



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA*

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA.**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA CONSTRUCTORA  
KONCYSTE CONSTRUCCIONES” DE LA CIUDAD DE QUITO PARA EL  
PERIODO 2010-2012.**

*TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS.*

**AUTOR:**

*RAÚL RIQUELME MONSALVE*

**DIRECTORA:**

*MSc. TANGYA TANDAZO ARIAS*

**QUITO-ECUADOR.**

**2010**

MSc Tangya Tandazo. Arias

DOCENTE DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**C E R T I F I C A:**

Que el presente trabajo fue desarrollado por el estudiante Raúl Riquelme Monsalve, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación

Loja, Noviembre del 2010.

.....

## **DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo Raúl Riquelme Monsalve, declaro ser autor del Presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la Propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.

Raúl Riquelme Monsalve.  
1708870728.

## **AUTORIA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Raúl Riquelme Monsalve.  
1708870728

## **DEDICATORIA**

Con todo cariño, dedico este trabajo a mi madre María Graciela, a mi esposa Yolanda.

A mis hijos Pamela, Raúl y Patricio, mi nuera Catalina y muy especial a esos seres más hermosos que existen, mis nietos, Raúl Andrés, Sebastián Alejandro, Felipe Andrés, e Ignacio Samuel, a todos ellos mis agradecimientos por su apoyo y cariño que me brindan.

Raúl

## **AGRADECIMIENTO**

Mis mayores agradecimientos a la Universidad Técnica Particular De Loja por darnos la oportunidad de realizar nuestros estudios y culminar con una carrera profesional.

De manera muy especial mis agradecimientos a mi directora de tesis la MSc. Tangya Tandazo A. por la guía y ayuda permanente en el desarrollo de este trabajo de investigación.

Un agradecimiento y reconocimiento muy sincero a la constructora Koncyste Construcciones, representada y dirigida por el Ingeniero Patricio Riquelme C. por la ayuda brindada, para que este trabajo llegue a su culminación. A todas las personas que colaboraron Muchas Gracias.

Raúl Riquelme Monsalve.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Certificación	ii
Declaración y cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
Resumen ejecutivo	viii

### CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.1. Introducción	1
1.2. La industria de la Construcción en América Latina	1
1.3. El mercado de la construcción en Ecuador	3
1.4. Mercadotecnia o Marketing	6
1.5. La competencia	10
1.6. Marketing en Internet: e- mail marketing	10
1.7. Plan de marketing	11
1.8. Establecimiento de objetivos	13
1.9. Creación de una estrategia	15
1.10. Análisis FODA	15
1.11. Análisis PEST	16
1.12. Stakeholders	17

### CAPÍTULO II. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

2.1. Análisis Externo.	18
2.1.1. Análisis del entorno.	18
2.1.2. Análisis del sector industrial	22
2.1.3. Competencia y sus acciones.	31
2.1.4. Tendencia del mercado.	33
2.1.5. Análisis PEST.	34

2.2	Análisis Interno.	35
2.2.1	Descripción de la empresa.	35
2.2.2	Estructura organizacional.	35
2.2.3	Misión de la empresa.	36
2.2.4	Valores compartidos.	36
2.3	Descripción de procesos para el desarrollo de proyectos.	38
2.4	Análisis de stakeholders.	46
2.5	Análisis de producción.	48
2.6	Análisis Financiero	51
2.7	Análisis de marketing	52
2.8	Ventajas Competitivas	53
2.9	Análisis FODA	55

### **CAPÍTULO III. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING**

3.1	Establecimiento de objetivos.	58
3.1.1	Objetivos de ingresos.	58
3.1.2	Objetivos de posicionamiento.	59
3.2	Selección de estrategia de marketing.	60
3.3	Plan estratégico de marketing.	63
3.3.1	Presupuesto general de marketing.	70
3.4	Mapa estratégico de marketing.	70

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

4.1	Conclusiones.	72
4.2.	Recomendaciones.	73

<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	75
----------------------	----

## RESUMEN EJECUTIVO

La creación de un plan estratégico de marketing para la empresa constructora Koncyste Construcciones, domiciliada en la ciudad de Quito, tiene la finalidad de dar un análisis interno y externo de la constructora, que está dedicada a la construcción de viviendas y la vez ayudar en disminuir el déficit habitacional que tiene la ciudad de Quito como el resto del país.

La motivación de realizar este estudio de marketing a la constructora, está dada por las aspiraciones de sus directivos de tener un crecimiento sostenido anual a mediano y largo plazo, aprovechando su experiencia, su alta formación y motivación de sus recursos humanos y materiales, su innovación tecnológica, para entregar un producto superior a de la competencia y a satisfacción del cliente.

Para el crecimiento de la empresa es necesario fortalecer el departamento de marketing, realizando visitas a empresas públicas, privadas e instituciones como la Policía Nacional y Militares; otorgando información de las bondades constructivas, tipos de acabados y financiamiento.

De esta manera el estudio de marketing está enfocado a captar a los ecuatorianos que residen en el exterior (Estados Unidos de Norteamérica, España, Italia, Inglaterra, etc.), debido a que el sistema financiero nacional no ofrece financiamiento a migrantes ecuatorianos.

Por otra parte, el objetivo es construir un mínimo de 40 viviendas anuales de un área de 85 a 105 M<sup>2</sup> (medidas más requeridas por los clientes), para el sector medio de la población y con un precio no superior a \$ 60.000 dólares, que comprende el 80% del valor del inmueble que las instituciones financieras estatales como el Banco del Pacífico y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, otorgan a sus clientes.

Debido al financiamiento que otorgan estas dos instituciones el sector de la construcción ha cobrado mayor dinamismo y a la vez ha propiciado una elevada competencia en los estratos que está posicionada Koncyste Construcciones.

En este sentido, el estudio de marketing tiene el carácter de integral, con la participación de todos los departamentos de la empresa, de esta manera el plan de marketing tendrá mayor efectividad, sobre todo si contiene un control preventivo, para la corrección inmediata de errores.

Finalmente, el logro de los objetivos del presente trabajo, se realizó con todas las facilidades que otorgó Koncyste Construcciones, se analizaron estadísticas y datos históricos que tiene la constructora de sus largos años de trabajo en el rubro de la construcción.

Para la constructora este trabajo de investigación es de mucha utilidad, en el cuál se tiene una expectativas de crecimiento y de posicionamiento, que es anhelo de sus directivos, se realizaran todos los cambios y fortalecimiento de las debilidades que se encontraron en el desarrollo del presente estudio.

La metodología que se utilizó es el método objetivo basado en los hechos reales e históricos de la constructora, donde este estudio será aplicado y utilizado por la constructora.

# **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

## **1.1. Introducción**

La industria y el mercado de la construcción, constituye un campo muy amplio e interesante, ya que nace de las necesidades que el ser humano requiere, para formar y darle un hogar a su familia. De esta variedad de necesidades nace la opción de construir viviendas.

La finalidad que busca éste estudio, es poder presentar un plan estratégico global de marketing para la Constructora Koncyste Construcciones, que pretende posesionarse de una manera sólida en el sector de la construcción, ofreciendo mejores alternativas y soluciones habitacionales a sus clientes.

## **1.2. La industria de la construcción en América Latina**

La industria de la construcción vive en los últimos años una etapa floreciente en prácticamente todos los países de América Latina. En efecto, el crecimiento económico según la CEPAL en 2008 América Latina y Caribe creció 4,6% dicho crecimiento se debió en gran medida a la subida de los precios del petróleo y de las materias primas, esta bonanza económica que ha sufrido la región en los últimos años, ha generado una fuerte demanda insatisfecha de un millón de viviendas anuales en comparación con los países desarrollados, como el caso de EEUU de Norteamérica, Alemania, España, Japón, etc. especialmente de viviendas y casa residencial, demanda que es necesario cubrir. Según el relator especial de viviendas para Hábitat de la ONU, el déficit de viviendas en América Latina entre 1990 y el 2000 aumentó de 38 a 52 millones, el 55% es déficit cualitativo y el 45% es cuantitativo.

Si a ello se suma la fuerte crisis por la que están pasando la mayoría de países europeos en materia de construcción, esto hace que las grandes constructoras europeas se estén fijando cada vez más en el mercado latinoamericano.

**Cuadro 1. Tasas de crecimiento por sub-regiones**

Sub-Regiones	2005	2006	2007	2008	2009
América Latina y Caribe	4,5	5,3	5,6	4,6	-1,9
América del Sur	5,1	5,3	6,5	5,9	-2,4
Centroamérica	4,4	4,5	6,5	4,4	-2,1
México	3,0	4,5	3,3	1,8	-0,5
Caribe	4,1	6,8	3,9	2,4	-1,4

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la CEPAL. 2009

La demanda insatisfecha de viviendas en la región, surgida del crecimiento económico y el desarrollo demográfico, que se plasma en la necesidad no sólo de primera vivienda sino también de segunda residencia, viene acompañada de unas condiciones favorables para la inversión como el bajo precio del suelo, la mano de obra barata, las condiciones de financiamiento favorables por parte de las entidades financieras locales y un marco legal estable a largo plazo, derivado de una inusual estabilidad política que garanticen los factores antes mencionados.

Según el estudio realizado por López Sáez (2008), En países como Colombia, la industria de la construcción ha crecido casi en un 18% anual entre 2002 y 2007. En ciudades como Buenos Aires, Santiago, Bogotá o Río de Janeiro la demanda de viviendas y de oficinas ha crecido también en los últimos años a tasas superiores al 10%. Y el crecimiento de la construcción en toda la región supera el 8% anual desde 2004.

En el mismo estudio se indica que los países más atractivos de la región son: Brasil y México, donde el valor agregado de la construcción asciende a unos 40.000 millones de dólares, acompañado por los importantes planes de infraestructura puestos en marcha por, sus respectivos gobiernos. En un segundo nivel de atractivo se sitúan otros países como Argentina, Chile o Colombia, esta cifra ronda los 10.000 millones de dólares.

Por otra parte, el déficit de viviendas en América Latina, según la CEPAL, supera la cantidad de 25 millones de viviendas. Solventar esta carencia requeriría no menos de 125 mil millones de dólares. Si extrapolamos esta información para el caso ecuatoriano, se necesitaría más de 6 mil millones de dólares para satisfacer el déficit acumulado de un millón doscientos mil unidades habitacionales.

### **1.3. El mercado de la construcción en Ecuador**

De acuerdo al estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (2008), “Calidad de vida urbana, más que ladrillo y cemento” el sistema de incentivos para viviendas de Ecuador recibió la aprobación del Banco Interamericano de Desarrollo de 100 millones de dólares para apoyar a éste programa que provee asistencia económica a las familias de bajos ingresos que carecen de vivienda o habitan en casas deficitarias

El préstamo del banco permitirá al gobierno mantener su política de vivienda en medio de la actual crisis financiera global que afecta a los países de la región, mediante el aporte de recursos financieros y la promoción de reformas institucionales que mejoren la efectividad, equidad, y transparencia del sistema de incentivos para viviendas. Con el desarrollo de este programa de cuatro años, cerca 30.000 familias recibirán subsidios para comprar, construir o mejorar sus viviendas en un país en el que el 70% de las casas son construidas informalmente por sus dueños sin respetarse normas de construcción y de urbanismo. Como consecuencia, Ecuador tiene un stock de viviendas precarias, con carencia de servicios básicos, ausencia de título de propiedad y en algunos casos, ubicadas en zonas de riesgo.

En el mismo documento se observa que, los objetivos del plan de gobierno incluyen:

- 4.300 familias urbanas recibirán hasta USD 5.000 para la compra de una casa
- 6.000 hogares urbanos recibirán hasta USD 3.600 para la construcción de una vivienda en terrenos individuales.
- 9.200 familias urbanas obtendrán hasta USD 1.500 para mejoras de sus viviendas.
- 9.300 hogares en zonas rurales y urbanas marginales recibirán hasta USD 5000 para la construcción de una vivienda.
- El Gobierno de Ecuador aportará USD 5,8 millones adicionales en fondos de contraparte local.

Una adecuada política de vivienda se fundamenta en la combinación adecuada de una serie de elementos relativamente complejos, entre los que se pueden destacar la rentabilidad para el inversionista o rentabilidad del capital, la oferta diversificada de tamaño, los

precios y usos, garantizan un nivel subsidiado de viviendas para los sectores más débiles, el mantenimiento, cuidadoso y atención del parque inmobiliario existente, y la producción de vivienda, que debe estar ajustada al número de hogares nuevos, rigidez estructural, etc.

A pesar de que el acceso a una vivienda digna y saludable es un derecho reconocido por la Constitución del Ecuador, un número importante de ecuatorianos aún se ve privado a este derecho.

La nueva constitución del Ecuador de octubre de 2008, en su artículo 30 sostiene que:

“Las personas tienen derecho a un hábitat seguro y saludable, y una vivienda adecuada y digna, con independencia de su situación social y económica”

Los problemas habitacionales y del hábitat de las familias son importante, requiriendo gran cantidad de recursos públicos y privados para su solución. Entre dichos problemas se destacan:

**Vivienda de condiciones precarias:** según la Encuesta de Condiciones de Vida del 2006 (ECV), existe un alto déficit cuantitativo (24% del total de viviendas, 783.566 unidades habitacionales) y cualitativo (26% del total de viviendas, 854.192 unidades habitacionales). Las zonas rurales y urbanas marginales concentran el 82% y el 64% del déficit cuantitativo y cualitativo, respectivamente.

**Carencia de servicios básicos:** de acuerdo a la ECV, sólo el 40,8% y 46,3% de, los hogares cuentan con servicios de agua entubada por red y red de alcantarillado, respectivamente. Esta situación obliga a la población a utilizar sustitutos costosos y de mala calidad.

**Construcción informal:** Según el INEC y MIDUVI (2009) Aproximadamente el 70% de las viviendas se producen por autoconstrucción, sin respetarse normas constructivas y/o de urbanismo.

A partir de la crisis económica experimentada por el Ecuador a finales de la década de los noventa, los flujos migratorios desde el país hacia el exterior se incrementaron significativamente. De hecho, el proceso migratorio presenta, en la actualidad, incidencias no sólo en aspectos sociales y demográficos, sino también en lo económico, e incluso en lo político.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC: 2001), a principios de los años noventa el flujo promedio anual de ecuatorianos hacia el exterior era de 29.651 personas. A finales de la década, esta cifra se incrementó a 116.806. En lo referente al destino de los emigrantes ecuatorianos, en este último período España desplazó a Estados Unidos de Norte América como el principal país receptor de ecuatorianos, mientras que Italia pasó a ocupar el tercer puesto.

Arteta y Oleas (2006), menciona que en el 2005, el número de ecuatorianos residente en el exterior estaba entre un 1'000,000 y 1'300.000 personas (Citado en Albornoz e Hidalgo, 2007)

María Paredes Loza (2008) menciona que las remesas anuales enviadas por los ecuatorianos desde 163 países han crecido de forma progresiva desde 793,7 millones de dólares en 1998, año previo a la crisis financiera, hasta 3.087,8 millones de dólares en el 2007 y a 2.822 millones en el 2008.

Estados Unidos sigue siendo el país que remite el mayor flujo de remesas. De esa nación llega el 47% de los envíos al Ecuador; mientras que de España proviene el 41% y de Italia el 7%.

Aunque el envío de remesas al Ecuador ha disminuido al tercer trimestre del 2008 en un 3,7% la llegada de estos recursos mantiene la dinámica económica diferente de acuerdo a la región receptora de esos envíos.

#### **1.4. Mercadotecnia o marketing**

Mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio. El punto de partida de la disciplina de la mercadotecnia es determinar, las necesidades y deseos de los seres humanos. Los seres humanos tenemos necesidades primarias tales como agua, aire, vestido y vivienda y necesidades secundarias, como podría ser recreación, seguridad, transporte, educación, autorrealización, estatus, prestigio, etc. El hombre busca satisfacer estas necesidades en su vida diaria. Y, por su parte, la mercadotecnia se encarga de ofrecer productos y servicios que cubran dichas necesidades.

Todos los países sin importar su etapa de desarrollo económico o sus ideologías políticas, reconocen la importancia de la mercadotecnia su aplicación es vital en las empresas grandes o pequeñas, cualquier sea, su actividad la filosofía siempre será satisfacer los deseos y necesidades del consumidor, logrando a través de ello cumplir los objetivos empresariales.

Las seis funciones fundamentales del proceso sistemático de la mercadotecnia son:

- Investigación de mercado
- Decisiones del producto (P)
- Decisiones de precio (P)
- Publicidad- promoción (P)
- Distribución o plaza (P)
- Ventas.

##### **A. Investigación de mercado**

Según Muñiz González (2001) define a la investigación de mercado como “la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa, y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo de marketing.

La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen), y para conocer la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores). La investigación refleja la trayectoria de una empresa, del mercado, del consumo etc. pero fundamentalmente se pueden detectar situaciones posibles en el futuro. En sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan de negocios. Cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuesto a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente compraran, qué otros productos o servicios similares compran actualmente.

Los mercados están constituidos por personas, hogares empresas o instituciones que demandan y ofertan productos y servicios, las acciones de las empresas deben estar dirigidas a cubrir los requerimientos particulares de estos mercados y proporcionarles una mejor satisfacción de sus necesidades.

- **Mercado Total:** conformado por el universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de las empresas.
- **Mercado Potencial:** conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio, un bien están en condiciones de adquirirlos.
- **Mercado Meta:** está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.
- **Mercado Real:** representa el mercado al cuál se ha logrado llegar, a los consumidores de los segmentos del mercado meta que se han captado.

## **B. Segmentación del mercado**

La segmentación del mercado consiste en perfilar un mercado meta para entender, con mayor detalle posible, cuál es la mejor manera de vender y brindar servicio al cliente. Uno de los beneficios de la segmentación es mejorar el desarrollo de productos. Otro es la capacidad de entender a los clientes y sus hábitos de compra, lo cuál hace a planes de marketing más relevantes, enfocados, bien implementados y rentables. La segmentación también influye en las estrategias de precios, al proporcionar una comprensión más detallada de los clientes y mercados.

