edificios, es la constitución de fideicomisos, “el contrato por el cual se transfiere un bien inmueble y recursos financieros a una entidad para que ésta los administre con la finalidad de desarrollar un proyecto inmobiliario, de acuerdo con las instrucciones señaladas en el

contrato, transfiriendo al final del proceso los bienes inmuebles construidos a quienes resulten beneficiarios". (Pichincha, 2013)

## INFLACIÓN

Esta mide el cambio porcentual del nivel general de precios de una economía. (Larrain, 2002)

En los últimos años el comportamiento de la inflación ha sido bastante fluctuante, alcanzando el pico más alto en Agosto del 2008 con 10.02% de ahí en adelante ha ido disminuyendo hasta tener para Marzo del 2013 3.01%. Mejorando su posición frente a otros países latino americanos a través de los años. (AméricaEconomía.com, 2011)

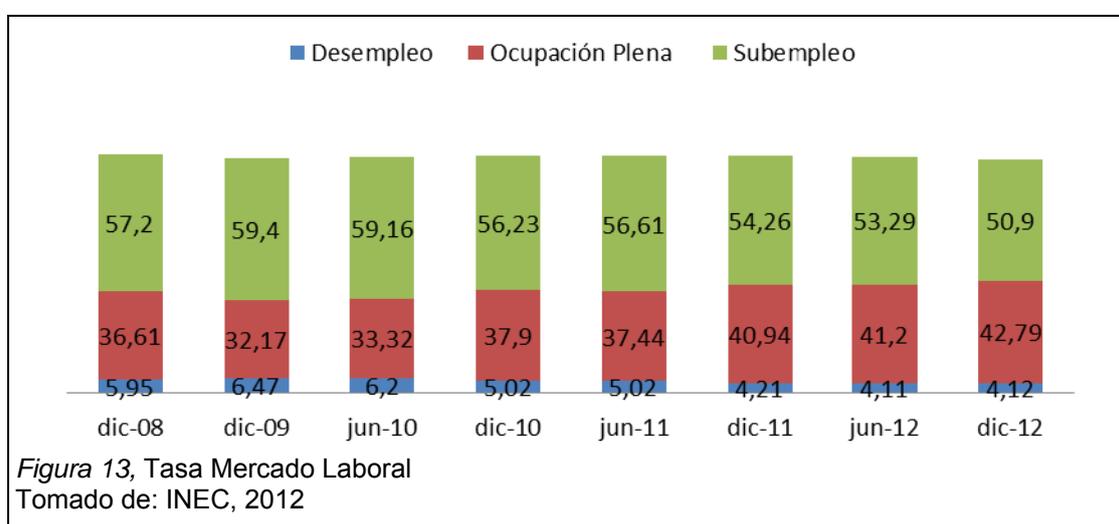


Antes de la dolarización existía mucha más incertidumbre en cuanto a la variación de precios, en este sector un alza en los materiales de construcción influye directamente en el precio final del inmueble, por lo que es muy favorable que esta tendencia de la inflación sea descendente y su comportamiento sea más estable.

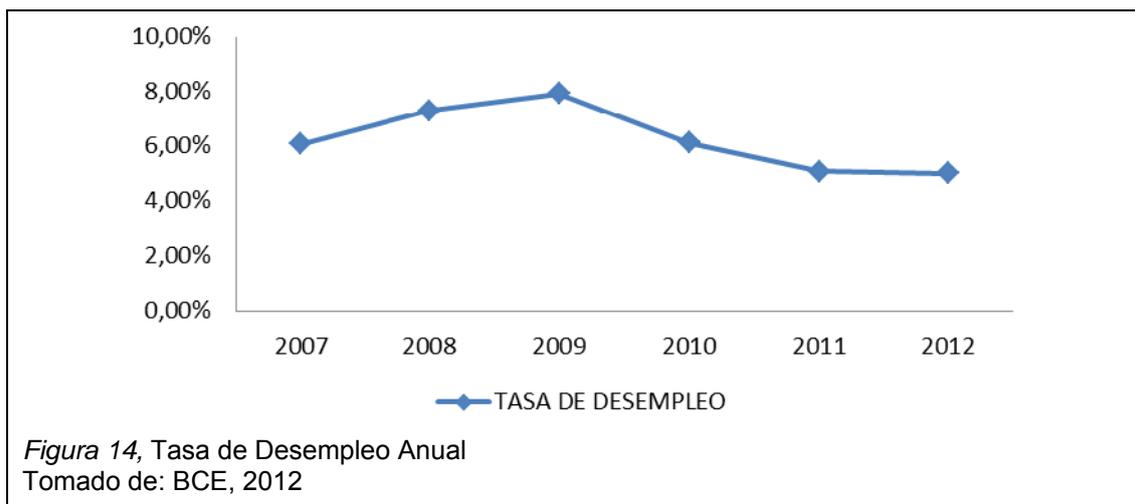
Para estos últimos años la tendencia ha sido más estable, lo que nos indica que la dolarización fue positiva, lo cual nos conviene, ya que de esta manera los materiales de construcción no serán muy costosos y no permitirá el alza en los precios finales de los inmuebles, a la vez nos permite realizar una mejor planeación y presupuestación de los proyectos inmobiliarios.

## DESEMPLEO

La tasa de desempleo mide el número de personas que buscan activamente un trabajo sin encontrarlo, como porcentaje o fracción de la fuerza laboral total.



El mercado laboral muestra una evolución estable en los últimos cinco años, reduciendo la tasa de desempleo a 4,1%, lo cual es favorable, así mas personas mejoran su calidad de vida.



El alza del PIB viene acompañado de una reducción en el desempleo, y es que estas están íntimamente relacionadas.

Para el 2009 la Banca empezó a restringir los créditos hipotecarios, debido a que en este año la tasa de desempleo llegó a su pico, 7.9%, varias personas que tenían créditos con la banca se quedaron sin empleo.

La mano de obra para el sector de la construcción tiene varios puntos a tomar en cuenta:

- Los trabajadores de este sector están expuestos a sufrir accidentes constantemente, ya que no cuentan con la debida seguridad, y las condiciones de trabajos son muy peligrosas.
- El aprendizaje se lo hace de una forma empírica, no técnica, teniendo como resultado un trabajo poco calificado.
- Ya que la mano de obra es un rubro importante dentro de los costos de la construcción, algunos empresarios han preferido recurrir a mano de obra extranjera, que está dispuesta a recibir un menor salario.

Se debería mejorar todos estos aspectos lo cual beneficiaría tanto a contratistas como a los empleados de la construcción, obteniendo así una mano de obra mucho más calificada y que puede ser productiva de una forma segura y responsable.

El sector económico de la construcción es favorable, pues este dinamiza también a otros sectores, esta actividad ha ido creciendo notablemente en la participación del PIB, convirtiéndose en una de las más importantes para la variación del mismo. Las tasas de interés se mantienen estables, reactivando así el crédito hipotecario.

#### **2.4.1.3 Tecnológico**

Los avances científicos y tecnológicos influyen en los resultados y eficiencia de las empresas. Cada vez la tecnología avanza, y el avanzar a la par de esta, supone empresas más competitivas. (Gestion.org, 2011)

Este es un aspecto que a menudo no se lo toma muy en cuenta en el sector de la construcción, sin embargo hoy en día es muy importante, ya que si queremos ser competitivos tenemos que aprovechar al máximo de los diferentes avances tecnológicos y así diferenciarnos de la competencia.

Con el paso de los años la forma de construir bienes inmuebles ha ido cambiando, principalmente por la inserción de nuevas tecnologías, tanto en sistemas constructivos como en la adecuación de las viviendas. Está muy de moda el término “viviendas inteligentes”, las cuales tienen un sistema constructivo tradicional pero todo su funcionamiento es prácticamente automático, el cual funciona mediante sensores.

En el Ecuador existe una gran cantidad de empresas que ofrecen maquinaria para la construcción de última tecnología, sin embargo la mayoría de empresas

han optado por importar directamente para así reducir costos, por lo que este aspecto es favorable al no presentar mayores inconvenientes.

#### **2.4.1.4 Social**

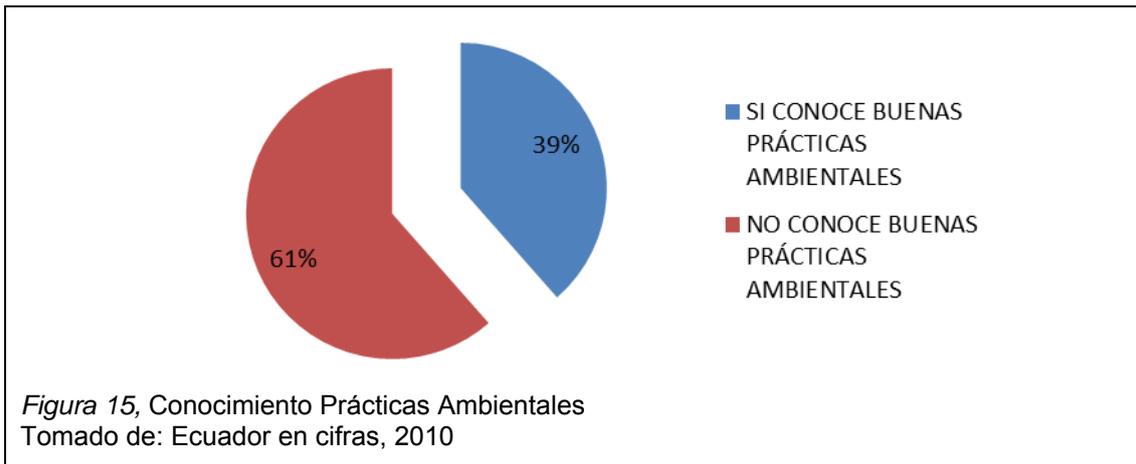
El sector de la construcción es muy importante para el mercado laboral, ya que genera una gran cantidad de plazas de trabajo, alrededor del 6,86% de la población económicamente activa del país, siendo la cuarta actividad que más genera empleo, abasteciendo de empleo a casi 300 mil persona. (Gestion, 2012)

En los últimos años se ha ido reduciendo el nivel de desempleo con lo que también se ha ido mejorando el nivel de vida, pues esta disminución da un crecimiento de liquidez en las personas, la cual repercute en la demanda de vivienda.

El crecimiento poblacional es muy importante para la construcción, actualmente en Ecuador somos 15.4472.545 habitantes (ecuadorencifras.com, 2013), si este factor crece la demanda de vivienda también crecerá, esto lo podemos ver en las grandes ciudades donde el crecimiento urbano se ha expandido notablemente.

La delincuencia es un problema que nos ha estado afectando bastante en estos últimos años y que no se ha podido controlar, esto hace las necesidades de las personas también cambien, ahora las personas también buscan dentro de las principales características en una vivienda, seguridad, algo que es primordial al momento de elegir entre una u otra opción.

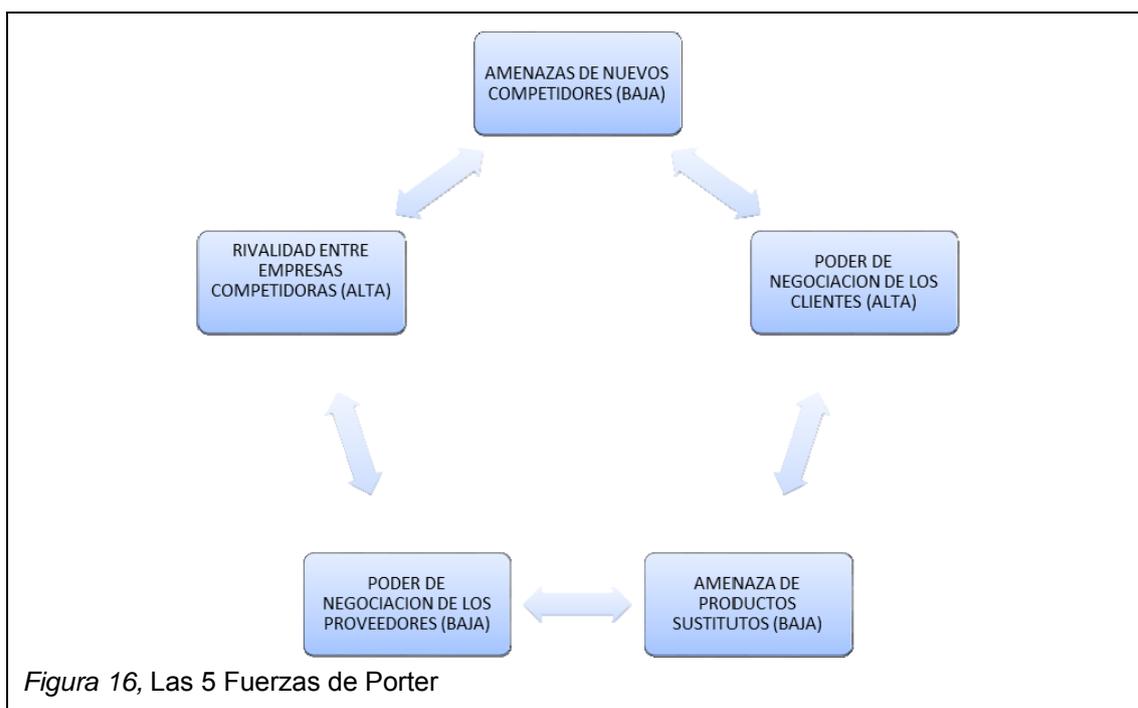
Actualmente debemos trabajar de una manera socialmente responsable, lo cual nos obliga a cooperar, involucrarnos y participar internamente (trabajadores) como externamente (comunidad).



En esta encuesta realizada en el 2010 por el INEC podemos ver como el 61% de la población no conoce de buenas prácticas ambientales, lo cual nos indica que las empresas no están tomando en cuenta los factores de carácter ambiental, como son la energía, el uso de determinados materiales y la gestión de los residuos. (Mellado, 2002)

## 2.4.2 Mesoentorno

### 2.4.2.1 Las 5 Fuerzas de Porter



## **AMENAZAS DE NUEVOS COMPETIDORES (BAJA)**

Siempre va existir el riesgo de que nuevos competidores ingresen a la industria, lo cual incrementa la competencia, es por esto que se hace un análisis de los diferentes obstáculos que estos deben enfrentar.

El mercado de la construcción es muy atractivo y rentable, sin embargo se necesita de un alto monto en la inversión de capital, pues se necesita de maquinaria, materia prima, mano de obra, entre los más importantes, donde la utilidad se la ve al largo plazo, lo cual influye directamente en que se pueda alcanzar economías de escala al no tener esta capacidad de construir en volumen a bajos costos.

Los clientes crean fidelidad hacia las marcas o empresas constructoras que ya se encuentran en el mercado, pues estas han establecido un posicionamiento en el mercado, generando un alto nivel de confianza sobre los clientes.

Como toda empresa nueva en el mercado la falta de experiencia es un factor que les juega en contra, la cual deberá ir ganando con el tiempo, las empresas ya cuentan con un "Know How", lo cual les permite operar de una manera más eficiente.

Al revisar estos diferentes aspectos se puede determinar que existen barreras de entrada que impiden que nuevas empresas ingresen fácilmente.

## **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES (ALTA)**

Los clientes cuentan con un alto poder de negociación, pues son la razón de ser de los diferentes proyectos de construcción, este poder se vería afectado en cierta medida por:

- Escasez del producto: Al momento existe una gran cantidad de oferta de vivienda.

Debido a que esta variable no está afectando actualmente al sector el poder sigue siendo alto, los requerimientos de los clientes se han hecho cada vez más exigentes, ya que hoy en día existe la facilidad de acceder a gran cantidad de información, lo cual les permite tener mayor conocimiento sobre la oferta de vivienda, por lo que ellos toman la decisión acorde a sus necesidades.

### **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS (BAJA)**

El análisis de amenaza de ingreso de sustitutos nos permite diseñar estrategias que impidan la penetración de estas en el mercado.

El principal sustituto que podemos encontrar es el Arrendamiento, pues las personas pueden decidir entre arrendar un inmueble a cambio de adquirir uno propio, sin embargo existe una gran apertura para créditos de vivienda lo cual alienta a las personas a hacerlo y prefieren invertir su dinero en vivienda que en la banca.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (BAJA)**

Esta se refiere a la capacidad de negociación con la que cuentan los proveedores, si existe una menor cantidad de proveedores mayor será la capacidad de negociación, ya que la oferta de materiales se vuelve limitada, permitiéndoles a estos manipular el precio.

El poder de negociación de los proveedores también depende de estos factores:

- Volumen de compra.
- La cantidad de material sustituto que exista.
- El costo que implica cambiar de materiales.

La adquisición de materiales de construcción es esencial en el proceso constructivo, existe una gran cantidad de proveedores lo cual hace que este mercado sea muy competitivo, mejorando así precios, calidad y servicio, dejando a los constructores elegir entre el que mejor le convenga.

Entre los principales proveedores encontramos:

- Franquicias Disensa
- Demaco
- Pintulac
- Idmacero
- Novacero
- Satelec
- Chova
- Solquip
- Comercial Puruhá

### **RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS (ALTA)**

El crecimiento de este sector en el Ecuador fue bastante acelerado, debido a que el control sobre este era mínimo, actualmente se ha establecido nuevas regulaciones y control a las empresas que se desempeñan en esta actividad, como resultado de esto algunas han tenido que salir al no poder adaptarse al cambio.

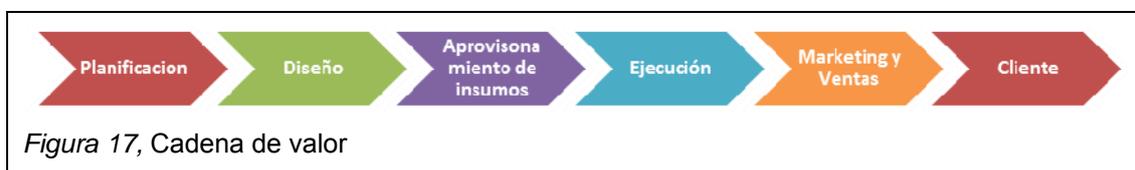
La oferta es muy alta en el mercado inmobiliario con lo que ha llevado a elevar la rivalidad entre las empresas, a esto hay que agregarle la entrada de nuevos competidores las cuales ingresan motivadas por el crecimiento de la industria y el alto nivel de rentabilidad que esta genera, dificultando aún más la captación de nuevos clientes.

En tanto los diferentes competidores más fuertes cada vez realizan inversiones más fuertes para captar más clientes, expandiéndose y apoderándose de ciertos sectores del país. Lo que genera una amenaza con respecto a la concentración de competidores.

### 2.4.3 Microentorno

#### 2.4.3.1 Cadena de Valor

“La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.” (Oocities, 2009)



#### PLANIFICACIÓN

Es la actividad más importante, la cual inicia cualquier tipo de proyecto inmobiliario, en el cual se necesita de mucha visión, en el cual se realiza de un estudio de mercado precio para conocer la factibilidad del proyecto, un ordenamiento adecuado de las diferentes actividades, todo esto es fundamental para tener un proceso constructivo competitivo.

Su visión y capacidad de liderazgo, la realización de estudios de mercado, el análisis de factibilidad y una buena administración son claves fundamentales para que pueda llevar un proceso constructivo competitivo.

#### DISEÑO

Es la actividad de mayor impacto e influencia, la cual nos permitirá diferenciarnos de la competencia. Aquí se debe analizar entre varias alternativas, principalmente que nos permitan optimizar la funcionalidad de los diferentes espacios, para que el proyecto sea factible y sincronizado entre los

sistemas operativos y constructivos acorde a los gustos y preferencias del cliente.

## **APROVISIONAMIENTO DE INSUMOS**

La disponibilidad de insumos y sistemas apropiados determina el marco dentro del cual se definen los retos de mejora para lograr mayor competitividad. Se tiene que trabajar directamente con los proveedores para minimizar costos.

## **EJECUCIÓN**

La capacidad de mejorar continuamente y ser más productivos, llevando a cabo un estricto control del uso de los materiales, para minimizar el desperdicio de los mismos.

La capacidad de mejorar la planificación, control y seguimiento de la obra, sumado a la constante capacitación de la mano de obra para poder resolver conflictos es clave dentro de la cadena de valor alcanzando así mayor productividad.

## **MARKETING Y VENTAS**

Involucra todas aquellas tareas que tienen lugar una vez finalizada la obra para lanzarla al mercado. Es la actividad que cierra la cadena ya que tiene como cliente al usuario de la construcción, donde se tienen que realizar todos los esfuerzos necesarios para persuadir a los clientes de una manera innovadora y diferente a la de la competencia.

## **2.5 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO**

### **2.5.1 La Idea y el Modelo de Negocio**

Será una empresa donde las personas podrán encontrar soluciones constructivas e inmobiliarias, los cuales deben acoplarse a sus necesidades y requerimientos. Los clientes tendrán toda la información necesaria y podrán darle seguimiento a cada uno de los procesos en los que se encuentren sus servicios contratados.

Entre nuestras ventajas competitivas tenemos la exclusividad de los diseños y el tiempo de entrega. La empresa trabajara alrededor del cliente, los cuales podrán encontrar en un solo lugar soluciones a los diferentes problemas constructivos e inmobiliarios, ahorrando tiempo y dinero.

Las personas tendrán un primer contacto con la empresa donde se les presentara trabajos realizados anteriormente y también se les pedirá información para ingresarlos a la base de datos, según el requerimiento se realizara el diseño, la presentación de esta propuesta se la hará de una manera que se cree un sentimiento aspiracional a la apersona, para que esta ya sienta como una realidad al proyecto, mediante presentaciones 3D, a la firma del contrato se comenzará con la ejecución, en donde el cliente tendrá la oportunidad de ingresar al portal web de la empresa y darle seguimiento a cada uno de los avances, al finalizar el proyecto las personas tendrán un espacio en el mural donde podrán dejar sus comentarios acerca del servicio recibido y cuan satisfechos se encuentran con la empresa.

La empresa está dirigida a personas de un estrato medio y medio bajo, que tengan la necesidad de adquirir nuestros servicios de alta calidad y a un precio justo.

### 2.5.2 Estructura Legal de la Empresa

El nombre de la empresa será GRUPO HERRERA constructores inmobiliarios, la cual será constituida como compañía limitada.

Uno de los beneficios de una empresa bajo esta figura de responsabilidad limitada es que nos obliga a tener un objetivo mercantil, aportar el capital y responder por el monto de sus acciones, tenemos entidades que nos controlan como la Superintendencia de Compañías, obligándonos a realizar nuestras actividades de una manera correcta y ordenada. A la vez dará una mejor imagen a la empresa, brindando mayor seguridad y confianza a los clientes.

Grupo Herrera estará constituida por dos socios:

- Wilson Herrera
- Andrés Herrera

### 2.5.3 Misión, Visión y Objetivos

**Misión.-** Grupo Herrera se dedica a co-crear soluciones constructivas e inmobiliarias para personas que buscan exclusividad y ahorro de tiempo, de una manera viable, rentable y sostenible, siendo responsables con el entorno.

**Visión.-** Convertirnos en la primera opción de las personas de la Provincia de Pichincha al momento de pensar en soluciones de construcción e inmobiliarias, innovando constantemente y adaptándonos al mercado y sus necesidades.

Tabla 5. Aplicación Grupo Herrera

APLICACIÓN GRUPO HERRERA	
Negocio	Provisión de soluciones constructivas e inmobiliarias
Clientes	Personas con necesidad de vivienda
Ámbito de Acción	Ciudad Sangolquí, país Ecuador
Valores	Honestidad
	Respeto
	Lealtad
	Amabilidad
	Desarrollo integral
	Orden
	Orientación al cliente
	Responsabilidad
	Trabajo en Equipo
	Persistencia
Principios Organizacionales	Minimizar el desperdicio de materiales y el cumplimiento en los tiempos establecidos.

### Objetivos.-

PLAZO

OBJETIVOS A CORTO PLAZO

#### Económicos

Incrementar las ventas

Reducir los costos de producción

Obtener un mayor margen de utilidad

#### Estratégicos

Alcanzar una participación de mercado mínima del

Investigar el mercado

Establecer estándares de calidad y de servicio.

Posicionar la empresa en la mente del consumidor

## 2.6 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL INTERNO

### 2.6.1 Auditoría Interna

Tabla 6. Auditoría Administrativa

AUDITORIA ADMINISTRATIVA		
1	¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?	No
2	¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?	No
3	¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación efectiva?	No
4	¿Los gerentes delegan bien la autoridad?	Si
5	¿Es adecuada la estructura de la organización?	No
6	¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?	No
7	¿Es alta la moral de los empleados?	Si
8	¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?	Si
9	¿Son efectivos los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?	Si

La empresa no cuenta con un buen manejo administrativo ya que no una persona capaz de implantar este conocimiento, no existe una debida planificación en donde se establezcan los objetivos, no se ha definido una estructura organizacional, lo cual no ha permitido que los empleados tengan un detalle específico de sus labores.

Existe una baja rotación de personal, pues los empleados se sienten a gusto con el trato y la remuneración que reciben por parte de la empresa.

Tabla 7. Auditoria de Marketing

AUDITORIA DE MARKETING		
1	¿Los mercados están segmentados de manera efectiva?	No
2	¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?	No
3	¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?	Si
4	¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?	Si
5	¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?	No
6	¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?	No
7	¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?	No
8	¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?	Si
9	¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?	No
10	¿Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto?	No
11	¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuada?	No
12	Comparada con sus rivales, ¿la presencia de la empresa en internet es excelente?	No

En la parte de marketing la empresa presenta muchas falencias, las cuales no le permiten ser competitiva y cumplir con los requerimientos que el mercado demanda. No cuenta con una segmentación de mercado, no cuenta con un buen posicionamiento de marca, no se realizan investigaciones de mercado, desconociendo así los diferentes gustos y preferencias de las personas, se debe actualizar en cuanto a estrategias de ventas y publicidad, no cuenta con una persona que se encargue de todas estas actividades de marketing.

Los precios de la empresa son justos, y muy competitivos, sin embargo se debería realizar un análisis para la colocación de los precios y de igual manera manejar un estrategia, los canales que maneja son correctos, pero se los podría mejorar.

Tabla 8. Auditoria Finanzas y Contabilidad

AUDITORIA DE FINANZAS Y CONTABILIDAD		Bueno	Malo
1	¿En dónde es financieramente fuerte y débil la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras?	Razón del circulante, Razón del pasivo total al activo total.	Rotación de activos totales, Rotación de cuentas por cobrar, ventas.
2	¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?	Si	
3	¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deudas o de acciones?	Si	
4	¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?	No	
5	¿Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital?	No	
6	¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?	Si	
7	¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?	Si	
8	¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuada?	No	
9	¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?	Si	

La empresa no está generando el suficiente volumen de negocio que devengue la inversión de los activos, la empresa tiene dificultades en las cuentas por cobrar, les toma mucho tiempo poder realizar estos cobros, la tasa de crecimiento de las ventas es muy bajo, no hace uso de ningún tipo de apalancamiento.

A corto plazo la empresa puede cubrir todos sus compromisos económicos sin dificultades, actualmente la capacidad de endeudamiento es buena pero no hace uso de ello.

**Tabla 9. Auditoria producción y operaciones**

<b>AUDITORIA DE PRODUCCIÓN Y OPERACIONES</b>		
1	¿Son confiables y razonables los suministros de materias primas, partes y componentes?	Si
2	¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?	Si
3	¿Son efectivas las políticas y procedimientos de control de inventarios?	No
4	¿Las políticas y procedimientos de control de calidad son efectivas?	No
5	¿Están las instalaciones, los recursos y los mercados ubicados estratégicamente?	Si
6	¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?	No

El control de inventarios es muy ineficiente, no existe una persona que se haga cargo de esta labor, no se realizan controles de calidad, debe actualizarse tecnológicamente en cuanto a sistemas informáticos que permitan dar seguimiento a cada una de las diferentes actividades de la empresa.

La empresa cuenta con la maquinaria y herramientas necesarias para la ejecución de los diferentes proyectos, todas estas se encuentran en perfecto estado, la ubicación de las oficinas y bodegas se encuentran juntas en un sitio estratégico.

**Tabla 10. Auditoria investigación y desarrollo**

<b>AUDITORIA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>		
1	¿La empresa cuenta con instalaciones para I&D? ¿Son adecuadas?	No
2	Si se emplean empresas externas para I&D ¿Son rentables?	No
3	¿El personal de I&D de la organización está bien calificado?	No
4	¿Se asignan efectivamente los recursos para I&D?	No
5	¿Los sistemas de cómputo y administración de la información son los adecuados?	No
6	¿La comunicación entre I&D y las otras unidades organizacionales es efectiva?	No
7	¿Son tecnológicamente competitivos los productos actuales?	No

La empresa no realiza ningún tipo de actividad en investigación y desarrollo, esto no ha afectado en gran medida a la empresa ya que está en un mercado que no necesita mucho de esta, sin embargo se debería realizar investigaciones ya que siempre existen puntos en los cuales se podría mejor y encontrar una ventaja competitiva.

Tabla 11. Auditoria sistemas de administración de la información

AUDITORIA DE LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE LA INFORMACIÓN		
1	¿Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?	No
2	¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?	No
3	¿Se actualizan con regularidad los datos en el sistema de información?	No
4	¿Contribuyen los gerentes de todas las áreas funcionales con sus datos al sistema de información?	No
5	¿Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa?	No
6	¿Están los estrategas de la empresa familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales?	No
7	¿El sistema de información es fácil de utilizar?	No
8	¿Comprenden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede brindar a las empresas?	No
9	¿Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información?	No
10	¿Se mejora el sistema de información de la empresa continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?	No

La empresa no cuenta con sistemas que administren la información, la implementación de esta es muy importante puesto que en la empresa debe existir una buena comunicación en las diferentes áreas para así generar sinergia entre ellas, y así realizar un trabajo eficiente en el cumplimiento de los objetivos.

### 2.6.2 Matrices EFI y EFE

A continuación se realizaran dos matrices donde se realizara un resumen y evaluación de la información recolectada, estas permitirán a la empresa determinar los diferentes aspectos positivos y negativos tanto del ámbito interno como del externo.

