

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DESARROLLO DE UN MODELO DE MARKETING Y ANÁLISIS
FINANCIERO PARA UNA EMPRESA ESPECIALIZADA EN DISEÑO Y
ADECUACIÓN INTERIOR DE OFICINAS EN EL MERCADO
ECUATORIANO

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL CON MENSIÓN EN MARKETING

CARLA LORENA CAICEDO MESÍAS

JAVIER SANTIAGO MORA VALDEZ

QUITO, 23 DE JUNIO DE 2006

DIRECTOR DE DISERTACION:

MASTER LEONARDO AVILA

INFORMANTES:

DRA. FANNY RIOS
ING. DIEGO SERRANO

AGRADECIMIENTOS:

- A CAME Arquitectos por el apoyo entregado para la buena ejecución de ésta tesis.

- A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por todos los conocimientos entregados en sus aulas, que se hacen tangibles en ésta tesis.

INDICE

INTRODUCCION, 1

1. ANÁLISIS ESTRUCTURAL, 7

1.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE GLOBAL, 7

- 1.1.1. Ambiente internacional, 8
- 1.1.2. Ambiente nacional, 10
- 1.1.3. Ambiente industrial, 18
- 1.1.4. La empresa y el servicio, 20
 - 1.1.4.1. Componentes del servicio, 21
 - 1.1.4.2. Descripción del servicio, 22
- 1.1.5. Factores Ambientales, 26
 - 1.1.5.1. Factores económicos, 27
 - 1.1.5.2. Factores políticos, 28
 - 1.1.5.3. Factores culturales, 29
 - 1.1.5.4. Factores demográficos, 30

1.2. ANÁLISIS EXTERNO, 30

- 1.2.1. Categoría de participantes y fuerzas competitivas, 31
 - 1.2.1.1. Competencia - rivalidad interna, 31
 - 1.2.1.2. Proveedores - poder negociador, 33
 - 1.2.1.3. Productos sustitutos - presión de los sustitutos, 37
 - 1.2.1.4. Clientes - poder negociador, 38
 - 1.2.1.5. Nuevos ingresantes - barreras de ingreso, 40

- 1.2.1.6. Mega fuerza gobierno , 44
- 1.2.2. La red de valor, 48

2. ANÁLISIS INTEGRAL, 50

- 2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN, 50
- 2.2. MODELO INVESTIGATIVO Y PROPUESTA METODOLÓGICA DE SEGMENTACIÓN COMPETITIVIDAD Y POSICIONAMIENTO, 57
 - 2.2.1. Metodología investigativa, 57
 - 2.2.2. Diseño de instrumentos de investigación, 63
 - 2.2.3. Plan de muestreo, 73
- 2.3. ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES, 79
 - 2.3.1. Análisis de los mercados de negocio, 80
 - 2.3.2. Macro segmentación: identificación de los segmentos atractivos, 103
 - 2.3.3. Micro segmentación: atributos → beneficios buscados, 108
 - 2.3.4. Identificación y selección de los mercados, 109
- 2.4. POSICIONAMIENTO EN EL SECTOR INDUSTRIAL, 110
 - 2.4.1. Análisis de la competencia ^v evante, 110
 - 2.4.2. Matriz atributos, sistematización y escalas mentales, 113
 - 2.4.3. Dimensiones estratégicas, 117
 - 2.4.4. Grupos estratégicos, 118
 - 2.4.5. Matrices y diagramas de grupos estratégicos, 119
 - 2.4.6. Mapas de posicionamiento, 124
 - 2.4.7. Oportunidades de mercado, 129
 - 2.4.8. Estrategias de diferenciación, 131
 - 2.4.9. Estrategias de posicionamiento, 134