La actividad de segmentación se la realiza permanentemente y comienza con la identificación específica de consumidores; es importante anotar, que la segmentación consiste en identificar grupos y no crearlos, además la segmentación debe realizársela en función de las características de los consumidores y no en función de los productos que los satisfacen.

- **Segmentación Geográfica:** Divide el mercado en diferentes unidades geográficas, como nación, regiones, provincia, ciudades, barrios, etc. La empresa debe decidir en que ubicación territorial va a desarrollar sus actividades y delimitarlos. Esta segmentación involucra el número de habitante, la densidad y el clima.
- **Segmentación demográfica:** Consiste en dividir el mercado tomando como base las variables demográficas, como número de habitantes, crecimiento, escolaridad, edad, sexo, etc.
- **Segmentación Psicográfica:** Esta categorización se refiere a los diferentes modos o actitudes que un individuo o un grupo asumen frente al consumidor. Pueden ocurrir que personas de un mismo segmento demográfico, pueden tener perfiles psicográficos distintos.
- **Segmentación según el Comportamiento:** Los consumidores se dividen en grupos basados en su actitud, uso o conocimiento de un producto.

### **C. Factores que influye en el medio ambiente del marketing**

#### **Factores Políticos y Legales**

Los avances en el medio ambiente político están afectando las decisiones sobre la mercadotecnia de bienes y servicios. El sistema engloba a las instituciones mediante las cuales se gobierna una nación. Este consiste en un conjunto de leyes, normas que influyen y norman la conducta de organizaciones y personas en la sociedad.

Las fuerzas políticas y legales influyen más en las actividades de la mercadotecnia de una empresa que en cualquier otra área de sus operaciones, las fuerzas macroambientales están fuera de su control por lo que deben adaptarse a las condiciones resultantes de esas fuerzas.

**Factores Sociales y Culturales.** Las fuerzas sociales influyen en la estructura y la dinámica de individuos y grupos y en sus problemas más importantes. La cultura es considerada como la representación de factores tales como los conocimientos, las creencias, los valores, el arte, la moral, las leyes, las costumbres y los hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad.

**Factores Demográficos.** Dentro de los factores demográficos que afectan más las decisiones mercadológicas de las empresas se encuentran: edad, sexo, nivel socio económico, ocupación, profesión, nacionalidad, estado civil, tamaño de la familia, ingresos, ciclo de vida familiar, religión y actividad.

**Factores Ecológicos.** Los factores ambientales se han hecho cada vez más importantes en la década de 1990 y principios del siglo XXI. Los consumidores han cobrado cada vez más conciencia del problema ecológico, y lo están expresando abiertamente. Es un movimiento que no se limita a un país, esta inquietud es una manifestación mundial.

**Factores Económicos.** Las fuerzas económicas influyen en la forma de reaccionar de los consumidores ante las decisiones de marketing de una empresa.

Los programas de marketing son afectados fuertemente por factores económicos tales como tasas de interés, oferta de dinero, inflación y disponibilidad de créditos, nivel de ingreso personal disponible particularmente en relación con los niveles de precios y la inflación, afecta de sobremanera los sistemas de marketing.

**Factores Tecnológicos.** La tecnología es el conocimiento de cómo llevar a cabo tareas y lograr metas. Con frecuencia este conocimiento proviene de la investigación científica. Hoy más que nunca los factores tecnológicos están haciendo la diferencia en la productividad de las empresas. Los avances en sistemas informáticos y el uso cada vez más generalizados de la computadora en todos los niveles, tanto dentro de los hogares con los consumidores directos como en las empresas.

## **1.5. La competencia**

En este apartado abordaremos la importancia de la competencia para la toma de decisiones en marketing. Siempre se ha considerado como competencia todos aquellos productos que son similares o semejantes a los que nosotros producimos, es decir, aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades y deseos de los consumidores. Los competidores influyen activamente en la elección de mercados de una empresa, en los intermediarios de la mercadotecnia y en los proveedores, así como en la mezcla de productos y en la de mercados.

### **a. Los Intermediarios**

Los intermediarios son los encargados de facilitar el flujo de artículos y servicios entre la empresa y los mercados finales. Entre ellos figuran: mayoristas, minoristas, agentes y comisionistas, compañías de transporte, almacenes, etc.

### **b. Los proveedores**

Según Laura Fischer y Jorge Espejo (2004) Son empresas encargadas de facilitar los insumos para la fabricación de los productos. No solamente se hace referencia a materia prima sino también a diferentes servicios que requiere la empresa, los cuales son proporcionados por otras.

## **1.6. Marketing en internet: e - mail marketing**

El e-mail marketing es una herramienta eficaz, rápida y económica, para realizar campañas publicitarias directamente a través de correo electrónico. En general el uso del correo electrónico es un medio idóneo para realizar cualquier tipo de acción de marketing UNO a UNO.

Habitualmente se utiliza con la finalidad de captar nuevos clientes y retener a los clientes ya adquiridos o informar regularmente a una determinada base de datos.

## **1.7. Plan de marketing**

El plan de marketing es una herramienta que sirve de base para los otros planes de la empresa (ejemplo, el plan de producción o el plan financiero, etc.) asigna responsabilidades, permite revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación.

Sin duda, si una empresa pretende mejorar, ser más eficaz, competitiva y en especial quiere tener más definido su futuro, debe aprender a desarrollar y gestionar planes de marketing claros y concisos.

Cuatro son los ejes básicos en los que se apoya un plan de marketing para su resolución, y está claro que desde el análisis, la planificación, la gestión y por supuesto, el control, todo un proceso de marketing se pone en marcha con la seguridad de que, desarrollando en profundidad cada una de estas fases, encontraremos solución a muchos problemas operativos y de gestión de nuestras empresas.

Por otra parte, el plan de marketing facilitará a la empresa:

- La asignación correcta de los recursos
- Ayuda en la coordinación de esfuerzos
- Su puesta en marcha.
- El trabajo sobre planteamientos concretos de rentabilidad.
- Acortar los plazos de ejecución en los trabajos.
- Asignar responsabilidades y exigir el cumplimiento de los objetivos.
- Establecer elementos de control.

La finalidad del plan de marketing, es sobre todo, un elemento lógico que requiere la máxima información posible de todos los departamentos de la empresa para, con datos suficientes, poder afrontar los retos que todo mercado plantea.

- **Descripción del Entorno de la Empresa:** Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.
- **Control de la gestión:** Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.
- **Alcance de objetivos.** La programación del proyecto, es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuales son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.
- **Captación de recursos.** De hecho, es para lo que se usa el plan de marketing en la mayoría de ocasiones.
- **Optimizar el empleo de recursos limitados:** Las investigaciones efectuadas para realizar el plan de marketing y el análisis de las alternativas estratégicas, estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar y sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y los objetivos previos.
- **Organización y temporalidad:** En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan de marketing dentro de los plazos fijados. La elaboración del plan intenta evitar la sub-optimización, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se logra que cada uno sepa que ha de hacer dentro del plan y cuando.
- **Analizar los problemas y las oportunidades Futuras:** El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.

## 1.8. Establecimiento de objetivos

El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específico, en resultados y consecuencias que, la organización desea lograr. El establecimiento de los objetivos y la medición de su éxito o fracaso al lograrlos, ayuda a los administradores a tener un seguimiento del progreso de la empresa. El establecimiento de objetivos que requieren una verdadera flexibilidad organizacional ayuda a erigir un muro refractario contra el avance por inercia y los mejoramientos a un nivel bajo en el desempeño organizacional. Como lo expresa Michell Leibovit. “Si, usted quiere tener resultados sobresalientes, debe tener objetivos sobresalientes.”

Desde la perspectiva global de la empresa, se requiere dos tipos muy diferentes de criterios de desempeño: los que se relacionan con el desempeño financiero y los que tienen que ver con el desempeño estratégico. El logro de resultados financieros aceptables es decisivo; sin ellos peligra la aspiración de una compañía al logro de su visión, así como su bienestar a largo plazo y su supervivencia. Ni los accionistas ni las entidades crediticias le proporcionarán fondos de amortización adicionales a una empresa que no puede presentar resultados financieros satisfactorios. Aun así, el logro de un desempeño financiero satisfactorio no es suficiente. También se debe tener atención al bienestar estratégico de una compañía, a su competitividad y a su posición de negocio general a largo plazo.

La necesidad de un buen desempeño tanto en el aspecto financiero como en el estratégico requiere que la administración establezca objetivos en ambos sentidos.

**Los objetivos financieros**, se relacionan con los resultados y logros monetarios que los administradores desean que logre, la organización a este respecto; además, son la señal de un compromiso con resultados tales como aumento de las utilidades, un rendimiento aceptable sobre la inversión (o valor económico agregado (VEA), crecimiento de dividendos, incremento del precio de las acciones (o valor de mercado agregado VMA), buen flujo de efectivo y crédito comercial.

**Los objetivos estratégicos**, dirigen sus esfuerzos hacia resultados que reflejan una mejor competitividad y una posición más sólida de la empresa; logros como un incremento adicional en la participación del mercado, situarse a la delantera de los competidores clave en la calidad del producto, el servicio al cliente o la innovación; además de llegar a tener costos generales más reducidos que de los competidores, incrementar la reputación de la compañía con los clientes, alcanzar una posición firme en el mercado, ejercer un liderazgo tecnológico, conquistar una ventaja competitiva sustentable y lograr oportunidades de crecimiento atractivas.

En el establecimiento de objetivos lo que se busca determinar los resultados cuantificados a los que la empresa apunta con la implementación del plan de marketing y los cuales pueden venir dados, en diferentes términos que pueden ser:

- Objetivos de ventas
- Objetivos de posicionamiento
- Objetivos de rentabilidad

**Los objetivos de ventas**, se refiere a que la empresa aumente su volumen de ventas de productos o servicios captando una mayor participación del mercado en el cual compite. Se debe tener en cuenta que estos objetivos deben ser optimistas y con un nivel de crecimiento acorde al mercado, es decir estos deben ser realista a la situación de la empresa y no basarse en deseos o anhelos de la dirección de la, empresa. Además para el establecimiento de los objetivos se requiere que las estimaciones sean realizadas de acuerdo a su información histórica de ventas y de acuerdo a las tendencias que muestra el entorno.

**Los objetivos de posicionamiento**, lo que se busca es aumentar el conocimiento y preferencia del público hacia la empresa al momento de realizar su elección, es por esta razón que este tipo de objetivos son, fundamentales en la vida diaria de cada una de las empresas, ya que se debe tener en cuenta que la base para el éxito en los negocios es estar en la mente de los consumidores y lograr ser la elección de preferencia. Aquí se debe entender que los clientes siempre tienen una percepción de las empresas sea buena o mala por lo que se debe trabajar en ella para que sea la mejor que se pueda alcanzar.

**Los objetivos de rentabilidad**, son los más fáciles de entender, ya que toda empresa basa su existir en generar rentabilidad para sus dueños o ejecutivos, y esto se logra a través de conseguir una mayor diferencia entre los costos que enfrenta la empresa y la previsión de ventas que posee la misma; es decir obteniendo un mayor beneficio en los productos y servicios que ofrece, pero se debe tener precaución de que la empresa no centre todos sus esfuerzos en obtener los objetivos de rentabilidad, ya que esto puede ser perjudicial para la empresa si solo se trata de aplicar la teoría del máximo beneficio, sino que debe ser realizado de forma cualitativa y equilibrada.

### **1.9. Creación de una estrategia**

La creación de una estrategia hace que entre en juego el aspecto administrativo crítico de cómo lograr los resultados propuestos, en vista de la situación y de los prospectos de la compañía, los objetivos son los “fines” y la estrategia es el “medio” para lograrlos.

Las estrategias de la compañía conciernen al cómo: cómo lograr el crecimiento del negocio, cómo satisfacer a los clientes, cómo superar la competencia de los rivales, cómo responder a las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio y desarrollar las capacidades organizacionales necesarias, cómo lograr objetivos estratégicos y financieros. Estos aspectos del cómo tienden a ser específicos de la compañía, adaptado a su situación y a sus objetivos, de desempeño. En el mundo de los negocios, las compañías tienen un amplio grado de libertad estratégica.

### **1.10. Análisis FODA**

Es una herramienta analítica, que nos permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. El análisis FODA es útil para examinar las Fortalezas y Debilidades como las Amenazas y las Oportunidades que posee la empresa.

De estas cuatro variables, tanto Fortalezas como Debilidades son parte interna de la empresa sobre las cuales es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las

oportunidades y las amenazas son externas de las cuales no se tiene el control, por lo general resulta difícil modificarlas.

Esta herramienta tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el desarrollo del plan estratégico de marketing.

### **1.11. Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico)**

El análisis PEST es una herramienta de análisis que identifica los factores del entorno general que pueden afectar a la empresa.

Como punto de partida de un análisis del entorno de una organización, la metodología PEST, es una de las más aplicadas. Los factores analizados en PEST, son esencialmente externos. El ejercicio consiste en analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a la empresa.

**Político legal:** Legislación antimonopolio, leyes de protección del medioambiente, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.

**Económicos:** Crecimiento económico, evolución del PIB, tipos de interés, oferta monetaria, evolución de precios, tasas de desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo.

**Social:** Evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales.

**Tecnológicos:** Gasto público en investigación, la innovación, desarrollo de nuevos productos y registro de patentes, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de tecnología.

## **1.12. Stakeholders**

STAKEHOLDERS, es un término inglés utilizado por primera vez por R.E. Freeman en su obra: “Strategic Management”(Pitman, 1984) para referirse a “ quienes pueden afectar o son afectado por las actividades de una empresa”.

Dicho de otra forma; persona, grupo u organización que tenga directa o indirecta participación en una organización, ya que puede afectar o ser afectado por la empresa las acciones, objetivos y políticas. Las principales partes interesadas en un negocio organización incluyen los acreedores, clientes, directores, empleados, los propietarios (accionistas), proveedores, sindicatos y la comunidad de la cual la empresa obtiene los recursos. La relación con los grupos de interés es decisiva para asegurar el éxito de una empresa, las empresas con mejores resultados mantienen fuertes relaciones con sus Stakeholders, desde la gestión de clientes a la creación de un vínculo con sus empleados, pasando en algunos casos por la construcción de la reputación corporativa.

## CAPÍTULO II. ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA

### 2.1. Análisis externo

Para este análisis se revisaran los parámetros mas influyentes para el sector de la construcción, con la finalidad de determinar las posibles oportunidades o amenazas que nos brinden los factores endógenos a la compañía y de esta forma lograr identificar las alternativas mas adecuadas para desarrollar una estrategia competitiva para la empresa. Esto será efectuado a través de análisis independientes del entorno, el sector industrial, la competencia y por último a través de la tendencia del mercado. Con la información recopilada y con la ayuda de un análisis PEST se identificará la situación específica de la compañía con respecto al ambiente global del mercado.

#### 2.1.1. Análisis del entorno

A partir del año 2000 hasta el 2008 el Producto Interno Bruto del Ecuador tuvo un desarrollo considerable, que le ha permitido generar buenas expectativas al mercado en general de la economía, esto se ha suscitado en gran parte por la dolarización existente en el país, siendo el factor generador de estabilidad económica, lo que ha permitido subir el nivel adquisitivo de los ciudadanos con respecto a los de otros países de la región. En los siguientes gráficos podemos apreciar el crecimiento mencionado:

**Cuadro 2. Crecimiento del PIB**

Año	PIB (millones de dólares)
2000	16.283
2001	21.271
2002	24.718
2003	28.409
2004	32.646
2005	36.942
2006	41.763
2007	45.789
2008	52.572
2009	51.106

Fuente: Elaborado a partir de los datos del BCE. 2009

En cambio para el año 2009 se vio reflejado un descenso en el PIB, que en parte se debió a la gran crisis financiera que se suscitó en los países desarrollados y que han tenido una repercusión muy fuerte en casi la mayoría de países de América Latina.

El principal efecto que sintió el Ecuador producto de la crisis financiera mundial, fue la reducción de las remesas del exterior, que ha sido una de las principales fuentes de ingresos del país en la última década y un constante motor de la economía, especialmente para el sector de la construcción. En el año 2009 las remesas de dinero alcanzaron los 2.495,4 millones de dólares teniendo una reducción del 11,6% con respecto al 2008 y una reducción del 19,2% con respecto al 2007. Esto puede ser visualizado en el siguiente cuadro.

**Cuadro 3. Evolución de las remesas**

Año	Remesas millones de dólares)
2005	2468,6
2006	2927,6
2007	3087,9
2008	2821,6
2009	2495,4

Fuente: Elaborado a partir de los datos del BCE. 2009

La mayor cantidad de remesas que llegan al Ecuador provienen desde España y Estados Unidos que juntos representan el 86% de todos los flujos de dinero por este concepto, es por esta razón que la disminución es bastante significativa ya que estos dos países son de los mas afectados con la crisis global, siendo que España vio reducir su PIB en un 3,6% para el 2009 y con una perdida de un millón doscientos mil puestos de trabajo aproximadamente según la información emitida por el Instituto Nacional de Estadísticas de España. Mientras que la situación en Estados Unidos no fue muy diferente, siendo que el PIB se redujo en 2,4% acompañada de una tasa de desempleo del 9,7% de acuerdo a la información oficial del Departamento de Comercio de ese país.

Lo anteriormente expresado puede ser demostrado a través de la información oficial emitida por el Banco Central, que determina que el Estado Ecuatoriano tuvo un déficit fiscal en el año 2009 de 2.600 millones de dólares. Como anteriormente se lo mencionó el déficit fiscal fue provocado especialmente por la baja de los ingresos petroleros, los cuales sufrieron un descenso del 48% con respecto a los registrados en el 2008, siendo de esta

manera que los ingresos totales del año 2009 ascendieron a los 11.600 millones, mientras que los gastos fueron de 14.200 millones de dólares.

Si se contrasta estos registros con los del año 2008, se puede apreciar la fuerte disminución en los ingresos totales recibidos por el Estado que fueron de 13.600 millones de dólares, mientras que los gastos estuvieron alrededor del mismo valor que alcanzó la cifra de los 14.400 millones de dólares.