## Matriz de Factores Internos (EFI)

Tabla 12. Matriz EFI

FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN (1-4)	RESULTADO PONDERADO
F1: Precios justos y competitivos.	6%	4	0.24
F2: Cumplimiento en los tiempos de entrega ofrecidos.	6%	4	0.24
F3: Instalaciones estratégicamente bien ubicadas.	7%	4	0.28
F4: Bajo nivel en la rotación y ausentismo del personal.	4%	3	0.12
F5: Asesoría profesional con experiencia.	7%	4	0.28
F6: Variedad en la oferta de tipos de vivienda.	6%	3	0.18
F7: Relación directa con los proveedores.	3%	3	0.09
F8: Disponibilidad de maquinaria y equipos propios en perfecto estado.	6%	4	0.24
F9: Bajo nivel de endeudamiento de la empresa.	5%	4	0.2
<b>DEBILIDADES</b>			
D1: Ineficiencia en el manejo de inventarios.	4%	1	0.04
D2: Falta de apalancamiento financiero.	7%	1	0.07
D3: Falta de capacitación y desarrollo del personal.	4%	2	0.08
D4: Ausencia de controles sobre los procesos y la calidad.	4%	2	0.08
D5: Falta de una estructura organizacional.	5%	1	0.05
D6: Ausencia de un plan de marketing.	5%	1	0.05
D7: Baja participación de mercado.	3%	2	0.06
D8: Falta de administración y planificación estratégica.	7%	1	0.07
D9: Falta procedimientos efectivos para la presupuestación.	6%	1	0.06
D10: Ausencia de sistemas informáticos para el manejo de la información en las diferentes áreas de la empresa.	5%	1	0.05
<b>100%</b>			<b>2.48</b>

El análisis de la Matriz EFI, en donde se evalúan las fortaleza y debilidades de la empresa nos arroja un puntación total de 2.48, la cual se encuentra por debajo del promedio (2.5), este resultado nos indica que la empresa debe mejorar en varios aspectos y convertir así sus debilidades en fortalezas.

## Matriz de factores Externos (EFE)

Tabla 13. Matriz EFE

AMENAZAS	PONDERACION	CLASIFICACION (1-4)	RESULTADO PONDERADO
A1: Rivalidad entre competidores del mercado es muy fuerte	10%	1	0.1
A2: Competencia desleal	3%	2	0.06
A3: Incremento de las tasas de interés	8%	2	0.16
A4: Variación de los precios de los materiales de construcción	10%	2	0.2
A5: Falta de control en los precios del suelo	8%	3	0.24
OPORTUNIDADES			
O1: Nuevas leyes regulatorias	12%	3	0.36
O2: Auge del sector de la construcción	10%	2	0.2
O3: Déficit habitacional	10%	3	0.3
O4: Apertura a créditos para vivienda	12%	2	0.24
O5: Importación directa de maquinaria e insumos de construcción	6%	4	0.24
O6: Acceso a nuevas tecnologías	6%	3	0.18
O7: Expansión de la población urbana	5%	4	0.2
	<b>100%</b>		<b>2.48</b>

En la matriz EFE se analizan oportunidades y amenazas para la empresa, esta nos dio un resultado de 2.48, el cual se encuentra por debajo del promedio, indicándonos que se deben mejorar las estrategias de la empresa para así aprovechar de mejor manera las oportunidades que se presentan y de igual manera poder evitar las amenazas externas.

## 2.6.3 Matriz de Cruce Estratégico

Tabla 14. Cruce Estratégico

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Precios justos y competitivos. F2: Cumplimiento en los tiempos de entrega ofrecidos. F3: Instalaciones estratégicamente bien ubicadas. F4: Bajo nivel en la rotación y ausentismo del personal.  F5: Asesoría profesional con experiencia.  F6: Variedad en la oferta de tipos de vivienda.  F7: Relación directa con los proveedores.  F8: Disponibilidad de maquinaria y equipos propios en perfecto estado. F9: Bajo nivel de endeudamiento de la empresa.	D1: Ineficiencia en el manejo de inventarios. D2: Falta de apalancamiento financiero. D3: Falta de capacitación y desarrollo del personal. D4: Ausencia de controles sobre los procesos y la calidad.  D5: Falta de una estructura organizacional.  D6: Ausencia de un plan de marketing.  D7: Baja participación de mercado.  D8: Falta de administración y planificación estratégica.  D9: Falta procedimientos efectivos para la presupuestación. D10: Ausencia de sistemas informáticos para el manejo de la información en las diferentes áreas de la empresa.
OPORTUNIDADES	FO	DO
O1: Nuevas leyes regulatorias  O2: Auge del sector de la construcción  O3: Deficit habitacional  O4: Apertura a créditos para vivienda  O5: Importación directa de maquinaria e insumos de O6: Acceso a nuevas tecnologías O7: Expansión de la población urbana	F1O1. Incentivar la buena práctica de valores dentro de la empresa y a proveedores.  F9O4. Aprovechar de la apertura que existe de créditos para vivienda y hacer uso de algún tipo de apalancamiento.  F5O7. Explotar la experiencia de los profesionales de la empresa para el ingreso a nuevos mercados.	D1O6. Aprovechar de los nuevos sistemas informáticos para el correcto uso de la información.  D8O2. Administrar y planificar de una manera estratégica para así aprovechar el crecimiento de la industria.  D6O3. Implementar conocimientos de marketing para un mejor desempeño de la empresa en el mercado.  D4O1. Realizar controles en los procesos para así obtener certificados de calidad.
AMENAZAS	FA	DA
A1: Rivalidad entre competidores del mercado es muy fuerte  A2: Competencia desleal  A3: Incremento de las tasas de interés  A4: Variación de los precios de los materiales de construcción A5: Falta de control en los precios del suelo	F5A1. Explotar la experiencia de la empresa en el mercado como una ventaja competitiva y así posicionarse de mejor manera. F7A4. Aprovechar la relación directa y el poder de negociación sobre los proveedores. F9A3. Aprovechar de las bajas tasas de interés actuales para préstamos.	D6A2. Monitorear constantemente a la competencia para poder adelantarse a sus diferentes acciones.  D4A1. Mejorar el manejo de los inventarios para así disminuir el desperdicio de los materiales.  D7A1. Aplicar benchmarking obteniendo ideas innovadoras y aplicables.

## 2.6.4 Síntesis Estratégica

Tabla 15. Síntesis Estratégica

No.	EJE	OBJETIVO	ESTRATEGIA
1	PROCESOS INTERNOS	F1O1. Incentivar la buena práctica de valores dentro de la empresa y a proveedores.	Fomentar la práctica de valores corporativos tanto dentro de la empresa como fuera de ella para el correcto desempeño conservando así la buena reputación ganada.
2	FINANCIERA	F9O4. Aprovechar de la apertura que existe de créditos para vivienda y hacer uso de algún tipo de apalancamiento.	Acceder a créditos bancarios o buscar inversionistas para tener una forma de apalancarnos
3	PROCESOS INTERNOS	F5O7. Explotar la experiencia de los profesionales de la empresa para el ingreso a nuevos mercados.	Identificaremos mercados desatendidos para podernos expandir e impedir que la nueva y actual competencia entre.
4	CLIENTES	F5A1. Explotar la trascendencia de la empresa en el mercado como una ventaja competitiva y así posicionarse de mejor manera.	Evaluar, entre nuestros clientes antiguos y nuevos el desempeño de la empresa, aprovechar de los buenos testimonios para viralizarlos.
5	PROCESOS INTERNOS	F7A4. Aprovechar la relación directa y el poder de negociación sobre los proveedores.	Exigir descuentos, facilidades de pago a los proveedores debido a la trascendencia que la empresa ha podido ganar.
6	FINANCIERA	F9A3. Hacer uso de fideicomisos.	Haremos uso de fideicomisos para así brindar mayor confianza a los clientes y a posibles inversionistas.
7	DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	D1O06. Aprovechar de los nuevos sistemas informáticos para el correcto uso de la información.	Implementar herramientas informáticas eficientes que brinden la información necesaria para dar solución a los diferentes problemas y nos permita tomar decisiones.
8	PROCESOS INTERNOS	D8O2. Administrar y planificar de una manera estratégica para así aprovechar el crecimiento de la industria.	Reestructurar el funcionamiento de la empresa, aplicar y fomentar nuevas prácticas.
9	FINANCIERA	D6O3. Implementar conocimientos de marketing para un mejor desempeño de la empresa en el mercado.	Implementar un departamento de marketing y un encargado el cual estará a cargo de todas las funciones de este departamento.
10	PROCESOS INTERNOS	D4O1. Realizar controles en los procesos para así obtener certificados de calidad.	Controlar la calidad de los productos constantemente exigiendo estándares tanto a los proveedores como al personal a la medida posible.
11	PROCESOS INTERNOS	D6A2. Monitorear constantemente a la competencia para podernos adelantar a sus diferentes acciones.	Realizar estudios constantes del mercado, que nos permita tomar acciones inmediatas a cualquier cambio que esté presente.
12	PROCESOS INTERNOS	D4A1. Mejorar el manejo de los inventarios para así disminuir el desperdicio de los materiales.	Estructurar de mejor manera el departamento de compras y realizar constantemente seguimiento al uso de los diferentes materiales.
13	PROCESOS INTERNOS	D7A1. Aplicar benchmarking obteniendo ideas innovadoras y aplicables.	Aplicar las mejores estrategias de las empresas mas exitosas, aprovechándonos de su experiencia.

### 2.6.5 Matriz IE

		PUNTAJE MATRIZ EFI		
		Solido 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Debil 1.0 a 1.99
PUNTAJE MATRIZ EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

*Figura 18, Matriz IE*

Por haber obtenido tanto en la matriz EFI como la EFE valores promedios, dentro de la matriz IE nos encontramos en el cuadrante V, en donde se debería aplicar estrategias de conservar y mantener; la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que se emplean con frecuencia en estos tipos de divisiones. (David, 2008)

### 2.6.6 Matriz Gran Estrategia

		CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO		POSICION COMPETITIVA SOLIDA
		Cuadrante II	Cuadrante I	
POSICIÓN COMPETITIVA DEBIL	Alto	1. Desarrollo de mercados 2. Penetración en el mercado 3. Desarrollo de productos 4. Integración horizontal 5. Enajenación 6. Liquidación	1. Desarrollo de mercados 2. Penetración en el mercado 3. Desarrollo de productos 4. Integración hacia delante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación concéntrica	
	Bajo	1. Recorte de gastos 2. Diversificación concéntrica 3. Diversificación horizontal 4. Diversificación de conglomerados 5. Enajenación 6. Liquidación	1. Diversificación concéntrica 2. Diversificación horizontal 3. Diversificación de conglomerados 4. Alianzas estratégicas	
		CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO		

*Figura 19, Matriz Gran Estrategia*

Grupo Herrera se encuentra ubicado en el cuadrante número II, al estar en un mercado creciente como el de la construcción y tener actualmente una posición competitiva débil. Esto nos dice que debemos evaluar la estrategia actual hacia el mercado, ya que no estamos en capacidad de competir en este creciente mercado.

Es por esto que se está realizando un completo análisis tanto externo como interno para poder reestructurar las diferentes áreas de la empresa que lo necesiten y así poder ser más competitivos, entrar a nuevos mercados y tener un mejor desempeño empresarial.

### 2.6.7 Matriz de Perfil Competitivo

Tabla 16. Matriz perfil competitivo

FACTORES CRITICOS DE EXITO	PESO	ARQ. ZURITA		CONSTRUCTORA MUÑOZ DUQUE		GRUPO HERRERA	
		CALIFICACION	PONDERACION	CALIFICACION	PONDERACION	CALIFICACION	PONDERACION
Competitividad de precios	0.2	2	0.4	2	0.4	4	0.8
Experiencia	0.2	1	0.2	2	0.4	4	0.8
Calidad del producto y servicio	0.2	2	0.4	4	0.8	3	0.6
Tiempos de entrega	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Servicio Post venta	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1
Estructura de la empresa	0.1	2	0.2	4	0.4	1	0.1
Imagen de la empresa	0.1	2	0.2	4	0.4	1	0.1
	<b>1</b>		<b>1.8</b>		<b>3</b>		<b>2.8</b>

En la siguiente matriz podemos observar nuestra posición frente a la competencia directa, nos encontramos con una calificación de 2.8, menor a la de Muñoz Duque y mayor a la de Arq. Zurita, existen factores en los cuales se debe mejorar para poder obtener ventaja sobre estos competidores como estructura de la empresa, calidad del servicio, servicio post venta e imagen de la empresa.

## 2.7 MATRIZ ESTRATEGIA COMPETITIVA

Tabla 17.

Objetivo Competitivo (¿DONDE?)	ALTERNATIVAS	
SELECTIVA	II	III
NO SELECTIVA	I	IV
	LA MISMA ÁREA	NUEVAS ÁREAS
	Formas de competir (¿COMO?)	

CASILLA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ENFOQUE ESTRATÉGICO
III	Crear y mantener una ventaja única.	El enfoque se dirige a un pequeño o latente segmento del mercado. Cambios fundamentales en la estructura del sector y/o de la empresa. Creación de nuevos o diferentes consumidores. Redefinición del mercado para explotar las fortalezas de la empresa.

## 2.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tabla 18. Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATEGICOS							
SMART							
No.	EJE	OBJETIVO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCION	ESTRATEGIA
1	PROCESOS INTERNOS	F1O1. Incentivar la buena practica de valores dentro de la empresa y a proveedores.	Nivel de reconocimiento del mercado	Gerencia General	Financieros Humanos	3 años	Fomentar la practica de valores corporativos tanto dentro de la empresa como fuera de ella para el correcto desempeño conservando asi la buena reputacion ganada.
2	FINANCIERA	F9O4. Aprovechar de la apertura que existe de creditos para vivienda y hacer uso de algun tipo de apalancamiento.	Porcentaje apalancamiento financiero	Jefe Financiero	Financieros Humanos	2 años	Acceder a creditos bancarios o buscar inversionistas para tener una forma de apalancarnos
3	PROCESOS INTERNOS	F5O7. Explotar la experiencia de los profesionales de la empresa para el ingreso a nuevos mercados.	No de nuevos proyectos al ano	Gerencia General	Tecnologicos Financieros Humanos	1 años	Identificaremos mercados desatendidos para podernos expandir e impedir que la nueva y actual competencia entre.
4	CLIENTES	F5A1. Explotar la trascendencia de la empresa en el mercado como una ventaja competitiva y asi posicionarse de mejor manera.	Participacion de mercado	Jefe de Marketing	Tecnologicos Financieros Humanos	1 año	Evaluar, entre nuestros clientes antiguos y nuevos el desempeño de la empresa, aprovechar de los buenos testimonios para viralizarlos.
5	PROCESOS INTERNOS	F7A4. Aprovechar la relacion directa y el poder de negociacion sobre los proveedores .	Porcentaje de descuentos	Gerencia General	Tecnologicos Humanos	1 año	Exigir descuentos, facilidades de pago a los proveedores debido a la trascendencia que la empresa ha podido ganar.
6	FINANCIERA	F9A3. Hacer uso de fideicomisos.	No de prestamos	gerencia General	Tecnologicos Financieros Humanos	2 año	Haremos uso de fideicomisos para asi brindar mayor confianza a los clientes y a posibles inversionistas.
7	DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	D10O6. Aprovechar de los nuevos sistemas informaticos para el correcto uso de la informacion.	No reportes	Gerencia General	Tecnologicos Financieros Humanos	1 año	Implementar herramientas informaticas eficientes que brinden la informacion necesaria para dar solucion a los diferentes problemas y nos permita tomar decisiones.
8	PROCESOS INTERNOS	D8O2. Administrar y planificar de una manera estrategica para asi aprovechar el crecimiento de la industria.	Nivel de ventas	Gerencia General	Tecnologicos Humanos	3 años	Reestructurar el funcionamiento de la empresa, aplicar y fomentar nuevas practicas.
9	FINANCIERA	D6O3. Implementar conocimientos de marketing para un mejor desempeño de la empresa en el mercado.	Posicionamiento de marca	Jefe de Marketing	Tecnologicos Financieros Humanos	2 años	Implementar un departamento de marketing y un encargado el cual estara a cargo de todas las funciones de este departamento.
10	PROCESOS INTERNOS	D4O1. Realizar controles en los procesos para asi obtener certificados de calidad.	Calidad del producto	Gerencia Procesos	Tecnologicos Humanos Materiales	2 años	Controlar la calidad de los productos constantemente exigiendo estandares tanto a los proveedores como al personal a la medida posible.
11	PROCESOS INTERNOS	D6A2. Monitorear constantemente a la competencia para podernos adelantar a sus diferentes acciones.	No Acciones o estrategias	Gerencia General	Tecnologicos Financieros Humanos	1 año	Realizar estudios constantes del mercado, que nos permita tomar acciones inmediatas a cualquier cambio que este presente.
12	PROCESOS INTERNOS	D4A1. Mejorar el manejo de los inventarios para asi disminuir el desperdicio de los materiales.	Nivel de productividad	Gerencia de Procesos	Tecnologicos Financieros Humanos	3 años	Estructurar de mejor manera el departamento de compras y realizar constantemente seguimiento al uso de los diferentes materiales.
13	PROCESOS INTERNOS	D7A1. Aplicar benchmarking obteniendo ideas innovadoras y aplicables.	Cantidad informacion de la competencia	Jefe de Marketing	Tecnologicos Financieros Humanos	1 año	Aplicar las mejores estrategias de las empresas mas exitosas, aprovechandonos de su experiencia.

### 3 CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En este capítulo se recolecta información de los posibles y actuales clientes para conocer las aéreas a mejorar y las nuevas tendencias, mediante el uso de herramientas cuantitativas y cualitativas de investigación de mercados.

#### 3.1 DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

En la ciudad de Quito y sus Valles existe un segmento de mercado que buscan soluciones constructivas, el cual no ha sido atendido adecuadamente.

#### 3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

##### 3.2.1 Problema gerencial

¿Es factible el plan de mejoramiento de la empresa constructora Herrera?

##### 3.2.2 Problema de investigación de mercados

No están definidos los gustos y preferencias de los compradores de viviendas en el Valle de los Chillos, no se conoce a la competencia.

#### 3.3 OBJETIVOS; HIPÓTESIS; PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Tabla 19.

OBJETIVOS	PREGUNTAS	HIPÓTESIS
Conocer la forma de desarrollo de la construcción en los últimos años.	¿De qué forma de ha desarrollado la construcción en los últimos años?	La industria de la construcción ha crecido gracias a la apertura a créditos.
Conocer la percepción que los clientes tienen sobre el contratar servicios constructivos.	¿Cuál es la percepción de los clientes sobre la contratación de servicios constructivos?	Las personas tienen una percepción del servicio como costoso.
Determinar los gustos y preferencias de los actuales y potenciales clientes.	¿Qué gustos y preferencias tienen los clientes al momento de adquirir una vivienda?	Casas y departamentos que brinden seguridad y facilidades de pago.

### **3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Con el objetivo de conocer las nuevas tendencias del mercado y analizar la factibilidad del plan, se realizará una investigación utilizando la técnica cualitativa exploratoria, mediante focus group y entrevista con expertos, y la técnica descriptiva cuantitativa, mediante encuestas.

#### **3.4.1 Técnica descriptiva cualitativa**

Según Naresh Malhotra, la técnica descriptiva cualitativa es la “Metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema” (Malhotra, 2008)

##### **3.4.1.1 Grupos Focales**

Metodología

Se requerirá la presencia de los invitados los cuales enlisto a continuación:

El moderador guiara al grupo y formulara preguntas establecidas para determinar las preferencias respecto a vivienda, percepción sobre los diferentes tipos de vivienda y la contratación de servicios constructivos; el tiempo de duración de esta actividad será de 40 minutos, será grabada para posteriormente analizar las diferentes opiniones y respuestas de los participantes.

Resultados

Los invitados concuerdan en que el precio es el aspecto más importante al momento de decidirse en adquirir una vivienda, de igual manera hoy en día se fijan bastante en el aspecto de la seguridad.

La mayoría de los interesados en adquirir una vivienda estarían dispuestos a pagar un valor aproximado entre \$45000 y \$55000.

Los participantes indican que para conocer sobre este tipo de servicios constructivos preferirían la recomendación de un familiar o amigo, y no enterarse por medios tradicionales, sin embargo algunos participantes concordaron en que el internet es una buena opción.

Todos los participantes necesitan de financiamiento para adquirir una vivienda.

Todos los participantes concuerdan en que la experiencia es un aspecto muy importante al momento de elegir entre una empresa u otra.

#### **3.4.1.2 Entrevista**

##### Resultados

Se puede concluir que el mercado de la construcción es muy rentable, siempre y cuando se realice una adecuada planificación de los diferentes proyectos.

Se debe tomar muy en cuenta a la competencia que hoy en día es muy desleal y tomar acciones legales para poder cuidar nuestros proyectos.

El mercado es reacio a la venta en planos, debido a la desconfianza que existe.

Los expertos concuerdan en que el mercado no está saturado, sin embargo se debe ofertar productos diferenciados y que se ajusten a las diferentes necesidades de los consumidores.

### 3.4.2 Técnica de investigación cuantitativa

Según Naresh Malhotra, la técnica descriptiva cuantitativa es la: “Metodología de la investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico (Malhotra, 2008)

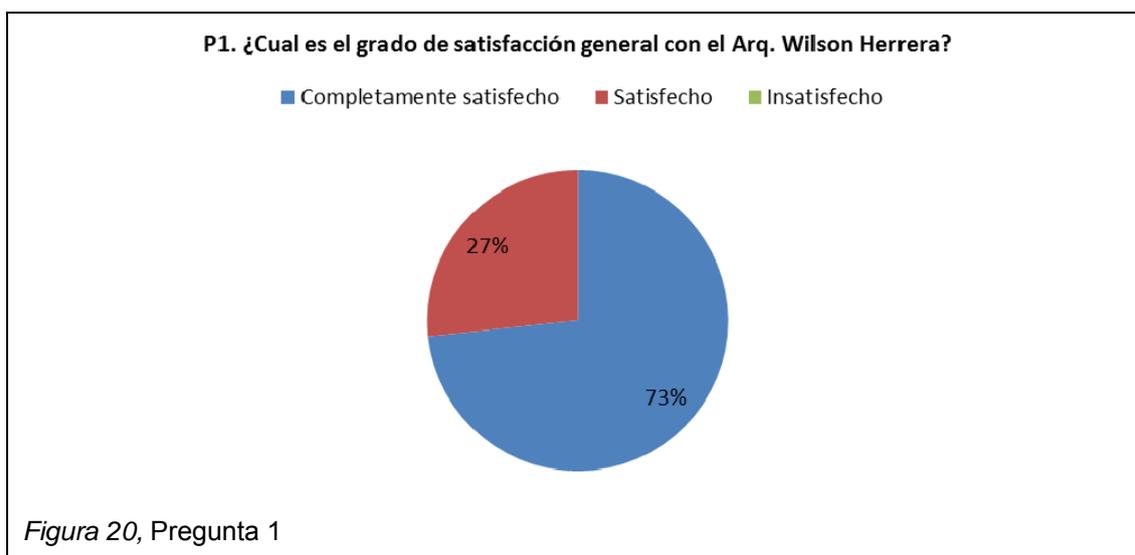
#### 3.4.2.1 Encuestas

##### Metodología

Se desarrollará una encuesta de satisfacción para clientes actuales con preguntas enfocadas en el servicio y producto entregado; se definirá el tamaño de la muestra y se realizará una prueba piloto para asegurar la claridad del cuestionario antes de que sea aplicado al total de la muestra.

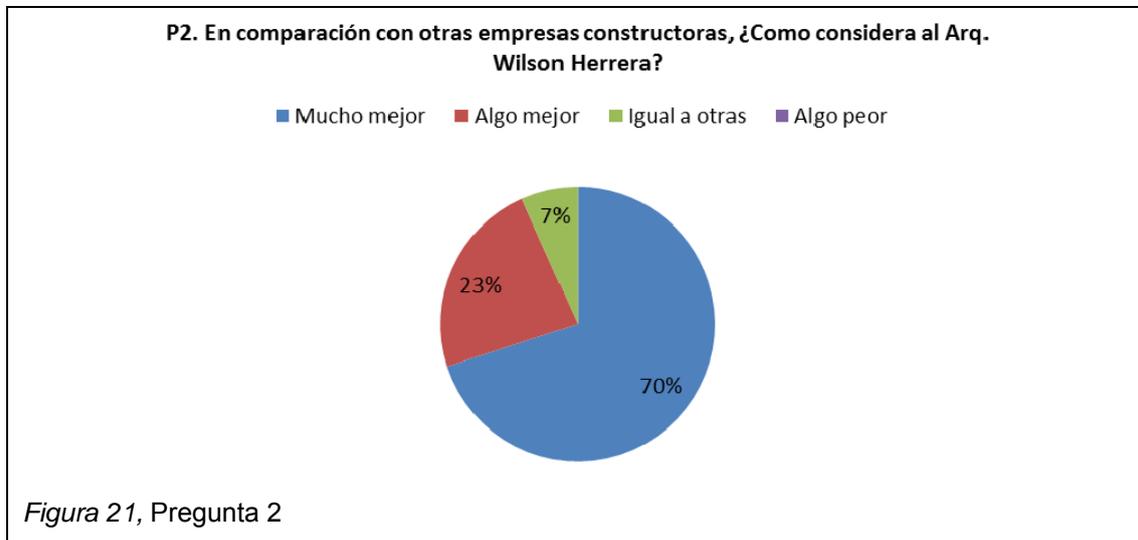
##### Resultados de la encuesta

P1. ¿Cual es el grado de satisfacción general con el Arq. Wilson Herrera?



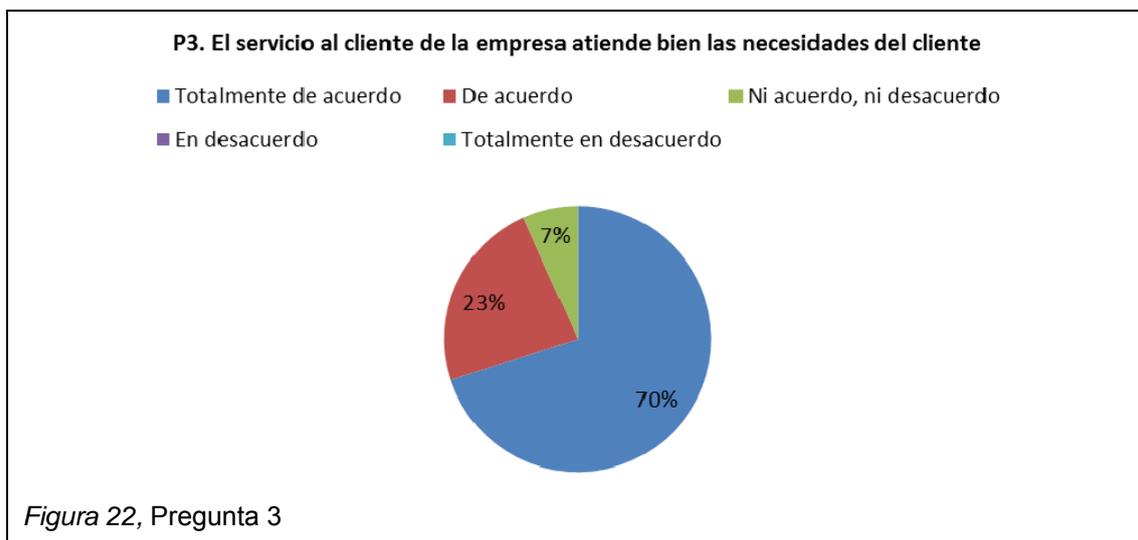
I: El grado de satisfacción en general arrojo que el 73% de los encuestados se encuentra completamente satisfecho y un 27% Satisfecho.

P2. En comparación con otras empresas constructoras, ¿Cómo considera al Arq. Wilson Herrera?



I: En comparación con otras empresas el 70% considera que la empresa es mucho mejor, el 23% algo mejor y el 7% igual a otras.

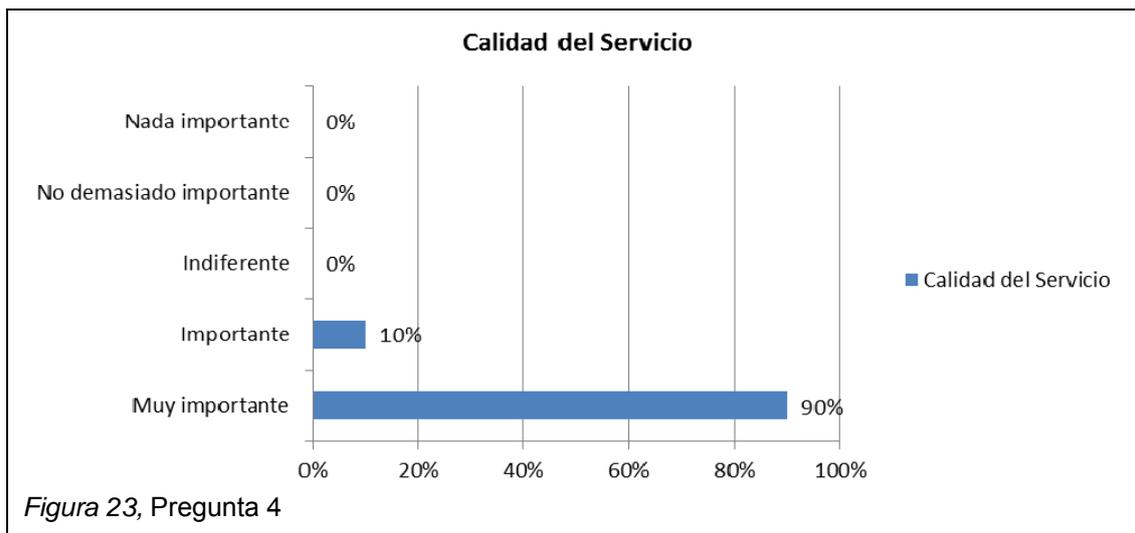
P3. El servicio al cliente de la empresa atiende bien las necesidades del cliente



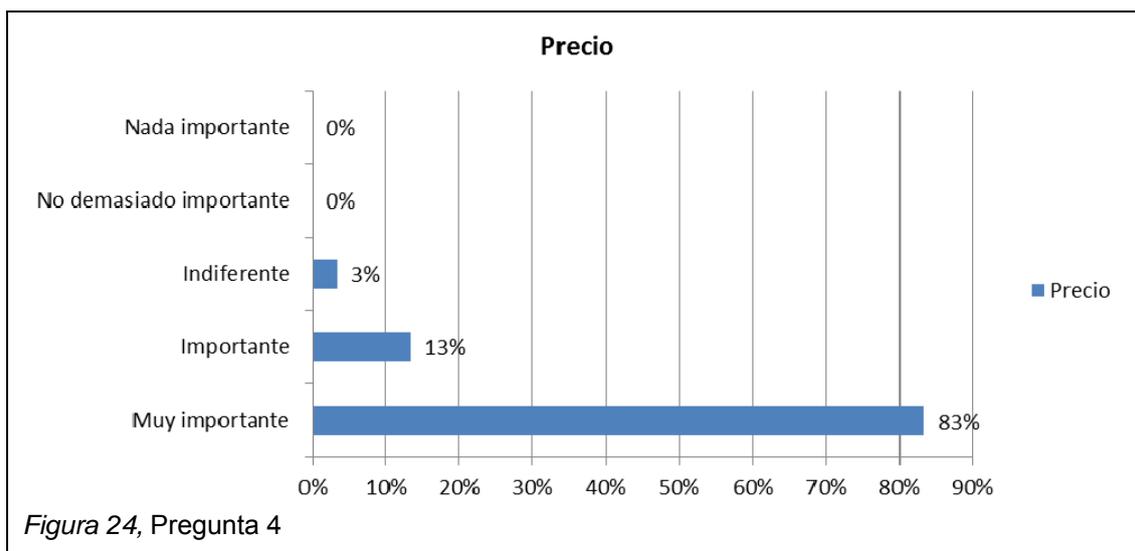
I: El 70% está totalmente de acuerdo en que la empresa atiende bien las necesidades del cliente, un 23% está de acuerdo y el restante 7% ni acuerdo, ni desacuerdo.

