

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA  
IKONESTUDIO DE ARQUITECTURA DEDICADO A LA OFERTA DE  
SERVICIOS DE DISEÑO ARQUITECTÓNICO Y DE INTERIORES, UBICADA  
EN LA CIUDAD DE QUITO”**

**AUTORAS:**

**DIANA ANDREA GANCHALA CORTEZ  
MÓNICA PATRICIA CAMPOVERDE JAMI**

**DIRECTOR:**

**ANDRÉS RICARDO MOLINA CÓRDOVA**

**Quito, noviembre de 2012**

## DECLARACIÓN

Nosotras, Diana Andrea Ganchala Cortez y Mónica Patricia Campoverde Jami declaramos que el trabajo aquí escrito, los conceptos, ideas, opiniones y conclusiones son de nuestra autoría y entera responsabilidad; producto de la investigación realizada durante el desarrollo del trabajo de grado.

**Quito, D.M., noviembre de 2012**

---

*f) Diana Andrea Ganchala Cortez*

*C.C. 1718028341*

---

*f) Mónica Patricia Campoverde Jami*

*C.C. 1717432999*

## **DEDICATORIA**

Queremos dedicar este proyecto de tesis, a nuestros amados padres Jorge Ganchala, Rocío Cortez y Aurora Jami quienes nos han sabido respaldar y apoyar en todo momento, dándonos la fortaleza necesaria para seguir adelante con decisión hasta lograr nuestras metas. Sin ellos culminar este importante paso de nuestras vidas hubiese sido muy difícil

Han sido los valores infundados por nuestros padres los que prevalecen y prevalecerán a lo largo de nuestras acciones, siendo una guía durante toda nuestra vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Nos gustaría dar un agradecimiento especial al Ing. Ricardo Molina, por el oportuno apoyo y dedicación, a través de los cuales se hizo realidad el poder plasmar este proceso de tesis.

También queremos agradecer a los docentes de la Universidad Politécnica Salesiana, quienes al impartir sus conocimientos han aportado directa e indirectamente a este trabajo de tesis.

A la empresa IKONESTUDIO de Arquitectura, la cual a través de sus directivos nos han apoyado con valiosa información de su empresa, misma que fue indispensable para realizar el trabajo investigativo y analítico.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. ANTECEDENTES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN Y LA EMPRESA ....	2
1.1 Sector de la construcción en el Ecuador .....	2
1.1.1 Antecedentes .....	2
1.1.2 Importancia .....	3
1.1.3 Características .....	4
1.2 Empresa IKONESTUDIO de Arquitectura.....	7
1.2.1 Historia .....	7
1.2.2 Misión.....	8
1.2.3 Visión .....	9
1.2.4 Principios empresariales .....	9
1.2.5 Organigrama estructural de IKONESTUDIO de Arquitectura .....	10
1.2.6 Productos y servicios .....	10
1.2.6.1 Descripción del producto-servicio que ofrece la empresa.....	11
1.2.6.1.1 Diseño arquitectónico .....	12
1.2.6.1.2 Diseño urbanístico .....	13
1.2.6.1.3 Planificación urbana .....	13
1.2.6.1.4 Asesorías y consultorías .....	14
1.2.6.1.5 Diseño de mobiliario e instalaciones .....	14
1.2.6.1.6 Producción.....	15
1.2.6.1.7 Construcción.....	15

CAPITULO II.....	16
2. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	16
2.1. Análisis de los factores externos del macroentorno .....	16
2.1.1 Factor Político – legal.....	17
2.1.2 Factores económicos .....	23
2.1.2.1 Producto Interno Bruto – PIB .....	23
2.1.2.2 Inflación.....	26
2.1.2.3. Índice de precios de la construcción –IPCO.....	27
2.1.2.4. Precios de materiales de construcción .....	28
2.1.2.5. Importación de materiales para la construcción .....	31
2.1.2.6. Tasa de interés .....	32
2.1.2.7. Crecimiento económico.....	34
2.1.3 Factores Sociales – demográficos.....	35
2.1.3.1 Población .....	36
2.1.3.2. Migración de las zonas rurales a las zonas urbanas.....	37
2.1.3.3. Empleo y desempleo.....	39
2.1.3.4 Nivel de ingresos .....	40
2.1.3.5 Nivel de estudios .....	40
2.1.3.6 Vivienda .....	42
2.1.4 Factores tecnológicos .....	42
2.1.4.1 Internet y redes sociales.....	43
2.1.5 Factores ambientales.....	43
2.1.5.1 Norma ISO 14000.....	45
2.2 Análisis de los factores externos del microentorno.....	46
2.2.1 Análisis de la oferta y demanda.....	47
2.2.2 Proveedores .....	49
2.2.3 Competidores.....	52
2.2.4 Compradores.....	55
2.2.5 Productos sustitutos .....	57
2.3 Análisis de los factores internos de la empresa IKONESTUDIO de Arquitectura.....	58
2.3.1 Funciones y procesos de autoridad.....	58
Reporta a: Presidenta y gerente general .....	60
2.3.2 Funciones por áreas .....	61

2.3.2.1	Funciones administrativas.....	61
2.3.2.2	Funciones financieras.....	62
2.3.2.3	Funciones comerciales y de marketing.....	62
2.3.2.4	Funciones de producción.....	63
2.4	Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del macro y micro entorno.....	64
CAPÍTULO III	.....	67
3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	67
3.1	Descripción del problema.....	67
3.1.1	Indicadores.....	67
3.1.2	Efectos o consecuencias.....	68
3.2	Objetivo del estudio de mercado.....	68
3.2.1	Objetivo general.....	68
3.2.2	Objetivos específicos.....	68
3.3	Establecimiento de las necesidades de información.....	69
3.3.1	Información requerida.....	69
3.4	Fuentes de investigación.....	69
3.4.1	Entrevista a profundidad.....	70
3.4.1.1	Tabulación de entrevista a profundidad.....	70
3.5	Segmentación de mercado.....	85
3.6	Tamaño de la muestra.....	86
3.6.1	Etapas para determinar el Tamaño de la Muestra.....	88
3.7	Encuesta.....	91
3.7.1	Análisis de los datos de la investigación.....	91
3.7.2	Conclusiones.....	109
3.8	Determinación de la demanda insatisfecha.....	109
3.8.1	Análisis de la demanda.....	110
3.8.1.1	Grupo concesionarios.....	111
3.8.1.2	Grupo servicios financieros.....	113
3.8.1.3	Grupo instituciones públicas.....	115
3.8.1.4	Grupo centros comerciales.....	117
3.8.2	Análisis de la oferta.....	119
3.9	Análisis FODA como resultado de la investigación de mercados.....	121

CAPÍTULO IV .....	122
4. PLAN DE MARKETING .....	122
4.1 Definición.....	122
4.2 Propósito del plan de marketing.....	123
4.3. Pasos del plan de marketing.....	124
4.3.1. Misión propuesta.....	125
4.3.2. Visión propuesta .....	126
4.3.3. Valores propuestos para el plan de marketing .....	126
4.4. Análisis FODA.....	127
4.4.1 Matriz EFE.....	130
4.4.2 Matriz EFI.....	131
4.4.3 Matriz de impacto interno .....	132
4.4.4 Matriz de impacto externo .....	133
4.4.5 Matriz de vulnerabilidad .....	134
4.4.6 Matriz de aprovechabilidad.....	135
4.5 Objetivos .....	136
4.5.1. Objetivos a largo plazo.....	136
4.5.2. Objetivos anuales.....	136
4.6 Estrategias .....	137
4.6.1 Penetración de mercado .....	138
4.6.2 Desarrollo de producto.....	138
4.7 Tácticas .....	139
4.7.1 Penetración de mercado .....	139
4.7.2 Desarrollo de productos .....	139
4.8 Planes de acción .....	140
4.9 Mix de marketing .....	151
4.9.1 Producto .....	151
4.9.2 Precio.....	151
4.9.3 Plaza .....	152
4.9.4 Promoción .....	152
4.10 Determinación del presupuesto de marketing de IKONESTUDIO .....	152

CAPÍTULO V .....	155
5. ANÁLISIS PRESUPUESTARIO .....	155
5.1 Definición de presupuesto.....	155
5.2 Etapas del presupuesto .....	156
5.3 Presupuesto de ingresos .....	158
5.4 Presupuesto de egresos.....	162
5.5 Estado de resultados.....	167
5.6 Punto de equilibrio .....	170
CONCLUSIONES.....	174
RECOMENDACIONES .....	177
BIBLIOGRAFÍA.....	178

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Organigrama IKONESTUDIO de Arquitectura.....	10
Gráfico No. 2 Bienes y servicios .....	11
Gráfico No. 3 -Tipos de crédito otorgados por el BIESS al 2010.....	20
Gráfico No. 4 - Número de beneficiarios del préstamo hipotecario.....	20
Gráfico No. 5 Valores otorgados por el BIESS por préstamos hipotecarios al 29 de enero de 2012.....	21
Gráfico No. 6 Plazo otorgado por préstamos hipotecarios al 29 de enero de 2012 .....	21
Gráfico No.7 Crédito total.....	22
Gráfico No. 8 - Producto Interno Bruto-PIB (precios constantes de 2000 t/t-1) CVE....	23
Gráfico No. 9 -Contribución de las industrias a la variación trimestral del PIB.....	24
Gráfico No. 10 - Industria de la construcción variaciones del VAB, t/t-4 .....	24
Gráfico No. 11- Producto Interno Bruto construcción .....	25
Gráfico No. 12 - Índice general de precios de la construcción .....	30
Gráfico No. 13 - Tasas de interés referencial vigentes.....	32
Gráfico No.14 - Crédito promedio y número de operaciones .....	33
Gráfico No. 15 - Valor promedio de la vivienda.....	33
Gráfico No.16 - Volumen de crédito por plazo .....	34
Gráfico No.17 - Cambios entre lo rural y urbano a nivel nacional .....	37
Gráfico No.18 - Déficit cuantitativo de vivienda -número de viviendas .....	38
Gráfico No.19 - Viviendas entregadas 2007-2009 .....	38
Gráfico No. 20 Oferta de vivienda nueva en Quito - en unidades .....	47
Gráfico No. 21 Demanda de vivienda nueva en Quito en unidades.....	47
Gráfico No. 22 Compañías con mayor riqueza en Ecuador según su nivel de activos ...	49
Gráfico No. 23 - Promedio nacional de variación de precios de acabados de la construcción en porcentaje a noviembre de 2011 .....	52
Gráfico No. 24 Demanda proyectada de venta de vehículos nuevos .....	112
Gráfico No. 25 Demanda proyectada del sistema financiero a nivel nacional.....	115
Gráfico No. 26 Creación de nuevas instituciones públicas .....	117
Gráfico No. 27 Proyección de visita a centros comerciales de quito hasta 2016.....	119
Gráfico No. 28 Empresas que ofertan actividades inmobiliarias .....	120
Gráfico No. 29 Pasos del plan de marketing .....	124

Gráfico No. 30 Matriz de oportunidades estratégicas .....	137
Gráfico No. 31 Punto de equilibrio .....	173

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Ámbitos de intervención del bono de la vivienda .....	18
Tabla No. 2 Producto Interno Bruto por clase de actividad (miles dólares 2000) .....	25
Tabla No. 3 - Evolución crecimiento tasa de inflación –crecimiento permisos de construcción de vivienda (porcentajes) 1996-2007 .....	26
Tabla No. 4 Clasificación de materiales de construcción por su importancia.....	28
Tabla No. 5 Índices de precios de materiales, equipo y maquinaria de la construcción dólares (base abril/12 2000 = 100) .....	29
Tabla No. 6 Importaciones en toneladas métricas y valor US\$ FOB.....	31
Tabla No. 7 - Los Mayores financistas del país en créditos de la vivienda .....	35
Tabla No. 8 - Población en la provincia de pichincha.....	36
Tabla No. 9 -Empleo y subempleo en la sierra urbana.....	39
Tabla No.10 -Población económicamente activa en la ciudad de Quito .....	39
Tabla No.11- Ingreso laboral promedio en dólares .....	40
Tabla No.12 Población con nivel instrucción post bachillerato, superior o postgrado, por tenencia de título, según área y sexo .....	41
Tabla No. 13 Tendencias de vivienda de la población.....	42
Tabla No. 14 Empresas ecuatorianas que funcionan bajo la normativa ambiental ISO 14000 .....	46
Tabla No. 15 Ranking de empresas sector de la construcción .....	48
Tabla No. 16 Ranking de empresas por insumos de la construcción .....	50
Tabla No. 17 Ranking de la industria maderera en Ecuador .....	50
Tabla No. 18 -Ranking de la industria metálica en Ecuador .....	51
Tabla No. 19 Análisis de competidores en la provincia de Pichincha .....	53
Tabla No. 20 - Competidores de pequeñas y medianas empresas en Quito.....	53
Tabla No. 21 Principales empresas constructoras en el Ecuador .....	54
Tabla No. 22 Lista de clientes actuales de IKONESTUDIO de Arquitectura .....	56
Tabla No. 23 Tipos de muestreo.....	87
Tabla No. 24 Muestreo estratificado .....	90
Tabla No. 25 Demanda proyectada de venta de vehículos nuevos en Quito .....	112
Tabla No. 26 Demanda proyectada del sistema financiero a nivel nacional.....	114
Tabla No. 27 Creación de nuevas instituciones públicas .....	116
Tabla No. 28 Proyección de visita a centros comerciales de Quito hasta 2016 .....	118
Tabla No. 29 Análisis FODA .....	121

Tabla No. 30 Matriz EFE .....	130
Tabla No. 31 Matriz EFI .....	131
Tabla No. 32 Matriz impacto interno .....	132
Tabla No. 33 Matriz de impacto externo .....	133
Tabla No. 34 Matriz de vulnerabilidad.....	134
Tabla No. 35 Matriz de aprovechabilidad .....	135
Tabla No. 36 Ventas proyectadas hasta diciembre de 2012.....	158
Tabla No. 37 Otros ingresos.....	159
Tabla No. 38 Cuadro de ingresos proyectado año 2013sin plan de marketing .....	160
Tabla No 39 Ingresos proyectados al 2013 con plan de marketing.....	161
Tabla No. 40 Contrato civil de servicios profesionales: ejecutivo de ventas.....	163
Tabla No. 41 Presupuesto del plan de marketing considerado para el año 2013 .....	164
Tabla No. 42 Gastos administrativos proyectados para el año 2013 sin plan de marketing .....	165
Tabla No. 43 Gastos administrativos proyectados para el año 2013 con plan de marketing .....	165
Tabla No. 44 Gastos generales proyectados para el año 2013 .....	166
Tabla No. 45 Estado de pérdidas y ganancias proyectado para el año 2013.....	167
Tabla No. 46 Presupuesto mensualizado del plan de marketing año 2013 .....	169
Tabla No. 47 Cálculo punto de equilibrio proyectado para el año 2013.....	172

## RESUMEN

El sector de la construcción a lo largo de la historia ha sido considerado como uno de los referentes más importantes en la evolución económica de un país, gracias a la gran cantidad de recursos nacionales y extranjeros que se requieren para llevar a cabo sus actividades, en consecuencia su alto aporte en el Producto Interno Bruto de Ecuador.

En este contexto, IKONESTUDIO de Arquitectura, empresa relativamente joven en el mercado, tiene el importante reto de darse a conocer en este competitivo sector, a través de servicios arquitectónicos integrales y funcionales que satisfagan los requerimientos puntuales de sus clientes actuales y potenciales.

La elaboración del Plan de Marketing permitirá a la empresa IKONESTUDIO de Arquitectura cumplir sus objetivos, identificar el segmento de mercado, sus potenciales clientes, así como fidelizar a los actuales. Se establecerán estrategias adecuadas para que la empresa aumente su participación en el mercado y aumente sus ventas y en consecuencia sus utilidades.

El presente trabajo de tesis consta de cinco capítulos, los cuales se desglosarán de la siguiente manera:

En el primer capítulo se realiza un análisis en general del sector de la construcción y de la empresa IKONESTUDIO de Arquitectura describiendo los servicios que actualmente brinda la empresa.

El segundo capítulo permite analizar a la empresa a través de los factores internos y externos de su macro y microentorno, con lo cual se detectarán las oportunidades que deben aprovecharse a fin de minimizar y/o evitar las amenazas. Además, este análisis identificará las principales variables que determinarán las futuras estrategias y tácticas a ser adaptadas por la empresa.

En el desarrollo del capítulo III, se realizará el análisis de la problemática real que aqueja a la empresa IKONESTUDIO, así como todos los pasos que se debe seguir para realizar una investigación de mercado, una vez investigados los nichos de mercados

reales, se procederá a definir el mercado objetivo a donde apuntan los productos y servicios de IKONESTUDIO de arquitectura, así como el producto y/o servicio en el que quiere enfocar su plan de marketing, para definir las oportunidades reales.

En lo que corresponde al Plan de Marketing, su definición, pasos y objetivos, se lo detalla en el desarrollo del capítulo IV, donde se definen claramente las estrategias a implementar, así como los planes de acción a seguir en un tiempo y con un recurso determinado.

En el Capítulo V se elaboró un detalle completo del presupuesto general, considerando sus ingresos, egresos con y sin la aplicación del plan de marketing, para definir los beneficios en el estado de resultados para el próximo año y saber cuándo se puede llegar al punto de equilibrio.

## INTRODUCCIÓN

La construcción es uno de los principales indicadores de la evolución económica que se da en un país. El dinamismo de este sector revela la aceleración de la inversión y esta, a su vez, el crecimiento de la economía en general. En el Ecuador, en el tercer trimestre de 2011, la construcción (privada y pública) fue el sector que más contribuyó al crecimiento trimestral del PIB nacional en un 0.72% de un total del 1.7%.<sup>1</sup>

Este dato devela la importancia de la construcción en la economía del Ecuador, más aún cuando este sector genera encadenamientos auxiliares en ramas comerciales e industriales que influyen en los procesos de crecimiento y desarrollo del país.

En este contexto, existe una gran cantidad de competencia en el sector de la construcción, motivo por el cual la empresa IKONESTUDIO de Arquitectura requiere de un plan de marketing que le permita hacer frente a las actuales situaciones del mercado.

El Plan de Marketing ayudará a la empresa IKONESTUDIO de Arquitectura a establecer objetivos, metas y estrategias claras para poder hacer frente a la agresiva competencia que se ha generado en el sector; también le permitirá darse a conocer en el mercado, logrando así el crecimiento esperado, que generará réditos para sus colaboradores y accionistas.

---

<sup>1</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Boletín Cuentas Nacionales Tercer Trimestre de 2011

## CAPÍTULO I

### 1. ANTECEDENTES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN Y LA EMPRESA

#### 1.1 Sector de la construcción en el Ecuador

##### 1.1.1 Antecedentes

Las actividades industriales, comerciales y de servicios que se desarrollan en cada país tienen una importante participación en el mismo, puesto que determinan el desenvolvimiento de sus respectivas economías.

El sector de la construcción constituye uno de los sectores más dinámicos de la economía pues se liga directamente a la creación de infraestructura básica como carreteras viales, puertos, agua potable, hospitales, viviendas, edificaciones, reestructuraciones, remodelaciones, diseño y planificación urbanística, entre otros.

El sector de la construcción en el Ecuador ha experimentado un crecimiento sostenido a partir de la instauración del nuevo sistema monetario, constituyéndose como uno de los principales dinamizadores de la economía del país, pues es un importante generador de empleo y a su vez fomenta el desarrollo de otras industrias gracias a los encadenamientos productivos.

Asimismo, el Gobierno Nacional ha contribuido notablemente al fortalecimiento del sector de la construcción a través de la concesión de bonos para la vivienda o de programas que facilitan el acceso al crédito. En el caso de las pymes, se ha creado el Producepyme el cual es un programa de cofinanciamiento para apoyar y promover la competitividad de las diferentes cadenas y sectores productivos del país<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> MINISTERIO DE INDUSTRIA Y PRODUCTIVIDAD, folleto Producepyme.

### 1.1.2 Importancia

La construcción es uno de los principales indicadores de la evolución económica que se da en un país. El dinamismo de este sector revela la aceleración de la inversión y esta, a su vez, el crecimiento de la economía en general<sup>3</sup>.

Este sector tiene efectos multiplicadores que generan encadenamientos auxiliares en gran parte de ramas industriales y comerciales, desde la minería no metálica, carpintería, electricidad, plomería, transporte, hasta servicios y componentes electrónicos muy sofisticados.

La importancia de este sector en la economía, no se limita, además a sus efectos directos como la aportación al crecimiento de la producción y a la generación de empleo, sino que además incentiva la actividad y el empleo de muchos sectores productivos constituidos como proveedores del sector de la construcción. Con todo, el sector de la construcción ejerce una notable influencia sobre los ciclos económicos y desempeña un papel clave en los procesos de crecimiento y desarrollo.

En el segundo trimestre de 2011, el sector de la construcción representó el 10.93% de la actividad económica en el Ecuador.<sup>4</sup>

El elevado componente de trabajadores que demanda la actividad, los transforma en contribuyentes como productores y luego como consumidores, generando así una reactivación económica en toda la sociedad.

---

<sup>3</sup> ARBOLEDA, Gabriela, *Análisis económico de los factores que determinan el comportamiento de la construcción de la vivienda en el Ecuador y su impacto en el desarrollo del sector proyectado al año 2012*, Tesis Escuela Politécnica Nacional, Facultad de Ciencias, Quito, agosto de 2011

<sup>4</sup> Ministerio Coordinador de la Política Económica, <http://www.slideshare.net/KatiuskaKing/panorama-internacional-y-el-sector-de-la-construccion-en-el-ecuador-crisis-y-sector-de-la-construccion-11-de-octubre-2011>

### 1.1.3 Características

La construcción es uno de los sectores económicos que internamente tiene las siguientes características:

- Utiliza un alto porcentaje de recursos nacionales.
- Fomenta una mayor utilización del ahorro interno que se traduce en una creación de recursos financieros que, en definitiva, ha promovido el desarrollo económico debido a una mayor mano de obra empleada.
- Genera movimiento en otras industrias que están fuertemente relacionadas con la construcción.
- El volumen de negocio de la construcción presenta una gran ciclicidad, amplificando las oscilaciones del PIB. A su vez el sector de la construcción se destaca por presentar unos márgenes bajos, debidos a la alta competencia que existe. La combinación de ambos efectos resulta perjudicial para la estabilidad del sector. Los márgenes bajos provocan que las constructoras sean muy sensibles a su cifra de ventas y estas están muy influenciadas por la marcha de la economía. Así la construcción resulta un negocio muy cíclico, en que las épocas de crecimiento son muy importantes, pero las épocas de contracción tienen un impacto muy negativo sobre las constructoras.
- La elevada competencia se manifiesta en la guerra de precios que se lleva a cabo en los concursos de licitación, llevando en muchos casos al dumping<sup>5</sup>. Esto repercute sobre la subcontratación, ya que se opta por la oferta de menor coste, sin tener en cuenta criterios de fiabilidad, seguridad, solvencia, creatividad o exclusividad. Ello tiene repercusiones negativas sobre la siniestralidad y la calidad.
- Las elevadas cifras de ventas y la dilatación en los periodos de pago y cobro posibilitan la obtención de importantes beneficios financieros. El mecanismo de generación de beneficios mediante la gestión del dinero resulta especialmente

---

<sup>5</sup>Dumping es la práctica comercial que consiste en vender un bien a precios artificialmente bajos para desplazar a la Competencia y ampliar el control del mercado

importante en las constructoras. Se aprovecha la histórica dilatación de pagos en el sector para retener al máximo los flujos de fondos y obtener beneficios financieros. Estos resultados financieros mitigan el efecto negativo de los bajos márgenes sobre la rentabilidad.

- Las rentabilidades son moderadas. Pese a contar con márgenes inferiores al global de la industria, las constructoras generan gran cantidad de ventas por lo que se consigue mitigar el efecto de los márgenes estrechos. Sin embargo, las elevadas cifras de ventas respecto a los fondos propios repercuten sobre menores niveles de solvencia. Las bajas solvencias pueden ser peligrosas en un sector tan cíclico, pues reducen la capacidad de afrontar crisis.

- La gran dependencia de la cifra de ventas provoca un afán de crecimiento para garantizar una cartera de pedidos que garantice una rentabilidad suficiente de la constructora. Este efecto es especialmente perjudicial para el sector, pues este interés por crecer se traduce en una gran competencia. La elevada competencia presiona los precios a la baja, perjudicando a los márgenes. Este fenómeno se traduce en un círculo vicioso en que los márgenes bajos generan afán de crecimiento que aumenta la competencia y presiona los márgenes a la baja. Además, el efecto se ve agravado por la ciclicidad del sector, pues existen épocas de escasa contratación en que la situación resulta insostenible para muchas empresas.

- El afán de crecimiento se traduce en un mayor endeudamiento que el resto de sectores. Sin embargo, pese a tener que afrontar el pago de las obligaciones de más deuda, los resultados financieros son claramente superiores al resto de sectores debido a la comentada habilidad por generar ingresos financieros.

- La subcontratación es una práctica muy extendida, y tiene como objetivo flexibilizar los costes para una adecuación al ciclo económico menos traumática. Es decir, en épocas de elevada contratación se recurre a la externalización de gran número de actividades, (en muchos casos se subcontrata el 100 % de las actividades productivas de una obra). Esto permite que cuando la actividad se reduce sensiblemente, hecho que sucede pues ya se ha comentado la ciclicidad del sector, se reduzca también las actividades subcontratadas sin afectar al núcleo de la propia empresa. Es decir, la

subcontratación flexibiliza la empresa, pues transmite la presión del descenso de contratación a las empresas que realizan la subcontrata, obteniendo un colchón que amortigua el descenso de la actividad.

- Dicha subcontratación presiona los márgenes a la baja, pero no afecta sobre la rentabilidad. En las partidas subcontratadas, el margen de beneficio debe repartirse entre la empresa subcontratada y la subcontratista. No obstante, subcontratar reduce la necesidad de fondos propios.

- La elevada ciclicidad del sector ha abocado a las constructoras a una etapa de expansión, por tal de garantizar fuentes de ingresos recurrentes.

- El sector emplea a gran número de trabajadores con la consecuente importancia para el global de la economía. Presenta un escaso carácter innovador por lo que no se reduce la importancia de la mano de obra por la introducción de importantes mejoras técnicas.

- Las constructoras medianas suelen presentar ratios de rentabilidad más elevados. Son constructoras con un alto conocimiento de la actividad constructiva y frecuentemente son especialistas en alguna actividad concreta.

- El mayor endeudamiento guarda relación con márgenes más bajos, pero no tiene relación con la rentabilidad. Al estar más endeudado se debe afrontar mayor pago de intereses por deuda, sin embargo también se cuenta con menos fondos propios, por lo que la rentabilidad sobre fondos propios no es menor.

- Las medianas y pequeñas empresas pueden encontrar serios problemas en entornos económicos menos favorables debido a su gran dependencia del ciclo y a la ausencia de una estrategia clara que les dote de solvencia y estabilidad en la generación de ingresos.

- Las constructoras medianas son empresas poco diversificadas y forman un grupo heterogéneo. Sin embargo, coinciden en una política de reinversión de beneficios en la propia empresa y en una estabilidad accionarial, siendo muchas veces empresas de tradición familiar.

- Las Administraciones podrían mejorar la salud del sector reduciendo la volatilidad en la adjudicación de contratos con tal de reducir la elevada ciclicidad. Por otra parte, sobrepondrán los criterios técnicos y de fiabilidad de las empresas en las adjudicaciones mejoraría la calidad y siniestralidad, a la vez que reduciría la feroz competencia en precio con los consecuentes efectos sobre los márgenes y la ciclicidad.
- Precaución ante las actividades de edificación, si bien la burbuja inmobiliaria sigue sin desinflarse o estallar, resulta insostenible el mantenimiento de una actividad tan elevada durante mucho más tiempo. Resulta conveniente reducir los riesgos en promoción inmobiliaria y centrarse en la obra civil, diseño de interiores, remodelaciones, entre otros servicios arquitectónicos, ya que tiene garantizada un importante volumen

## 1.2 Empresa IKONESTUDIO de Arquitectura

### 1.2.1 Historia

IKONESTUDIO de Arquitectura Cía. Ltda. Es una empresa dedicada a la oferta de servicios de diseño arquitectónico y de interiores, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito.

Rubén Paredes y Miguel Chávez, socios fundadores de IKONESTUDIO de Arquitectura, iniciaron su profesión cuando cursaban sus últimos años en la Facultad de Arquitectura de la Universidad Central del Ecuador. Debido a su alto desempeño académico, varios de sus conocidos los buscaron para que realicen diseños arquitectónicos y brinden apoyo en la elaboración de algunos proyectos. Gracias a estos trabajos que realizaron en conjunto, se dieron cuenta que compartían la misma filosofía y alimentaron su visión para crear su propia empresa.

Inicialmente el trabajo lo realizaban de manera independiente desde sus domicilios. Se ponían en contacto con otros arquitectos para que solicitar el apoyo necesario y mantenían reuniones esporádicas para supervisar el avance de los proyectos.

Conforme transcurrió el tiempo, adquirieron mayor experiencia profesional y surgió la necesidad de conformar un equipo de trabajo más diverso y consolidado, con el fin de cubrir proyectos de mayor envergadura; mientras tanto, cada uno de los socios buscaba clientes para seguir trabajando.

Pese a contar con cuatro años de experiencia, IKONESTUDIO de Arquitectura es considerada una empresa joven, por lo cual requiere posicionarse en el dinámico sector de la arquitectura y construcción. Durante estos años, la empresa ha adquirido vasta experiencia especialmente en el diseño arquitectónico, ejecutando con gran éxito los proyectos realizados; sin embargo, estos no han sido difundidos, lo cual ha limitado su accionar a clientes habituales o referidos.

En el tiempo en que la empresa ha prestado sus servicios, se ha identificado nichos de mercado que aún no han sido explotados por IKONESTUDIO como por ejemplo el área de diseño arquitectónico, el cual ha permitido demostrarla capacidad creativa de la empresa y, a través de estos trabajos, incursionar en la construcción de mobiliarios e inmobiliarios. Adicionalmente, por la capacidad profesional de sus integrantes, IKONESTUDIO puede prestar los servicios de diseño urbanístico y planificación urbana, con los cuales la empresa brindaría un servicio integral a sus clientes.

Por lo expuesto, se ha generado la explícita necesidad de darse a conocer en el mercado como una empresa que brinda servicios de diseño arquitectónico que tiene la capacidad de satisfacer los requerimientos puntuales de los clientes ya que cuenta con profesionales altamente calificados en la rama arquitectónica.

### 1.2.2 Misión

Ser reconocida en el mercado como una empresa comprometida con la ciudad, la sociedad y la estética urbana. Tomamos el desafío de hacer realidad ideas innovadoras que conduzca a la realización de proyectos transformadores y únicos.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Expedientes de IKONESTUDIO de Arquitectura

### 1.2.3 Visión

Lograr ser una empresa sólida, fuerte y comprometida con la ciudad abarcando varios procesos y partes de diseño dentro de la construcción, arquitectura y urbanismo enfocándose en realizar diseños personalizados y únicos y generando así valor agregado.<sup>7</sup>

### 1.2.4 Principios empresariales



El nombre IKONE, que en español significa ICONO, fue elegido debido a que sintetiza lo que la empresa ofrece, básicamente designar a las acciones imágenes gráficas con el fin de plasmar las ideas que se quiere expresar.

Por el momento no tienen un slogan definido, pero tienen una filosofía marcada:

*La arquitectura debe ser el resultado de un proceso dialéctico entre la sociedad, la naturaleza, la historia y el arquitecto, para que el producto sea una arquitectura atemporal, auténtica, que nazca del conocimiento profundo de las realidades donde se genera.*

*Creemos en la arquitectura como manifestación concreta y tangible de los acontecimientos humanos, de los sentimientos del hombre y de su percepción del entorno y del espacio, comprometida con la sociedad y los valores culturales; entendiendo la memoria del pasado sin perder de vista el futuro, para generar sentido de pertenencia e identidad.*<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Expedientes de IKONESTUDIO de Arquitectura

<sup>8</sup> Archivo de actas de IKONESTUDIO DE ARQUITECTURA

### 1.2.5 Organigrama estructural de IKONESTUDIO de Arquitectura

**Gráfico No. 1 Organigrama IKONESTUDIO de Arquitectura**



Fuente: Registros de IKONESTUDIO de Arquitectura  
Realizado por: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

### 1.2.6 Productos y servicios

Antes de dar a conocer los productos y servicios de la empresa, es necesario entender el concepto de cada uno de estos términos. Se define producto a todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad; mientras que un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas. Es el equivalente no material de un bien.

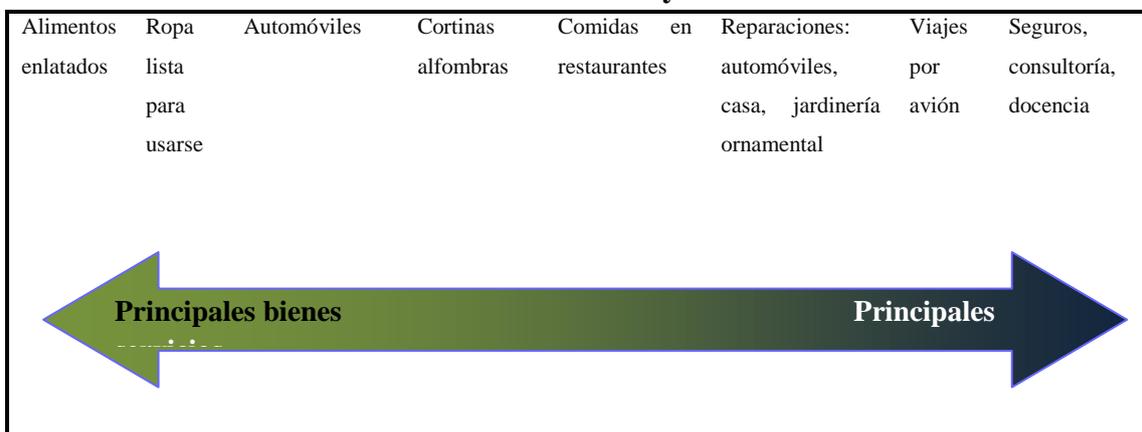
“Los servicios son actividades identificables e intangibles que constituyen el objeto principal de una transacción cuyo fin es satisfacer las necesidades o deseos del cliente”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> STANTON, William, y otros, *Fundamentos de Marketing*, Undécima Edición, Mc. Graw-Hill, México, 2000, p.576

Sin embargo, tal vez convenga concebir al producto como una mezcla de bienes y servicios situados sobre un continuo que va desde los que son netamente servicios a los que son netamente bienes, como se indican en la siguiente figura:

**Gráfico No. 2 Bienes y servicios**



Fuente: Fundamentos de Marketing, Continuo de bienes y servicios, 2000

Autor: Stanton William y otros.

Elaborado por: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Es así como se puede llegar a la conclusión que un producto es todo objeto que se puede ofrecer en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Por lo tanto, un producto puede ser entonces un servicio que se presta, una idea que se requiere vender, una persona, un lugar. El público compra mucho más que una simple serie de atributos físicos cuando adquiere un producto; está comprando la satisfacción de sus necesidades en forma de los beneficios que espera recibir del producto.

#### 1.2.6.1 Descripción del producto-servicio que ofrece la empresa

Todos los diseños que IKONESTUDIO realiza son únicos debido a que estos son pensados y llevados a cabo tomando en cuenta los intereses y necesidades individuales de cada cliente; adicionalmente, se considera el bienestar social, el medio ambiente, su funcionalidad y sin dejar de ser estéticamente atractivos.

### 1.2.6.1.1 Diseño arquitectónico

Se define como diseño arquitectónico a la disciplina que tiene por objeto generar propuestas e ideas para la creación y realización de espacios físicos enmarcado dentro de la arquitectura<sup>10</sup>.

Mediante el diseño arquitectónico se planifica lo que será finalmente el edificio, la oficina, tanto en su aspecto interior como exterior, construido con todos los detalles, imagen de estética, sus sistemas estructurales y todos los demás sistemas que componen la obra.

IKONESTUDIO de Arquitectura tiene interiorizado que el diseño arquitectónico debe ser apropiado, emplear la tecnología en los sistemas estructurales, buscar la eficiencia y la productividad y permitir la accesibilidad a todos los segmentos sociales.

Las etapas aplicadas en el diseño arquitectónico son:

- El programa de diseño arquitectónico: Se trata de una lista que identifica los componentes del sistema y sus requerimientos particulares.
- Diseño arquitectónico básico: Es el proceso donde se traduce a formas útiles de todo lo estipulado en el programa de diseño arquitectónico.
- Hipótesis de diseño: Es una aproximación conceptual al objeto que se diseñará, puede ser modificado posteriormente. Se considera como aspectos relevantes el contexto arquitectónico, los criterios estructurales, el presupuesto, la función, la forma, y también puede tomarse la moda.
- Zonificación: Es el ordenamiento de los elementos del diseño, que se establecieron previamente en el programa de diseño, de forma lógica y funcional.

---

<sup>10</sup> ARQUIGRAFICO, [www.arquigrafico.com/el-diseno-arquitectonico-definicion-y-etapas](http://www.arquigrafico.com/el-diseno-arquitectonico-definicion-y-etapas)

- El proyecto arquitectónico es el fin del proceso de diseño arquitectónico y es el conjunto de planos, dibujos, esquemas y textos explicativos, empleados para plasmar el diseño arquitectónico de una edificación.

Se busca que los espacios destinados a diversas actividades respondan a las necesidades de las personas, con el manejo compositivo de volúmenes y formas. El diseño arquitectónico tanto exterior e interior de viviendas, oficinas y locales comerciales, edificios hace un análisis de dimensiones, considerando siempre las necesidades y expectativas del cliente, así como los recursos económicos disponibles para cada proyecto.

IKONESTUDIO se encarga de todo el proyecto en general, desde el análisis de la situación del terreno, las dimensiones, características topográficas, orientación cardinal, los servicios (energía eléctrica, agua, drenajes, la vista). Luego de solucionar los aspectos anteriores, se valoran las necesidades edilicias<sup>11</sup>: superficie construida, altura de pisos o plantas, relaciones entre los espacios, los usos, etc. (esto es el programa arquitectónico). Otro elemento a tener en cuenta es el presupuesto disponible para la construcción, es determinante para el diseño arquitectónico.

#### 1.2.6.1.2 Diseño urbanístico

Se aborda la problemática urbana analizando su ordenamiento y los factores que inciden en el territorio y la estructura edificada de manera interdisciplinaria, tomando en cuenta la importancia del soporte físico en las actividades sociales para el desarrollo de la ciudad.

#### 1.2.6.1.3 Planificación urbana

Compete desde la identificación de las necesidades colectivas de una comunidad, identificación de cómo se utilizan los espacios públicos comunitarios, búsqueda de mejoramiento de los espacios públicos, análisis de la estructura urbana (cómo los

---

<sup>11</sup> EDILICIA: Perteneciente o relativo a las obras o actividades de carácter municipal, especialmente las relacionadas con la edificación

lugares se posicionan juntos y cómo las partes se interrelacionan unas con otras), tipología (forma de los espacios, morfología según su uso e intensidad de uso), accesibilidad (proveer una opción fácil y segura para moverse entre los espacios), legibilidad (ayudar a los usuarios encontrar su camino y moverse entre los espacios), animación (diseñar espacios para simular actividad pública), mezcla de usos complementarios (locación de actividades que permiten interacción constructiva entre ellas), caracterización y significación (reconocer y valorar las diferencias entre un espacio y otro) y maquetación.

#### 1.2.6.1.4 Asesorías y consultorías

Las consultorías tanto urbanas como arquitectónicas en general que brinda IKONESTUDIO comprenden el análisis y estudio del sector, barrio, ciudad, edificación, área en la que se va a intervenir. Una vez levantada toda la información requerida se continúa con la fase propositiva, aquí con el análisis se determina las vulnerabilidades y potencialidades del área de estudio, y se arma la propuesta, en la que se entrega a los clientes, los diseños, planos o maquetas donde se puede plasmar la idea generada.

La mayor parte de consultorías que IKONESTUDIO ha realizado se enfocan en la recuperación de espacios públicos, proyectos ecológicos y diseños de interiores.

#### 1.2.6.1.5 Diseño de mobiliario e instalaciones

Como complemento de la arquitectura, se realizan propuestas del mobiliario en edificaciones, departamentos o casas en los cuales se crean espacios adecuados y confortables que satisfacen las necesidades de los clientes, donde la arquitectura se complementa con el mobiliario, la luz, el color y las texturas; para lo cual se contratan los servicios de constructores, inmobiliarias para realizar los proyectos.

#### 1.2.6.1.6 Producción

Una vez seleccionado el diseño, acorde a los gustos y necesidades del cliente, IKONESTUDIO propone los materiales idóneos para la realización del mobiliario; para ello, se apoya en su filosofía ecológica y contacta a sus proveedores para la producción del bien acordado en el caso de requerirlo.

#### 1.2.6.1.7 Construcción

Una vez aprobados los diseños arquitectónicos o urbanísticos por parte de los clientes, IKONESTUDIO se encarga de principio a fin de los proyectos iniciando con los trámites legales para la obtención de los permisos requeridos por las autoridades de control.

Posterior, lidera y coordina todo el proceso de construcción hasta entregar al cliente la obra finalizada.

## CAPITULO II

### 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

El propósito de realizar un análisis situacional es crear una lista definida de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que podrían evitarse. Su objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Es decir este análisis pretende determinar las variables clave que ofrecen respuestas factibles, para que la empresa logre ser ofensiva y defensiva mediante la formulación de estrategias.