Por otra parte a, principios de año, el Gobierno Ecuatoriano proyectó un crecimiento económico del 6,81 % para el 2010, meta que se sostendría a través de la inversión pública que se realizaría en el país y con el precio del petróleo que se ha mantenido en una banda estable durante los últimos meses del año anterior. Esta cifra anunciada por el gobierno a principio de año se ve fuertemente contrastada con la cifra emitida por el FMI que según esta entidad el crecimiento del Ecuador sería del 2,5 % siendo tres veces inferior la cifra a la proyectada por el gobierno.

En este sentido las tasas de interés mas relevantes para el sector productivo del país, son la tasas comerciales corporativas, tasas comerciales para Pymes y para el sector de la construcción se añade a esta lista la tasa de vivienda, siendo las máximas legales 9,33%, 11,83% y 11,33% respectivamente, que durante el último año y medio se han mantenido estables en estos valores sin sufrir variación alguna. Por lo que un alza en las tasas de interés provocaría un problema mayor, como es el descenso de la inversión privada y consecuentemente la caída de la producción, que afectaría fuertemente la economía a través de un incremento en el desempleo.

Otro punto a considerar es el desempleo, que en el Ecuador en los últimos tres años se ha mantenido en un rango del 6% al 10%, con un crecimiento paulatino a partir de diciembre del 2007 como lo podemos observar en el cuadro mostrado a continuación:

**Cuadro 4. Tasas de desempleo**

Fecha	Porcentaje
jun-07	9,93%
sep-07	7,00%
dic-07	6,34%
mar-08	6,87%
jun-08	7,06%
sep-08	7,27%
dic-08	7,50%
mar-09	8,60%
jun-09	8,34%
sep-09	9,06%
dic-09	7,90%
mar-10	9,10%

Fuente: Elaborado a partir de los datos del INEC. 2010

Como se puede apreciar para Diciembre del 2009, la tasa de desempleo descendió significativamente, lo cual hizo pensar que la economía estaba reactivándose de buena forma, pero tres meses después se aprecia el retorno del desempleo a los valores que se habían registrados en los trimestres anteriores, por lo que podemos afirmar que esta reducción en la tasa se debió principalmente a un efecto estacional que se produce todos los años en esta época debido a la gran cantidad de comercio que existe en esa fecha producto de la Navidad y Año Nuevo, que genera una gran cantidad de empleos por dicha temporada.

Debido a esta situación mencionada el gobierno dispuso desde Octubre del año 2009 un plan de reactivación económica de la producción del país, a través de una inyección de 2.555 millones de dólares para la entrega de créditos productivos a través de las entidades financieras del gobierno como son: La Corporación Financiera Nacional CFN, El Banco del Estado BEDE, El Banco Nacional de Fomento BNF, y entidades relacionadas con el sector específico de la construcción, las cuales mas adelante serán detalladas específicamente.

En este marco el Estado Ecuatoriano contempló realizar una inyección de recursos de 600 millones de dólares para la industria de la construcción, debido a que este rubro de la economía es muy importante, dado que en el año 2009 represento un 11% del PIB total del Ecuador y al ser una actividad que demanda el 6% de la población económicamente activa en forma directa y un gran porcentaje en la generación de empleo indirecto, lo que justifica

la inversión realizada ya que cumple con el objetivo del gobierno de generar mayor empleo y gracias al efecto multiplicador reactivar la economía.

Esta asignación de recursos para el sector de la construcción, será revisada con mayor profundidad a continuación en el análisis del sector Industrial.

### **2.1.2. Análisis del sector industrial**

Como se mencionó anteriormente el estado ecuatoriano invertirá en este año un valor de 600 millones de dólares, recursos que serán canalizados por medio de 3 entidades diferentes con el fin de incentivar a los actores que participan en los desarrollos inmobiliarios como son: los constructores y los clientes.

De manera directa para los constructores se lo realizó a través de una inversión de 200 millones de dólares que le fueron asignados al BEV (Banco Ecuatoriano de la Vivienda), con el fin de dinamizar la oferta de bienes inmuebles a través de préstamos al constructor de viviendas, las cuales no deben superar un valor de 60 mil dólares. El incentivo de estos préstamos es que tienen una tasa de interés del 5% anual a un plazo de 3 años y con un año de gracia. Otro de los beneficios de este préstamo es que los desembolsos pueden ser realizados parcialmente, con el fin de que el constructor vaya creando garantía con las construcciones que va realizando, de esta manera los actores productivos pueden generar proyectos de mayor envergadura sin requerir un capital de inversión muy grande, permitiendo participar de este beneficio a las diferentes constructoras independientemente del tamaño específico de ellas.

De acuerdo a informaciones emitidas por el Ministerio Coordinador de la política económica, hasta el 12 de mayo del presente año el BEV ha logrado entregar 8,55 millones de dólares y otros 32,7 millones que se encuentran listos para ser desembolsados, de un total de 50 millones que le fueron asignados en una primera instancia.

Otros 200 millones de dólares fueron asignados al MIDUVI, recursos que tienen la finalidad de aportar a los clientes un bono de 5.000 mil dólares para la entrada de una casa que no supere el valor de los 60 mil dólares, siendo esto muy beneficioso para los

constructores ya que aporta una buena liquidez al constructor al iniciar los proyectos y que permite realizar los desarrollos inmobiliarios de manera más dinámica. Esta medida ha generado una gran expectación en la mayor parte de la población, ya que este valor representa una ayuda del 27,7% (del 30% de la entrada) en el caso de que la vivienda sea de un valor de 60 mil dólares y en una mayor proporción para inmuebles de menor valor.

Los últimos 200 millones fueron otorgados al Banco del Pacifico con el fin de que entregue créditos a los clientes de hasta el 80% del valor de la vivienda, para personas que desean adquirir inmuebles de un valor máximo de 60 mil dólares con una tasa de interés fijo del 5% anual y hasta 12 años plazo, siendo este el mejor producto financiero del mercado para la compra de viviendas. Además para el constructor es un gran apoyo permitiéndole recuperar la inversión realizada de forma rápida y por ende seguir generando proyectos inmobiliarios.

Al 7 de mayo del 2010, el Banco del Pacifico había entregado a los constructores 9 millones de dólares y otros 10,64 millones de dólares en solicitudes crediticias aprobadas para la realización del desembolso.

Otra de las acciones realizadas por el Gobierno y que han resultado de mucho beneficio para todo el sector de la construcción, ha sido la implementación desde el 1 de Enero del 2009 del Portal de Compras Públicas, en donde todas las instituciones del sector público deben realizar sus requerimientos de productos y servicios a través de la pagina Web, transparentando todo los procesos de contratación del estado y que le permite obtener una reducción significativa de costos al Estado, debido a que obtiene un mayor número de ofertas para un bien específico en cuanto calidad y costo.

Al momento dicho sistema ha tenido excelentes resultados, obteniendo por parte de la Red Interamericana de Agencias de Compras Publicas, un reconocimiento al país como la segunda nación con mejor sistema de adquisición de bienes y servicios de la región. Este nombramiento se lo alcanzó debido a que en el 2009 se registraron 5 mil millones en compras a través del INCOP (Instituto Nacional de Compras Públicas), obteniendo un ahorro para el Estado de 516 millones dólares y con mas de 100 mil proveedores registrados en el RUP (Registro Único de Proveedores) hasta el momento.

Para las empresas constructoras de tamaño medio a pequeño, esta es una gran posibilidad, ya que les permite conocer todos los procesos de licitación y de esta manera generar propuestas de trabajo con la finalidad de participar en dichos procesos, y si lo ameritan poder obtener las adjudicaciones a través de la subasta inversa electrónica realizadas para cada proceso.

Otra institución que está brindando un gran apoyo al constructor es el IESS, el cual asigna cada año una importante cantidad de dinero en créditos hipotecarios, con la finalidad de que sus afiliados, jubilados adquieran viviendas propias o remodelen las que ya poseen. Las características de estos créditos son el financiamiento de hasta el 100% del valor de venta de la vivienda para inmuebles de un valor máximo de hasta 70 mil dólares, con el condicionamiento hacia el cliente de no poseer otro inmueble, o a su vez de hasta un 80% para los casos en que no se cumplan con las condiciones anteriormente descritas. El mayor beneficio de este crédito es que el cliente no requiere de dinero para acceder a una de estas viviendas, y sumado a un financiamiento que puede alcanzar hasta los 25 años, se genera una gran oportunidad para que las personas afiliadas al IESS obtengan inmuebles con cuotas muy accesibles para la gran mayoría de personas.

A Marzo del año 2010 el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social ha entregado la suma de 390 millones de dólares, representados en 10.890 créditos hipotecarios concedidos a los afiliados que cumplieron con los requisitos exigidos por la entidad, siendo que el 60% de estos créditos fueron utilizados para la compra viviendas usadas. El monto promedio de los créditos concedidos por el IESS, fluctúa entre los USD 30.000 y USD 50.000 dólares, con un tiempo promedio de 17 años para la cancelación de los mismos.

A su vez el IESS también está generando oportunidades a los constructores a través de dos modalidades como son: brindar créditos directamente al constructor para la realización de desarrollos inmobiliarios, y la segunda que es a través de la conformación de fideicomisos ya sea con entidades públicas y privadas en donde el IESS aporta con los terrenos para realizar dichos proyectos y así poder obtener réditos a futuro por la inversión efectuada al finalizar el negocio. Un ejemplo es el nuevo plan habitacional IESS-Ejido en el cual participan por un lado el IESS, que aporta con los terrenos y los recursos que ascienden a

19.5 millones de dólares que representan el 84% de este proyecto, y por el otro lado el Municipio de Quito con una inversión de 3.8 millones de dólares que representan el 16% de todo el proyecto. Este proyecto es realizado con la finalidad de reducir el Déficit Habitacional existente en la Capital y se espera que se concluya en un plazo de tres años.

### **Déficit habitacional**

Es importante mencionar también, que de acuerdo a informaciones vertidas por el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda MIDUVI, el déficit habitacional en el Ecuador supera el millón doscientos mil unidades habitacionales y aumentada por la necesidad de unas 58 mil viviendas aproximadamente que se requieren cada año, siendo Guayaquil con un 21% y Quito con un 19% las ciudades que mas aportan al déficit existente en el país.

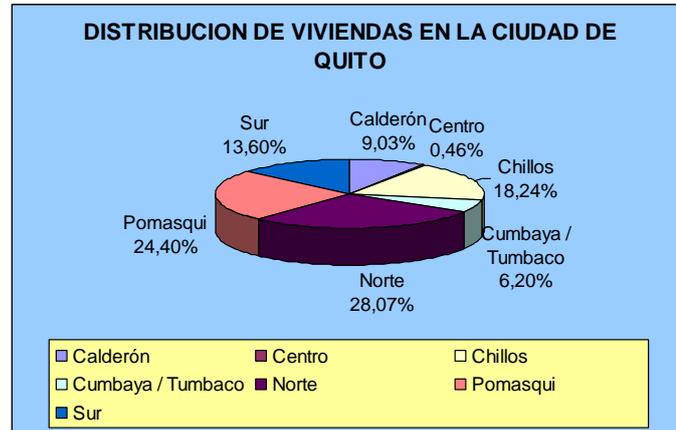
Ahora enfocándonos en el ámbito de la ciudad de Quito, se observa que la necesidad habitacional aumenta anualmente en unas 15.000 viviendas, las cuales no pueden ser cubiertas por los diferentes planes públicos y privados, que deja un remanente que incrementa el déficit existente en la capital.

En este punto es fundamental analizar el comportamiento del mercado inmobiliario en el último tiempo, el cual ha estado marcado por ciclos irregulares de contracciones y expansiones en las cifras obtenidas por el sector de la construcción y se revisaran en mayor detalle a continuación.

En cuanto a lo que se refiere a la oferta actual de viviendas en la ciudad de Quito, esta se encuentra preferente realizada en 2 sectores de la ciudad como son el Norte y Pomasqui con un 28,07% y un 24,40% respectivamente. La zona norte de la ciudad históricamente ha sido la que genera mayor interés en los constructores, dado que en esta zona la plusvalía es más alta en comparación a otros sectores de la ciudad y sumado a que en esta zona el coeficiente de ocupación del suelo es más alto, permitiendo así una mayor eficiencia de los terrenos, que permite alcanzar mayores márgenes de utilidad. En cambio en la zona de Pomasqui está marcado principalmente por la construcción del proyecto ciudad Bicentenario que es impulsado por el Municipio de Quito y el cual cuenta con 2.500

unidades habitacionales que al momento se encuentran en construcción. A continuación se presentan en un gráfico explicativo los porcentajes de viviendas disponibles en los diferentes sectores de la ciudad.

**Gráfico 1**



Fuente: Elaborado a partir de los datos del Municipio Metropolitano de Quito.

Del total de unidades habitacionales ofrecidas en la ciudad de Quito por el sector inmobiliario, el 57% se encuentra en proceso de construcción, un 32% ya se encuentran terminadas y el restante 11% se las comercializa a través de venta en planos. Es importante mencionar que en el año 2009 la generación de nuevos desarrollos constructivos tuvo una reducción sustancial de un 22% con respecto a lo sucedido en el año 2008, principalmente suscitado por las instituciones pertenecientes al sistema financiero, las cuales vieron reducir el número créditos hipotecarios desembolsados con respecto a los años anteriores como se lo puede observar en el siguiente cuadro.

**Cuadro 5. Transacciones realizadas**

Año	2007	2008	2009
Créditos hipotecarios	24107	23518	15105

Fuente: Elaborado a partir de los datos del estudios de Marketwatch. 2009.

### **Sistema financiero**

La mayoría de entidades financieras en el Ecuador, realizan una calificación de potenciales clientes muy rigurosa, provocando que la gran mayoría de personas en el Ecuador no califiquen a estos créditos, por diferentes motivos, como son:

La gran mayoría de ecuatorianos no pueden justificar exactamente sus ingresos, esto se da principalmente por la informalidad que todavía existe en el empleo en el Ecuador, lo que provoca que al no poder demostrar legalmente sus ingresos, no se adjudican los créditos.

Otro problema es que los potenciales clientes en ocasiones han sido colocados en la central de riesgos por insignificantes valores adeudados por lo que las instituciones financieras no realizan una valoración exacta de la deuda al momento de calificar a un potencial cliente, afectando fuertemente a un gran número de personas sujetas a crédito.

La mayoría de instituciones no tiene considerado como clientes a los emigrantes ecuatorianos que se encuentran en otros países, a pesar de que este grupo de personas tienen en la mayoría de casos mejores condiciones económicas para cancelar uno de estos créditos, perdiendo así un importante grupo de potenciales clientes.

Por las razones antes mencionadas se necesita en este momento realizar un análisis de los potenciales clientes de la constructora, a través de una segmentación de los mismos.

## **Clientes**

Para efectos de este estudio, clasificaremos a los potenciales clientes a través del valor de las viviendas de la forma que se muestra a continuación:

**Cuadro 6. Segmentación de los clientes**

Grupo socioeconómico	Rango del valor de las viviendas
Segmento 1	\$10.000 - \$25.000
Segmento 2	\$25.000 - \$60.000
Segmento 3	\$60.000 - \$100.000
Segmento 4	\$100.000 en adelante

Fuente: Elaborado a partir de los datos de Koncyste Construcciones.

**Segmento 1:** Las viviendas ofrecidas para el segmento 1 están caracterizadas por ser de tamaños que oscilan entre los 50 y 75 m<sup>2</sup>, las mismas que se encuentran ubicadas en zonas periféricas de la ciudad de baja plusvalía. Los clientes que acceden a este tipo de viviendas prefieren en un 70% adquirir casas que departamentos, pudiéndose ser estas de 1 o 2 pisos.

**Segmento 2:** Los tamaños de las viviendas para este segmento están entre los 80 y 140 m<sup>2</sup> de construcción, estando equilibrado en las preferencias para casas o departamentos. En el caso de las casas estas se encuentran ubicadas en sectores como Calderón, Pomasqui, el sur de Quito y algunos sectores del valle de los Chillos, mientras que los departamentos se encuentran ubicados preferentemente en la Zona extremo Norte de la ciudad, en menor cantidad en el sur de Quito y en pequeña proporción en los sectores de Calderón y Pomasqui.

**Segmento 3:** Las viviendas para este segmento al igual que el anterior tienen tamaños que están entre los 80 y 140 m<sup>2</sup> de construcción, siendo de mayor preferencia en esta categoría los departamentos en sectores como el Batán, la República del Salvador, González Suárez y para casas el sector de Tumbaco y ciertos lugares del Valle de los Chillos.

**Segmento 4:** La oferta inmobiliaria de este grupo se caracteriza por los tamaños que van desde los 140m<sup>2</sup> en adelante, siendo los principales sectores donde se construyen estos proyectos en el valle de Cumbayá, Nayón, Tanda y Tumbaco.

En cuanto a lo referido a la evolución de los proyectos que se encuentran en proceso de construcción durante los últimos años, estos muestran un importante crecimiento como se lo puede observar en el cuadro que se presenta a continuación.

**Cuadro 7. Evolución de proyectos en construcción**

Mes	# de proyectos
Septiembre 07	554
Enero 08	612
Mayo 08	637
Septiembre 08	652
Febrero 09	748
Mayo 09	801
Septiembre 09	868

Fuente: Elaborado a partir de los datos de Marketwatch.

A pesar de este incremento de nuevos proyectos, también se ha reflejado un importante incremento de los proyectos que han tenido que paralizar sus actividades por falta de recursos, lo cual puede ser apreciado de mejor forma a través del siguiente cuadro.

**Cuadro 8. Eclución de proyectos detenidos**

Fecha	# Detenidos	% Detendiso
Septiembre 07	9	1,62
Enero 08	10	1,63
Mayo 08	18	2,83
Septiembre 08	30	4,6
Febrero 09	50	6,68
Mayo 09	69	8,61

Fuente: Elaborado a partir de los datos de Koncyste Construcciones.