P4. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de elegir entre una empresa u otra? Y, ¿Cuál es su grado de satisfacción en esos mismos aspectos con los servicios del Arq. Wilson Herrera?

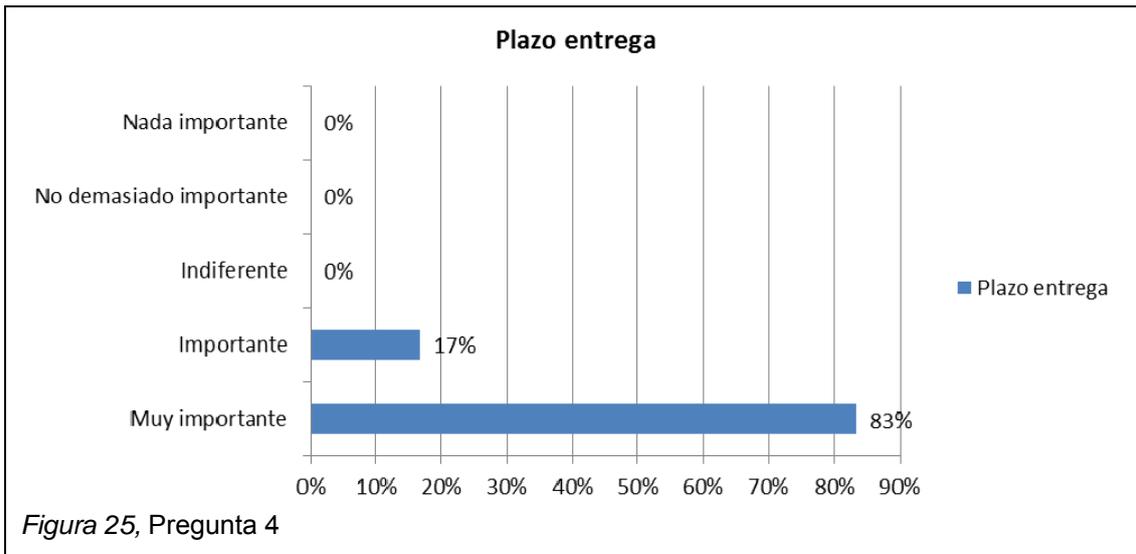
#### Grado de importancia entre una u otra empresa:



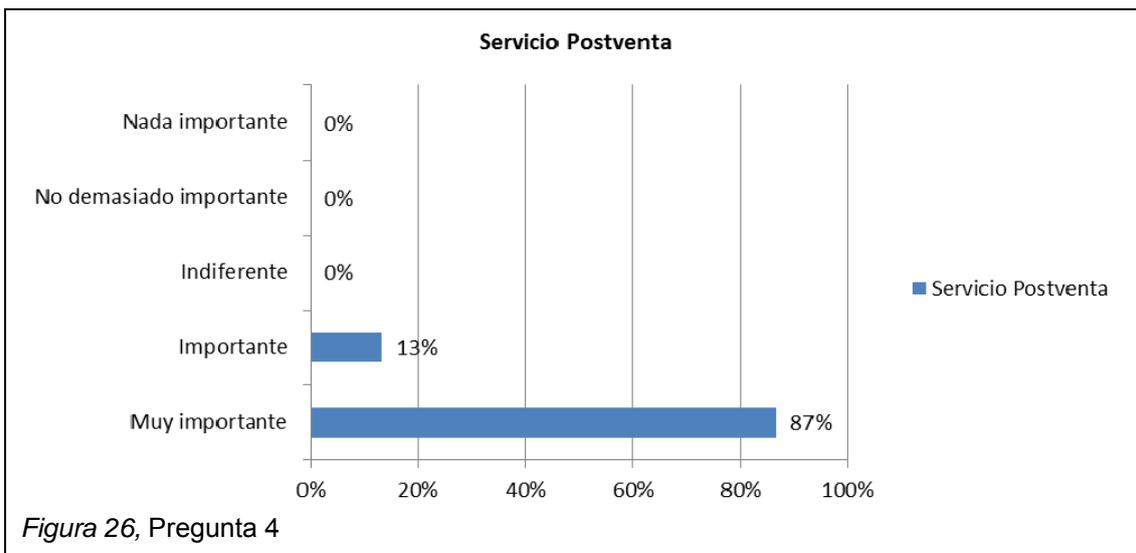
I: El 90% cree que calidad en el servicio es muy importante al momento de elegir entre una u otra empresa, el 10% restante que es importante.



I: Para el 83% es muy importante el precio para elegir entre una u otra empresa, para el 13% importante y para el 3% le es indiferente.

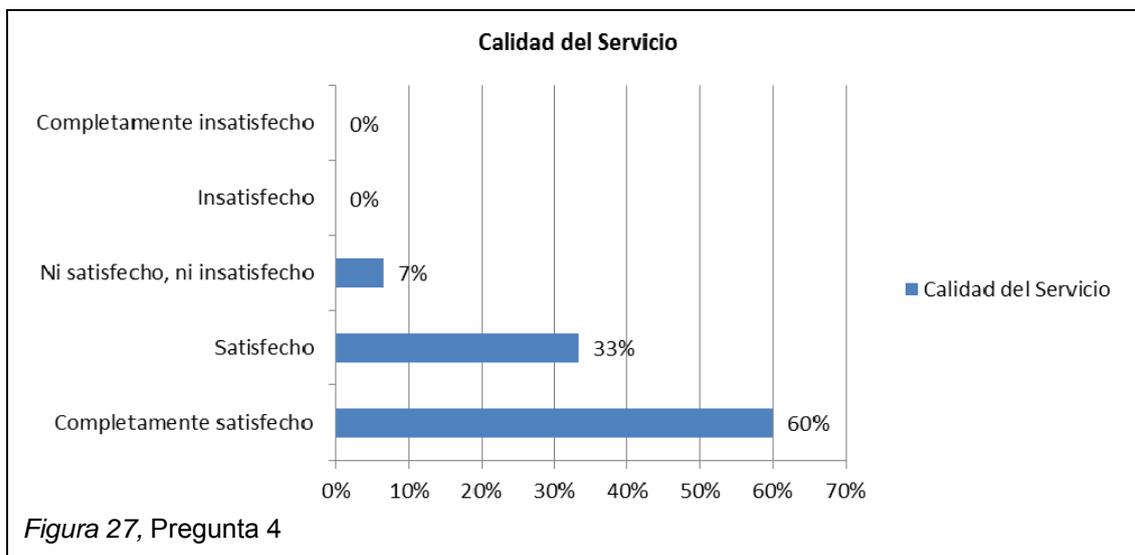


I: Al momento de elegir entre una u otra empresa el plazo de entrega es muy importante para el 83% y para el 17% importante.

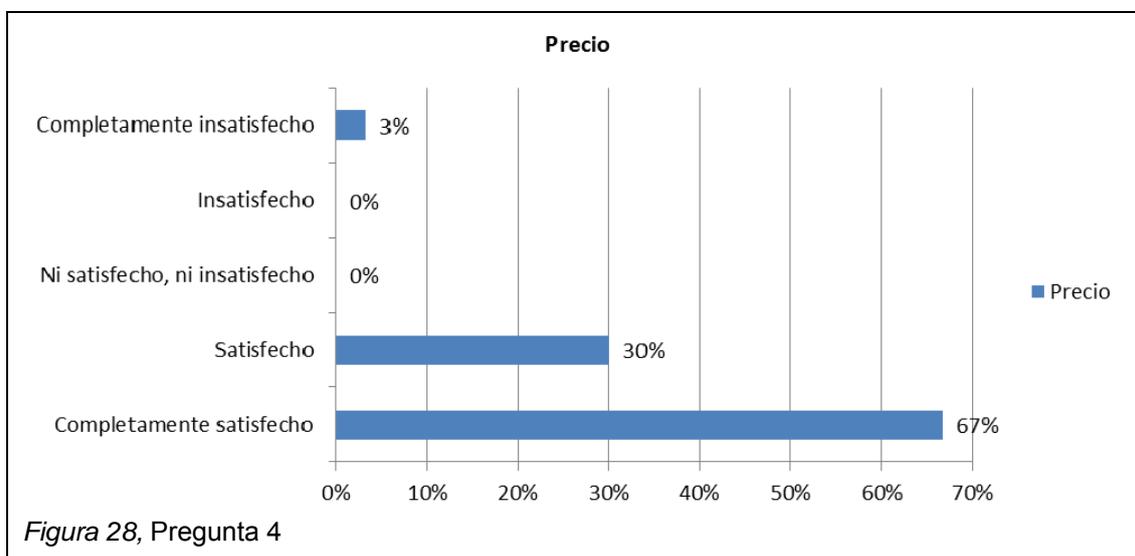


I: El servicio postventa es muy importante al momento de elegir entre una u otra empresa para el 87% e importante para el 13% restante.

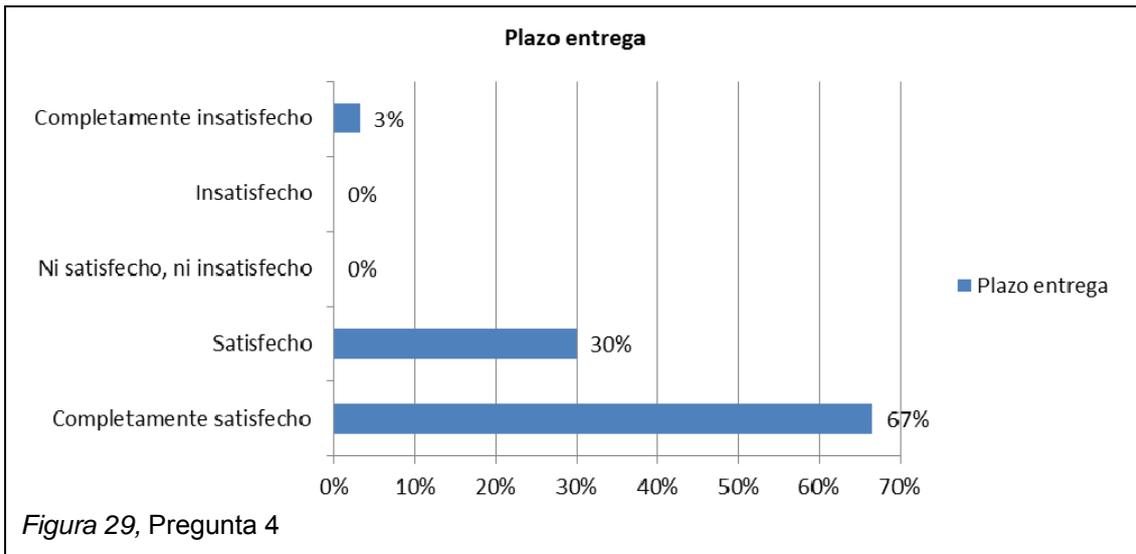
### Satisfacción con nuestro servicio:



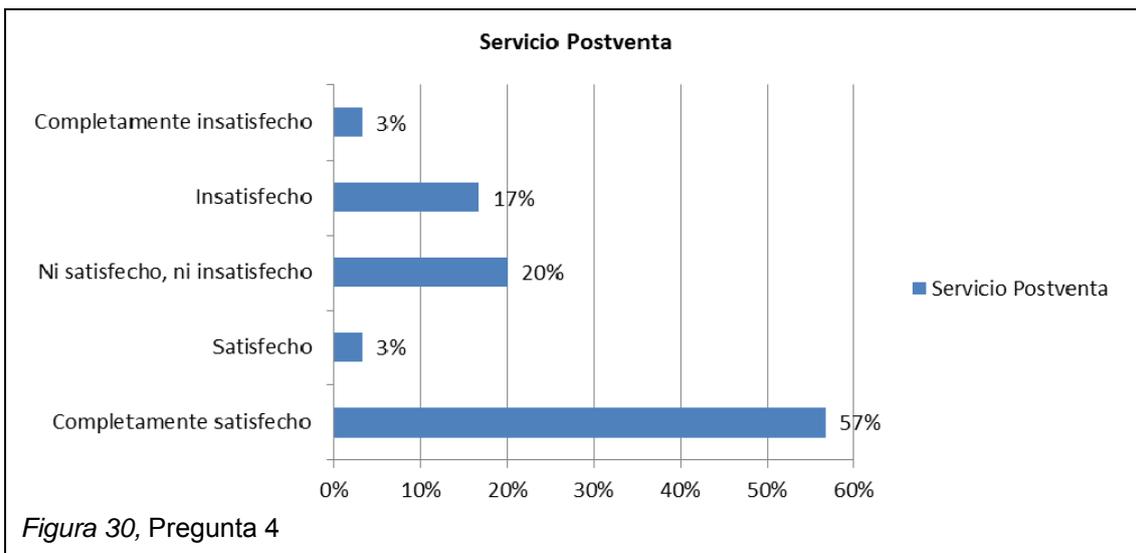
I: El 60% está completamente satisfecho con la calidad del servicio ofrecido por la empresa, el 33% satisfecho y el 7% ni satisfecho, ni insatisfecho.



I: El 67% está completamente satisfecho con el precio ofrecido por la empresa, el 30% satisfecho y el 3% restante completamente insatisfecho.

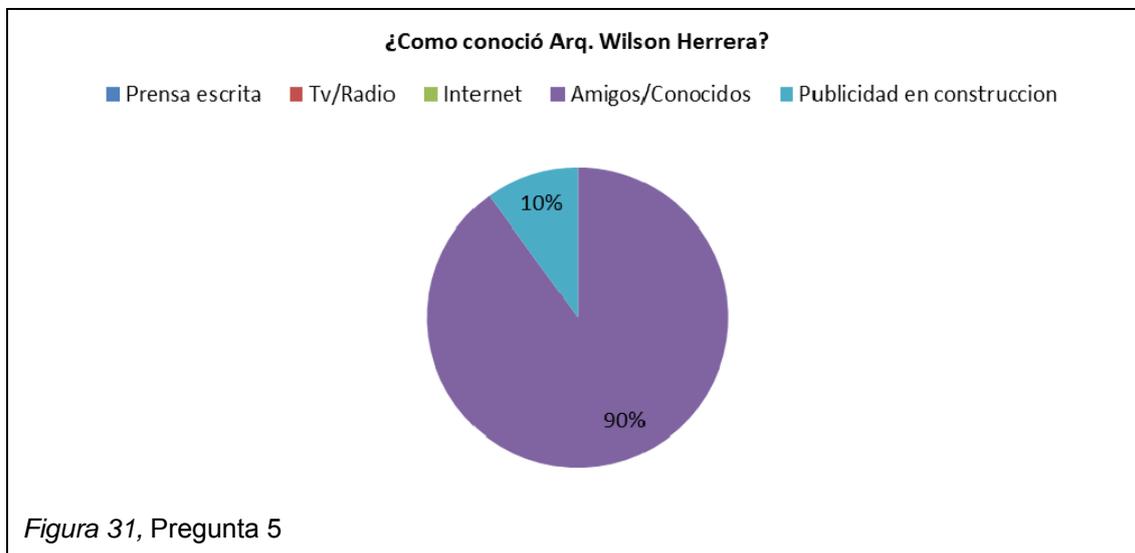


I: Con el plazo de entrega está completamente satisfecho el 67%, satisfecho el 30% y completamente insatisfecho el 3%



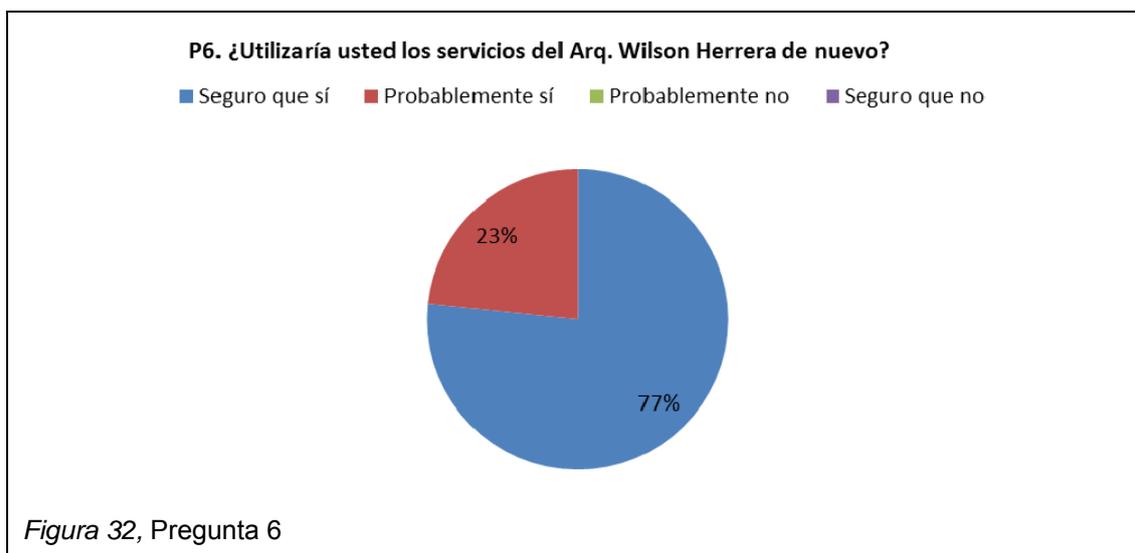
I: Con el servicio postventa el 57% está completamente satisfecho, el 3% satisfecho, el 20% ni satisfecho, ni insatisfecho, el 17% insatisfecho y el 3% completamente insatisfecho.

P5. ¿Cómo conoció de los servicios del Arq. Wilson Herrera? Y, ¿Cómo preferiría usted enterarse de los servicios ofrecidos?



I: El 90% se enteró de los servicios de la empresa por un amigo o conocido, el 10% restante por la publicidad en la construcción.

P6. ¿Utilizaría usted los servicios del Arq. Wilson Herrera de nuevo?



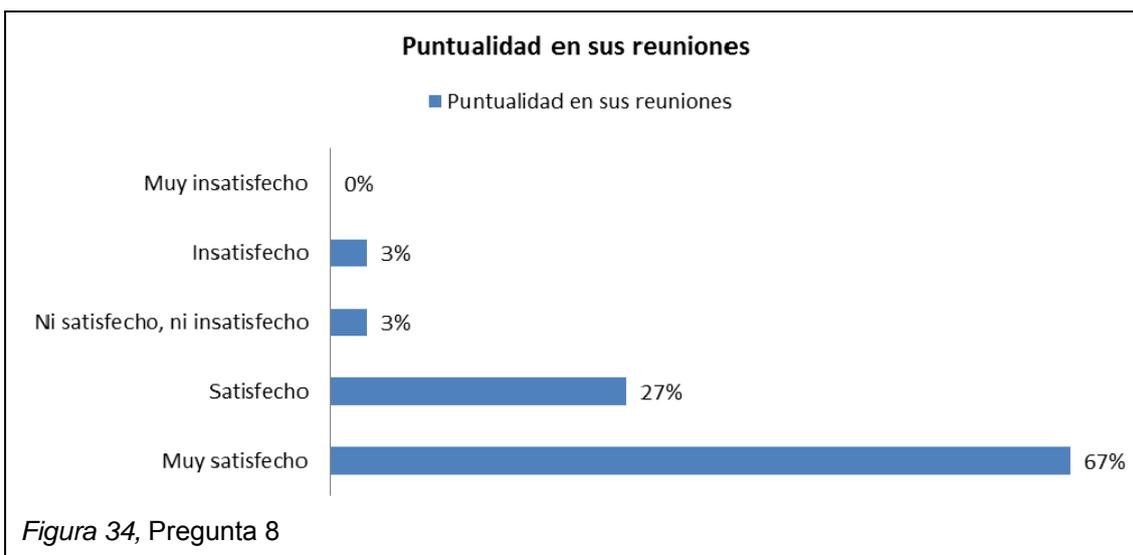
I: El 77% está seguro que si utilizaría nuevamente los servicios de la empresa, el 23% probablemente si lo haría.

P7. ¿Recomendaría usted los servicios del Arq. Wilson Herrera a otras personas?

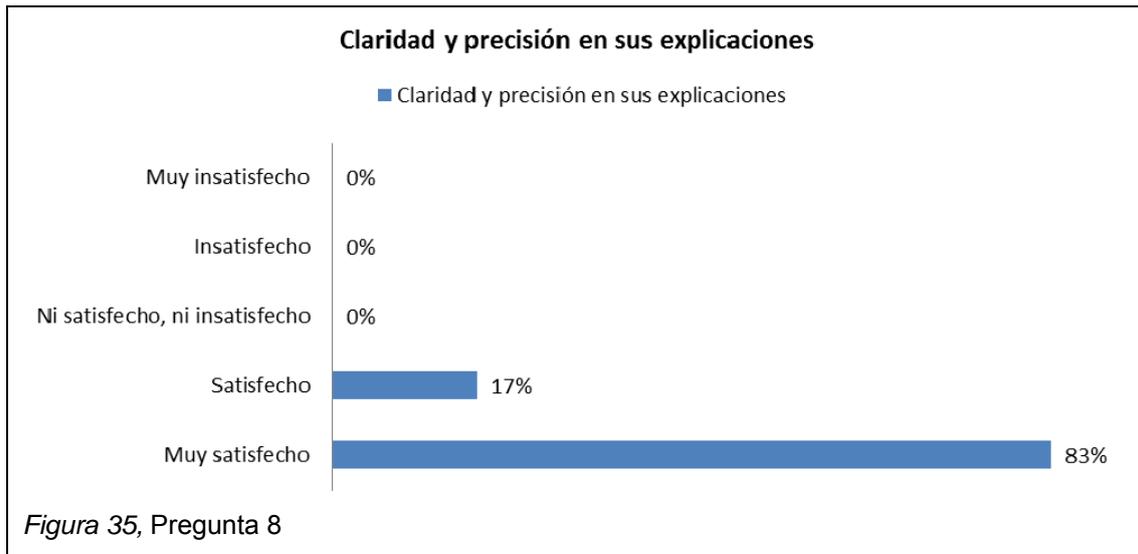


I: El 97% recomendaría los servicios de la empresa, el 3% restante probablemente los recomendaría.

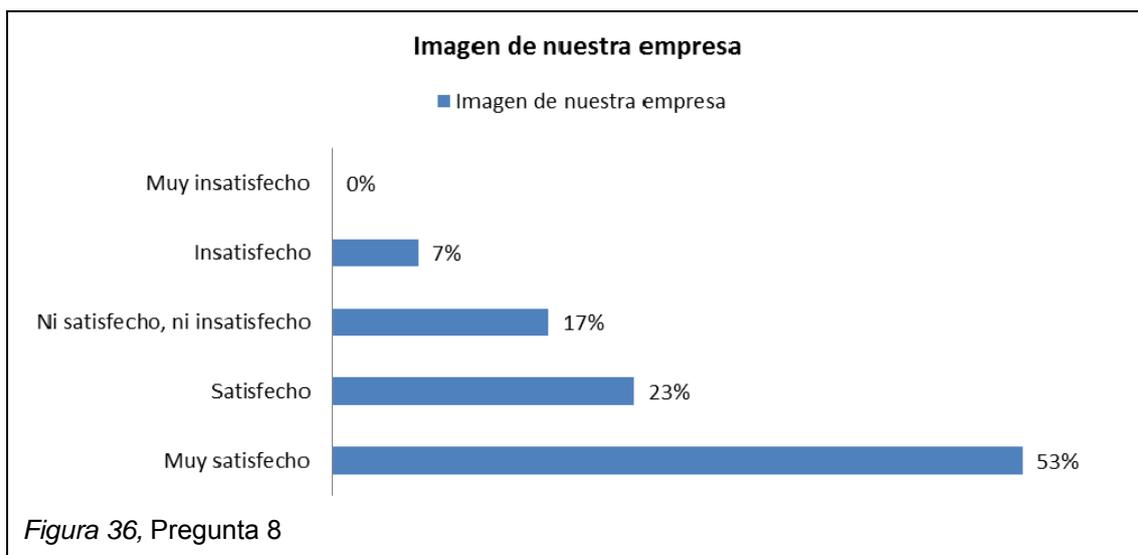
P8. A continuación le solicitamos que valore de acuerdo a la siguiente escala numérica su grado de satisfacción



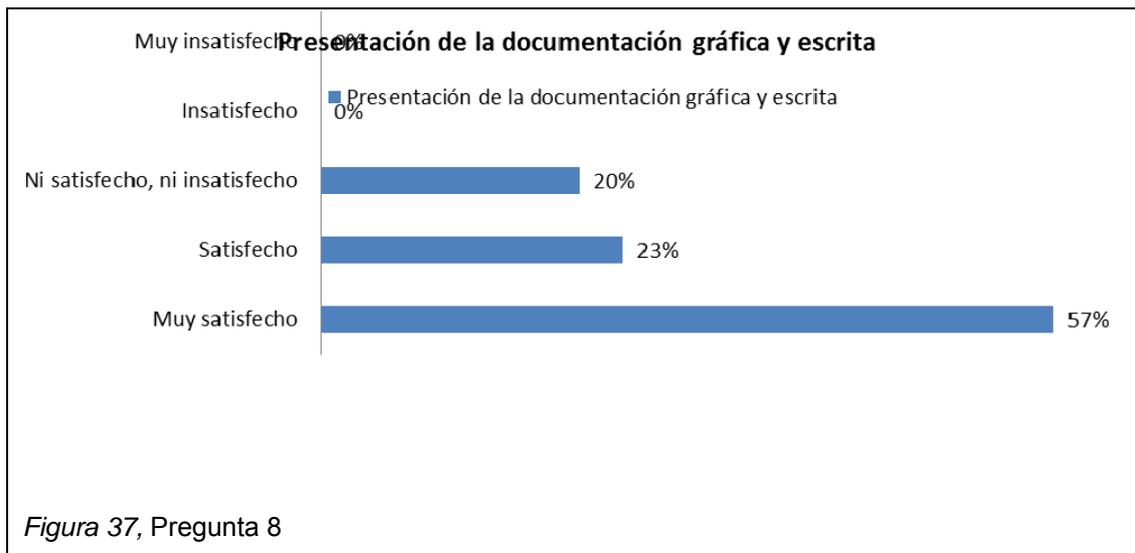
I: El 67% está muy satisfecho con la puntualidad en las reuniones, el 27% satisfecho, el 3% ni satisfecho, ni insatisfecho y un 3% insatisfecho.



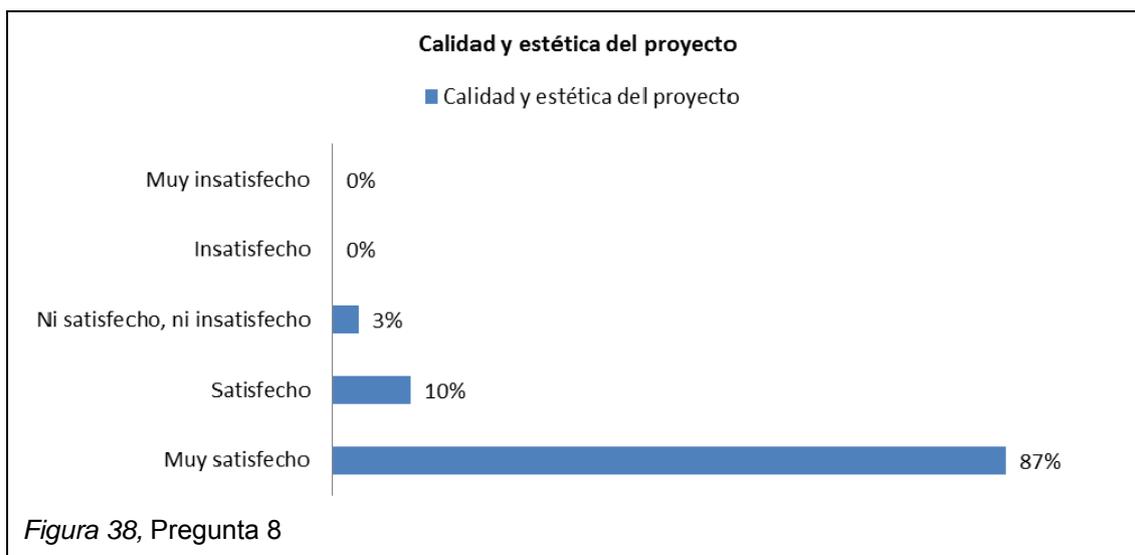
I: Con la claridad y precisión en las explicaciones el 83% está muy satisfecho y un 17% satisfecho.



I: Con la imagen están muy satisfechos el 53%, satisfechos el 23%, ni satisfechos, ni insatisfechos el 17% e insatisfechos el 7%.