#### 2.1. Análisis de los factores externos del macroentorno

El macroentorno son los factores que afectan a todas las organizaciones y que influyen en los tipos de productos y/o servicios que se comercializan. Dichos factores no se pueden controlar, pero si son positivos se los puede aprovechar y si son negativos se los puede aplacar.

Freund<sup>12</sup>, hace hincapié que los factores externos clave deben ser:

1. Importantes para lograr objetivos anuales y de largo plazo
2. Mesurables
3. Aplicables a todas las empresas competidoras
4. Jerárquicos, en el sentido de que algunos atañen a toda la empresa y otros se enfocarán más en áreas funcionales o divisiones.

---

<sup>12</sup> DAVID, Fred R, *Conceptos de Administración Estratégica*, Décimo primera edición, Pearson Prentice Hall, Naucalpan de Juárez- México, 2008, p.84. Tomado de FREUND, York, *Critical Success Factors*, Planning Review 16, Num.4, julio - agosto de 1988, p.20

### 2.1.1 Factor Político – legal

La Constitución del Ecuador, en su artículo 30 dispone que “...toda persona tiene derecho a un hábitat seguro y saludable, a una vivienda adecuada y digna con independencia de su situación social y económica<sup>13</sup>”; asimismo, mediante el artículo 375 de la citada Constitución, se establece como obligaciones del Estado el “garantizar el acceso al hábitat y a la vivienda digna; elaborar, implementar y evaluar políticas, planes y programas de hábitat y de acceso universal a la vivienda, partiendo de los principios de universalidad, equidad, interculturalidad, con enfoque en la gestión de riesgo”.

En este contexto, el Gobierno ecuatoriano, por intermedio del Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda- MIDUVI, ha impulsado en los últimos años un cambio estructural en la política habitacional que se sustenta en la participación activa del sector privado, a quien le corresponde la oferta de vivienda y el Estado interviene como rector del sector y facilitador del acceso a vivienda a las familias de menores recursos mediante la entrega de subsidios directos<sup>14</sup>.

De igual manera, según la disposición constitucional contenida en el Art. 280, el Plan Nacional de Desarrollo, hoy denominado Plan Nacional para el Buen Vivir- PNBV, es el “instrumento al que se sujetarán las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del Estado; y la inversión y la asignación de los recursos públicos; y coordinará las competencias exclusivas entre el Estado central y los gobiernos autónomos descentralizados. Su observancia será de carácter obligatorio para el sector público e indicativo para los demás sectores”.

Se contempla dentro del Objetivo 3 del PNBV 2009- 2013: “Mejorar la calidad de vida de la población”, la política 3.6. “Garantizar vivienda y hábitat dignos, seguros y saludables, con equidad, sustentabilidad y eficiencia”<sup>15</sup>, con lo cual se pretende que la población alcance un mejor nivel de vida. Por ello, se ha establecido como metas a nivel país, las siguientes:

---

<sup>13</sup> CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, año 2008

<sup>14</sup> DECRETO No. 821, Presidencia de la República del Ecuador, 14 de julio de 2011

<sup>15</sup> PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR 2009-2013, <http://plan.senplades.gob.ec/politicas-y-estrategias3>

“3.6.1. Disminuir en un 33% el porcentaje de hogares que vive en hacinamiento al 2013.

3.6.2. Alcanzar el 80% de las viviendas con accesos a servicio de saneamiento al 2013.

3.6.3. Disminuir a 35% el porcentaje de hogares que habitan en viviendas con características físicas inadecuadas al 2013.

3.6.4. Disminuir a 60% el porcentaje de viviendas con déficit habitacional cualitativo al 2013”

Las políticas habitacionales son un factor que modifica principalmente el lineamiento de la construcción de vivienda definido por el sector público. Aunque las políticas cambian de gobierno a gobierno, a través de la Constitución y por intermedio de la planificación plasmada en el PNBV se pretende que las acciones que se realicen en el país se enmarque en objetivos a largo plazo que garanticen el buen vivir de los ecuatorianos.

Desde hace poco más de una década, la política de vivienda en el Ecuador ha estado direccionada a apoyar al Sistema de Incentivos para la Vivienda - SIV. Este sistema fue implementado y puesto en marcha en el año 1998 con el objetivo principal de aumentar el porcentaje de hogares con vivienda propia. El programa actúa como un subsidio a la demanda de viviendas. Este subsidio consiste en un bono único entregado a los hogares seleccionados según las estipulaciones y características del plan. Además, este bono puede ser complementado con ahorros y créditos con la finalidad de financiar la construcción de una nueva vivienda o para la mejora de la vivienda actual.

**Tabla No. 1 Ámbitos de intervención del bono de la vivienda<sup>16</sup>**

<b>Tipo de intervención</b>	<b>Valor del bono</b>	<b>Valor total de la vivienda</b>	<b>Aporte Beneficiario</b>
Adquisición de vivienda nueva	USUS\$5.000,00	Hasta USUS\$20.000	10% del valor total de la vivienda (5% crédito o ahorro; 5% ahorro o ahorro programado)
Construcción en terreno propio	Hasta USUS\$5.000,00	Hasta USUS\$20.000 incluido el valor del terreno	10% del valor de la vivienda

<sup>16</sup> MIDUVI- Acuerdo Ministerial No. 0009, *Expedir Normas de Procedimiento aplicables al Sistema de Incentivos para Vivienda Urbana*, Art. 1, 03 de marzo de 2010

<b>Tipo de intervención</b>	<b>Valor del bono</b>	<b>Valor total de la vivienda</b>	<b>Aporte Beneficiario</b>
Para mejoramiento	Hasta USUS\$1.500,00	Hasta USUS\$20.000, incluido el valor del terreno, vivienda existente y mejoramiento	10% del valor del bono

Fuente: Decreto 821 de la Presidencia de la República del Ecuador

Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

De igual manera, el Gobierno nacional ha impulsado la creación del Bono de Emergencia<sup>17</sup>, el cual es un subsidio único y directo, con carácter no reembolsable, que otorgará el Estado ecuatoriano, a través del MIDUVI, a las personas consideradas como damnificados por las emergencias generadas por la naturaleza o la extrema necesidad y pobreza.

Se creó también el Bono para la Persona Migrante, el cual también es un subsidio único y directo, con carácter no reembolsable, que otorgará el Estado ecuatoriano a los migrantes y sus familiares, previo al cumplimiento de requisitos establecidos en el reglamento que se emita para el efecto.

Finalmente, se creó el Bono de Vivienda para Mejoramiento de Inmuebles Patrimoniales el cual está destinado única y exclusivamente a la conservación del patrimonio arquitectónico a fin de mejorar las condiciones en las que habitan los ecuatorianos a nivel nacional. Los bonos anteriormente indicados se otorgan por un valor desde US\$1.500,00 hasta US\$5.000,00.

Por otro lado, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social- IESS, el cual actualmente tiene registrados 2.275,320 afiliados a nivel nacional<sup>18</sup>, ha otorgado préstamos hipotecarios, a través del Banco del IESS, cuyo valor desembolsado asciende a US\$1.237.208.799,96 al 29 de enero de 2012<sup>19</sup>, lo cual evidencia un alza, puesto que al

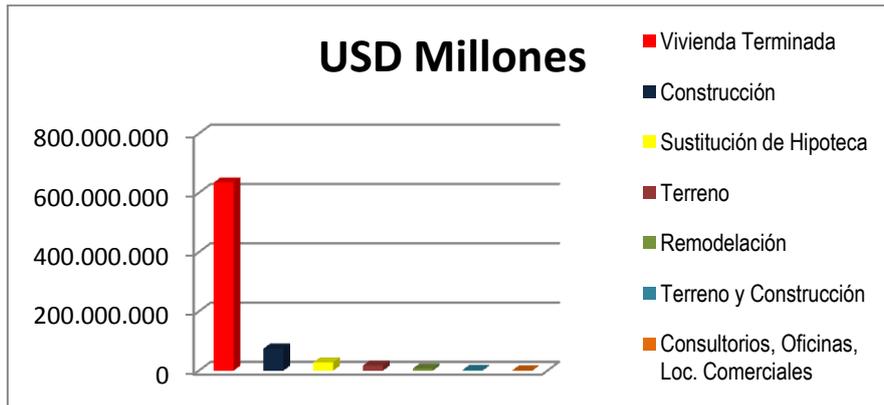
<sup>17</sup> DECRETO No. 821, Presidencia de la República del Ecuador, 14 de julio de 2011

<sup>18</sup> IESS, <http://www.iess.gob.ec/estadisticas/historia.html>

<sup>19</sup> IESS, <http://www.iess.gob.ec/estadisticas/ph.html>

2010 se otorgaron US\$766.414.013,00, acorde a lo indicado por el Ministerio de Finanzas en su rendición de cuentas realizado en el año 2011.

**Gráfico No. 3 -Tipos de crédito otorgados por el BIESS al 2010**

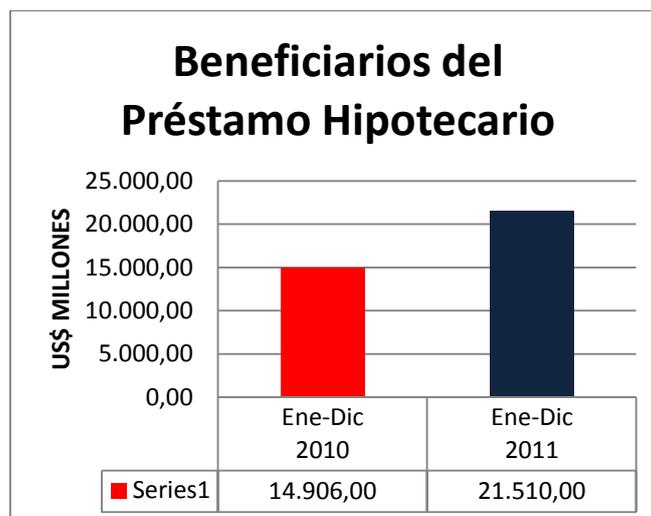


Fuente: Ministerio de Finanzas, rendición de cuentas

Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Adicionalmente, se evidencia un crecimiento en los beneficiarios de los créditos hipotecarios, que se elevó de US\$14.906,00 a US\$21.510,00.

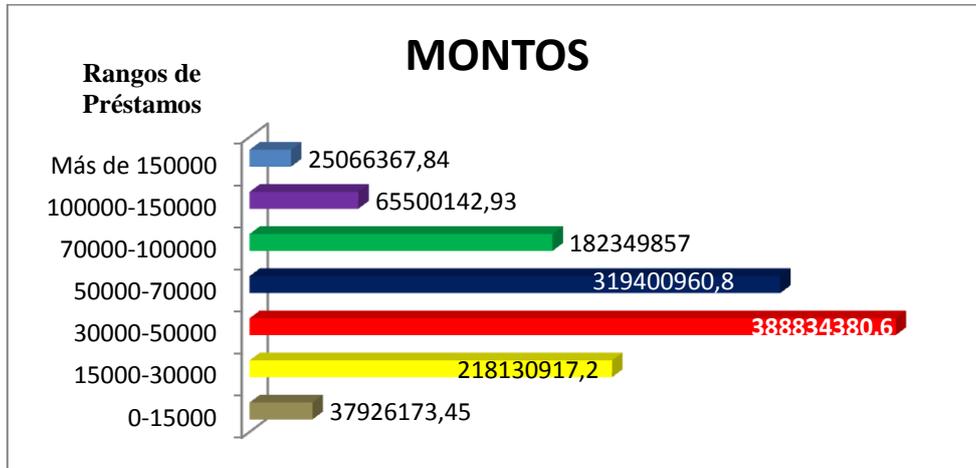
**Gráfico No. 4 - Número de beneficiarios del préstamo hipotecario**



Fuente: Ministerio de Finanzas, Rendición de Cuentas 2011

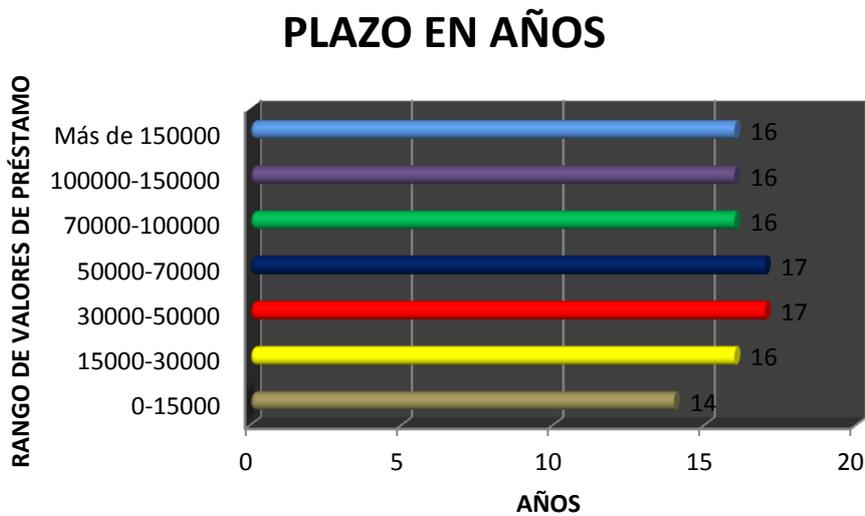
Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

**Gráfico No. 5 Valores otorgados por el BIESS por préstamos hipotecarios al 29 de enero de 2012**



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social  
Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

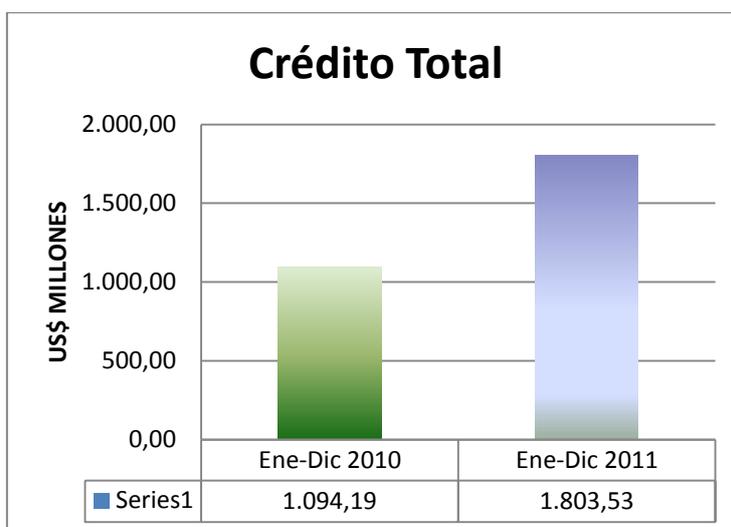
**Gráfico No. 6 Plazo otorgado por préstamos hipotecarios al 29 de enero de 2012**



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social  
Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

El crecimiento en la colocación de crédito total a nivel nacional aumentó en un 64,8%.

**Gráfico No.7 Crédito total**



Fuente: Ministerio de Finanzas, Rendición de Cuentas 2011  
Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Con el actual déficit habitacional que a nivel nacional bordea el millón de unidades<sup>20</sup>, de las cuales más de seiscientas mil corresponde a familias ubicadas en los quintiles 1,2 y 3 de pobreza, el Gobierno insta a los promotores inmobiliarios y constructores del país a participar en la búsqueda de alternativas de vivienda de interés social, generando un desarrollo urbano sustentable.

Actualmente el en país se ha aprobado la Ley de Hipotecas cuyo proyecto tiene como fin evitar que la banca pueda cobrar la deuda hipotecaria con otros bienes y que solo el bien hipotecado sea la garantía; además, el crédito adquirido no debe exceder las 500 remuneraciones básicas unificadas<sup>21</sup>.

En vista de que el actual Gobierno está impulsando el sector de la construcción a través de leyes y políticas gubernamentales que permiten que más personas tengan acceso a la vivienda y, al mismo tiempo, incentivan a los constructores a ofertar productos de calidad con enfoque social, este factor se convierte en una oportunidad para IKONESTUDIO.

<sup>20</sup> MIDUVI, [http://www.miduvi.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=645:miduvi-plantea-alternativas-para-volver-atractivo-el-mercado-de-vivienda-de-interes-social&catid=18&Itemid=138](http://www.miduvi.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=645:miduvi-plantea-alternativas-para-volver-atractivo-el-mercado-de-vivienda-de-interes-social&catid=18&Itemid=138)

<sup>21</sup> NEGOCIOS.COM, <http://www.intereconomia.com/noticias-negocios/inversion/correa-presenta-proyecto-ley-sobre-hipotecas-para-evitar-ejemplo-espana->

## 2.1.2 Factores económicos

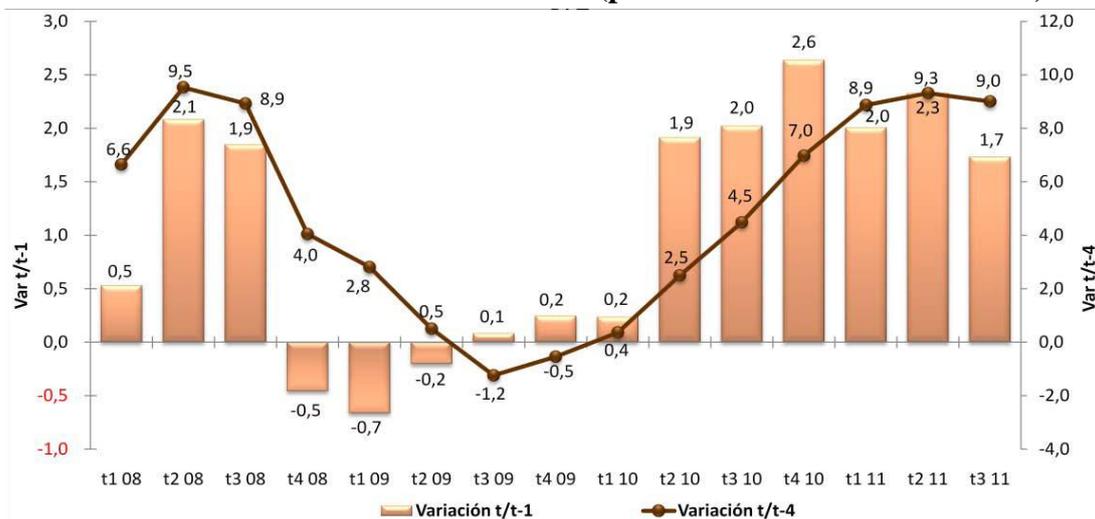
Los factores económicos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia. Afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.

Al tercer trimestre de 2011, se verifica un constante nivel de crecimiento de la economía ecuatoriana, entre otras razones por la tendencia sostenida de la inversión en obra pública y de la privada en el sector de la construcción.

### 2.1.2.1 Producto Interno Bruto – PIB<sup>22</sup>

Es un indicador de la actividad productiva de un país realizada en el ámbito del territorio económico, en un periodo determinado. Al tercer trimestre de 2011, el PIB de la economía ecuatoriana creció en 1,7% respecto al segundo trimestre de 2011 (t/t-1) y en 9% en relación al tercer trimestre de 2010 (variación inter-anual, t/t-4), en valores constantes.

**Gráfico No. 8 - Producto Interno Bruto-PIB (precios constantes de 2000 t/t-1) CVE**

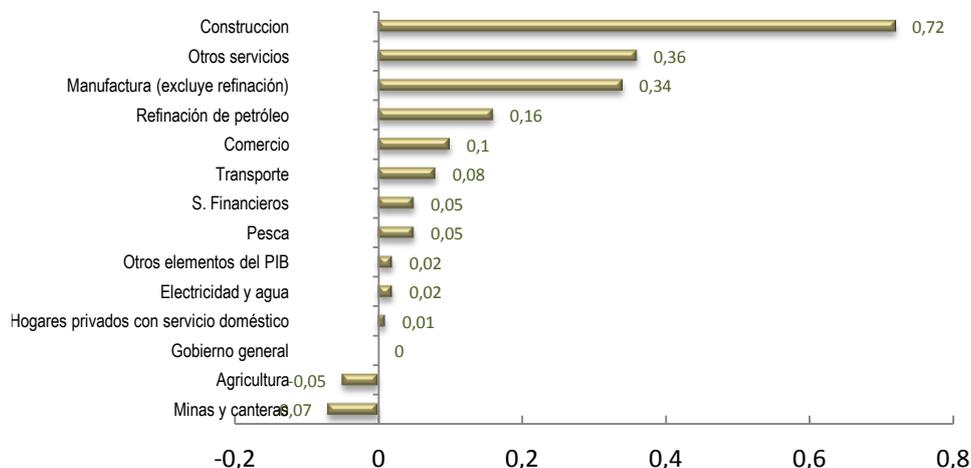


Fuente: Cuentas Nacionales al Tercer Trimestre de 2011  
Elaboración: Banco Central del Ecuador

El sector de la construcción aportó al crecimiento trimestral del PIB nacional en un 0,72% de un total del 1,7%.

<sup>22</sup> BCE, Cuentas Nacionales Tercer Trimestre de 2011, p.2

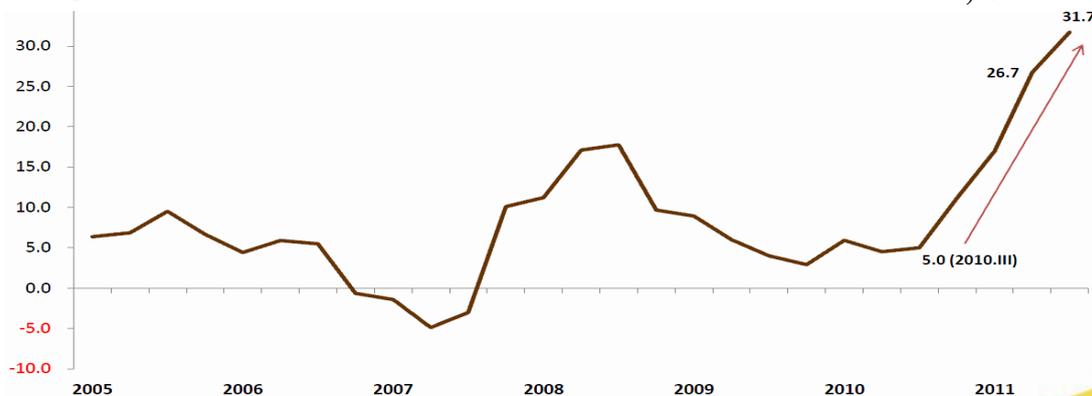
### Gráfico No. 9 -Contribución de las industrias a la variación trimestral del PIB



Fuente: Cuentas al Tercer Trimestre de 2011  
 Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

La actividad del sector de la construcción (privada y pública) presentó un incremento de 31,7% en relación al tercer trimestre de 2010. Esta evolución se originó, entre otras causas, por la continuación y nuevos proyectos de infraestructura eléctrica civil ejecutados por el Estado y el aumento de programas inmobiliarios privados y públicos (aumentó en 6,7% la participación de la construcción de vivienda en el total de la construcción).

### Gráfico No. 10 - Industria de la construcción variaciones del VAB, t/t-4



Fuente: Cuentas al Tercer Trimestre de 2011  
 Elaboración: Banco Central del Ecuador

Es importante señalar, que la recuperación del sector de la construcción en el año 2010, es atribuida principalmente al crédito que ha fluido desde el IESS y del sistema financiero (principalmente de los bancos).

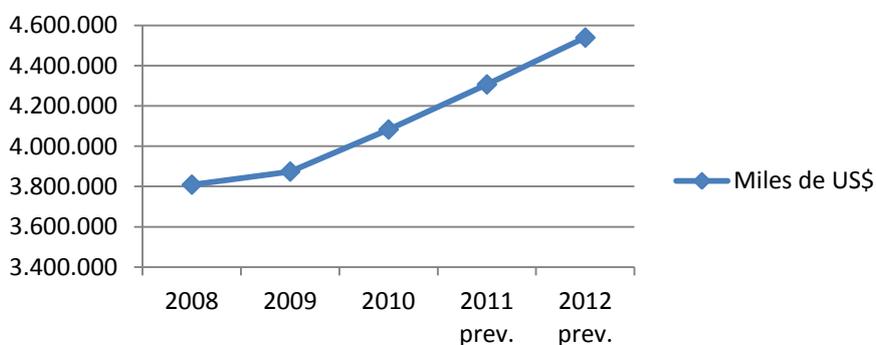
El crecimiento del sector de la construcción es visible también en las nuevas empresas dedicadas a este negocio que cada año ingresan al mercado. Por esto, es importante considerar la creciente demanda de mano de obra del sector y de las actividades que puedan estar relacionadas. El siguiente cuadro muestra la evolución del PIB de construcción durante el quinquenio 2006-2010:

**Tabla No. 2 Producto Interno Bruto por clase de actividad (miles dólares 2000)**

Periodo	Construcción
2006	1.863.590
2007	1.865.553
2008	2.123.901
2009	2.238.027
2010	2.338.291

Fuente: Banco Central  
Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

**Gráfico No. 11- Producto Interno Bruto construcción**



Fuente: Banco Central  
Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

La contribución que realiza el sector de la construcción al incremento del PIB, evidencia la oportunidad para las empresas inmersas en este sector, puesto que esto permitirá mayor circulación de dinero e incremento de bienes y capitales, permitiendo una mayor demanda de productos por parte de los consumidores.

### 2.1.2.2 Inflación

Se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. Es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana. La inflación vivienda en el Ecuador se la calcula del rubro de alquiler de la vivienda.

La tasa de inflación anual en mayo 2011 fue de 4.23%, superior en 0.99 puntos porcentuales a aquella registrada en el mismo mes del 2010; mientras que la inflación mensual se ubicó en 0.35%.<sup>23</sup>

En el siguiente cuadro se compara la tasa de crecimiento de la inflación y el crecimiento de la construcción de la vivienda<sup>24</sup>, con la finalidad de conocer el comportamiento de esta variable y su influencia en la construcción de la vivienda:

**Tabla No. 3 - Evolución crecimiento tasa de inflación –crecimiento permisos de construcción de vivienda (porcentajes) 1996-2007**

<b>Años</b>	<b>Tasa de inflación</b>	<b>Crecimiento permisos construcción vivienda</b>	<b>Crecimiento tasa de inflación</b>
1996	24,36	-0,14	0,06

<sup>23</sup> MINISTERIO COORDINADOR DE LA POLÍTICA ECONÓMICA, Informe de Coyuntura No. 7, junio de 2011

<sup>24</sup> Se lo calcula a través de los permisos de construcción para la vivienda

<b>Años</b>	<b>Tasa de inflación</b>	<b>Crecimiento permisos construcción vivienda</b>	<b>Crecimiento tasa de inflación</b>
1997	30,66	0,28	0,26
1998	35,78	0,12	0,17
1999	51,96	-0,05	0,45
2000	95,51	0,15	0,84
2001	40,26	-0,01	-0,58
2002	12,55	-0,01	-0,69
2003	7,95	0,00	-0,37
2004	2,75	0,04	-0,65
2005	2,12	0,08	-0,23
2006	3,30	0,10	0,56
2007	2,28	0,18	-0,31

Fuente: IDIS, Boletín Financiero América Latina  
 Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

A partir del 2007 se observa una tendencia a la baja de la inflación, lo que demuestra que los precios no presentan alzas significativas, lo cual representa una oportunidad para IKONESTUDIO porque el poder adquisitivo del ingreso familiar ha crecido.

#### 2.1.2.3. Índice de precios de la construcción –IPCO

Es una ponderación individual por el precio de cada uno de los materiales para compararlo con el Índice de Precios al Consumidor. Para la industria de la construcción,

los materiales utilizados se dividen en grupos de importancia, los cuales son elegidos bajo los siguientes criterios:

- Naturaleza y denominaciones
- Posibilidad de elaboración del Índice en los diferentes niveles de agrupación
- Comparabilidad internacional con fines estadísticos

**Tabla No. 4 Clasificación de materiales de construcción por su importancia**

Descripción	Materiales
Componentes principales utilizados en la edificación de soluciones habitacionales de cualquier clase	Acero, hormigón y cemento
Componentes no principales son aquellos en los que el material y su utilización puede variar dependiendo del tipo de construcción	Madera, Planchas para cubierta, Adobe, ladrillo, piedra, etc.
Ubicación donde se realice la edificación (urbana o rural)	Urbana: principales y no principales; Rural: no principales

Fuente: INEC, Encuestas edificaciones de construcciones  
Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

#### 2.1.2.4. Precios de materiales de construcción<sup>25</sup>

Un parámetro más preciso para evaluar la situación del sector es la variabilidad que tiene los precios de los materiales de construcción. A continuación se muestra en el cuadro las variaciones de los precios de los principales materiales:

<sup>25</sup> PACIFIC CREDIT RATING, Informe Sectorial, Ecuador: Sector Construcción, julio 2011

**Tabla No. 5 Índices de precios de materiales, equipo y maquinaria de la construcción dólares (base abril/12 2000 = 100)**

Denominación	Índices		Variación % anual
	Mar-11	Mar-12	
Acero en barra	295.84	313.24	5.88%
Cemento portland tipo I	148,85	156.29	5.00%
Instalaciones eléctricas (vivienda)	214.58	218.10	1.64%
Hormigón premezclado	185.50	196.19	5.76%
Betún de petróleo (asfalto)	746,2		0,00%
Grifería y similares	217.62	263.10	20.9%
Instalaciones sanitarias (vivienda)	200.71	213.55	6.10%
Emulsiones asfálticas	200,71	200,71	0,00%
Equipo y maquinaria de construcción	126.72	132.38	4.47%

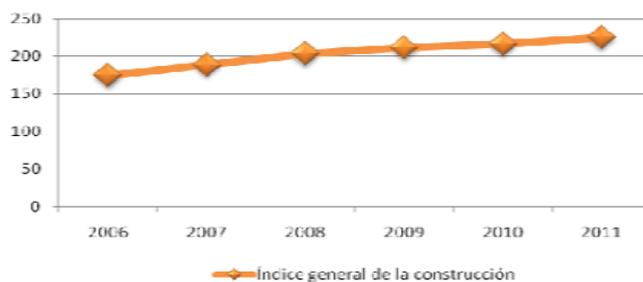
Fuente: INEC

Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Los precios de los materiales de construcción han revelado un comportamiento creciente en el periodo de análisis, especialmente el acero en barra, que evidenció un incremento de 5,88%. Otros incrementos importantes se dieron en los precios de las instalaciones sanitarias que se expandieron en 6,10% y la grifería en 20,9%.

El índice general de precios de la construcción, que mide mensualmente la evolución de los precios (a nivel de productor o importador) de los materiales, equipo y maquinaria de la construcción, ha revelado un comportamiento creciente en los últimos años, tal como puede apreciarse en el Gráfico.

**Gráfico No. 12 - Índice general de precios de la construcción**



Fuente: INEC

Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Como consecuencia del aumento del precio de los materiales de construcción, el precio del metro cuadrado de las viviendas para estratos sociales populares registró un mayor aumento con relación a las viviendas para estratos medios y altos.

En este segmento, el aumento del valor de metro cuadrado también se dio porque la demanda de vivienda aumentó como efecto de la reactivación de las líneas de crédito del BIESS, y del bono de la vivienda del Ministerio de Urbanismo y Vivienda, MIDUVI. Aquí, el precio final de las casas se mueve en un rango de US\$35.000,00 a US\$60.000,00.

Para la edificación de viviendas unifamiliares al interior de urbanizaciones, el m<sup>2</sup> varía con relación a la calidad de los materiales, acabados y a los servicios adicionales que se ofrecen. Ella coincide en que la restricción a las importaciones y el aumento de aranceles a los materiales importados que afecta al sector. Los precios finales de las casas para este sector oscilan entre US\$120.000 y US\$200.000.

Algunos de los materiales que más subieron son los porcelanatos, materiales para revestimientos, grifería y otras instalaciones.

Los anuncios de programas habitacionales realizados por parte de Gobierno Nacional, la inversión para cubrir el déficit habitacional, y los préstamos hipotecarios realizados por el BIESS y la banca privada, lograrán incentivar el sector de la construcción en el año 2012. Se espera además, que esto contribuya a mantener el dinamismo de la economía,

a través del incremento del empleo relacionado directa e indirectamente con esta actividad.

Por ello, el mercado inmobiliario se ve dinamizado, lo cual constituye en una oportunidad para IKONESTUDIO.

#### 2.1.2.5. Importación de materiales para la construcción

En una economía pequeña y abierta como la ecuatoriana, muchos de los insumos requeridos deben ser importados. El aumento de la demanda ha provocado a su vez un incremento significativo de las importaciones. En el siguiente cuadro se puede observar la variación de importaciones de materias primas dirigidas para la construcción:

**Tabla No. 6 Importaciones en toneladas métricas y valor US\$ FOB**

IMPORTACIÓN	2009				2010				VAR. 2009-2010		
	Vol.	Valor US\$ FOB	Valor Unit.	Part. % total	Vol.	Valor US\$ FOB	Valor Unit.	Part. % Total	Volumen	Valor US\$ FOB	Valor Unit.
<b>Materias primas</b>	465	405699	872	31.78%	523	443051	847	52.35%	12.48%	9.21%	-2.91%
Para la agricultura	44	42091	965	3.30%	85	53723	630	8.53%	95.69%	27.63%	-34.78%
Para la industria	273	327931	1203	235.69%	395	326886	827	39.53%	44.94%	-0.32%	-31.23%
Materiales de construcción	149	35677	239	2.79%	43	62443	1457	4.29%	-71.24%	75.02%	508.55%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Las importaciones de materiales de construcción mostraron un crecimiento del 75,02% en relación a similar periodo de 2009, alcanzando US\$62,443 millones en el año 2010. En cuanto a las importaciones de materias primas totales en valor FOB<sup>26</sup>, en el año 2010

<sup>26</sup> FOB: Free on Board: Fórmula de pago o clave utilizado en el comercio internacional para indicar qué precio de venta de un determinado artículo incluye el valor de la mercancía y los gastos de transporte y maniobra.

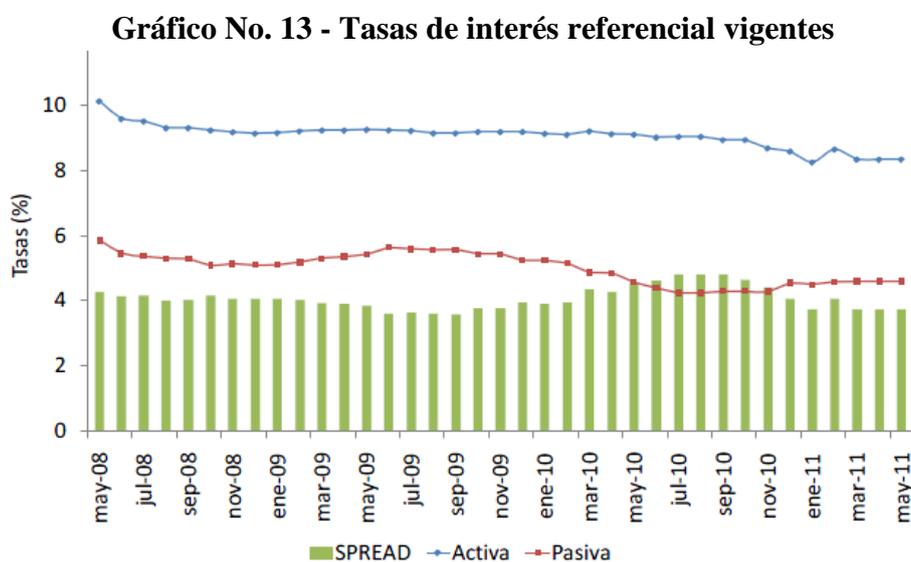
éstas alcanzaron US\$443.051 millones, creciendo en un 9.21% (12.48% en términos de volumen).

#### 2.1.2.6. Tasa de interés

Es el precio del dinero en el mercado financiero. Cuando hay más dinero, la tasa baja y cuando hay escasez, sube.

La tasa pasiva o de captación es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por dinero captado; mientras que la activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por préstamos otorgados.

Las tasas de interés tanto activa como pasiva se han mantenido constantes desde marzo de 2011; de manera desagregada, la tasa activa de la vivienda subió un 0.01 punto.



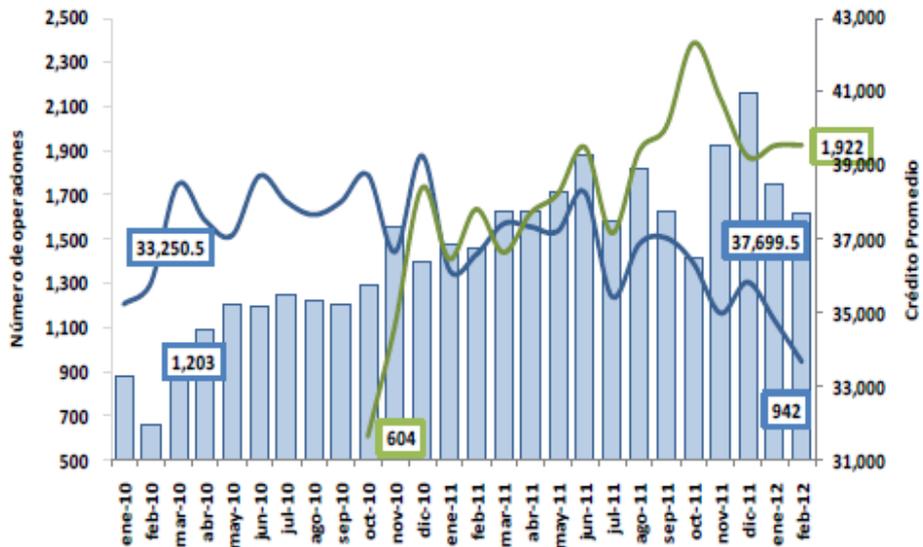
Fuente: Banco Central

Elaboración: Ministerio Coordinador de la Política Económica

Debido a que la tasa activa de interés se mantiene constante, es un aliciente para invertir que resulta favorable al sector de la construcción.

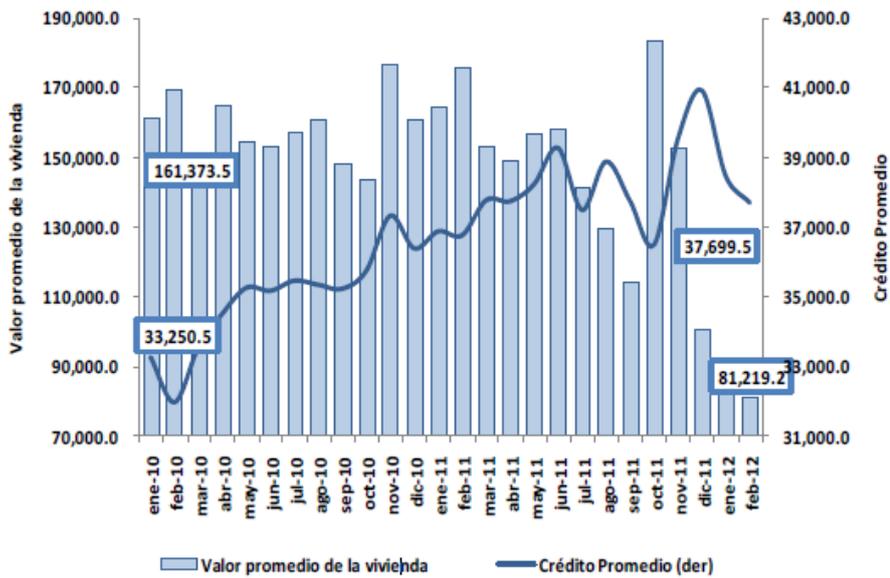
Por medio de los siguientes Gráficos se presenta evolución del crédito y tasas de interés efectivas referenciales a marzo de 2012.

**Gráfico No.14 - Crédito promedio y número de operaciones**



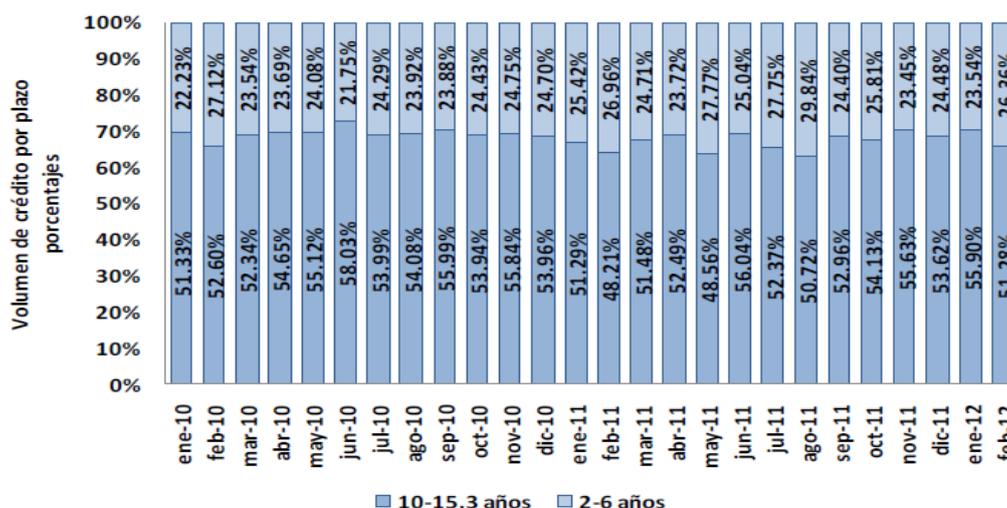
Fuente: Banco Central  
Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

**Gráfico No. 15 - Valor promedio de la vivienda**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

**Gráfico No.16 - Volumen de crédito por plazo**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

#### 2.1.2.7. Crecimiento económico

Según datos de la Superintendencia de Bancos, Quito es la ciudad de mayor crecimiento en los años 2009 y 2010 con US\$9.091.19 millones de dólares en depósitos en Instituciones del Sistema Financiero y con créditos otorgados por estas instituciones por US\$6.515.46 millones de dólares.