3. PLAN ESTRATÉGICO, 137

- 3.1. PLAN ESTRATÉGICO, 137
 - 3.1.1. Visión, 138
 - 3.1.2. Misión, 139
 - 3.1.3. Valores, 139
 - 3.1.4. Factores clave de éxito, 140
 - 3.1.5. Segmentos: grupo objetivo (B2B, B2C), 141
 - 3.1.6. Objetivos estratégicos, 142
 - 3.1.7. Matriz análisis F → D → A → O, 146
 - 3.1.8. Matriz planificación FDAO – estrategias, 147
 - 3.1.9. Estrategias corporativas, 148
 - 3.1.10. Objetivos específicos de marketing, 151

- 3.2. ANÁLISIS INTERNO, 153
 - 3.2.1. Cadena de valor, 153
 - 3.2.2. Ciclo de vida del producto, 158
 - 3.2.3. Matriz BCG, 160
- 3.3. PROPUESTA ESTRATÉGICA, 162
 - 3.3.1. Estrategias de desarrollo y disciplinas de valor, 162
 - 3.3.2. Mezcla de mercadotecnia, 164
 - 3.3.2.1. Producto – servicio, 164
 - 3.3.2.2. Precio, 169
 - 3.3.2.3. Plaza, 171
 - 3.3.2.4. Promoción y publicidad, 176
 - 3.3.3. Estrategias de crecimiento, 181
 - 3.3.4. Estrategias de penetración, 182
 - 3.3.5. Estrategia de desarrollo por los mercados, 183
 - 3.3.6. Estrategia de desarrollo por los servicios, 184
 - 3.3.7. Estrategia Integradora, 185
 - 3.3.8. Estrategias competitivas, 186
- 3.4. AUDITORIA DE MARKETING, 187
 - 3.4.1. Evaluación y control del desempeño, 187
 - 3.4.2. Control de la rentabilidad, 210

4. ANALISIS FINANCIERO, 212

- 4.1. INVERSIÓN INICIAL Y ANTECEDENTES FINANCIEROS, 212
 - 4.1.1. Inversión Inicial, 212
 - 4.1.2. Antecedentes financieros, 212
- 4.2. PRESUPUESTO DE VENTAS, 218
 - 4.2.1. Presupuesto de ingresos por ^varios, 219
- 4.3. PRESUPUESTO DE COSTOS Y ^varios, 219
- 4.4. FLUJO DEL PROYECTO, 220
 - 4.4.1. Tasa de descuento, 220
 - 4.4.2. Flujo proyectado, 221
- 4.5. ANÁLISIS FINANCIERO, 222
 - 4.5.1. VAN, 222
 - 4.5.2. TIR, 223
 - 4.5.3. PRI, 223
 - 4.5.4. Índices de rentabilidad, 224
- 4.6. BALANCES PRESUPUESTADOS, 224
 - 4.6.1. Estado de resultados presupuestado, 224
 - 4.6.2. Balance general presupuestado, 225

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 226

5.1. CONCLUSIONES, 226

5.2. RECOMENDACIONES, 228

BIBLIOGRAFIA, 230

RESUMEN EJECUTIVO

El crecimiento en el área de la construcción sobre todo en lo correspondiente a oficinas, ha ido aumentando considerablemente en los últimos años en el mercado ecuatoriano especialmente en la ciudad de Quito; así como también la tendencia de las grandes empresas a ampliar, cambiar o remodelar sus oficinas para mejorar su imagen e identidad corporativa, como también la calidad del recurso humano. Esta predisposición de las empresas ha dado lugar a que surjan profesionales que vayan adquiriendo experiencia en el campo, entregando servicios completos que satisfagan estas necesidades.

Desde el año 1999 la arquitecta Cecilia Mesías B. y el arquitecto Pablo Caicedo D. vienen trabajando en conjunto en proyectos arquitectónicos, especializándose en el diseño y adecuación interior de oficinas. Con el tiempo han logrado una curva de experiencia que les ha convertido en especialistas en el tema, consiguiendo un reconocido puesto de elite profesional en el mercado. Actualmente se han involucrando en nuevos retos para aumentar su cartera de clientes y mejorar sus condiciones de trabajo, han concluido que requieren de una planificación adecuada y estrategias óptimas que les permita llegar oportunamente a la necesidad del cliente y entregarle un servicio de calidad cumpliendo

con sus exigencias, además de ir logrando un posicionamiento en el mercado como especialistas en este campo.