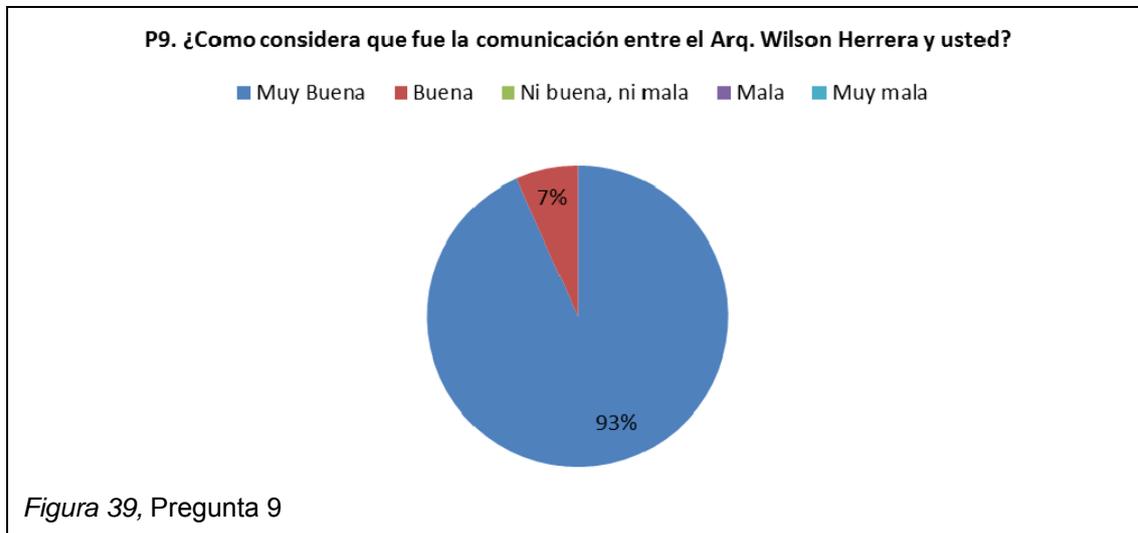


I: El 57% está muy satisfecho con la presentación de la documentación gráfica y escrita, % satisfecha y el 20% ni satisfecha, ni insatisfecha.



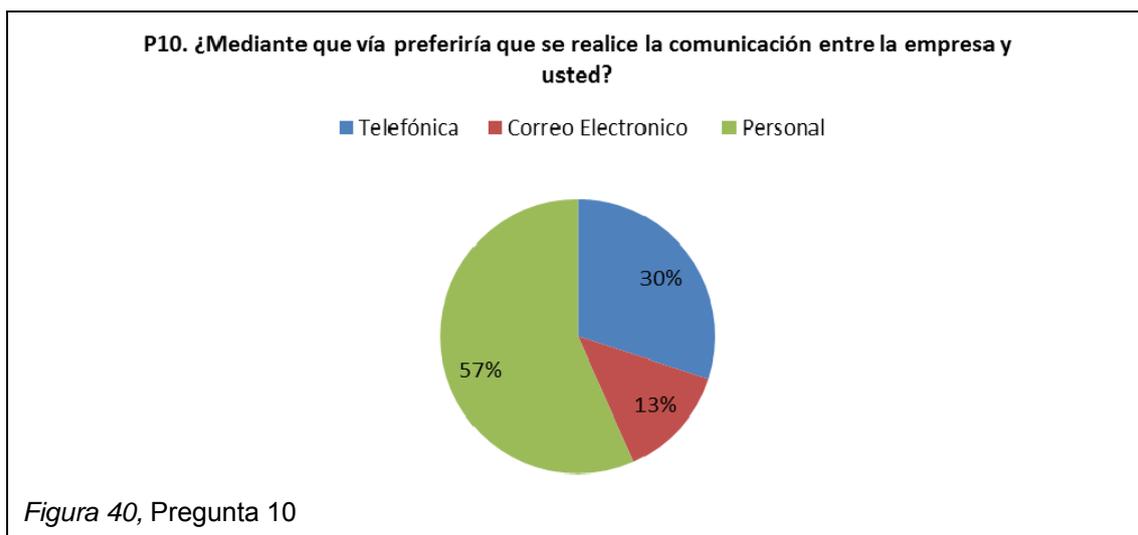
I: El 87% está muy satisfecho con la calidad y estética del proyecto entregado, el 10% satisfecho y el 3% ni satisfecho, ni insatisfecho.

P9. ¿Cómo considera que fue la comunicación entre el Arq. Wilson Herrera y usted?



I: El 93% piensa que la comunicación con la empresa fue muy buena y el 7% solamente buena.

P10. ¿Mediante que vía preferiría que se realice la comunicación entre la empresa y usted?



I: El 30% preferiría que la comunicación sea mediante vía telefónica, para el 57% que sea personal y para el 13% mediante correo electrónico.

P11. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a la empresa que no le hayamos preguntado en esta encuesta? Sí es así, por favor díganos de que se trata



I: El 13% concuerda en que se debería brindar un servicio de mantenimiento constructivo, el 10% que se debería dar mayor detalle de las responsabilidades de las partes, otro 10% que la experiencia es muy importante, el 7% piensa que se debe mejorar la infraestructura de la empresa y el 60% no opina nada.

## **4   CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING**

Según Michael Porter el plan de marketing es aquel en el que se resume lo que se ha aprendido sobre el mercado, que indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos de marketing.

### **4.1   OBJETIVOS**

#### **4.1.1   Objetivo General**

Establecer estrategias que permitan a la empresa mejorar su posicionamiento en el mercado, mediante el análisis de los factores que lo influyeran directamente.

#### **4.1.2   Objetivos Específicos**

- Identificar el nivel de satisfacción de los clientes, para conocer los puntos a mejorar.
- Elaborar un plan de relanzamiento de marca el cual permitirá a la empresa posicionarse en el mercado de mejor manera.
- Establecer una cultura de servicio en la empresa, en el cual estará involucrado todo el personal.

### **4.2   ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING**

Para poder establecer la estrategia primero debemos definir los siguientes elementos:

- Mercado Objetivo

- Diferenciación
- Estrategia de mercado objetivo. (Kotler, 2003)

#### 4.2.1 Mercado Objetivo

La segmentación se la realiza tomando en cuenta factores: Geográficos, demográficos y psicográficos.

**Tabla 22. Segmentación**

<b>Región geográfica</b>	<b>La ciudad de Quito y sus Valles aledaños.</b>		<b>2,555,211</b>
<b>Tamaño</b>			
<b>Densidad</b>	Rural y suburbana		
<b>Edad</b>	30 a 50 años de edad	24.8%	633,692.33
<b>Tamaño de familia</b>	2 en adelante, media 4	32.5%	205,950.01
<b>Género</b>	Indiferente		
<b>Ciclo de vida familiar</b>	Joven casado con hijos (hogar con dos adultos y niños menores a 12 años de edad)		
	Padre Soltero; Madre Soltera (hogar con un adulto y niños)		
	Joven viudo/a		
	Joven divorciado		
	Maduro soltero		
	Maduro soltero con hijos		
	Maduro casado: sin hijos; con hijos		
	Maduro viudo		
	Maduro divorciado		
<b>Ingreso</b>	Entre \$2.400 y \$3.600 anuales		
<b>Ocupación</b>	Agricultura: 18.50%		
	Comercio: 25.70%		
	Construcción: 7.74%		
	Manufactura: 12%		
	Transporte: 9.89%		
	Servicios Financieros: 5.50%		
	Minería: 0.75%		
	Electricidad: 0.80%		
	Otros servicios: 10.10%		
<b>Escolaridad</b>	Primaria completa: 81.20%		
	Básica completa: 57.10%		
	Secundaria completa: 38.80%		
	Educación superior: 24.70%		
<b>Religión</b>	Indiferente		
<b>Raza</b>	Indiferente		
<b>Nacionalidad</b>	Indiferente		
<b>Clase social</b>	Medio y medio alto	34.0%	70,023.00
<b>Estilo de vida</b>			
<b>Personalidad</b>	Tienen tendencia e interés hacia los productos "bonitos y baratos", inclinación hacia la tecnología utilitaria, sin importar la marca, se sienten atraídos por los colores fuertes, sonidos fuertes e imágenes extravagantes con contrastes fuertes. (ver anexos 10 y 11)		
<b>Vivienda</b>	No propia	36.0%	25,208.28
<b>Estatus / condición de usuario</b>	Usuario de primera vez con producto propio o usuario esporádico con producto "alquilado"		
<b>Etapas de disp. del comprador</b>	Con información; interesados de adquirirlo; con deseo de comprarlo		
<b>Actitud hacia el producto</b>	Entusiasta; positiva		

Después de la segmentación realizada nuestro mercado objetivo queda comprendido por 25,208 personas.

#### **4.2.2 Diferenciación**

La empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja competitiva importante que valora la mayor parte del mercado. En cuanto a producto busca diferenciarse dando a conocer los atributos del mismo, como: diseño exclusivo, características, nivel de calidad, durabilidad y estilo. En cuanto al servicio se busca ser los pioneros en brindar un servicio de calidad dentro de la industria de la construcción, innovando constantemente con procesos que mantengan satisfechos a nuestros clientes.

#### **4.2.3 Estrategia de mercado objetivo**

La estrategia a utilizarse es la diferenciación planteada por el profesor Michael Porter, esta dice que la compañía que sigue esta estrategia de diferenciación intenta ofrecer algo único en la industria en términos de productos y servicios.

El principal objetivo de GRUPO HERRERA es posicionarse como una de las principales constructoras del sector. El factor clave de la estrategia de marketing es centrarse en los estratos medio y medio alto que valoran el buen servicio, el ahorro de tiempo y la calidad del producto. Las diferentes empresas competidoras ofrecen productos bastantes similares careciendo de diferenciación, es por esto que debemos plantear estrategias que permitan a los clientes diferenciarnos del resto y que el producto y servicio sea percibido como único, generando una buena experiencia de compra. Esta estrategia a la vez nos permite abarcar estos dos segmentos, y así no solo enfocarnos en uno, esto nos conviene ya que tenemos facilidad para ofrecer varios tipos de vivienda, cubriendo así las diferentes necesidades que estos presenten.

## 4.3 MIX MARKETING

### 4.3.1 Precio

#### Política de Precio

El precio de metro cuadrado de vivienda que oferta Grupo Herrera se lo establece en base al tiempo de diseño, tiempo de ejecución y tipo de acabados, buscando siempre rentabilidad. La estrategia de precios a utilizar es la de Precios basados en el valor, la cual establece precios razonablemente bajos, pero ofrece productos de alta calidad y adecuados servicios al cliente. Este enfoque requiere que la empresa sea muy eficiente en las operaciones y en marketing a fin de mantener los costos y los precios bajos. (Ferrell, 2006)

El mercado está dispuesto a pagar entre \$50,000 y \$58,000 por una vivienda que tenga entre 110 y 124 metros. Lo cual nos da una media en la que el mercado estaría dispuesto a pagar \$461.50 por metro cuadrado (Ekosnegocios, 2012). Cabe recalcar que en estos precios incluyen los costos del terreno y de construcción.

Precio negociado: Se debe tomar en cuenta que la vivienda es un tipo de bien en los que se negocia o regatea hasta obtener un mejor precio.

Para la colocación del precio se toman estos dos factores: los costos de construcción y los de preventa. El margen de utilidad buscado es de un 20% sobre el costo de producción y comercialización.

Precio base o de apertura:

**Tabla 20. Precio Base**

	<b>Estructura Metálica</b>	<b>Hormigón</b>
<b>Obra gris</b>	\$280	\$360
<b>Obra terminada</b>	\$ 430/\$ 460	\$ 510/\$ 540

Precio competencia:

**Tabla 21. Precio Competencia por m<sup>2</sup>**

Ing. Eduardo Andrade	Estructura Metálica	Hormigón	Arq. Luis Almeida	Hormigón
<b>Obra gris</b>	\$ 260.00	\$ 360.00	<b>Obra gris</b>	\$ 350.00
<b>Obra terminada</b>	\$ 420.00	\$ 590.00	<b>Obra terminada</b>	\$ 600.00

Arq. Vicente Zurita	Hormigón	Bravo & Bravo	Hormigón
<b>Obra gris</b>	\$ 360.00	<b>Obra gris</b>	\$ 320.00
<b>Obra terminada</b>	\$ 620.00	<b>Obra terminada</b>	\$ 620.00

Los precios de la construcción son elásticos, ya que son sensibles a los cambios en los precios de los materiales de construcción y de la mano de obra, por lo general la tendencia es al alza.

La empresa oferta tipos de vivienda que están enfocadas a personas de un nivel socio económico medio y medio alto, que sean sujetos de créditos.

#### 4.3.2 Tácticas de Ventas

Las ventas se realizarán sin intermediario, la empresa al contar también con conocimientos inmobiliarios se la facilita la relación directa con el cliente.

La empresa cuenta con una oficina donde promociona todos sus servicios, es aquí donde se implementará un equipo de ventas el cual estará capacitado para poder ofrecer los diferentes servicios de una forma clara y resaltar los diferentes beneficios que el cliente obtendrá al elegirnos, haciéndolo sentir desde un comienzo parte fundamental del proyecto.

Los medios de promoción a utilizarse serán: exposición de maquetas 3D, folletos informativos, publicidad externa y organización de eventos.

El primer contacto que se espera tener con nuestros clientes es mediante nuestro portal web, donde el cliente podrá conocer de la trayectoria de la empresa mediante videos testimoniales de clientes pasados, lo cual creara mayor confianza, a la vez podrán realizar visitas 3D a un sin número de proyectos habitacionales, esto con el fin de crear fuertes emociones aspiracionales.

### **4.3.3 Servicio**

Dentro de la categoría de la mezcla de servicios nos encontramos en el tipo: Bienes tangibles que incluyen algunos servicios.

Una vivienda es un bien tangible, esta viene acompañada de algunos servicios como:

- **Garantías:** Comprenden las diferentes garantías de los acabados los cuales provienen de un proveedor en particular y el de la vivienda en general que es de 10 años.
- **Facilidades de pago:** Se darán las mayores facilidades de pago posibles a los clientes, trabajaremos con las entidades bancarias que mejores beneficios nos ofrezcan.
- **Seguimiento de la obra:** Una vez empezado el proyecto el cliente tendrá la posibilidad de acceder a nuestro portal web e informarse del avance de obra.
- **Tiempos de entrega:** Se ofrecen los mejores tiempos de entrega del mercado, los cuales se cumplirán con toda seguridad.
- **Post-venta:** Se asesorará y realizará todos los trámites correspondientes a la venta del bien.

- Post-construcción: Documentación final de la obra, se brindara logística de mudanza.
- Post-entrega: Manuales de uso y mantenimiento de la obra.

Lo que se busca es brindar un servicio totalmente personalizado, que nos diferencie de la competencia. Constantemente nos actualizáremos a los diferentes avances tecnológicos que se presenten y que nos puedan servir para brindar un mejor servicio.

La vivienda será construida con materiales que cumplan con todas las normas necesarias, se trabajara de manera responsable como ya lo ha venido haciendo, lo que ha permitido ganarse la confianza de la gente.

#### 4.3.4 Plaza

#### 4.3.5 Canal de Distribución

El canal de distribución será directo, de constructor a comprador. GRUPO HERRERA no tendrá que depender de intermediarios ya que al ser también una inmobiliaria tiene todo el conocimiento sobre trámites y asesoría inmobiliaria.



Figura 42, Canal de distribución

### 4.3.6 Promoción y publicidad

#### Relaciones Públicas

El primer paso es realizar el relanzamiento de la marca, donde se informará acerca de la nueva estructura, las mejoras en los servicios y las nuevas formas de comunicación, al evento asistirán líderes de opinión, clientes y proveedores.

Estaremos presentes en ferias o eventos sociales que nos acerquen a la comunidad, donde podremos realizar charlas sobre el cuidado de las viviendas, tips para comprar una casa, etc.

Contaremos con una revista digital de GRUPO HERRERA en la cual difundiremos los diferentes proyectos de la empresa, testimonios de clientes y artículos sobre las nuevas tendencias en la construcción buscando tener interacción con las personas interesadas en el mercado de la construcción.

Trabajaremos estrechamente con nuestros proveedores para poder tener presencia de imagen en los diferentes eventos que estos realicen, como lanzamientos de nuevos productos.

#### Plan de Medios

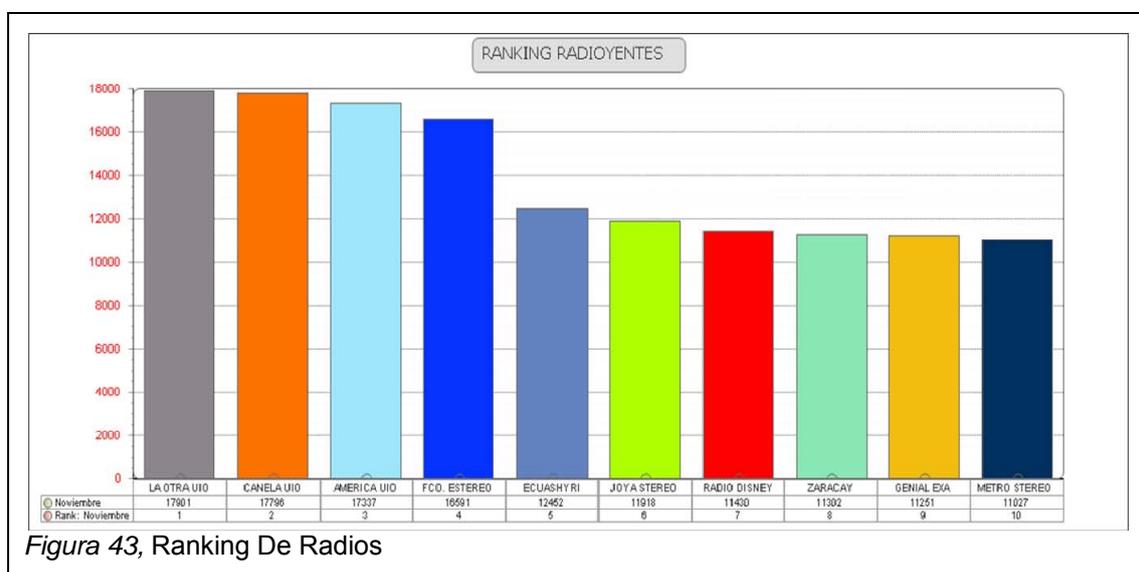
La publicidad se la maneja con mensajes que persuadan a las personas y que llamen la atención de los mismos.

Buscando dirigirnos principalmente:

- Ciudad: Quito y sus valles
- Edades: 30 a más de 50
- Sexo: Masculino, Femenino

Tabla 23. Plan de Medios

PRESUPUESTO ANUAL					
MEDIO	COSTO	PERIODISIDAD	FRECUENCIA	TOTAL	TOTAL NETO
<b>MEDIOS MASIVOS</b>					
RADIO					
La Otra	\$14.00	x Cuña	5	\$70.00	\$70.00
Canela	\$14.00	x Cuña	5	\$70.00	\$70.00
Francisco Stereo	\$6.00	x Cuña	5	\$30.00	\$30.00
América	\$14.00	x Cuña	5	\$70.00	\$70.00
REVISTA					
Mi Casa Clave	\$850.00	mensual	3	\$2,550.00	\$2,550.00
<b>SECUNDARIOS/DE APOYO</b>					
POP					
Roll Up	\$ 42.00		2	\$84.00	\$84.00
Folletos	\$ 0.03	Anual	4000	\$132.00	\$132.00
Exterior					
Buses	\$900.00	Mensual/6 buses	3	\$2,700.00	\$2,700.00
<b>NUEVOS</b>					
Web					
Diseño portal web	\$4,800.00	Anual	1	\$4,800.00	\$4,800.00
				<b>TOTAL FINAL</b>	<b>\$10,506.00</b>



Se ha optado por medios que no son muy costosos, cubren nuestro alcance y nos permiten innovar constantemente, los elegidos son los siguientes:

- Radios

La radio es un medio bastante económico y que nos permite ser bastante creativos, las radios en las cuales queremos pautar están dirigidas netamente a nuestro segmento y son las de mayor audiencia.

- Revista

Mi Casa Clave es una revista totalmente con contenido de proyectos inmobiliarios actuales, el cual nos permitirá difundir los diferentes servicios que ofrecemos.

- Publicidad Exterior

La presencia en medios públicos, como los buses es con el fin de familiarizar a la gente con nuestra imagen y el nombre de la empresa, el cual irá acompañado de nuestro slogan: “La experiencia construye confianza”.

- Internet

Hoy en día el internet nos permite tener presencia en cualquier parte del mundo, darnos a conocer de una manera muy atractiva e interesante.

Construcción de marca

#### **4.4 MANUAL DE IMAGEN CORPORATIVA**

El objetivo de este manual es normar la construcción y aplicación de la marca de manera clara y precisa, definiendo así la identidad visual de tal manera que

el producto pueda ser visto en todos los eventos o acciones en que se haga uso de ella. En este manual se expresa detalladamente la forma en que se construye y se aplica en los distintos soportes en que está permitido usarla, de manera que sea un facilitador para aquellas personas que no están familiarizadas con este tipo de herramientas.

#### **4.4.1 Construcción de Marca**

##### Análisis de consumo

- Público objetivo: Personas entre 30 y 50 años, de un nivel socio económico medio y medio alto que están buscando o que en el futuro buscarán adquirir una vivienda.
- Motivaciones del consumidor: Entre las principales razones por las que el consumidor demanda vivienda es por comprar algo propio, al momento de escoger entre una determinada marca lo que los decide es la experiencia que esta tenga en el mercado.

##### Análisis de la competencia

- Identidad de marca: La mayoría de las constructoras a nivel país ya tienen una marca bastante posicionada.

Tabla 25. Análisis de Marcas

NOMBRE	COLORES	IMAGEN	SLOGAN	LOGOTIPO
Mutualista Pichincha	Rojo y blanco	Activa	Tienes un sueño, construyámoslo.	
Uribe Schwarzkopf	Indefinido	Responsable	-	
La Coruña	Rojo	Honesta	Confianza en bienes raíces	
Proinmobiliaria	Verde, azul y tomate	Dinámica	Tu vida, tu espacio	
Romero & Pazmiño	Azul y blanco	Responsable	Construyendo más calidad de vida para tu familia	

Como podemos ver en la tabla existen marcas que utilizan nombres propios que han sido creadas a partir de los apellidos de sus fundadores, pues en la construcción la decisión de compra por parte del cliente depende mucho del nivel de confianza que brinda la marca. La mayoría de los colores utilizados son el rojo, azul y tomate.

#### 4.4.2 Marca

A. Logotipo

B. Marca

La marca es el elemento más valioso de la empresa. Su correcta aplicación complementada con los identificadores gráficos como: forma, color, tipografía proyectan una identidad sólida y coherente entre el producto y el receptor del mensaje.



#### 4.4.3 Reducción mínima

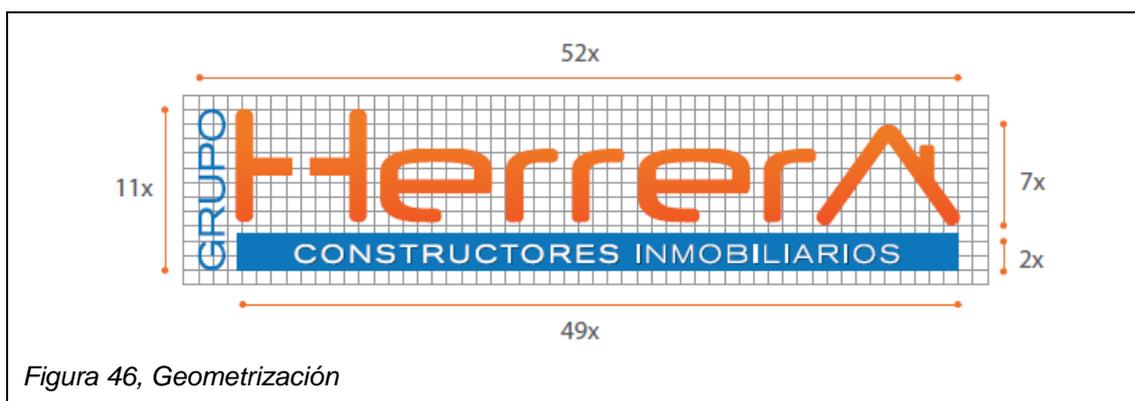
##### A. Módulo

Se ha estipulado un tamaño mínimo permitido para la construcción y aplicación de la marca y logotipo, para asegurar una óptima legibilidad. Como referencia está el módulo A, quedando prohibida una construcción menor al tamaño ya establecido.



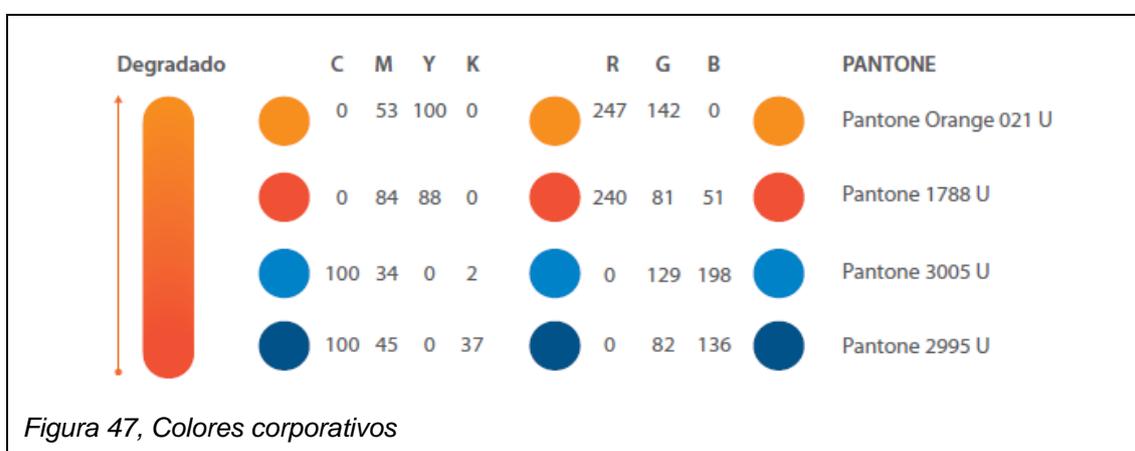
#### 4.4.4 Geometrización

A continuación se muestra la construcción de los elementos del logo sobre una trama modular cuadrícula. Cada módulo se denomina X y representa una parte proporcional de la imagen. El área de reserva para este conjunto de elementos es  $X = 0,3\text{cm}$ .



#### 4.4.5 Colores Corporativos

Una parte esencial de toda identidad visual está definida por sus colores corporativos. Se trata de los códigos cromáticos que han de ser asociados automáticamente a la imagen de marca con su uso continuado. Por ello es fundamental que se reproduzcan con fidelidad, evitando variaciones que puedan contribuir a la confusión y dispersión de la imagen de la identidad del producto.



#### 4.4.6 Versiones de cromática

- A. Versión original
- B. Versión B/N
- C. Escala de grises

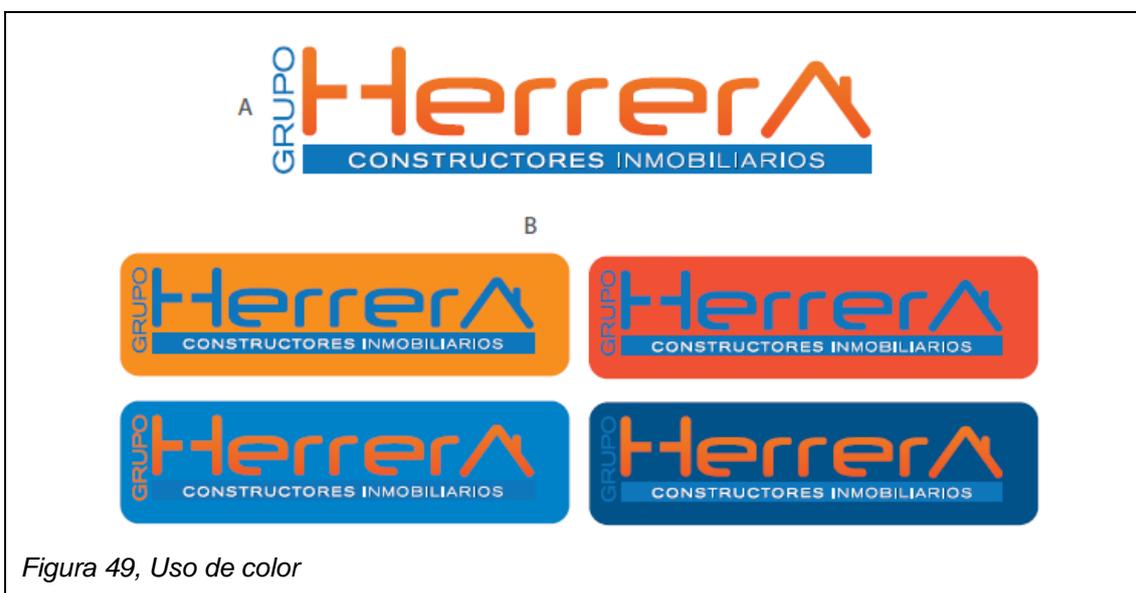
Siguiendo los colores corporativos de la identidad del producto se muestran las combinaciones posibles para la utilización del logotipo a una tinta en negativo y escala de grises.



#### 4.4.7 Uso de color

- A. Marca original
- B. Marca con fondo de cromática corporativa.

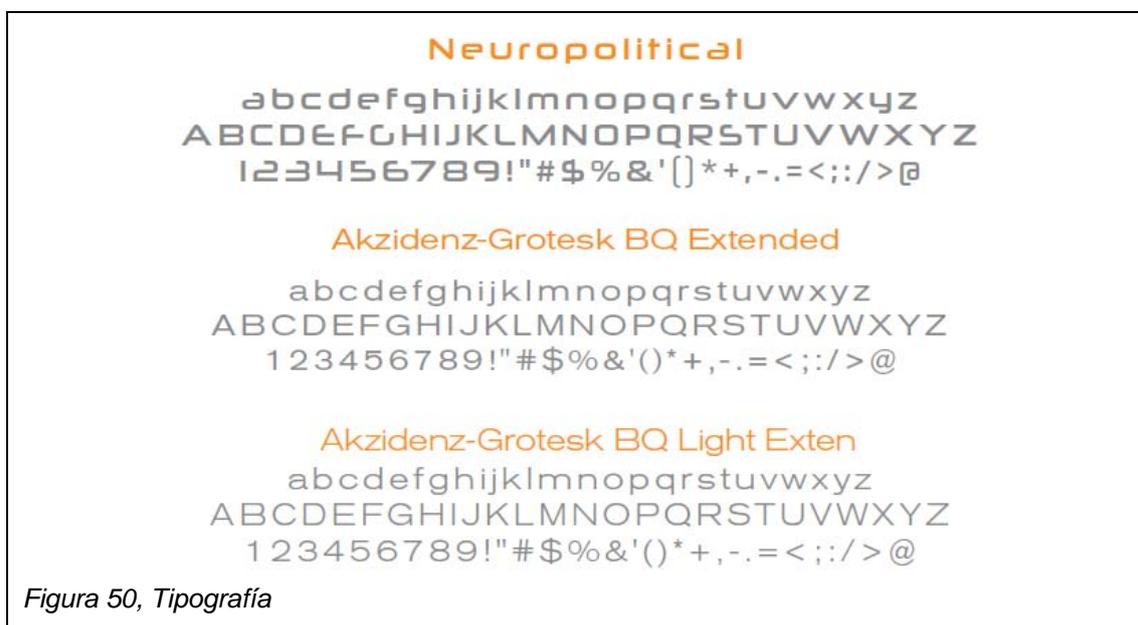
El color define un escenario de valores emocionales concretos que debemos considerar en su aplicación a cualquier soporte de comunicación por lo tanto será aplicada a distintas versiones en colores corporativos.