Cabe anotar que la paralización de obras, no es solo es en número de proyectos detenidos, sino que en porcentaje con respecto al total de los desarrollos inmobiliarios ha tenido un incremento muy rápido, siendo que en un período de dos años el porcentaje subió del 1.62% al 9.79% que nos refleja una situación de recesión del sector de la construcción, principalmente debido a ventas perezosas.

En cuanto a las ventas es importante mencionar que el segmento 1 y 2 son las categorías de viviendas más requeridas al momento y las cuales tienen un precio promedio de USD 19.500 para el segmento 1 y para el segmento 2 un precio de USD 38.700 dólares. Esta situación se produce específicamente por los incentivos que el gobierno y el IESS han entregado ha estos dos segmentos, con el objeto de reactivar la economía y beneficiar a los sectores económicos bajos y medios de la sociedad. A continuación se presenta la evolución del valor promedio del m2 por sectores.

**Cuadro 9. Precio de venta m2 de construcción y por sectores**

Sector	Enero 07	Enero08	Enero 09	Enero 10
Calderón	408	433	442	465
Chillos	498	518	525	528
Centro	531	501	651	621
Cumbauá/Tumbaco	769	790	784	869
Norte	919	933	957	988
Norte extremo	646	657	695	724
Pomansqui	451	470	469	475
Sur	407	420	443	454

Fuente: Elaborado a partir de los datos de Koncyste Construcciones.

Siendo el sector de la Avenida República de el Salvador la zona con el mayor valor promedio por m2 de todo el Distrito Metropolitano alcanzando los USD\$ 1.067 dólares, justificando así el importante desarrollo que ha tenido en estos últimos años este sector.

## **Normativa municipal**

A continuación analizaremos uno de los principales temas para esta sección del presente documento, debido a que el Municipio de Quito es el ente que regula las construcciones que se realizan en la ciudad, y por lo tanto debemos detallar los cambios de normativas que pueden influenciar directamente el giro de nuestro negocio.

Las tragedias suscitadas en Haití y Chile a principios de año, han generado una voz de alerta en toda la sociedad Ecuatoriana, esto debido a la vulnerabilidad de todas las ciudades del país, ya que la gran mayoría de construcciones no cumplen con las normativas sismorresistentes requeridas. Esto se ve reflejado en que 2/3 de todas las construcciones existentes en Quito fueron realizadas de manera informal sin la debida dirección de un profesional de la rama de la construcción de acuerdo a informaciones oficiales vertidas por el Municipio.

Por esta preocupante situación el Municipio decidió implementar un plan general para evitar desastres en la ciudad, el cual contempla la revisión y aprobación de los planos con la finalidad de garantizar que las construcciones que se realizarán cumplan con las especificaciones estructurales para zonas sísmicas. Este proceso se lo efectuará siguiendo una metodología en donde los constructores para obtener la licencia de construcción en la respectiva administración zonal, previamente deben sacar el Acta de Registro de Planos Arquitectónicos y se deberá presentar los planos previamente para su revisión a la secretaria de territorio, la cual se apoyará con una entidad colaboradora como el Colegio de Ingenieros, Colegio de Arquitectos, Cámara de la Construcción o una empresa de profesionales que analicen técnicamente los proyectos que se presenten y de esta manera garantizar a los futuros clientes la calidad de las construcciones.

## **Proveedores y precios de los materiales**

En lo que respecta a los proveedores, la tendencia marca que los fabricantes están vendiendo directamente a las empresas constructoras sus productos, las cuales se ven beneficiadas en una importante reducción de costos al eliminar la intermediación de los pequeños distribuidores y aprovechando los descuentos ofrecidos por dichos fabricantes. A

su vez los grandes conglomerados como MEGAKYWI, Ferrisariato, Almacenes Boyacá, EDIMCA, GRAIMAN han ingresado al mercado de la construcción, generando departamentos específicos para atender a las empresas constructoras, aprovechando su capacidad de negociación frente a los fabricantes, y permitiéndoles ofrecer los productos a un excelente precio y con líneas de crédito que les permite captar la preferencia de las constructoras. Al momento los créditos ofrecidos por estos conglomerados van de 15 a 30 días, facultando una mejor distribución de los recursos presupuestados para los desarrollos constructivos.

Los precios de los principales materiales de construcción como son el hierro y el cemento se han mantenido desde el último trimestre del año 2008, situación que ha brindado una gran estabilidad a las empresas constructoras, las cuales pueden efectuar presupuestos mas competitivos y de esta manera mantener sus márgenes de ganancia.

### 2.1.3. Competencia y sus acciones

De acuerdo al tamaño del mercado es muy difícil determinar específicamente la competencia de la empresa Koncyste Construcciones, esto debido a que existen diferentes aspectos del rubro en los que se compite como son: nivel socioeconómico al que esta dirigido las construcciones, ubicación geográfica de los proyectos, tipo de financiación entre otras. Para efectos de este estudio, tomaremos como base el nivel socioeconómico de los potenciales clientes y los demás aspectos los utilizaremos como subcategorías, para lo cual es importante recordar la clasificación que anteriormente fue presentada.

**Cuadro 10. Segmentación de los clientes**

Grupo socioeconómico	Rango del valor de las viviendas
Segmento 1	\$10.000 - \$25.000
Segmento 2	\$25.000 - \$60.000
Segmento 3	\$60.000 - \$100.000
Segmento 4	\$100.000 en adelante

Fuente: Elaborado a partir de los datos de Koncyste Construcciones.

La empresa Koncyste Construcciones realiza sus proyectos enfocado en el segmento 2, siendo que los proyectos que se encuentran enmarcados en esta categoría son los de mayor demanda en este momento, debido específicamente a los incentivos del gobierno y el IESS para este nivel socioeconómico de la población.

Es por esta razón que la gran mayoría de constructoras existentes en la ciudad de Quito se encuentran ofreciendo proyectos en este rango de precios, lo cual genera que en el mercado exista una gran oferta de inmuebles de este tipo, por lo que se hace necesario realizar acciones diferenciadoras con respecto a la competencia.

La ubicación de este tipo de proyectos se realizan principalmente en zonas como son Calderón, Pomasqui, el Sur y ciertas zonas del Valle de los Chillos y en el Norte de la ciudad, pero últimamente debido al aumento del valor de los terrenos las constructoras se han visto obligadas a encontrar nuevas zonas para urbanizar las cuales amplían de forma horizontal la ciudad, afectando fuertemente la dotación de servicios básicos, la movilización, tiempos de viaje, entre otros problemas que afectan a toda la sociedad.

Es así que, la competencia no viene dada por la ubicación de los proyectos, siendo que las empresas constructoras siempre busquen sectores que le permitan generar proyectos habitacionales que tengan un margen de rentabilidad alto, lo cual principalmente viene dado por el precio de los terrenos, y que puede ser demostrado por la gran cantidad de terrenos sin construir en toda la ciudad.

En cuanto al financiamiento ofrecido a los clientes, podemos dividir a las empresas constructoras en 2 grupos, las que ofrecen créditos con las instituciones financieras estatales y privadas y aquellas que ofrecen crédito directo para la obtención de las viviendas.

En lo referente a las acciones de marketing la mayoría de empresas constructoras utilizan las mismas técnicas para captar a los clientes, siendo una de las principales la participación en las ferias de la construcción que se desarrollan a lo largo del año, siendo estas una gran oportunidad para ofertar los bienes inmuebles y así generar la liquidez necesaria para el correcto desenvolvimiento de los proyectos. En estas actividades las empresas constructoras buscan captar las preferencias de los potenciales clientes a través de descuentos, ofreciéndoles materiales y accesorios adicionales a las viviendas por el mismo precio, diseños innovadores, financiamientos acordes a la realidad económica de los clientes y elementos publicitarios llamativos que capten el interés de los mismos.

Otra acción publicitaria importante es la impulsada por las revistas especializadas en la oferta de bienes inmuebles, las cuales son distribuidas gratuitamente en supermercados, centros comerciales y otros lugares que tienen una gran afluencia de público, permitiendo así el conocimiento masivo de los proyectos al público en general para posteriormente generar las futuras ventas y poder recuperar con creces la inversión realizada.

Por último las acciones realizadas a través de los medios tradicionales como son las propagandas en periódicos, radio y televisión que siempre generan un importante ratio de ventas y que permiten la financiación de los proyectos.

#### **2.1.4. Tendencia del mercado**

Con el plan de incentivos ofrecido por el gobierno la tendencia proyecta una mayor competencia en el mercado especialmente en el segmento 1 y 2 de la clasificación anteriormente mostrada, que generara la aparición de nuevos grupos económicos interesados en participar en la construcción de viviendas, dado que existe en la sociedad la creencia que el mercado inmobiliario es una manera fácil de acrecentar sus recursos de manera rápida, sin detenerse a analizar los problemas de financiamiento que suscita la construcción de proyectos inmobiliarios.

La proliferación de este tipo de empresas han generado una destrucción de la confianza de los clientes hacia las empresas constructoras, esto producto del desconocimiento por parte de estos nuevos competidores de las complejidades que tiene la financiación de la construcción, produciendo un gran número de estafas masivas que han afectado fuertemente la credibilidad del sector inmobiliario.

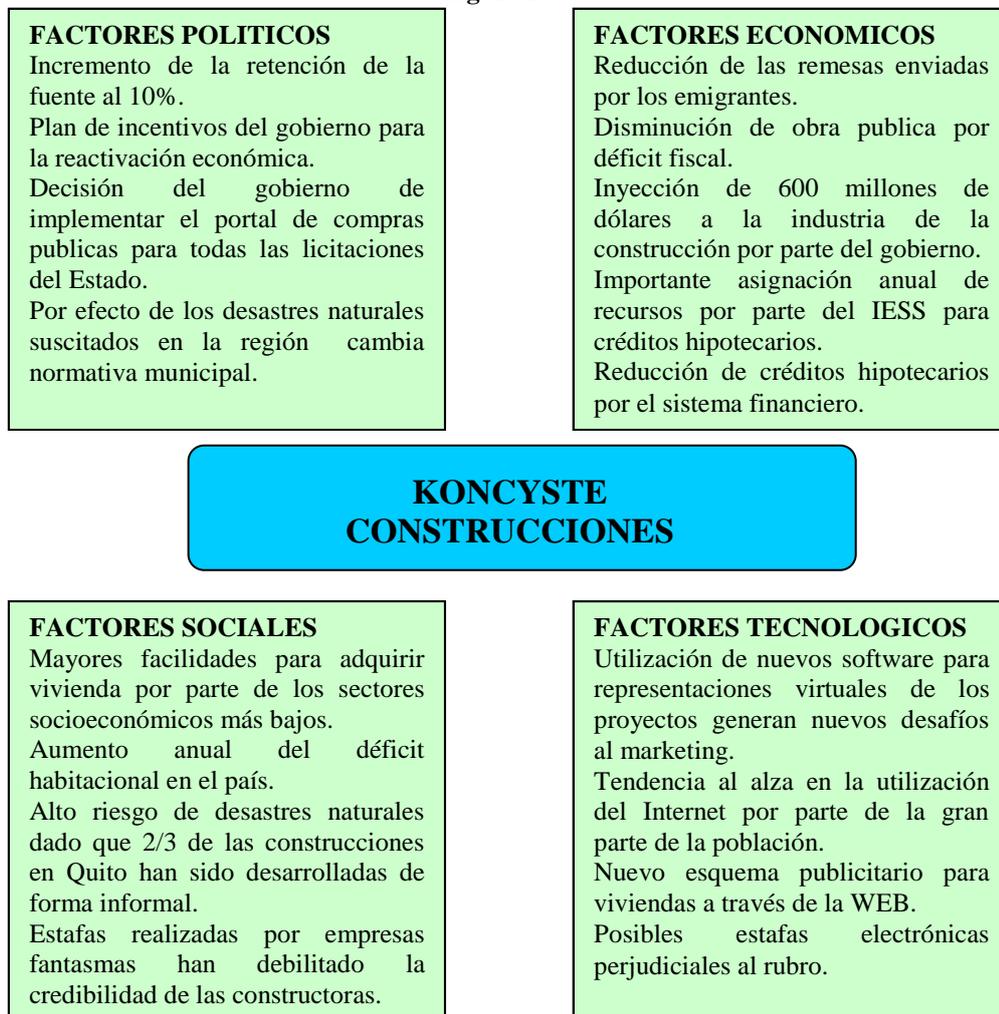
En cuanto al marketing, se observa una tendencia a la utilización del Internet como medio para distribuir la información de la oferta de proyectos, esto se ve potenciado gracias a la creciente accesibilidad que se esta suscitando en la gran mayoría de hogares de la sociedad ecuatoriana, debido particularmente a la reducción de costos de los planes de Internet con mejores características del servicio. A lo anteriormente descrito se suma la falta de tiempo de los potenciales clientes para visitar y poder conocer todos los proyectos, por lo que a

través de la tecnología ahora pueden observar todas las características de las viviendas de manera virtual y comparar con otras que le interesen.

Pero esta situación como puede ser buena, también puede provocar una gran cantidad de estafas específicamente a las personas emigrantes las cuales no tienen la posibilidad de comprobar de manera personal la consecución de las obras y que podrían deteriorar mayormente a la ya alicaída confianza al sector inmobiliario.

### 2.1.5. Análisis PEST (Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos)

Figura 1.



Fuente: Elaborado a partir de los datos de Koncyste Construcciones.

## **2.2. Análisis interno**

### **2.2.1. Descripción de la empresa**

La compañía surge de la fusión de la Constructora Riquelme y de un grupo de profesionales con muchos años de experiencia en construcciones civiles y eléctricas, los cuales deciden reunir todo ese conocimiento para formar en el año 2007 la empresa KONCYSTE CONSTRUCCIONES CIA. LTDA, la cual desde ese momento se ha dedicado a realizar soluciones habitacionales que se acomoden a la realidad socioeconómica del cliente con la más alta calidad. Esto nos ha permitido durante estos años promover una mejor calidad de vida y que se ha visto expresado a través de la satisfacción de los clientes.

En estos años la empresa Koncyste Construcciones ha desarrollado 3 proyectos terminados y otros 2 que se encuentran al momento en proceso constructivo, brindando con esto más de 120 soluciones habitacionales a los clientes. Todos estos proyectos han sido dirigidos al nivel socioeconómico medio de la población, es decir proyectos que están en el rango de los USD\$ 30.000 y USD 60.000 dólares, en su gran mayoría a través de financiación directa por parte de la constructora hacia los clientes.

A su vez los resultados han sido muy alentadores, obteniendo un crecimiento del 20% anual en cuanto a los ingresos recibidos, lo que ha planteado la necesidad de un plan de marketing que permita consolidar dicho crecimiento en el largo plazo, para después poder incrementarlo sostenidamente. Para la consecución de este objetivo es importante analizar detenidamente a la organización con el fin de determinar los recursos con los que cuenta la empresa, así como sus potencialidades y deficiencias, lo cual nos permitirá recopilar valiosa información para ejecutar un plan de marketing a la medida de las necesidades de Koncyste Construcciones.

### **2.2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional de Koncyste Construcciones es bastante simple, descentralizada y flexible, la cual no tiene muchos niveles jerárquicos, permitiendo tener

un mayor contacto entre los directivos y los trabajadores, con la finalidad de desarrollar fluidamente las acciones necesarias para ofrecer respuestas rápidas a los requerimientos de los clientes, así como de los potenciales clientes. Este acercamiento entre directivos y trabajadores ha facilitado la motivación, e innovación en los procesos constructivos desarrollados hasta el momento por la constructora, todo esto gracias a que toda la organización esta comprometida con llevar a la realidad la misión expresada por la empresa, así como los valores compartidos.

### **2.2.3. MISIÓN DE LA EMPRESA.**

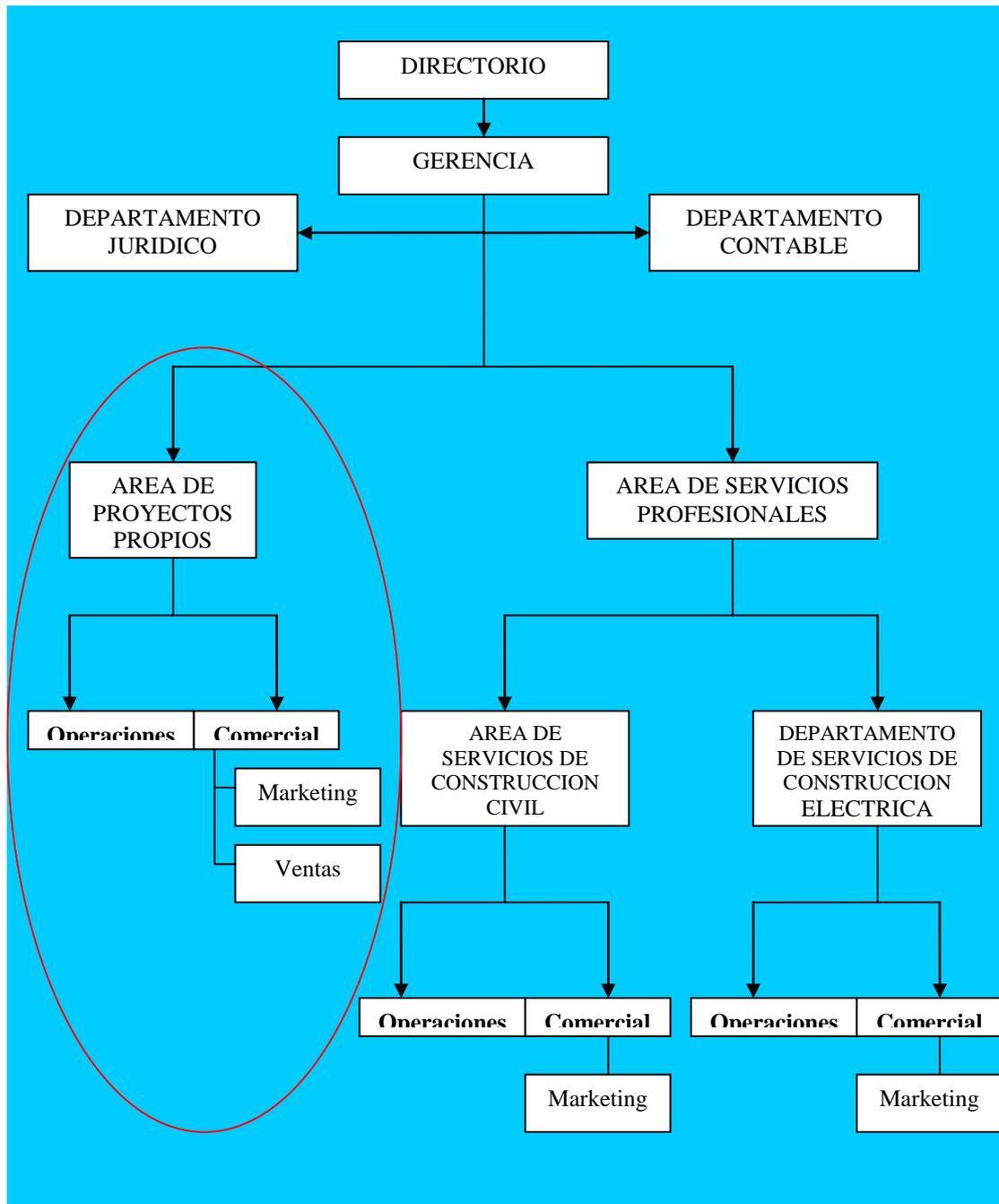
Generar soluciones habitacionales que mejoren la calidad de vida de los clientes a través de diseños y procesos constructivos eficientes, los mismos que nos permiten ofrecer las viviendas con la mejor relación precio/calidad de todo el mercado.