Asimismo, se evidencia que Quito ha recibido mayor financiamiento para la vivienda, acorde a la información obtenida de la Superintendencia de Bancos en los años 2009 y 2010, por un valor de US\$760.70 millones de dólares.

Con respecto a los datos la cartera de vivienda sumó US\$1.832 millones a diciembre de 2010, un crecimiento de 13% con respecto a 2009. Esto sin incluir el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS), las cinco primeras ciudades en el ranking concentra el 77% del total de las colocaciones en este ramo.

Las principales entidades financieras que otorgan créditos para vivienda son:

**Tabla No. 7 - Los Mayores financistas del país en créditos de la vivienda**

<b>Puesto No.</b>		<b>Entidad</b>	<b>Millones US\$</b>
<b>Año 2009</b>	<b>Año 2010</b>		
1	1	Pichincha	725,06
3	2	Pacífico	188,75
4	3	Guayaquil	133,43
2	4	Internacional	120,90
5	5	Mutualista Pichincha	78,06

Fuente: Revista Gestión, edición 204, p. 74

Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde.

### 2.1.3 Factores Sociales – demográficos

La construcción desde el principio de la historia ha estado ligada con la sociedad ya que es una de las actividades más practicadas e influyentes en la economía nacional y con el transcurso de los años se han creado empresas que se han dedicado específicamente a la construcción generando plazas de trabajo, aumentando la población económicamente activa y reduciendo la tasa de desempleo.

La sociedad ecuatoriana que está ubicada en los Andes y la costa del Pacífico ha incidido para que muestre una diversidad étnica y cultural donde la excesiva concentración de los recursos productivos y de la riqueza son obstáculos estructurales para el desarrollo social del país, la escasa generación de empleo y los pocos esfuerzos realizados por el estado en sectores sensibles como la educación, la salud, la dotación de infraestructura confabulan para el desarrollo social.

Es importante el análisis de algunos factores sociales y demográficos tales como:

### 2.1.3.1 Población

De acuerdo con el último Censo realizado en el año 2010, en el Ecuador hay 14.483.499 personas, en los últimos años se ha podido observar que hay gran cantidad de habitantes que tratan de migrar a las principales provincias del país, de ahí que en la provincia de Pichincha se puede observar una concentración de 2.576.287 de personas hasta el 2010, lo cual representa el 17,79% de la población total.

A continuación vamos a analizar el crecimiento poblacional en la provincia de Pichincha que se ha presentado desde el año 2001 hasta el 2010.

**Tabla No. 8 - Población en la provincia de pichincha**

<b>POBLACIÓN 2001</b>	<b>POBLACIÓN 2010</b>	<b>ÍNDICE CRECIMIENTO POBLACIONAL</b>
2.388.817	2.576.287	7,85%

Fuente: INEC

Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Es importante también analizar la tasa de crecimiento en las regiones del país, sobretodo en la región sierra, que es donde la empresa IKONESTUDIO brinda sus servicios.

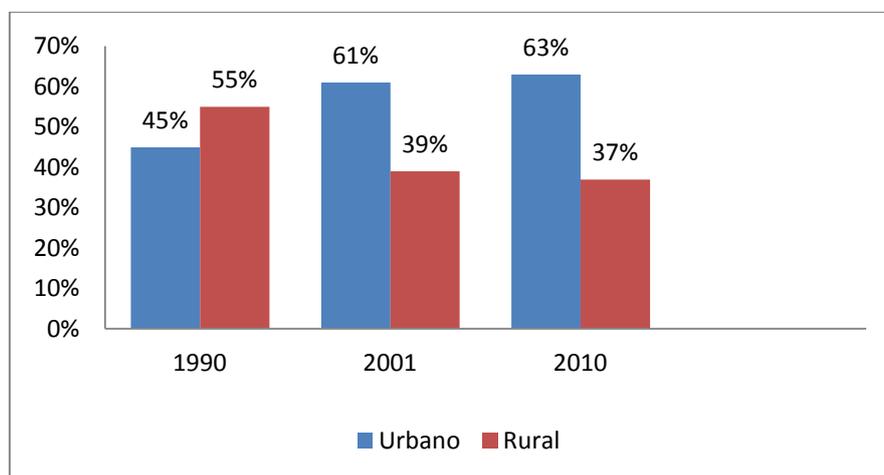
En cuanto a la distribución de la población de las ciudades más pobladas del Ecuador está Quito, la cual consta como la segunda ciudad más poblada con 2.233.191 habitantes, por lo tanto la demanda de vivienda continúa en crecimiento.

### 2.1.3.2. Migración de las zonas rurales a las zonas urbanas

La migración es un fenómeno muy antiguo, originado por causas tan diversas entre los que se pueden citar: estudios, trabajo, mejora en el nivel de ingresos, salud, etc., sin embargo, todos buscan mejorar el bienestar de los individuos.

Los datos del censo 2010 resultan sorprendentes, ya que ha demostrado que el ritmo de crecimiento poblacional es menor y sobre todo las ciudades no crecen tan rápidamente como antes.

**Gráfico No.17 - Cambios entre lo rural y urbano a nivel nacional**



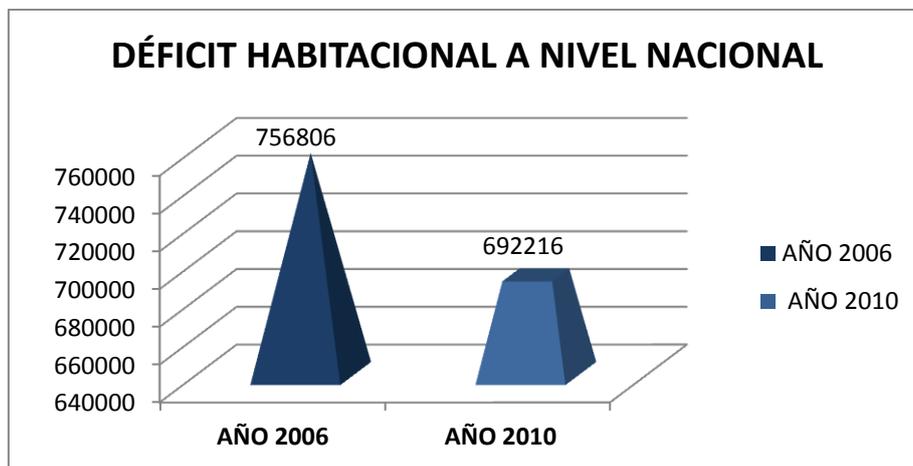
Fuente: Revista Gestión, edición 208, p. 42  
Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

En el cuadro se puede observar claramente los cambios que se han dado en el tamaño de la población que vive en el sector urbano y el rural. Si en 1990 todavía la mayoría vivía en los sectores rurales (55%), ya para el censo de 2001 aquella situación se había dado la vuelta y la mayoría (61%) vivía en las ciudades.

Muchos esperaban que ese ritmo de crecimiento de las ciudades continuara y calculaban que en estos nueve años la población urbana representara 70% o más del país. Pero en el censo 2010 reveló que la población urbana solo creció a 63%. Esto puede deberse a que han mejorado las condiciones de vida en el campo, que hay más trabajo y que eso

detuvo o al menos enlenteció la migración campo-ciudad, sin embargo no se ha podido solucionar por completo el déficit habitacional existente a nivel nacional.

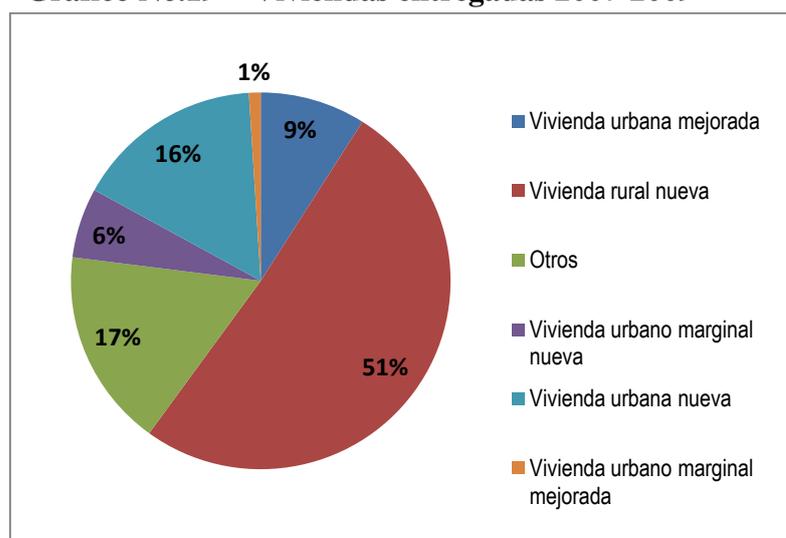
**Gráfico No.18 - Déficit cuantitativo de vivienda -número de viviendas**



Fuente: SENPLADES, Los Cien Logros de la Revolución Ciudadana  
Elaborado por: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Sin embargo, se puede notar la disminución del déficit de vivienda en hogares con menores ingresos.

**Gráfico No.19 - Viviendas entregadas 2007-2009**



Fuente: SENPLADES, Los Cien Logros de la Revolución Ciudadana  
Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

### 2.1.3.3. Empleo y desempleo

Aun cuando existen altas tasas de desempleo en el Ecuador, el Gobierno Nacional, ha presentado varias propuestas para disminuir la cantidad de desempleados en el país, a continuación analizaremos el desempleo, empleo y subempleo.

**Tabla No. 9 -Empleo y subempleo en la sierra urbana**

<b>MES</b>	<b>DESEMPLEO %</b>	<b>EMPLEO %</b>	<b>SUBEMPLEO %</b>
Jun-2011	4,18	50,22	43,03
Sep-2011	4,89	52,95	40,73
Dic-2011	4.43	52.54	41.91
Mar-2012	3.80	54.10	39.90

Fuente: INEC

Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Gracias a este análisis, se puede concluir que la tasa de desempleo se ha ido disminuyendo considerablemente en los últimos meses, lo cual puede reactivar la economía, incrementando la población económicamente activa y generando mayor poder adquisitivo en la sociedad.

**Tabla No.10 -Población económicamente activa en la ciudad de Quito**

	<b>PEA</b>	<b>PEI</b>	<b>PET</b>
HOMBRE	614.263	266.537	880.800
MUJER	483.258	465.169	948.427
TOTAL	1.097.521	731.706	1.829.227

Fuente: INEC

Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

#### 2.1.3.4 Nivel de ingresos

El actual gobierno del Ecuador ha logrado llegar a acuerdos con la asociación de trabajadores y las empresas privadas para el incremento salarial básico de US\$274,00 a US\$292,00 mensual, sin embargo no se puede dejar de mencionar que existen diferentes rangos de ingresos, los cuales analizaremos a continuación:

**Tabla No.11- Ingreso laboral promedio en dólares**

TRIMESTRE	NACIONAL URBANO	SEXO	
		HOMBRES	MUJERES
I-2008	353,02	394,29	288,44
I-2009	391,28	439,65	318,17
I-2010	397,22	444,27	328,29
I-2011	428,70	470,74	368,01

Fuente: Sistema Nacional de Información-SENPLADES  
Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

La tendencia al aumento del ingreso laboral promedio, representa una oportunidad para IKONESTUDIO, debido a que los ciudadanos tienen mayor poder adquisitivo, el cual puede ser utilizado para la vivienda.

#### 2.1.3.5 Nivel de estudios

Hay que considerar que al ser Pichincha una de las provincias más grandes del país y donde se encuentra la capital del Ecuador, las plazas de trabajo son más exigentes, por lo que las personas que tienen estudios culminados de tercer y cuarto nivel tienen mayores posibilidades de obtener una mayor remuneración incrementando su capacidad adquisitiva en comparación a las personas que tiene un segundo nivel de preparación académica.

Adicional el nivel de preparación académica de la población repercute al momento de tomar decisiones en cuanto al diseño, construcción, decoración o remodelación de bienes inmuebles, ya que las personas de un buen nivel de preparación y con cierto nivel de ingresos, por lo general prefieren asesorarse con expertos en cada área, es por ello que se considera importante conocer la preparación que tiene la población,

**Tabla No.12 Población con nivel instrucción post bachillerato, superior o postgrado, por tenencia de título, según área y sexo**

Área y sexo en la Provincia de Pichincha	TENENCIA DE TÍTULO UNIVERSITARIO				
	Total	Reconocido por la SENESCYT	No reconocido por la SENESCYT	No tiene	No sabe
Área urbana o rural					
Total	576.276	247.303	52.771	192.715	83.487
Hombre	285.804	122.761	27.728	94.285	41.030
Mujer	290.472	124.542	25.043	98.430	42.457
Área urbana					
Total	442.197	190.949	40.602	149.879	60.767
Hombre	218.560	94.250	21.133	73.394	29.783
Mujer	223.637	96.699	19.469	76.485	30.984
Área rural					
Total	134.079	56.354	12.169	42.836	22.720
Hombre	67.244	28.511	6.595	20.891	11.247
Mujer	66.835	27.843	5.574	21.945	11.473

Fuente: Sistema Nacional de Información-SENPLADES  
Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Como se puede observar en el área urbana el nivel de educación es mucho más alto que en la rural y esto se debe a que en el área urbana se puede acceder más fácil a una educación, y se tiene más opciones de instituciones que en el área rural; consecuentemente, el nivel de ingresos del área urbana, es mayor

### 2.1.3.6 Vivienda

En la ciudad de Quito se puede observar las tendencias de la población en cuanto a vivienda según datos del último censo de población y vivienda realizado en el 2010.

**Tabla No. 13 Tendencias de vivienda de la población**

Ciudad de Quito	Propia y totalmente pagada	Propia y la está pagando	Propia (regalada, donada, heredada o por posesión)	Prestada o cedida (no pagada)	Por servicios	Arrendada	Anticresis	Total
ÁREA URBANA	8,22%	14,00%	9,51%	8,59%	5,79%	24,73%	16,67%	12,30%
ÁREA RURAL	3,66%	7,24%	4,44%	4,07%	8,01%	5,68%	3,01%	4,52%
<b>Total</b>	<b>11,86%</b>	<b>21,24%</b>	<b>13,95%</b>	<b>12,66%</b>	<b>13,80%</b>	<b>30,41%</b>	<b>19,68%</b>	<b>16,82%</b>

Fuente: Sistema Nacional de Información-SENPLADES

Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Estas cifras dejan notar que el mayor número de porcentaje de la población prefiere adquirir una propiedad para ir pagándola en lugar de cancelar una renta, pero hay que señalar que también hay un alto porcentaje de población que vive en casas rentadas, cabe señalar también que sean casa propias o arrendadas las mismas necesitan tener mantenimiento continuo para evitar deterioros de los inmuebles.

### 2.1.4 Factores tecnológicos

Para el sector de la construcción es indispensable trabajar con la maquinaria o herramientas necesarias acorde a las necesidades de las superficies, la empresa puede disponer de esta tecnología por compra directa o por alquiler, pues existen varias compañías que se dedican al alquiler de dicha maquinaria o herramienta.

En la actualidad la empresa IKONESTUDIO, usa frecuentemente el siguiente software actualizado:

- Autocad

- 3D-max
- V-Ray
- Adobe Photoshop
- Adobe Illustrator
- Microsoft
- Project
- Apu

#### 2.1.4.1 Internet y redes sociales.

En la actualidad el comercio globalizado ha permitido desarrollar de manera inimaginable los campos tecnológicos que sirven para la comunicación y los mismos tienen el potencial de reducir o eliminar las barreras de los costos entre las empresas, reducir el tiempo de localización, comunicación, producción, etc., lo que genera una modificación en los valores y expectativas de los empleados, gerentes y clientes. Los avances tecnológicos pueden crear nuevas ventajas competitivas que resultan más poderosas que las ventajas existentes.

Es tan importante el factor tecnológico ya que las empresas deben hoy en día estar a la par con los cambios tecnológicos en equipos y software para así optimizar costos, incrementar la eficiencia, mejorar la calidad de sus productos y dar un servicio oportuno y más ágil sus clientes.

#### 2.1.5 Factores ambientales

El sector de la construcción, por la cantidad de desechos sólidos que genera es uno de los que más impactos negativos ocasionan al medio ambiente. En todo proceso productivo, modificación o demolición se generan problemas ambientales, desde la explotación de recursos naturales como los altos niveles de ruidos generados al interior de las obras de construcción. La utilización de materiales de construcción de alta peligrosidad perjudica la salud del personal.

La gran demanda de materiales de construcción a mediados del siglo XX comporta la necesidad de extraer y procesar gran cantidad de materias primas, elaborar nuevos materiales y el tratamiento de una elevada cantidad de residuos de construcción y demolición, con el coste energético que ello representa.

La industria de la construcción se abastece actualmente de materia prima (gravas, arena, y rocas trituradas) de baja calidad y su explotación causa grandes daños al medio ambiente.

El sector de la construcción debe tener en cuenta que se necesita más de 2 toneladas de materias primas por cada m<sup>2</sup> de vivienda que se construye; la cantidad de energía asociada a la fabricación de los materiales que componen una vivienda puede ascender, aproximadamente, a un tercio del consumo energético de una familia durante un periodo de 50 años y la producción de residuos de construcción y demolición supera la tonelada anual por habitante.

El análisis del ciclo de vida de un edificio permite intuir con mayor facilidad las consecuencias ambientales que se derivan del impacto de la construcción, que, a grandes rasgos, pueden reducirse a lo siguiente:

- Los edificios resultantes del proceso constructivo, así como las infraestructuras necesarias para favorecer la accesibilidad, ocupan y transforman el medio en el que se disponen.
- La fabricación de materiales de construcción comporta el agotamiento de recursos no renovables a causa de la extracción ilimitada de materias primas y del consumo de recursos fósiles.
- El entorno natural se ve afectado por la emisión de contaminantes, así como por la deposición de residuos de todo tipo.

La reducción del impacto ambiental de este sector se centra en tres aspectos:

- El control del consumo de recursos,
- La reducción de las emisiones contaminantes, y

- La minimización y la correcta gestión de los residuos que se generan a lo largo del proceso constructivo.

Por ello, para contribuir al progreso sin dañar el planeta, será imprescindible:

- Contar con la colaboración del conjunto de agentes que intervienen en las diferentes etapas del ciclo de vida de una obra de construcción (desde la extracción de las materias primas, hasta la demolición de un edificio etc.). Si cada uno de ellos asume la responsabilidad que le corresponde, será posible aplicar estrategias para la prevención y la minimización del impacto ambiental.
- Considerar los residuos como un bien, es decir, aprovecharlos como materia prima mediante reciclaje o reutilización, e incorporarlos de nuevo en el proceso productivo, imitando en cierto modo a los ciclos naturales.

#### 2.1.5.1 Norma ISO 14000

Es un conjunto de documentos de gestión ambiental que, una vez implantados, afectará todos los aspectos de la gestión de una organización en sus responsabilidades ambientales y ayudará a las organizaciones a tratar sistemáticamente asuntos ambientales, con el fin de mejorar el comportamiento ambiental y las oportunidades de beneficio económico. Esta norma se centra en la organización proveyendo un conjunto de estándares basados en procedimiento y unas pautas desde las que una empresa puede construir y mantener un sistema de gestión ambiental<sup>27</sup>.

En el Ecuador, la encuesta sobre Gasto Empresarial en Protección Ambiental 2010 realizada por el INEC, mostró que de 3.572 empresas solo el 2% de compañías cuenta con la certificación ISO 14000. De esa muestra, las empresas grandes (más de 200 colaboradores) con esa norma representan el 6,4%. Los beneficios de ser una empresa Ambientalmente Responsable son:

---

<sup>27</sup> NORMAS Y CERTIFICACIONES, <http://www.normasycertificaciones.com/normas-iso-14000>

- Rendimiento económico y financiero´
- Reducción de costos de producción
- Aumento de la reputación e imagen de la marca
- Atracción de inversiones-capital

Sin embargo a continuación se lista a las empresas en el ámbito de la construcción que funcionan bajo la normativa ambiental ISO 14000, demostrando así que un comportamiento amigable con el medio ambiente también genera rentabilidad.

**Tabla No. 14 Empresas ecuatorianas que funcionan bajo la normativa ambiental ISO 14000**

<b>EMPRESAS</b>	<b>SECTOR</b>
ACERÍA DEL ECUADOR CA ADELCA	INDUSTRIA METÁLICA
ACERÍAS NACIONALES DEL ECUADOR SOCIEDAD ANÓNIMA (A.N.D.E.C.)	INDUSTRIA METÁLICA
IDEAL ALAMBREC	INDUSTRIA METÁLICA
IPAC S.A	INDUSTRIA METÁLICA
NOVACERO	INDUSTRIA METÁLICA
NOVOPAN / PELIKANO	INDUSTRIA MADERERA

FUENTE: Superintendencia de Compañías, Corte de la Información al 21 de julio de 2011  
Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

## 2.2 Análisis de los factores externos del microentorno

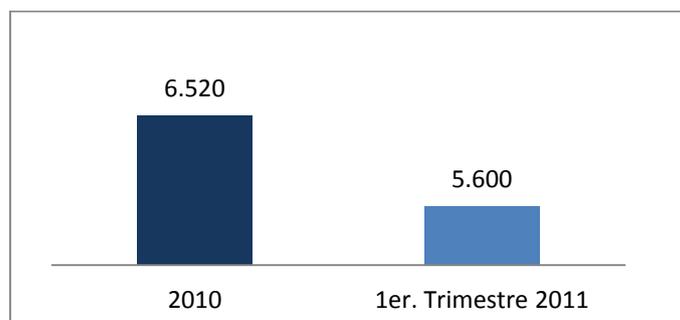
Debido a que el medio ambiente de operación de la empresa se vuelve cada vez más complejo, los gerentes deben planear por anticipado el cambio. Los cambios acelerados pueden hacer que las estrategias triunfadoras de ayer de algunas organizaciones, hoy resulten obsoletas.

Cualquier cambio en los factores es una consideración importante al tomar decisiones aun cuando poco se puede hacer para modificar la mayoría de los factores en el entorno, si pueden identificar las áreas que deben observar con el fin de hacer un planeamiento estratégico eficaz.

### 2.2.1 Análisis de la oferta y demanda

En Quito, la oferta de vivienda nueva en 2010 fue de 6.520 unidades y en el primer semestre de este año fue de 5.600.

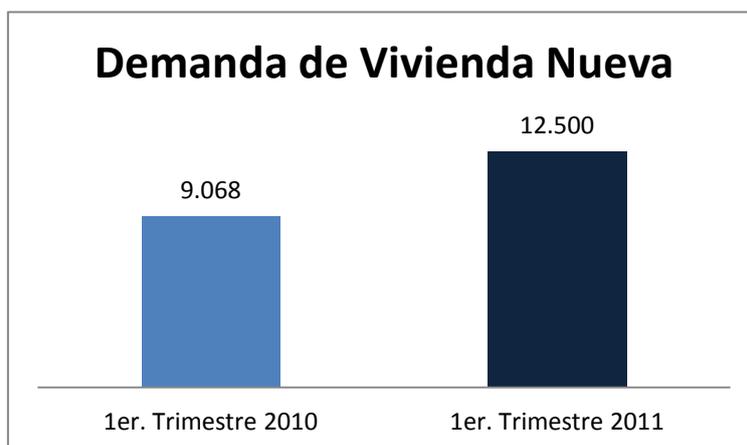
**Gráfico No. 20 Oferta de vivienda nueva en Quito - en unidades**



Fuente: Periódico El Telégrafo, edición del martes 04 de octubre de 2011  
Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

La demanda en el primer semestre de 2010 fue de 9.068 unidades y en el primer semestre de este año fue de 12.500 viviendas, lo que significa un incremento del 14%.

**Gráfico No. 21 Demanda de vivienda nueva en Quito en unidades**



Fuente: Periódico El Telégrafo, edición del martes 04 de octubre de 2011  
Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Sin lugar a dudas, el sector de la construcción dinamiza el mercado y genera rendimientos al sector y sus empresas. A continuación el ranking de las empresas del sector en la provincia de Pichincha:

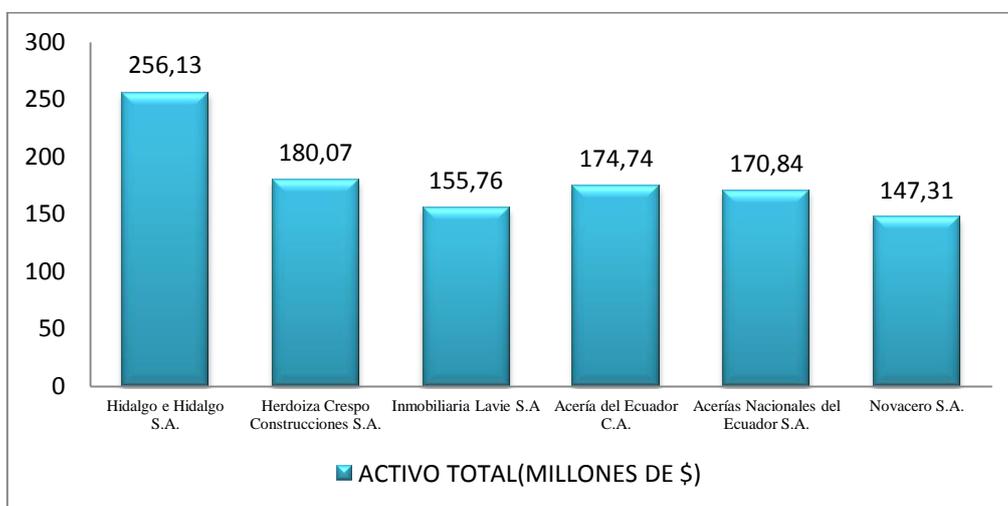
**Tabla No. 15 Ranking de empresas sector de la construcción**

AÑOS			RAZÓN SOCIAL	ACT.	TOTAL INGRESOS (US\$ MILLONES)			% DE VAR
2008	2009	2010			2008	2009	2010	
65	38	47	HIDALGO E HIDALGO S.A.	C	160,94	203,18	201,93	-0,62
101	73	75	LAFARGE CEMENTOS S.A.	C	107,51	126,99	142,39	12,12
139	125	99	HERDOIZA CRESPO CONSTRUCCIONES S.A.	C	80,91	91,18	117,23	28,58
-	257	104	CONSTRUCTORA HERDOIZA GUERRERO S.A.	C	7,99	44,83	112,18	150,21
226	82	117	FOPECA S.A.	C	46,37	120,86	104,25	-13,74
372	129	185	TÉCNICA GENERAL DE CONSTRUCCIONES S.A.	C	21,14	88,37	70,85	-19,83
176	196	202	EMPRESA DURINI INDUSTRIA DE MADERA C.A. EDIMCA	IM	60,07	57,64	64,60	12,07
-	-	272	EKRON CONSTRUCCIONES S.A.	C	3,35	9,72	46,11	374,25
-	-	274	AZULEC S.A.	C	6,23	23,23	45,92	97,64
246	291	290	AGLOMERADOS COTOPAXI S.A.	IM	42,52	39,54	43,40	9,77
-	340	339	RIPCONCIV CONSTRUCCIONES CIVILES CIA. LTDA.	C	25,21	31,96	37,03	15,86
315	371	389	ENCHAPES DECORATIVOS S.A. ENDESA	IM	29,30	29,20	31,61	11,66

Fuente: Revista Ekos, julio 2011

Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

## Gráfico No. 22 Compañías con mayor riqueza en Ecuador según su nivel de activos



Fuente: Revista Ekos, enero de 2012, edición 213

Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

El mercado está conformado por proveedores, competidores, compradores y productos, los cuales definen la oferta y la demanda existente para un producto en un mercado específico, por lo cual es importante el análisis de cada uno de estos componentes.

### 2.2.2 Proveedores

Los proveedores se encargan de proporcionar los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir los bienes y servicios. La empresa debe contar con proveedores serios que cumplan con plazos de tiempo establecidos, ya que al retrasar la producción por falta de materia prima puede interferir con el cumplimiento de las entregas a los clientes y pueden dar lugar a pérdida de ventas a corto plazo y lesionar la confianza del cliente a largo plazo.

Es recomendable tener varios proveedores, con el fin de evitar una gran dependencia y también se puede obtener precios más reducidos con la misma calidad y en menor tiempo.

Aun cuando en el mercado existe una gran cantidad de proveedores de insumos y materiales para la construcción, IKONESTUDIO de Arquitectura, no tiene proveedores que le brinden facilidades de pago en cuanto a tiempo y crédito, debido a su bajo movimiento de capitales en este giro de negocio, por lo que apenas tiene un solo proveedor lo cual le vuelve completamente vulnerable a afrontar los cambios de precios y disponibilidad en los productos, perjudicando así su tiempo de trabajo.

A continuación se detallan una lista de las principales empresas proveedoras de materiales e insumos para el sector de la construcción

**Tabla No. 16 Ranking de empresas por insumos de la construcción**

RAZÓN SOCIAL	Total Ingresos (Millones de US\$)	
	2009	2010
Construmercado S.A.	425,21	415,16
Holcim Ecuador S.A.	414,40	393,97
Lafarge Cementos S.A.	126,99	142,39
Graiman Cía. Ltda.	61,36	76,18
Compañía Industrias Guapán S.A.	51,29	52,2
Azulec S.A.	23,23	45,92
Cemento Chimborazo C.A	36,88	37,36
Rooftec Ecuador S.A.	30,67	35,52

Fuente: Revista Ekos, julio 2011  
 Elaborado Por: Diana Ganchala y  
 Mónica Campoverde

**Tabla No. 17 Ranking de la industria maderera en Ecuador**

RAZÓN SOCIAL	Total Ingresos (Millones de USD)	
	2009	2010
Novopan del Ecuador S.A.	52,51	66,62

RAZÓN SOCIAL	Total Ingresos (Millones de USD)	
	2009	2010
Empresa Durini Industria de Madera C.A. EDIMCA	57,64	64,60
Plantaciones de Balsa Plantabal S.A	37,36	62,64
Aglomerados Cotopaxi Sociedad Anónima	39,64	43,4
Enchapes Decorativos S.A. Endesa	29,20	32,61

Fuente: Revista Ekos, julio 2011

Elaborado Por: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

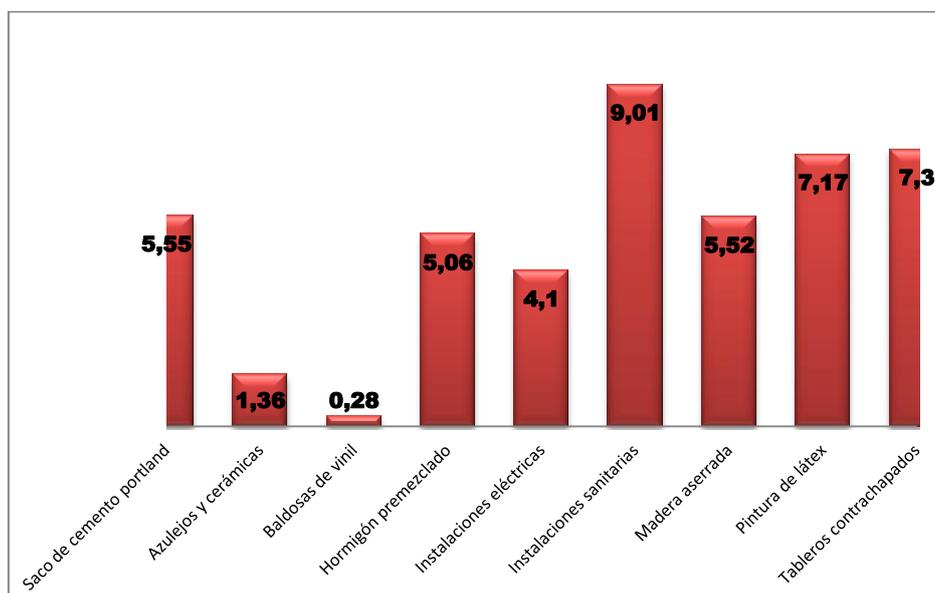
**Tabla No. 18 -Ranking de la industria metálica en Ecuador**

RAZÓN SOCIAL	Total Ingresos (Millones de USD)	
	2009	2010
Acería del Ecuador C.A. ADELCA	207,51	205,67
Acerías Nacionales del Ecuador Sociedad Anónima (A.N.D.E.C.)	177,71	176,66
Novacero S.A.	147,87	161,26
Ipac S.A.	139,11	152,5
Ideal Alambrec S.A.	108,9	119,51
Productos Metalúrgicos S.A. Promesa	71,73	74,24
Dipac Manta S.A	58,99	70,37
Construcciones y Servicios de Minería Consermin S.A.	98,05	63,11
Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A. CEDAL	37,76	42,9
Cubiertas del Ecuador KU-BIEC S.A.	33,56	41,74

Fuente: Revista Ekos, julio 2011

Elaborado Por: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

**Gráfico No. 23 - Promedio nacional de variación de precios de acabados de la construcción en porcentaje a noviembre de 2011**



Fuente: <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=626>, febrero-marzo 2011  
Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

### 2.2.3 Competidores

La rivalidad existente entre empresas que brindan similares servicios, es generalmente uno de los factores más poderosos, el éxito está en generar una ventaja competitiva sobre las empresas rivales. Es probable que las estrategias implementadas por la empresa enfrenten represalias por parte de la competencia, como la reducción de precios, un aumento en la calidad, nuevas características en sus productos o servicios, ampliar las garantías y aumentar la publicidad.

La rivalidad entre empresas tiende a aumentar conforme se incrementa el número de competidores o conforme la demanda por los productos o servicios ofertados disminuye, pero también cuando los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de empresa. Mientras más intensa es la rivalidad entre las empresas competidoras, las ganancias de la industria disminuyen, en algunos casos hasta el punto en que se vuelve poco atractiva.

Cabe mencionar que en el punto de desarrollo en el que se encuentra la empresa, además de tener una competencia incomparable con las grandes empresas del sector de la construcción, debe enfrentar la gran cantidad de competencia de las medianas y pequeñas industrias.

Es decir que la competencia directa en este momento son las pequeñas y microempresas, debido a que es imposible competir con las empresas más grandes e importantes del país por el momento debido al tamaño actual de la empresa.

**Tabla No. 19 Análisis de competidores en la provincia de Pichincha**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>N° DE ESTABLECIMIENTOS</b>	<b>PERSONAL OCUPADO</b>
Inmobiliarias	544	3.595
Construcción	605	17.742

Fuente: INEC

Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

**Tabla No. 20 - Competidores de pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Quito**

<b>RAZÓN SOCIAL</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>UBICACIÓN</b>
C y R Diseño Planificación y Construcción	Ofrecemos todo servicio relacionado a la arquitectura e ingeniería, contamos con un departamento topográfico y estudio jurídico	Sector Santa Clara
Planos Arquitectónicos	Diseñamos tus sueños, construimos tus sueños	Av. Granda Centeno y Sancho de la carrera
MACSA – Crear Vivienda Constructora Inmobiliaria	Vivienda al alcance de todos, casas y departamentos desde US\$25.000 hasta US\$62.000 crédito IESS 100% Crédito Directo	Av. Gaspar de Villarroel y Av. Amazonas

<b>RAZÓN SOCIAL</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>UBICACIÓN</b>
En Línea Recta	Planificación, remodelación, construcción	Av. 12 de octubre y Av. Patria
Contarmin	Construcción, importación, diseño y planificación	Av. 10 de Agosto N14-107 y Riofrío
Crearq – Servicios Arquitectónicos	Planificación, diseño, construcción, acabados, impermeabilización	Av. Versalles y Pérez Guerrero
GLS Constructores	Desarrollo Inmobiliario	Av. Shyris
Constructora Urvincos	Construyendo el futuro y tu bienestar, casas de venta, construcciones, urbanizaciones, alquileres de maquinaria, avalúos	Av. 10 de Agosto y Checa

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

**Tabla No. 21 Principales empresas constructoras en el Ecuador**

<b>RAZÓN SOCIAL</b>	<b>Total Ingresos (Millones de USD)</b>	
	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Hidalgo e Hidalgo S.A.	203,18	201,93
Herdoiza Crespo Construcciones S.A.	91,18	117,23
Constructora Herdoiza Guerrero S.A.	44,83	112,18
Fopeca S.A.	120,86	104,25
Técnica General de Construcciones S.A.	88,37	70,85
Compañía Verdú S.A.	83,92	63,44
Ekron Construcciones S.A.	9,72	46,11
Equitesa Equipos y Terrenos S.A.	24,73	38,49
Ripconciv Construcciones Civiles Cía. Ltda.	31,96	37,03

RAZÓN SOCIAL	Total Ingresos (Millones de USD)	
	2009	2010
Constructora OAS Ltda.	-	33,28

Fuente: Revista Ekos, julio 2011

Elaborado Por: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

#### 2.2.4 Compradores

Es necesario analizar los mercados de consumo, la compañía puede operar en cinco tipos de mercados:

1. Mercados de consumo: individuos y familias que compran un bien para consumo personal.
2. Mercados industriales: organizaciones que compran bienes para su proceso de producción, con el propósito de lograr objetivos y obtener utilidades.
3. Mercados gubernamentales: Agencias gubernamentales que compran bienes y servicios con el fin de producir servicios públicos o transferir estos bienes y servicios entre otras personas.

Es recomendable incrementar la cartera de clientes para no depender de los mismos y que su fuerza de negociación no sea tan importante. Cuando los compradores son muchos, están concentrados o compran en volúmenes altos, su capacidad de negociación es mayor y afecta la intensidad de la competencia en una industria. Los compradores consiguen más capacidad de negociación en las siguientes circunstancias:

- Si pueden cambiarse a competidoras o a sustitutos a precio reducido
- Si son de particular importancia para la empresa
- Si la empresa enfrentan una reducción en la demanda por parte de los compradores
- Si están informados acerca de los productos, precios y costos
- Si puede decidir a su antojo si compran o no el producto y cuándo hacerlo.

En la actualidad IKONESTUDIO tiene una cartera de clientes diversos, la cual está conformada tanto por personas naturales, empresas públicas y privadas.

**Tabla No. 22 Lista de clientes actuales de IKONESTUDIO de Arquitectura**

<b>CLIENTES</b>	<b>RAZÓN SOCIAL</b>
Ministerio de Patrimonio	Empresa pública
Cooperativa Coprogreso	Empresa privada
Concursos Plaza República	N/A
Concurso Vivienda	N/A
Cobiscorp	Empresa privada
New Access	Empresa privada
Centro Comercial El Recreo	Empresa privada
Empresa Metropolitana de Obra Públicas	Empres pública
Federación Ecuatoriana de Fútbol	Federación
Instituto Metropolitano de Patrimonio	Empresa pública
Xavier Rivas	Persona natural
Daniel Suarez	Persona natural
Carmen González	Persona natural
Consortio Gente	Empresa privada
Amparo Eguiguren	Persona natural
Marianela Barrezueta	Persona natural
Herrera López	Persona natural

Fuente: IKONESTUDIO DE ARQUITECTURA  
 Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Una vez realizado el análisis de los compradores, se puede concluir que IKONESTUDIO es muy vulnerable, debido a la poca cantidad de clientes y sobre todo por su diversidad, lo cual no le brinda un enfoque y continuidad al negocio.

#### 2.2.5 Productos sustitutos

La presencia de productos sustitutos establece un límite al precio que se puede cobrar antes de que los compradores cambien al producto sustituto. Estos límites al precio se equiparan con la ganancia máxima y con una competencia más intensa entre competidores.

Las presiones competitivas ocasionadas por los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los mismos disminuye y cuando el costo de cambiar de un producto a otro también se reduce para los compradores. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación del mercado que esos productos logran afianzar, así como por los planes de sus empresas para incrementar su capacidad y penetración en el mercado.

Debido a esto, se puede considerar que los productos sustitutos que pueden afectar a IKONESTUDIO son:

- Ingenieros Civiles
- Diseñadores Industriales
- Maestros mayores
- Carpinteros

Una vez analizados los productos sustitutos, vemos que IKONESTUDIO de arquitectura tiene un gran riesgo de que los clientes potenciales prefieran hacer uso de otros proveedores que puedan suplir sus requerimientos básicos por tratar de reducir costos, por lo que se debe ofrecer un plus y concientizar en el costo beneficio

### 2.3 Análisis de los factores internos de la empresa IKONESTUDIO de Arquitectura

Todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales del negocio. Para realizar una auditoría interna se requiere compilar y asimilar información acerca de las funciones de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y de los sistemas de información gerencial de la empresa.

En cuanto a IKONESTUDIO, la parte administrativa está a cargo de la Gerente General; la parte financiera lo lleva la contadora, quien presenta reportes e informes a la Gerente General. Se realizan reuniones cada mes para informar a los socios de la empresa sobre los nuevos proyectos, los estados financieros y la distribución del trabajo.

En cuanto a la parte de publicidad y comercialización, esta es manejada directamente por la Presidenta y la Gerente General de IKONESTUDIO, quienes tienen contacto permanente con los clientes e interactúan en las redes sociales.

En el área de diseño, el trabajo es distribuido equitativamente, considerando tiempos de ejecución, experiencia y carga de trabajo; adicional se nombra a un responsable del proyecto.

#### 2.3.1 Funciones y procesos de autoridad

##### **Presidenta**

1. En caso de la falta del Gerente General, asumirá la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa.
2. Gerencia de proyectos
3. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes internos y externos.
4. Elaborar conjuntamente con la Gerente General las ofertas económicas de los productos y servicios para clientes del sector público y privado.