#### 4.4.8 Tipografía

##### A. Tipografía aplicada al logotipo

La tipografía seleccionada para la identidad del producto no debe ser elegida por similitud de rasgos, sino que debe corresponder con lo pautado. Las fuentes recomendadas para manchas de texto es la Futura en sus variantes: bold y regular.



#### 4.4.9 Prohibiciones

- A. No deformar
- B. No cambiar el color
- C. No cambiar a líneas



#### 4.4.10 Uso de piezas Gráficas

A. Marca aplicada a pieza gráfica de campaña de relanzamiento.



Figura 52, Piezas Gráficas



Figura 53, Piezas Gráficas

#### 4.4.11 Papelería

Hoja membretada A4

Hoja utilizada para oficios, cotizaciones y varias clases de documentos.

El tamaño es de una hoja estándar A4 de 29,7 x 21cms. La tipografía de los datos corresponde a la familia FUTURA.

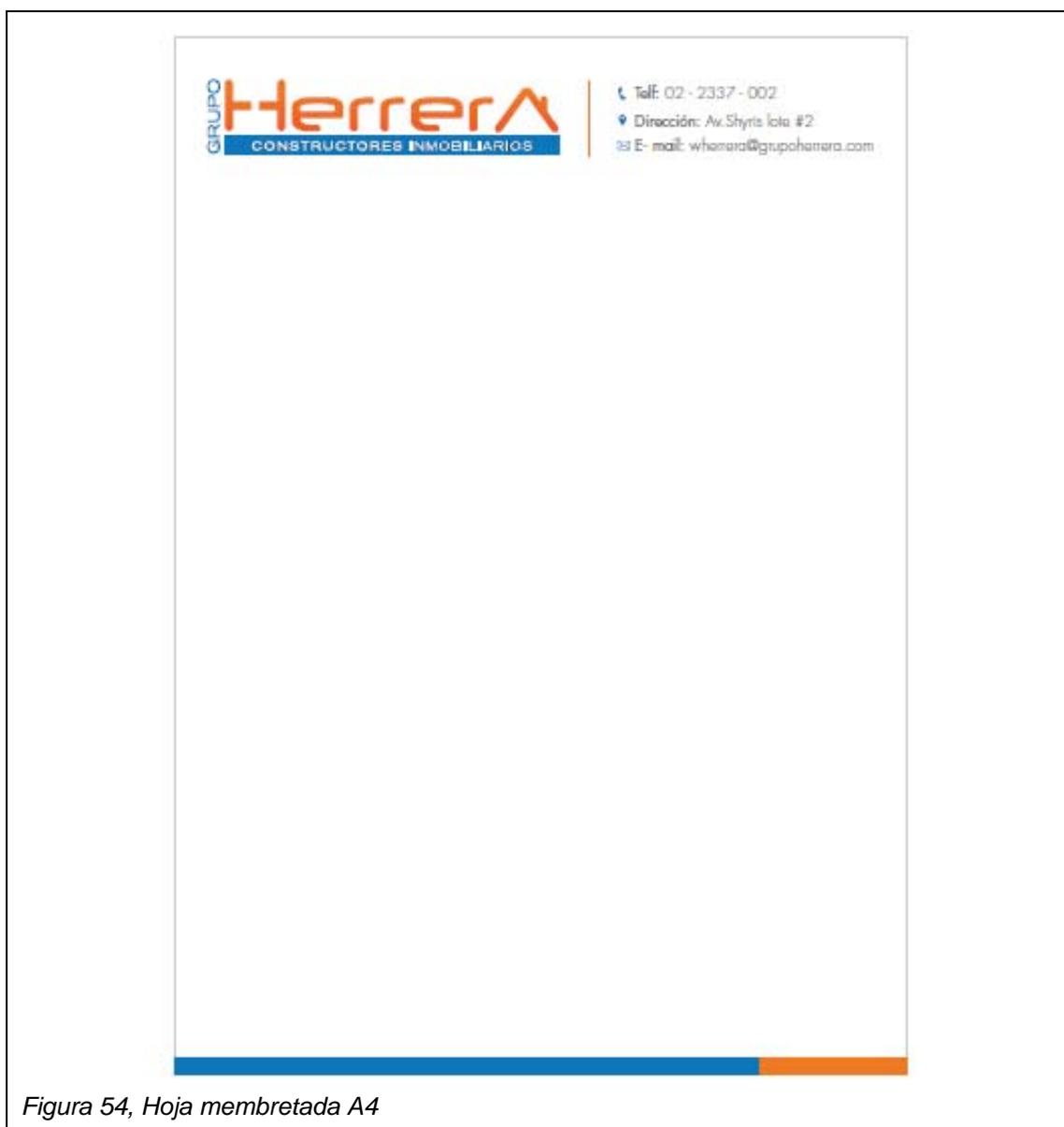


Figura 54, Hoja membretada A4

## Tarjetas de presentación

Tarjetas utilizadas a nivel empresarial para recordatorios y mensajes personales del individuo para quien trate. La tipografía de los datos corresponde a la familia FUTURA.



Figura 55, Tarjetas de presentación

## Sobre Carta

Sobres utilizados para el envío de documentos con formato A4 o con formatos más pequeños. Los textos en la parte del cierre pertenecen a la familia FUTURA.



Figura 56, Sobre Carta

## Carpeta

Carpeta utilizada para el manejo, transporte y presentación de documentos de formato A4 o formatos más pequeños. La tipografía de los datos corresponde a la familia FUTURA.



Figura 57, Carpeta

## 4.5 RELANZAMIENTO DE MARCA

### 4.5.1 Objetivos Generales

- Relanzar la marca GRUPO HERRERA, esperando así aumentar su participación de mercado.

- Establecer estrategias de branding y merchandising para posicionar la marca en su mercado objetivo.

Antecedentes: Esta empresa se ha venido manejando de forma informal y no cuenta con una marca definida, para posicionarse de mejor manera.

Actualidad: La empresa se encuentra en pleno crecimiento, por lo que necesita de una marca y un plan de marketing para posicionarse en el mercado y ser competitivo.

#### **4.5.2 Plan de acción**

Marca: Grupo Herrera

Lo que se quiere lograr es informar que GRUPO HERRERA es una empresa con gran experiencia dedicada a brindar soluciones constructivas e inmobiliarias, ahorrándote tiempo y dinero.

La estrategia se dividió en dos fases. La primera enfocada en los empleados de GRUPO HERRERA, para que estos tengan conocimiento de la reestructuración de la empresa y puedan poner en práctica las nuevas estrategias. La segunda se enfoca en el público externo, donde debemos mejorar nuestro posicionamiento y participación en el mercado, para esto realizaremos una activación de marca, en el cual presentaremos nuestro nuevo logotipo, sin decirles mucho, pero generando expectativa de algo nuevo. Las etapas de la activación son las siguientes:

1. Expectativa
2. Primera impresión
3. Consolidar Imagen
4. Recordación

### Expectativa - Descubriendo GRUPO HERRERA

Se colocará una valla publicitaria, la cual se encontrará en la vía donde están las oficinas de la empresa, esta vía es bastante transitada, tanto con vehículos como peatones, la pieza gráfica emulará una pared de ladrillo, en la que un obrero estará quitando los ladrillos, descubriendo así la marca, GRUPO HERRERA. La estructura metálica será construida por la empresa al contar con mano de obra propia y la facilidad de adquirir la materia prima a costos más bajos. Esta valla tendrá un alto impacto y cumplirá el objetivo, que es crear expectativa.



**Tabla 26. Presupuesto Valla**

Presupuesto Valla Publicitaria Iluminada

GRUPO HERRERA

Ubicación: Av. Shirys lote 2

Producción				
Item	Detalle	Cantidad	Precio	Total
Valla publicitaria iluminada				
	Estructura metálica de la valla	1	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00
	Lona 8x3 mt. e instalación	24	\$ 10.00	\$ 240.00
	Reflectores 250v.	2	\$ 650.00	\$ 1,300.00
	Cableado	1	\$ 200.00	\$ 200.00
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6,240.00</b>

Se trabajará en conjunto con una agencia digital para realizar un plan para posicionar la página de la empresa en internet, principalmente un posicionamiento SEO, de igual manera se desarrollará una aplicación con el objetivo de realizar marketing viral. La aplicación te permitirá dibujar "La casa de tus sueños", esta aplicación transforma tu dibujo a 3D, permitiendo obtener diferentes vistas del diseño, los usuarios tendrán la posibilidad de difundir y compartir este contenido en sus páginas de Facebook. Lo que nos permite es recolectar una base de datos y comenzar a generar expectativa, aun vincularla con la marca.

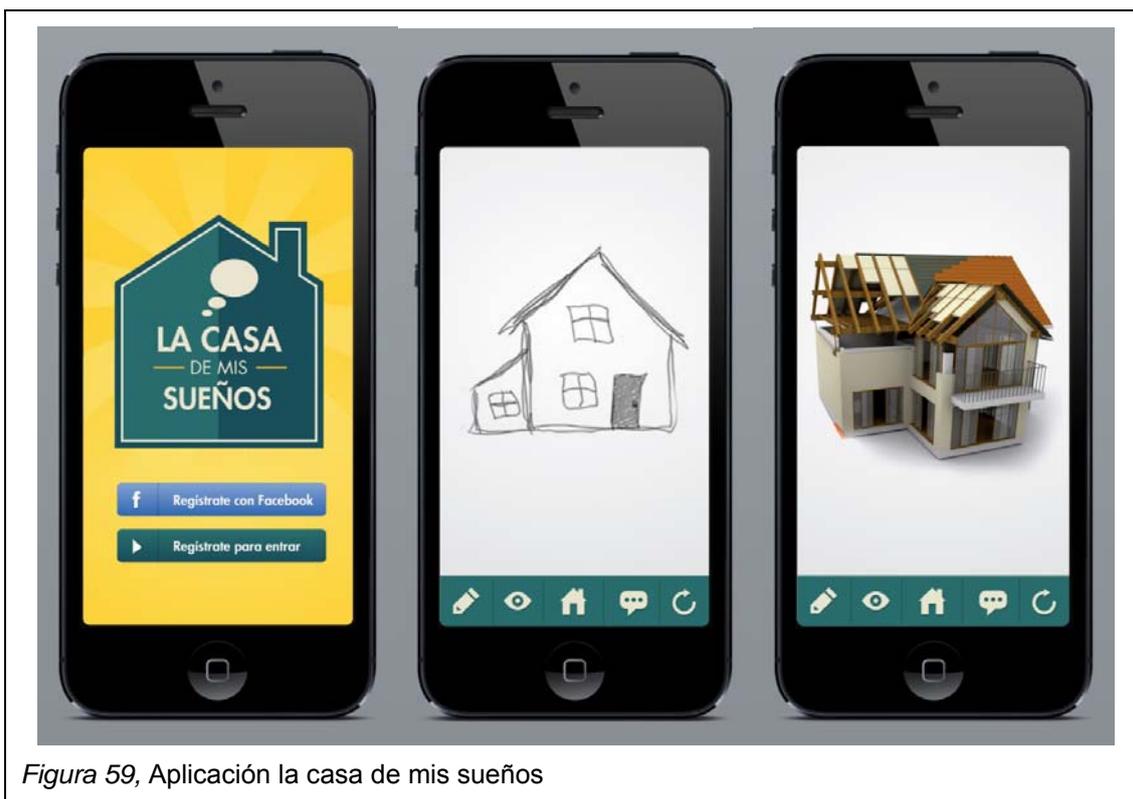


Figura 59, Aplicación la casa de mis sueños

### Tabla 27. Presupuesto Aplicación

Presupuesto aplicación

GRUPO HERRERA

Producción				
Item	Detalle	Cantidad	Precio	Total
Aplicación	Diseño y producción de aplicación Posicionamiento SEO Seguimiento en Redes Sociales	1	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4,800.00</b>

### Primera impresión - Lanzamiento de la marca

Evento tipo coctel: Presentación oficial de GRUPO HERRERA

Evento dirigido a clientes, amigos, personas relacionadas al medio de la construcción, colaboradores internos y externos.

Invitación:

En la invitación se enviará una llave, la cual les permitirá concursar en el sorteo de 5 mantenimientos del hogar por GRUPO HERRERA.



Figura 60, Invitación Evento

Se realizará un evento social, con concepto coctel en las instalaciones del Colegio de Arquitectos del cantón Rumiñahui. Dentro de las instalaciones contaremos con pantallas LED, donde se proyectarán los diferentes trabajos realizados y testimoniales, también contaremos con servicio de catering. El evento iniciará con una breve intervención del Arq. Wilson Herrera, en la que contará la historia, la nueva misión y visión de la empresa, seguido a esto se presentará un show, en el que se proyectará un video en 3D, en el que finalmente se sacaran todos los ladrillos para presentar la nueva imagen de GRUPO HERRERA.

Para generar experiencia se realizarán dos charlas: la primera sobre Tips para adquirir una vivienda, expuesta por la presidenta de la Asociación de Corredores Inmobiliarios de Ambato la Lic. María Elizabeth Peñafiel, la segunda charla será sobre Tips del cuidado del hogar, esta charla la dará un ejecutivo de la empresa SIKA.

Al finalizar el evento se entregará a los invitados un kit en el cual encontrarán una revista GRUPO HERRERA, con toda la información de la empresa, trabajos realizados, testimoniales, diseños de vivienda, adjunto a esto estará un llavero en forma de ladrillo.

#### Paso a Paso:

19:00-19:30 / Llegada de los invitados

19:30-19:40 / Palabras de Bienvenida

19:40-19:50 / Presentación de la nueva imagen de GRUPO HERRERA + Video

19:50-20:00/ Palabras del Arq. Wilson Herrera

20:00-20:10 / Charla Pasos para adquirir una vivienda.

20:10-20:20/ Charla Tips del cuidado del hogar

20:20-20:30 / Sorteo llaves ganadoras

20:30-20:50 / Espacio para recolección de datos, entrevistas, fotos.

20:50-21:00 / Entrega de kit a los invitados

#### Promociones:

- Nuestros asesores comerciales contarán con tablets en las estarán tomando datos de los diferentes invitados para el registro en nuestra base de datos, a los invitados que nos proporcionen 3 o más referencias se les entregará un cupón válido para el sorteo de un juego de sala y un juego de dormitorio.

- Las personas que el día del evento programen una cita y finalmente se llegue a la firma del contrato, obtendrán los planos arquitectónicos sin ningún costo.



Figura 61, Lanzamiento Marca

**Tabla 28. Presupuesto Evento**

Presupuesto del evento  
 GRUPO HERRERA  
 Ubicación: Colegio de Arquitectos, Cantón Rumiñahui  
 Fecha: Viernes 15 de Noviembre 2013  
 Contactos: 100 personas

<b>LOGISTICA</b>				
<b>Item</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Producción Evento	<b>Sistema de sonido</b>	1	\$ 120.00	\$ 120.00
	1 Consola 16 Canales			
	Microfoneria			
	Transporte			
	Montaje y desmontaje			
	Planta			
	<b>Sistema de iluminación</b>	1	\$ 90.00	\$ 90.00
	Estructura luces			
	2 Reflectores			
	2 Movie head			
	<b>Sistema de video</b>	1		\$ 1,500.00
	Pantalla LED 42"			
	Proyector			
	Pantalla gigante 3x2			
Escenografía		1		\$ 150.00
	Podium			
	Tarima 4.8x4.8			
	Montaje y transporte			
Alimentos y bebidas		100	\$ 15.00	\$ 1,500.00
	4 Pasa bocas			
	4 Tragos por persona			
	Meseros			
	Menaje			
Logística General	Reportes y toma de fotografía	1	\$ 180.00	\$ 180.00
	Roll up	2	\$ 42.00	\$ 84.00
<b>Producción</b>				
<b>Ítem</b>	<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Invitaciones	Producción y envió de invitaciones	100	\$ 0.50	\$ 50.00
Bolso para Kit	Bolso de papel reciclado	100	\$ 0.30	\$ 30.00
Revistas GH	Revista con información 15 hojas	100	\$ 1.00	\$ 100.00
Llaveros	Llaveros plástico	100	\$ 0.79	\$ 79.00
Producción video	Video para la reproducción en pantallas LED	1	150	\$ -
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,883.00</b>

Realizar la colocación del logotipo en todas las herramientas y maquinaria de la empresa, para que se puedan distinguir, de igual manera colocar letreros en las obras en las que se están realizando trabajos con el logotipo e información de contacto.

## Consolidar imagen – Activaciones

Las activaciones consistirán en participar en las diferentes ferias de vivienda de la provincia como del cantón, en el cual se tendrá un stand, donde las personas podrán acercarse e informarse de los diferentes servicios que la empresa ofrece, el stand contara con maquetas de diferentes tipos de vivienda, al igual que una pantalla LED en la que se proyectara la misión y visión de la empresa, y los diferentes trabajos realizados, se colocará un espacio para niños donde podrán dibujar “la casa de sus sueños”, el cual se lo enmarcará en un marco de cartón con el logo de GRUPO HERRERA, para los que sean parte de la base de datos se les entregará llaveros tipo lego que emulan un ladrillos, folletos con tips del cuidado del hogar, como material publicitario tendremos flyers, revistas.

Promoción:

- A las personas que se acerquen al stand y programen una cita y finalmente se llegue a la firma del contrato, obtendrán los planos arquitectónicos sin ningún costo.



**Tabla 29. Presupuesto Stand**

Ubicación: Feria de vivienda

Fecha: Viernes 15 de Noviembre 2013

LOGÍSTICA				
Item	Detalle	Cantidad	Precio	Total
Producción Stand				
	<b>Stand</b>	1	\$ 700.00	\$ 700.00
	Estructura			
	Tabiques			
	Moqueta			
	Mobiliario			
	<b>Sistema de iluminación</b>	1		\$ 200.00
	Estructura luces			
	<b>Sistema de video</b>	2		\$ -
	2 Pantalla LED 42"			
Alimentos y bebidas				
	Maquina café con 300 dosis	1		\$ -
Logística General				
	Reportes y toma de fotografía	1	\$ 80.00	\$ 80.00
	Roll up	2	\$ -	\$ -
Producción				
Item	Detalle	Cantidad	Precio	Total
Tríptico	Con brillo	1000	\$ 0.21	\$ 210.00
Revistas "Tips"	Revista 1/2 A4, 10 hojas	1000	\$ 0.75	\$ 750.00
Llaveros	Llavero plástico	1000	\$ 0.79	\$ 790.00
Producción video		1		\$ -
Marcos para dibujos	Marcos en cartón	1000	\$ 0.05	\$ 50.00
Catalogo Web	Aplicación flash	1	\$ 250.00	\$ 250.00
Uniforme personal	Camiseta polo con 2 logotipo bordado	4	\$ 6.80	\$ 27.20
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,057.20</b>

Se realizará el volanteo en las avenidas principales del sector durante los fines de semana, días en los que las familias salen a conocer viviendas, y entre semana en los Municipios de Quito y Rumiñahui, lugar al que acuden personas relacionadas al sector de construcción o que se encuentran realizando algún

trámite. Se contratará a 2 personas y se espera entregar 500 hojas volantes diarios.



Figura 63, Volanteo

**Tabla 30. Presupuesto Volanteo**

Presupuesto Volanteo

GRUPO HERRERA

Ubicación: Cantón Rumiñahui

Contactos: 2000 personas

LOGÍSTICA				
Item	Detalle	Cantidad	Precio	Total
Personal	Hombre y Mujer para entregar las hojas volantes, durante 4 horas diarias.	2	\$ 30.00	\$ 60.00
Producción				
Item	Detalle	Cantidad	Precio	Total
Flyers	Papel tipo couche 1/2 A4	2000	\$ 0.03	\$ 60.00
Camiseta	Camiseta con logo impreso	2	\$ 3.55	\$ 7.10
Gorra	Gorra con logo	2	\$ 2.35	\$ 4.70
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 131.80</b>

**Recordación – Plan de medios y generación de contenido**

Realizaremos un concurso de diseño arquitectónico en la Universidad de las Américas, La Universidad Central y la Universidad Internacional, el concurso consiste en que los estudiantes de la carrera de arquitectura y diseño nos presenten diseños de vivienda de su autoría, dichos diseños los colocaremos en nuestro portal web, nuestros clientes podrán comprar dichos diseños, y dejar comentarios, para finalizar el concurso se realizará un evento en el cual se premiará al diseño con más aceptación, cabe recalcar que los estudiantes podrán seguir enviándonos sus diseños para la venta a nuestros clientes, con el evento final lo que logramos es generar contenido para los medios, ya que se colocara material publicitario con el logo de la empresa, a la vez enviaremos un boletín de prensa con información detallada del concurso y contenido digital con el diseño del ganador.



Figura 64, Activación Concurso

**Tabla 31. Presupuesto Concurso**

Presupuesto Activación Concurso				
GRUPO HERRERA				
Ubicación: Universidades				
LOGISTICA				
Item	Detalle	Cantidad	Precio	Total
Malabarista - monociclo	Encargado de realizar un volanteo e invitación dentro de perímetro urbano en calles de Quito por 6 horas en dos horarios 3 horas mañana 3 tarde	1	\$ 90.00	\$ 90.00
ALIMENTACION	Para supervisor y malabarista almuerzo e hidratación	2	\$ 5.00	\$ 10.00
LOGISTICA GENERAL	Comunicación, elaboración de repotes, toma de fotografías, compra de pilas, movilización supervisor	1	\$ 10.00	\$ 10.00
PRODUCCION				
Item	Detalle	Cantidad	Precio	Total
UNIFORME MALABARISTA	Boina, buzo rayado, bufanda y pantalón tomate	1	\$ 85.00	\$ 85.00
VOLANTES	Volantes informativas para entrega en universidades 2000 volantes	1	\$ 148.00	\$ 148.00
CARTEL INFORMATIVO	Con información concurso GRUPO HERRERA	1	\$ 45.00	\$ 45.00
			<b>TOTAL</b>	<b>\$ 388.00</b>

Se pondrá en ejecución el plan de medios, pretendiendo que la marca esté presente en la mente de los consumidores.



Figura 65, Publicidad Móvil

La publicidad móvil será la que mayor importancia tenga, pues nos ofrece grandes ventajas, el segmento al que nos dirigimos que es medio y medio alto, utiliza bastante el transporte público y la zona geográfica en la que se movilizan pertenece a nuestro segmento.

## Presupuesto general

**Tabla 32. Presupuesto Relanzamiento de Marca**

Acciones	Descripción	Responsable	Costo	Indicador
<b>FASE 1</b>				
Creación de una nueva identidad corporativa y manual de imagen corporativa.	Diseño de la nueva imagen corporativa de GRUPO HERRERA	Director general y Gerente de Marketing	\$ 500.00	Impacto de la nueva imagen corporativa
Comunicar internamente la misión, visión, organigrama y la nueva imagen corporativa.	Lanzar internamente la nueva identidad corporativa y la planeación estratégica.	Director general y Gerente de Marketing		Nivel de conocimiento.
Realizar entrenamiento de servicio al cliente a los empleados que tengan contacto directo con clientes.	Entrenamiento en atención al cliente.	Gerente de Marketing.		Nivel de satisfacción del cliente.
<b>FASE 2</b>				
Colocar una valla publicitaria	Se colocara una valla publicitaria con una imagen que cree expectativa	Gerente de Marketing	\$ 6,240.00	
Lanzamiento de aplicación "Construye la casa de tus sueños"	Diseño y construcción de aplicación para viralizar	Gerente de Marketing	\$ 4,800.00	Nº de reenvíos
Realizar el evento de lanzamiento de la nueva identidad corporativa.	Se mostrara la nueva identidad corporativa a clientes, proveedores y amigos.	Director general y gerente de Marketing	\$ 3,183.00	Nº de invitados/Nº de asistentes
Implementación de la nueva imagen corporativa.	Colocar el logotipo en los equipos de la empresa, utilización de la papelería.	Gerente de Marketing	\$ 300.00	Nº de equipos/Nº de equipos con logo
Elaborar material publicitario y de merchandising.	Utilizar este material en los eventos y en las visitas de nuestros clientes para generar un vínculo con la empresa.	Gerente de Marketing	\$ 700.00	Posicionamiento de la marca.
Participar en ferias de vivienda y del cantón Rumiñahui.	Posicionar a la empresa entre las personas que buscan soluciones constructivas.	Director general y gerente de Marketing	\$ 3,057.20	Nº de asistentes/Nº de personas en la base de datos
Realizar un concurso a nivel de las Universidades en la carrera de Arquitectura.	Los participantes enviaran sus proyectos de vivienda los cuales se mostraran en nuestro portal web, donde nuestros clientes podrán elegirlos y comprarlos.	Gerente de planificación y construcción, y gerente de Marketing.	\$ 388.00	Nº de alumnos/Nº de proyectos recibidos
Ejecución del plan de medios.	Utilizar la nueva imagen corporativa con el slogan "La experiencia construye confianza"	Gerente de Marketing.	\$ 131.80	Participación de mercado.
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 19,300.00</b>	

## **5 CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES**

### **5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES**

Las operaciones empiezan en el primer contacto del cliente con la empresa, en ese primer contacto el cliente se acerca a la oficina donde se toma todos los datos y requerimientos del cliente, se realiza una pequeña presentación de la empresa y de su trayectoria, una vez detectada la necesidad del cliente se procede a realizar el anteproyecto.

La presentación del anteproyecto se la hace tanto gráficamente (planos) como visual (videos 3D), en esta reunión se presenta todo el plan de trabajo y se responden cualquier tipo de inquietudes por parte del cliente, si el cliente está de acuerdo se procede a la firma del contrato.

Una vez pagada la primera cuota del 50% se procede a iniciar los trabajos de construcción, se define la planilla de trabajo en base a la planificación, se compra la materia prima y se determina la fecha de entrega.

### **5.2 CICLO DE OPERACIONES**

El proceso de construcción está compuesto por cuatro etapas:

#### **Etapas preliminares**

- Cerramiento provisional
- Desalojo de materiales

#### **Etapas movimiento de tierras**

- Limpieza manual del terreno
- Replanteo y nivelación del terreno
- Excavación de cimientos y plintos

### **Etapla estructura**

- Replanteo de hormigón simple
- Plintos de hormigón
- Columnas de hormigón armado
- Cadena de hormigón armado
- Losa de hormigón armado
- Contrapiso de hormigón simple
- Mampostería de ladrillo o bloque
- Enlucido vertical y horizontal
- Masillado de losa

### **Etapla de instalaciones**

- Instalaciones hidrosanitarias
- Instalaciones eléctricas y especiales
- Cajas de revisión

### **Etapla acabados**

- Cerámica para piso y paredes de baño
- Estucado
- Ventanas y puertas de madera o aluminio
- Muebles de dormitorio y cocina
- Iluminación
- Instalación de baños, lavamanos y grifería
- Obras exteriores
- Jardines

En esta etapa final el cliente realiza el pago de la segunda cuota, del 30%, de igual manera se escoge junto al cliente todo tipo de acabados, formas y colores.

Una vez acabada la construcción se realiza una detallada inspección de la obra, donde se verificara todas las funciones y acabados para poder certificar que la casa se encuentra en perfectas condiciones para su entrega.

Una vez se hayan realizado todos estos procesos se procede a entregar la vivienda al cliente, junto a toda la documentación necesaria y los informes respectivos del proceso constructivo, y a la vez se realiza el pago de la cuota final del 20%. A los 90 días de haber sido entregada la vivienda se realiza una encuesta de satisfacción y a la vez una inspección de la vivienda para verificar que no existan imperfecciones, en caso de que si existieran se proceden a repararlas.

### **5.2.1 Flujograma de Procesos**

Se ha diseñado un flujo grama para la principal actividad de la empresa, la construcción, sin embargo tomando en cuenta los objetivos de la empresa a largo plazo, también se ha diseñado un flujo grama para la comercialización de bienes inmuebles.