La intención de desarrollar este modelo de marketing y análisis financiero se basa en mejorar las condiciones de trabajo y el funcionamiento de CAME Arquitectos, y se justifica y apoya con el deseo de aprovechar la curva de experiencia con la que cuentan los profesionales y explotar el mercado potencial existente.

Los servicios de CAME Arquitectos se dirigen exclusivamente a un mercado "Business to Business" (B2B), durante estos 7 años han entregando sus servicios profesionales principalmente en la ciudad de Quito y con una apertura en Guayaquil y Cuenca, los segmentos principales de empresas a las que se han dirigido han sido multinacionales: farmacéuticas y comerciales, públicas, privadas del comercio y nuevas empresas importantes que se han instalado en el país, clientes en promedio con 12 puestos de trabajo y con un capital de inversión mayor a USD \$ 36.000.00.

Con la investigación de mercado se obtuvieron datos importantes sobre los comportamientos de compra del cliente, las alianzas con proveedores y los competidores.

Los clientes realizan un cambio, remodelación o adecuación de sus oficinas principalmente

por que buscan: Identidad e imagen corporativa, seguridad, competitividad, tecnología, espacios de trabajo cómodos y óptimos.

Los principales atributos de CAME Arquitectos que consideran los clientes son: la experiencia adquirida, costo de los honorarios profesionales, conocimiento de los clientes, calidad en los resultados obtenidos en cuanto a especificaciones técnicas, tecnología y tiempos de entrega, servicio postventa.

Como la principal competencia de CAME Arquitectos se tiene a:

- Empresas de arquitectos y diseñadores: La personalidad jurídica y el posicionamiento de una marca muchas veces pueden dar más seguridad al cliente.
- Arquitectos y diseñadores nuevos: Su característica principal son los bajos honorarios.
- El mismo Cliente: Se prefieren designar un responsable dentro de la empresa para que realice el trabajo, lo manejan en forma directa.

Para los diferentes proyectos CAME Arquitectos contrata los servicios de empresas especializadas en cada uno de los rubros. Los proveedores son seleccionados entre los mejores del mercado y presentan una gran apertura para realizar una alianza estratégica CAME Arquitectos que les amplíe las oportunidades comerciales.

El negocio de entregar servicios especializados en diseño y adecuación de oficinas es un negocio rentable sobre todas las cosas, más que nada por que se constituye en un negocio que a la larga, no se debe realizar ningún tipo de inversión, puesto que el dinero que se maneja es del cliente y no representa desembolsos considerables de capital.

Las proyecciones de crecimiento son altas, CAME Arquitectos tiene grandes posibilidades de crecimiento en el mercado, es así que si se cumplen las proyecciones establecidas, existe gran posibilidad de que en un horizonte de mediano plazo, puedan expandirse a las principales ciudades del país, siendo el líder en su campo.

INTRODUCCION

El Ecuador, en los últimos años ha sufrido instantes trastornos, de los cuales han sido testigos los ecuatorianos; debido a su inestabilidad social, crisis económica y conflictos políticos, que han retrasado su desarrollo efectivo en algunos campos importantes; pese a esto, la eficiencia y competitividad de las empresas ha experimentado un avance notable,

no solo en la operatividad de sus procesos, sino en la generación de un cambio en la mentalidad.

Este cambio hace que la competitividad de las empresas ya no solo se centren en buscar calidad de producto y servicios, mayores niveles de producción y alta rentabilidad, sino también en dar prioridad a buscar calidad en el trato al recurso humano.

Los salarios justos, los beneficios y los horarios adecuados crea una motivación y satisfacción en los trabajadores, pero existe un factor que durante años no se ha considerado como importante, ni como generador de motivación, pero en la actualidad se ha convertido en herramienta clave de esta nueva mentalidad; la entrega de espacios de trabajo adecuados, con buena distribución, funcionales y óptimos para el desempeño diario para el trabajador.