5. Establecer contacto para el cierre de ventas de los productos o servicios, con el objetivo de detectar las necesidades del cliente.
6. Elaborar las ofertas técnicas para los clientes privados y públicos.
7. Organizar al personal asignando actividades a ser ejecutadas junto con la Gerente General
8. Elaborar la lista de materiales que se va a utilizar en un determinado proyecto, así como también el presupuesto del mismo.
9. Realizar la presentación y oferta de los proyectos, si fuera del caso, junto con la cotización, además de encargarse de la negociación con el cliente en cuanto a precio y crédito.
10. Contratación de transporte de materiales.
11. Contratación de personal por obra.
12. Elaborar conjuntamente con la Gerente General las estrategias de marketing a utilizarse.

Reporta a: Junta General de Accionistas

### **Gerente General**

1. Representar legal, judicial y extrajudicial de la empresa.
2. Administrar la empresa en general.
3. Organizar actividades y personas junto con la Gerente de Proyectos (Presidenta).
4. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales.
5. Elaborar conjuntamente con la Gerente de Proyectos (Presidenta), ofertas económicas de los productos y servicios para clientes del sector público y privado.
6. Supervisión general de los diseños.
7. Elaborar conjuntamente con la Gerente de Proyectos (Presidenta) las estrategias de marketing a utilizarse.
8. Autorizar pagos a empleados y proveedores.
9. Suministrar de materiales al personal de la empresa y controlar la existencia de los mismos.

10. Mantener informados a la Junta General sobre las actividades realizadas y/o cualquier irregularidad presentada

Reporta a: Junta General de Accionistas

### **Contador**

1. Verificar la validez de facturas, notas de venta, comprobantes de retención, comprobantes de ingreso y egreso, estados de cuenta, etc.
2. Realizar y mantener actualizados los registros, libros contables, entre otros.
3. Realizar la declaración de impuestos
4. Calcular aportes patronales y personales para el IESS.
5. Elaboración de roles de pago.
6. Revisar y/o liquidar el Impuesto a la Renta.
7. Realizar conciliaciones bancarias para el ajuste entre el estado de cuenta emitido por el banco y el saldo de la chequera.
8. Controlar que se haga efectiva la retención de impuestos.
9. Elaboración de estados financieros mensualmente.

Reporta a: Gerente General

### **Arquitectos diseñadores**

Dar asesoramiento en temas arquitectónicos específicos referentes a la rehabilitación urbana y arquitectónica, así como de diseño y gestión de proyectos.

Reporta a: Presidenta y gerente general

Adicionalmente, debido a que es una empresa en crecimiento y actualmente no posee suficiente capital para involucrar en su nómina más personal, se contrata servicios profesionales para que realicen la ingeniería estructural, presentaciones 3D o dibujos y/o diseños de proyectos en especial. Estos reportan a la Gerente de Proyectos.

El área legal es cubierta por un asesor acorde a la situación en la que se encuentre la empresa, la cual es manejada directamente por la Gerente General.

### 2.3.2 Funciones por áreas

#### 2.3.2.1 Funciones administrativas

En lo que se refiere a la planificación, las personas que laboran para la empresa conocen los objetivos que se quiere alcanzar y para los que se trabaja. Se mantiene reuniones periódicas en las que se establecen los parámetros que necesitan seguir en cada uno de los proyectos.

En lo que corresponde a la organización, la distribución de actividades de trabajo entre los miembros del grupo y los responsables de proyectos son asignados por la Presidenta y la Gerente de empresa. Esta distribución se basa en la experiencia de cada miembro en el área a desarrollar el trabajo, así como el tiempo disponible y la carga de trabajo que tengan, con el fin de agilizar los procesos y que se cumplan con los tiempos estipulados en los contratos.

Es competencia de la Gerente y la Presidenta de la compañía también el delegar responsabilidades a los empleados de la empresa, así como proporcionar las facilidades de recursos para efectuar el trabajo.

En cuanto a la ejecución, la Gerente de IKONESTUDIO pone al grupo en acción dirigiendo e instruyendo a los miembros en los proyectos designados a realizar su mejor esfuerzo, ponen en práctica la filosofía de participación recopilando ideas para desarrollar los trabajos, comunican efectivamente las expectativas y resultados de los proyectos que se deben realizar.

A fin de comprobar que el trabajo que se está realizando está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado, se reporta de manera periódica los avances obtenidos, de esta manera se corrobora tiempos de trabajo; adicionalmente se

aprovecha este espacio para que los socios den sugerencias sobre los proyectos, y se realicen las acciones correctivas, de ser el caso.

Es importante mencionar que IKONESTUDIO realiza la planeación de la ejecución de cada proyecto; sin embargo, no se ha considerado aún la planeación de la empresa en sí.

Por otro lado, se realiza el pago a proveedores y a trabajadores de la empresa, así como los gastos administrativos.

Las principales actividades realizadas son:

- Determinar los objetivos tanto de la empresa como de los proyectos.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se realizará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas de cada empleado para lograr los objetivos en el área de su competencia.

#### 2.3.2.2 Funciones financieras

Actualmente, se limita únicamente a los registros contables de la empresa, debido a que la persona a cargo es externa; por tanto, la injerencia financiera en la toma de decisiones en la empresa es escasa, ya que no se realiza aportes en cuanto a análisis de estados financieros o sugerencias de inversión en el caso de obtener ganancias, o de reducción de costos en el caso de obtener pérdidas.

#### 2.3.2.3 Funciones comerciales y de marketing

Actualmente la empresa se da a conocer solo a través de su página en Facebook que contiene información muy básica y de su página web institucional, la misma que presenta información muy limitada y estas páginas son manejadas por la gerente general.

En cuanto a la comercialización, consta entre las funciones el mantener contacto con los clientes actuales y potenciales, elaborar las ofertas técnicas y económicas de los

productos y servicios para clientes del sector público y privado y la negociación con el cliente en cuanto a precio y crédito.

La carta de presentación de IKONESTUDIO han sido los trabajos realizados, con los cuales se ha atraído a nuevos clientes y conservado los actuales; adicionalmente las actividades de ventas se han apoyado en el portal del Estado denominado: Compras Públicas, a través del cual conocen sobre proyectos a ejecutarse. Se ha optado por trabajar únicamente bajo la modalidad de Contratación Directa<sup>28</sup>.

La Presidenta, quien realiza la gerencia de proyectos, es la responsable de mantener contacto con los clientes, enviar propuestas, cotizaciones y mantener contacto con los proveedores.

#### 2.3.2.4 Funciones de producción

Entre las funciones se encuentra principalmente el diseñar y ejecutar los proyectos. Para ello, se elabora el presupuesto de cada uno de los proyectos, se realiza el diseño y posteriormente se fabrica una maqueta de ser necesario. Se organiza al personal asignando actividades puntuales a ser realizadas. Se supervisa los diseños. Se contrata el personal por obra, la compra de materiales y el transporte de los mismos.

La supervisión y control de la obra *in situ* es primordial.

---

<sup>28</sup>Contratación Directa: procedimiento de contratación del Estado a través de la cual la máxima autoridad de la entidad pública o su delegado, seleccionará e invitará directamente a un consultor habilitado en el RUP que reúna los requisitos previstos en los pliegos, para que realice un trabajo puntual. El valor máximo en esta modalidad al año 2012 es \$53.000

2.4 Análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del macro y micro entorno

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa tiene la capacidad de afrontar sus compromisos financieros a corto plazo</li> <li>• La empresa cuenta con personal capacitado para llevar a cabo proyectos de gran envergadura</li> <li>• El personal está altamente comprometido y se identifica plenamente con los principios, ideología y valores empresariales</li> <li>• La empresa se encuentra ubicada en un sector estratégico de la ciudad de Quito.</li> <li>• Baja rotación de personal</li> <li>• Cuentan con equipos actualizados</li> <li>• Realizan mantenimientos periódicos a los equipos de oficina</li> <li>• Exhibición de proyectos innovadores en puntos estratégicos de la Ciudad</li> <li>• Calidad de los productos y/o servicios</li> <li>• Precios competitivos de los servicios y productos ofertados</li> <li>• Se ofrecen garantías tanto de exclusividad de diseños como en duración de los productos entregados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Constitución del Ecuador, dispone que “...toda persona tiene derecho a un hábitat seguro y saludable, a una vivienda adecuada y digna. Se establece como obligaciones del Estado el “garantizar el acceso al hábitat y a la vivienda digna</li> <li>• Incremento en cantidad de préstamos hipotecarios otorgados por entidades públicas y privadas en 64,80%</li> <li>• Aumento del tiempo de plazo otorgado para pago de préstamos en un 21,43%</li> <li>• Objetivo del PNBV, disminuir en un 33% el porcentaje de hogares que viven en hacinamiento al 2013</li> <li>• Objetivo del PNBV, disminuir a 35% el porcentaje de hogares que habitan en viviendas con características físicas inadecuadas al 2013</li> <li>• Objetivo del PNBV, disminuir a 60% el porcentaje de viviendas con déficit habitacional cualitativo al 2013.</li> <li>• Incremento de la actividad del sector de la construcción en un 31,70% a nivel nacional</li> <li>• Tasas de interés estables de préstamos hipotecarios que fluctúan entre 7,9%</li> </ul>

	<p>y 8,56%</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quito es la ciudad con mayor incremento económico en Ecuador</li> <li>• Incremento del promedio de ingresos económicos en un 7,92% para el 2011</li> <li>• Incremento de demanda de vivienda en un 14% en relación del 2012 al año 2011</li> <li>• Implementación por parte del Estado del Sistema de Incentivos para la Vivienda mediante el cual otorga un bono de USUS\$5,000.00</li> <li>• Quito es la ciudad con mayor financiamiento para la vivienda con 99,15% sobre la segunda ciudad, Guayaquil</li> <li>• Reducción de índices de desempleo en un 28,68%</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un mercado objetivo bien definido</li> <li>• No se invierte en capacitación adicional del personal</li> <li>• Ausencia de estrategias de ventas</li> <li>• No cuentan con un portafolio de servicios y/o productos a ofertar</li> <li>• No se realiza publicidad alguna para la empresa o sus productos y servicios</li> <li>• Poca diversificación en la cartera de clientes</li> <li>• Poca diversificación en la cartera de</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno político inestable (en relación a políticas adoptadas por gobiernos de turno)</li> <li>• Incremento de los precios de los principales materiales de construcción en un 49,75%</li> <li>• Incremento de precios de venta de las viviendas en un 4% en el 2011</li> <li>• No estar en la vanguardia en tecnología</li> <li>• Aplicación de normas ISO 14000, solo en el 2% de las empresas del</li> </ul>

<p>proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• No existe servicio post venta.</li></ul>	<p>sector</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Incremento de Productos sustitutos</li><li>• Incremento de oferta de vivienda en un 71,78% en el año 2011 en comparación con el 2010</li><li>• Subvaloración del profesional de la construcción</li><li>• Alta cantidad de campañas publicitarias realizadas por empresas que tienen gran participación en el mercado.</li></ul>
---	--

## CAPÍTULO III

### 3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para tomar la decisión de lanzar un nuevo producto, crear una empresa o definir la posibilidad de exportar, ingresar, modificar o diversificar un producto en el mercado, se requiere evaluar el grado de aceptación por parte del consumidor de lo que se está ofreciendo. De igual forma, si el producto ya existe en el mercado debe investigarse entre otros, quién, dónde y con qué frecuencia realiza la compra el consumidor o qué espera del producto. Este proceso se denomina investigación de mercados y constituye una etapa indispensable en el ejercicio de formular y evaluar un proyecto.<sup>29</sup>

La razón por la cual se realiza una investigación de mercado es el poder llegar a un mercado objetivo, con el fin de satisfacer o crear necesidades a los clientes.

#### 3.1 Descripción del problema

No existe un segmento de mercado bien definido al cual se pretende llegar.

##### 3.1.1 Indicadores

Debido a su poca publicidad y exposición de la marca la empresa tan solo cuenta con 14 clientes, de los cuales 3 de ellos tienen el 50% del total de su facturación<sup>30</sup>, estos clientes son personas jurídicas, naturales, amigos y conocidos de los socios los cuales han conseguido mediante referencias, sin que los mismos conozcan a fondo sus servicios integrales que les pueden ofrecer.

---

<sup>29</sup> ROSILLO, Jorge, *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión para Empresas Manufactureras y de Servicios*, Cengage Learning Editores, S.A. Bogotá. 2008. Pg.29.

<sup>30</sup> Registros de IKONESTUDIO de Arquitectura

### 3.1.2 Efectos o consecuencias

Como consecuencia la empresa no ha podido enfocarse en un mercado objetivo y por ende no ha podido implementar estrategias de mercado adecuadas para incrementar su cartera de clientes; depende casi en su totalidad de tres o cuatro de sus clientes que son los que solicitan sus servicios a menudo, lo que genera un gran riesgo sino se diversifica la cartera de clientes.

Debido a su poca cartera de clientes sus ingresos también se ven reducidos y son variables mes a mes, al mismo tiempo los clientes potenciales no pueden obtener información oportuna o pertinente de los servicios que brinda la empresa.

## 3.2 Objetivo del estudio de mercado

### 3.2.1 Objetivo general

Identificar el mercado objetivo de IKONESTUDIO de arquitectura en la Ciudad de Quito.

### 3.2.2 Objetivos específicos

- Determinar si la campaña de marketing será lo suficientemente rentable para justificarla decisión de inversión
- Conocer la demanda del mercado que requiere los servicios de IKONESTUDIO de arquitectura
- Determinar las características del mercado de servicios de IKONESTUDIO: Fortalezas y debilidades
- Contar con información necesaria para determinar las características de los servicios que se ofrecerán.

### 3.3 Establecimiento de las necesidades de información

Debido a que la empresa IKONESTUDIO de arquitectura no tiene un segmento de mercado bien definido, inicialmente se requiere información de los clientes actuales con el fin de determinar nuestro mercado meta y el servicio estrella para luego realizar otra investigación enfocándose en satisfacer las necesidades de los clientes potenciales.

#### 3.3.1 Información requerida

- Conocer el tipo de clientes que más requieren de los servicios de IKONESTUDIO de Arquitectura
- Determinar cuál es el servicio más demandado
- Determinar el nivel de satisfacción de los actuales clientes
- Establecer puntos a mejorar en el servicio actual
- Determinar las características esperadas del servicio que se ofrecerá
- Conocer los problemas que actualmente enfrenta la competencia

### 3.4 Fuentes de investigación

Para el proyecto de investigación se puede utilizar información secundaria, información primaria o ambas. La información secundaria es información que se ha recopilado para cualquier otro propósito y que ya existe, mientras que la información primaria es información original que se recaba con un fin específico o para un proyecto de investigación concreto.

Los investigadores por lo general comienzan por revisar la información secundaria para ver si el problema se puede resolver parcial o totalmente sin necesidad de recurrir a las costosas fuentes de información primaria. La información secundaria constituye un punto de partida para la investigación y tiene la ventaja de ser barata y de estar disponible al instante. Cuando la información necesaria no existe, es obsoleta,

imprecisa, incompleta o poco confiable, el investigador tendrá que recabar información primaria. El procedimiento habitual consiste en entrevistar a determinadas personas de forma individual o en grupo para tener una idea de cuál es la sensación general sobre el tema en cuestión.<sup>31</sup>

#### 3.4.1. Entrevista a profundidad

Para el proyecto de marketing en mención, se va a proceder inicialmente a la aplicación de una entrevista a profundidad.

##### 3.4.1.1. Tabulación de entrevista a profundidad

#### **Pregunta 1 y 2: Nombre de la empresa y giro del negocio**

#### **Pregunta 1 y 2: Nombre de la empresa, giro del negocio, nombre y cargo de contacto.**

Todas las entrevistas fueron realizadas en las instalaciones de los clientes de IKONESTUDIO de arquitectura durante el mes de agosto de 2012

<b>NOMBRE</b>	<b>GIRO DE NEGOCIO</b>
Ministerio de Patrimonio	Institución Pública
Cooperativa Coprogreso	Institución Financiera
Cobiscorp	Tecnología
New Access	Tecnología
Centro Comercial El Recreo	Inmobiliaria

---

<sup>31</sup> KOTLER, Philip, *Dirección de Marketing*, Edición Duodécima, Pearson Educación, México, 2012. págs. 104-105.

<b>NOMBRE</b>	<b>GIRO DE NEGOCIO</b>
Empresa Metropolitana de Obras Públicas	Institución Pública
Federación Ecuatoriana de Fútbol	Federación
Instituto Metropolitano de Patrimonio	Institución Pública
Xavier Rivas	Persona Natural
Fernando Suarez	Persona Natural
Austro Circulo Global Plan	Empresa Comercializadora (vehículos, casas)
Amparo Eguiguren	Persona Natural

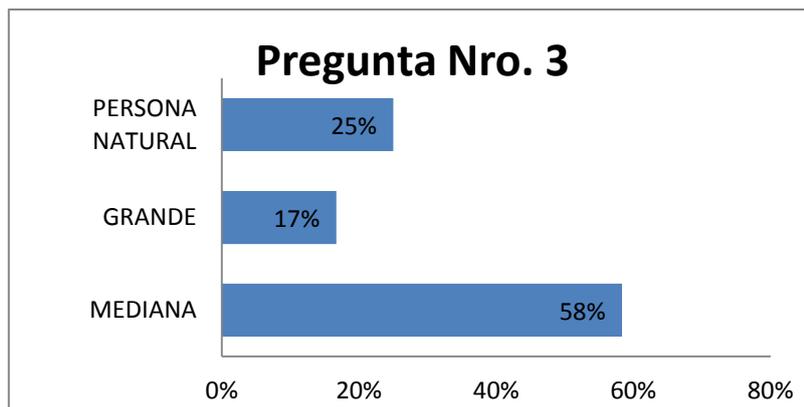
Fuente: IKONESTUDIO DE ARQUITECTURA  
Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Actualmente la cartera de clientes de IKONESTUDIO de Arquitectura, se encuentra muy diversificada y nada segmentada, ya que el incremento de clientes se lo ha realizado de manera informal y sin una planificación previa.

### **Pregunta 3: Tamaño de la empresa**

<b>TIPO DE EMPRESA</b>	<b>CANT.</b>
Mediana	7
Grande	2
Persona natural	3
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



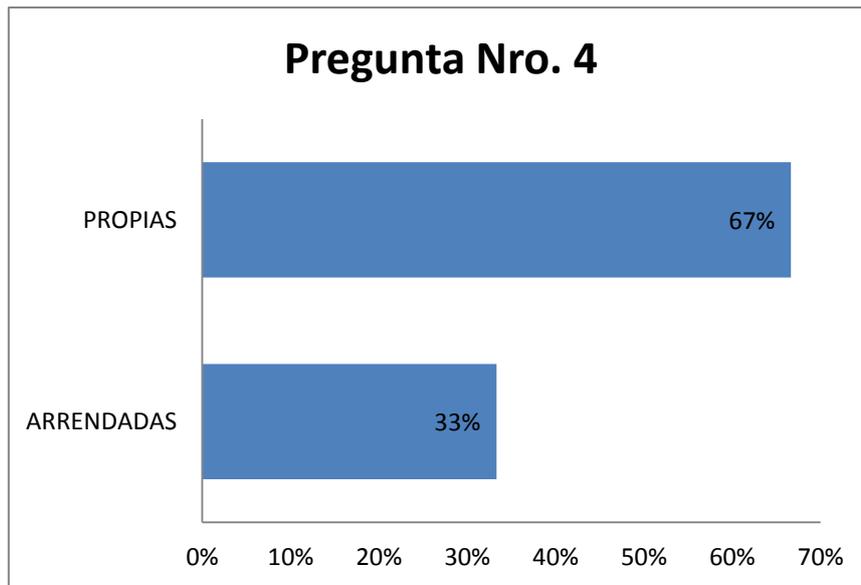
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

El 58% de los clientes actuales pertenecen al sector privado y están calificados como mediana empresa, esta situación favorece a IKONESTUDIO, ya que este tipo de empresas cuentan con una mejor organización interna, y al realizar las planificaciones, destinan recursos para la mejora o mantenimiento de las instalaciones.

**Pregunta Nro. 4: Las instalaciones son propias o arrendadas**

<b>INSTALACIONES</b>	<b>CANT.</b>
ARRENDADAS	4
PROPIAS	8
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



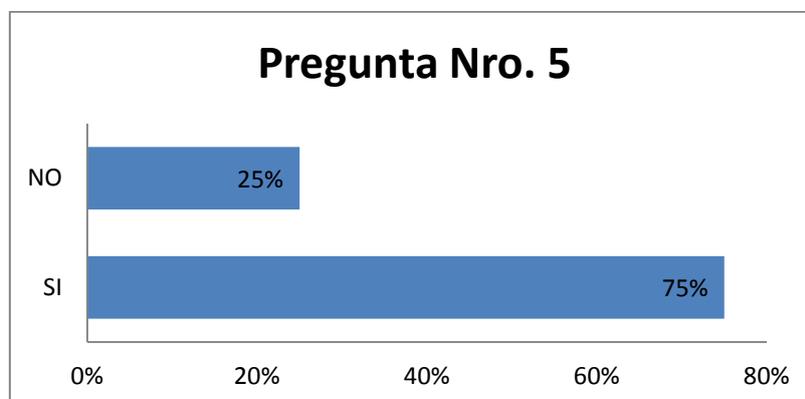
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Más del 60% de los clientes actuales de la empresa tienen sus propias instalaciones, lo cual facilita la realización de los trabajos arquitectónicos.

### Pregunta Nro. 5: ¿Tiene presupuesto para mantenimiento de instalaciones o remodelaciones?

CUENTA CON PRESUPUESTO	CANT.
SI	9
NO	3
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



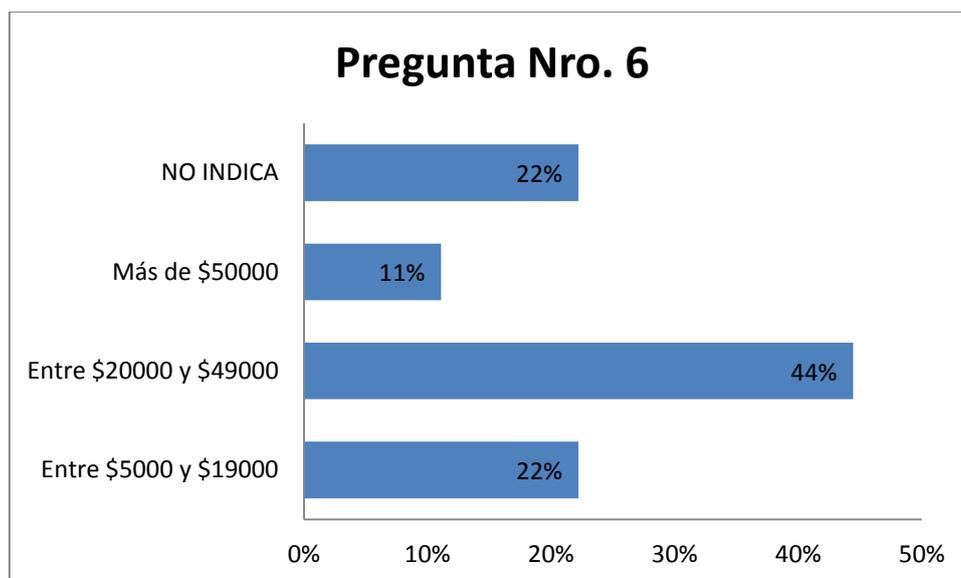
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

El 75% de los clientes encuestados, indican que en sus planificaciones anuales se destina un rubro exclusivamente para la realización de trabajos arquitectónicos.

**Pregunta Nro. 6: ¿Cuánto es el promedio de gasto para instalaciones?**

<b>PROMEDIO DE GASTO</b>	<b>CANT.</b>
Entre \$5000 y \$19000	2
Entre \$20000 y \$49000	4
Más de \$50000	1
No indica	2
<b>Total</b>	<b>9</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



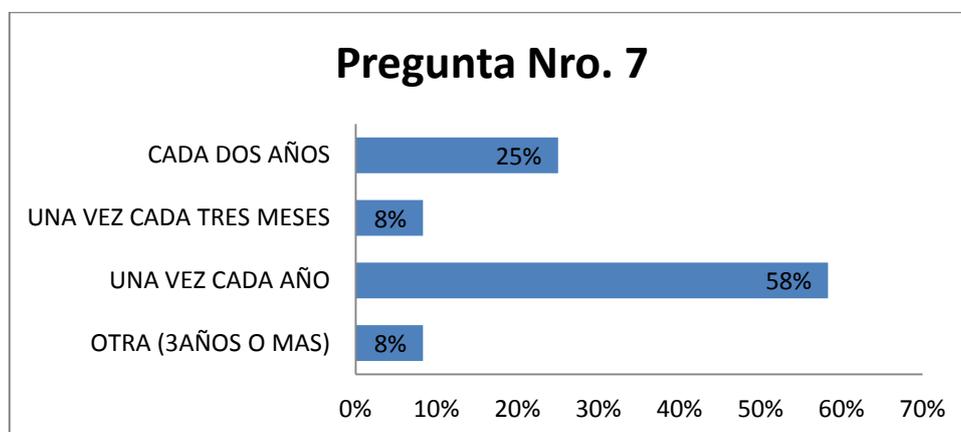
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

El 44% de los clientes destinan una importante cantidad de presupuesto que va desde los US\$20.000,00 hasta los US\$49.000,00 para gastos en sus instalaciones, esta cifra corrobora que la mayor cantidad de clientes que hacen uso de servicios arquitectónicos son medianas empresas.

**Pregunta Nro. 7: ¿Cada cuánto tiempo realiza remodelaciones, construcciones o mantenimiento a sus instalaciones?**

<b>PERIODICIDAD DE CAMBIOS</b>	<b>CANT.</b>
Otra (3años o más)	1
Una vez cada año	7
Una vez cada tres meses	1
Cada dos años	3
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



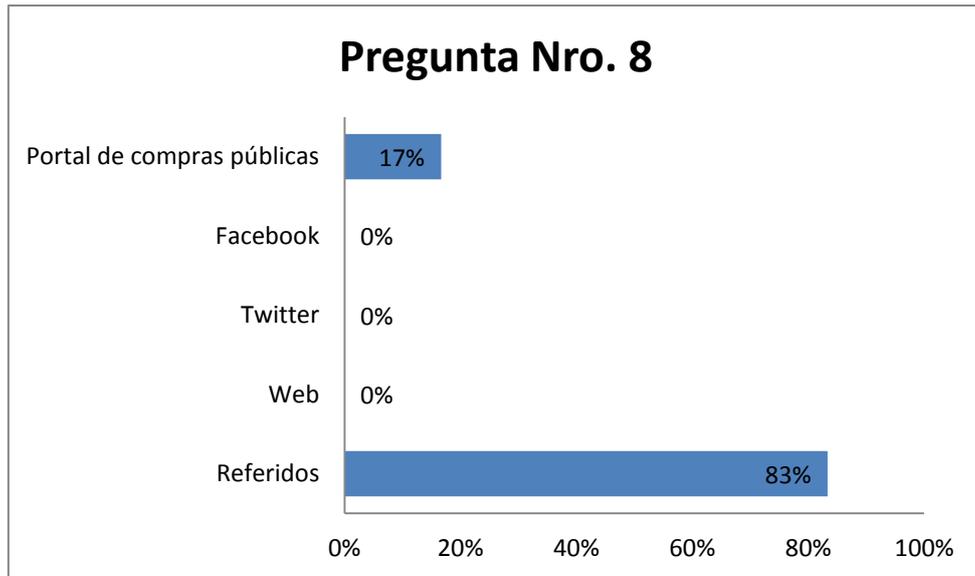
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Es claro que la mayoría de los clientes de IKONESTUDIO de arquitectura, realizan algún tipo de cambio en sus instalaciones al menos una vez por año. Con lo cual se puede llegar a los clientes en el momento oportuno para la oferta de los servicios.

**Pregunta Nro. 8: ¿Cómo se enteró de la empresa IKONESTUDIO?**

<b>MEDIOS</b>	<b>CANT.</b>
Referidos	10
Web	0
Twitter	0
Facebook	0
Portal de compras públicas	2
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



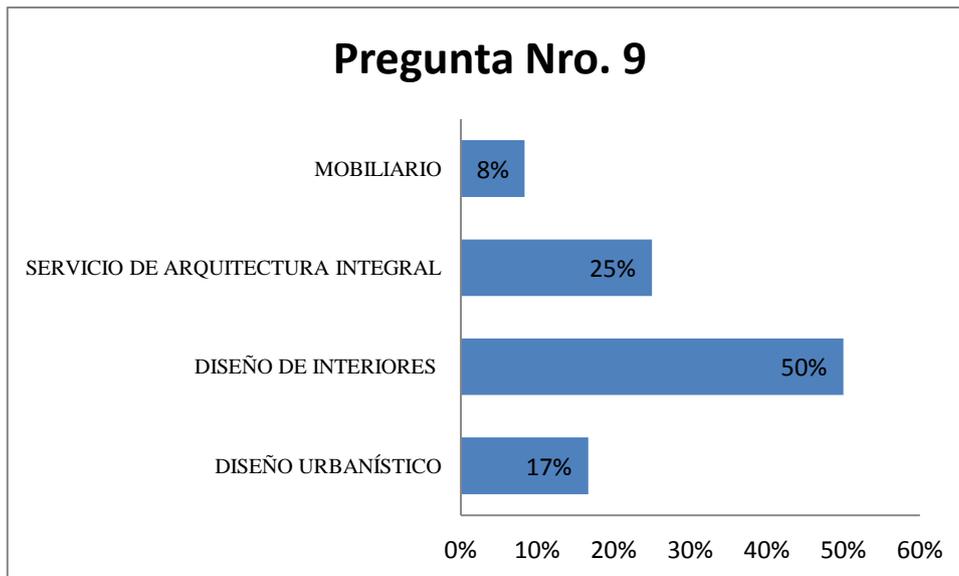
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

La mayoría de los clientes se enteró de la empresa, debido a que les refirieron los servicios arquitectónicos de IKONESTUDIO, lo cual refleja que el trabajo realizado ha llenado las expectativas de los clientes, y ha sido un aporte fundamental para el crecimiento de la empresa.

### Pregunta Nro. 9: Defina la actividad que realiza IKONESTUDIO

ACTIVIDAD	CANT.
Diseño urbanístico	2
Diseño de interiores	6
Servicio de arquitectura integral	3
Mobiliario	1
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



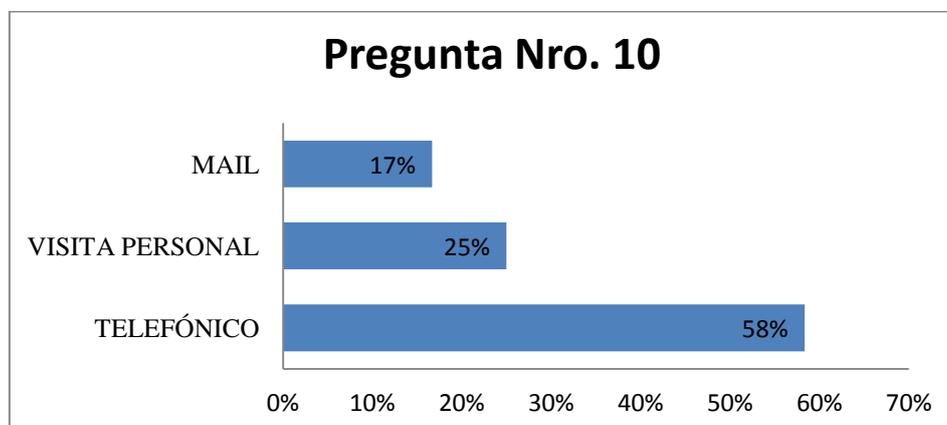
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

La mitad de los clientes actuales, conocen únicamente el servicio de diseño de interiores, lo cual da a notar la implícita necesidad de publicitar los servicios integrales que IKONESTUDIO de Arquitectura ofrece.

### Pregunta Nro. 10: ¿Cómo fue el acercamiento con la empresa IKONESTUDIO?

MEDIO	CANT.
Telefónico	7
Visita personal	3
Mail	2
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



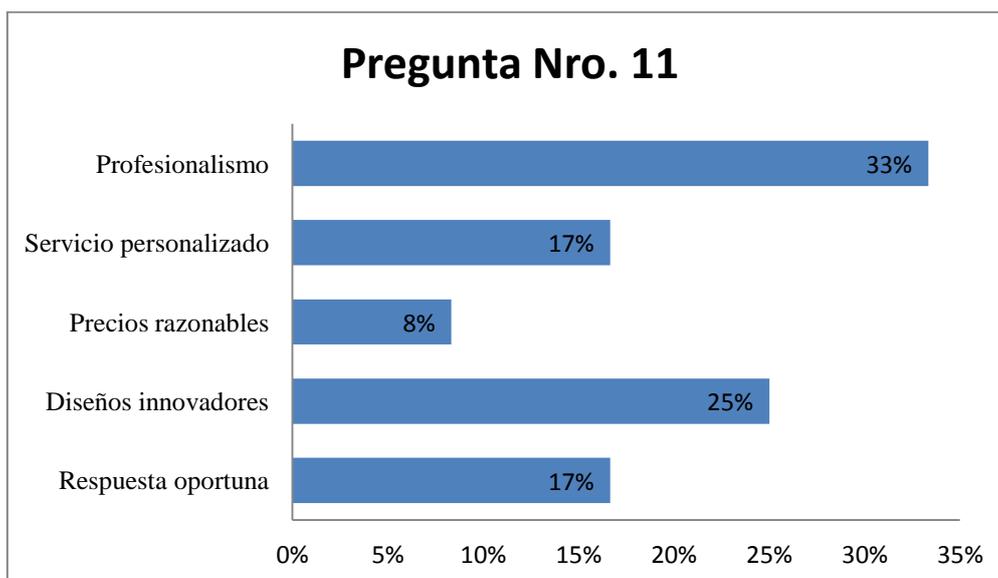
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

El cuadro indica que el acercamiento al cliente se lo ha realizado mediante vía telefónica, sin embargo no se ha dado un seguimiento adecuado al cliente contactado, ya que es de mucha importancia visitarlo para ofertar los servicios integrales de arquitectura que la empresa brinda.

**Pregunta Nro. 11: ¿Qué razones le motivaron para que IKONESTUDIO le brinde los servicios?**

<b>RAZONES</b>	<b>CANT.</b>
Respuesta oportuna	2
Diseños innovadores	3
Precios razonables	1
Servicio personalizado	2
Profesionalismo	4
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



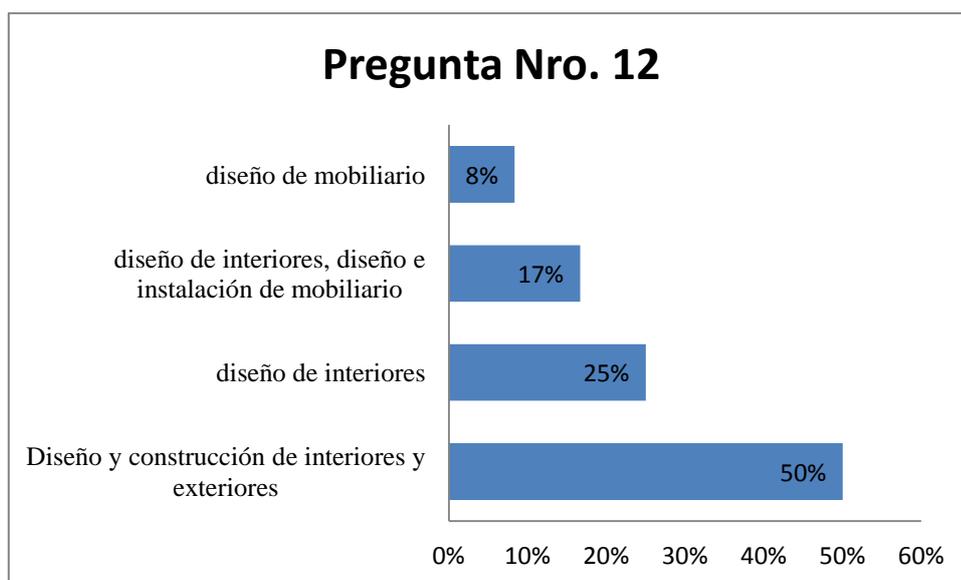
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

El profesionalismo y los diseños innovadores con el 33% y 25% respectivamente, son los principales motores por los cuales los clientes han preferido contratar los servicios de IKONESTUDIO, con esto se puede corroborar que el proyecto final es de calidad y que los clientes satisfechos los refieren.

**Pregunta Nro. 12: ¿Qué servicios o productos ha adquirido?**

<b>Servicios o productos adquiridos</b>	<b>CANT.</b>
Diseño y construcción de interiores y exteriores	6
Diseño de interiores	3
Diseño de interiores, diseño e instalación de mobiliario	2
Diseño de mobiliario	1
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



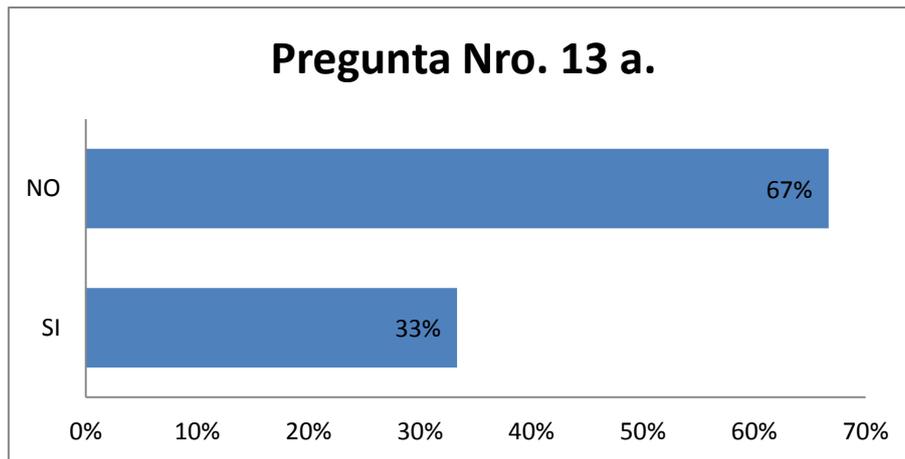
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

IKONESTUDIO de arquitectura ha servido a la mitad de los clientes con el diseño y construcción de interiores y exteriores, por lo cual podemos concluir que debido a la gran acogida, estos serían los servicios que IKONESTUDIO debe explotar para posterior promocionar los demás servicios integrales que ellos ofrecen.

**Pregunta Nro. 13: ¿Ha vuelto a adquirir algún servicio? ¿En cuánto tiempo?**

<b>RECOMPRA</b>	<b>CANT.</b>
SI	4
NO	8
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

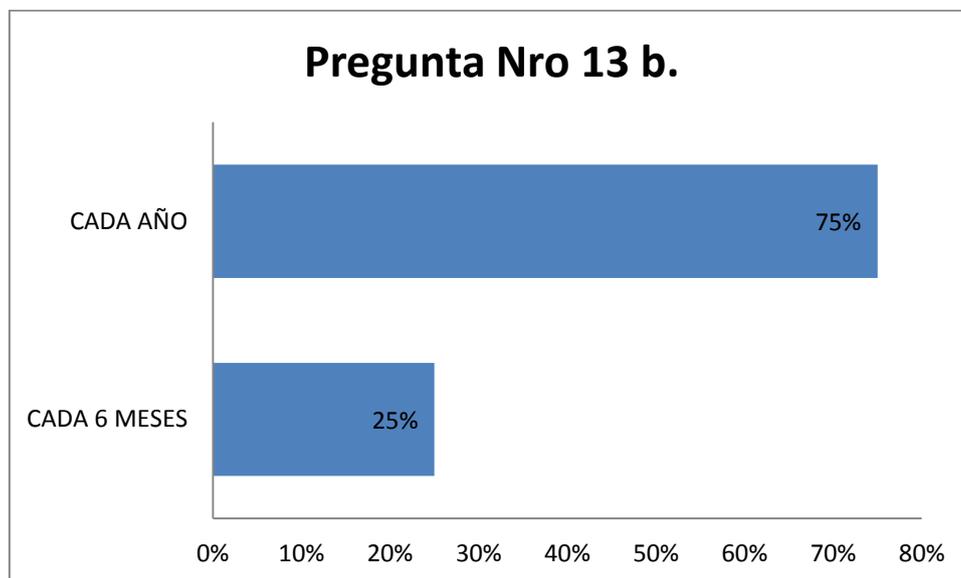


Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Más del 60% de los clientes no han vuelto a adquirir los servicios de IKONESTUDIO, lo que demuestra la falta de seguimiento, hacia los clientes y hacia los proyectos.