Proceso Constructivo

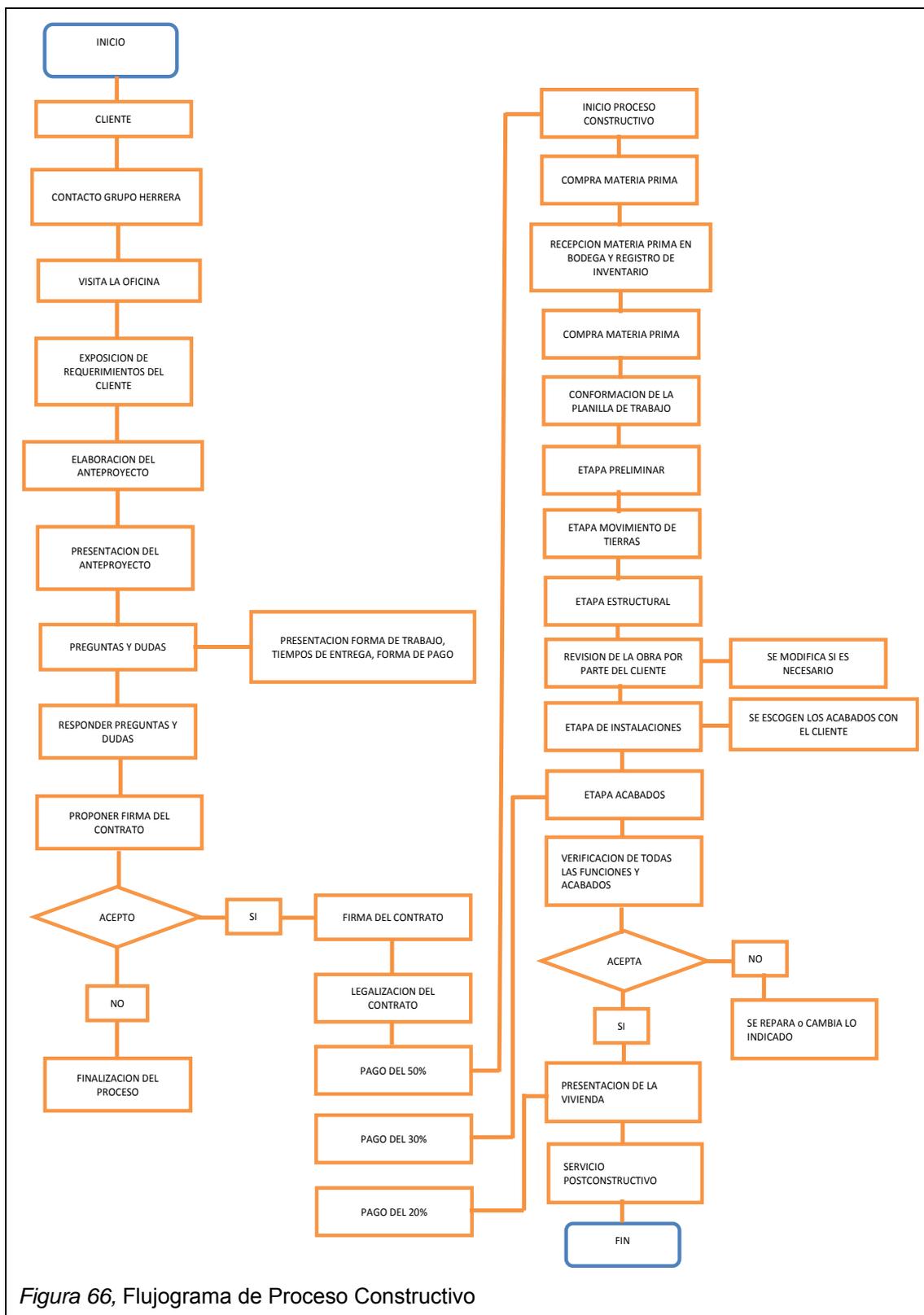


Figura 66, Flujograma de Proceso Constructivo

## Comercialización

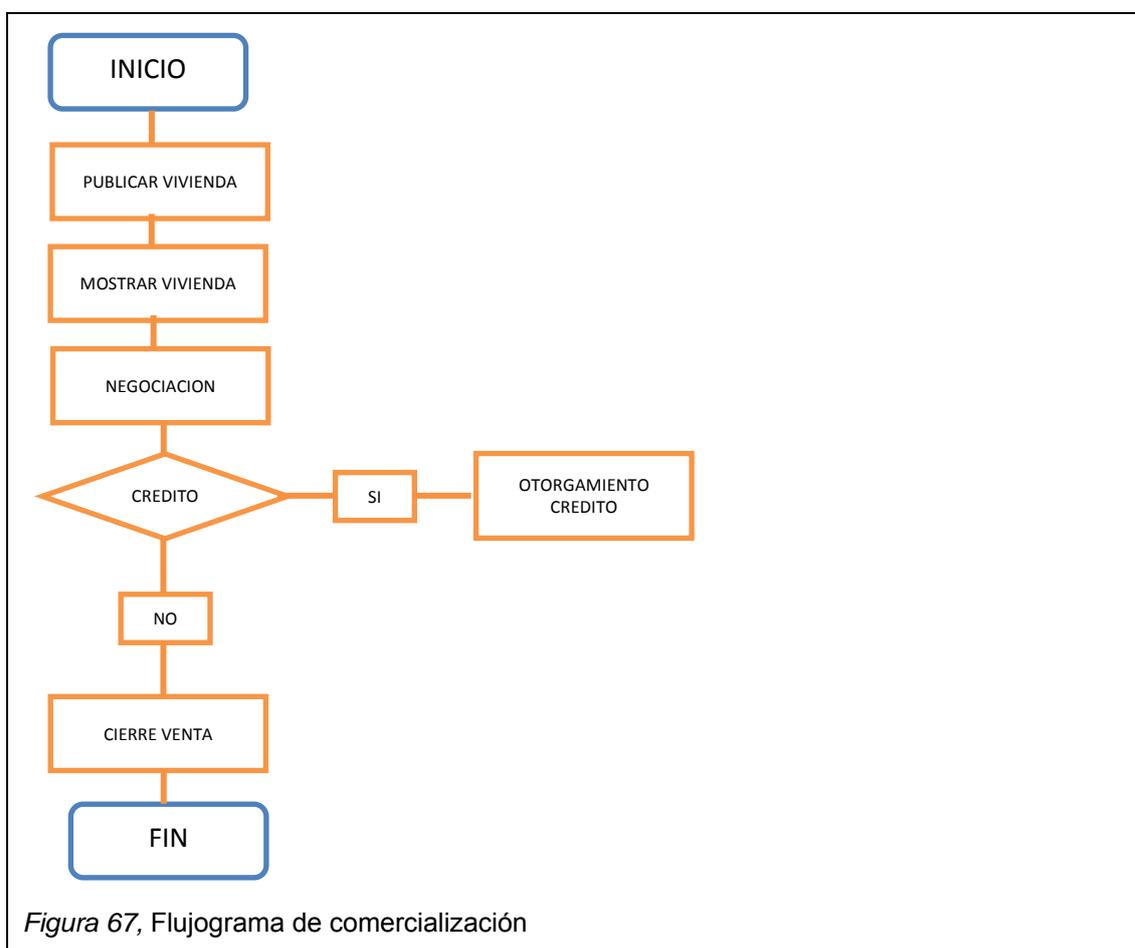


Figura 67, Flujograma de comercialización

## 5.2.2 Diagrama de Gantt

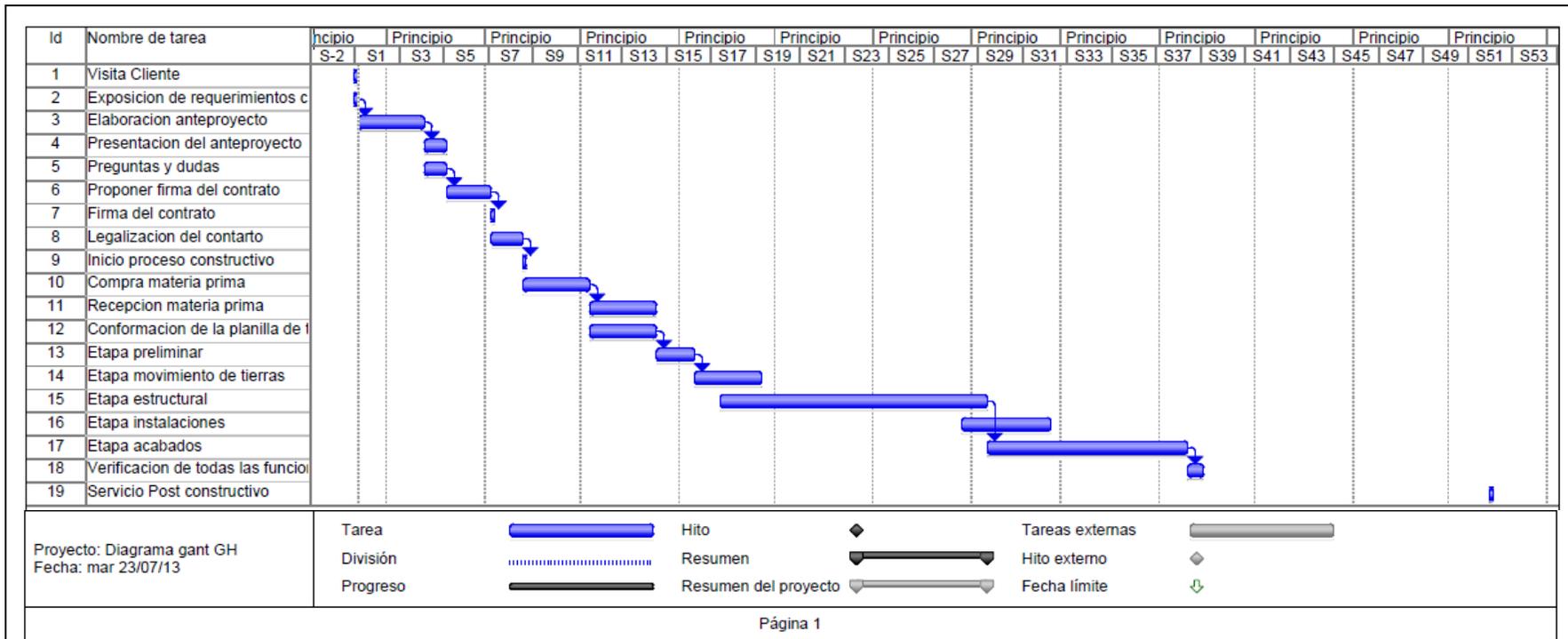
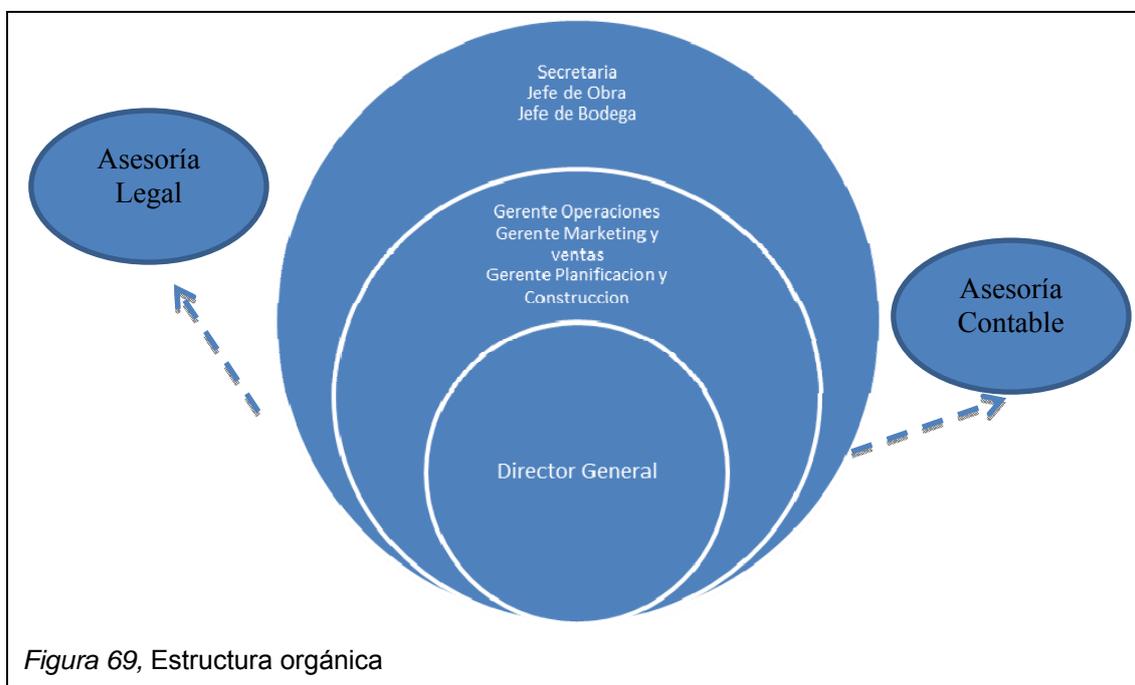


Figura 68, Diagrama de Gantt

## 6 CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL

### 6.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA

El tipo de diseño del organigrama de GRUPO HERRERA es circular, en el cual se encuentra en el centro la unidad de mayor jerarquía, los diferentes niveles se van expandiendo hacia afuera. Esta es una estructura muy funcional, la cual permite bastante comunicación y trabajo en equipo, todas las decisiones se las toma en conjunto.



### 6.2 MANUAL DE PERFILES Y CARGOS

El principal objetivo de este manual es definir las diferentes funciones y responsabilidades que tendrá a cargo cada uno de los empleados, en la misma se define el tipo de perfil que se necesite para cubrir el puesto de trabajo.

**Tabla 33.**

<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>	<b>Dirección General</b>	
<b>DATOS DEL PUESTO</b>		
<b>Denominación:</b>	Director general	<b>MISIÓN DEL PUESTO</b> la gestión, el desarrollo, la promoción, la gerencia y la construcción de proyectos inmobiliarios, así como la dirección y administración de la empresa
<b>Remuneración:</b>	\$1,500	
<b>Sexo:</b>	Indiferente	
<b>INSTRUCCIÓN PARA DESEMPEÑO DEL PUESTO</b>		
<b>Académico:</b>	Ingeniería en Ciencias económicas y administrativas, Arquitectura, Corredor de bienes raíces profesional	
<b>Experiencia:</b>	Mínima de 5 años, en empresas constructoras o inmobiliarias	
<b>DESTREZAS</b>		
<b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>	Liderazgo y trabajo en equipo	
<b>Ser el representante legal, judicial y extrajudicial de la empresa</b>	Pensamiento estratégico	
<b>Cumplir y hacer cumplir las decisiones tomadas en las juntas</b>	Poder de negociación	
<b>Administrar de manera eficaz y eficiente la empresa</b>	Visionario	
<b>Fijar las políticas administrativas, operativas y de calidad</b>		
<b>Planear, dirigir y controlar junto a los gerentes las diferentes actividades de la empresa</b>		

Tabla 34.

**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** Departamento Administrativo

DATOS DEL PUESTO		MISIÓN DEL PUESTO
<b>Denominación:</b>	Gerente Marketing y Ventas	Dirigir, organizar y controlar el departamento, desarrollar estrategias
<b>Remuneración:</b>	\$600	
<b>Sexo:</b>	Indiferente	
INSTRUCCIÓN PARA DESEMPEÑO DEL PUESTO		
<b>Académico:</b>	Ingeniería en Marketing	
<b>Experiencia:</b>	Mínima de 2 años, en empresas constructoras o inmobiliarias	
FUNCIONES DEL PUESTO:		DESTREZAS
<b>Preparar planes y presupuestos de ventas</b>		Innovador
<b>Realizar estudios de mercado constantemente</b>		Habilidades estratégicas
<b>Realizar planes de marketing</b>		Poder de negociación
<b>Dar soporte en publicidad y promoción</b>		

Tabla 35.

**UNIDAD ADMINISTRATIVA:** Departamento Planificación y Construcción

<b>DATOS DEL PUESTO</b>		<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>
<b>Denominación:</b>	Gerente Planificación y construcción	Planificar y diseñar los diferentes proyectos, revisión y aprobación de planos constructivos
<b>Remuneración:</b>	\$600	
<b>Sexo:</b>	Indiferente	
<b>INSTRUCCIÓN PARA DESEMPEÑO DEL PUESTO</b>		
<b>Académico:</b>	Arquitectura	
<b>Experiencia:</b>	Mínima de 2 años	
<b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>		<b>DESTREZAS</b>
Realizar diseños de los proyectos		Innovación Trabajar bajo presión

**Tabla 36.**

<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>	Departamento Operaciones	
<b>DATOS DEL PUESTO</b>		<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>
<b>Denominación:</b>	Gerente Operaciones	Controlar y dirigir al personal humano operativo, revisar los diferentes materiales
<b>Remuneración:</b>	\$600	
<b>Sexo:</b>	Indiferente	
<b>INSTRUCCIÓN PARA DESEMPEÑO DEL PUESTO</b>		
<b>Académico:</b>	Arquitectura, Ingeniería Civil	
<b>Experiencia:</b>	Mínima de 2 años, en empresas constructoras	
		<b>DESTREZAS</b>
<b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>	Liderazgo y trabajo en equipo	
Elaborar y dirigir los planes de producción, la política de compras y la logística de materiales		
Controlar y cumplir los plazos establecidos de entrega		
Supervisar los procesos y realizar controles de calidad		

**Tabla 37.**

<b>UNIDAD ADMINISTRATIVA:</b>	Departamento Administrativo	
<b>DATOS DEL PUESTO</b>		<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>
<b>Denominación:</b>	Secretaria	Recibir y orientar a los clientes que se acerquen a GRUPO HERRERA, informándolos y tomando los datos para su registro
<b>Remuneración:</b>	\$400	
<b>Sexo:</b>	Mujer	
<b>INSTRUCCIÓN PARA DESEMPEÑO DEL PUESTO</b>		
<b>Académico:</b>	Bachiller	
<b>Experiencia:</b>	Mínima de 1 año	
		<b>DESTREZAS</b>
<b>FUNCIONES DEL PUESTO:</b>		Habilidad manejo equipos informáticos
<b>Recibir a los clientes</b>		Facilidad de expresión
<b>Atender llamadas telefónicas</b>		
<b>Manejo de la base de datos de clientes</b>		
<b>Gestionar y agendar las diferentes citas con los clientes</b>		

### 6.3 MANUAL POLÍTICAS DE EMPLEO

La política de empleo que busca seguir GRUPO HERRERA está basada en seleccionar personal calificado que cumpla con todos los requerimientos del puesto a desempeñarse. El objetivo es formar un grupo de trabajo productivo y que mantenga un buen clima laboral.

El proceso de contratación será el siguiente:

- Presentar hoja de vida completa
- Fotografía actualizada
- Entrevista
- Pruebas de conocimiento y capacidad

La persona seleccionada para la vacante de trabajo estará a prueba de tiempo durante tres meses, en el caso de que pase esta etapa, se procederá a la firma del contrato, en el cual se especifica claramente los derechos y obligaciones que deben respetar ambas partes.

Los pagos salariales los empleados se los realizara los primeros días de cada mes, incluyendo los ajuste en función de comisiones, horas extras, faltas, atrasos o multas. El tipo de vestimenta para el personal administrativo será semi formal, manteniendo una imagen sobria y profesional. Para el personal operativo el tipo de vestimenta es bastante cómodo, de trabajo pesado, deberán cumplir con algunas normas de seguridad industrial, como el uso de casco, botas y algunas otras según la actividad en la que el empleado se desempeñe.

### **6.3.1 Horarios**

#### Personal administrativo

El horario de trabajo para el área administrativa es de 8 horas diarias (no incluye hora de almuerzo), el cual será de Lunes a Viernes, de 8:00 AM a 17:00 PM.

#### Personal operativo

El horario de trabajo para el área operativa es de 8 horas diarias (no incluye hora de almuerzo), el cual será de Lunes a Viernes, de 8:00 AM a 17:00 PM, y los Sábados de 8:00 AM a 13:00 PM, este día laboral será remunerado como horas extras.

### **6.3.2 Restricciones**

- Está prohibido el presentarse en estado etílico o bajo sustancias estupefacientes.
- Está prohibido difundir información confidencial de la empresa.
- Ausentarse del puesto de trabajo sin notificación o anuncio alguno.
- Todo acto inmoral o delictivo era sancionado

### **6.3.3 Beneficios**

- Afiliación al IESS
- Beneficios de ley
- Pago por horas extras
- Cursos y Capacitaciones
- Seguro de vida

#### **6.4 ROL DE PAGOS**

El monto salarial de cada empleado estará especificado en su contrato de trabajo, cada uno tendrá derecho a todos los beneficios de ley, como fondos de reserva, décimo tercero y décimo cuarto, vacaciones y aportaciones al Seguro Social.

**Tabla 38.**

<b>CARGO</b>	<b>SUELDO BASE</b>	<b>DÉCIMO TERCERO</b>	<b>DÉCIMO CUARTO</b>	<b>FONDOS DE RESERVA</b>	<b>VACACIONES</b>	<b>GASTO APORTE PATRONAL</b>	<b>TOTAL MENSUAL</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>
Director General	\$ 1,500.00	\$ 125.00	\$ 24.33	\$ 125.00	\$ 62.50	\$ 182.25	\$ 2,019.08	\$ 24,229.00
Jefe de Obra	\$ 400.00	\$ 33.33	\$ 24.33	\$ 33.33	\$ 16.67	\$ 48.60	\$ 556.27	\$ 6,675.20
Secretaria	\$ 400.00	\$ 33.33	\$ 24.33	\$ 33.33	\$ 16.67	\$ 48.60	\$ 556.27	\$ 6,675.20
Jefe de Bodega	\$ 300.00	\$ 25.00	\$ 24.33	\$ 25.00	\$ 12.50	\$ 36.45	\$ 423.28	\$ 5,079.40
Gerentes	\$ 1,800.00	\$ 150.00	\$ 73.00	\$ 150.00	\$ 75.00	\$ 218.70	\$ 2,466.70	\$ 29,600.40

Para la proyección de los Sueldos a 5 años, se tomó un porcentaje de variación del 1.5% en base a históricos del INEC.

**Tabla 39.**

<b>RESUMEN ANUAL</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Director General	\$ 24,229.00	\$ 24,499.13	\$ 24,772.26	\$ 25,048.44	\$ 25,327.71
Jefe de Obra	\$ 6,675.20	\$ 6,749.62	\$ 6,824.87	\$ 6,900.96	\$ 6,977.90
Secretaria	\$ 6,675.20	\$ 6,749.62	\$ 6,824.87	\$ 6,900.96	\$ 6,977.90
Jefe de Bodega	\$ 5,079.40	\$ 5,136.03	\$ 5,193.29	\$ 5,251.19	\$ 5,309.73
Gerentes	\$ 29,600.40	\$ 29,930.41	\$ 30,264.10	\$ 30,601.51	\$ 30,942.68
<b>Total Gasto Anual Sueldos</b>	<b>\$ 72,259.20</b>	<b>\$ 73,064.81</b>	<b>\$ 73,879.39</b>	<b>\$ 74,703.06</b>	<b>\$ 75,535.92</b>

## **6.5 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS**

Para la contratación de servicios complementarios, la empresa se registrará según el Mandato Constituyente ocho, Art. 3, el cual manifiesta: “Se podrán celebrar contratos con personas naturales o jurídicas autorizadas como prestadores de actividades complementarias por el Ministerio de Trabajo y Empleo, cuyo objeto exclusivo sea la realización de actividades complementarias de: vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza, ajenas a las labores propias o habituales del proceso productivo de la usuaria.” Entre estos se contratara los servicios de seguridad y mensajería. De igual manera nos apoyaremos en el amparo de Disposición Segunda del mandato antes mencionado para la contratación de asesores externos, la cual manifiesta el poder contratar civilmente servicios técnicos especializados ajenos a las actividades propias y habituales de la empresa, entre los que se contratara servicios de: contabilidad, publicidad, consultoría, jurídicos y de sistemas.

## **7 CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL**

### **7.1 LISTA DE ACTIVIDADES**

1. Registro Razón Social
2. Registro de la marca en IEPI
3. Adquisición de maquinaria
4. Selección y contratación del personal
5. Capacitación del personal
6. Puesta en marcha del plan de mejoramiento

## 7.2 DIAGRAMA DE GANTT

Tabla 40.

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

FECHA INICIO: Enero 2014

Nº	Actividad	Duración (Semana)	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8
1	Registro Razon Social	7								
2	Registro de la marca IEPI	3								
3	Adquisicion maquinaria	2								
4	Selección y contratación del personal	3								
5	Capacitación del personal	3								
6	Puesta en marcha del plan de mejoramient	2								

### 7.3 RIESGOS, IMPREVISTOS Y ESTRATEGIAS DE CONTINGENCIAS

El siguiente plan de contingencia nos sirve para solucionar mediante estrategias cualquier tipo de eventualidad que se nos presente y que impidan el desarrollo normal del plan.

**Tabla 41.**

<b>RIESGO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
No conseguir el total del monto a apalancar	Conseguir inversionistas interesados en la construcción
	Realizar alianzas con otras empresas constructoras
No conseguir el volumen de ventas esperado	Buscar nuevos segmentos de mercado
	Participar de las contrataciones publicas
	Realizar visitas personales y ofrecer alternativas de financiamiento
Incremento de los precios de los materiales de construcción	Buscar alternativas de materiales sustitutos
	Optimizar al máximo la utilización de los materiales
Comportamiento de la competencia	Realizar un seguimiento continuo al comportamiento de la competencia para reaccionar de inmediato.

## 8 CAPÍTULO VIII: RIESGOS Y SUPUESTOS UTILIZADOS

### 8.1 CRITERIOS UTILIZADOS Y SUPUESTO

El plan de mejoramiento está proyectado a cinco años, en tres escenarios: optimista, normal y pesimista.

- La inversión inicial es de \$146.975 dólares, incluido el capital de trabajo.
- La estructura del capital está conformada por un préstamo (80%) y capital propio (20%).
- El préstamo se lo hará por un monto de \$117.580 dólares, en la Corporación Nacional Financiera (CFN) a un plazo de cinco años, a una tasa de interés del 10.85% anual, pagadero en cuotas mensuales.
- Se tendrá un crecimiento estratégico en cada uno de los servicios anualmente:

**Tabla 42.**

#### **Crecimiento Estratégico**

<b>Detalle</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Pesimista</b>				
Asesoría - Dirección Técnica	5.56%	5.80%	5.80%	5.80%
Planificación Arquitectónica	5.00%	5.28%	5.28%	5.28%
Construcciones	6.06%	6.42%	6.42%	6.42%
<b>Normal</b>				
Asesoría - Dirección Técnica	8.36%	8.72%	8.72%	8.72%
Planificación Arquitectónica	8.06%	8.50%	8.50%	8.50%
Construcciones	9.00%	9.54%	9.54%	9.54%
<b>Optimista</b>				
Asesoría - Dirección Técnica	18.00%	18.77%	18.77%	18.77%
Planificación Arquitectónica	18.10%	19.10%	19.10%	19.10%
Construcciones	18.40%	19.50%	19.50%	19.50%

- El mercado objetivo se lo obtuvo mediante una investigación de mercados en la que se utilizó varios filtros, dándonos como resultado final 25,208 personas.

## 9 CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

En este capítulo se explica la proyección y evaluación financiera para este plan de mejoramiento.

### 9.1 METODOLOGÍA DE VALORACIÓN

Los escenarios en los que proyectó el modelo financiero para valorarlo son: Normal, Optimista y Pesimista. Estos tres escenarios varían dependiendo del porcentaje de crecimiento en ventas en los tres servicios que la empresa ofrece.

### 9.2 INVERSIÓN INICIAL

Esta inversión corresponde a los diferentes recursos a adquirir para poner en marcha el plan de mejoramiento, el cual está conformado de la siguiente manera:

Tabla 43.

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
Activo Fijo	\$ 125,600
Activo Intangible	\$ 5,875
Capital de Trabajo	\$ 15,500
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 146,975</b>

La inversión inicial en activos fijos es de \$125,600 dólares y representa un 85.46% del total; la inversión en activos intangibles es \$5,875 y representa el 4%; y finalmente la inversión en capital de trabajo es de \$15,500 y contempla un 10.55%. La inversión en capital de trabajo se obtuvo del análisis de necesidades de recursos proyectados a un año, siendo el principal rubro los valores involucrados en el desarrollo de la estrategia de posicionamiento de marca para la compañía.

### 9.3 FUENTES DE INGRESOS

Los ingresos de la empresa se los obtienen mediante la prestación de tres servicios:

**Tabla 44.**

#### **Ventas Actuales – Anual**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>
Asesoría - Dirección Técnica	\$ 13,500
Planificación Arquitectónica	\$ 17,000
Construcciones	\$ 250,500

Históricamente, el desenvolvimiento de las líneas de negocio han tenido un comportamiento creciente. La principal línea de negocio de la empresa ha sido Construcciones la cual actualmente representa el 89.15% del total de ventas.

La implementación del plan de Mejoramiento institucional considera un impacto en el desarrollo de las líneas de negocio que se explica en la siguiente tabla:

**Tabla 45.**

#### **Cartera de Productos - Ventas**

<b>Detalle</b>	<b>Impacto</b>
Asesoría - Dirección Técnica	20.00%
Planificación Arquitectónica	20.00%
Construcciones	30.00%

Este estimado de crecimiento se proyectó en función del crecimiento de la industria, del histórico de la empresa y de la implementación del plan de marketing, ya que este es bastante agresivo y la inversión que se realiza sobre esta es fuerte.

La estimación de crecimiento proyectada para la empresa consideró la evolución del mercado, así como los principales drivers de la economía (Gasto

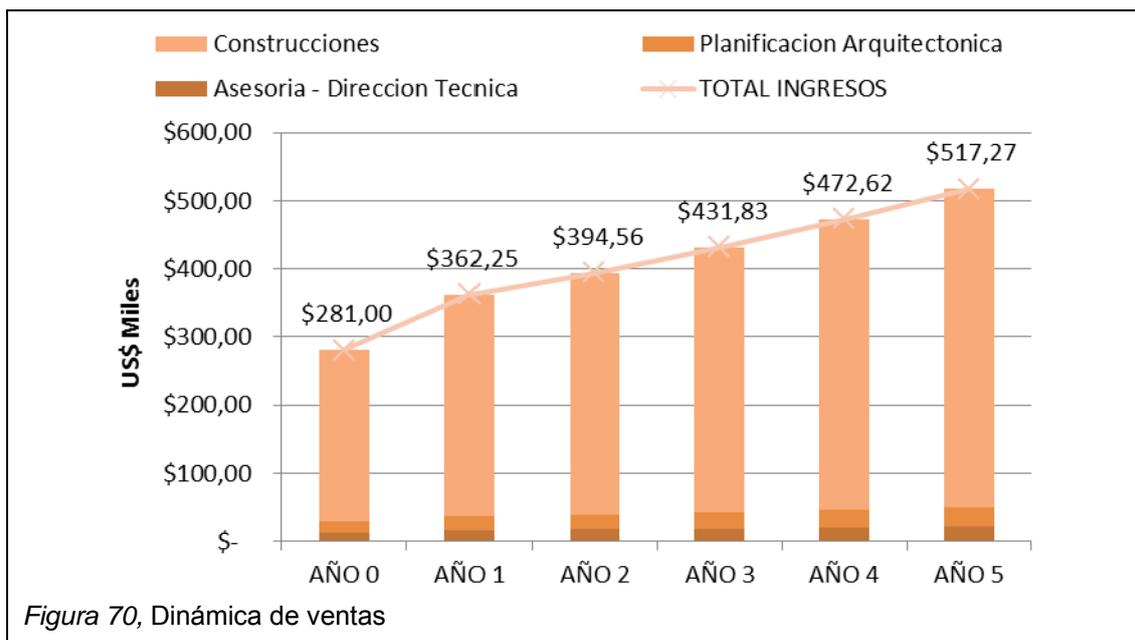
público, inversión privada, salarios y el precio de barril de petróleo), los mismos que inciden directamente en el desarrollo de la industria. Considerando los factores antes mencionados, se incluyeron las variables estratégicas propuestas en la presente investigación, dando como resultado un potencial porcentaje de crecimiento en ventas para los siguientes 5 años.

**Tabla 46.**

**Crecimiento Estratégico**

<b>Detalle</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Pesimista</b>				
Asesoría - Dirección Técnica	5.56%	5.80%	5.80%	5.80%
Planificación Arquitectónica	5.00%	5.28%	5.28%	5.28%
Construcciones	6.06%	6.42%	6.42%	6.42%
<b>Normal</b>				
Asesoría - Dirección Técnica	8.36%	8.72%	8.72%	8.72%
Planificación Arquitectónica	8.06%	8.50%	8.50%	8.50%
Construcciones	9.00%	9.54%	9.54%	9.54%
<b>Optimista</b>				
Asesoría - Dirección Técnica	14.00%	14.00%	14.00%	14.00%
Planificación Arquitectónica	14.10%	14.10%	14.10%	14.10%
Construcciones	14.40%	14.40%	14.40%	14.40%

Considerando los datos antes descritos, la dinámica de ventas de la compañía se presenta:



#### 9.4 COSTOS Y GASTOS

Basados en los resultados históricos de la compañía y considerando un análisis vertical, el cual considera información de 3 años de la compañía, la estructura de costos y gastos generales se ubicó en:

Tabla 47.