Con esta idea las empresas han empezado a buscar una mejor imagen que la competencia, que les permita posicionar una identidad e imagen corporativa de vanguardia., que involucre tecnología de punta, mayor seguridad, estándares de calidad y espacios de trabajo: cómodos, óptimos y funcionales.

Todo esto es un fenómeno actual en el Ecuador, que se ha ido introduciendo liderado sobre todo por las empresas internacionales y multinacionales, ya que manejan parámetros del extranjero; siendo esta una tendencia que va a expandirse y crecer en el mercado con el tiempo, por ser un factor externo que afecta e influye a las empresas y les exige volverse más competitivas.

En la actualidad las empresas tanto multinacionales como nacionales deben aprobar normas de calidad, seguridad, RRHH, entre otras, que les exigen estándares mínimos para los procesos de desarrollo, producción y trabajo, por ejemplo las empresas para obtener ciertas Normas ISO deben cumplir con parámetros de funcionalidad adecuados en sus oficinas.

Por las razones que dan lugar a este fenómeno algunas empresas han empezado a buscar especialistas que se encarguen por completo de este tema, ya no basta con un diseñador o con un arquitecto que diseñe planos o construya la obra, se busca un profesional especializado que les asesore, dirija, ejecute y controle todo el proyecto de adecuación.

El principal objetivo de este proyecto es desarrollar un modelo de marketing y análisis financiero que mejore las condiciones de trabajo y el funcionamiento de una empresa que

se dedica exclusivamente al diseño y adecuación interior de oficinas entregando los servicios de asesoramiento, dirección técnica, ejecución y fiscalización de proyectos.

Desde el año 1999 la arquitecta Cecilia Mesías B. y el arquitecto Pablo Caicedo D. vienen trabajando en conjunto en proyectos arquitectónicos, especializándose en el diseño y adecuación interior de oficinas.

Durante este tiempo han trabajado como arquitectos independientes, entregando sus servicios profesionales principalmente a empresas multinacionales, petroleras, farmacéuticas y nuevas empresas importantes que se han instalado en el país.

Para el desarrollo de los proyectos los arquitectos dirigen el trabajo tercerizando la materia prima y servicios específicos a empresas proveedoras especializadas.

Con el tiempo han logrado una curva de experiencia que les ha convertido en especialistas en el tema, consiguiendo un reconocido puesto de elite profesional en el mercado.

Se han ido involucrando en nuevos retos para aumentar su cartera de clientes y mejorar sus condiciones de trabajo, entre ellos está el constituir una empresa formal que les permita posicionarse en el mercado con una imagen más corporativa.

El último año han experimentado que las exigencias de los clientes cada vez son mayores, que su nivel de participación se ha expandido a proyectos cada vez más grandes y que la demanda en el mercado ha crecido notablemente; estos cambios y la actual estructura que presentan como profesionales independientes les limita para lograr aumentar su participación en el mercado.

Han concluido que requieren de una planificación adecuada y estrategias óptimas que les permita llegar oportunamente a la necesidad del cliente y entregarle un servicio de calidad cumpliendo con sus exigencias, además de ir logrando un posicionamiento en el mercado como especialistas en este campo.

El desarrollo de este modelo de marketing y análisis financiero, permitirá poner en práctica las distintas herramientas de Administración, Planificación, Dirección, Organización, Control y Marketing estratégico, así como también el como elaborar una investigación de mercados, todo esto aprendido a lo largo de la carrera, con el fin de encontrar una aplicación de todos los conocimientos, y ayudando así al mejor funcionamiento de una empresa del medio.

Para este modelo de marketing y análisis financiero de una empresa es indispensable realizar una investigación de mercados la misma que sustentará la razón de las estrategias a sugerirse y la necesidad de formar y desarrollar una empresa que sea capaz de competir y posicionarse en el medio, hecho por el cual es pertinente la utilización de varias técnicas y métodos de investigación como son la observación, la entrevista y la encuesta.