FRECUENCIA	CANT.
Cada 6 meses	1
Cada año	3
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



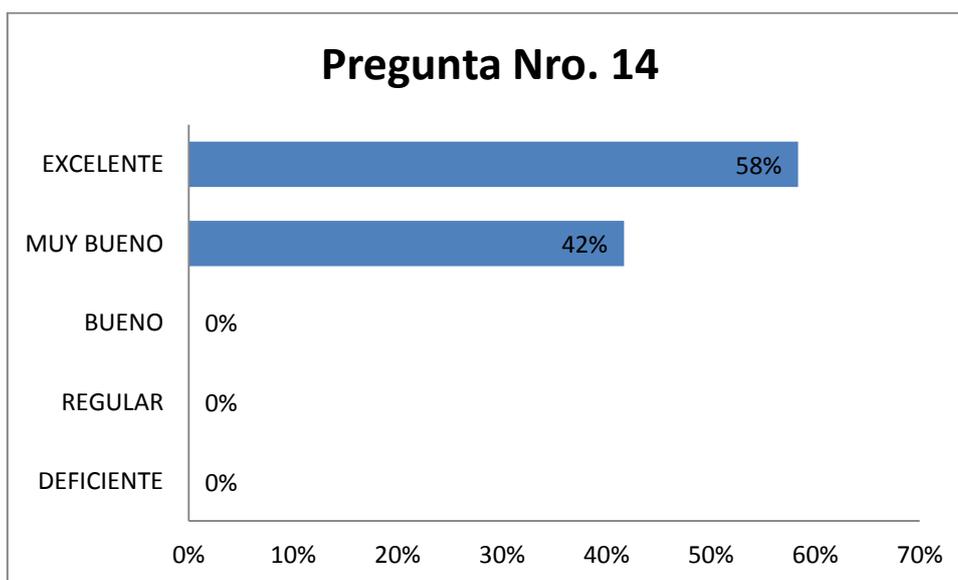
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

De los clientes que han requerido nuevamente de los servicios de IKONESTUDIO de Arquitectura, el 75% lo ha hecho al año, lo cual demuestra que se debe realizar un mayor seguimiento oportuno a los clientes.

**Pregunta Nro. 14: ¿Cuál es su percepción del servicio brindado?**

PERCEPCIÓN	CANT.
Deficiente	0
Regular	0
Bueno	0
Muy bueno	5
Excelente	7
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Esta pregunta demuestra que más de la mitad de los clientes se sienten completamente satisfechos con el servicio brindado, lo cual se puede transformaren publicidad gratis de la empresa, gracias al marketing de boca a boca.

**Pregunta Nro. 15: ¿Qué considera usted debe cambiar o mejorar en IKONESTUDIO?**

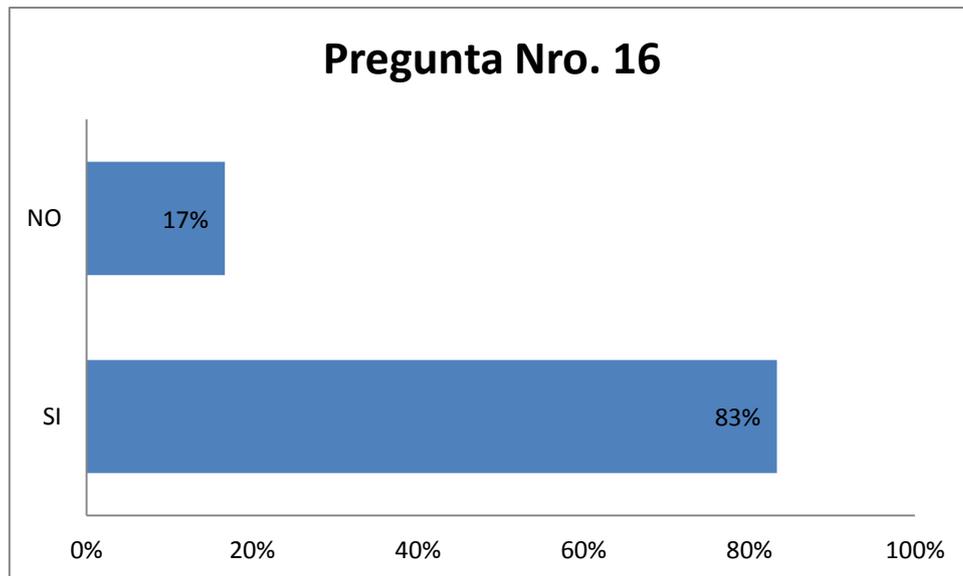
- Entrega personalizada del proyecto final
- Dar a conocer detalles del proyecto
- Realizar mayor publicidad
- Dar a conocer los servicios que brinda la empresa
- Dar seguimiento a los clientes, propuestas presentadas y proyectos terminados

Pese a que el trabajo realizado se lo recibe a satisfacción, los clientes consideran que se debe dar mayor seguimiento y se debe difundir de mejor manera los servicios que brinda la empresa.

**Pregunta Nro. 16: ¿Trabajaría nuevamente con IKONESTUDIO y por qué?**

<b>TRABAJARÍA NUEVAMENTE</b>	<b>CANT.</b>
SI	10
NO	2
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

**Si, porqué**

- El trabajo final entregado cumple todas las expectativas
- Los diseños son innovadores, funcionales y manejan precios razonables
- Porque muestran profesionalismo en su trabajo

**No, Porque**

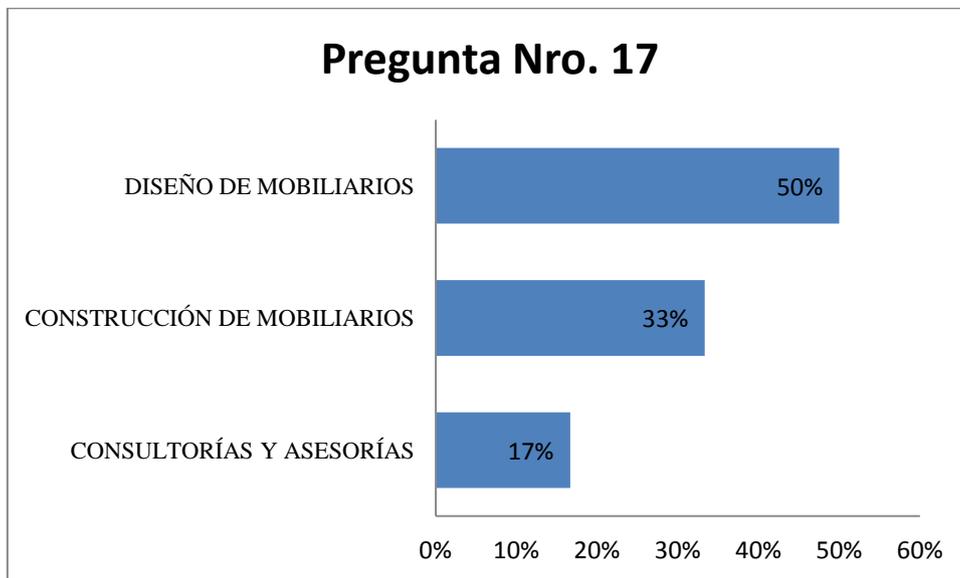
- No me han vuelto a contactar, así que estoy trabajando con otra empresa
- No se puede tener preferencias en un concurso de contratación pública

A pesar que la gran mayoría de los clientes estarían dispuestos a trabajar nuevamente con IKONESTUDIO de Arquitectura, se evidencia que es preciso mantener un contacto posterior para concretar nuevas oportunidades de proyectos.

**Pregunta Nro. 17: ¿Qué otro servicio le gustaría contratar?**

TIPO DE SERVICIO	CANT.
Consultorías y asesorías	2
Construcción de mobiliarios	4
Diseño de mobiliarios	6
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



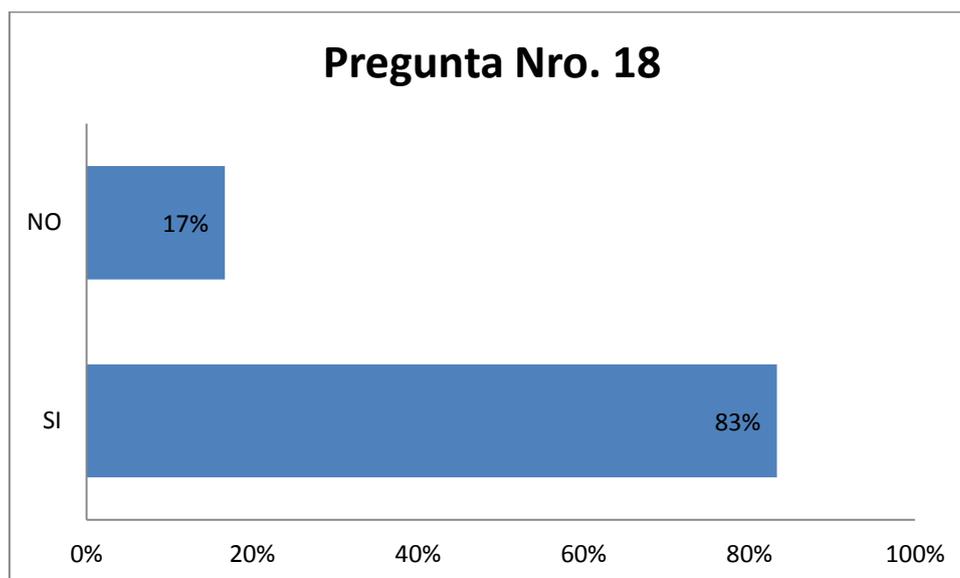
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Claramente se puede evidenciar que 50% de los clientes, requiere de los servicios de diseño de mobiliarios y muy seguidamente la construcción de los mismos; motivo por el cual, se convierten en opciones a explotarse posteriormente.

**Pregunta Nro. 18: ¿Ha referido a la empresa a otras personas?**

<b>REFIRIÓ</b>	<b>CANT.</b>
SI	10
NO	2
Total	12

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



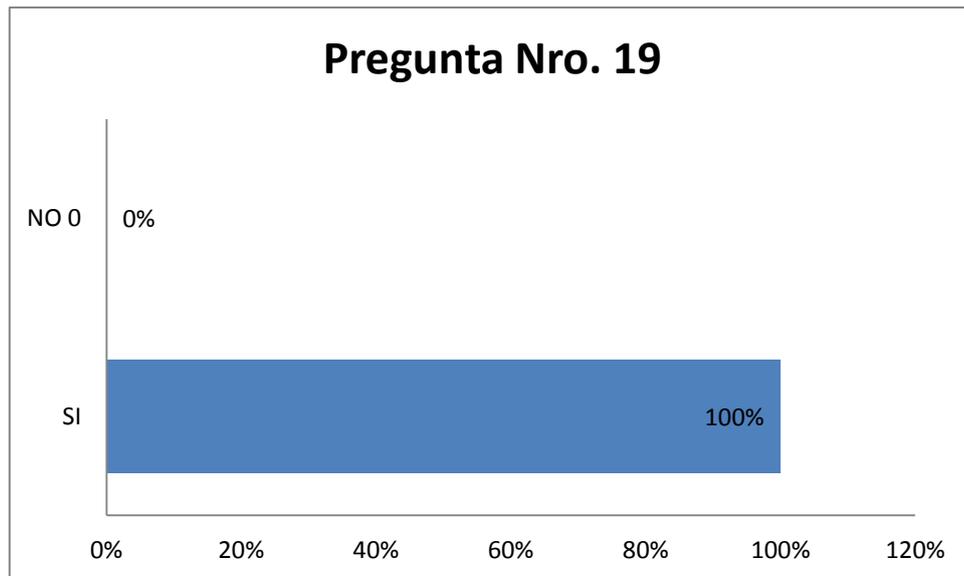
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

El 83% de los clientes, han contribuido en la difusión de los servicios brindados por IKONESTUDIO de Arquitectura, a través de la publicidad boca a boca, con lo cual se comprueba una vez más que los clientes están satisfechos con el proyecto final

**Pregunta Nro. 19: ¿Le gustaría contar con algún tipo de material publicitario para poder consultar de los servicios o productos de IKONESTUDIO de Arquitectura?**

<b>¿DESEA MATERIAL PUBLICITARIO?</b>	<b>CANT.</b>
SI	12
NO	0
TOTAL	12

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Es evidentemente claro que la empresa IKONESTUDIO requiere con urgencia de un material publicitario en el cual se dé a conocer los servicios integrales que la misma brinda, con el fin de que los clientes lo tengan siempre a la mano y sea considerada como primera opción al momento de seleccionar un servicio arquitectónico.

### 3.5 Segmentación de mercado

Una vez analizadas las entrevistas a profundidad realizadas a los actuales clientes y de un consenso por parte de los directivos de IKONESTUDIO se ha llegado a la conclusión que el servicio que más vamos a promocionar en el Plan de Marketing es el *Diseño de Interiores para Medianas y Grandes Empresas*.

A continuación se detallan los giros de negocio que se van a considerar como grupo objetivo para la aplicación del Plan de Marketing:

- Centros Comerciales ubicados en la ciudad de Quito.
- Instituciones Públicas ubicadas en la ciudad de Quito.
- Instituciones Financieras y sus sucursales que están ubicadas en la ciudad de Quito.
- Concesionarios ubicados en la ciudad de Quito.

Se han seleccionado estos giros de negocios, debido a que IKONESTUDIO tiene experiencia en la realización de trabajos con Centros Comerciales, Instituciones Públicas y Financieras; adicional estos representan un interesante mercado objetivo, debido a que están en constante remodelación de sus instalaciones, con el fin de prestar un mejor servicio a sus clientes y son lugares donde hay mucha afluencia de personas, y es por eso que al buscar incrementar el flujo de clientes que visitan sus sitios de atención, se mantienen innovando y mejorando regularmente.

Si bien es cierto se pueden haber considerado otras instituciones que se encuentran en los mismos giros de negocios, sin embargo es importante resaltar que debido a la capacidad actual de operación de la empresa, por el momento no se puede pretender llegar ni satisfacer la demanda del total de las empresas, pero las instituciones consideradas contribuyen un número interesante que pueden generar una retribución económica importante para la empresa, y prevalece el interés de brindar un servicio eficaz y oportuno.

Aunque actualmente IKONESTUDIO cuenta con varios clientes que son personas naturales, el monto de inversión que este tipo de clientes realiza, es mínimo a comparación de empresas medianas y además es generalmente esporádico, por ello no están considerados como grupo objetivo.

### 3.6 Tamaño de la muestra

Luego de decidir los métodos y los instrumentos de investigación, el investigador diseña un plan de muestreo, para lo que se necesita tomar tres decisiones:<sup>32</sup>

**UNIDAD DE MUESTRA.-** El investigador debe definir el público objetivo del muestreo. Una vez definida la unidad de muestreo hay que decidir la estructura de la misma, de modo que todas las personas en la población meta tengan las mismas posibilidades de ser escogidas.

---

<sup>32</sup> KOTLER, Philip, *Dirección de Marketing*, Edición Duodécima, Pearson Educación, México, 2012, pg.110

**TAMAÑO DE LA MUESTRA.**- Las muestras de gran tamaño ofrecen resultados más confiables que las pequeñas. Sin embargo, no es necesario entrevistar a toda la población meta, ni a una parte sustancial de ella, para conseguir resultados confiables. Las muestras inferiores al 1% de la población pueden ofrecer una buena precisión, siempre que se utilice un procedimiento de muestreo adecuado.

**PROCEDIMIENTO DE MUESTREO.**- ¿Cómo se debe seleccionar a los sujetos de la muestra? Para obtener una muestra representativa es necesario seleccionar una muestra probabilística de la población. Esto permite calcular los límites de confianza para un margen de error. Cuando la aplicación del muestreo probabilístico supone un costo elevado o demasiado tiempo, los investigadores de mercado desarrollan un muestreo no probabilístico. Algunos investigadores de mercados consideran que el muestreo no probabilístico, en muchas circunstancias, resulta muy útil, incluso aunque no pueda medirse el error.

**Tabla No. 23 Tipos de muestreo**  
**MUESTREO PROBABILÍSTICO**

<b>MUESTREO PROBABILÍSTICO</b>	
Muestreo Aleatorio Simple	Cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido.
Muestreo Aleatorio Estratificado	Se divide a la población en grupos mutuamente excluyentes (por ejemplo, por edades) y se toman muestras aleatorias de cada grupo.
Muestreo por Clúster (Áreas)	Se divide la población en grupos mutuamente excluyentes (Ej. por manzanas de la ciudad) y se toma una muestra de los grupos a investigar
<b>MUESTREO NO PROBABILÍSTICO</b>	
Muestreo de Conveniencia	El investigador selecciona los miembros de la población más accesibles para obtener información

Muestreo de Juicio	El investigador utiliza su juicio para seleccionar a los miembros de la población que proporcionen información más precisa
Muestreo por Cuotas	El investigador determina y entrevista a un número determinado de personas de cada categoría

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Para el presente caso, debido a que se tomará en cuenta cuatro grupos que son de interés para la segmentación, se utilizará el muestreo aleatorio estratificado. Este tipo de muestreo permite asegurar la representación de cada uno de los grupos en la muestra en función de las variables seleccionadas y las estimaciones son más precisas.

Se procederá de la siguiente manera: primero se realizará un muestreo aleatorio simple para determinar el tamaño de la muestra. Luego, se aplicará un muestreo aleatorio estratificado a fin de asegurar la representatividad de cada grupo.

3.6.1 Etapas para determinar el Tamaño de la Muestra

1. Determinar el nivel de confianza con que se desea trabajar (Z). En este caso, se ha escogido el nivel del 95% de confianza, por tanto  $Z = 1.96$
2. Estimar las características del fenómeno investigado. Donde se considerará la probabilidad de que ocurra el evento (p) y la de que no se realice (q); siempre tomando en consideración que la suma de ambos valores  $p + q$  será invariablemente siempre igual a 1, cuando no contemos con suficiente información. Para determinar el nivel de p y q se realizó previamente una encuesta a 30 empresas al azar, a quienes se le realizó la pregunta: ¿Estaría dispuesto a contratar servicios arquitectónicos para diseñar, construir, remodelar o refaccionar la estructura de su compañía?

El 55% respondió que sí contrataría a una empresa que brinde servicios arquitectónicos y el 45% respondió que no. En este sentido, el valor de “q” es de 0.55 y el de “p” es de 0.45.

3. Determinar el grado de error máximo aceptable en los resultados de la investigación. Éste puede ser hasta del 10%; ya que variaciones superiores al 10% reducen la validez de la información. Para la presente se ha establecido un error del 5%.

4. Se aplica la fórmula del tamaño de la muestra de acuerdo con el tipo de población, la cual es finita. El marco muestral para la presente investigación es de 672 empresas ubicadas en el Distrito Metropolitano de Quito. Este dato fue obtenido de la base de la Superintendencia de Compañías para el caso de las empresas' concesionarias de vehículos; la Superintendencia de Bancos para las instituciones financieras (bancos, mutualistas y cooperativas de ahorro y crédito), la Presidencia de la República para las instituciones públicas adscritas a las Presidencia y la página web de Quito Turismo para el caso de los Centros Comerciales.

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

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.55)(0.45)(672)}{(672-1)(0.05)^2 + (1.96)^2 (0.55)(0.45)}$$

$$n = 243.01 \cong 250$$

Z = nivel de confianza.

p = Probabilidad a favor.

q = Probabilidad en contra.

N = Universo

e = error de estimación.

n = tamaño de la muestra

5. La fórmula da como resultado que se deberá aplicar 243 encuestas; sin embargo, debido a que no todas las empresas pueden estar abiertas a brindar información completa y fidedigna, se decidió realizar 250 encuestas a fin de tener un mayor rango de

datos para el análisis. En este sentido, se procederá a estratificar acorde a los cuatro grupos seleccionados.

Para un N de 672, la muestra redondeada es de n=250 empresas. Por tanto, para estratificar proporcionalmente se realiza la siguiente fórmula:

$$f = \frac{n}{N}$$

$$f = \frac{250}{672} = 0.372$$

**Tabla No. 24 Muestreo estratificado**

<b>ESTRATO</b>	<b>POBLACIÓN</b>	<b>FRACCIÓN</b>	<b>MUESTRA PROPORCIONAL</b>
Concesionarios	217	0.372	81
Instituciones financieras	368	0.372	137
Instituciones públicas	75	0.372	28
Centros Comerciales	12	0.372	4
<b>TOTAL</b>	<b>672</b>		<b>250</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Es preciso indicar que en la base de datos correspondientes a las instituciones financieras, se han considerado también sus sucursales, debido a que por los altos rangos de utilidad que manejan, la cantidad de sucursales y clientes que reciben, disponen más presupuesto para remodelación de instalaciones que los otros giros de negocio.

En cuanto a las concesionarias no se han considerado todas sus agencias, sino únicamente su matriz, debido a que actualmente el Comité de Comercio Exterior – COMEX, mediante resolución Nro. 66<sup>33</sup>, estableció una restricción cuantitativa anual de importaciones para vehículos, acogiéndose al informe preparado por el Ministerio de

<sup>33</sup> COMEX, Comité de Comercio Exterior, Resolución Nro. 66, Restricción cuantitativa de vehículos

Ambiente en el cual recomiendan la adopción de una restricción al límite acelerado del parque automotor en el Ecuador, lo que permitirá la reducción de las emisiones del Gas con Efecto Invernadero –GEI. Por tanto, desde junio de 2012 hasta el 31 de diciembre de 2014 cada concesionaria tendrá una cuota que no podrá ser transferible ni modificada. En tal virtud, el presupuesto para cambios, remodelación o algún tipo de construcción se lo maneje desde la matriz hacia las agencias.

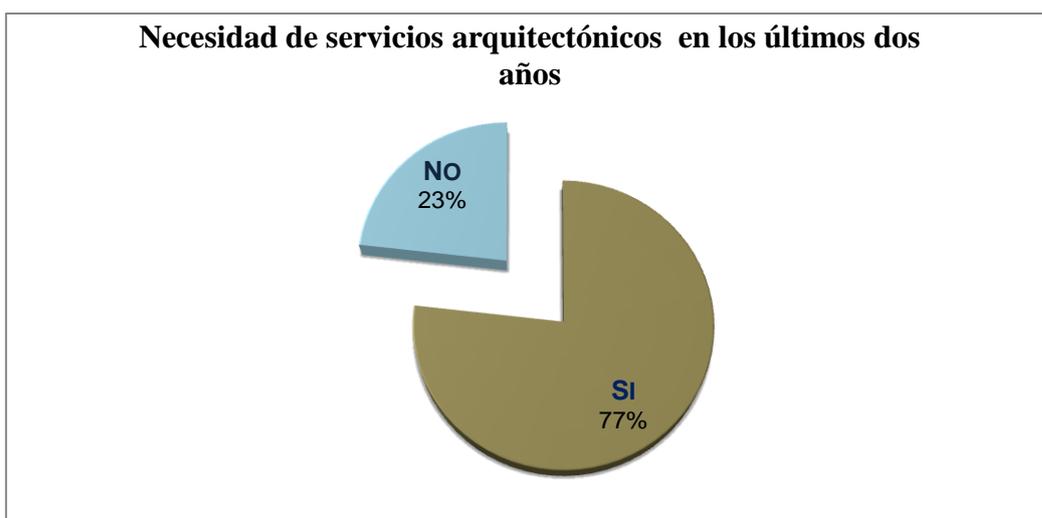
### 3.7 Encuesta

#### 3.7.1. Análisis de los datos de la investigación

#### **Pregunta Nro. 1: Ha requerido de servicios arquitectónicos de alguna empresa en los últimos dos años?**

<b>NECESIDAD DE SERVICIOS ARQUITECTÓNICOS</b>	<b>CANT.</b>
SI	192
NO	58
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



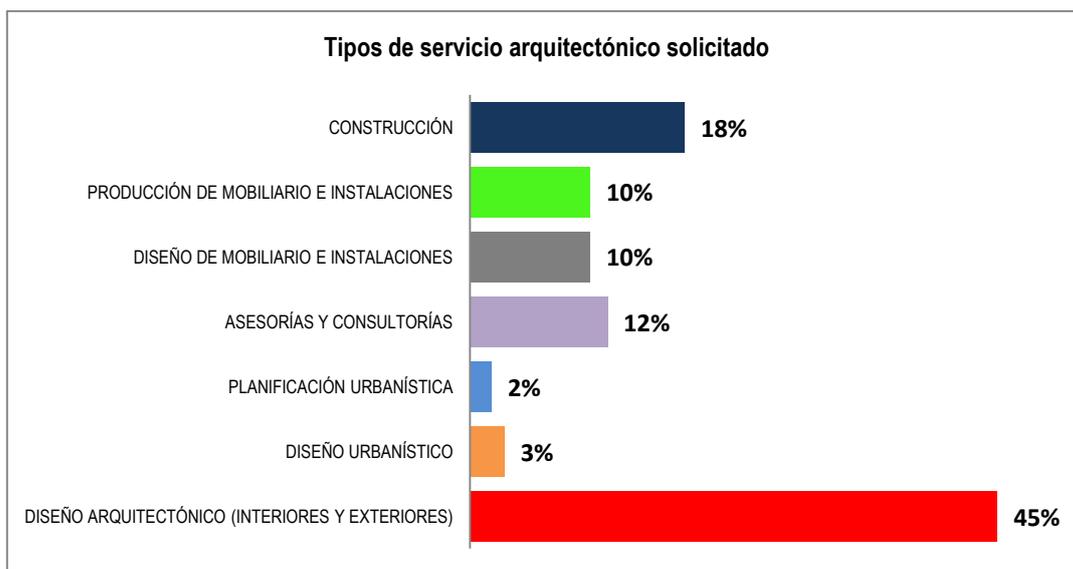
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Los datos indican que el 77% de las empresas medianas encuestadas hacen uso de servicios arquitectónicos en periodos de tiempo aproximado de dos años, lo cual refleja que hay una necesidad por satisfacer.

**Pregunta Nro. 2: ¿Qué tipo de servicios ha solicitado?**

<b>TIPO DE SERVICIOS</b>	<b>CANT.</b>
Diseño arquitectónico (interiores y exteriores)	123
Diseño urbanístico	8
Planificación urbanística	5
Asesorías y consultorías	32
Diseño de mobiliario e instalaciones	28
Producción de mobiliario e instalaciones	28
Construcción	50
<b>TOTAL</b>	<b>274</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



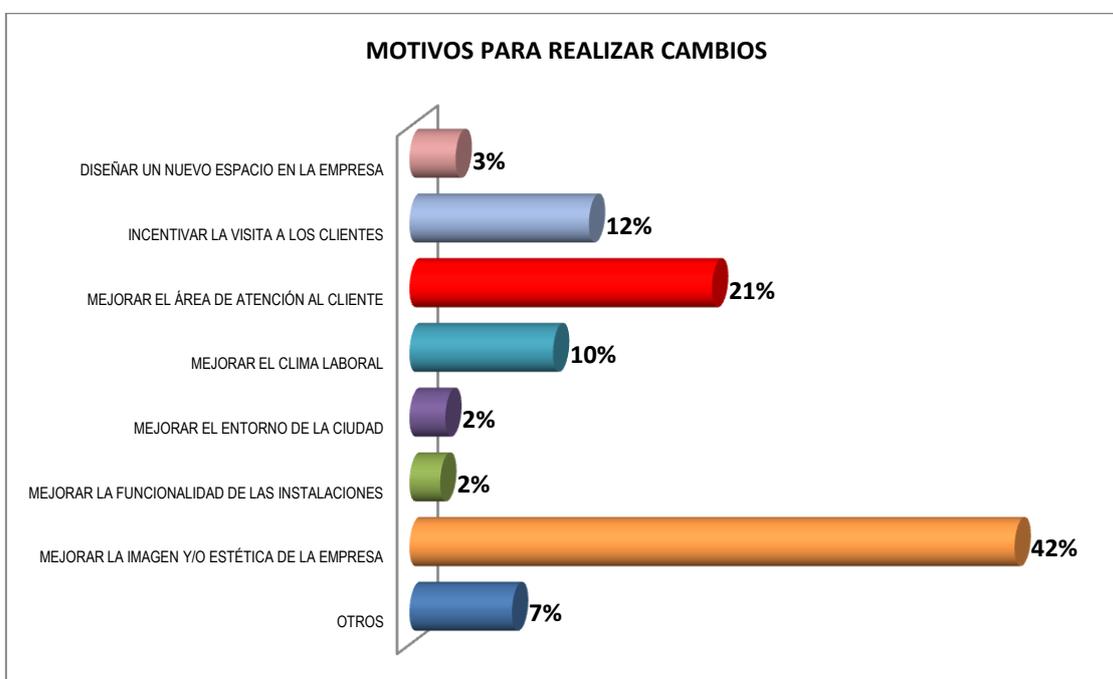
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

De los servicios arquitectónicos que más utilizan los clientes, el 45% de las empresas requieren contratar a empresas que brinden servicios de diseño arquitectónico de interiores y exteriores; por lo que es recomendable que IKONESTUDIO de Arquitectura direcciones sus esfuerzos principalmente a la difusión de este servicio.

**Pregunta Nro. 3: ¿Qué motivos han impulsado para la realización de cambios en su empresa?**

<b>MOTIVOS PARA REALIZAR CAMBIOS</b>	<b>CANT.</b>
Otros	20
Mejorar la imagen y/o estética de la empresa	118
Mejorar la funcionalidad de las instalaciones	6
Mejorar el entorno de la ciudad	7
Mejorar el clima laboral	28
Mejorar el área de atención al cliente	59
Incentivar la visita a los clientes	35
Diseñar un nuevo espacio en la empresa	9
<b>TOTAL</b>	<b>282</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



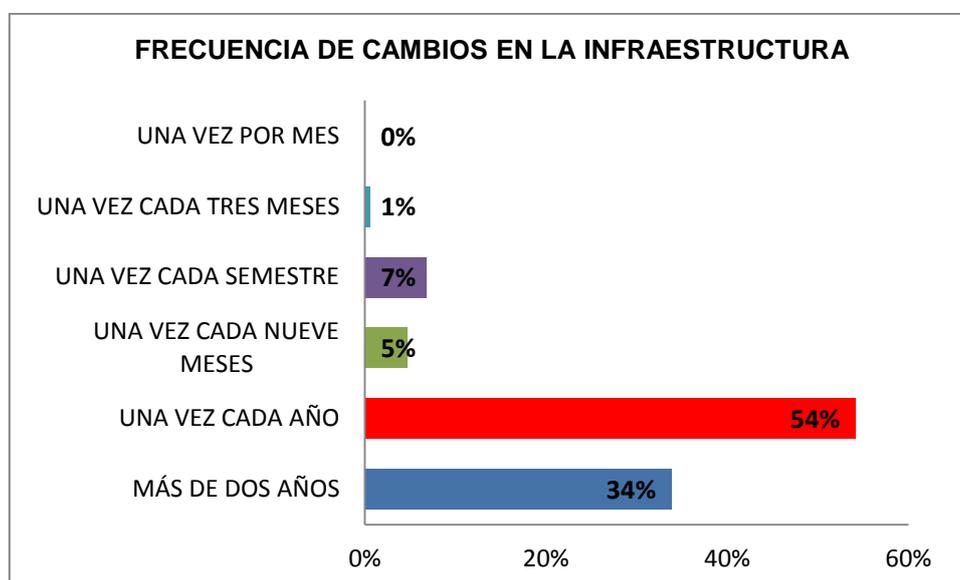
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

El motivo principal con un 42% que impulsa a las empresas a contratar servicios arquitectónicos es el mejoramiento de la imagen y/o estética de la empresa, siendo la segunda causa con mayor importancia con el 21%, el mejorar el área de atención al cliente.

**Pregunta Nro. 4: ¿Con cuánta frecuencia se realizan cambios de infraestructura en la organización?**

<b>FRECUENCIA DE CAMBIOS EN LA INFRAESTRUCTURA</b>	<b>CANT.</b>
Más de dos años	65
Una vez cada año	104
Una vez cada nueve meses	9
Una vez cada semestre	13
Una vez cada tres meses	1
Una vez por mes	0
<b>TOTAL</b>	<b>192</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



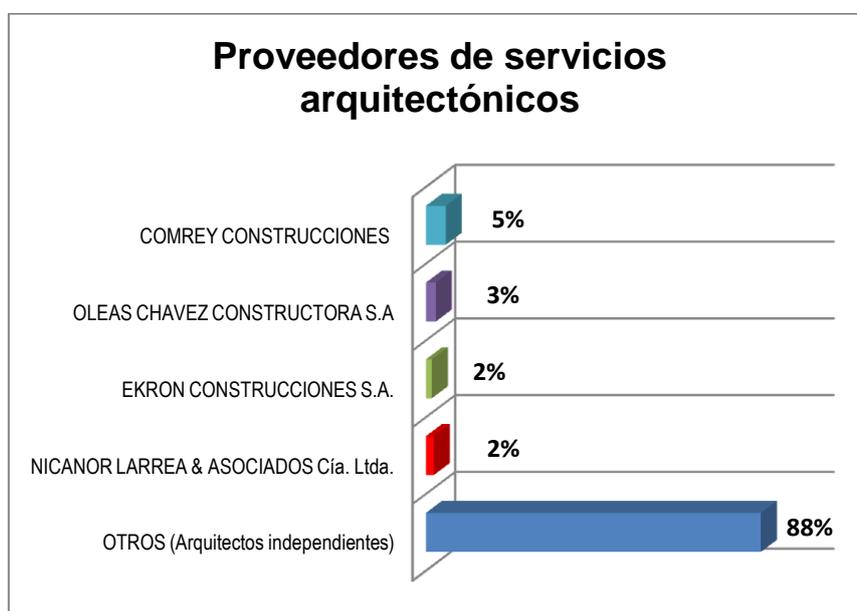
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

El dato refleja que más de un 50% de las empresas encuestadas están preocupadas por realizar modificaciones en su infraestructura interna y/o externa y por tanto realizan cambios con una frecuencia aproximada de un año.

**Pregunta Nro. 5: ¿Con qué empresa o empresas ha trabajado para realizar los cambios arquitectónicos en su institución?**

<b>PROVEEDORES DE SERVICIOS ARQUITECTÓNICOS</b>	<b>CANT.</b>
OTROS (Arquitectos independientes)	170
NICANOR LARREA & ASOCIADOS Cía. Ltda.	4
EKRON CONSTRUCCIONES S.A.	3
OLEAS CHAVEZ CONSTRUCTORA S.A.	5
COMREY CONSTRUCCIONES	10
<b>TOTAL</b>	<b>192</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



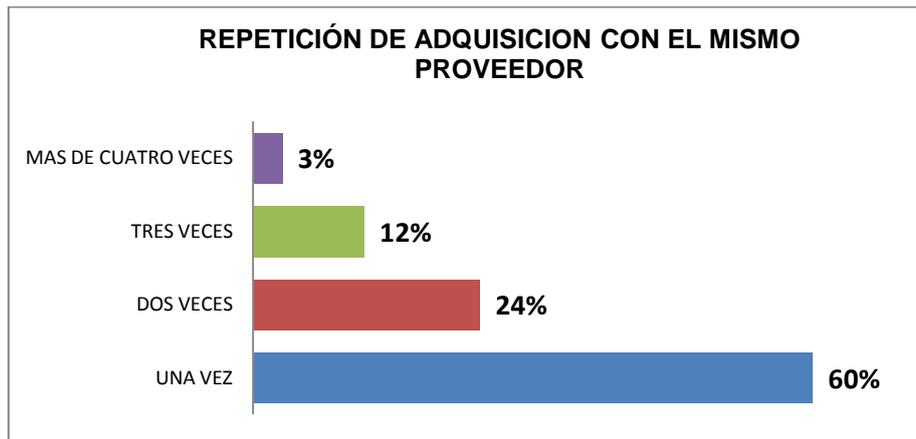
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Casi el 90% de las empresas encuestadas, trabajan con diferentes arquitectos o empresas, lo cual refleja que cada vez que requieren de un servicio arquitectónico buscan el mejor postor.

**Pregunta Nro. 6: ¿Cuántas veces ha trabajado con la misma empresa?**

<b>REPETICIÓN DE COMPRA</b>	<b>CANT.</b>
Una vez	116
Dos veces	47
Tres veces	23
Más de cuatro veces	6
<b>TOTAL</b>	<b>192</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



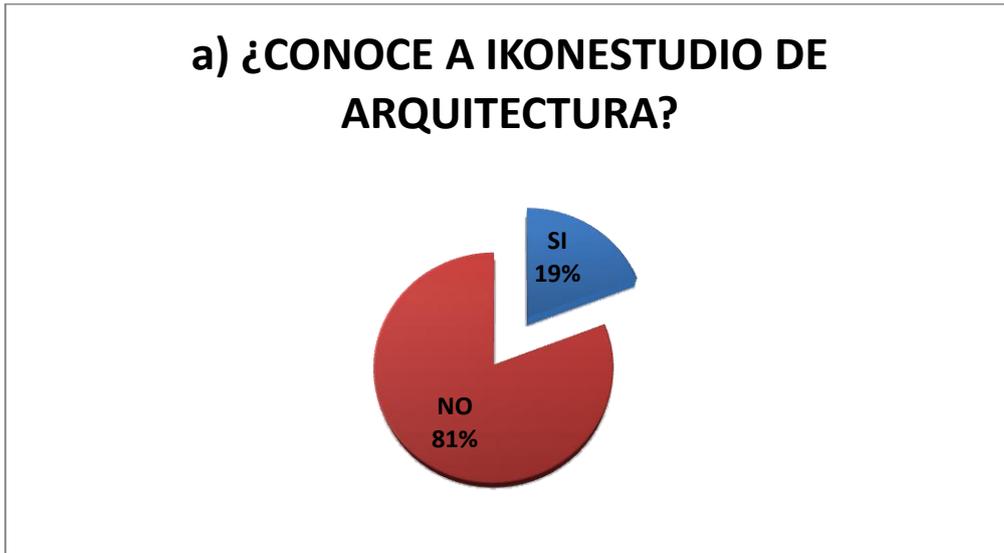
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

El 60% de las empresas no ha repetido la adquisición de servicio con el mismo proveedor, lo cual denota que no existe una fidelidad al momento de requerir el servicio.

**Pregunta Nro. 7: ¿Ha escuchado de la empresa IKONESTUDIO de Arquitectura y los servicios que ofrece?**

CONOCE A IKONESTUDIO	CANT,
SI	48
NO	202
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>

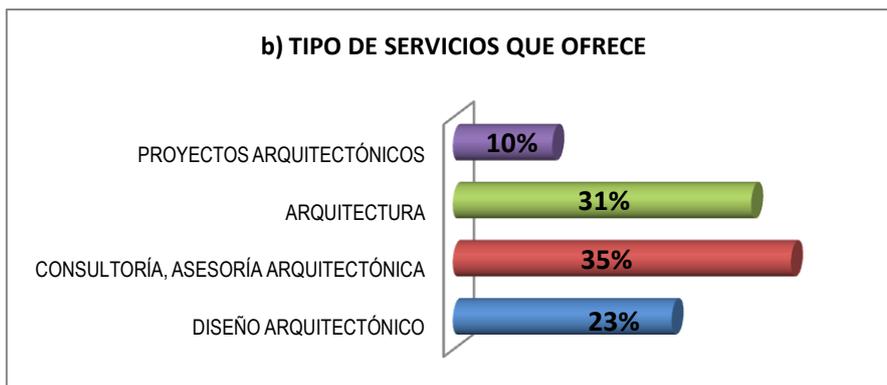
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

TIPO DE SERVICIOS	CANT.
Diseño arquitectónico	11
Consultoría, asesoría arquitectónica	17
Arquitectura	15
Proyectos arquitectónicos	5
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



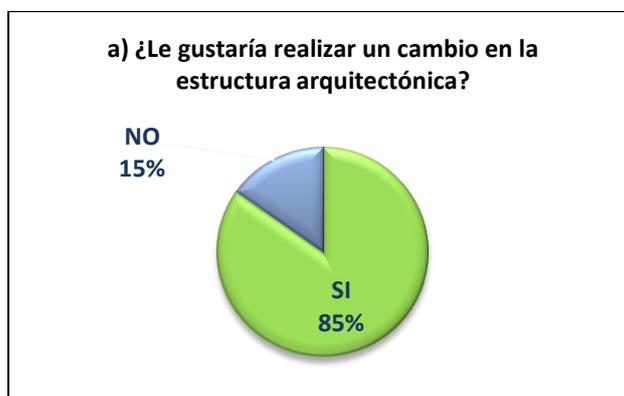
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Más del 80% de los encuestados no conoce ni ha escuchado sobre la empresa IKONESTUDIO de Arquitectura y los servicios que oferta, lo cual refleja que la empresa requiere ser posicionada en el mercado. De las pocas empresas encuestadas que han escuchado sobre la empresa IKONESTUDIO, tienen un conocimiento muy leve de los servicios prestados.

**Pregunta Nro. 8: ¿Le gustaría realizar algún tipo de cambio o innovación en la estructura de su empresa?**

<b>REALIZAR CAMBIOS</b>	<b>CANT.</b>
SI	212
NO	38
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>

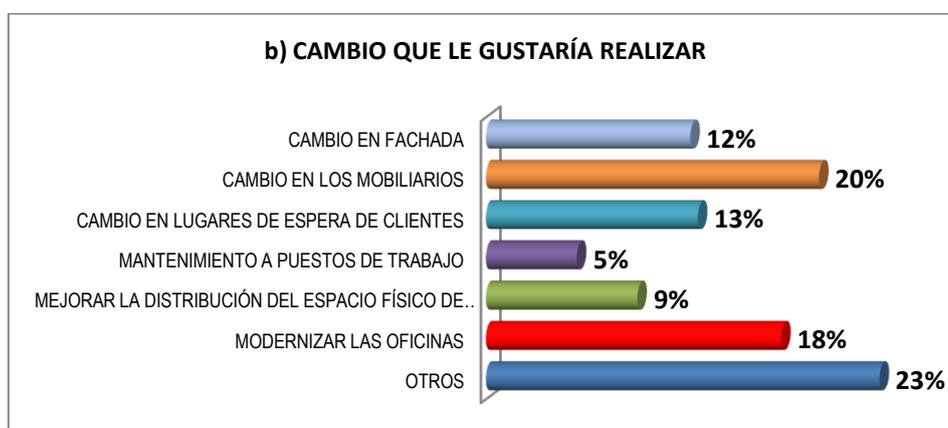
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

<b>CAMBIOS A REALIZAR</b>	<b>CANT.</b>
Otros	50
Modernizar las oficinas	39
Mejorar la distribución del espacio físico de las oficinas	19
Mantenimiento a puestos de trabajo	8
Cambio en lugares de espera de clientes	27
Cambio en los mobiliarios	42
Cambio en fachada	27
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



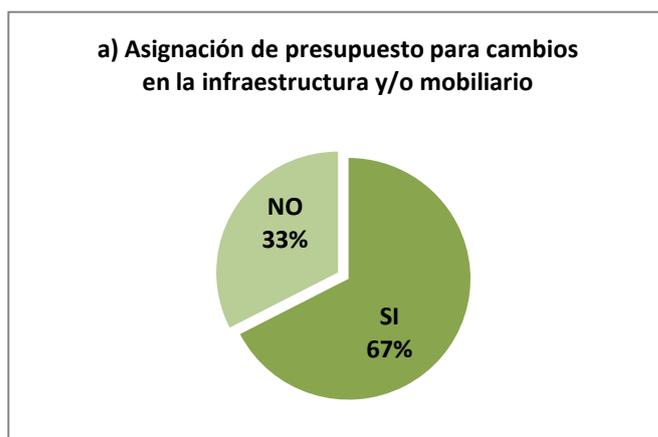
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Al 85% de los encuestados les gustaría realizar algún tipo de cambio o innovación en la estructura de su empresa, tales como el cambiar sus mobiliarios o modernizar sus oficinas.