COSTO	GASTOS	
Comprende el 64.21% del total de los ingresos, dividido en:	Sueldos y Salarios	\$ 33,602.65
Material	Depreciaciones	\$ 23,477.50
MOD	Amortizaciones	\$ 1,175.00
Arriendos	Servicios Ocasionales	\$ 3,000.00
Movilización y Mant. Vehículos	Útiles de Oficina	\$ 800.00
Útiles de Oficina	Servicios Básicos	\$ 1,800.00
Asesoría Técnica – Profesional	Arriendos	\$ 2,520.00
	Marketing	\$ 20,591.00

La proyección futura de costes y gastos, tomando en consideración la implementación de la estrategia de mejora resultó en:

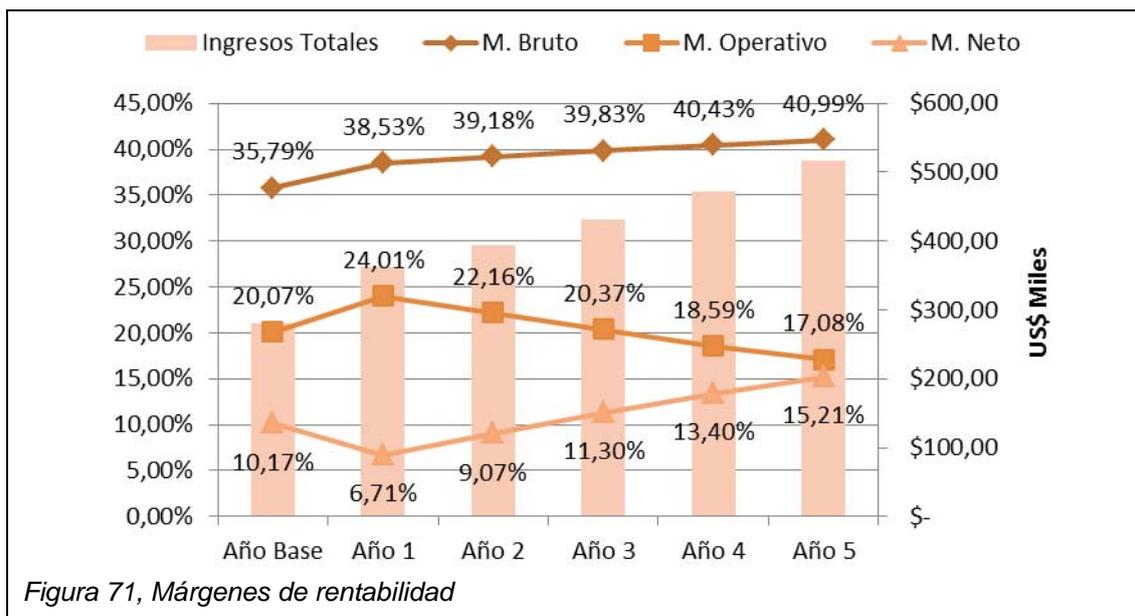
Tabla 48.

<b>COSTO</b>					
Material	\$ 177,612.08	\$ 193,452.31	\$ 211,724.99	\$ 231,725.19	\$ 253,616.39
MOD	\$ 33,284.65	\$ 33,769.61	\$ 34,261.84	\$ 34,761.46	\$ 35,268.57
Arriendos	\$ 1,080.00	\$ 1,080.00	\$ 1,080.00	\$ 1,080.00	\$ 1,080.00
Movilización y Mant. Vehículos	\$ 4,640.93	\$ 5,054.82	\$ 5,532.28	\$ 6,054.88	\$ 6,626.88
Útiles de Oficina	\$ 1,546.98	\$ 1,684.94	\$ 1,844.09	\$ 2,018.29	\$ 2,208.96
Asesoría Técnica - Profesional	\$ 4,512.01	\$ 4,914.41	\$ 5,378.61	\$ 5,886.69	\$ 6,442.80
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 222,676.64</b>	<b>\$ 239,956.10</b>	<b>\$ 259,821.81</b>	<b>\$ 281,526.51</b>	<b>\$ 305,243.61</b>
<hr/>					
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 139,573.36</b>	<b>\$ 154,600.96</b>	<b>\$ 172,003.42</b>	<b>\$ 191,090.29</b>	<b>\$ 212,021.53</b>
<hr/>					
<b>GASTOS</b>					
Sueldos y Salarios	\$ 33,602.65	\$ 34,087.61	\$ 34,579.84	\$ 35,079.46	\$ 35,586.57
Depreciaciones	23,477.50	23,477.50	23,477.50	22,877.50	22,877.50
Amortizaciones	1,175.00	1,175.00	1,175.00	1,175.00	1,175.00
Servicios Ocasionales	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Útiles de Oficina	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
Servicios Básicos	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
Arriendos	\$ 2,520.00	\$ 2,520.00	\$ 2,520.00	\$ 2,520.00	\$ 2,520.00
Marketing	\$ 20,591.00	\$ 20,591.00	\$ 20,591.00	\$ 20,591.00	\$ 20,591.00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 86,966.15</b>	<b>\$ 87,451.11</b>	<b>\$ 87,943.34</b>	<b>\$ 87,842.96</b>	<b>\$ 88,350.07</b>

El gasto más significativo lo representa el de Marketing, ya que mediante la implementación de mejora los esfuerzos se concentran en este campo, al ser el más importante para alcanzar los objetivos.

## 9.5 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

Los márgenes de rentabilidad que se alcanzarán con la estrategia de implementación de mejora se detallan a continuación:



Como se puede notar, los cargos operativos que consideran inversiones intensivas en marketing y los incrementos salariales (los cuales poseen una tasa superior al crecimiento de ventas) van decreciendo, sin embargo, la utilidad neta tiene una tendencia al alza producto de los ahorros fiscales obtenidos por el apalancamiento.

## 9.6 ESTADO DE RESULTADOS (P Y G)

El estado de resultados está proyectado a cinco años, en un escenario normal con apalancamiento.

Las proyecciones nos dan resultados positivos, demostrándonos que los ingresos son mayores a los egresos, obteniendo márgenes de utilidad bastante razonables.

**Tabla 49.**

UTILIDAD NETA	\$ 24,290.57	\$ 35,773.38	\$ 48,805.76	\$ 63,328.46	\$ 78,660.70
---------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

## 9.7 BALANCE GENERAL

Las diferentes cuentas que se muestran en el Balance general nos indican la situación financiera de la empresa durante los próximos cinco años.

## 9.8 FLUJO DE EFECTIVO

El flujo de efectivo está proyectado a cinco años, con los siguientes costos de oportunidad:

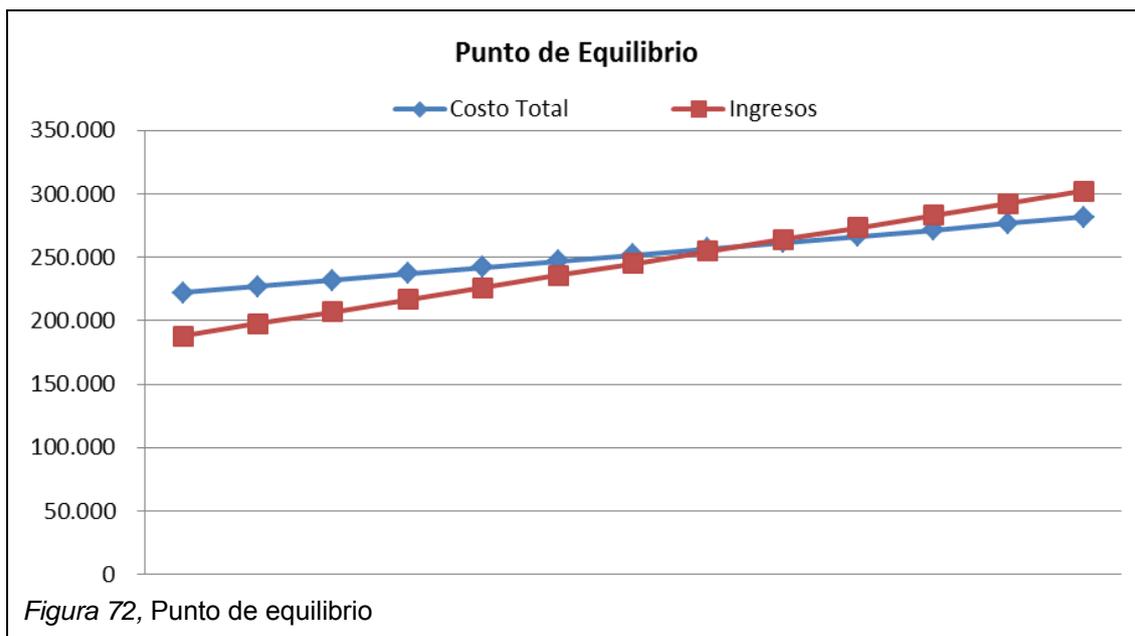
Tabla 50.

### Costos Financieros

	Apalancado	Des apalancado
<b>CPPC</b>	14.38%	20.15%
Kd	10.85%	10.85%
Ke	43.87%	20.15%
Rf	0.88%	0.88%
Bd	1.68	1.68
Ba	5.96	0.74
(Rm-Rf)	7.65%	7.65%
Deuda	80.00%	0.00%
Patrimonio	20.00%	100.00%
EMBI	6.42%	6.42%

## 9.9 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio donde los ingresos igualan a los costos, está dado por el monto total en ventas.



Tomando en consideración la dinámica operativa las líneas de negocio de la empresa, el cálculo del punto de equilibrio se basó en un valor nominal, más no, en un valor cuantitativo de ventas, puesto que los servicios brindados tienen una banda de precios lo cual hace imposible el cálculo por unidades de servicios vendidos. Así, para el primer año, el punto de equilibrio se detalla como sigue:

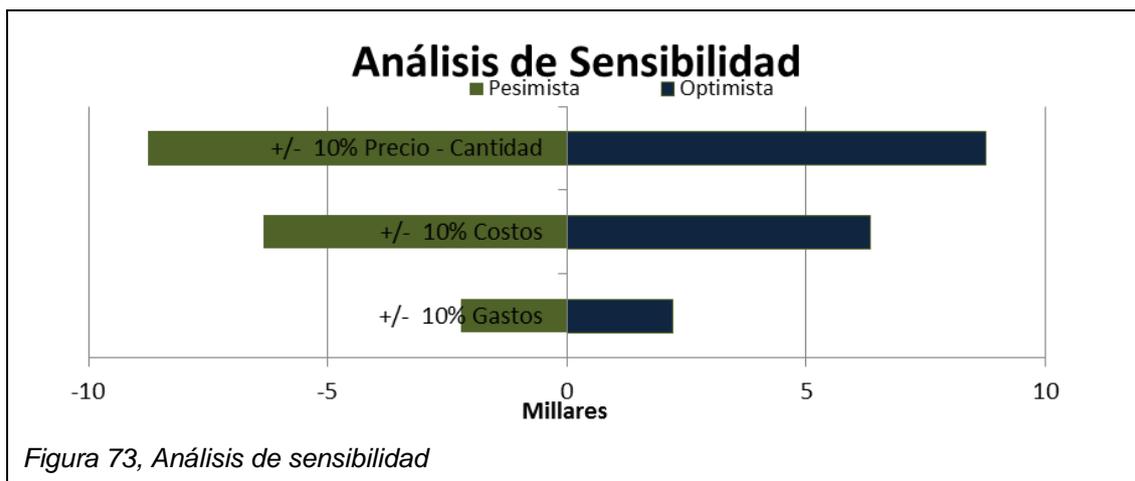
Tabla 51.

#### Punto de Equilibrio

Detalle	Coste
Asesoría - Dirección Técnica	\$ 12,450
Planificación Arquitectónica	\$ 15,678
Construcciones	\$ 231,022
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 259,150</b>

## 9.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad se lo realiza tomando en cuenta tres variables que influyen directamente en el desarrollo del negocio cuando varían más o menos un 10%, estas son: gastos, costos y precio-cantidad.



Para el modelo de negocios llevado a cabo, la variable más sensible es el precio (considerando la cantidad de servicios vendidos).

## 9.11 INDICADORES FINANCIEROS

### 9.11.1 Liquidez

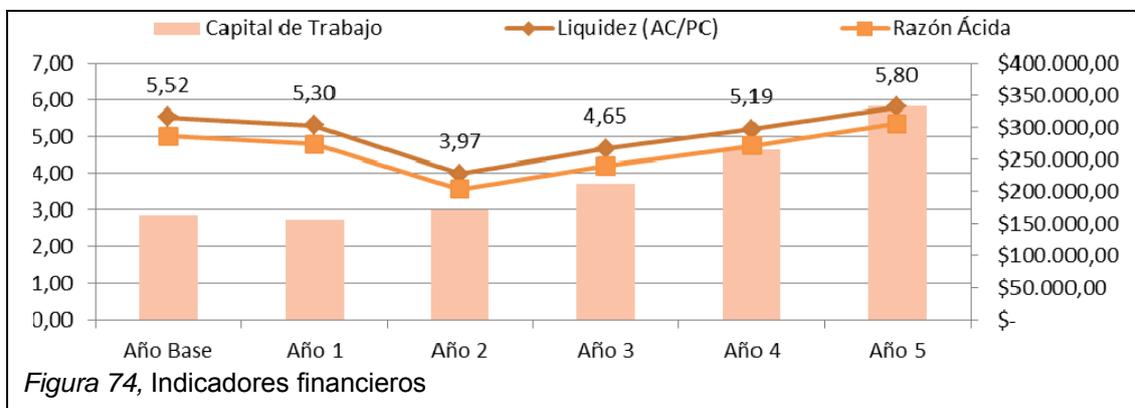
La empresa sufre una caída de liquidez en el segundo año, ya que en este se realiza la inversión en marketing, para el siguiente año ya se tiene un crecimiento constante. El promedio del índice de liquidez es de \$4.52, en activo corriente por cada dólar de pasivo circulante.

**Tabla 52.**

LIQUIDEZ						
Liquidez (AC/PC)	5.52	5.30	3.97	4.65	5.19	5.80
Razón Ácida	5.01	4.78	3.55	4.20	4.74	5.35
Capital de Trabajo	164,101.80	156,012.61	170,048.64	211,231.05	265,533.87	333,578.05

Los indicadores de liquidez describen el modelo de negocio de la empresa como de alta liquidez, es decir, sus activos corrientes superan a los pasivos corrientes en un orden superior a 3 veces. Esto se explica por el ciclo de operaciones de la firma (el cual se encuentra acorde a la industria) que detalla un alto nivel de crédito a clientes, teniendo un inventario moderado e indexado

con la operatividad del negocio (desarrollo de proyectos, JIT). El indicador de liquidez también explica la dimensión del Capital de Trabajo, el mismo que es de aproximadamente 30% del total de ventas.



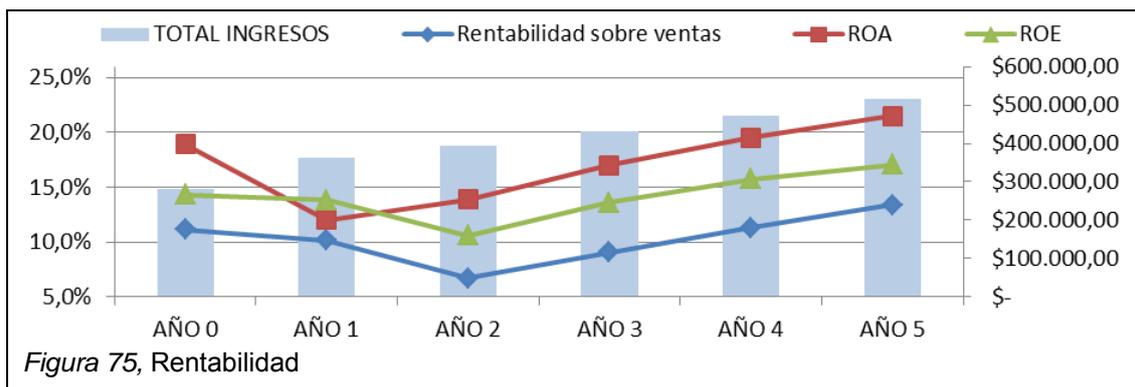
## 9.12 RENTABILIDAD

Tabla 53.

### RENTABILIDAD

Rentabilidad sobre ventas	11.1%	10.2%	6.7%	9.1%	11.3%	13.4%
ROA	18.94%	12.00%	13.90%	16.98%	19.52%	21.47%
ROE	14.31%	13.82%	10.62%	13.58%	15.72%	17.06%

Los márgenes de rentabilidad que se está generando están dentro de la media de la industria. El ROA tiene en promedio un retorno del 17.14%, el que me demuestra el retorno sobre los activos, su tendencia es creciente ya que la empresa empieza a ser más rentable por el volumen de facturación. El ROE en promedio nos da un 14.18%, el comportamiento es creciente debido a que las capitalizaciones tienden a subir considerablemente.



### 9.13 DESEMPEÑO

OPERATIVOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ciclo de Negocio	190	190	190	190	190
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	182	182	182	182	182
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	49	49	49	49	49
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	41	41	41	41	41

### 9.14 ENDEUDAMIENTO

Tabla 54.

ENDEUDAMIENTO						
Endeudamiento	0.74	0.66	0.49	0.36	0.25	0.17
Endeudamiento Financiero	0.59	0.43	0.29	0.17	0.08	0.01

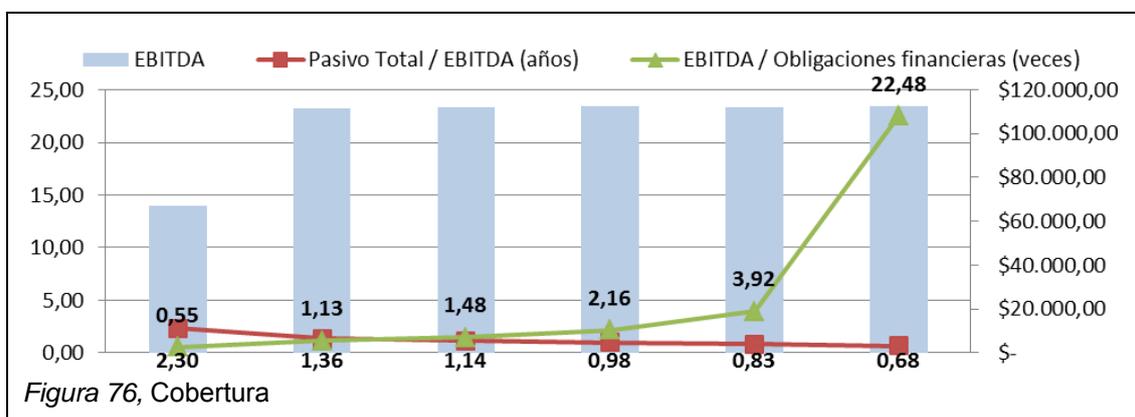
EL indicador de endeudamiento es bajo comparado con el de la competencia, explicado por la estrategia de capitalización continua (no reparto de dividendos) histórica de la empresa. De esta manera, se ha determinado la financiación de la firma a través de los recursos propios (reversión de utilidades).

## 9.15 COBERTURA

Tabla 55.

COBERTURA						
EBITDA	\$ 66,900.65	\$ 111,618.65	\$ 112,103.61	\$ 112,595.84	\$ 111,895.46	\$ 112,402.57
Pasivo Total / EBITDA (años)	2.30	1.36	1.14	0.98	0.83	0.68
EBITDA / Obligaciones financieras (veces)	0.55	1.13	1.48	2.16	3.92	22.48

El indicador de cobertura muestra una mejora continua entre los años proyectados producto de la reducción del uso de deuda por parte de la compañía. Teniendo un indicador al 5to. año de 22.48 veces el EBITDA/Obligaciones financieras.



De igual manera, el desarrollo de la estructura de capital de la empresa se proyecta una utilización reducida de deuda (mayor uso de recursos propios), mejorando la cobertura de deuda de la firma.

## 9.16 VALORACIÓN

Tabla 56.

### Resultados Económicos - Empresa

	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	152,422	42.73%	146,975	2.61
Normal	184,157	46.49%	146,975	2.49
Optimista	341,172	60.58%	146,975	2.18

El valor actual neto (VAN) es positivo en los tres escenarios, lo cual demuestra la factibilidad del plan de mejoramiento. De igual manera la tasa interna de retorno (TIR) no da positivo en cualquier escenario, ya que es mayor al costo de oportunidad.

## 9.17 COSTO DE OPORTUNIDAD

Tabla 57.

	Costos Financieros	
	Apalancado	Desapalancado
<b>CPPC</b>	14.38%	20.15%
Kd	10.85%	10.85%
Ke	43.87%	20.15%
Rf	0.88%	0.88%
Bd	1.68	1.68
Ba	5.96	0.74
(Rm-Rf)	7.65%	7.65%
Deuda	80.00%	0.00%
Patrimonio	20.00%	100.00%
EMBI	6.42%	6.42%

Los datos utilizados para el cálculo de la tasa de descuento (CPPC y Ke) dependiendo del flujo de caja estudiado, fueron extraídos de fuentes secundarias detalladas en la bibliografía del presente documento.

Para el cálculo del costo de los recursos propios, se utilizó la metodología CAPM, la misma que indexó el valor del EMBI (riesgo país) para obtener un costo de activos riesgosos en el Ecuador.

## 10 CAPÍTULO X: PROPUESTA DEL NEGOCIO

### 10.1 FINANCIAMIENTO

Dentro de los objetivos estratégicos está el trabajar con préstamos bancarios. La inversión a realizarse se apalancará en un 80% con un crédito bancario a una tasa de interés del 10.85%, en la Corporación Financiera Nacional (CFN) por el valor de \$117.580 dólares. Con este préstamo más el capital propio de la empresa, se procederá a poner en marcha el plan de mejoramiento.

### 10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

La estructura está conformada de la siguiente manera:

**Tabla 58.**

Capital Propio	\$ 29,395.0	20%
Préstamo	\$ 117,580.0	80%

#### Costos Financieros

	Apalancado	Des apalancado
<b>CPPC</b>	14.38%	20.15%
Kd	10.85%	10.85%
Ke	43.87%	20.15%

### 10.3 ACTIVOS FIJOS E INTANGIBLES

Dentro de la inversión se considera a los activos fijos que son necesarios para el plan de mejoramiento.

- El equipo de cómputo y equipos de oficina son necesarios para el nuevo puesto de trabajo que se está implementando.

- La maquinaria es necesaria para mejorar el proceso constructivo, reducir los costos y mejorar los tiempos de entrega.

Tabla 59.

<b>Equipos de Computo</b>	<b>Maquinaria</b>	<b>Equipos de Oficina</b>	<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>
\$ 1,800.00	\$ 123,000.00	\$ 800.00	<b>\$ 125,600.00</b>

En los activos intangibles se consideran estos tres rubros, necesarios para el correcto manejo de la empresa.

Tabla 60.

<b>Legales Compañías</b>	<b>IEPI</b>	<b>Portal Web</b>	<b>TOTAL ACTIVO INTANGIBLE</b>
\$ 275.00	\$ 800.00	\$ 4,800.00	\$ 5,875.00

## 10.4 TIR Y VAN

Tabla 61.

### Resultados Económicos - Empresa

	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>MAX EXP</b>	<b>PAYOUT</b>
Pesimista	152,422	42.73%	146,975	2.61
Normal	184,157	46.49%	146,975	2.49
Optimista	341,172	60.58%	146,975	2.18

Como se puede observar en la tabla anterior, el plan es viable financieramente, ya que el VAN es positivo y el TIR es mayor al costo de oportunidad, esto en cualquiera de los tres escenarios.

## 11 CAPITULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 11.1 CONCLUSIONES

- Tras el análisis del macro y micro entorno se puede concluir que la industria de la construcción se encuentra en pleno crecimiento, esta actividad junto a otras han ayudado a que la economía del país se reactive. En el Ecuador todavía existe un importante déficit de vivienda, lo que nos da un claro panorama de que existe mercado, más aun con las facilidades de financiamiento que las entidades bancarias privadas y del estado están ofreciendo, tanto para constructores como para compradores.
- La empresa ha logrado mantenerse durante estos años, sin embargo no se ha logrado posicionar ni ser competitivo, es así que mediante la elaboración de las matrices en este plan de mejoramiento se ha logrado diseñar estrategias para vulnerar estas debilidades e implementar nuevas que vayan acorde con las tendencias actuales del mercado.
- Mediante el proceso de investigación de mercados se pudo conocer con mayor profundidad el nivel de satisfacción de los clientes actuales, dejándonos conocer que valoran la experiencia con la que cuenta la empresa y el trato personalizado que se les brinda, de igual manera se pudo conocer los diferentes gustos y preferencias de los posibles nuevos clientes en cuanto a vivienda, los cuales valoran la calidad del servicio y el plazo de entrega al momento de decidirse entre una empresa u otra.
- Para el correcto manejo de una empresa es necesario partir de un adecuado re ordenamiento administrativo y organizacional, el cual permitirá ejecutar las diferentes estrategias planteadas y dar cumplimiento de los diferentes objetivos.

- La competencia es bastante similar, tanto en los servicios que ofrecen como en precios, es así que el Plan de Marketing planteado es fundamental para el éxito de la empresa, ya que le permitirá diferenciarse del resto de competidores y posicionar la marca en el mercado.
- Se puede concluir que este plan de mejoramiento es viable al corto plazo, la inversión se la recuperara al segundo año, pues se está presentando una nueva propuesta, bastante innovadora en la industria de la construcción, así es como lo demuestran las proyecciones de los estados financieros.

## **11.2 RECOMENDACIONES**

- Es importante aprovechar del buen momento por el que está atravesando la industria de la construcción, existe gran apertura a créditos tanto para constructores como constructores, de los cuales se debe hacer uso.
- La empresa debe ser administrada de una manera más estratégica, y dejar de lado lo empírico, aplicando las diferentes estrategias planteadas en este plan de mejoramiento para lograr los objetivos.
- Se debe estar al tanto de las nuevas tendencias del mercado, pues debemos adaptarnos a los diferentes cambios que presente, de igual manera mantener un constante monitoreo de la competencia y así estar preparados ante cualquier reacción que estos tengan.
- Es importante el ser constantes con las actividades de marketing planteadas para consolidar la marca y posicionarla en la mente del consumidor, lo cual le fortalecerá y le permitirá mayores oportunidades de crecimiento.
- En la campaña publicitaria y al momento de realizar las ventas de debe tener bastante coherencia con lo que se ofrece y lo que se va a entregar,

ya que los clientes son bastante sensibles a este tema y de nada serviría toda la inversión que se está realizando para el mejoramiento de la empresa.

- Se debe realizar un correcto control en la utilización de los materiales de construcción, ya que se los debe optimizar al máximo pues los precios de estos son bastante variables con tendencia al alza, lo que afectaría directamente en el costo de la obra.
- Es importante revisar constantemente los diferentes indicadores financieros, los cuales nos permitirán conocer la situación actual de la empresa, y en caso de que estos fuesen negativos tomar medidas correctivas inmediatas para no comprometer el futuro de la empresa.

## REFERENCIAS

- Andes. (Mayo de 2011). Recuperado el 10 de abril de 2013 de <http://www.covipro.gov.ec/portal/informacion/noticias/deficit-de-vivienda-en-el-ecuador-baj-9-y-se-construyeron-64.590-casas-en-cuatro-aos>.
- Barrezueta, F. (Enero de 2013). Recuperado el 22 de abril de 2013 de <http://www.miradoreconomico.com/2012/11/analisis-de-las-diferentes-industrias-de-la-economia-ecuatoriana/>
- BCE. (Agosto de 2012). Recuperado el 8 de abril de 2012 de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/eoe201208.pdf>
- David, F. (2008). *Conceptos de administracion estrategica*. Pearson.
- Diario El Universo. (28 de agosto de 2012). Recuperado el 11 de noviembre de 2012 de <http://www.eluniverso.com/2012/08/28/1/1356/economia-ecuador-creceria-encima-4-2013-afirma-ministro-finanzas.html>
- Diario La Hora. (s.f.). Recuperado el 14 de abril de 2013 de <http://www.comercioexterior.com.ec/qs/content/ecuador-est%C3%A1-entre-los-m%C3%A1s-riesgosos-para-hacer-negocios>
- Ecuador en Cifras. (2013). Recuperado el 10 de marzo de 2013 de [http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html?TB\\_iframe=true&height=530&width=1100](http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/main.html?TB_iframe=true&height=530&width=1100)
- Ekos Negocios. (2012). Recuperado el 11 de noviembre de 2012 de <http://www.ekosnegocios.com/negocios>
- Ferrell, M. (2006). *Estratega de marketing*. Mexico: International Thomson.
- Friends, G. (2008). *Como diseñar un plan de negocios*. The Economist.
- Gestion, R. (Marzo de 2012). Recuperado el 15 de abril de 2013 de <http://www.democracia.ec/revista/index.php/entrevistas/2578-el-ecuador-vive-un-evidente-auge-inmobiliario-.html>
- Gestion.org. (Junio de 2011). Recuperado el 22 de abril de 2013 de <http://www.gestion.org/economica/pymes-economica/factores-economicos-en-la-empresa>
- Guale, A. (23 de Marzo de 2013). *Inútil ley antimonopolio*. El Diario.