### **2.2.4. VALORES COMPARTIDOS**

- Construir viviendas que cumplan con todos los requerimientos legales y normas técnicas que brinden la seguridad necesaria a nuestros clientes.
- Ofrecer materiales acordes a las especificaciones técnicas vigentes y que se encuentren disponibles en el mercado en donde se desarrollan nuestras construcciones.
- Ofrecer viviendas a un precio justo y con las mayores facilidades para la adquisición de las mismas.
- La opinión del cliente siempre es importante para nosotros y todas nuestras acciones están dirigidas a buscar la satisfacción de los mismos.
- Eliminación total de burocracia en todos los procesos realizados por la empresa y con respuestas ágiles a los requerimientos demandados por el cliente.
- En la relación cliente-empresa siempre primará la justicia y el respeto hacia el cliente.

Todo lo expresado anteriormente puede ser visualizado de mejor forma a través del organigrama de la empresa que se muestra a continuación:

Figura 1. Organigrama de KONCYSTE Construcciones



Fuente: Elaborado a partir de los datos de Koncyste Construcciones.

Como se puede observar en el organigrama la empresa se desenvuelve en diferentes ámbitos del negocio de la construcción, pero el presente documento se enfocara principalmente en lo que se refiere al área de proyectos propios, esto debido a que es la principal actividad a la que se dedica Koncyste Construcciones. A continuación se describe el proceso que se realiza para la ejecución de los proyectos habitacionales propios.

## **2.3. Descripción de procesos para desarrollo de proyectos propios**

### **A. Área Operativa**

#### A.1. Localización de sitios.

- Análisis previo de la situación actual del entorno y las tendencias del mercado.
- Búsqueda de terrenos acorde a los requerimientos de la empresa y que posean todos los servicios básicos.

#### A.2. Estudios de Prefactibilidad.

- Línea de fábrica
- Planos arquitectónicos preliminares
- Análisis Financiero
- Revisión de Documentación.

#### A.3. Negociación del Sitio.

#### A.4.- Planos y Estudios requeridos.

- Realización de planos arquitectónicos.
- Estudio de suelos
- Realización de planos estructurales
- Realización de planos sanitarios
- Realización de planos eléctricos y telefónicos
- Planificación y presupuestos del proyecto
- Aprobación de planos y permisos de construcción
- Planificación financiera.

#### A.5. Construcción del proyecto.

- Gestión de proveedores
- Reducción de Costos

#### A.6.- Seguimiento del proyecto.

#### A.7.- Entrega de Viviendas.

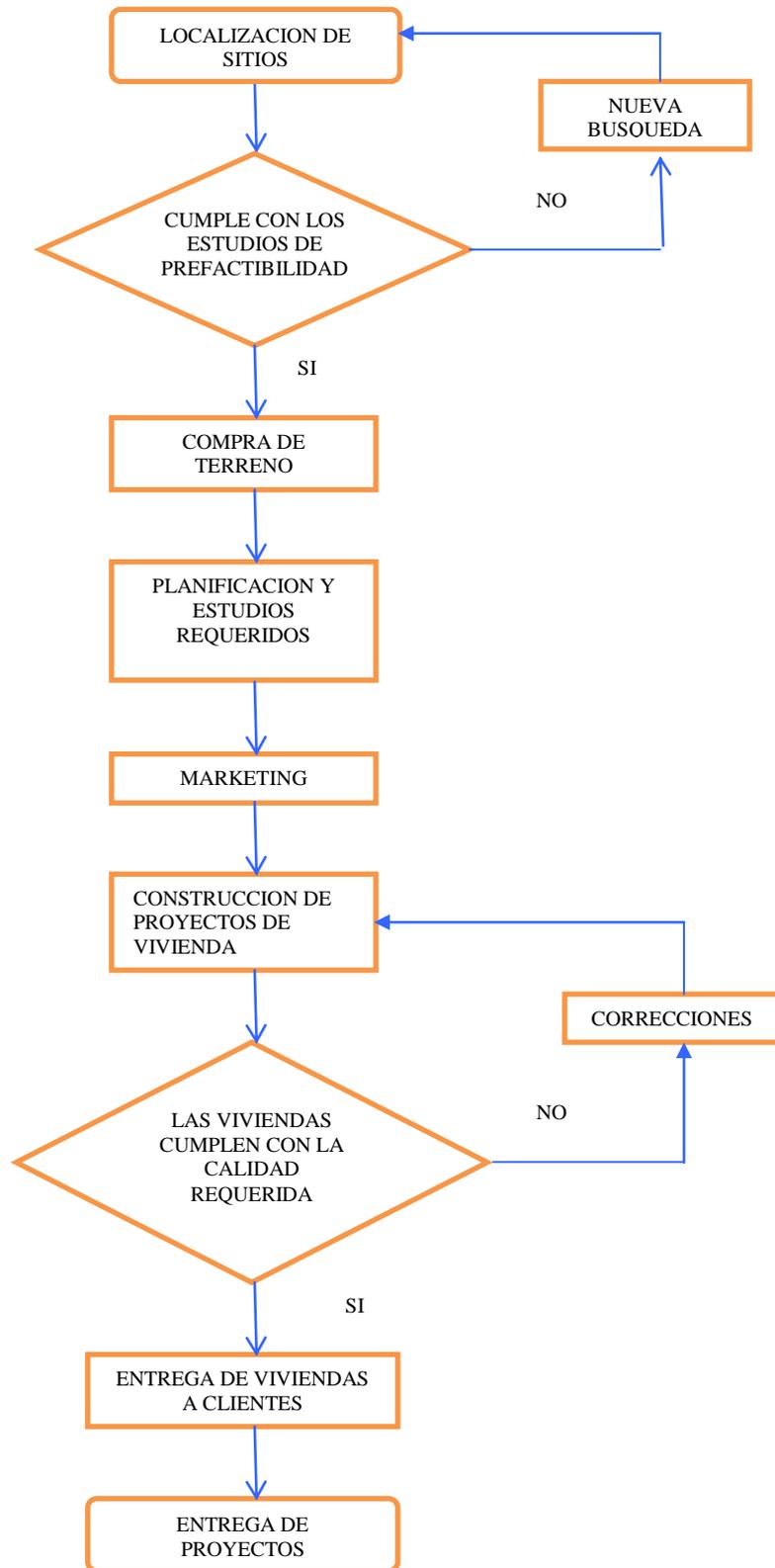
#### A.8.- Entrega del proyecto.

### **B. Área Comercial.**

B.1.-Marketing (POR PROYECTO)

B.2.-Ventas (POR PROYECTO)

**Figura 3. Flujograma de procesos en proyectos de construcción de vivienda**



Fuente: Elaborado a partir de los datos de Koncyste Construcciones.

## **Localización de sitios**

Para la localización de los sitios donde desarrollar las construcciones, la compañía realiza un análisis detallado de los diferentes sectores de la capital, enfocándose en diferentes factores como son: las zonas más demandadas por los potenciales clientes que la empresa desea captar, el precio de los terrenos en estas zonas, factibilidad de servicios básicos, accesibilidad de transporte público, experiencia adquirida por la empresa en el sector analizado, ubicación de proveedores y ubicación de centros comerciales, supermercados, bancos cercanos al lugar que serán factores de decisión al momento de la elección de la vivienda por parte del cliente.

En lo que se refiere a las zonas más demandadas la empresa ha identificado que la mayoría de clientes prefieren los sectores del Valle de los Chillos, Calderón y Pomasqui respectivamente, esto debido a que estos sitios se están convirtiendo en ciudades satélites en donde los habitantes ya no requieren trasladarse a Quito para realizar sus actividades, lo que cumple de buena forma con todos los factores requeridos para un correcto desarrollo inmobiliario.

Es por esta razón que los últimos proyectos de la empresa se están desarrollando en Calderón y el Valle de los Chillos con 2 y 1 respectivamente, los cuales han tenido muy buena acogida por parte de los clientes, lo que se ve reflejado en que los proyectos antes de la terminación de los mismos, estos en su mayoría ya se encuentran vendidos en su totalidad.

Pero esta gran demanda ha provocado que los propietarios de terrenos incrementen sustancialmente el valor de los mismos, lo que provoca que las compañías constructoras no los adquieran, ya que en un desarrollo inmobiliario el valor del terreno no puede superar el 12% del valor total de ventas del proyecto, haciendo que estos terrenos no sean rentables para la realización de proyectos.

## **Estudios de prefactibilidad**

Los análisis de prefactibilidad comienzan con el Informe de Regulación Metropolitana (IRM) o también denominada línea de fabrica, el cual es un documento entregado por el Municipio de Quito que nos brinda toda la información necesaria acerca de un lote de terreno, como son el porcentaje de terreno con respecto a su totalidad que puede ser construido en planta baja (COS), el número de pisos que pueden ser construidos, así como el porcentaje de área construida en toda la edificación con respecto al terreno(CUS), los retiros obligatorios de las construcciones con respecto a los predios colindantes y por último posibles afectaciones de área del terreno total en donde no se puede construir por razones como ampliaciones de vías colindantes a futuro, zonas de protección de quebradas, líneas de alta tensión, entre otras posibles afectaciones que perjudican directamente el área útil construable.

Una vez procesada la información del IRM, se determina el área útil disponible para construir en dicho lote, procediéndose a realizar diferentes alternativas de edificaciones a través de bosquejos arquitectónicos preliminares con la finalidad de determinar la alternativa más viable.

Elegida la alternativa se procede a la realización de un análisis financiero para determinar el valor total de venta del proyecto, con el objetivo de proyectar la rentabilidad del proyecto y de esta manera tomar la decisión de realizar la compra de dicho lote de terreno.

Si el lote de terreno es elegido para realizar un desarrollo inmobiliario, se procede a la revisión de la documentación reglamentaria a través del departamento legal de la empresa, el cual analiza posibles afectaciones o prohibiciones de enajenar dichos inmuebles a favor de la compañía, que podrían provocar situaciones conflictivas con terceros en un futuro posterior, afectando gravemente las inversiones realizadas en dichos terrenos.

## **Negociación del sitio**

Como anteriormente se mencionó los terrenos que superen los análisis de prefactibilidad, deben tener una cotización del 5 al 12% del total ingresos que se podrían obtener con la

venta de los inmuebles a construir, ya que de no ser así el proyecto no es rentable para la empresa.

Al momento de adquirir un terreno, la empresa tiene diferentes modalidades para negociar los terrenos, las que van desde el trueque del terreno por viviendas construidas o por construir, las mismas que pueden estar ubicadas en otros proyectos, así como en el mismo terreno. Otra de las formas es con el pago en dinero en efectivo, la cual tiene como principal beneficio la obtención de descuentos importantes en el valor del terreno. La última posibilidad es la que se efectúa a través de la combinación de las 2 alternativas mencionadas anteriormente.

Para esta situación la empresa analiza la opción que más se ajusta para cada proyecto, siendo la más utilizada y adecuada para la realidad de la empresa, la efectuada a través del trueque, ya que esta posibilidad evita la reducción de liquidez tan necesaria al momento de iniciar un proyecto constructivo nuevo y que permite un mejor desenvolvimiento económico.

### **Planos y estudios requeridos**

Una vez que el terreno es adquirido se procede a la elaboración de la arquitectura de las edificaciones, en donde la empresa cada vez que empieza un nuevo proyecto busca siempre introducir innovación a los diseños realizados que le permitan obtener la preferencia de los potenciales clientes.

En esta situación la empresa a conseguido por medio de los proyectos realizados un modelo base para sus construcciones, el cuál ha tenido una gran acogida por parte de los clientes, siendo que para los nuevos proyectos que se realizan, se utiliza este mismo modelo básico con ciertas adecuaciones mejoradas que se añaden gracias a la experiencia que se va adquiriendo y por las recomendaciones que han sido brindadas por los mismos clientes. Finalmente estos diseños son plasmados en los planos, los cuales son realizados por un arquitecto externo a la compañía, esto debido a que el volumen de proyectos anuales al momento no justifica la contratación de un arquitecto a tiempo completo y que nos permite una reducción significativa de costos fijos de la empresa.

A continuación se realiza el estudio de suelos, que es una actividad fundamental para la ejecución del proyecto, ya que de los resultados obtenidos en este estudio determinaremos las dimensiones requeridas de los elementos estructurales de la edificación, lo que en términos económicos nos determina gran parte del costo de la construcción. Esta actividad también es subcontratada por la empresa, ya que esta actividad requiere de maquinaria especializada para ser efectuada, así como el valor de la misma no es significativo para el costo del proyecto.

Con los planos arquitectónicos y el estudio de suelos la empresa procede a realizar el diseño estructural de las edificaciones, diseños que se realizan cumpliendo todas las normativas vigentes en lo que respecta a la resistencia, flexibilidad, durabilidad, entre otras características necesarias para el buen desenvolvimiento de las construcciones para diferentes estados de carga a la que se puede encontrar sometida la estructura en algún momento de su vida. Este proceso al ser tan importante para el giro del negocio, es realizado directamente por personal capacitado perteneciente a la constructora.

A continuación se efectúan los planos de las instalaciones hidrosanitarias, eléctricas y telefónicas, las cuales complementan el diseño general del desarrollo inmobiliario permitiendo así, proceder con el siguiente paso que es la planificación. Las instalaciones eléctricas y telefónicas son realizadas por profesionales externos a la compañía que las efectúan bajo la atenta supervisión del personal de la empresa, que no es el mismo caso de las instalaciones hidrosanitarias, las cuales si son efectuadas por profesionales pertenecientes al área operativa de la compañía.

La planificación consiste en la determinación de los cronogramas para la ejecución de las construcciones, con la finalidad de organizar de la mejor forma las actividades, haciendo uso de los recursos de la manera más eficiente y así poder reducir costos.

Determinado los cronogramas procedemos a realizar el presupuesto referencial del proyecto, lo cual nos indicara las necesidades financieras para la consecución de las edificaciones, convirtiéndose en actividades fundamentales para el éxito de este tipo de proyectos.

Cuando se han realizado todos los procesos descritos anteriormente, es el momento de presentar el proyecto en el Municipio de Quito con la finalidad de registrar y obtener de esta manera el permiso de construcción, el cual nos autoriza a llevar a la realidad toda aquella planificación que ha sido efectuada.

En última instancia se realiza la planificación financiera, la cual nos permitirá identificar las fuentes de financiamiento a las recurriremos al momento de ejecutar el proyecto y que nos permita un correcto desenvolvimiento de toda la planificación realizada con los diversos análisis efectuados.

### **Construcción del proyecto**

Una de las primeras acciones que se realizan al comenzar un proyecto es la de conseguir mano de obra con experiencia en este tipo de construcciones, ya que de eso depende gran parte del sistema de reducción de costos que la empresa al momento ha introducido con el fin de eliminar porcentaje de pérdidas por desperdicios, siendo estos en tiempo y material. Este sistema de reducción de costos se lo explicará de forma más detallada en la sección de análisis de la producción.

Otro punto a tomar en cuenta es la de conseguir proveedores cercanos al sitio donde se desarrollaran las construcciones, esto con el fin de reducir tiempos de entrega de la materia prima en la obra, de forma que las actividades que se realizan no tengan retrasos y por ende se cumpla la planificación propuesta anteriormente.

A continuación se procede a llevar a la realidad todo el proceso anterior de planificación, esto con el fin de poder ejecutar las acciones tal como fueron descritas y reducir la mayor cantidad de momentos de incertidumbre en el transcurso de la realización del proyecto. A pesar de toda esta planificación siempre existen inconvenientes, esto se suscita ya que la construcción esta determinada por un gran número de variables externas que afectan el desempeño de la actividad sectorial.

## **Seguimiento del proyecto**

En todo proyecto es fundamental seguir continuamente la evolución del mismo, con el fin de detectar anticipadamente situaciones que afecten la planificación, como son los posibles retrasos o ineficiencias que se podrían suscitar. Para esto la empresa se apoya a través de programas informáticos, que son herramientas poderosas que permiten generar informes de situación continuamente y de esta forma aplicar los correctivos que fuesen necesarios, tanto en dinero como en tiempo, haciendo el trabajo más efectivo.

## **Entrega de viviendas**

La entrega de viviendas es un proceso un poco largo, en donde intervienen la gran mayoría de áreas de la empresa. Este proceso empieza con el área productiva, la cual ejecuta una minuciosa revisión de calidad de la unidad habitacional, en donde los posibles defectos o errores que se pudieron haber realizado, son corregidos.