**Pregunta Nro. 9: ¿Su empresa asigna un presupuesto para cambios en infraestructura y /o mobiliarios?**

<b>ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO</b>	<b>CANT.</b>
SI	143
NO	69
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>

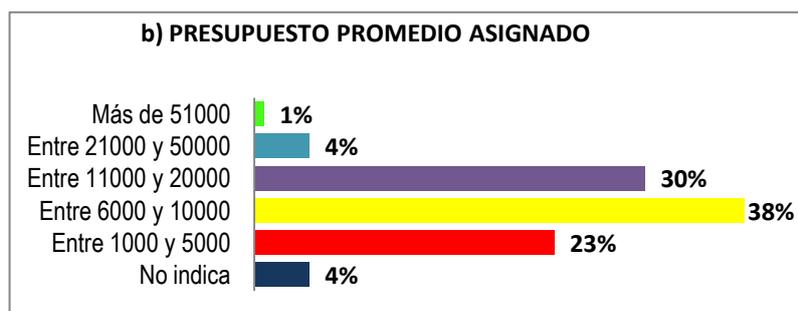
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

<b>PRESUPUESTO ASIGNADO</b>	<b>CANT.</b>
No indica	6
Entre 1000 y 5000	33
Entre 6000 y 10000	54
Entre 11000 y 20000	43
Entre 21000 y 50000	6
Más de 51000	1
<b>TOTAL</b>	<b>143</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



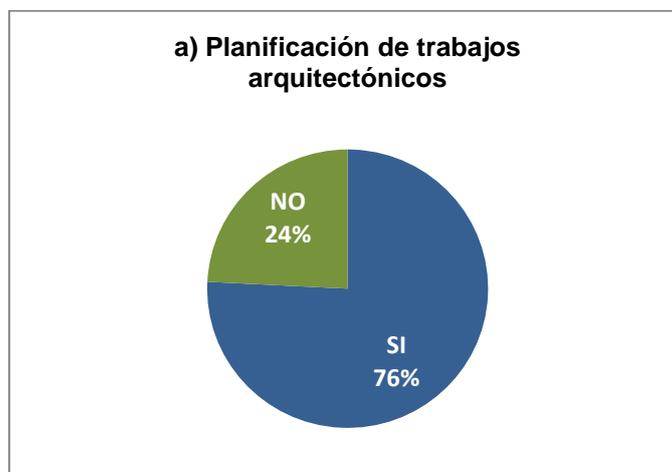
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

El 67% de las empresas encuestadas asignan un presupuesto para realizar cambios en la infraestructura de su empresa. De ellas, el 38% destina entre USD. 6,000 y USD.10,000. El 30% de las empresas invierte entre USD 11,000 y USD 20,000 para el mismo concepto.

**Pregunta Nro. 10: ¿Tiene planificado solicitar los servicios de una empresa de diseño arquitectónico en los próximos 6 meses?**

<b>PLANIFICACIÓN DE TRABAJOS ARQUITECTÓNICOS</b>	<b>CANT.</b>
SI	190
NO	60
<b>TOTAL</b>	<b>250</b>

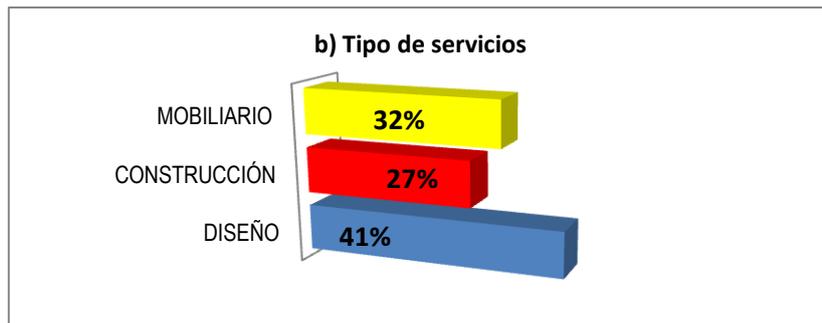
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



Fuente y elaboración: Las Autoras

<b>TIPO DE SERVICIO</b>	<b>CANT.</b>
DISEÑO	104
CONSTRUCCIÓN	68
MOBILIARIO	80
<b>TOTAL</b>	<b>252</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



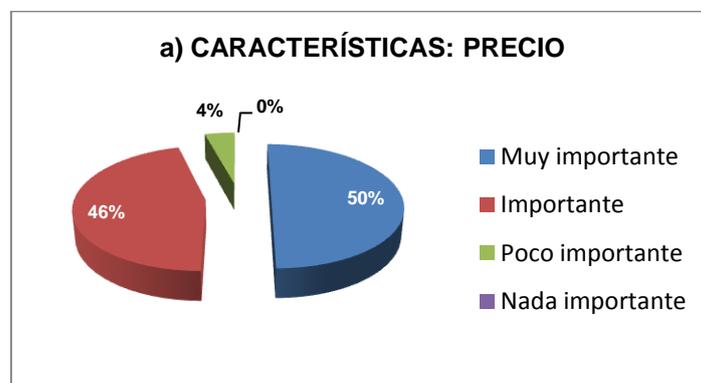
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

El 76% de las empresas encuestadas preveen utilizar servicios arquitectónicos en los próximos 6 meses. De estas empresas el 41% solicitará trabajos relacionados con el diseño y un importante 32% requerirá del diseño y elaboración de mobiliarios.

**Pregunta Nro. 11: ¿ Cómo valora las características a la hora de elegir un proveedor que brinda servicios de diseño arquitectónico?.**

PRECIO	CANT.
Muy importante	106
Importante	97
Poco importante	9
Nada importante	0
TOTAL	212

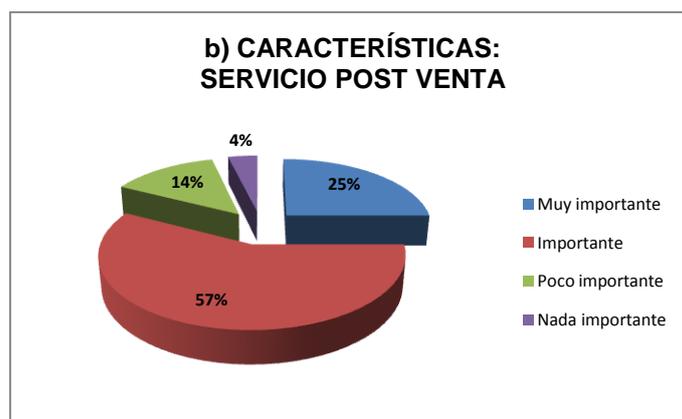
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

<b>SERVICIO POST VENTA</b>	<b>CANT.</b>
Muy importante	53
Importante	122
Poco importante	29
Nada importante	8
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

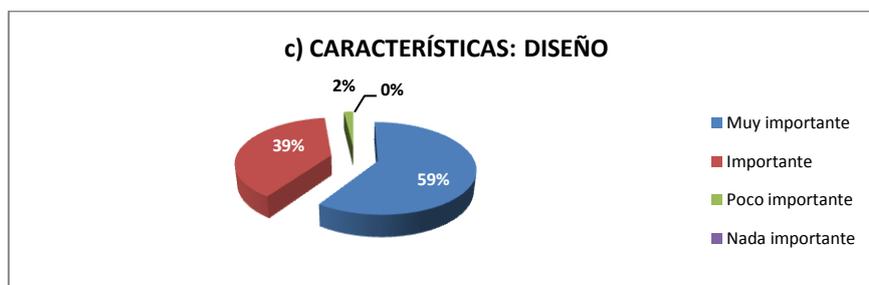


Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

---

<b>DISEÑO</b>	<b>CANT.</b>
Muy importante	126
Importante	82
Poco importante	4
Nada importante	0
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

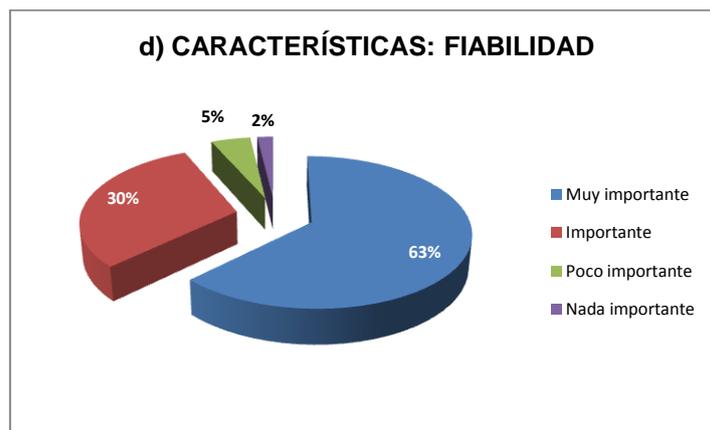


Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

---

<b>FIABILIDAD</b>	<b>CANT.</b>
Muy importante	133
Importante	65
Poco importante	10
Nada importante	4
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>

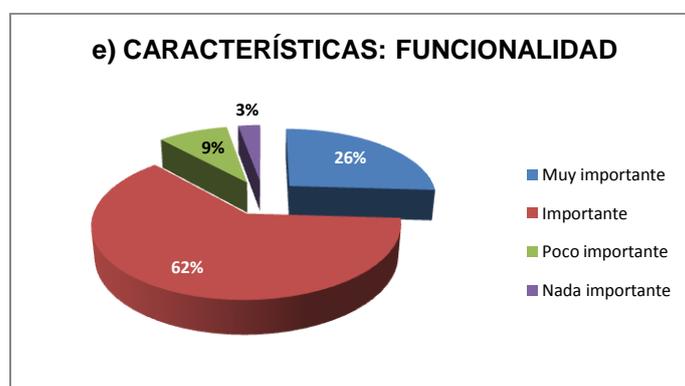
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

<b>FUNCIONALIDAD</b>	<b>CANT.</b>
Muy importante	55
Importante	132
Poco importante	19
Nada importante	6
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>

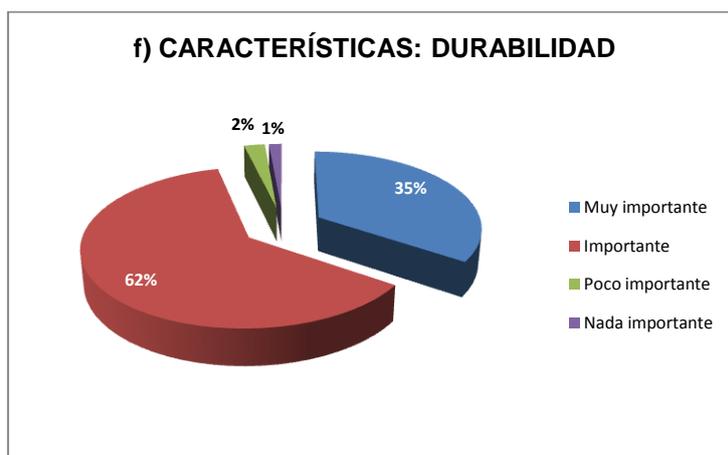
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

<b>DURABILIDAD</b>	<b>CANT.</b>
Muy importante	73
Importante	131
Poco importante	5
Nada importante	3
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>

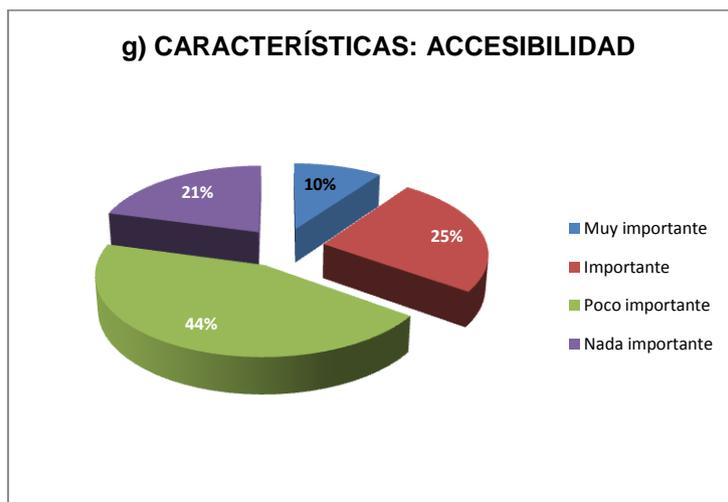
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

<b>ACCESIBILIDAD</b>	<b>CANT.</b>
Muy importante	21
Importante	53
Poco importante	94
Nada importante	44
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>

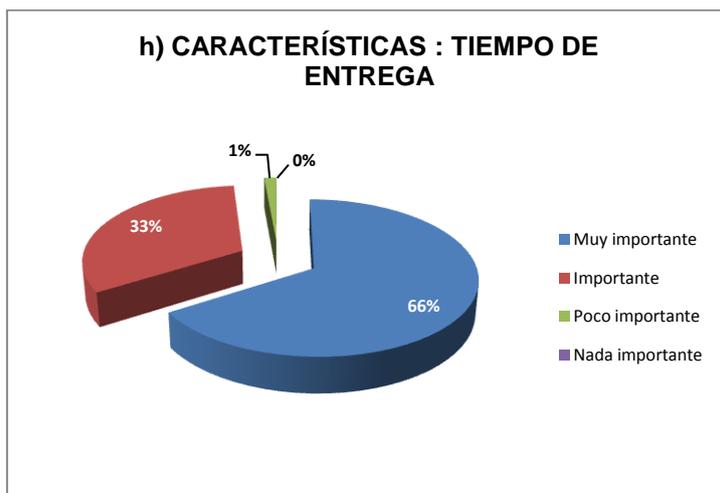
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

<b>TIEMPO DE ENTREGA</b>	<b>CANT.</b>
Muy importante	140
Importante	69
Poco importante	3
Nada importante	0
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

<b>EXPERIENCIA EN EL MERCADO</b>	<b>CANT.</b>
Muy importante	67
Importante	94
Poco importante	43
Nada importante	8
<b>TOTAL</b>	<b>212</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Los factores predominantes que los clientes buscan a la hora de seleccionar un proveedor de servicios arquitectónicos en orden de prioridad son:

- 
- a. Tiempo de entrega
  - b. Fiabilidad
  - c. Diseño
  - c. Precio
  - e. Funcionalidad
  - f. Durabilidad
  - g. Servicio Postventa
  - h. Experiencia en el mercado
  - i. Accesibilidad.

### 3.7.2. Conclusiones

La gran mayoría de empresas encuestadas, revelan que ha requerido de algún tipo de servicios arquitectónicos en los últimos dos años, con el fin primordial de cambiar y/o mejorar la imagen corporativa.

Al momento de la contratación de los servicios de arquitectura, las empresas buscan al mejor postor, reflejando así que no existe fidelidad hacia una empresa en particular, ya que la frecuencia de repetición con el mismo proveedor es mínima.

Existe poco conocimiento de la existencia de la empresa IKONESTUDIO y de los servicios que la misma oferta, por tanto se requiere realizar una campaña con el fin de incrementar la participación de la marca en el mercado.

Debido a que las empresas necesitan estar en constante innovación de su imagen, asignan un importante presupuesto que oscila entre US\$ 6.000,00 y US\$ 20.000,00 sobretodo para realizar cambio en el diseño de sus instalaciones.

Con este antecedente, se enfatiza que los servicios a ser brindados por IKONESTUDIO deben ser de calidad, acorde a las expectativas expresadas por el cliente las cuales son: diseños innovadores y funcionales, con un precio razonable y respetando los tiempos de entrega acordados.

Adicionalmente, se debe mejorar el contacto con el cliente, sobretodo en el servicio postventa, asegurando de esta manera, la satisfacción total del cliente y el incremento de la frecuencia de repetición de compra.

### 3.8. Determinación de la demanda insatisfecha

La demanda puede ser insatisfecha cuando lo que se oferta o produce no cubre los requerimientos de mercado.

Por otro lado, cuando la demanda es satisfecha puede ser saturada, cuando el mercado no puede soportar una mayor cantidad del bien o servicio porque se está usando plenamente; sin embargo, por lo general no suele ser saturada, lo que quiere decir que el mercado puede crecer mediante el uso adecuado de herramientas de mercadotecnia como la publicidad, ofertas y otros.

Específicamente para el análisis, no se cuenta con suficientes datos de la demanda de cada uno de los cuatro grupos objetivos que puedan ser relacionados con los datos de la oferta; consecuentemente, no se puede realizar el cálculo de la demanda insatisfecha.

Por ello, se procederá acorde a lo indicado por Baca Urbina, quien menciona que en estos casos, se proceda a analizar la tendencia de la demanda a través de terceros factores, los cuales se detallarán en los siguientes numerales. Adicionalmente, recordemos que: “La escasez de datos provoca que solo exista una curva de tendencia...esta debe ser ascendente. Un proyecto debería rechazarse sólo cuando en la curva de tendencia de la demanda, la pendiente fuera negativa o cero” .

Es preciso mencionar que se cuenta con los datos de fuentes primarias que se obtuvieron en la encuesta, que revela una clara tendencia de las empresas de los grupos seleccionados, a buscar permanente el mejor postor para realizar diferentes trabajos arquitectónicos, por ello, el nivel de repetición de adquisición de servicio es muy bajo.

### 3.8.1. Análisis de la demanda

Acorde a la definición que Baca Urbina realiza, demanda es la “cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado” .

Se analiza la demanda con la finalidad de determinar y medir las fuerzas que afectan a los requerimientos de mercado con respecto a un bien o servicio y determinar la participación del servicio y/o producto en la satisfacción de la demanda.

### 3.8.1.1 Grupo concesionarios

El sector automotor en Ecuador tiene una participación muy importante en la economía del país por los ingresos que genera. Se estima que el aporte al Fisco del sector por los impuestos aplicados a esta industria bordea los US\$ 400 millones. Además, es fuente de numerosas plazas de trabajo, llegando alcanzar en el 2010 cerca de 25.000 puestos de trabajo en las actividades directas e indirectas relacionadas a este sector; cerca del 30% del empleo generado se concentra en el área de ensamblaje y el 70% en el área de comercialización.

El sector en los últimos años ha presentado un crecimiento sostenido, gracias a la dolarización, al envío de remesas del exterior y el financiamiento ofrecido por agencias bancarias y financieras del país<sup>34</sup>, además de ser una industria dinámica e innovadora.

Se debe destacar que la industria automotriz a impulsado a otras industrias del sector productivo como la siderúrgica, metalúrgica, metalmecánica, minera, petrolera, petroquímica, del plástico, vidrio, electricidad, robótica e informática, industrias claves para la elaboración de los vehículos.

A continuación la tabla con la demanda de vehículos proyectada en Quito, hasta el año 2016, basada en los anuarios 2008, 2009 y 2010 de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador:

---

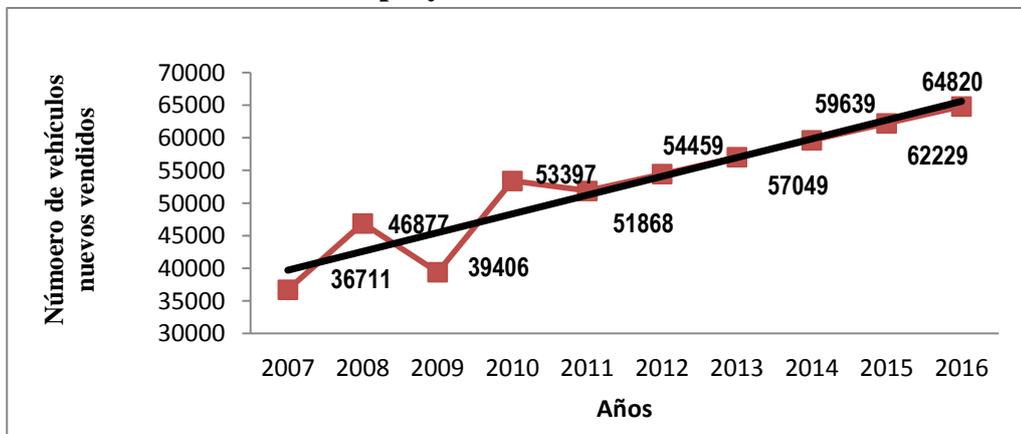
<sup>34</sup> PROECUADOR, Análisis Sectorial Automotriz y de autopartes, año 2011, <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/03/PROEC-AS2011-AUTOMOTRIZ.pdf>

**Tabla No. 25 Demanda proyectada de venta de vehículos nuevos en Quito**

<b>AÑO</b>	<b>CANTIDAD</b>
2007	36.711
2008	46.877
2009	39.406
2010	53.397
2011	51.868
2012	54.459
2013	57.049
2014	59.639
2015	62.229
2016	64.820

Elaborado por: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

**Gráfico No. 24 Demanda proyectada de venta de vehículos nuevos**



Elaborado por: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

## **CONCLUSIÓN**

Según los datos de Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador, en Quito, en el año 2009 se demandaron 39.406 vehículos nuevos, mientras que en el año 2011, la demanda se tuvo un aumento a 53.397 vehículos. Estas cifras revelan que el mercado

automotriz está en constante crecimiento, lo que genera que las concesionarias realicen modificaciones o creen infraestructuras parciales o completas para exhibir los nuevos modelos y consecuentemente requerirán de servicios arquitectónicos.

### 3.8.1.2. Grupo servicios financieros

El sistema de bancos privados se constituye como el sector de mayor presencia dentro de los demás actores del sistema financiero privado ecuatoriano que están bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros (SBS), toda vez que las cifras a marzo 2012<sup>35</sup> determinan que concentra el 82,2% de los activos; 77% de la cartera; 82,9% de los pasivos; 84,2% en depósitos del público y el 77% del patrimonio.

Los canales de distribución para los diferentes productos y servicios que ofrece la banca van desde oficinas matrices, sucursales, agencias, oficinas de representación que forman parte de los medios tradicionales, hasta cajeros automáticos, ventanillas de extensión, corresponsales no bancarios, entre otros.

En la actualidad los bancos privados han puesto a órdenes del público más de 4.800 puntos de atención en las distintas provincias, cantones y parroquias del país. Las provincias de Pichincha y Guayas concentran más del 60% del total de puntos de atención al cliente.

A marzo 2012, los activos del sistema de bancos privados llegaron a un total de 25.412 millones de dólares; 19,1% adicional a lo alcanzado en el mismo mes del año pasado. La Cartera Bruta se situó en 14.061 millones de dólares, equivalentes a un crecimiento con respecto al período anterior de 19,2%; la cartera de consumo aumentó 1.103 millones de dólares (26,9%); la cartera comercial lo hizo en 985 millones (18,8%); microempresa 288 millones (29,1%), mientras la cartera de vivienda sufrió una disminución de 110 millones de dólares (-7,5%).

---

<sup>35</sup> Superintendencia de Bancos, *Comportamiento del Sistema de Bancos*, periodo marzo 2011 a marzo 2012

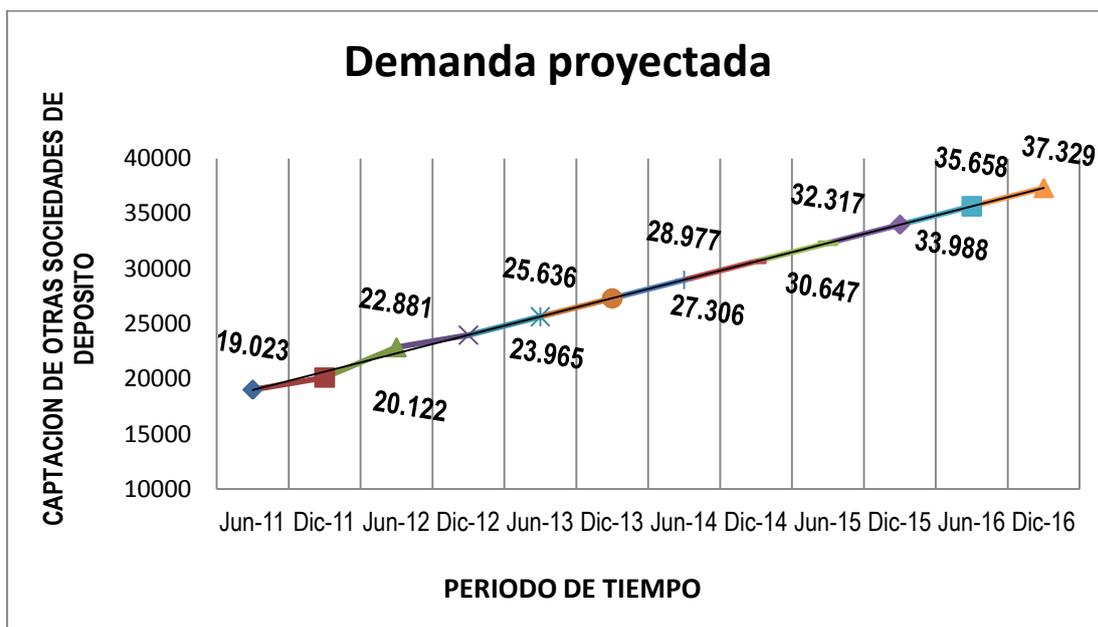
Acorde a los boletines: “Cifras Económicas del Ecuador del Banco Central del Ecuador”, la demanda proyectada del sistema financiero a nivel nacional, medido a través de la de la captación de otras sociedades de depósito, hasta junio de 2012, fue de US\$ 22.881 millones de dólares. A continuación la demanda proyectada al año 2016, basada en los boletines del Banco Central desde junio de 2009:

**Tabla No. 26 Demanda proyectada del sistema financiero a nivel nacional**

<b>PERIODO</b>	<b>DEMANDA PROYECTADA</b> *Expresada en millones de dólares
JUNIO DE 2011	19.023
DICIEMBRE DE 2011	20.122
JUNIO DE 2012	22.881
DICIEMBRE DE 2012	23.965
JUNIO DE 2013	25.636
DICIEMBRE DE 2013	27.306
JUNIO DE 2014	28.977
DICIEMBRE DE 2014	30.647
JUNIO DE 2015	32.317
DICIEMBRE DE 2015	33.988
JUNIO DE 2016	35.658
DICIEMBRE DE 2016	37.329

Elaborado por: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

**Gráfico No. 25 Demanda proyectada del sistema financiero a nivel nacional.**



Elaborado por: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

## CONCLUSIÓN

Estas cifras demuestran que las instituciones bancarias cada día son más demandadas por la ciudadanía, por lo cual deben ampliar su cobertura mediante la creación de nuevos puntos de atención al cliente; adicionalmente, poseen el capital necesario para hacerlo.

### 3.8.1.3. Grupo instituciones públicas

El actual Gobierno ecuatoriano cuenta con dos secretarías nacionales, 28 ministerios y siete secretarías de Estado, lo que demuestra un aumento en el Gabinete del actual Régimen en comparación a Administraciones pasadas, en las que, en el caso del mandato de Lucio Gutiérrez, existieron 16 ministerios y tres secretarías, mientras que el Gobierno de Gustavo Noboa contó con 15 ministerios.<sup>36</sup>

<sup>36</sup> Diario El Hoy, Sección Política Actual, Edición del 27 de noviembre de 2011, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-con-mas-ministerios-517266.html>

Esto obedece a la política de desconcentración y descentralización que el Gobierno del Economista Correa ha adoptado; por ello, las instituciones públicas están aperturando oficinas a nivel nacional con la finalidad de que el usuario pueda realizar sus trámites lo más cerca de su domicilio.

En base a la información obtenida a través del Diario El Hoy<sup>37</sup>, la proyección de crecimiento de este grupo, hasta el año 2016 sería el siguiente:

**Tabla No. 27 Creación de nuevas instituciones públicas**

<b>AÑO</b>	<b>CANTIDAD</b>
2003	15
2005	19
2011	35
2012	43
2013	53
2014	63
2015	73
2016	83

Elaborado por: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

---

<sup>37</sup> Diario El Hoy del 27 de noviembre de 2011, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-con-mas-ministerios-517266.html>

**Gráfico No. 26 Creación de nuevas instituciones públicas**



Elaborado por: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Es preciso indicar que esta estimación puede diferir de la realidad, debido a que actualmente el Gobierno se encuentra reformulando las políticas y, en este sentido, las instituciones que antes no tenían el carácter de Ministerio o Secretaría podrían llegar a cambiar de estatus. Adicionalmente, el Gobierno está creando empresas públicas acorde a la ley, por ello, es complicado realizar una estimación con mayor precisión.

## CONCLUSIÓN

Es claro que con los cambios o creación de instituciones, se requerirá que las instituciones públicas se realicen cambios en la infraestructura o diseño de sus instalaciones; por tanto, IKONESTUDIO de Arquitectura tendrá una opción en este segmento de mercado.

### 3.8.1.4. Grupo centros comerciales

El desarrollo poblacional del Distrito Metropolitano de Quito en las últimas décadas y la falta de espacios públicos de ocio, consumo y recreación ha generado la necesidad de

nuevos espacios comerciales que suplan de mejor manera las necesidades de la población. Quito, es considerada como el eje del desarrollo administrativo, económico y judicial del Ecuador. En este sentido, se encuentra constantemente en evolución y crecimiento, por ello, el Municipio de Quito se encuentra dictaminando ordenanzas que regulen los espacios públicos.

En vista de que la población quiteña ha aumentado en los últimos años a 2.239.199 habitantes, se evidencia que cada vez más realizan sus compras en estos lugares. Según las cifras proporcionadas por diario El Comercio<sup>38</sup>, en el transcurso de estos años se ha incrementado el flujo de visitantes a estos espacios.

A continuación un cuadro con la proyección de visita a los centros comerciales de Quito hasta el año 2016:

**Tabla No. 28 Proyección de visita a centros comerciales de Quito hasta 2016**

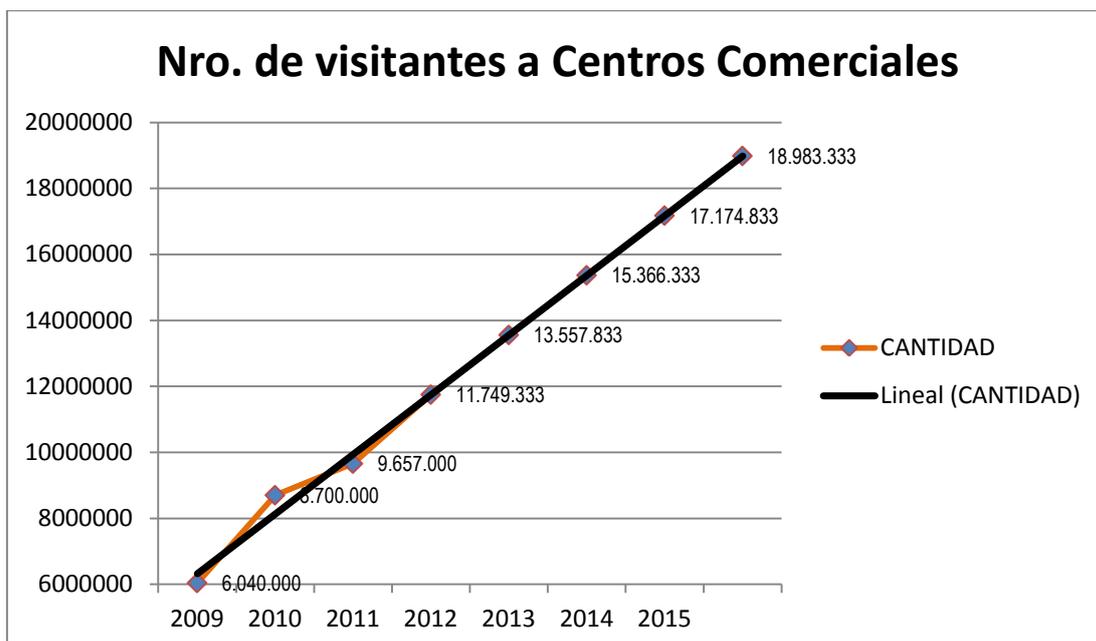
<b>AÑO</b>	<b>CANTIDAD</b>
2009	6.040.000
2010	8.700.000
2011	9.657.000
2012	11.749.333
2013	13.557.833
2014	15.366.333
2015	17.174.833
2016	18.983.333

Elaborado por: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

---

<sup>38</sup> El Comercio, Edición del 08 de agosto de 2012, [http://www.elcomercio.com/negocios/caminos-llevan-mall\\_0\\_313168815.html](http://www.elcomercio.com/negocios/caminos-llevan-mall_0_313168815.html)

**Gráfico No. 27 Proyección de visita a centros comerciales de Quito hasta 2016**



Elaborado por: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

## CONCLUSIÓN

Los Centros Comerciales deben constantemente renovarse, para atraer a los ciudadanos, porque el 45% de ellos, visitan los centros comerciales por paseo; por tanto, es indispensable que los cambios sean realizados por profesionales en diseño. Motivo por el cual, se abre la oportunidad de atender una demanda constante.

### 3.8.2. Análisis de la oferta

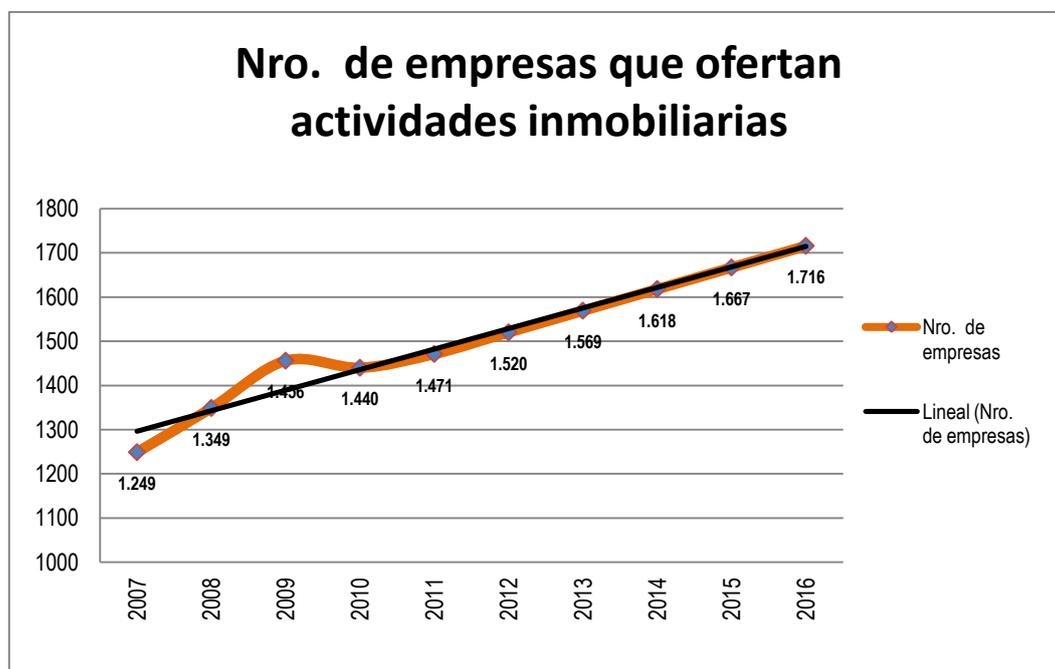
“La oferta es la cantidad de bienes o servicios que cierto número de oferentes (productores), está dispuesto a poner a disposición del mercado a un precio determinado”<sup>39</sup>

<sup>39</sup> URBINA Vaca, Gabriel, Evaluación de Proyectos, Quinta Edición, editorial Mc. Graw Hill, Colombia, año 2006, Pg. 48.

Según estudios de la Cámara de la Construcción, en pichincha existen alrededor de 6.700 arquitectos, de los cuales, 1.700 ejercen la profesión<sup>40</sup>. Adicionalmente, acorde a los datos suministrados por la Superintendencia de Compañías, el año 2007 en Pichincha existían 1249 empresas que ejercían Actividades Inmobiliarias. En el año 2008, el número ascendió a 1349. En el año 2009 nuevamente esta actividad económica creció a 1456 empresas. Finalmente, en el año 2010 se registraron 1.440 empresas con la actividad indicada.

En este sentido y debido a que el enfoque de IKONESTUDIO de Arquitectura es hacia los cuatro grupos de empresas medianas y grandes en el sector financiero, concesionarias, instituciones públicas y centros comerciales y estas a su vez trabajan con personas jurídicas, se tomará el dato de la Superintendencia de Compañías para realizar el cálculo de la oferta proyectada.

**Gráfico No. 28 Empresas que ofertan actividades inmobiliarias**



Elaborado por: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

<sup>40</sup> Diario El Hoy, Sección Diario de Negocios, Edición del 18 de junio de 2012, <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-sector-de-la-construccion-demanda-politicas-integrales-551666.html>

### 3.9. Análisis FODA como resultado de la investigación de mercados

**Tabla No. 29 Análisis FODA**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales calificados</li> <li>• Diseños innovadores y funcionales</li> <li>• Trato personalizado</li> <li>• Proyectos entregados acorde a las especificaciones solicitadas por el cliente</li> <li>• Precios razonables</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran número de empresas requieren de servicios arquitectónicos al menos una vez al año</li> <li>• La mayor cantidad de empresas, consideran en sus presupuestos un rubro destinado para cambios, remodelación, y de más de la infraestructura</li> <li>• Un importante número de empresas tienen programado contratar a una empresa que les brinde servicios arquitectónicos</li> <li>• Clientes satisfechos realizan publicidad de boca a boca</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay un buen manejo de la comunicación que permita dar a conocer la existencia y los servicios que brinda IKONESTUDIO</li> <li>• No hay un servicio postventa</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes no presentan fidelidad con este tipo de empresas</li> <li>• Al momento de requerir de este tipo de servicios las empresas buscan al mejor postor</li> <li>• Existen gran cantidad de empresas que brindan un servicio similar</li> </ul>

Elaborado por: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

## CAPÍTULO IV

### 4. PLAN DE MARKETING

#### 4.1 Definición

La **planeación** es el proceso de anticipar hechos y determinar estrategias con el fin de alcanzar los objetivos de la organización en el futuro. La **planeación de marketing** se refiere al diseño de actividades relacionadas con los objetivos y los cambios en el ambiente del mercado; es la base de todas las decisiones y estrategias de marketing. Tópicos como líneas de productos, canales de distribución, comunicaciones de comercialización y precios, forman parte del **plan de marketing** el cuales un documento escrito que funge como manual de referencia de las actividades de marketing para el Gerente del área.

*El plan de marketing es un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos y estrategias de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados (el estado proyectado de pérdidas y utilidades). Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es más probable que se aplique solamente a una marca de fábrica o a un producto específico. En última situación, el plan de marketing es un mecanismo de la puesta en práctica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total (American Marketing Association (A.M.A.)<sup>41</sup>*

*El plan de marketing, es la formulación escrita de una estrategia de marketing y de los detalles relativos al tiempo necesario para ponerla en práctica. Deberá contener una descripción pormenorizada de lo siguiente: 1) qué combinación de marketing se ofrecerá, a quién (es decir, el mercado meta) y durante cuánto tiempo; 2) que recursos de la compañía (que se reflejan en forma de costes) serán necesarios, y con qué periodicidad (mes por mes, tal vez); y 3) cuáles son*

---

<sup>41</sup> THOMPSON, Iván, *El plan de marketing*, <http://www.marketing-free.com/marketing/plan-marketing.html>

*los resultados que se esperan (ventas y ganancias mensuales o semestrales, por ejemplo). El plan de marketing deberá incluir además algunas medidas de control, de modo que el que lo realice sepa si algo marcha mal (Según McCarthy y Perrault)<sup>42</sup>*

Para concluir, el plan de marketing no es otra cosa que un documento el cual se le utiliza como instrumento para plasmar con claridad la situación actual de la empresa, los resultados que espera alcanzar en un tiempo determinado, las estrategias que se van a aplicar, los recursos que se van a emplear y finalmente el monitoreo y control de resultados.

#### 4.2 Propósito del plan de marketing

Al especificar los objetivos y definir las acciones que se requieren para alcanzarlos, un plan de marketing constituye la base sobre la cual es posible comparar el desempeño actual y el esperado. El marketing es uno de los componentes más complejos y costosos de un negocio, pero también se trata de una de las actividades más importantes. Un plan de marketing por escrito propone actividades claramente delimitadas que ayudan a los empleados a comprender y a trabajar para alcanzar las metas comunes.

La preparación de un plan de marketing le permite a uno examinar el ambiente de marketing en conjunto con la situación interna del negocio. Una vez que el plan de marketing se prepara, sirve como punto de referencia para el éxito de las actividades futuras. Dicho plan permite que el gerente del área entre en el mercado con conocimiento pleno de sus posibilidades y problemas.