- Horna, L. (11 de Julio de 2011). Recuperado el 22 de abril de 2013, de [http://www.ratingspcr.com/archivos/publicaciones/sectorial\\_ecuador\\_construccion\\_201103.pdf](http://www.ratingspcr.com/archivos/publicaciones/sectorial_ecuador_construccion_201103.pdf)
- INEC. (2012). Recuperado el 12 de abril de 2013 de <http://www.inec.com.ec/estadisticas.html>
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
- Larrain, F. (2002). *Macroeconomía en la economía global*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Libro Inmobiliario. (2013). Recuperado el 22 de abril de 2013 de <http://www.libroinmobiliario.com/inmobiliario/listaEmpresas.aspx>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. Mexico: Pearson Educación.
- Mellado, E. (Junio de 2002). Recuperado el 13 de abril de 2013 de [http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE\\_800\\_139-148](http://www.revistasice.com/CachePDF/ICE_800_139-148)
- Mochon, F. (2006). *Principios de economía*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Pichincha, F. (2013). Recuperado el 11 de abril de 2013 de <http://www.fondospichincha.com/portal/web/fondos-pichincha/fideicomiso-inmobiliario>
- Thonsom, J. (2009). *Principios de Administración*. McGraw-Hill.
- Unidas, N. (2009). Recuperado el 8 de abril de 2013 de <http://unstats.un.org/unsd/class/intercop/training/eclac03/eclac03-25.PPS>

## **ANEXOS**

# ANEXO 1

## Encuesta de satisfacción

13/10/13

Encuesta Satisfacción - Google Drive

### Encuesta Satisfacción

Buenos días/buenas tardes, mi nombre es Andrés Herrera, soy estudiante de la Universidad de las Américas. Estoy realizando mi tesis sobre los servicios ofrecidos por el Arq. Wilson Herrera y esto es parte de la investigación de mercados. Quisiera contar con su colaboración. Toda la información que usted me proporcione será utilizada únicamente con fines estadísticos.

**\*Obligatorio**

**1. P1. ¿Cual es el grado de satisfacción general con el Arq. Wilson Herrera? \***

Escoja una sola opción

Marca solo un óvalo.

- Completamente Satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Completamente Insatisfecho

**2. P2. En comparación con otras empresas constructoras, ¿Como considera al Arq. Wilson Herrera? \***

Escoja una sola opción

Marca solo un óvalo.

- Mucho Mejor
- Algo Mejor
- Igual a otras
- Algo Peor
- Mucho Peor

**3. P3. El servicio al cliente de la empresa atiende bien las necesidades del cliente \***

Escoja una sola opción

Marca solo un óvalo.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni acuerdo, ni desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. **P4. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de elegir entre una empresa u otra? Y, ¿Cuál es su grado de satisfacción en esos mismos aspectos con los servicios del Arq. Wilson Herrera?**

Grado de importancia entre una u otra empresa

Marca solo un óvalo por fila.

	Calidad del servicio	Precio	Plazo de entrega	Servicio Postventa
Muy importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Indiferente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No demasiado importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Satisfacción con nuestro servicio:

Marca solo un óvalo por fila.

	Calidad del servicio	Precio	Plazo de entrega	Servicio Postventa
Completamente satisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ni satisfecho, ni insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Completamente insatisfecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. **P5. ¿Como conoció de los servicios del Arq. Wilson Herrera? Y, ¿Como preferiría usted enterarse de los servicios ofrecidos? \***

Escoja una sola opción

Marca solo un óvalo por fila.

	¿Como conoció Arq. Wilson Herrera?	¿Como preferiría enterarse de los servicios?
Prensa escrita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tv/Radio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amigos/Conocidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. P6. ¿Utilizaría usted los servicios del Arq. Wilson Herrera de nuevo? \***

Escoja una sola opción

*Marca solo un óvalo.*

- Seguro que sí
- Probablemente sí
- Probablemente no
- Seguro que no

**8. P7. ¿Recomendaría usted los servicios del Arq. Wilson Herrera a otras personas? \***

Escoja una sola opción

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- Probablemente sí
- Probablemente no
- No

**9. P8. A continuación le solicitamos que valore de acuerdo a la siguiente escala numérica su grado de satisfacción en cuanto al servicio recibido por Arq. Wilson Herrera \***

Puntualidad en sus reuniones:

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Muy insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

**10. \***

Claridad y precisión en sus explicaciones:

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Muy insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

**11. \***

Imagen de nuestra empresa:

*Marca solo un óvalo.*

	1	2	3	4	5	
Muy insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

12. \*

Presentación de la documentación gráfica y escrita:

Marca sólo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

13. \*

Calidad y estética del proyecto:

Marca sólo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Muy Insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

14. P9. ¿Como considera que fue la comunicación entre el Arq. Wilson Herrera y usted?

Escoja una sola opción

Marca sólo un óvalo.

- Muy Buena
- Buena
- Ni buena, ni mala
- Mala
- Muy Mala

15. P10. ¿Mediante que vía preferiría que se realice la comunicación entre la empresa y usted?

Escoja una sola opción

Marca sólo un óvalo.

- Telefónica
- Correo electrónico
- Personal

16. P11. ¿Hay alguna cosa que le gustaría decirle a la empresa que no le hayamos preguntado en esta encuesta? Sí es así, por favor díganos de que se trata

Pregunta abierta

.....

.....

.....

.....

.....



## ANEXO 3

### Balance General

ACTIVOS		Análisis Vértical								
Activo Corriente	AÑO BASE	%	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
Caja bancos	\$ 40,000.00	19.96%	\$ 31,910.81	\$ 20,018.06	\$ 43,233.22	\$ 81,718.78	\$ 132,588.89	\$ 197,033.20		
Ctas. Por Cobrar	\$ 141,700.00	70.71%	\$ 141,700.00	\$ 183,137.50	\$ 199,470.51	\$ 218,311.65	\$ 238,934.05	\$ 261,506.27		
Inventarios	\$ 18,700.00	9.33%	\$ 18,700.00	\$ 24,174.98	\$ 26,331.01	\$ 28,818.12	\$ 31,540.37	\$ 34,520.01		
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$ 200,400.00</b>	<b>78.53%</b>	<b>\$ 184,962.06</b>	<b>\$ 227,330.54</b>	<b>\$ 265,276.89</b>	<b>\$ 318,941.47</b>	<b>\$ 386,536.73</b>	<b>\$ 469,398.62</b>		
<b>Activo no Corriente</b>										
Terreno	\$ -	0.00%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
Maquinaria	\$ 50,500.00	92.18%	\$ 173,500.00	\$ 173,500.00	\$ 173,500.00	\$ 173,500.00	\$ 173,500.00	\$ 173,500.00		
Vehiculos	\$ 30,000.00	54.76%	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00		
Eq. Oficina	\$ 2,500.00	4.56%	\$ 3,300.00	\$ 3,300.00	\$ 3,300.00	\$ 3,300.00	\$ 3,300.00	\$ 3,300.00		
Eq. Computacion	\$ 1,800.00	3.29%	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00		
Depreciacion acumulada	\$ (30,014.30)	-54.78%	\$ (40,511.80)	\$ (63,989.30)	\$ (87,466.80)	\$ (110,944.30)	\$ (133,821.80)	\$ (156,699.30)		
<b>Activo fijo neto</b>	<b>\$ 54,785.70</b>	<b>21.47%</b>	<b>\$ 169,888.20</b>	<b>\$ 146,410.70</b>	<b>\$ 122,933.20</b>	<b>\$ 99,455.70</b>	<b>\$ 76,578.20</b>	<b>\$ 53,700.70</b>		
Legales Compañías	\$ -	#iDIV/0!	\$ 275.00	\$ 275.00	\$ 275.00	\$ 275.00	\$ 275.00	\$ 275.00		
IEPI	\$ -	#iDIV/0!	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00		
Portal Web	\$ -	#iDIV/0!	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00		
Amortización acumulada	\$ -	#iDIV/0!	\$ -	\$ (1,175.00)	\$ (2,350.00)	\$ (3,525.00)	\$ (4,700.00)	\$ (5,875.00)		
<b>Activo Intangible neto</b>	<b>\$ -</b>	<b>0.00%</b>	<b>\$ 5,875.00</b>	<b>\$ 4,700.00</b>	<b>\$ 3,525.00</b>	<b>\$ 2,350.00</b>	<b>\$ 1,175.00</b>	<b>\$ -</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 255,185.70</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 360,725.26</b>	<b>\$ 378,441.24</b>	<b>\$ 391,735.09</b>	<b>\$ 420,747.17</b>	<b>\$ 464,289.93</b>	<b>\$ 523,099.32</b>		
<b>PASIVO</b>										
Pasivo Corriente	AÑO BASE	%	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
Proveedores	\$ 15,500.00	42.70%	\$ 15,500.00	\$ 20,228.04	\$ 22,032.07	\$ 24,113.12	\$ 26,390.92	\$ 28,884.09		
Bancos 1	\$ -	0.00%	\$ 5,000.00	\$ 3,270.79	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00		
Inst. Estatales	\$ 15,798.20	43.52%	\$ 15,798.20	\$ 8,537.86	\$ 7,255.63	\$ 10,685.55	\$ 14,578.34	\$ 18,916.29		
Porción Corriente DLP	\$ -	0.00%	\$ -	\$ 23,516.00	\$ 23,516.00	\$ 23,516.00	\$ 23,516.00	\$ 23,516.00		
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 36,298.20</b>	<b>100.00%</b>	<b>\$ 36,298.20</b>	<b>\$ 55,552.69</b>	<b>\$ 57,803.69</b>	<b>\$ 63,314.68</b>	<b>\$ 69,485.27</b>	<b>\$ 76,316.38</b>		
Deuda LP	\$ -	#iDIV/0!	\$ 117,580.00	\$ 94,064.00	\$ 70,548.00	\$ 47,032.00	\$ 23,516.00	\$ -		
<b>Pasivo no Corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>0.00%</b>	<b>\$ 117,580.00</b>	<b>\$ 94,064.00</b>	<b>\$ 70,548.00</b>	<b>\$ 47,032.00</b>	<b>\$ 23,516.00</b>	<b>\$ -</b>		
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 36,298.20</b>	<b>#iDIV/0!</b>	<b>\$ 153,878.20</b>	<b>\$ 149,616.69</b>	<b>\$ 128,351.69</b>	<b>\$ 110,346.68</b>	<b>\$ 93,001.27</b>	<b>\$ 76,316.38</b>		
<b>PATRIMONIO</b>										
Patrimonio	AÑO BASE	%	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
Capital Propio	\$ 50,000.00	22.84%	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00		
Resultado del Ejercicio	\$ 46,261.80	21.13%	\$ 46,261.80	\$ 24,290.57	\$ 35,773.38	\$ 48,805.76	\$ 63,328.46	\$ 78,660.70		
Resultado Acumulado	\$ 122,625.70	56.02%	\$ 110,585.26	\$ 154,533.97	\$ 177,610.02	\$ 211,594.72	\$ 257,960.20	\$ 318,122.24		
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 218,887.50</b>	<b>85.78%</b>	<b>\$ 206,847.06</b>	<b>\$ 228,824.54</b>	<b>\$ 263,383.39</b>	<b>\$ 310,400.49</b>	<b>\$ 371,288.66</b>	<b>\$ 446,782.94</b>		
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 255,185.70</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 360,725.26</b>	<b>\$ 378,441.24</b>	<b>\$ 391,735.09</b>	<b>\$ 420,747.17</b>	<b>\$ 464,289.93</b>	<b>\$ 523,099.32</b>		
Cuentas de Cuadre	\$ -		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		
<b>Flujo de Efectivo</b>										
Actividades Operativas	AÑO BASE									
Utilidad Operativa	\$ 31,733.54	\$ 28,995.76	\$ 37,460.50	\$ 46,391.82	\$ 56,872.72	\$ 68,843.93	\$ 81,624.69			
Depreciaciones	\$ 10,497.50	\$ 10,497.50	\$ 24,652.50	\$ 24,652.50	\$ 24,652.50	\$ 24,652.50	\$ 24,652.50			
Amortizaciones	\$ -	\$ -	\$ 1,175.00	\$ 1,175.00	\$ 1,175.00	\$ 1,175.00	\$ 1,175.00			
Variación CXC	\$ (34,110.99)	\$ -	\$ (41,437.50)	\$ (16,333.01)	\$ (18,841.13)	\$ (20,622.40)	\$ (22,572.22)			
Variación de Inventarios	\$ (10,000.00)	\$ -	\$ 5,474.98	\$ 2,156.03	\$ 2,487.11	\$ 2,722.25	\$ 2,979.63			
Variación Proveedores	\$ 5,000.00	\$ -	\$ 4,728.04	\$ 1,804.03	\$ 2,081.06	\$ 2,277.80	\$ 2,493.16			
Variación CxP fiscales	\$ 13,000.00	\$ -	\$ (7,260.34)	\$ (1,282.23)	\$ 3,429.93	\$ 3,892.79	\$ 4,337.95			
<b>Total FEO</b>	<b>\$ 16,120.05</b>	<b>\$ 39,493.26</b>	<b>\$ 24,793.18</b>	<b>\$ 58,564.13</b>	<b>\$ 71,857.19</b>	<b>\$ 82,341.87</b>	<b>\$ 94,090.72</b>			
<b>Actividades de Inversión</b>										
Variación de AF	\$ -	\$ (125,600.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
Variación de AI	\$ -	\$ (5,875.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
<b>Total FEI</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ (131,475.00)</b>	<b>\$ -</b>							
<b>Actividades de Financiamiento</b>										
Obligaciones bancarias	\$ -	\$ 117,580.00	\$ (23,516.00)	\$ (23,516.00)	\$ (23,516.00)	\$ (23,516.00)	\$ (23,516.00)			
Intereses pagados	\$ (412.50)	\$ (412.50)	\$ (13,169.93)	\$ (10,618.44)	\$ (8,066.96)	\$ (5,515.47)	\$ (2,963.99)			
Dividendos pagados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (1,214.53)	\$ (1,788.67)	\$ (2,440.29)	\$ (3,166.42)			
Recursos Propios	\$ -	\$ (29,395.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
<b>Total FEF</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 87,772.50</b>	<b>\$ (36,685.93)</b>	<b>\$ (35,348.97)</b>	<b>\$ (33,371.63)</b>	<b>\$ (31,471.76)</b>	<b>\$ (29,646.41)</b>			
<b>Total FE</b>	<b>\$ 16,120.05</b>	<b>\$ (4,209.24)</b>	<b>\$ (11,892.75)</b>	<b>\$ 23,215.16</b>	<b>\$ 38,485.56</b>	<b>\$ 50,870.11</b>	<b>\$ 64,444.31</b>			
<b>Saldo inicial de caja</b>	<b>\$ 20,000.00</b>	<b>\$ 36,120.05</b>	<b>\$ 31,910.81</b>	<b>\$ 20,018.06</b>	<b>\$ 43,233.22</b>	<b>\$ 81,718.78</b>	<b>\$ 132,588.89</b>			
<b>Saldo final de caja</b>	<b>\$ 36,120.05</b>	<b>\$ 31,910.81</b>	<b>\$ 20,018.06</b>	<b>\$ 43,233.22</b>	<b>\$ 81,718.78</b>	<b>\$ 132,588.89</b>	<b>\$ 197,033.20</b>			

## ANEXO 4

### Indicadores Financieros

	Índices Financieros					
	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>OPERATIVOS</b>						
Ciclo de Negocio	190	190	190	190	190	190
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	182	182	182	182	182	182
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	49	49	49	49	49	49
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	41	41	41	41	41	41
<b>LIQUIDEZ</b>						
Razón Ácida	5.52	5.30	3.97	4.65	5.19	5.80
Liquidez (AC/PC)	5.01	4.78	3.55	4.20	4.74	5.35
Capital de Trabajo	\$ 164,101.80	\$ 156,012.61	\$ 170,048.64	\$ 211,231.05	\$ 265,533.87	\$ 333,578.05
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Endeudamiento	0.74	0.66	0.49	0.36	0.25	0.17
Endeudamiento Financiero	0.59	0.43	0.29	0.17	0.08	0.01
<b>RENTABILIDAD</b>						
Rentabilidad sobre ventas	11.1%	10.2%	6.7%	9.1%	11.3%	13.4%
ROA	18.94%	12.00%	13.90%	16.98%	19.52%	21.47%
ROE	14.31%	13.82%	10.62%	13.58%	15.72%	17.06%
<b>COBERTURA</b>						
EBITDA	\$ 66,900.65	\$ 111,618.65	\$ 112,103.61	\$ 112,595.84	\$ 111,895.46	\$ 112,402.57
Pasivo Total / EBITDA (años)	2.30	1.36	1.14	0.98	0.83	0.68
EBITDA / Obligaciones financieras (veces)	0.55	1.13	1.48	2.16	3.92	22.48

## ANEXO 5

### Estado de Resultados

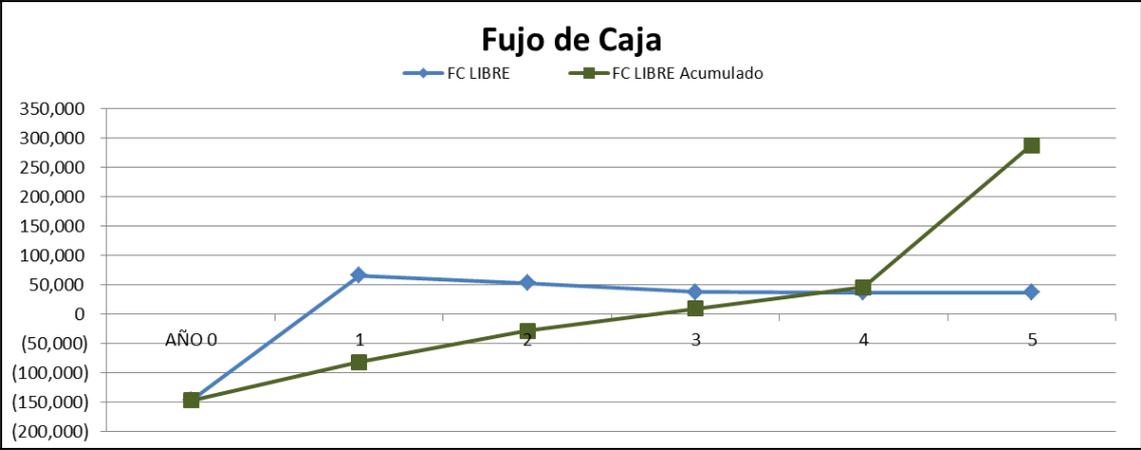
INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Asesoría - Dirección Técnica	\$ 16,200.00	\$ 17,554.32	\$ 19,084.97	\$ 20,749.08	\$ 22,558.29
Planificación Arquitectónica	\$ 20,400.00	\$ 22,044.24	\$ 23,918.73	\$ 25,952.61	\$ 28,159.44
Construcciones	\$ 325,650.00	\$ 354,958.50	\$ 388,821.54	\$ 425,915.12	\$ 466,547.42
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 362,250.00</b>	<b>\$ 394,557.06</b>	<b>\$ 431,825.23</b>	<b>\$ 472,616.80</b>	<b>\$ 517,265.14</b>
Material MOD	\$ 177,612.08	\$ 193,452.31	\$ 211,724.99	\$ 231,725.19	\$ 253,616.39
Arrendos	\$ 33,284.65	\$ 33,769.61	\$ 34,261.84	\$ 34,761.46	\$ 35,268.57
Movilización y Mant. Vehículos	\$ 1,080.00	\$ 1,080.00	\$ 1,080.00	\$ 1,080.00	\$ 1,080.00
Útiles de Oficina	\$ 4,640.93	\$ 5,054.82	\$ 5,532.28	\$ 6,054.88	\$ 6,626.88
Asesoría Técnica - Profesional	\$ 1,546.98	\$ 1,684.94	\$ 1,844.09	\$ 2,018.29	\$ 2,208.96
COSTO DE VENTAS	\$ 4,512.01	\$ 4,914.41	\$ 5,378.61	\$ 5,886.69	\$ 6,442.80
	\$ 222,676.64	\$ 239,956.10	\$ 259,821.81	\$ 281,526.51	\$ 305,243.61
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 139,573.36</b>	<b>\$ 154,600.96</b>	<b>\$ 172,003.42</b>	<b>\$ 191,090.29</b>	<b>\$ 212,021.53</b>
<b>GASTOS</b>					
Sueldos y Salarios	\$ 33,602.65	\$ 34,087.61	\$ 34,579.84	\$ 35,079.46	\$ 35,586.57
Depreciaciones	\$ 23,477.50	\$ 23,477.50	\$ 23,477.50	\$ 22,877.50	\$ 22,877.50
Amortizaciones	\$ 1,175.00	\$ 1,175.00	\$ 1,175.00	\$ 1,175.00	\$ 1,175.00
Servicios Opcionales	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Útiles de Oficina	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
Servicios Básicos	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00	\$ 1,800.00
Arrendos	\$ 2,520.00	\$ 2,520.00	\$ 2,520.00	\$ 2,520.00	\$ 2,520.00
Marketing	\$ 20,591.00	\$ 20,591.00	\$ 20,591.00	\$ 20,591.00	\$ 20,591.00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>\$ 86,966.15</b>	<b>\$ 87,451.11</b>	<b>\$ 87,943.34</b>	<b>\$ 87,842.96</b>	<b>\$ 88,350.07</b>
<b>UTILIDAD ANTES IMP.</b>	<b>\$ 52,607.21</b>	<b>\$ 67,149.85</b>	<b>\$ 84,060.08</b>	<b>\$ 103,247.33</b>	<b>\$ 123,671.46</b>
Gastos Financieros	\$ 13,169.93	\$ 10,618.44	\$ 8,066.96	\$ 5,515.47	\$ 2,963.99
<b>UTILIDAD ANTES IMP.</b>	<b>\$ 39,437.28</b>	<b>\$ 56,531.41</b>	<b>\$ 75,993.12</b>	<b>\$ 97,731.85</b>	<b>\$ 120,707.47</b>
15% Trabajadores	\$ 7,891.08	\$ 10,072.48	\$ 12,609.01	\$ 15,487.10	\$ 18,550.72
UAIR	\$ 31,546.20	\$ 46,458.93	\$ 63,384.11	\$ 82,244.76	\$ 102,156.75
22% Impuesto a la renta	\$ 7,255.63	\$ 10,685.55	\$ 14,578.34	\$ 18,916.29	\$ 23,496.05
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 24,290.57</b>	<b>\$ 35,773.38</b>	<b>\$ 48,805.76</b>	<b>\$ 63,328.46</b>	<b>\$ 78,660.70</b>

## ANEXO 6

### Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA						
	AÑO 0	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>		<b>362,250</b>	<b>394,557</b>	<b>431,825</b>	<b>472,617</b>	<b>517,265</b>
COSTOS		222,677	239,956	259,822	281,527	305,244
GASTOS		86,966	87,451	87,943	87,843	88,350
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>309,643</b>	<b>327,407</b>	<b>347,765</b>	<b>369,369</b>	<b>393,594</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>52,607</b>	<b>67,150</b>	<b>84,060</b>	<b>103,247</b>	<b>123,671</b>
Gastos Financieros		13,170	10,618	8,067	5,515	2,964
UTILIDAD ANTES IMP.		39,437	56,531	75,993	97,732	120,707
15% Trabajadores		7,891	10,072	12,609	15,487	18,551
UAIR		31,546	46,459	63,384	82,245	102,157
22% Impuesto a la renta		7,256	10,686	14,578	18,916	23,496
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>24,291</b>	<b>35,773</b>	<b>48,806</b>	<b>63,328</b>	<b>78,661</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>						
U Neta		24,291	35,773	48,806	63,328	78,661
Gastos Financieros		13,170	10,618	8,067	5,515	2,964
Depreciaciones		23,478	23,478	23,478	22,878	22,878
Amortizaciones		1,175	1,175	1,175	1,175	1,175
Escudo Fiscal		4,774	3,849	2,924	1,999	1,074
<b>TOTAL FCO</b>		<b>57,339</b>	<b>67,195</b>	<b>78,601</b>	<b>90,897</b>	<b>104,603</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b>						
Activos Fijos	(125,600)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(5,875)	0	0	0	0	0
Inversión CT	(15,500)					
Variaciones de CT		8,089	(14,036)	(41,182)	(54,303)	(68,044)
<b>TOTAL FCI</b>	<b>(146,975)</b>	<b>8,089</b>	<b>(14,036)</b>	<b>(41,182)</b>	<b>(54,303)</b>	<b>(68,044)</b>
<b>FC LIBRE</b>	<b>(146,975)</b>	<b>65,428</b>	<b>53,159</b>	<b>37,419</b>	<b>36,594</b>	<b>36,559</b>
Perpetuidad FCL						204,602
<b>FC LIBRE con perpetuidad</b>	<b>(146,975)</b>	<b>65,428</b>	<b>53,159</b>	<b>37,419</b>	<b>36,594</b>	<b>241,161</b>
<b>FC LIBRE Acumulado</b>	<b>(146,975)</b>	<b>(81,547)</b>	<b>(28,388)</b>	<b>9,031</b>	<b>45,625</b>	<b>286,786</b>
VAN	79,739					
Max Exposición	(146,975)					
TIR	38.28%					
CPPC	20.15%					
Periodo de Recuperación	1.76					
<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>						
Escudo Fiscal		0	4,774	3,849	2,924	1,999
<b>TOTAL FCC</b>	<b>(146,975)</b>	<b>70,202</b>	<b>57,008</b>	<b>40,343</b>	<b>38,594</b>	<b>37,633</b>
Perpetuidad FCC						308,278
<b>FC CAPITAL con perpetuidad</b>	<b>(146,975)</b>	<b>70,202</b>	<b>57,008</b>	<b>40,343</b>	<b>38,594</b>	<b>345,911</b>
<b>FC CAPITAL Acumulado</b>	<b>(146,975)</b>	<b>(76,773)</b>	<b>(19,765)</b>	<b>20,578</b>	<b>59,172</b>	<b>405,083</b>
VAN	184,157					
Max Exposición	(146,975)					
TIR	46.49%					
CPPC	14.38%					
Periodo de Recuperación	2.49					
<b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>						
Ingreso	117,580	0	0	0	0	0
Egresos		(23,516)	(23,516)	(23,516)	(23,516)	(23,516)
Gastos Financieros (Interés)		(13,170)	(10,618)	(8,067)	(5,515)	(2,964)
<b>TOTAL FCD</b>	<b>117,580</b>	<b>(36,686)</b>	<b>(34,134)</b>	<b>(31,583)</b>	<b>(29,031)</b>	<b>(26,480)</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>						
Dividendos Pagados		0	(1,215)	(1,789)	(2,440)	(3,166)
<b>FC SOCIOS</b>	<b>(29,395)</b>	<b>28,742</b>	<b>20,239</b>	<b>7,624</b>	<b>10,003</b>	<b>13,245</b>
Perpetuidad FCS						32,197
<b>FC SOCIOS con perpetuidad</b>	<b>(29,395)</b>	<b>28,742</b>	<b>20,239</b>	<b>7,624</b>	<b>10,003</b>	<b>45,442</b>
<b>FC SOCIOS Acumulado</b>	<b>(29,395)</b>	<b>(653)</b>	<b>19,586</b>	<b>27,211</b>	<b>37,214</b>	<b>82,656</b>
VAN	12,627					
TIR	71.43%					
Maxima Exposición	(29,395)					
Ke	43.87%					
Periodo de Recuperación	1.03					

# ANEXO 7



## ANEXO 8

### Deuda

#### APALANCAMIENTO

AÑO	PERIODO	Crédito 1	Crédito 2	Crédito 3	Total Deuda	Plazo de Deuda (años)	Tasa (kd)
0	0	\$ 117,580.00			\$ 117,580.00	5	10.85%
1	1	\$ -			\$ -	5	10.85%
2	2	\$ -			\$ -	5	10.85%
3	3				\$ -	5	10.85%
4	4				\$ -	5	10.85%
5	5				\$ -	5	10.85%
<b>TOTAL</b>		\$ 117,580.00	\$ -	\$ -	\$ 117,580.00		

#### AMORTIZACION INVERSIONES

Año	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuotas
0	\$ 117,580.00			
1	\$ 94,064.00	\$ 12,757.43	\$ 23,516.00	\$ 36,273.43
2	\$ 70,548.00	\$ 10,205.94	\$ 23,516.00	\$ 33,721.94
3	\$ 47,032.00	\$ 7,654.46	\$ 23,516.00	\$ 31,170.46
4	\$ 23,516.00	\$ 5,102.97	\$ 23,516.00	\$ 28,618.97
5	\$ -	\$ 2,551.49	\$ 23,516.00	\$ 26,067.49

## ANEXO 9

### Inversión

#### INVERSIONES

PERIODO	Edificios	Vehículos	Muebles y Enseres	Equipos de Computo	Maquinaria	Equipos de Oficina	TOTAL INVERSIONES
0				\$ 1,800.00	\$ 123,000.00	\$ 800.00	\$ 125,600.00
1							\$ -
2							\$ -
3							\$ -
4							\$ -
5							\$ -
<b>TOTAL</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,800.00	\$ 123,000.00	\$ 800.00	\$ 125,600.00

#### ACTIVOS INTANGIBLES

PERIODO	Legales Compañías	IEPI	Portal Web	Total Inversiones	Años	5
0	\$ 275.00	\$ 800.00	\$ 4,800.00	\$ 5,875.00		
1				\$ -		
2				\$ -		
3				\$ -		
4				\$ -		
5				\$ -		
<b>TOTAL</b>	\$ 275.00	\$ 800.00	\$ 4,800.00	\$ -		\$ 5,875.00

ANEXO 10

DEPRECIACIÓN

AÑO	TOTAL INVERSIONES
0	125,600.00
1	0.00
2	0.00
3	0.00
4	0.00
5	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>125,600.00</b>

2011	2012	2013	2014	2015	2020	TOTAL AMORTIZACION
						0.00
12,980.00						12,980.00
12,980.00	0.00					12,980.00
12,980.00	0.00	0.00				12,980.00
12,380.00	0.00	0.00	0.00			12,380.00
12,380.00	0.00	0.00	0.00	0.00		12,380.00
					<b>TOTAL</b>	<b>125,600.00</b>

ANEXO 11

## AMORTIZACIÓN

AÑO	TOTAL INVERSIONES
0	5,875.00
1	0.00
2	0.00
3	0.00
4	0.00
5	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>5,875.00</b>

	2011	2012	2013	2014	2015	2020	TOTAL AMORTIZACION
							0.00
	1,175.00						1,175.00
	1,175.00	0.00					1,175.00
	1,175.00	0.00	0.00				1,175.00
	1,175.00	0.00	0.00	0.00			1,175.00
	1,175.00	0.00	0.00	0.00	0.00		1,175.00
						<b>TOTAL</b>	<b>11,750.00</b>

## ANEXO 12

### RECUPERACIÓN DE INVERSIONES

Detalle	Valor en Libros	Valor de Mercado	Utilidad	Impuesto causado	Valor de Recuperación
Edificios	0	0	0	0	0
Vehículos	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0
Equipos de Computo	0	0	0	0	0
Maquinaria	61,500	55,350	-6,150	-2,229	57,579
<b>TOTAL</b>	<b>61,500</b>	<b>55,350</b>	<b>-6,150</b>	<b>-2,229</b>	<b>57,579</b>

## ANEXO 13