El crecimiento en el área de la construcción sobre todo en lo correspondiente a oficinas, ha ido aumentando considerablemente en los últimos años en el mercado ecuatoriano especialmente en la ciudad de Quito; así como también ha crecido la tendencia de las grandes empresas a ampliar, cambiar o remodelar sus oficinas para mejorar su imagen e identidad corporativa, como también la calidad en el trato al recurso humano, entregando espacios óptimos de trabajo.

Esta predisposición de las empresas ha dado lugar a que surjan profesionales que vayan adquiriendo experiencia en el campo, entregando servicios completos que satisfagan estas necesidades.

Los especialistas existentes en el medio han experimentado la expansión de la necesidad por este servicio y están concientes de los niveles de rentabilidad que se pueden alcanzar.

El crecimiento de la demanda es un justificativo para buscar medios que les permita competir adecuada y efectivamente, para satisfacer los requerimientos del mercado y ganar mayor participación.

La tendencia en el mercado esta definida por los requerimientos de las empresas siendo los puntos más sobresalientes los que se detallan a continuación:

- Buscan, crecer, expandirse y fusionarse para ser más competitivas.
- Cuidan su imagen y tratan de alcanzar una identidad corporativa.
- Quieren una oficina que tenga distribución adecuada, comodidad, funcionalidad, para alcanzar una armonía en los espacios.
- Puntos importantes para las empresas son la seguridad, las garantías y la tecnología de punta.
- Buscan cumplir con estándares de calidad y normas de funcionamiento.
- Aspiran tener los mejores proveedores, la mayor innovación posible y los precios más justos.
- Buscan un servicio personalizado, requieren de tiempo suficiente para satisfacer todas sus dudas y necesidades.

Conociendo que los profesionales están experimentando un alto crecimiento en el nivel de proyectos adjudicados, es por eso que se ha visto la necesidad de fortalecer y desarrollar con estrategias adecuadas a la empresa para que brinde sus servicios con un alto nivel de calidad profesional, tenga una creciente participación en el mercado, mayor grado de negociación con los proveedores y mejor control en las finanzas y servicio postventa.

La intención de desarrollar este modelo de marketing y análisis financiero que mejore las condiciones de trabajo y el funcionamiento de CAME Arquitectos, está justificada y apoyada con el deseo de aprovechar la curva de experiencia con la que cuentan los profesionales y explotar el mercado potencial existente.

6. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

6.1. ANÁLISIS DEL AMBIENTE GLOBAL

Todos estamos constantemente rodeados de una serie de grandes oportunidades, brillantemente disfrazados como problemas insolubles¹. John W. Gardner

La mercadotecnia se constituye esencialmente como una función de la empresa orientada hacia el exterior, el medio ambiente que la rodea determina sus riesgos y oportunidades. La empresa tiene que estar constantemente adaptada al medio cambiante, si no quiere ser aplastada por él. Una empresa pasiva esta condenada a muerte, una empresa que sabe adaptarse seguirá viviendo y probablemente experimente un crecimiento moderado, y una empresa creativa prosperará y hasta contribuirá a los cambios que se produzcan en el medio ambiente exterior.²

Este análisis tiene por objetivo primordial determinar con claridad el entorno tanto

¹ Cfr. P. KOTLER. (1974). *Dirección de Mercadotecnia análisis, planeación y control*. México: Editorial Diana. p.79

² Cfr. Ibidem. P.79-80

nacional como internacional que involucra a CAME Arquitectos y su relación con el mercado, además se busca discernir cuales son las diversas circunstancias que pueden aprovecharse (Oportunidades) y al mismo tiempo como prevenir y protegerse de las posibles dificultades (Amenazas).

6.1.1. Ambiente internacional

El ambiente internacional esta relacionado con varias circunstancias actuales, entre las que se involucra: el TLC, la globalización, conflictos bélicos, territoriales y religiosos, desastres naturales, problemas sociales, contiendas políticas y sucesos económicos.