Después de que la vivienda esta en perfectas condiciones, el proceso se traslada al departamento legal de la compañía, en donde se procede a realizar la documentación requerida para efectuar la transferencia de dominio hacia el cliente con la respectiva hipoteca, el cual para este momento debe haber completado al menos el 30% del valor de la vivienda para que se le proceda a la entrega del inmueble.

Con la documentación en regla, el trámite se traslada al departamento contable y financiero, los cuales registran los asientos pertinentes, con el fin de generar los documentos legales que sustentan la transacción, como son la tabla de amortización, los mutuos, pagarés entre otros. Una vez cumplido todo este proceso se continúa con la entrega del inmueble al cliente, con la pertinente documentación que anteriormente fue realizada.

## **Entrega del proyecto**

Una vez entregadas todas las viviendas del proyecto, se procede a un proceso de revisión de postventa, determinando posibles fallas en las unidades habitacionales para efectuar los

correctivos necesarios, todo esto con la finalidad de otorgar a los clientes un mejor servicio los cuales responden a través de su satisfacción. También al concluir los proyectos se hace entrega del proyecto a la directiva de copropietarios, los cuales desde ese momento se harán cargo en todo lo referente al desarrollo inmobiliario.

## **Marketing**

Para todo nuevo proyecto, la empresa genera un plan completo publicitario, el cual cuenta con renders, videos virtuales, maquetas físicas, trípticos, anuncios para la Web y periódicos. Esto se lo realiza a través de una complementación de personas pertenecientes a la empresa, así como externas. Esto lo que busca es que las primeras aporten con la idea de como la empresa quiere ser percibida y los segundos aportan con otras perspectivas externas, permitiendo generar mejores propuestas hacia los clientes, los cuales nos premiaran con su preferencia.

## **Ventas**

Las ventas se lo realizan a través del personal administrativo de la empresa, y por medio de asesoras independientes externas, las cuales brindan toda la información pertinente a los clientes en cuanto a los proyectos. Al momento de que un cliente desea adquirir una vivienda se procede a la realización de una promesa de compraventa notariada a través del departamento jurídico, el cual genera un documento que garantice la seguridad tanto para el cliente como para los intereses de la empresa.

Después de esta breve descripción de todo el proceso que realiza la empresa para cada nuevo proyecto, es necesario analizar la relación de la empresa con los diferentes actores que se ven afectados positiva o de forma negativa en cada una de las instancias antes descritas, esto con el fin de minimizar posibles problemas a futuro con los stakeholders.

### **2.4. Análisis de Stakeholders**

A través de los cuadros siguientes se presentaran las relaciones de la empresa con los diferentes actores que participan en la actividad de la construcción:

**Cuadro 11. Análisis de Stakeholders**

Stakeholders	Expectativas y Objetivos	Poder e Influencia	Conflictos
Accionista Mayoritario	Crecimiento orgánico de la empresa, recepción del pago del capital aportado a la empresa, dividendos posteriores a largo plazo (sustentabilidad).	Alto poder en las decisiones en todos los niveles de la empresa así como en el directorio.	Buscan crecimiento sostenido de la empresa y no existen intereses creados al ser los accionistas los directores y gerentes.
Otros Accionistas	Crecimiento orgánico de la empresa, pago de aporte de capital al accionista mayoritario, dividendos posteriores a largo plazo (sustentabilidad).	Toma de decisiones acerca del rumbo de la empresa.	Buscan crecimiento sostenido de la empresa y no existen intereses creados al ser los accionistas los directores y gerentes.
Gerentes y Directores	Salarios sustentables al tiempo, bonificaciones extras a largo plazo satisfacción del trabajo realizado.	Toma de todas las decisiones operativas de la empresa y la resolución de problemas de la misma.	Buscan crecimiento sostenido de la empresa y no existen intereses creados al ser los accionistas los directores y gerentes.
Personal de Trabajo	Salarios, Estabilidad Laboral, Mayor volumen de obras anuales y satisfacción por el trabajo realizado.	Conocimiento del trabajo que deben realizar, Honradez, Polifuncionalidad, Actitud Positiva.	Retardos en la realización de los trabajos cuando la remuneración es semanal.
Personal Administrativo	Salarios, Bonificaciones de Ley, Comisiones, Repartición de Utilidades, Reconocimiento por su trabajo realizado y satisfacción del trabajo.	Honradez	Conflictos con las asesoras externas por las comisiones de venta.
Asesoras externas de ventas	Mayor volumen de viviendas a la venta para obtener mayores comisiones.	Experiencia en ventas, valores de comisión inferior al mercado, Actitud positiva.	Conflicto con personal administrativo de ventas.
Clientes	Buscan viviendas construidas con altos niveles de calidad con buena ubicación, buenos servicios de movilización a un precio conveniente	El cliente siempre tiene la razón, los ingresos de la empresa provienen de ellos	Buscan precios más bajos, morosidad en los pagos.
Proveedores	Mayor volumen de proyectos para generar mayores ventas anuales, recuperación de las cuentas por cobrar más rápido.	Disponibilidad de materiales de construcción, Precio, Tiempos de entrega, calidad.	Buscan precios más altos.
Subcontratistas	Mayor volumen de trabajo anual, Trabajo continuo a lo largo del año, recuperación de pagos en el menor tiempo.	Conocimiento de la forma de trabajar, precios, calidad exigida, actitud activa y de mejoramiento	Buscan precios más altos.

Servicios de Arquitectura	Mayor volumen de trabajo anual, Trabajo continuo a lo largo del año, recuperación de pagos en el menor tiempo.	Conocimiento de la forma de trabajar, precios, estilo y adecuación a los proyectos, actitud activa y de mejoramiento	Demora en los diseños, provocan atrasos constructivos. Problemas de garantías por deficiencia de conocimiento de normativa.
Comunidad	Mayor plusvalía a sus viviendas, aportes económicos a las mejoras del sector.	Indirectas, líderes de opinión, planificación del sector.	Actitud negativa hacia la empresa, mala percepción.
Municipio de Quito	Fiscalización de planos registrados con el fin de efectivizar las garantías, obtener impuestos.	Permisos de construcción, Regulaciones.	Paralización de obras, multas, demoras en procesos, juicios coactivos.
Empresas de Servicios Públicos	Brindar sus servicios a nuestros clientes.	Trámites Burocráticos	Demoras en las acometidas de los servicios.
SRI	Recaudar impuestos en la mayor proporción posibles	Regulaciones, permisos de funcionamiento, emisión de documentos.	Sanciones, Multas, restricción de permisos de funcionamiento.
Superintendencia de Compañías	Regulación de la empresa, cobro de impuesto por los activos de la misma.	Regulaciones, permisos de funcionamiento, emisión de documentos.	Sanciones, Multas, restricción de permisos de funcionamiento.
IESS	Afiliación obligatoria de todos los trabajadores con el fin de recaudar más fondos.	Regulaciones, emisión de documentos.	Sanciones, Multas.
Ministerio del Trabajo	Regular las acciones de la empresa con sus empleados.	Regulaciones, emisión de documentos.	Sanciones, Multas.

Fuente: Elaborado a partir de los datos de Koncyste Construcciones.

## 2.5. Análisis de la producción

La producción, está controlada por el área técnica de la constructora, la cual está conformada por tres personas que se encargan de los procesos administrativos como son la dirección de los proyectos, la gestión de proveedores, la planificación de los recursos, control de calidad y todas las acciones requeridas para la consecución de las obras eficientemente. En lo que se refiere a la realización operativa de las viviendas la empresa cuenta con un grupo especializado fluctuante de 20 a 30 personas dependiendo del volumen de trabajo requerido en el cronograma establecido para cada actividad.

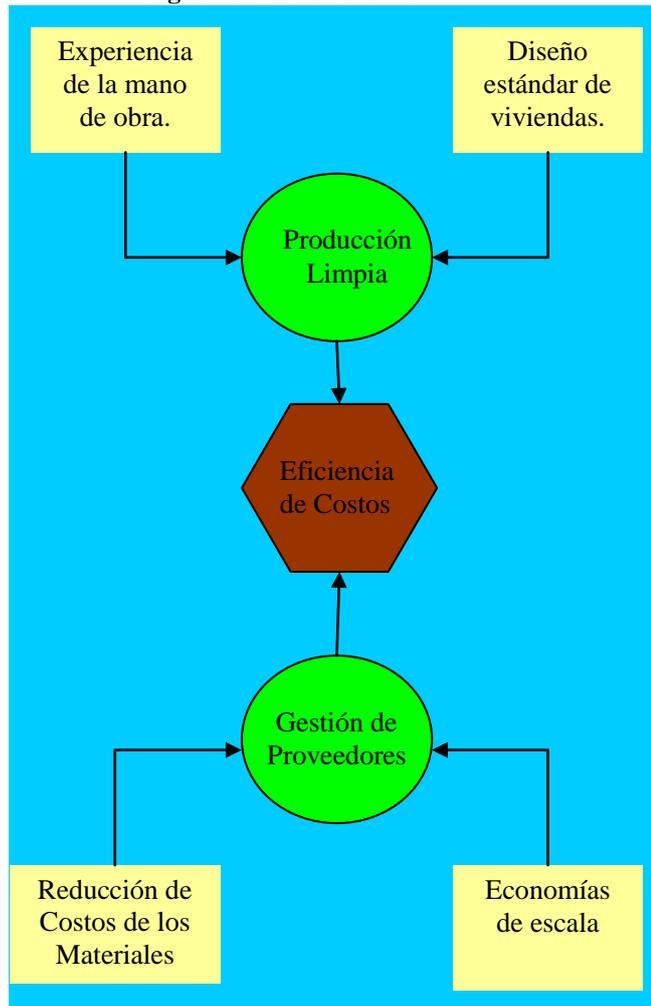
La eficiencia que tiene como premisa la constructora para competir la realiza a través de la reducción de costos en dos ámbitos distintos denominados por la empresa como: producción limpia y gestión de proveedores los cuales se explicarán detalladamente a continuación.

La producción limpia se refiere a la reducción de fallas y errores en los procesos constructivos, las cuales provocan pérdidas de recursos escasos como son el dinero y el tiempo. Para evitar estas pérdidas la constructora tiene a su favor la experiencia de los trabajadores estables con los que cuenta por varios años, mano de obra que tiene el suficiente conocimiento de los estándares de calidad exigidos por la empresa y que provoca así el decremento sustancial de las deficiencias. Otro factor que se suma a la experiencia de los trabajadores, es la estandarización de los modelos de viviendas, la cual permite la reducción de tiempos de ejecución de los procesos constructivos ya que los trabajadores adquieren el know how necesario que permite la reducción de costos.

Para cada nuevo proyecto la empresa realiza un proceso de selección de proveedores, eligiendo a los que ofrecen los mejores descuentos y precios de los materiales, sin que estos afecten la calidad de los mismos. En estos años esta situación ha generado beneficios para los costos de la empresa y a su vez mejores condiciones de pago obteniendo con algunos de los proveedores de 15 a 30 días de plazo para cancelar los materiales adquiridos debido al volumen de compra que se realiza, mejorando de esta forma la liquidez de Koncyste Construcciones.

La eficiencia que se adquiere con estos dos procesos ha permitido a la constructora reducir los costos de producción de las viviendas y por ende ser más competitivo, ya que esto le permite ofrecer viviendas de menor valor con respecto a lo que podrían ofrecer la competencia.

**Figura 4. Eficiencia de Costos**



Fuente: Elaborado a partir de los datos de Koncyste Construcciones.

Al momento la empresa Koncyste Construcciones tiene 4 proyectos que se encuentran todos en las diferentes etapas del proceso constructivo y que pueden ser observadas sus características a través del cuadro que se muestra a continuación:

**Cuadro 12. Proyectos en ejecución**

Proyecto	Las Condes	Las Condes II	ARPOADOR	Sin determinar
Número de viviendas	42	10	14	14
Tamaño	85	87	95	95
			105	
Área adicional	31	81	120	31
Número de dormitorios	3	3	3	3
Número de baños	3	3	3	3
Estado actual	En proceso de entrega	En construcción	En venta en planos	Planificación

Fuente: Elaborado a partir de los datos de Koncyste Construcciones.

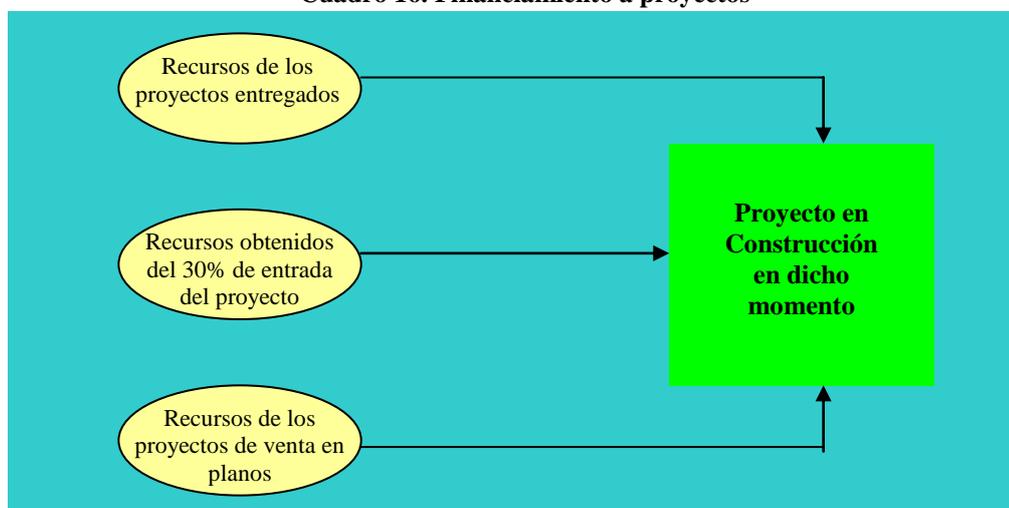
El volumen de producción de la empresa con los recursos que se han mencionado es de 30 viviendas por año, siendo uno de los objetivos trazados por la compañía el aumentar esta capacidad cada año en un 30%, con la finalidad de obtener mejores réditos.

## 2.6. Análisis financiero

La primera instancia de financiación se la realiza al momento de la compra del terreno a través del trueque por viviendas que se efectúa con los dueños de los terrenos, ya que de esta forma la empresa desembolsa dineros a precios de costo y a su vez el cliente recibe a precio de mercado, obteniendo así una diferencia monetaria a favor de la empresa y con un tiempo para cancelar dicha deuda sin generar intereses.

Como anteriormente se lo ha mencionado la empresa comercializa sus viviendas a través de crédito directo, de manera que el cliente cancela el 30% de entrada sin interés durante el período de construcción del proyecto y el 70% se lo financia a un plazo máximo de 10 años a través de cuotas mensuales. El volumen de recursos monetarios obtenidos del 30% de entrada que entregan los clientes no es suficiente para la consecución del desarrollo inmobiliario, por lo que la empresa realiza un sistema cooperativo en donde los proyectos entregados y los que se encuentran en venta en planos colaboran con sus recursos económicos para la ejecución del proyecto que se encuentra en construcción en dicho momento, esto puede ser entendido de mejor forma a través del siguiente gráfico.

**Cuadro 16. Financiamiento a proyectos**



Fuente: Elaborado a partir de los datos de Koncyste Construcciones.

La financiación directa así como es un factor que nos permite llegar a un mayor número de potenciales clientes, también representa un fuerte riesgo para la compañía al depender estrictamente de la situación financiera de los clientes, los cuales en un momento dado pueden desistir de cancelar los pagos, afectando gravemente la liquidez de la empresa.

La planificación financiera es realizada directamente por la gerencia de la empresa la cual se apoya en la información brindada por el departamento contable, el cuál entre sus funciones se encarga del registro de todas aquellas transacciones que realiza la empresa, permitiendo así una mayor facilidad en la toma de decisiones. Todo este proceso lo realiza la empresa a través de tres funcionarios, como son el gerente, el contador y un auxiliar de contabilidad los cuales generan la estrategia financiera para cada año tomando en cuenta todas las características mencionadas del giro del negocio.

Como anteriormente ya se ha mencionado la empresa desde su creación ha tenido un crecimiento financiero del 20% anual, lo que ha generado expectativas en la junta de accionistas de la empresa, los cuales se plantean como objetivo para la presente estrategia un crecimiento adicional del 10%, alcanzando así un 30% anual y el mismo que deberá ser sostenido en el mediano plazo.

## **2.7. Análisis de marketing**

Las acciones de marketing realizadas por la constructora hasta el momento han estado enfocadas a medios publicitarios de distribución masiva, dado que el público objetivo de la empresa es el mayor porcentaje de la población, los cuales obtienen la información a través de medios tradicionales como el periódico, la radio, ferias de la vivienda, en menor cantidad la televisión por los costos publicitarios y en el último tiempo a través de Internet.

Estas actividades publicitarias han sido realizadas por la constructora, la deficiencia se encuentra en que no es a través de un proceso planificado, más bien esto ha sido realizado y desarrollado por la percepción de los directivos los cuales han decidido la participación o no en cada uno de los medios citados. Es esta una de las principales razones de la ejecución de este plan de marketing, el cual tiene la finalidad de establecer a futuro un presupuesto

de marketing, que le permita a la constructora obtener mejores resultados a los ya obtenidos. Las actividades realizadas frecuentemente son las presentadas a continuación:

- Visualizaciones de los proyectos en 3D, videos y renders.
- Maquetas físicas.
- Realización de volantes, gigantografías, fotografías y materiales publicitarios.
- Participación en ferias de la vivienda.
- Anuncios clasificados en medios escritos, periódico y revistas del rubro inmobiliario.
- Anuncios clasificados en portales gratuitos y pagados en la WEB.

Todas estas acciones han representado gastos a la compañía y lo cual se presenta a continuación en el cuadro de la inversión de marketing realizada por la constructora desde el año 2007 y su respectiva comparación tomando como base el mismo año.

**Cuadro 14. Inversión en marketing (en dólares)**

2007	2008	2009	2010 proyectado
5100	6300	5400	5900
100%	123,5%	105,9%	115,7%

Fuente: Elaborado a partir de los datos de Koncyste Construcciones.

Como se puede observar la inversión en marketing no sigue un patrón de referencia a través de los años, esto es producto del problema mencionado anteriormente y que deberá ser solucionado con el presente documento.