El ***plan de marketing*** cumple al menos tres propósitos muy importantes:

Guía escrita, ya que señala las estrategias y tácticas de mercadotecnia que deben implementarse para alcanzar objetivos concretos en periodos de tiempo definidos.

---

<sup>42</sup>McCARTHY, Jerome, PERREAULT William, *Marketing*, 11 edición, Editorial McGRAW Hill, México, 1997, p.56

Responsable de actividades, determina cuándo hay que realizarlas, quién las va a realizar, en cuanto tiempo y el presupuesto asignado para cada actividad

Mecanismo de control, establece estándares de desempeño contra los cuales se puede evaluar el progreso<sup>43</sup>

#### 4.3. Pasos del plan de marketing

**Gráfico No. 29 Pasos del plan de marketing**



Aun cuando no es competencia de un Plan de Marketing el proponer la misión y visión, para el presente trabajo de grado se propone una nueva misión y visión con la finalidad de sustentar de mejor manera los objetivos y metas sugeridas para IKONESTUDIO.

Esta proposición se basa en el exhaustivo análisis realizado a la empresa en mención.

<sup>43</sup> LAMB, Charles y otros, *Marketing*, sexta edición, Editorial Thompson, Colombia, 2002, p. 30-31

#### 4.3.1. Misión propuesta

Antes de proponer una misión, es necesario conocer que la misión debe responder a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? La declaración de misión, que constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares, es una declaración de la “razón de ser” de una empresa. La misión debe ser clara, debe considerar la filosofía de la empresa y los principios que definen al negocio.

La misión revela lo que la empresa quiere llegar hacer y a quien quiere servir y sobre todo es el inicio para la creación de las estrategias; la misión debe contener los siguientes componentes.

1. Clientes.- ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
2. Productos y servicios.- ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
3. Mercados.- ¿En dónde compite la empresa geográficamente?
4. Tecnología.- ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.- ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
6. Filosofía.- ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
7. Concepto que tiene la empresa de sí misma.- ¿Cuál es la cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
8. Preocupación por su imagen pública.- ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarios y ambientales?
9. Preocupación por los empleados.- ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

Una vez analizados estos factores importantes para formular la misión, se sugiere que la misión de IKONESTUDIO debe ser:

*Estamos comprometidos en realizar proyectos arquitectónicos integrales, estéticamente agradables, confortables, funcionales, amigables con el medio ambiente, con identidad*

*propia; haciendo realidad los diseños de las ideas innovadoras que conduzca a la realización de proyectos transformadores y únicos. Contamos con un equipo de trabajo motivado y capacitado, que utiliza tecnología vanguardista, a través del cual brindamos la satisfacción que la ciudad, la sociedad y la estética urbana necesita, mejorando así la calidad de vida de nuestros clientes y generando rentabilidad para nuestros colaboradores y accionistas.*

#### 4.3.2. Visión propuesta

Para poder establecer una visión se debe comprender que “una visión corporativa puede enfocar, dirigir, motivar, unificar y hasta incitar a una empresa a lograr un desempeño superior”. (John Keane)

La declaración de visión debe responder a la pregunta básica ¿Qué queremos llegar a ser? Una visión debe ser clara, breve de preferencia de una sola oración, con el fin de poseer los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión.

Una vez analizados los aspectos más importantes en la declaración de una visión podemos sugerir que la misión de IKONESTUDIO sea:

*Ser considerada como un punto de referencia en calidad y como la primera opción en el negocio de diseño arquitectónico, construcción y urbanismo con una imagen de conducta corporativa ejemplar, brindando un ambiente que promueva y recompense el desarrollo de sus empleados, con el respaldo de ser una empresa sólida y respetada, comprometida con sus clientes, logrando un valor superior al realizar diseños personalizados y únicos, buscando la posición de liderazgo en cada uno de nuestros negocios*

#### 4.3.3. Valores propuestos para el plan de marketing

- Resaltar los atributos de los productos y servicios ofertados.
- Informar de manera íntegra sobre los servicios que se brinda.

- No hablar mal de la competencia.
- Manejar una competencia leal, pensando en beneficio de los usuarios, de nuestros colaboradores y de la empresa.

#### 4.4. Análisis FODA

El análisis FODA consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno de la empresa y las oportunidades y amenazas que se refieren ambiente externo de la compañía

##### FORTALEZAS

- Profesionales calificados.
- Baja rotación del personal.
- Equipos actualizados.
- Equipos de oficina con mantenimiento periódico.
- Productos y/o servicios entregados conforme las expectativas de los clientes.
- Precios razonables de servicios y productos.
- Garantías por los servicios otorgados.
- Diseños innovadores y funcionales.
- Trato personalizado.
- Empresa bien ubicada en el sector comercial de la Ciudad de Quito.
- Plena predisposición de los colaboradores de la empresa para realizar las campañas publicitarias propuestas.
- La empresa tiene la capacidad de afrontar sus compromisos financieros a corto plazo.
- Personal está altamente comprometido y se identifica plenamente con los principios, ideología y valores empresariales.

## OPORTUNIDADES

- Incremento en cantidad de préstamos hipotecarios otorgados por entidades públicas y privadas en un 64,80%
- Aumento del tiempo de plazo otorgado para pago de préstamos.
- Incremento de la actividad del sector de la construcción en un 31,70% a nivel nacional
- Tasas de interés estables de préstamos hipotecarios que fluctúan entre 7,9% y 8,56%
- Quito es la ciudad con mayor incremento económico en Ecuador
- Incremento del promedio de ingresos económicos en un 7,92% para el 2011
- Existen varios mecanismos tecnológicos de los que nos podemos valer para hacer publicidad a bajo costo
- La globalización permite que una publicidad llegue con mayor velocidad a casi todo el mundo en pocos minutos
- Mayor cantidad de personas que les interesa tener diseños únicos y originales
- Fácil acceso a los medios de comunicación masiva
- Gran número de empresas requieren de servicios arquitectónicos al menos una vez al año
- La mayor cantidad de empresas, consideran en sus presupuestos un rubro destinado para cambios, remodelación, y de más de la infraestructura
- Un importante número de empresas tienen programado contratar a una empresa que les brinde servicios arquitectónicos
- Clientes satisfechos realizan publicidad de boca a boca

## DEBILIDADES

- No se invierte en capacitación adicional para el personal
- Software desactualizado
- Funciones del personal no definidas
- Falta de planificación organizacional
- No hay un servicio postventa
- No se asigna presupuesto para la realización de campañas publicitarias

- No existe un mercado objetivo definido
- No hay un buen manejo de la comunicación que permita dar a conocer la existencia y servicios que brinda IKONESTUDIO.
- No cuenta con un portafolio de productos y/o servicios a ofertar
- Ausencia de estrategia de ventas
- Poca diversificación en la cartera de clientes y proveedores

## AMENAZAS

- Entorno político inestable (en relación a políticas adoptadas por gobiernos de turno)
- Incremento de los precios de los principales materiales de construcción en un 49,75%
- Gran cantidad de empresas de la competencia utilizan tecnología de vanguardia
- Aplicación de normas ISO 14000 en el 2% de las empresas del sector
- Incremento de productos sustitutos
- Reducción del crecimiento de la población en la Sierra en un 14%
- Subvaloración del profesional de la construcción
- Buen número de empresas grandes que invierten más en publicidad
- Los clientes no presentan fidelidad con empresas del sector de la construcción y buscan al mejor postor
- Existen gran cantidad de empresas que brindan un servicio similar
- Gran número de empresas reconocidas bien posicionadas en el mercado
- Existe mucha competencia que ofrece precios igual de convenientes

#### 4.4.1 Matriz EFE

**Tabla No. 30 Matriz EFE**

MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)			
OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Cientes satisfechos realizan publicidad de boca a boca	0,05	3	0,14
Gran número de empresas requieren de servicios arquitectónicos al menos una vez al año	0,05	2	0,10
Existen varios mecanismos tecnológicos de los que nos podemos valer para hacer publicidad a bajo costo	0,05	2	0,09
Mayor cantidad de personas que les interesa tener diseños únicos y originales	0,05	2	0,09
Incremento de la actividad del sector de la construcción en un 31,70% a nivel nacional	0,04	2	0,07
Incremento del promedio de ingresos económicos en un 7,92% para el 2011	0,04	1	0,04
Quito es la ciudad con mayor incremento económico en Ecuador	0,03	2	0,06
Aumento del tiempo de plazo otorgado para pago de préstamos en un 21,43%	0,03	2	0,05
Incremento en cantidad de préstamos hipotecarios otorgados por entidades públicas y privadas en 64,80%	0,04	1	0,04
Fácil acceso a los medios de comunicación masiva	0,04	1	0,04
La mayor cantidad de empresas, consideran en sus presupuestos un rubro destinado para cambios, remodelación, y de más de la infraestructura	0,04	1	0,04
Tasas de interés estables de préstamos hipotecarios que fluctúan entre 7,9% y 8,56%	0,04	1	0,04
La globalización permite que una publicidad llegue con mayor velocidad a casi todo el mundo en pocos minutos	0,04	1	0,04
Un importante número de empresas tienen programado contratar a una empresa que les brinde servicios arquitectónicos	0,03	1	0,03
MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS)			
AMENAZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Incremento de Productos sustitutos	0,05	2	0,09
Buen número de empresas grandes que invierten más en publicidad	0,05	2	0,09
Existen gran cantidad de empresas que brindan un servicio similar	0,05	2	0,09
Subvaloración del profesional de la construcción	0,04	2	0,08
Existe mucha competencia que ofrece precios igual de convenientes	0,04	2	0,08
Aplicación de normas ISO 14000, en el 2% de las empresas del sector	0,03	2	0,06
Gran cantidad de empresas de la competencia utilizan tecnología de vanguardia	0,03	2	0,05
Incremento de los precios de los principales materiales de construcción en un 49,75%	0,05	1	0,05
Los clientes no presentan fidelidad con empresas del sector de la construcción y buscan al mejor postor	0,04	1	0,04
Entorno político inestable (en relación a políticas adoptadas por gobiernos de turno)	0,04	1	0,04
Gran número de empresas reconocidas bien posicionadas en el mercado	0,04	1	0,04
Reducción del crecimiento de la población en la Sierra en un 14%	0,02	1	0,02
TOTAL	1,00		1,61

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

El diagnóstico externo de IKONESTUDIO es deficiente, debido a que el resultado de 1,61 es mucho menor que el promedio de 2,5, lo cual indica que las estrategias actuales no contrarrestan las amenazas presentes en el mercado; adicionalmente, no se aprovechan las oportunidades.

#### 4.4.2 Matriz EFI

**Tabla No. 31 Matriz EFI**

<b>MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIONES PONDERADAS</b>
Profesionales calificados	0,05	4	0,21
Diseños innovadores y funcionales	0,05	4	0,21
Productos y/o servicios entregados conforme las expectativas de los clientes	0,05	4	0,19
Servicios con garantía	0,04	4	0,17
Precios razonables ofertados de servicios y productos	0,05	3	0,14
Equipos actualizados	0,04	3	0,13
Trato personalizado	0,04	3	0,13
Personal altamente comprometido y se identifica plenamente con los principio, ideología y valores empresariales	0,04	3	0,13
Baja Rotación del personal	0,04	3	0,11
Mantenimiento periódico de equipos de oficina	0,04	3	0,11
La empresa tiene capacidad para afrontar sus compromisos financieros	0,04	3	0,11
Plena predisposición de los colaboradores de la empresa para realizar las campañas propuestas	0,04	3	0,11
Empresa bien ubicada en el sector comercial de la Ciudad de Quito	0,03	3	0,09
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIONES PONDERADAS</b>
No existe un mercado objetivo definido	0,05	2	0,11
No hay un buen manejo de la comunicación que permita dar a conocer la existencia y los servicios que brinda IKONESTUDIO	0,05	2	0,09
No cuentan con un portafolio de servicios o productos a ofertar	0,05	2	0,09
Ausencia de estrategia de ventas	0,05	2	0,09
No se asigna presupuesto para la realización de campañas publicitarias	0,04	2	0,08
Funciones del personal no definidas	0,04	2	0,07
Poca diversificación en la cartera de clientes y proveedores	0,04	1	0,04
No se invierte en capacitación adicional para personal	0,02	2	0,04
Falta de Planificación organizacional	0,04	1	0,04
Software desactualizado	0,04	1	0,04
No hay un servicio postventa	0,04	1	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,58</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

El diagnostico interno de IKONESTUDIO es bueno, debido a que el resultado de 2,58 sobrepasa levemente al valor del promedio (2.5) esto indica que las estrategias actuales, contrarrestan en forma moderada las debilidades, y utilizan su fortalezas de forma limitada.

#### 4.4.3 Matriz de impacto interno

**Tabla No. 32 Matriz impacto interno**

<b>MATRIZ DE IMPACTO INTERNO determina el grado en el que una fortaleza puede mitigar una debilidad existente</b>				
factores		NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO (5)	MEDIO (3)	BAJO (1)
<b>fortalezas</b>	Profesionales calificados	5		
	Diseños innovadores y funcionales		3	
	Productos y/o servicios entregados conforme las expectativas de los clientes			1
	Servicios con garantía			1
	Precios razonables ofertados de servicios y productos	5		
	Equipos actualizados	5		
	Trato personalizado	5		
	Personal altamente comprometido y se identifica plenamente con los principio, ideología y valores empresariales	5		
	Baja Rotación del personal		3	
	Mantenimiento periódico de equipos de oficina			1
	La empresa tiene capacidad para afrontar sus compromisos financieros		3	
	Plena predisposición de los colaboradores de la empresa para realizar las campañas propuestas		3	
	Empresa bien ubicada en el sector comercial de la Ciudad de Quito		3	
<b>debilidades</b>	No existe un mercado objetivo definido	5		
	No hay un buen manejo de la comunicación que permita dar a conocer la existencia y los servicios que brinda IKONESTUDIO	5		
	No cuentan con un portafolio de servicios o productos a ofertar	5		
	Ausencia de estrategia de ventas	5		
	No se asigna presupuesto para la realización de campañas publicitarias		3	
	Funciones del personal no definidas		3	
	Poca diversificación en la cartera de clientes y proveedores		3	
	No se invierte en capacitación adicional para personal		3	
	Falta de Planificación organizacional		3	
	Software desactualizado		3	
No hay un servicio postventa	5			

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

#### 4.4.4 Matriz de impacto externo

**Tabla No. 33 Matriz de impacto externo**

<b>MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO determina el grado en el que una oportunidad puede mitigar una amenaza existente</b>				
<b>factores</b>		<b>NIVEL DE IMPACTO</b>		
		<b>ALTO (5)</b>	<b>MEDIO (3)</b>	<b>BAJO (1)</b>
<b>oportunidades</b>	Clientes satisfechos realizan publicidad de boca a boca	5		
	Gran número de empresas requieren de servicios arquitectónicos al menos una vez al año	5		
	Existen varios mecanismos tecnológicos de los que nos podemos valer para hacer publicidad a bajo costo	5		
	Mayor cantidad de personas que les interesa tener diseños únicos y originales	5		
	Incremento de la actividad del sector de la construcción en un 31,70% a nivel nacional	5		
	Incremento del promedio de ingresos económicos en un 7,92% para el 2011		3	
	Quito es la ciudad con mayor incremento económico en Ecuador		3	
	Aumento del tiempo de plazo otorgado para pago de préstamos en un 21,43%		3	
	Incremento en cantidad de préstamos hipotecarios otorgados por entidades públicas y privadas en 64,80%		3	
	Fácil acceso a los medios de comunicación masiva		3	
	La mayor cantidad de empresas, consideran en sus presupuestos un rubro destinado para cambios, remodelación, y de más de la		3	
	Tasas de interés estables de préstamos hipotecarios que fluctúan entre 7,9% y 8,56%		3	
	La globalización permite que una publicidad llegue con mayor velocidad a casi todo el mundo en pocos minutos		3	
	Un importante número de empresas tienen programado contratar a una empresa que les brinde servicios arquitectónicos		3	
	<b>amenazas</b>	Incremento de Productos sustitutos	5	
Buen número de empresas grandes que invierten más en publicidad		5		
Existen gran cantidad de empresas que brindan un servicio similar		5		
Subvaloración del profesional de la construcción		5		
Existe mucha competencia que ofrece precios igual de convenientes		5		
Aplicación de normas ISO 14000, en el 2% de las empresas del sector				1
Gran cantidad de empresas de la competencia utilizan tecnología de vanguardia			3	
Incremento de los precios de los principales materiales de construcción en un 49,75%			3	
Los clientes no presentan fidelidad con empresas del sector de la construcción y buscan al mejor postor			3	
Entorno político inestable (en relación a políticas adoptadas por gobiernos de turno)				1
Gran número de empresas reconocidas bien posicionadas en el mercado				1
Reducción del crecimiento de la población en la Sierra en un 14%				1

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

#### 4.4.5 Matriz de vulnerabilidad

Establece el grado de vulnerabilidad presente en las debilidades y amenazas existentes en la empresa. Se lo realiza en base a los resultados de la matriz de impacto.

**Tabla No. 34 Matriz de vulnerabilidad**

DEBILIDADES	AMENAZAS					TOTAL
	Incremento de Productos sustitutos	Buen número de empresas grandes que invierten más en publicidad	Existen gran cantidad de empresas que brindan un servicio similar	Subvaloración del profesional de la construcción	Existe mucha competencia que ofrece precios igual de convenientes	
No existe un mercado objetivo definido	1	1	3	1	3	9
No hay un buen manejo de la comunicación que permita dar a conocer la existencia y los servicios que brinda IKONESTUDIO	3	5	3	1	3	15
No cuentan con un portafolio de servicios o productos a ofertar	3	5	5	3	3	19
Ausencia de estrategia de ventas	1	3	5	5	5	19
No se asigna presupuesto para la realización de campañas publicitarias	1	5	1	1	1	9
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>15</b>	<b>71</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

IKONESTUDIO de Arquitectura, está en la implícita necesidad de proveer a sus clientes de un portafolio, en el cual se pueda apreciar todos los servicios, productos, precios razonables, experiencia en el mercado y demás atributos de la empresa, con el fin de contrarrestar la publicidad realizada por la competencia que brinda servicios similares. Se debe implementar una adecuada estrategia de ventas, con la finalidad de posicionarse de mejor manera en el mercado y, de esta manera, lograr competir con las empresas que brindan un servicio similar al de IKONESTUDIO.

#### 4.4.6 Matriz de aprovechabilidad

La matriz de aprovechabilidad establece como se puede aprovechar las oportunidades, a través de las fortalezas

**Tabla No. 35 Matriz de aprovechabilidad**

OPORTUNIDADES						
<b>FORTALEZAS</b>	Clientes satisfechos realizan publicidad de boca a boca	Gran número de empresas requieren de servicios arquitectónicos al menos una vez al año	Existen varios mecanismos tecnológicos de los que nos podemos valer para hacer publicidad a bajo costo	Mayor cantidad de personas que les interesa tener diseños únicos y originales	Incremento de la actividad del sector de la construcción en un 31,70% a nivel nacional	<b>TOTAL</b>
Profesionales calificados	5	3	3	1	3	<b>15</b>
Diseños innovadores y funcionales	5	1	3	5	1	<b>15</b>
Productos y/o servicios entregados conforme las expectativas de los clientes	5	1	3	5	3	<b>17</b>
Servicios con garantía	5	1	1	1	1	<b>9</b>
Precios razonables ofertados de servicios y productos	5	3	3	3	5	<b>19</b>
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>75</b>

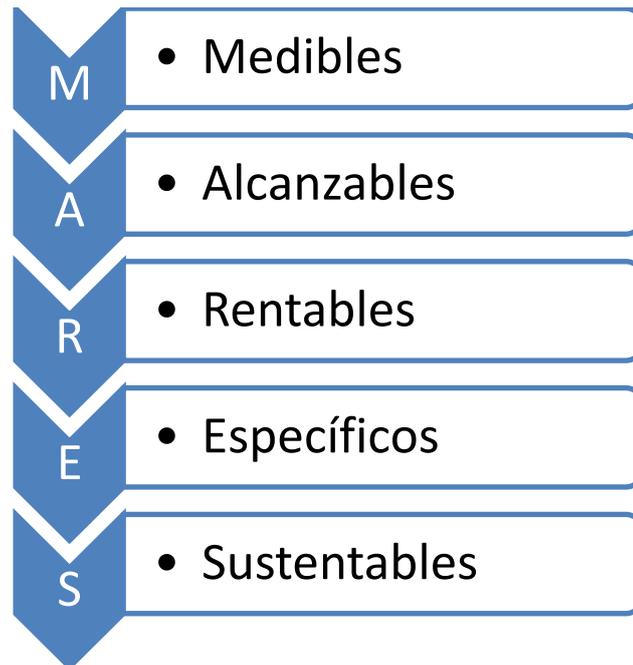
Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

IKONESTUDIO, debe continuar manteniendo sus precios razonables tanto es sus servicios como en sus productos, con el fin de incrementar el número de clientes que están interesados en adquirir sus diseños únicos, originales y funcionales, con ello sus cliente se convertirán en promotores de la empresa a través de la publicidad boca a boca.

## 4.5 Objetivos

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias. Están compuestos por objetivos anuales, los cuales son esenciales para la implementación de las estrategias y el establecimiento de prioridades organizacionales, divisionales y departamentales.

Los objetivos deben ser:



### 4.5.1. Objetivos a largo plazo

- Aumentar cada año en un 35% las ventas de la empresa durante los próximos cinco años.
- Aumentar la participación de mercado en un 40% en los próximos cinco años.

### 4.5.2. Objetivos anuales

- Desarrollar al menos dos productos diferentes o nuevos y comercializarlos exitosamente.
- Incluir un ejecutivo comercial para el próximo año.

#### 4.6 Estrategias

El análisis y elección de las estrategias implican en gran parte de tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Las estrategias buscan determinar las líneas alternativas de acción que ayuden a la empresa a alcanzar de la mejor manera sus metas, objetivos y misión; sin embargo no se pueden considerar todas las alternativas posibles que podrían beneficiar a la empresa, puesto que hay un número infinito de acciones.

Se pueden seguir al mismo tiempo una combinación de dos o más estrategias, pero una estrategia de combinación podría ser excepcionalmente riesgosa si se lleva demasiado lejos. Se debe elegir estrategias alternativas y evitar el endeudamiento excesivo.

Implementar las estrategias afecta a la organización de arriba hacia abajo, repercute en todas las áreas funcionales y divisionales del negocio. La implementación se caracteriza por:

- Administrar las fuerzas durante la acción.
- Enfocarse en la eficiencia.
- Ser principalmente un proceso operativo.
- Requerir de habilidades especiales de motivación y liderazgo.
- Requerir coordinación entre muchos individuos.

En conclusión la implementación es la ejecución secuencial de tareas a realizarse que conforman la estrategia.

**Gráfico No. 30 Matriz de oportunidades estratégicas<sup>44</sup>**

	Producto Actual	Producto Nuevo
Mercado Actual	Penetración del Mercado	Desarrollo de Producto
Mercado Nuevo	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Fuente: Lamb Hair Mc Daniel, Estrategias de Marketing

Elaborado por: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

<sup>44</sup> Lamb Hair Mc Daniel, Marketing, 6ta Edición, México D.F. 2002, Pg. 40.

En base a esta matriz, se van a implementar las estrategias detalladas a continuación:

#### 4.6.1 Penetración de mercado

Se utiliza esta estrategia a fin de lograr mayor participación de mercado para la actual oferta; para ello, se requiere realizar mayores esfuerzos de marketing. Se ha seleccionado esta estrategia por las razones a continuación detalladas:

- El mercado actual no está saturado con los productos y/o servicios diferenciados ofertados.
- El número de clientes actuales está en aumento.
- Las ventas totales de la industria continúan en aumento.

#### 4.6.2 Desarrollo de producto

IKONESTUDIO busca mayores ventas mejorando los productos o servicios actuales. A continuación se detallan los motivos considerados para la selección de la estrategia:

- Debido a que se cuenta con clientes satisfechos con los productos o servicios ofertados, se busca que los mismos prueben los nuevos productos y servicios de la organización
- Los competidores importantes ofrecen productos de igual o mejor calidad a precios competitivos.
- La organización compete en una industria en crecimiento
- La organización tiene la capacidad de realizar proyectos de investigación y desarrollo.

## 4.7 Tácticas

### 4.7.1 Penetración de mercado

- Realizar un social media marketing<sup>45</sup>, con el fin de dar a conocer los servicios y productos que la empresa ofrece.
- Envío de mailing <sup>46</sup> a base de datos de clientes actuales y potenciales.
- Obsequiar material promocional a aquellos clientes que nos refieran nuevos clientes.
- Actuar pensando que todo puede ser Marketing
- Contratar un ejecutivo de cuentas con experiencia en ventas de intangibles y tangibles.
- IKONESTUDIO.
- Producción de material para comunicación de los servicios que ofrece IKONESTUDIO
- Campaña de Fidelización

### 4.7.2 Desarrollo de productos

- Brochure de mobiliario
- Diseño de mobiliario el cual utilizará diversidad de materiales, con fines ecológicos
- Establecer alianzas estratégicas para elaborar el mobiliario

Al implementar esta serie de tácticas que implica a todos los niveles de la organización para el desarrollo de estrategias y así llegar al cumplimiento efectivo de los objetivos, es necesario recalcar que las estrategias con frecuencia requieren cambios en la forma en la que una organización está estructurada, debido a que esta debería diseñarse para facilitar el seguimiento estratégico y la asignación de recursos.

---

<sup>45</sup> Social media marketing: campaña de marketing en internet

<sup>46</sup> Mailing: envío de información a través de bases a correos electrónicos

No existe un diseño o una estructura organizacional óptima para una estrategia; cada empresa puede estructurarse de la mejor manera con el fin de continuar su expansión. Por lo que es importante determinar qué tipos de cambios estructurales se necesitan para implementar nuevas estrategias.

#### 4.8 Planes de acción

		<h2>PLAN DE ACCIÓN</h2>
<p><b>Objetivo:</b> Aumentar la participación de mercado en un 40% en los próximos cinco años</p>		
<p><b>Estrategia:</b> Penetración en el mercado</p>		
<p><b>Táctica:</b> Realizar un social media marketing<sup>47</sup>, con el fin de dar a conocer los servicios y productos que la empresa ofrece</p>		
<p><b>PLAN DE ACCIÓN:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Página Web             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Elegir la información a difundir</li> <li>b. Realizar un árbol de navegación preliminar</li> <li>c. Realizar bocetos con la información entregada</li> <li>d. Correcciones de la página Web</li> <li>e. Lanzamiento</li> </ol> </li> <li>2. Red social: Facebook             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Crear un perfil corporativo</li> <li>b. Subir periódicamente contenido de interés, dinámico (cada semana)</li> <li>c. Realizar Aplicaciones en Facebook con entrega de premios (material promocional)                 <ol style="list-style-type: none"> <li>i. Juego de Diseña Tu Propia Casa (lanzar luego de tres meses de lanzada la web) por tres semanas</li> <li>ii. Reciclemos (lanzar luego de nueve meses de lanzada la web) por tres semanas</li> </ol> </li> </ol> </li> </ol>		<p><b>Tiempo:</b></p> <p><b>8 semanas</b></p>

<sup>47</sup> Social media marketing: campaña de marketing en internet

<ul style="list-style-type: none"> <li>iii. Posteos estructurados para posicionamiento en internet</li> <li>iv. Generación de interacción entre fans</li> <li>3. Red social: Twitter <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Crear cuenta corporativa</li> <li>b. Postear información de interés</li> <li>c. Interacción entre seguidores</li> </ul> </li> <li>4. Google Adwords <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Definir palabras clave para relacionarlas a productos y servicios.</li> <li>b. Segmentar geográficamente de los anuncios.</li> <li>c. Determinar sitios web de interés para promoción.</li> <li>d. Generación de 4 anuncios de texto y 4 anuncios Gráficos.</li> </ul> </li> <li>5. Web Banners: <ul style="list-style-type: none"> <li>a. En páginas de interés</li> </ul> </li> </ul>	
<p><b>Responsables:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Gerente general: Delimitación de la información</li> <li>2. Diseñador: Encargado de creación de perfiles y aplicaciones</li> <li>3. Ejecutivo de ventas posteos y contratación de pautas</li> </ul>	<p><b>Recursos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Talento humano (3)</li> <li>2. Internet</li> <li>3. Teléfono</li> <li>4. Computadora</li> </ul>
<p><b>Presupuesto estimado : 1.300*</b></p> <p>*Incluye pautas en Google, Facebook y aplicaciones.</p>	

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



## PLAN DE ACCIÓN

**Objetivo:** Aumentar la participación de mercado en un 40% en los próximos cinco años

**Estrategia:** Penetración de mercado

**Táctica:** Envío de mailing a base de datos de clientes actuales y potenciales.

### PLAN DE ACCIÓN:

1. Estudio de Mercado
  - 1.1. Búsqueda de empresas dentro del target.
  - 1.2. Levantamiento de base de datos de mandos altos y medios de las empresas
2. Diseño de Arte
  - 2.1. Realización de varios bocetos, enfatizando en los servicios ofertados y como producto estrella el diseño arquitectónico
  - 2.2. Elección del arte final
3. Envío de arte a base de datos obtenida

### Tiempo:

2 semanas

### Recursos:

5. Talento humano (2)
6. Internet
7. Teléfono
8. Computadora

### Responsables:

1. Gerente general: Delimitación del grupo objetivo y mensaje a difundir
2. Recepcionista: levantamiento de información de las empresas
3. Diseñador: Creación de arte y envío de mailing a base de datos

### Nota:

La periodicidad del mailing debe ser una vez al mes, los días martes en la mañana

**Presupuesto estimado:** Gasto estipulado en pagos de nómina.

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



## PLAN DE ACCIÓN

**Objetivo:** Aumentar la participación de mercado en un 40% en los próximos cinco

**Estrategia:** Penetración en el mercado

**Táctica:** Obsequiar material promocional

### PLAN DE ACCIÓN:

#### Procedimiento General

- a. Diseño de varios motivos, incluidos los logos de la empresa
- b. Solicitud de cotización a proveedores
- c. Contratación final con el proveedor y producción de material

#### Material Promocional

1. Gorras
  - a. Cantidad Nro. 50 v.u. \$2,80
2. Lápices
  - a. Cantidad Nro. 500 v.u. \$0,24
3. Caramelos
  - a. Cantidad Nro. 1.000 v.u.\$0.0425
4. Llaveros
  - a. Cantidad Nro. 100 v.u. \$1,70
5. Toma Todo
  - a. Cantidad Nro. 100 v.u. \$1,65

### Tiempo:

**4 semanas**

### Responsables:

1. Gerente general: Delimitación del material promocional y diseños finales
2. Recepcionista: solicitud de cotizaciones
3. Diseñador: Elaboración de artes

### Recursos:

1. Talento humano (3)
2. Internet
3. Teléfono
4. Computadora
5. Empresa "X"

**Presupuesto estimado : \$637,50**

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



## PLAN DE ACCIÓN

**Objetivo:** Aumentar la participación de mercado en un 40% en los próximos cinco

**Estrategia:** Penetración en el mercado

**Táctica:** Actuar pensando que todo puede ser marketing

### PLAN DE ACCIÓN:

#### Procedimiento General

Se tendrá como filosofía organizacional los siguientes puntos:

- a. **Actuar con la más absoluta profesionalidad** al atender a un cliente ya sea personalmente, por teléfono, por correo electrónico o por cualquier otro medio.
- b. **La búsqueda constante de la mejora**
  - ✓ Analizando e identificando las necesidades puntuales de los clientes mirando desde la perspectiva del cliente.
  - ✓ Generando nuevas ideas constantemente y buscando cada día mejorar.
- c. **La rapidez** porque este es un factor que valoran los clientes. Por ello:
  - ✓ Se elaborará un formato de plantilla para dar respuesta por correo electrónico y por oficio.
  - ✓ Se establecerá un “check list” de las preguntas que se deben realizar a un cliente antes de realizar una proforma.
  - ✓ Las proformas se las entregará máximo un día después de tomado contacto con el cliente.
  - ✓ El seguimiento de la proforma se la realizará máximo una semana después de haberla entregado.

#### Tiempo:

**Ilimitado**

#### Responsables:

1. Recepcionista: Atender las visitas de los clientes o las llamadas recibidas.
2. Ejecutivo de ventas: Realizar las proformas.
3. Gerente General: Aprobar las cotizaciones. Fomentar a los empleados la filosofía empresarial

#### Recursos:

1. Talento humano (3)
2. Internet
3. Teléfono
4. Computadora

**Presupuesto estimado:** gastos de personal contemplados en la nómina

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

**Objetivo:** Incluir un ejecutivo comercial para el próximo año

**Estrategia:** Penetración en el mercado

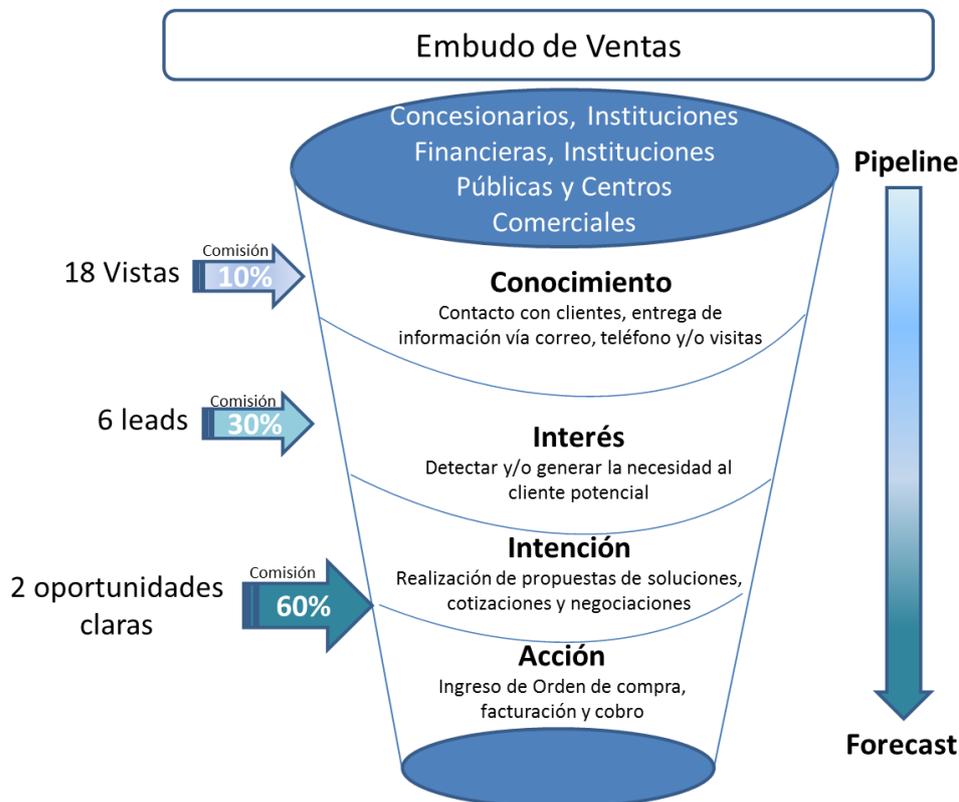
**Táctica:** Contratar un ejecutivo de cuentas, con experiencia en ventas de intangibles y tangibles, quien estará a cargo de contactar, visitar e informar de los servicios integrales que ofrece la empresa y sobretodo de resaltar la calidad, el profesionalismo, los diseños innovadores y funcionales que caracterizan a IKONESTUDIO

**Tiempo:**

**PLAN DE ACCIÓN:**

1. Contratación de empresas de selección de talento humano
  - 1.1. Levantamiento del perfil requerido
  - 1.2. Publicación en medios de comunicación (periódico El Comercio, Facebook y Twitter)
  - 1.3. Entrevistas y pruebas a los candidatos
  - 1.4. Análisis de la terna de candidatos
2. Contratación de candidato
3. Capacitación
4. **Proceso de venta y condiciones regulatorias para comisiones**

**4 semanas**



<b>Responsables:</b> 1. Gerente general: Delimitación del perfil, selección de candidato y capacitación 2. Recepcionista: levantamiento de información 3. Empresa contratada: Levantamiento de la base de datos, entrevistas, pruebas y presentación de terna	<b>Recursos:</b> 1. Talento humano (2) 2. Internet 3. Teléfono 4. Computadora 5. Empresa “X”
<b>Presupuesto estimado : \$7.392,00*</b>  *Incluye el costo de honorarios profesionales por un año y costo de empresa de selección de talento humano	

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

 <h2 style="text-align: right;">PLAN DE ACCIÓN</h2>	
<b>Objetivo:</b> Aumentar la participación de mercado en un 40% en los próximos cinco	
<b>Estrategia:</b> Penetración en el mercado	
<b>Táctica:</b> Producción de material para comunicación	
<b>PLAN DE ACCIÓN:</b>  1. Producción de volantes impresión tiro y retiro, tamaño A5, (2.000) v.u. 0,0125  2. Producción de Roll ups, impresión tiro, estructura metálica y estuche.(2) v.u. \$65,00	<b>Tiempo:</b>  <b>4 semanas</b>
<b>Responsables:</b> 1. Gerente general: Selección de información a difundir 2. Diseñador: diseño de todo el material	<b>Recursos:</b> 1. Talento humano (3) 2. Internet 3. Teléfono 4. Computadora 5. Empresa “X”
<b>Presupuesto estimado : \$90,00</b>	

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



## PLAN DE ACCIÓN

**Objetivo:** Aumentar cada año en un 35% las utilidades de la empresa durante los próximos cinco años

**Estrategia:** Penetración en el mercado

**Táctica:** Campaña de fidelización de clientes

### PLAN DE ACCIÓN:

1. Antes de la Compra:
  - a. Cliente nuevo
    - i. Por cada diseño realizado recibe el 30% descuento en el diseño y producción de un mobiliario pequeño
  - b. Cliente antiguo
    - i. Por cada diseño realizado recibe el 50% descuento en el diseño y producción de un mobiliario pequeño
2. Durante la Compra:
  - a. Por ser cliente frecuente, tiene un trato preferencial en cuanto al tiempo de atención a sus requerimientos
  - b. Los Clientes que más compartan nuestra página Facebook o Twitter, recibirán un *souvenir*
3. Después de la Compra:
  - a. Se obsequiará una lámpara con diseño original a los clientes que refieran a más de tres clientes

### Tiempo:

**1 año**

### Responsables:

1. Recepcionista: envío de correspondencia

### Recursos:

1. Talento humano (1)
2. Internet
3. Teléfono
4. Computadora

**Presupuesto estimado: \$252,00**

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



## PLAN DE ACCIÓN

**Objetivo:** Desarrollar al menos dos productos diferentes o nuevos y comercializarlos exitosamente.

**Estrategia:** Desarrollo de producto

**Táctica:** Diseño de brochure de mobiliario

### PLAN DE ACCIÓN:

1. Selección de información a comunicar
2. Selección de fotografías o imágenes 3D
3. Diseño de boceto
4. Cambios y correcciones del arte
5. Solicitud de cotizaciones para impresión
6. Producción de folletos
  - a. Tamaño 45cm x 15cm abierto
  - b. Impresión full color de 4pgs.
  - c. Impresión Tiro y Retiro en couche de 115gr.
  - d. Cantidad Nro. 500 v.u. 0,23

### Tiempo:

**2 semanas**

### Responsables:

1. Gerente general: Delimitación de la información a comunicar
2. Recepcionista: solicitud de cotizaciones
3. Diseñador: Elaboración de artes

### Recursos:

1. Talento humano (3)
2. Internet
3. Teléfono
4. Computadora
5. Empresa "X"

**Presupuesto estimado : \$115,00**

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



## PLAN DE ACCIÓN

**Objetivo:** Desarrollar al menos dos productos diferentes o nuevos y comercializarlos exitosamente.

**Estrategia:** Desarrollo de producto

**Táctica:** Diseño de mobiliario el cual utilizará diversidad de materiales, con fines ecológicos

### PLAN DE ACCIÓN:

1. Definición de mobiliario a fabricar con el material ecológico particular
2. Diseño de bocetos
3. Correcciones en diseño
4. Difusión de mobiliario ecológico
  - a. Envío de Mailing a los clientes actuales y potenciales informando la disponibilidad del mobiliario bajo pedido
  - b. Creación de web banner en la página Web de IKONE del nuevo mobiliario
  - c. Posteo en Twitter y Facebook

### Tiempo:

**2 semanas**

### Responsables:

1. Gerente general: Delimitación del mobiliario a producir
2. Arquitectos: diseños y fabricación de pilotos de mobiliario
3. Diseñador: subir en la web y redes sociales
4. Mueblería Herrera

### Recursos:

1. Talento humano (5)
2. Internet
3. Teléfono
4. Computadora
5. Empresa "X"

**Presupuesto estimado: \$0,00 \***

\*Todos los costos de producción lo asume la empresa mueblería Herrera

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde



## PLAN DE ACCIÓN

**Objetivo:** Desarrollar al menos dos productos diferentes o nuevos y comercializarlos exitosamente.

**Estrategia:** Desarrollo de producto

**Táctica:** Establecer alianzas estratégicas para el desarrollo del mobiliario.

### PLAN DE ACCIÓN:

Alianza estratégica con una empresa dedicada a la producción de toda clase de artículos en madera “Herrera”.