A nivel internacional ninguno de los primeros problemas afectan o benefician a la empresa en forma directa. Se puede decir que el único hecho que la involucra directamente son los cambios y sucesos económicos. Se tiene vinculación con un tema que esta en auge en esta época, se trata de la integración de las fronteras, termino mejor conocido como globalización.

- **La globalización:** La globalización se puede definir como el nombre dado al proceso dentro del cual las sociedades están incrementando

mutuamente las relaciones de toda clase con el resultado de un mundo interconectado y la progresiva difuminación de las fronteras de los Estados-nación. Este proceso se aplica a varios elementos o componentes siendo algunos de estos: el componente económico, el tecnológico, el social, el cultural, el político, el industrial y hasta el religioso³.

Toda esta nueva experiencia en conceptos que está viviendo el mundo actual de una u otra manera va influenciar a CAME Arquitectos, siendo este un punto positivo y muy beneficioso para la empresa ya que la integración de las fronteras da lugar a que las compañías se extiendan a nivel internacional, lo que implica que hay posibilidad de que se generen nuevas inversiones extranjeras dentro del Ecuador.

Este fenómeno beneficia a CAME Arquitectos ya que las nuevas empresas que ingresan al país, requieren implementar sus oficinas por lo que pueden necesitar de un asesoramiento y dirección técnica en el de diseño y adecuación del proyecto.

³ Cfr. A. JARILLO. (2004). [<http://www.etc.upm.es/gobernabilidad.htm>], **Globalización: concepto y papel del Estado.**

- **El TLC (Tratado de libre comercio):** Brinda a los países que los suscriben, un marco que les permite apuntalar el flujo libre de bienes y servicios e impulsar la orientación para emprender en una verdadera apertura y liberalización económica. Esto como parte de las políticas para resolver los problemas de la pobreza a nivel mundial⁴.

El objetivo central del TLC es el establecimiento de una zona de libre comercio, al amparo de lo que establece el Artículo XXIV del GATT⁵ (General Agreement for Tariffs and Trade – Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio).

El GATT autoriza la creación de zonas de libre comercio en excepción a la regla general de la cláusula de nación más favorecida⁶; determina una autorización en el ámbito de la normativa mundial de comercio para que las partes del TLC puedan concederse privilegios de índole económico y comercial -como las preferencias arancelarias- con el

⁴ Cfr. Banco Central del Ecuador(2006) [www.bce.fin.ec], **Boletín Mensual y Semanal de Coyuntura**.

⁵ G. A. T. T. (1994). [www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/10-24.doc], **Acuerdo general sobre aranceles aduaneros y comercio de 1994**

⁶ Cfr.L. A. CHIRIBOGA. (2006). *Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano*. Publigráficas “Jokama”.

propósito de promover la libre circulación de bienes, servicios y capitales en sus territorios.

Un TLC con un país como Estados Unidos generaría señales positivas en los mercados mundiales, brindaría confianza a los inversionistas nacionales y extranjeros y ofrecería una mayor seguridad jurídica al país suscriptor, en este caso, a Ecuador. De igual manera, presentaría retos y desafíos para los agentes económicos nacionales, quienes enfrentarían mejores condiciones de acceso al mercado estadounidense, pero también una mayor competencia en el mercado interno.

6.1.2. Ambiente nacional

Políticas Monetarias y Fiscales⁷

Durante la década de 1980 y 1990, Ecuador buscó sin ningún éxito políticas económicas que permitan reactivar su crecimiento económico. Luego de una serie de desaciertos y desatinos en el manejo económico y político del país, la crisis alcanzó su punto más difícil en 1999, coyuntura que se

⁷ Cfr. Banco Central del Ecuador(2006) [www.bce.fin.ec], **Boletín Mensual y Semanal de Coyuntura**.

caracterizó por: la fragilidad del sistema financiero, acelerada devaluación del sucre, malestar e inconformidad generalizados en la población producto del anuncio de un paquete de medidas económicas, que incluían incrementos de impuestos, reducción de subsidios, y un congelamiento de los depósitos bancarios.