Una vez realizado el análisis detallado de los recursos internos con los que cuenta la empresa, es importante determinar los factores que pueden brindarle una ventaja competitiva frente a los rivales.

## **2.8. Ventaja competitiva**

En la reunión técnica del 22 de Marzo de 2010, se analizaron los factores de competitividad de la empresa con respecto a la competencia, quedando en evidencia las fortalezas que posee los factores que podrían diferenciarla de la competencia, son la eficiencia en costos y la financiación directa que se le brinda a los clientes, por lo tanto a

continuación efectuaremos este análisis con la ayuda de la herramienta VRIO (valioso, raro, imitable, organización), que nos permitirá definir si estos factores son una fuente de ventaja competitiva.

**Cuadro 15. Análisis VRIO (Valioso, Raro, Imitable y Organización)**

Características de los recursos	Eficiencia en costos	Financiación directa
Valioso	SI	SI
Raro	SI	SI
Imitable	NO	NO
La organización lo explota	SI	SI

Fuente: Elaborado a partir de los datos de Koncyste Construcciones.

La eficiencia en costos si es un factor valioso ya que le ha permitido a la constructora ofrecer mejores precios por las viviendas que la competencia, es raro y difícil de imitar ya que este proceso requiere de contar con un personal experimentado, con conocimiento de las exigencias de la compañía en lo que se refiere a calidad y con una fiscalización continua por parte de las directrices de la empresa. Por último la organización explota este recurso al máximo y lo cual puede ser comprobado a través de la misión de la empresa al ofrecer las viviendas con la mejor relación precio/calidad de todo el mercado.

**Valioso:** La financiación directa es un recurso valioso dado que le permite a la empresa aumentar su participación de mercado, al ofrecer mayores facilidades a los clientes para la obtención de viviendas, es un recurso.

**Raro:** ya que la mayoría de empresas constructoras no ofrecen la financiación por el riesgo que acarrea el incumplimiento de los pagos.

**Es difícil de imitar:** dado que al principio se requiere una fuerte inyección de capital para solventar la diferencia de dinero que no provee el 30% de entrada de las viviendas, y la empresa lo viene explotando desde su inicio.

**Organización:** Con la experiencia de la Antecesora constructora Riquelme de otorgar créditos directos a los clientes, se han fortalecidos y aumentados el número de clientes favorecidos en adquirir su casa con este sistema.

Después de este análisis se ratifica que estos factores son ventajas competitivas que tiene Koncyste Construcciones, y que de la buena utilización de los mismos se podrán obtener réditos económicos.

Una vez determinados todos los factores externos e internos que afectan a la compañía, procedemos al Análisis FODA, con el fin de determinar las variables que deben ser tomadas en cuenta al momento de realizar la estrategia de marketing mas adecuada para cumplir con los objetivos que nos plantearemos mas adelante.

## **2.9. Análisis FODA**

### **Fortalezas**

- Estructura organizacional con pocos niveles jerárquicos que permiten la comunicación fluida entre la dirección y los trabajadores, consiguiendo ofrecer respuestas rápidas a los requerimientos de los clientes.
- Recursos humanos comprometidos en expresar con acciones, la misión y los valores compartidos que la empresa ofrece a su clientela.
- La empresa desarrolla sus proyectos focalizando principalmente las necesidades expresadas por los clientes.
- Gran capacidad negociadora de la administración de la empresa, para la obtención de terrenos en donde desarrollar proyectos inmobiliarios.
- Baja carga de costos fijos, lo que permite una importante reducción de costos en las viviendas.
- La subcontratación de personal permite afrontar los diferentes proyectos de forma muy flexible y con una visión externa a la que tiene la compañía.
- A través de una producción limpia y la gestión de proveedores la empresa consigue eficiencia en costos que le genera una ventaja competitiva frente a sus rivales.
- El financiamiento directo le permite a la constructora ampliar la participación de mercado, atrayendo un grupo mayor de potenciales clientes.

## **Oportunidades**

- Inyección de recursos económicos por parte del Gobierno y el IESS para el sector de la construcción.
- Por los incentivos gubernamentales mayor demanda de potenciales clientes para las viviendas.
- Gran número de emigrantes que desean adquirir viviendas en el Ecuador, producto de la crisis económica en los países desarrollados.
- Captación de clientes que no son sujetos de crédito para las entidades del sistema financiero, por razones injustificadas.
- Nuevos sistemas publicitarios a través del Internet, con costos inferiores y con una potencialidad mayor de clientes.

## **Debilidades**

- Escasez de tiempo de la dirección de la empresa para enfocarse en temas estratégicos, ya que la mayoría del tiempo los ocupa en asuntos operacionales del día a día.
- Recursos económicos limitados para la construcción de proyectos con financiamiento propio, para posteriormente vender directamente las viviendas.
- Fuerte riesgo para la empresa al depender específicamente de la realidad económica de los clientes, que pueden provocar momentos de iliquidez de la constructora.
- Falta de un plan de marketing que determine exactamente las acciones a realizarse para la consecución de los objetivos.
- Al ser una empresa con poco tiempo de vida, cuenta con una infraestructura deficiente de oficinas, vehículos, herramientas, equipos, provocando el gasto de recursos económicos en alquiler de dichos bienes.

## **Amenazas**

- Producto del déficit fiscal, se generan efectos negativos en la población como el aumento del desempleo, provocando una baja en la demanda de viviendas

- Aumento de la retención a la fuente del 10% provocando iliquidez en las empresas, que ajustan sus presupuestos a través del desempleo.
- Mensualización de los fondos de reserva, provocan una disminución en el ahorro de la población, la cual utilizaba estos fondos para la adquisición de vivienda.
- Ingresos de nuevos competidores al mercado, producto de los incentivos brindados por el gobierno.
- Ingreso de empresas fantasmas que perjudican la credibilidad de la industria de la construcción.
- El Internet al ser una herramienta abierta a todos los individuos, podría ser utilizadas para realizar estafas a los usuarios.

## CAPÍTULO III. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

### 3.1. Establecimiento de objetivos

En este capítulo se plantearán los objetivos que pretende alcanzar la compañía con la realización del presente plan de marketing, los cuales deberán estar encaminados al desarrollo que ha tenido la empresa en estos años de existencia, con la finalidad de que los mismos sean realistas y alcanzables en el periodo estipulado de utilización del presente documento.

Estos objetivos también deben estar alineados con la proyección que pretende la compañía en el largo plazo, así como con los intereses particulares de los directivos, ya que de no cumplirse estas premisas los mismos no podrán ser conseguidos.

Para la cual nos plantearemos 2 tipos de objetivos como son los objetivos de ingresos y posicionamiento los cuales se detallan a continuación:

#### 3.1.1. Objetivos de ingresos

Para la determinación del objetivo de ingresos que desea alcanzar la empresa es importante revisar los resultados obtenidos en los años anteriores. Para esta comparación tomaremos como año base los ingresos obtenidos en el año 2008 y lo cual puede ser observado en el cuadro mostrado a continuación:

**Cuadro 16. Ingresos**

Año	Crecimiento de Ingresos (Respecto Año anterior)	Crecimiento de Ingresos (Respecto Año Base)
2008		100%
2009	23.31%	123.31%
2010	21.58%	149.93%

Fuente: Elaborado a partir de los datos de Koncyste Construcciones.

El crecimiento de ingresos del año 2010, están proyectados de acuerdo al cash flow que tiene determinada la empresa, sin contar posibles ingresos adicionales que se podrían obtener hasta Diciembre de este año.

Con estos resultados podemos cuantificar específicamente el crecimiento que esperamos alcanzar con la implantación del plan de marketing, el mismo que se plantea como un crecimiento del 30% de los ingresos obtenidos en el año 2010 y que representa un 195,04% con respecto a lo obtenido en el año base.

### **3.1.2. Objetivos de posicionamiento**

Como objetivo de posicionamiento la empresa busca ser percibida por los clientes como una constructora con una diversificada oferta de viviendas en cuanto a la localización de los proyectos. Para lo cuál la empresa deberá generar 2 proyectos adicionales para el periodo comprendido en este plan de marketing, siendo uno de estos en la zona de Calderón debido a que los proyectos que se efectúan en este sector están en proceso de culminación, y otro deberá estar ubicado en el sector de Pomasqui, con lo cual la empresa tendría viviendas en todas las zonas más demandadas por los clientes potenciales que desea obtener la empresa.

Otra aspiración de los directivos de la empresa, es lograr posicionarse en el mercado como una constructora innovadora, que ofrece viviendas construidas con altos estándares de calidad tanto en los materiales utilizados, como en los procesos realizados a un precio razonable y con facilidades de financiamiento para la adquisición de las mismas.

Para la obtención de todos estos objetivos la empresa debe generar el producto habitacional requerido y el mismo que ha sido cuantificado de 40 viviendas, las cuales deben estar disponibles para la venta anticipada en planos para el año 2011. Por lo que este número de viviendas deberá estar contenido en los proyectos habitacionales adicionales mencionados anteriormente para lo cuál se tiene un proyecto adelantado con 14 viviendas.

Con estas 40 soluciones habitacionales se tiene la base productiva para generar los ingresos requeridos para sostener el crecimiento propuesto y a su vez ganar la percepción planteada anteriormente a la vista de los clientes potenciales. Una vez teniendo el producto base a disposición, la consecución de los objetivos planteados será responsabilidad del presente plan de marketing.

### **3.2. Selección de estrategia de marketing**

Para la elección de la estrategia más adecuada para la constructora, es importante analizar sus características, sus lineamientos, los clientes potenciales que desea obtener, y el mercado industrial, es por esta razón que a continuación se irán analizando las acciones necesarias para realizar la estrategia más adecuada para la empresa.

Koncyste Construcciones es una empresa simple, descentralizada y flexible que tiene una premisa de reducción de costos que le permite ofrecer viviendas con una relación calidad-costo superior al de sus competidores, siendo esta su principal ventaja competitiva y por lo tanto difícil de implantar por su competencia. A su vez es muy importante entender las variables del marketing mix que ocupa la empresa para la comercialización de las viviendas producidas y lo cuál es detallado a continuación:

Producto: En cuanto al producto ofrecido por la empresa, se ha determinado que las viviendas tienen adecuados tamaños para los requerimientos deseados por el público objetivo al que se quiere satisfacer, las cuales están en el rango de 87 a 105m<sup>2</sup> de área construida y con áreas adicionales aproximadamente de 80m<sup>2</sup> entre patio, terraza y parqueadero. Todas las viviendas ofrecidas tienen una distribución de 3 tres dormitorios, 2 baños y medio, sala-comedor, cocina y bodega que son las características básicas para un buen vivir.

Otro factor primordial en la construcción de las soluciones habitacionales es la estructura de las mismas, la cuales cumplen con las normativas técnicas vigentes en el país, así como en otros países de alto riesgo sísmico similares a Ecuador. Siendo estas fabricadas de la forma tradicional, que es a través de columnas, vigas y losas que garantizan la seguridad de la vivienda.

Con la experiencia alcanzada durante estos años se ha tomado un diseño base, que cada vez que se inicia un nuevo proyecto es analizado para ser mejorado, a través de opiniones vertidas por los clientes, los cuales manifiestan posibles mejoras en el producto que ofrece la compañía.

En cuanto a los acabados de las viviendas, la empresa trabaja con marcas de prestigio reconocido como son Graiman en el caso de las cerámicas, porcelanatos y FV en los implementos sanitarios, los cuales ofrecen un valor agregado al producto ofrecido y que muchas veces son características que determinan la elección de una vivienda. A su vez la empresa brinda a sus clientes un espectro ilimitado de posibilidades en cuanto a los acabados, permitiendo así una flexibilidad al momento de escoger los mismos y que generan satisfacción a los nuevos compradores.

Precio: Esta variable esta condicionada por la premisa de reducción de costos que lleva adelante la empresa, permitiendo ofrecer viviendas a un costo por metro cuadrado inferior al de la competencia y obteniendo a su vez una relación superior entre calidad y costo que es la ventaja competitiva de Koncyste Construcciones.

Otro punto importante es el lineamiento de la compañía al crédito directo, lo que permite ampliar el público objetivo, esto viene dado ya que existe un amplio grupo de clientes que no son sujetos de crédito por parte de las entidades financieras del país como son los emigrantes y personas con trabajos independientes, este factor sumado al reducido grupo de constructoras que ofrecen este tipo de financiamiento, genera un importante mercado potencial para la empresa el cual debe ser atendido.

Distribución: Este punto será entendido como la diversificación de localizaciones de los proyectos generados por la empresa en la ciudad de Quito, lo cual hasta el momento se ha centrado principalmente en la zona de Calderón. Como anteriormente se menciona en los objetivos, esto se solucionara con la realización de proyectos en los sectores más demandados por los potenciales clientes, los cuales son: Los Chillos, Calderón y el sector de la Mitad del Mundo, y con lo que se espera generar una mayor captación de clientes.

Publicidad: Este factor ha sido realizado a través de la participación en ferias de la construcción, anuncios en periódicos, revistas especializadas, portales de Internet, acciones que han generado buenos resultados, pero las mismas no han sido realizadas de una forma planificada, sino a base de iniciativa de los directivos de la empresa quienes han decidido en que medios publicitarios y en que momento efectuarlos. Es por esta razón la

necesidad de generar el presente plan de marketing y lo cual deberá ser solucionado con la ejecución del mismo.

Las acciones de la empresa están centradas en la satisfacción del cliente, por lo que se hace indispensable identificar todos los puntos de contacto entre el personal de la empresa y los potenciales compradores, ya que de estos encuentros el cliente se formara la idea de la empresa, y lo cual determinara la consecuente acción de compra. Por lo que es fundamental que todas las relaciones con el cliente sean eficientes y eficaces considerando que el trabajo que se está realizando es una acción de marketing y que permite a la empresa diferenciarse de su competencia.

Después del análisis realizado, es importante determinar que es lo que pretende la constructora alcanzar con el mix de acciones señaladas y para lo cual se utilizará la matriz de ANSOFF (matriz Producto/Mercado). En donde lo que se busca es expandir el mercado con el producto existente y que llevado a la matriz es el cuadrante I que se muestra a continuación:

**Cuadro 17. Matriz de ANSOFF (Producto/Mercado)**

		Baja Inversión		Alta Inversión	
		Producto Actual		Producto Nuevo	
Bajo Riesgo	Mercado Actual	Expandir el Mercado existente con el producto existente. I		Desarrollar nuevos productos para mercados existentes. II	
	Mercado Nuevo	Vender el producto en nuevos mercados. III		Desarrollar nuevos productos para vender en nuevos mercados. IV	

Fuente: Elaborado a partir de los datos de Koncyste Construcciones.

Los niveles de inversión y riesgo para esta opción son bajas, lo que nos plantea que las acciones a realizar por la empresa en el presente plan de marketing son realizables, ya que la empresa cuenta con los requerimientos necesarios para la consecución de los objetivos planteados.

Por estas características analizadas la estrategia que más se acomoda a ellas es la **estrategia de RETADOR**, en donde la empresa busca incrementar su cuota de mercado ofreciendo un mayor número de viviendas en diferentes sectores de la ciudad, mejorando el conocimiento de la empresa por parte de los clientes a través de actividades de marketing, y las mismas que deberán destacar los atributos que posee su oferta en comparación con la de sus rivales.

### **3.3. Plan estratégico de marketing**

En este capítulo se determinarán las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados anteriormente para el presente plan de marketing, en donde lo que se busca es incrementar la cuota de mercado de la compañía con su respectivo crecimiento, el cual se ha planteado de un 30% para el lapso señalado, y a su vez generar reconocimiento y recordación por parte de los potenciales clientes.

Una de las claves de la presente estrategia será realizarla de forma masiva, con la finalidad de generar conocimiento de la compañía a la mayor cantidad de personas del segmento que se desea captar, esto ya que todos los seres humanos en algún momento de su vida buscaran una vivienda en donde habitar. Por este motivo se utilizaran la mayor cantidad de medios publicitarios disponibles para generar interés y recordación, ya que solo las empresas que logren percepciones positivas en los clientes, tendrán posibilidades de alcanzar sus objetivos.

Lo recién expresado no significa que descuidaremos el marketing boca a boca, ya que de la experiencia de la compañía se desprende que esta modalidad es la más efectiva al momento de concretar negociaciones de inmuebles, ya que los posibles compradores reciben la información de personas de su confianza y que le expresan las bondades de las construcciones realizadas por Koncyste. Es por este motivo que algunas de las acciones a realizar estarán enfocadas en la satisfacción y fidelización de los clientes actuales, con la finalidad de alcanzar las recomendaciones o futuras compras por parte de los mismos clientes.

A continuación se presentan las propuestas del plan de marketing, las cuales se distinguen por la forma de llegar a los clientes potenciales del centro.

## **A Elementos publicitarios**

En primera instancia para la ejecución de la mayoría de acciones de marketing que se propondrán mas adelante, se requiere la realización de elementos publicitarios como son planos, renders, videos virtuales, maquetas, diseños de volantes, cotizaciones, gigantografías y afiches, lo cual representa una inversión económica que depende del volumen de viviendas que se construirán, por lo que a continuación se presenta el detalle para las 40 viviendas propuestas para el periodo de ejecución comprendido.

Realización de Planos Arquitectónicos: Es verdad que la ejecución de estos planos son elementos del área productiva, pero a su vez son la base de los elementos visuales, por lo que la empresa en su estructura de costos asigna el 50% del mismo al área de marketing, el cual se estima en USD 90 dólares mas IVA por casa diseñada, representando un total de USD 4.032 dólares.

Realización de Elementos Visuales: De acuerdo a la experiencia obtenida con proyectos anteriores el valor de este trabajo es de USD 85 dólares más IVA por vivienda levantada, por lo que llevada a las 40 casas nos da una inversión de USD 3.808 dólares por este concepto.

Elaboración de Maquetas: En cuanto al valor de las maquetas es de USD 75 dólares más IVA por casa efectuada, lo que nos representa un total de USD 3.360 dólares para los proyectos habitacionales propuestos.