1. Acuerdo
  - a. IKONESTUDIO realiza todo su mobiliario en empresa Herrera, misma que otorgaría comodidades de pago y descuento del 30% en todo el mobiliario fabricado

### Tiempo:

**1 año**

### Responsables:

1. Gerente general: Delimita condiciones de alianza
2. Arquitectos: diseños de mobiliario
3. Empresa Herrera: Producción de mobiliario

### Recursos:

1. Talento humano (2)
2. Internet
3. Teléfono
4. Computadora
5. Empresa “Herrera”

**Presupuesto estimado : El costo del mobiliario a cancelar será cubierto en su totalidad por el cliente que lo solicite**

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

## 4.9 Mix de marketing

El mix de marketing es el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios<sup>48</sup>.

Una vez analizada la empresa, su entorno, sus clientes y demás, se debe analizar las 4P:

- Producto
- Precio
- Plaza (distribución)
- Promoción (Comunicación)

### 4.9.1 Producto

El producto principal que oferta IKONESTUDIO es el diseño de interiores. Este servicio tiene la particularidad que se lo realiza analizando los gustos, necesidades y preferencias de los clientes, es decir el diseño es personalizado y único para cada cliente; adicionalmente, IKONESTUDIO realiza desde el análisis de las dimensiones del terreno o lugar, la sugerencia de distribución, el diseño virtual, modificaciones sugeridas por los clientes y por último la implementación del proyecto, como un servicio complementario IKONESTUDIO, realiza el diseño del mobiliario de ser pertinente y la producción del mismo, considerando siempre la producción con materiales ecológicos.

### 4.9.2 Precio

Debido a que los servicios brindados por IKONESTUDIO de arquitectura son personalizados y de acuerdo a las necesidades del cliente, se debe analizar primero con el cliente el alcance del proyecto a realizar, para posteriormente realizar un análisis de costos de la empresa y se le hace llegar una cotización razonable al cliente, con algunas opciones a elegir, con el fin de ser atractivos y competitivos en el mercado.

---

<sup>48</sup> Philip Kepler, el padre del Marketing moderno.» Consultado el 5 de junio de 2008.

#### 4.9.3 Plaza

Los servicios de IKONESTUDIO se los brinda en sus oficinas ubicadas en la Av. Colón y Reina Victoria en el Edificio del Bco. de Guayaquil, pero en su gran mayoría y con el fin de brindar un mejor servicio y comodidad a los clientes, el personal calificado de IKONE (un ejecutivo de ventas y un arquitecto), visitará a los clientes en sus oficinas y/o lugares donde se requiere realizar el proyecto, adicional IKONESTUDIO estará presente en ferias y eventos relacionados a la construcción y arquitectura, donde los clientes y potenciales clientes pueden tener contacto directo con la empresa.

#### 4.9.4 Promoción

IKONESTUDIO, premiará a la fidelidad de sus clientes obsequiando materiales promocionales los cuales llevan la marca de la empresa, tendrán presencia en ferias y/o eventos, en redes sociales, páginas web.

Adicionalmente, ofrecerá oportunidades de compra tanto a los clientes antiguos como los nuevos.

#### 4.10 Determinación del presupuesto de marketing de IKONESTUDIO de Arquitectura

A continuación se presenta un resumen de las actividades previstas a ser realizadas por la empresa IKONESTUDIO de Arquitectura durante el próximo año. La tabla presentada a continuación indica los costos de las herramientas publicitarias que se va a implementar.

Los valores fueron obtenidos en base a cotizaciones actuales. Es importante indicar que se consideró la inflación proyectada a diciembre de 2012, la cual es de 4.50%<sup>49</sup>. La empresa empezará a aplicar el Plan de Marketing desde el mes de enero de 2013.

---

<sup>49</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR,  
[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

## PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	TOTAL RUBRO			
Aumentar la participación de mercado en un 40% en los próximos cinco	Penetración en el Mercado	Obsequiar Material Promocional	Diseño de varios motivos, incluidos los logos de la empresa	Gorras	50	2.80	140	637.5		
				Lápices	500	0.24	120			
				Caramelos	1000	0.04	42.5			
				Llaveros	100	1.70	170			
				Toma Todo	100	1.65	165			
		Realizar un social media marketing , con el fin de dar a conocer los servicios y productos que la empresa ofrece	Página Web	Lanzamiento	Página Web	1	40	40	1300	
					Red social: Facebook	Crear perfil corporativo	1	0		0
						Pautas	1	500		500
						Aplicaciones	1	200		200
					Red social: Twitter	Creación y mantenimiento de	1	0		0
					Google Adwords	Generación de anuncios	1	400		400
					Google Analytics	Herramienta de análisis sobre informes sociales	1	0		0
		Web Banners	Establecimiento de web	2	80	160				
		Envío de mailing a base de datos de clientes actuales y potenciales	Envío de correos electrónicos a clientes seleccionados	Gasto estipulado en la nómina	0	0	0	0		
Producción de material para comunicación	Dípticos	Producción de Roll ups, impresión tiro, estructura metálica y estuche	2000	0.0125	25	90				
			1	65	65					

## PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	TOTAL RUBRO	
Aumentar cada año en un 35% las utilidades de la empresa durante los próximos cinco años	Penetración en el Mercado	Campaña de fidelización de clientes	Se obsequiará una lámpara con diseño original a los clientes que refieran a más de tres clientes	Lámpara	36	7.00	252	252
Incluir dos ejecutivos comerciales para el próximo año		Contratar un ejecutivo de cuenta	Proceso de selección por empresa especializada		1	672.00	672	7392
	Costo de honorarios del ejecutivo de cuenta			1	6720.00	6720		
Desarrollar al menos dos productos diferentes o nuevos y comercializarlos exitosamente.	Desarrollo de producto	Diseño de brochure de mobiliario	Producción de folletos		500	0.23	115	115
		Diseño de mobiliario el cual utilizará diversidad de materiales, con fines ecológicos	Diseño de mobiliario		0	0.00	0	
		Establecer alianzas estratégicas para elaborar el mobiliario	Direccionar pedido de clientes con el diseño elaborado por IKONE hacia fabricante		0	0.00	0	
<b>TOTAL PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING</b>							<b>9786.5</b>	

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

## CAPÍTULO V

### 5. ANÁLISIS PRESUPUESTARIO

#### 5.1 Definición de presupuesto

Se define al presupuesto como un conjunto de pronósticos referente a un lapso determinado<sup>50</sup>. De igual manera Jorge Burbano indica que “es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado”<sup>51</sup>.

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la organización. Adicionalmente, es indispensable que se cuente con una estructura organizativa perfectamente definida.

Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, mantienen el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables, sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.

Cuenta entre sus ventajas el que cada miembro de la empresa pensará en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas. De manera periódica se replantean las políticas de la organización. Se fomenta la optimización de resultados mediante el manejo adecuado de los recursos, así como la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los limitados recursos de la empresa, dado el costo de los mismos.

---

<sup>50</sup> DEL RÍO, Cristóbal, El Presupuesto, Editorial ECAFS, novena edición, año 2000, Pg. I-7

<sup>51</sup>BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.

Sin embargo, tiene como desventajas el que sus datos son estimados y están sujetos al juicio o la experiencia de quienes los determinaron; su implantación y funcionamiento necesita tiempo, por tanto, sus beneficios se visibilizarán después del segundo o tercer periodo cuando se haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo.

## 5.2 Etapas del presupuesto

1. Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos: La dirección general, o la dirección estratégica, es la responsable de transmitir a cada área de actividad las instrucciones generales, para que éstas puedan diseñar sus planes, programas, y presupuestos.
2. Elaboración de planes, programas y presupuestos: A partir de las directrices recibidas, y ya aceptadas, cada responsable elaborará el presupuesto considerando las distintas acciones que deben emprender para poder cumplir los objetivos marcados.
3. Negociación de los presupuestos: es un proceso en el que cada uno de los niveles jerárquicos consolida los distintos planes, programas y presupuestos aceptados en los niveles anteriores.
4. Coordinación de los presupuestos: A través de este proceso se comprueba la coherencia de cada uno de los planes y programas, con el fin de introducir, si fuera necesario, las modificaciones necesarias y así alcanzar el adecuado equilibrio entre las distintas áreas.
5. Aprobación de los presupuestos: La aprobación, por parte de la dirección general, de las previsiones que han ido realizando los distintos responsables supone evaluar los objetivos que pretende alcanzar la entidad a corto plazo, así como los resultados previstos en base de la actividad que se va a desarrollar.
6. Seguimiento y actualización de los presupuestos: Una vez aprobado el presupuesto es necesario llevar a cabo un seguimiento o un control de la evolución de cada una de las variables que lo han configurado y proceder a compararlo con las previsiones, con la finalidad de corregir las situaciones y

actuaciones desfavorables, y fijar las nuevas previsiones que pudieran derivarse del nuevo contexto.

7. El control presupuestario: es un proceso que permite evaluar la actuación y el rendimiento o resultado obtenido en cada centro; para ello se establecen las comparaciones entre las realizaciones y los objetivos iniciales recogidos en los presupuestos, a las que suele denominarse variaciones o desviaciones.

El establecer un presupuesto de marketing es tarea desafiante debido a que la administración no cuenta con normas o estándares confiables para determinar cuánto gastar por la mezcla de marketing.

Para la elaboración de presupuestos de marketing hay cinco métodos:

1. Presupuesto por asignación Arbitraria: La empresa designa arbitrariamente el presupuesto para publicidad. No es recomendable porque no atiende a políticas comerciales sino financieras, no hay relación directa de la inversión con los resultados comerciales.
2. Presupuesto con base en ventas;
  - a. Porcentaje de ventas del año anterior. La empresa asigna un presupuesto que va desde el 2 hasta el 10 por ciento de las ventas que la empresa logró en el último ejercicio.
  - b. Porcentaje sobre pronóstico de ventas: se asigna un porcentaje de acuerdo con las ventas que se esperan para el ejercicio en curso.
3. Presupuesto por paridad competitiva (Share of voice): Consiste en determinar un presupuesto que se encuentre a la par de los principales competidores, esto es, entre más dinero invierta la competencia, más dinero deberá invertir la empresa.
4. Presupuesto por incremento: Consiste en tomar como base el presupuesto del año anterior y asignar un crecimiento calculado con indicadores como la inflación, sin hacer caso de las características del mercado o de los cambios que presenta el entorno.
5. Método del objetivo y la tarea: la compañía determina el presupuesto de promoción basándose en lo que se quiere lograr con la misma. Este método de presupuesto implica:

- 1) definir los objetivos específicos de la promoción;
- 2) determinar las tareas necesarias para el logro de esos objetivos, y
- 3) calcular los costos del desempeño de esas tareas la suma de estos costos es el presupuesto de promoción propuesto.

En base los planes de acción desarrollados en el capítulo anterior, se ha determinado el siguiente presupuesto:

### 5.3 Presupuesto de ingresos

El cómputo anticipado de los ingresos es el primer paso de la implementación de todo programa presupuestal, el cual está formado por el presupuesto de ventas y otros ingresos.

Para determinar el presupuesto de IKONESTUDIO de Arquitectura, a continuación se detalla los ingresos.

En primera instancia, se realiza una proyección de venta para el último trimestre de 2012, mediante el método de Extrapolación de la Tendencia Histórica con serie de tiempo impar, en base a los valores históricos de los periodos enero-marzo; abril – junio y julio-septiembre de 2012.

**Tabla No. 36 Ventas proyectadas hasta diciembre de 2012**

Expresado en dólares americanos

SERVICIO	2012				
	Ene-Mar	Abr. - Jun.	Jul.- Sep.	Proyectado Oct.- Dic. 2012	Ventas anuales
Diseño arquitectónico	3375	1816,49	3049,56	2421,58	10662,63
Diseño urbanístico	525	558,77	938,08	1087,03	3108,88
Diseño de mobiliario e instalaciones	1500	683,94	1148,2	758,91	4091,05

SERVICIO	2012				
	Ene-Mar	Abr. - Jun.	Jul.- Sep.	Proyectado Oct.- Dic. 2012	Ventas anuales
Construcción	1350	261,04	687,92	104,24	2403,20
Consultorías	750	409,77	438,24	220,91	1818,92
<b>TOTAL</b>	<b>7500,00</b>	<b>3730,01</b>	<b>6262,00</b>	<b>4592,67</b>	<b>22084,68</b>

Fuente: IKONESTUDIO de Arquitectura  
Elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Como se puede apreciar, el Diseño Arquitectónico es el rubro de mayor representación en los ingresos que actualmente percibe la empresa. Seguido muy por detrás el diseño de mobiliario e instalaciones y el diseño urbanístico. En base al Estudio de Mercado realizado en el anterior capítulo, el rubro de Diseño Arquitectónico es el que más se impulsará en el plan de marketing propuesto.

Una vez establecido el valor de ventas correspondiente al año 2012, se procede a calcular los ingresos presupuestados para el año 2013. Para ello, se considerará los aportes de cada uno de los servicios que ofrece IKONESTUDIO y se completa el cuadro con los ingresos correspondientes a la comisión que ganará la empresa al realizar el mobiliario en “Herrera”, con el descuento del 30% en la elaboración.

### **Tabla No. 37 Otros ingresos**

Comisión por fabricación de mobiliarios

SUPUESTOS	VALORES
Costo promedio de mobiliarios	\$ 150,00
Porcentaje de ganancia por alianza	30%
Valor de ganancia para IKONESTUDIO por mobiliario	\$ 45,00
Cantidad de mobiliario proyectado mensual	30
Ganancia proyectada mensual por mobiliarios	1350

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Con la información anteriormente indicada, se proyectará los ingresos para el año 2013.

**Tabla No. 38 Cuadro de ingresos proyectado año 2013sin plan de marketing**

SERVICIO	PROYECTADO 2013				
	Ene-Mar	Abr. - Jun.	Jul.- Sep.	Oct.- Dic.	Total
Diseño arquitectónico	3375,00	3219,15	3202,19	3124,13	12920,47
Diseño urbanístico	525,00	528,38	569,35	621,12	2243,84
Diseño de mobiliario e instalaciones	1500,00	1418,39	1391,37	1328,13	5637,90
Construcción	1350,00	1241,10	1185,79	1077,63	4854,52
Consultorías	750,00	715,98	688,20	641,47	2795,65
<b>TOTAL</b>	<b>7500,00</b>	<b>7123,00</b>	<b>7036,90</b>	<b>6792,48</b>	<b>28452,38</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

**Tabla No 39 Ingresos proyectados al 2013 con plan de marketing**

SERVICIO	PROYECTADO 2013												Ventas 2013
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Diseño arquitectónico	928,89	971,06	1015,15	1061,24	1109,42	1159,79	1212,44	1267,48	1325,02	1385,18	1448,07	1513,81	14397,55
Diseño urbanístico	270,84	283,14	295,99	309,43	323,48	338,17	353,52	369,57	386,35	403,89	422,23	441,40	4198,01
Diseño de mobiliario e instalaciones	356,4	372,58	389,50	407,18	425,67	445,00	465,20	486,32	508,40	531,48	555,61	580,83	5524,17
Construcción	209,36	218,86	228,80	239,19	250,05	261,40	273,27	285,68	298,65	312,21	326,38	341,20	3245,05
Consultorías	158,46	165,65	173,17	181,03	189,25	197,84	206,82	216,21	226,03	236,29	247,02	258,23	2456
Comisión por fabricación de mobiliarios	1350	1411,29	1475,36	1542,34	1612,36	1685,56	1762,08	1842,08	1925,71	2013,14	2104,54	2200,09	20924,55
<b>TOTAL</b>	<b>3273,95</b>	<b>3422,58</b>	<b>3577,97</b>	<b>3740,41</b>	<b>3910,23</b>	<b>4087,76</b>	<b>4273,33</b>	<b>4467,34</b>	<b>4670,16</b>	<b>4882,19</b>	<b>5103,85</b>	<b>5335,56</b>	<b>50745,33</b>
Ventas contado 90%	2946,56	3080,32	3220,17	3366,37	3519,21	3678,98	3846	4020,61	4203,14	4393,97	4593,47	4802	
Ventas a crédito 10%		327,4	342,26	357,8	374,04	391,02	408,78	427,33	446,73	467,02	488,22	510,39	
<b>Ventas total</b>	<b>2946,56</b>	<b>3080,32</b>	<b>3220,17</b>	<b>3724,17</b>	<b>3893,25</b>	<b>4070</b>	<b>4254,8</b>	<b>4447,94</b>	<b>4649,87</b>	<b>4860,99</b>	<b>5081,69</b>	<b>5312,39</b>	

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

La proyección de ingresos sin el Plan de Marketing indica que a finales del año 2013, el valor aproximado de las ventas ascenderá a US\$28.452.38. Mientras que la proyección de ventas en la cual se toma en cuenta el Plan de Marketing se puede apreciar que el rubro de ingresos incorpora un nuevo componente: comisión por la venta de los mobiliarios que diseña IKONESTUDIO. Este rubro representa un importante ingreso en las ventas de la empresa y además que no genera mayores recargas en los costos de venta, debido a que el Ejecutivo de Cuenta promocionará este servicio cuando tome contacto con el cliente. En los demás servicios que actualmente otorga IKONESTUDIO, se ha incrementado el valor de las ventas en un 35%.

Adicionalmente, se proyecta que el 90% de las ventas será de contado; mientras que el 10% restante será con crédito a 30 días; por ello, para el año 2014 se considerará una cuenta por cobrar de US\$533.56.

#### 5.4 Presupuesto de egresos

A ciertas funciones de servicios que forman parte de la organización se les asignan cantidades específicas para limitar la extensión de sus actividades, las cuales se llevan a cabo en grande o pequeña escala, de acuerdo con lo que la empresa quiera financiar. En cada caso la administración establece la cantidad máxima que está dispuesta a erogar para esas funciones.

Con relación al gasto de ventas este comprenden las erogaciones por remuneraciones a vendedores, gastos de oficina de ventas, publicidad y propaganda, gasto de transporte, de almacén de artículos a la venta, etc.

Para la empresa IKONESTUDIO se ha considerado pertinente el contratar un ejecutivo de cuenta, el cual será un profesional que brinde sus servicios mediante la figura de Servicios Profesionales ya que se constituirá en un free-lance que trabajará por objetivos y metas. Esta modalidad de contratación civil se encuentra enmarcada en el ámbito de la legislación ecuatoriana.

**Tabla No. 40 Contrato civil de servicios profesionales: ejecutivo de ventas**

<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Honorarios profesionales- valor base	\$ 200,00
Variable cualitativa y cuantitativa	\$ 300,00
IVA 12%	\$ 60,00
Total mensual	\$ 560,00
Total anual	\$ 6.720,00
Retención IVA 100%	\$ 720,00
Retención Impuesto a la Renta 8%	\$ 57,60

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Por tanto, el valor de US\$6.720,00 será considerado en el presupuesto de marketing, en cual, junto con las estrategias de marketing desarrolladas en el Capítulo IV constituirán el Costo de Ventas. Para el presente caso, se proyecta el presupuesto a un año.

Es preciso indicar que actualmente la empresa no destina ningún rubro para la actividad de marketing, ni para realizar algún aporte a la venta de los servicios.

**Tabla No. 41 Presupuesto del plan de marketing considerado para el año 2013**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TÁCTICA	ACTIVIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	TOTAL RUBRO		
Aumentar la participación de mercado en un 8% anual	Penetración en el Mercado	Obsequiar Material Promocional	Diseño de varios motivos, incluidos los logos de la empresa	Gorras	50	2,80	140	637,5	
				Lápices	500	0,24	120		
				Caramelos	1000	0,04	42,5		
				Llaveros	100	1,70	170		
				Toma Todo	100	1,65	165		
		Realizar un social media marketing , con el fin de dar a conocer los servicios y productos que la empresa ofrece	Página Web	Red social: Facebook	Lanzamiento	1	40,00	40	1300
					Crear perfil corporativo		0,00	0	
					Pautas	1	500,00	500	
					Aplicaciones	1	200,00	200	
					Google Adwords	1	400,00	400	
					Google Analytics	1	0,00	0	
		Envío de mailing a base de datos de clientes actuales y potenciales	Envío de correos electrónicos a clientes seleccionados	Gasto estipulado en la nómina		0	0,00	0	0
Producción de material para comunicación	Dípticos		2000	0,013	25	90			
		Producción de Roll ups, impresión tiro, estructura metálica y estuche	1	65,00	65				
Aumentar las ventas en un 35%	Penetración en el Mercado	Campaña de fidelización de clientes	Se obsequiará una lámpara con diseño original a los clientes que refieran a más de diez clientes	Lámpara	36	7,00	252	252	
Incluir dos ejecutivos comerciales para el próximo año		Contratar un ejecutivo de cuenta	Proceso de selección por empresa especializada		1	672,00	672	7392	
	Costo de honorarios del ejecutivo de cuenta			1	6720,00	6720			
Desarrollar al menos dos productos diferentes o nuevos y comercializarlos exitosamente.	Desarrollo de producto	Diseño de brochure de mobiliario	Producción de folletos		500	0,23	115	115	
		Diseño de mobiliario el cual utilizará diversidad de materiales, con fines ecológicos	Diseño de mobiliario		0	0,00	0	0	
		Establecer alianzas estratégicas para elaborar el mobiliario	Direccionar pedido de clientes con el diseño elaborado por IKONE hacia fabricante		0	0,00	0	0	
<b>TOTAL</b>						<b>9786,5</b>	<b>9786,5</b>		

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Los gastos administrativos incluyen aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de la dirección y control, por ejemplo los gastos de sueldos de ejecutivos administrativos, del gerente general, honorarios, etc.

Debido a que el plan de marketing contempla nuevas funciones en la empresa, se hace preciso realizar un detalle de los gastos con y sin la aplicación del Plan.

**Tabla No. 42 Gastos administrativos proyectados para el año 2013 sin plan de marketing**

<b>RUBRO</b>	<b>VALOR</b>
Nómina Sueldo Gerente General	\$10.370,39
Nómina Sueldo Presidenta	\$9.597,51
Honorarios abogado	\$1000
Honorarios técnico	\$90
Honorarios contador	\$1500
Total gastos administrativos	\$22.557,90

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Los rubros anteriormente indicados contemplan todos los beneficios de ley para las personas que están en la nómina (gerente y presidente) y está proyectado a un año. Sin la aplicación del Plan de Marketing el total de los Gastos Administrativos asciende a US\$22.557,90.

**Tabla No. 43 Gastos administrativos proyectados para el año 2013 con plan de marketing**

<b>RUBROS</b>	<b>VALOR</b>
Nómina Gerente General –Arquitecto	\$10370.39
Nómina Presidenta –Arquitecta	\$9597.51

<b>RUBROS</b>	<b>VALOR</b>
Nómina Estudiante -Diseñador	\$5383.25
Nómina Contadora - recepcionista	\$5383.25
Honorario abogado	\$1000
Honorarios técnico	\$90
<b>TOTAL</b>	<b>\$31824.41</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Con la aplicación del Plan de Marketing, el valor de los Gastos Administrativos se eleva a US\$30.734,41; esto se debe a que ingresarían a la nómina de la empresa una contadora recepcionista y un estudiante diseñador. Se contempla el pago de los fondos de reserva para la Presidenta y Gerente General quienes ya tienen más de un año en la empresa.

Por otro lado, con o sin el Plan el Marketing, se requerirá los servicios del abogado y del técnico que realiza el mantenimiento a los equipos. Si no se aplica el plan, es necesario mantener el contrato por Honorarios Profesionales con un Contador.

Los gastos generales comprenden los rubros que se requieren para mantener las actividades de la oficina. Estos son fijos y se mantienen con o sin la aplicación del plan de marketing.

**Tabla No. 44 Gastos generales proyectados para el año 2013**

<b>RUBRO</b>	<b>VALOR</b>
Arriendo	\$3600
Servicios básicos	\$1140
Suministros de oficina	\$300
<b>TOTAL</b>	<b>\$5040</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Los costos fijos de la empresa se estiman en US\$5.040,00 al año.

## 5.5 Estado de resultados

Denominado también Estado de Rendimiento Económico o Estado de Pérdidas y Ganancias. Es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado.

A continuación se presenta un cuadro comparativo en el cual se puede apreciar el impacto que genera la aplicación del plan de marketing en el Estado de Resultados de la empresa:

**Tabla No. 45 Estado de pérdidas y ganancias proyectado para el año 2013**

	<b>Sin Plan de Marketing</b>	<b>%</b>	<b>Con Plan de Marketing</b>	<b>%</b>
(+) Ventas brutas	28452,38	100,00	50745,33	100,00
(-) Devoluciones	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Ventas netas	28452,38	100,00	50745,33	100,00
(-) Costo de ventas	0,00	0,00	9786,50	19,29
(=) Utilidad ventas brutas	28452,38	100,00	40958,83	80,71
(-) Gastos administrativos	27597,90	97,00	36864,41	72,65
(=) Utilidad operacional	854,48	3,00	4094,42	8,07
(-) Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00
(=) Utilidad antes de participación laboral	854,48	3,00	4094,42	8,07
(-) 15% Participación de los Trabajadores	128,17	0,45	614,16	1,21
(=) Utilidad antes de impuestos	726,30	2,55	3480,26	6,86
(-) 23% Impuesto a la Renta	167,05	0,59	800,46	1,58
(=) Utilidad neta	559,25	1,97	2679,80	5,28

El cuadro demuestra que sin la aplicación del plan de marketing, la utilidad a obtenerse es de US\$559,25; mientras que si se lleva a cabo el plan, la ganancia a obtenerse es de \$2.679,28. Por tanto, la empresa generará 4,79 veces más utilidades si aplica la propuesta de Marketing en mención.

Por otro lado, es importante conocer los meses en los cuales se aplicarán las estrategias de Marketing. Para ello, a continuación se presenta un cronograma valorado:

**Tabla No. 46 Presupuesto mensualizado del plan de marketing año 2013**

**Expresado en US\$**

DETALLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Obsequiar Material Promocional	159,38		159,38			159,38			159,38				637,50
Realizar un social media marketing , con el fin de dar a conocer los servicios y productos que la empresa ofrece	1220,00			80,00			80,00			80,00			1460,00
Producción de material para comunicación	45,00					45,00							90,00
Campaña de fidelización de clientes	42,00		42,00		42,00		42,00		42,00		42,00		252,00
Contratar un ejecutivo de cuenta	1232,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	560,00	7392,00
Diseño de brochure de mobiliario	23,00		28,75		34,50			11,50		17,25			115,00
<b>TOTAL</b>	<b>2721,38</b>	<b>560,00</b>	<b>790,13</b>	<b>640,00</b>	<b>636,50</b>	<b>764,38</b>	<b>682,00</b>	<b>571,50</b>	<b>761,38</b>	<b>657,25</b>	<b>602,00</b>	<b>560,00</b>	<b>9946,50</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

## 5.6 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es aquel nivel de actividad en el que la empresa ni gana, ni pierde dinero, su beneficio es cero.

Por debajo de ese nivel de actividad la empresa tendría pérdidas. Si el nivel de actividad fuera superior, la empresa obtendría beneficios.

Para calcular el punto de equilibrio se necesita conocer la siguiente información:

- Costes fijos de la empresa
- Costes variables por unidad de producto
- Precio de venta del producto

La diferencia entre el precio de venta de cada producto y su coste variable es el margen que obtiene la empresa.

El punto de equilibrio se puede calcular en términos de ingresos y en unidades físicas.

Es recomendable calcularlo en términos de ingresos totales cuando la actividad no es fácilmente reconocible en unidades físicas, o cuando hay varios productos. Pero incluso cuando hay varios productos, en la medida que se puede separar los costos fijos y variables e imputarlos a los distintos productos, se puede calcular el punto de equilibrio por producto y así contar con una herramienta de gestión más dinámica.

Para calcular el punto de equilibrio, se realizó un desglose de los servicios que realiza IKONESTUDIO y se determinó un precio promedio por los mismos. Al ser una empresa de servicios, se torna algo complejo el determinar el precio, porque este varía en relación al trabajo preciso y personalizado que se realiza a cada cliente en función de sus necesidades.

Una vez determinados los totales de los costos fijos y los costos variables, se puede calcular el punto de equilibrio en base de los costos y ventas reales de la siguiente manera:

$$VPE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{VR}}$$

VPE= Ventas en el punto de equilibrio

CF = Costos fijos

CV= (Costos variables

VR= Ventas reales

A continuación se presenta un cuadro con el cálculo del punto de equilibrio proyectado para el año 2013:

**Tabla No. 47 Cálculo punto de equilibrio proyectado para el año 2013**

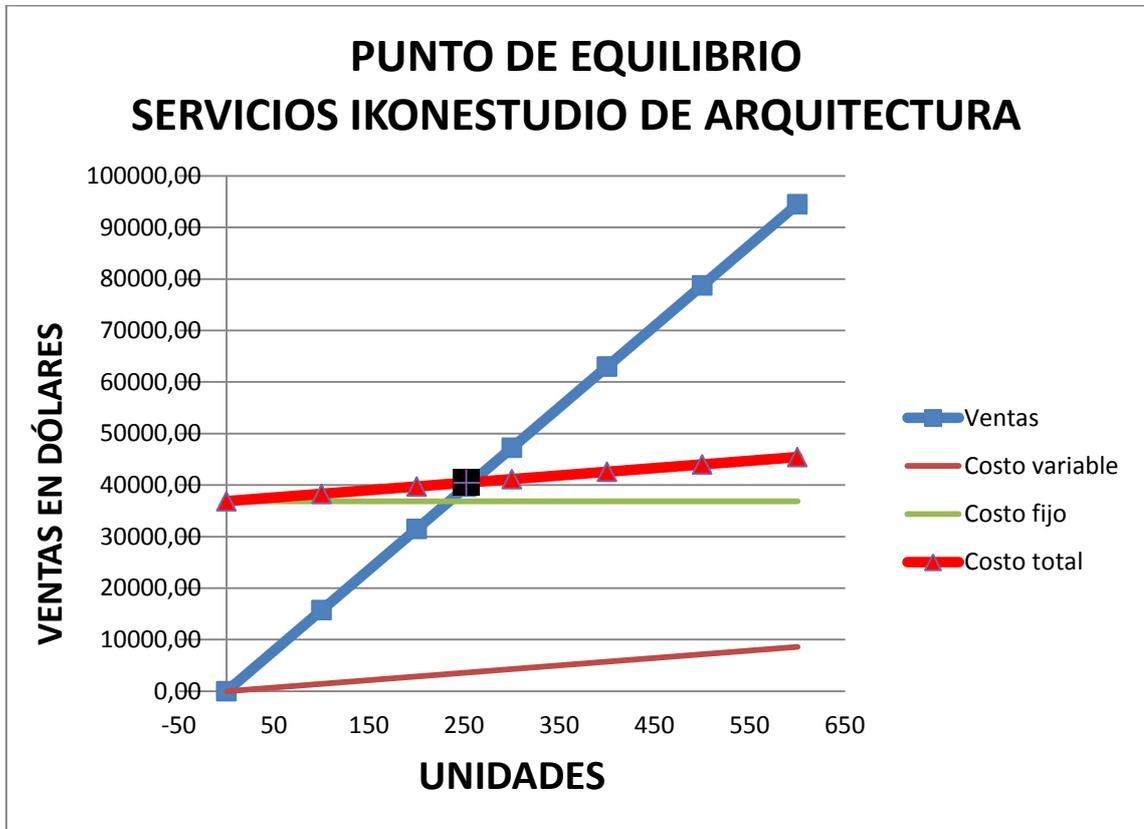
<b>Servicio</b>	<b>Total Ventas US\$</b>	<b>Porcentaje %</b>	<b>Precio promedio US\$</b>	<b>CF US\$</b>	<b>CV US\$</b>	<b>PE US\$</b>	<b>PE Q</b>	<b>CVU US\$</b>
Diseño arquitectónico	14.397,55	28,38	150,00	10.462,12	1.021,68	11.261,24	75	13,62
Diseño urbanístico	4.198,01	8,27	200,00	3.048,69	297,72	3.281,40	16	18,61
Diseño de mobiliario e instalaciones	5.524,17	10,89	50,00	4.014,53	392,04	4.321,20	86	4,56
Construcción	3.245,05	6,39	200,00	2.355,64	230,04	2.535,37	13	17,7
Consultorías	2.456,00	4,84	300,00	1.784,24	174,24	1.920,49	6	29,04
Comisión por fabricación de mobiliarios	20.924,55	41,23	45,00	15.199,2	1.484,28	16.359,67	364	4,08
<b>TOTAL</b>	<b>50.745,33</b>	<b>100</b>	<b>157,50</b>	<b>36.864,41</b>	<b>3.600,00</b>	<b>39.679,36</b>	<b>252</b>	<b>14,29</b>

Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

Conclusión: Cuando la empresa IKONESTUDIO de Arquitectura llegue a vender US\$39.679,36, los ingresos igualarían los costos y, por tanto, se obtendría una utilidad de US0, 00. A partir de este punto, la empresa comienza a generar ganancias.

Se presenta a continuación el Gráfico del punto de equilibrio de los servicios que ofrece la empresa:

Gráfico No. 31 Punto de equilibrio



Fuente y elaboración: Diana Ganchala y Mónica Campoverde

## CONCLUSIONES

El estudio realizado en el presente trabajo de grado, confirma la necesidad que tiene la empresa IKONESTUDIO de Arquitectura de implementar el plan de marketing propuesto, debido a las siguientes razones:

- El mercado de la construcción es cíclico, por tanto lo torna sensible, más aún cuando está supeditado por decisiones gubernamentales por ser uno de los más importantes dinamizadores del sector productivo del país.
- El sector de la construcción ha registrado un crecimiento importante a pesar del incremento de precios en los materiales de construcción.
- El gobierno del Ecuador actualmente ha brindado las facilidades crediticias necesarias para el sector, tanto para las construcciones a nivel residencial cuanto a nivel comercial, lo que ha provocado que los diferentes actores de la economía aprovechen esta oportunidad para construir, remodelar y ampliar la infraestructura.
- A pesar que existen gran cantidad de empresas que brindan los mismos servicios o similares, el estudio de mercado demuestra que el mercado no está saturado y que existen necesidades por satisfacer.
- IKONESTUDIO de Arquitectura es una empresa con muy poca participación en el mercado, además no tiene un mercado segmentado bien definido.
- Uno de los principales problemas que presenta la empresa es que no realiza un seguimiento a sus clientes en ninguna etapa del proceso de ventas.
- Los clientes actuales de la empresa no conocen de todos los servicios que IKONESTUDIO ofrece, lo cual genera que no se los tome como opción cuando requieran realizar trabajos de arquitectura complementarios.

- La fidelidad por parte del cliente no es una de las características del sector de la construcción; por tanto, las empresas están en una lucha constante por mantener al cliente en medio de la alta competencia en el mercado.
- Uno de los principales factores que influyen en los clientes al momento de elegir una empresa que les brinde servicios arquitectónicos es cumplir con los tiempos de entrega estipulados; así como ser una empresa seria, ofrecer diseños únicos y personalizados a un precio razonable, pensando siempre en la funcionalidad y durabilidad de lo ofertado.
- La mayoría de empresas tienen presupuestado un valor para remodelaciones, construcción, mantenimiento o cambios en mobiliario.
- Debido al constante crecimiento en la ciudad de Quito, los giros de negocio como el de las instituciones financieras, concesionarios, centros comerciales e instituciones públicas, continuarán requiriendo la apertura de nuevas dependencias; por lo cual, este nicho de mercado se torna sumamente interesante y rentable.
- Varios de los clientes actuales y potenciales se han visto o se ven atraídos por los servicios que IKONESTUDIO les brinda; lamentablemente no cuentan con la información completa sobre los servicios que la empresa brinda.
- Los clientes de IKONESTUDIO se encuentran complacidos con el trabajo realizado por la empresa, pero la falta de seguimiento a los mismos ha provocado que se pierdan oportunidades de negocio.
- La gran mayoría de las personas naturales o jurídicas están conscientes de que el tener un diseño exclusivo para cubrir sus necesidades, implica fuertes erogaciones, mismas que están dispuestas a correr, siempre y cuando estos satisfagan sus requerimientos puntuales.
- El utilizar las tecnologías de la información y comunicación para dar a conocer los servicios que brinda la empresa, permite acceder a una gran cantidad de clientes potenciales en un tiempo reducido.

- Se genera la oportunidad de ampliar los ingresos a través de una alianza estratégica que permitiría a la empresa lucrar sin realizar mayores esfuerzos de venta.
- Finalmente, los estados financieros demuestran que el invertir en el Plan de Marketing causará un impacto positivo en la empresa, pues sus utilidades aumentarán en 4,7 veces en comparación con el año 2012.

## RECOMENDACIONES

Además de la aplicación del plan de marketing propuesto en el presente trabajo de grado, a la empresa IKONESTUDIO se le recomienda:

- Planificar el participar en ferias y/o eventos que estén enfocados en el sector de la construcción, con el fin de crear presencia de marca, darse a conocer ante los potenciales clientes y sobre todo con el fin de incrementar sus ingresos.
- Pautar en revistas del medio como Revista Clave, Proinmobiliaria, Vistazo y Aerogal, debido a que las mismas llegan a lectores de target alto, se enfocarían en el segmento de mercado seleccionado.
- Pautar en páginas web del sector de la construcción a fin de aparecer como primera opción al momento en el que los clientes busquen soluciones; con ello, se generan mayor presencia de marca y consecuentemente se incrementarán las ventas.
- Proyectarse el contratar un ejecutivo de cuentas adicional en el año 2012; para ello, pueden valerse de la misma base de datos de la empresa de selección de personal; así se reducirán los costos de selección y se contará con un perfil similar al contratado para el año 2013, el cual será seleccionado para satisfacer las necesidades puntuales de IKONESTUDIO en el área comercial.
- Dar seguimiento a los clientes actuales y potenciales, a fin de dar a conocer los servicios, generar necesidades de cambio o remodelación y de propender a la fidelización de los mismos.
- Mantener e incrementar las campañas que busquen la fidelización de los clientes.
- Remodelar las instalaciones actuales de IKONESTUDIO a fin de brindar una imagen que proyecte el trabajo de exclusividad, creativo funcional que realiza la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- PICKAR, Roger, *Marketing para Empresas de Diseño de Proyectos (Arquitectos, Ingenieros, Diseñadores)*, Editorial Gustavo Gil S.A., Barcelona, 1997.
- McCARTHY, Jerome y PERREAULT, William, *Marketing*, 11ª Edición, Editorial McGraw Hill, México, 1997.
- HIEBING, Roman Jr. y otro, *¿Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia?*, Editorial Mc. Graw Hill, Colombia, 1998.
- KOTLER, Philip y KELLER, Kevin, *Dirección de Marketing*, 12ª Edición, Editorial Prentice Hall, México, 2006.
- KOTLER, Philip, *Fundamentos de marketing*, 6ª Edición, Pearson Education, México, 2003.
- HOFFMAN, Douglas y BATESON John, *Fundamentos de Marketing de Servicios, Conceptos, Estrategias y Casos*, 2ª Edición, Editorial Thompson, México 2002
- DEL RÍO, Cristóbal, *El Presupuesto*, Editorial ECAFSA, novena edición, año 2000
- STANTON, William, y otros, *Fundamentos de Marketing*, 11ª Edición, Editorial Mc. Graw-Hill, México, 2000.
- LAMB, Charles y Otros, *Marketing*, 6ª Edición, Editorial Thompson, Colombia, 2002
- DAVID, Fred R., *Conceptos de Administración Estratégica*, 11ª Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México, 2008.
- ROSILLO, Jorge, *Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión para Empresas Manufactureras y de Servicios*, Cengage Learning Editores S.A., Colombia 2008
- URBINA, Vaca Gabriel, *Evaluación de Proyectos*, 5ª Edición, Editorial Mc. Graw Hill, Colombia, 2006.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

- Constitución de la República del Ecuador
- Plan Nacional para el Buen Vivir 2007-2013

- Folleto Producepyme
- Decreto No. 821 de la Presidencia de la República del Ecuador
- Ministerio de Desarrollo Humano y Vivienda: Acuerdo Ministerial No. 0009
- Pacific Credit Rating: Informe Sectorial Ecuador: Sector Construcción
- Revista Gestión
- Revista Ekos
- Periódico El Telégrafo
- Comité de Comercio Exterior: Resolución No. 66, Restricción Cuantitativa de Vehículos
- Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador: Informe de Labores del Directorio
- Proecuador: Análisis Sectorial Automotriz y de Autopartes

#### **PÁGINAS WEB:**

- Ministerio Coordinador de la Política Económica: [www.mcpe.gob.ec](http://www.mcpe.gob.ec)
- Banco Central del Ecuador: [www.bce.gob.ec](http://www.bce.gob.ec)
- Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad: [www.mcpec.gob.ec](http://www.mcpec.gob.ec)
- Arquigrafico: [www.arquigrafico.com](http://www.arquigrafico.com)
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social [www.iess.gob.ec](http://www.iess.gob.ec)
- Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social [www.biess.gob.ec](http://www.biess.gob.ec)
- Sistema Nacional de Información: [www.sni.gob.ec](http://www.sni.gob.ec)
- Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos: [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: [www.senplades.gob.ec](http://www.senplades.gob.ec)
- Normas y Certificaciones: [www.normasycertificaciones.com](http://www.normasycertificaciones.com)
- Revista Clave: [www.revistaclave.com](http://www.revistaclave.com)
- Superintendencia de Compañías: [www.supercias.gob.ec](http://www.supercias.gob.ec)
- Superintendencia de Bancos: [www.superban.gob.ec](http://www.superban.gob.ec)
- Servicio de Rentas Internas: [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec)
- Diario El Hoy: [www.hoy.com.ec](http://www.hoy.com.ec)
- Diario El Comercio: [www.elcomercio.com](http://www.elcomercio.com)