Diseños gráficos: La realización del paquete completo de estos elementos asciende a un valor de USD 120 dólares, el cual debe ser sumado a los anteriormente descritos.

Con la suma de todos estos conceptos podemos ver que los elementos publicitarios representan una inversión de **USD 11.320 dólares** y que estarán contemplados en el presupuesto general del presente plan de marketing.

## **B. Participación en ferias inmobiliarias**

Como se lo ha explicado anteriormente la participación en ferias inmobiliarias es una de las actividades más productivas para generar las ventas, ya que la gran mayoría de personas que buscan viviendas esperan a estos eventos para tomar la determinación de compra, esta actitud se produce porque en las mismas los potenciales clientes encuentran un mayor número de opciones en factores como tamaños, precios, modelos de construcción, ubicación, financiamientos, promociones y descuentos del precio normal de los inmuebles, lo que genera gran expectativa en la población.

Por esta razón la constructora debería asistir a las 4 principales ferias que se realizan en la ciudad, como son la gran feria inmobiliaria, la misma que es organizada por la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha, el gran salón de la vivienda y su financiamiento que es organizada por el Colegio de Ingenieros Civiles de Pichincha, la Feria mi casa Clave organizada por la Revista Clave y por ultimo Exposur feria de la vivienda y su financiamiento organizada por Expovalles.

A continuación mostraremos las características de cada una de estas ferias y los costos que representarían a la constructora la participación en estos eventos.

### Gran Feria Inmobiliaria

Ubicación: Centro de Exposiciones Quito, Pabellón Simón Bolívar.

Realización: Febrero del 2011.

Tiempo de feria: 5 días

Tamaño de stand: 12 m<sup>2</sup>

Costo por m<sup>2</sup>: 100 dólares

(Costo total + IVA) por año: 1.344 dólares

### Gran Salón de la Vivienda y su Financiamiento

Ubicación: Centro de Exposiciones Quito, Pabellón Simón Bolívar.

Realización: Mayo del 2011.

Tiempo de feria: 10 días  
Tamaño de stand: 12 m2  
Costo por m2: 120 dólares  
(Costo total + IVA) por año: 1.612,80 dólares

#### Feria Mi Casa Clave

Ubicación: Centro de Exposiciones Quito, Pabellón Simón Bolívar.  
Realización: Abril del 2011 y 2012  
Tiempo de feria: 5 días.  
Tamaño de stand: 12 m2  
Costo por m2: 120 dólares  
(Costo total + IVA) por año: 1.612,80 dólares

#### Exposur

Ubicación: Plaza Cívica Distrito Metropolitano, sur de la ciudad.  
Realización: Junio y Noviembre del 2011.  
Tiempo de feria: 8 días.  
Tamaño de stand: 16 m2  
Costo por m2: 40,62 dólares  
(Costo total + IVA) por año: 1.456 dólares

Otro costo que debe ser considerado en la presente sección es la impresión de volantes y cotizaciones, lo cual de acuerdo a nuestra experiencia se requiere de 5000 volantes y 500 cotizaciones por evento. Lo que en resumen significa que se requiere para estas actividades un total de 50.000 volantes y 5.000 cotizaciones que llevado a inversión alcanza los USD 1.400 dólares.

Totalizando la inversión requerida en las ferias inmobiliarias estas alcanzarían un total de **USD 13.551,20 dólares** para la ejecución de esta acción del plan de marketing.

### **C. Difusión en medios escritos**

En cuanto a publicidad en medios escritos se propone la utilización de Diario El Comercio a través de la colocación de un anuncio publicitario todos los días Domingos en la sección de clasificados. Otra acción propuesta es la contratación de un espacio publicitario en las revistas inmobiliarias El Portal Inmobiliario e Inmobilia, revistas que tienen una circulación bimensual y que son especializadas en la distribución informativa de inmuebles disponibles en la ciudad de Quito. Las características de cada una de estas opciones se muestran a continuación con sus respectivos costos de publicación.

#### Diario El Comercio

Tamaño recomendado: 5 x 3,5 cm con arte publicitario.

Costo de publicación: USD 36 dólares + IVA.

Periodicidad de la publicidad: Todos los días.

Recomendación de Colocación de publicidad: Todos los 52 domingos del año.

Utilidad: Generar citas con potenciales compradores.

Costo Total del periodo: USD 4.193,28 dólares

#### Revista El Portal Inmobiliario

Tamaño recomendado: 1/2 página horizontal.

Costo de publicación: USD 690 + IVA

Periodicidad de la revista: 8 ediciones por año.

Recomendación de Colocación de publicidad: Todo el año.

Utilidad: Generar posibles ventas, reconocimiento y recordación.

Costo Total del periodo: USD 12.364,80

#### Revista Inmobilia

Tamaño recomendado: 1/2 página horizontal.

Costo de publicación: USD 615 + IVA

Periodicidad de la revista: 8 ediciones por año.

Recomendación de Colocación de publicidad: Todo el año.

Utilidad: Generar posibles ventas, reconocimiento y recordación.

Costo Total del periodo: USD 11.020,80

La inversión requerida en la difusión en medios escritos asciende a un total de **USD 27.578,88 dólares**, la cual se recomienda realizarla paulatinamente, ya que al ser un valor significativo se deberá verificar los recursos financieros para su consecución.

#### **D. Publicidad en internet**

Esta opción es muy importante para los objetivos que desea alcanzar la compañía, esto debido a que al ser un medio de comunicación en franco crecimiento, se obtiene una distribución de la publicidad a un gran número de personas y a un costo muy inferior a otras alternativas. Además que esta es la mejor fuente de información de las personas emigrantes ya que les permite visualizar las características de las viviendas de primera fuente y así obtener un mayor conocimiento de la compra que realizan.

Como se lo menciono anteriormente el Internet nos brinda una posibilidad inmejorable para dar a conocer la oferta de la empresa y la cual debe ser aprovechada con la colocación de anuncios en portales inmobiliarios los cuales son gratuitos y que tienen una gran efectividad para llegar al cliente, esta aseveración se la efectúa ya que en anteriores proyectos la utilización de esta herramienta nos genero el 35% del total de las ventas concretadas.

Otra de las acciones es potenciar la pagina Web de la empresa, ejecutando actualizaciones continuas de la misma, así como la utilización de herramientas informáticas que nos permita interactuar con los clientes de forma directa con la firme intención de conocer de mejor forma sus necesidades y así satisfacerlas para obtener su fidelización. Para esto se propone ejecutar una sección interactiva a través de encuestas, con la finalidad de obtener información relevante de sus preferencias a cambio de incentivos económicos a través de descuentos en posibles compras que realice en el presente o en el futuro cercano. El costo de estas acciones, se determinan a continuación:

Actualización Permanente de Pagina Web: USD 500 dólares al año

Costos de Pagina Web: 150 dólares al año.

Generación de Base de Datos: USD 350 dólares.

El total de estas acciones para el período del presente estudio es de USD **1.650 dólares**.

#### **E. Relaciones públicas**

Otra acción propuesta es generar contactos con departamentos de recursos humanos de grandes empresas públicas y privadas, los cuales en determinados momentos del año generan actividades de promoción inmobiliaria para sus empleados y la cual puede ser una gran oportunidad para generar ventas y a su vez el reconocimiento que se desea alcanzar. En esta opción se deberá tomar en cuenta a los integrantes de la Policía Nacional y las Fuerzas Armadas, ya que en base a nuestra experiencia en algunos proyectos han representado hasta el 10% del número total de inmuebles vendidos.

#### **F. Descuentos y comisiones**

Para la efectividad de las acciones propuesta se las deberá complementar con descuentos en el valor de las viviendas ofertadas a los clientes, esto debido a que esta comprobado que el factor preponderante para la elección de una vivienda en el segmento que se desea captar, siempre es el factor económico el que genera mayor interés.

También en este costo se debe considerar el valor cancelado por comisiones de venta tanto a las asesoras comerciales internas y externas, las cuales serán las encargadas de promocionar y ejecutar las ventas requeridas. Para esto se deberá capacitar y fomentar el servicio al cliente en las asesoras de ventas, ya que ellas serán las encargadas de generar percepciones positivas en los clientes acerca de la empresa.

Por lo que se propone que este costo debe ser el 3% del valor de venta de cada una de las viviendas sea en descuentos o comisiones, para lo cual estimaremos como valor promedio de los inmuebles a vender de USD 43.000 dólares, el valor financiero de las 40 casas da un total de **USD 51.600 dólares**.

### 3.3.1. Presupuestos general de marketing

En el cuadro que se muestra a continuación podemos observar el costo total de la implantación del presente plan de marketing.

**Cuadro 18. Costos de marketing de 40 casas.**

Acciones de marketing	Costo total (en dólares)
Elementos Publicitarios	11.320.00
Ferias Inmobiliarias	13.551.20
Difusión en medios escritos	27.578.88
Publicidad en Internet	1.650.00
Descuentos y Comisiones	51.600.00
<b>TOTAL PLAN DE MARKETING</b>	<b>105.700.08</b>

Fuente: Elaborado a partir de los datos de Koncyste Construcciones.

Si tomamos como base el precio promedio de USD 43.000 dólares de cada una de las viviendas, los ingresos que se obtendrían por la venta de las mismas sería un valor de USD 1.720.000 dólares, si a este valor lo comparamos con la inversión requerida para la implantación del presente plan de marketing, esta representa el 6,15%, que es un valor adecuado para la consecución efectiva de los objetivos que se plantearon anteriormente.

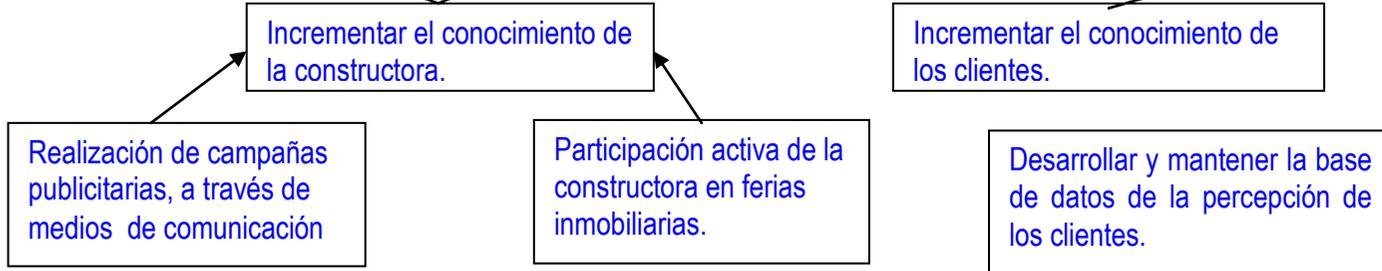
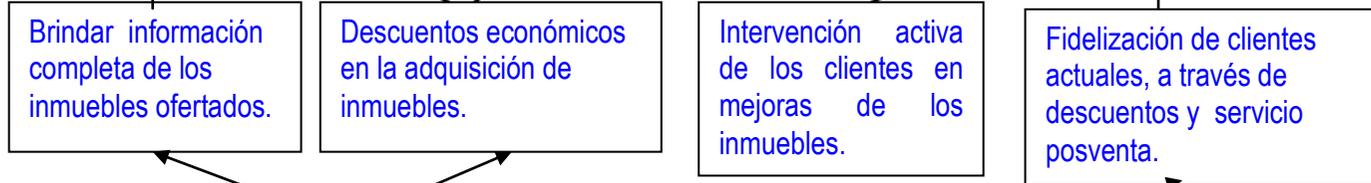
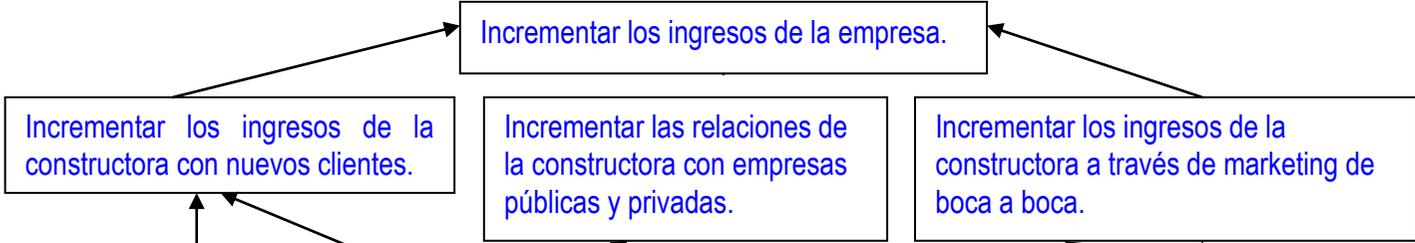
### 3.4. Mapa estratégico de marketing

Es de vital importancia para la empresa generar el mapa estratégico de las acciones a realizar en el presente plan de marketing, ya que de este dependerá la alineación de las propuestas con la visión y los objetivos que posee la empresa y de esta forma difundir el conocimiento de las acciones a realizar en todo el personal que componen la constructora. Es por esta razón que a continuación se presenta una propuesta de la visión y el mapa estratégico para Koncyste Construcciones.

**Visión**

Ser la empresa preferida por los clientes al momento de adquirir una vivienda, a través de la construcción de soluciones habitacionales innovadoras, las cuales se adapten a las necesidades cambiantes de nuestra sociedad.

**Perspectiva Financiera**



**Perspectiva de Aprendizaje y el Crecimiento**



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

El principal objetivo de este trabajo de investigación es crear un plan estratégico de marketing para la empresa constructora Koncyste Construcciones, que le permita posicionarse en el mercado de la construcción como la mejor solución del mercado en la entrega de sus productos y servicios, alcanzando la satisfacción y fidelidad de sus clientes.

La motivación de este trabajo es tener un elemento que permita orientar las acciones de la empresa con el fin de tener un crecimiento sostenido del 30% anual aprovechando su experiencia, su alta formación y motivación de sus recursos humanos.

Koncyste Construcciones mantiene un crecimiento histórico anual del 20%, con el plan de marketing se incrementará un 10% adicional el cuál se puede alcanzar aplicando acciones de marketing, como son: aumentar la publicidad por medios escritos, volantes, participar en ferias de la construcción, Internet, visitas a empresas privadas, públicas e instituciones policiales y Fuerzas Armadas para dar a conocer los proyectos en construcción por medio de charlas informativas de calidad, ubicación y financiamiento.

Objetivos de ingresos, el año 2008 se considera año base los ingresos en el 2009 se incrementaron en un 23,31% respecto al año 2008 y en el año 2010 hasta el mes de Octubre se incrementan en un 21,58% con respecto al año 2009. La proyección de ingresos para el año 2010 es de un 24%.

Incentivos a personal de ventas, para tener altos índices de motivación al personal de ventas tanto interno como externo se bonificará con un 3% del total de la venta, con este sistema de incentivos tendremos un personal de ventas motivado y dispuesto a cumplir las metas prevista por la dirección de la empresa.

Con las acciones del plan de marketing propuesto se conseguirá tener una oferta diversificada y poder atender en sus demandas a todos los estratos de potenciales clientes,

avalados por los altos estándares de calidad tanto de materiales como de procesos constructivos.

Con el análisis realizado del sector externo, la constructora tiene muchas oportunidades para vender sus casas aprovechando los planes de financiamiento que otorga banco del pacífico a un interés del 5% fijo a 12 años plazo, el IESS es otra fuente de financiamiento para los clientes, estas ventas con crédito de estas instituciones le dan liquidez a la constructora.

Sector interno, la organización y gestión de la constructora está bien estructurada con un personal motivado y muy capacitado, lo que le da una ventaja sobre la competencia en el sistema operativo como de dirección. Esto se refleja por la calidad y bajos costos de los productos.

Una de las fortalezas que posee Koncyste Construcciones es el otorgar financiamiento directo a sus clientes, especialmente a los ecuatorianos que residen en el exterior. El sistema financiero ecuatoriano no considera sujetos de créditos a estos ciudadanos, por la experiencia que tiene la constructora en el otorgamiento de crédito a estos ecuatorianos el nivel de morosidad es prácticamente cero.

## **Recomendaciones**

Para mantener en el mediano y largo plazo estos estándares de crecimiento establecidos en el plan de marketing se tiene que tener un control permanente en el cumplimiento de los objetivos trazado en el plan. Estos controles deben realizarse cada trimestre y hacer un análisis de todos los programas en desarrollo, si los resultados no son los esperados hay que analizar y revisar en donde está el problema y hacer los correctivos necesarios.

Existen debilidades en la promoción, publicidad y distribución de los productos. Para el fortalecimiento de estas debilidades la constructora tiene que potenciar el departamento de ventas realizando visitas a empresas públicas y privadas para promocionar los proyectos que tiene en construcción, además la publicidad vía Internet, para llegar a los ecuatorianos que residen en el exterior. La constructora tiene que diversificar sus proyectos para

incrementar su cuota de mercado ofreciendo viviendas en diferentes sectores de la ciudad y a distintos estratos de la sociedad

Otra de las debilidades que tiene la constructora es el alto porcentaje de desperdicios especialmente en materiales pétreos, para reducir estas pérdidas se tiene que reciclar este material para darle una segunda utilización y alcanzar bajar al 4% este rubro. Al conseguir reducir estas pérdidas se tendrá costos muy difícil de ser superados por la competencia.

## 5.- BIBLIOGRAFIA

- BALLVE, Alberto M. (2002) Cuadro de Mando. Organizando información para crear valor. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- CUTROPÍA FERNÁNDEZ, Carlo. (2005) Plan de Marketing paso a paso. Segunda edición Madrid.
- FISCHER y ESPEJO Jorge ( ), Mercadotecnia. Tercera edición. Mc. Graw. Hill
- FRIEND & ZEHLE (2008) Como diseñar un plan de negocios. 1ra. edición Buenos Aires.
- JOHNSON & SCHOLLES (2006) Dirección Estratégica. Séptima edición Prentice Hall Madrid.
- KOURDY, Jeremy. (2008) Estrategia. 1ra. edición Buenos Aires LAURA
- SIPPER DANIEL y BULFIN ROBERT L. JR. ( ) Planificación y Control de la Producción.