Esta situación obligó a adoptar al dólar como moneda oficial del Ecuador a partir del 9 de Enero del 2000 e implementar totalmente la dolarización desde el 13 de Septiembre del 2000.

Si bien es cierto que a este sistema se le atribuyen varios problemas que afectan a la economía del país, es importante también reconocer algunos efectos positivos; para ello es válido tomar como referencia el análisis realizado por Kurt Schuler, Economista Senior en el Comité Económico Adjunto del Congreso de los EE.UU. en Washington, quien en su conferencia dictada en Guayaquil en Agosto 27-28 del 2002 sobre la “El Futuro de la Dolarización en Ecuador” señala:

Hasta ahora los resultados de la dolarización han confundido a los escépticos, casi todos los indicadores económicos han sido positivos hasta ahora bajo la dolarización. La economía ha crecido; el dinero ha retornado al sistema bancario, permitiendo

descongelar a los depósitos; la inflación ha caído, después de una explosión inicial para ajustarse a la depreciación del sucre; el presupuesto del gobierno ha pasado de déficit a superávit; el desempleo ha caído; y así sucesivamente. El cambio no se puede atribuir solamente a la dolarización: el gobierno ha implementado también otras reformas, y el precio del petróleo ha subido de menos de USD \$10 dólares por barril, su punto más bajo en 1998, a casi USD \$62 dólares por barril hoy. Sin embargo, es evidente que la dolarización ha sido la única reforma más importante en marcar un rompimiento con las políticas pasadas y crear confianza en el futuro.⁸

Este es un factor definitivo para el éxito de CAME Arquitectos, si por alguna razón la estabilidad de alguna de estos puntos varía, esto afecta a la inversión tanto nacional como extranjera dentro del país y por ende las empresas no se arriesgarían a invertir o gastar en un cambio de imagen, en una remodelación o adecuación de sus oficinas.

El Ecuador en cuanto a su política fiscal a tenido en los últimos años una evolución de gran magnitud a partir de reformas de tipo legal tales como leyes de tributación, reglamentos de facturación, fijación del control del gasto público y una serie de cuerpos normativos y de reforma administrativa de la Hacienda Pública que han hecho posible un considerable incremento

⁸ K. SCHULER. (2002). [<http://www.ieep.org.ec/ieep/ieepsite/articlefiles/167-EL%20FUTURO%20DE%20LA%20DOLARIZACION%20EN%20ECUADOR%20-%20KURT%20SCHULER.pdf>], **El futuro de la dolarización en el Ecuador.**

en las recaudaciones fiscales; en base también de un riguroso control cruzado de las transacciones mercantiles.

Desgraciadamente el país cuenta con un Estado que año tras año incrementa su demanda de recursos fiscales, de tal modo que todo esfuerzo en recaudación resulta insuficiente para mantener un aparato burocrático demasiado grande para la administración pública.

Es así como las autoridades financieras tienen que someterse a duras imposiciones de organismos financieros multilaterales para obtener recursos externos e internamente recogen recursos que podrían dedicarse a actividades productivas privadas, orientándose también hacia el gasto público y presionando las tasas de interés a niveles que le restan competitividad a la producción nacional.

Condiciones económicas

Según reportes del Banco Central del Ecuador se cierra el año 2005 y la economía ecuatoriana no ha tenido un buen desempeño. El crecimiento

económico ha sido escaso. El desempleo abierto sigue alrededor del 10 por ciento y el subempleo tiene un nivel censurablemente alto⁹.

La inflación cierra con casi 4 por ciento anual, mientras que en otros países del mundo y de América Latina el crecimiento de los precios es menor al ecuatoriano. El próximo año se repetirá la insuficiencia del crecimiento económico.

Independiente de las metas del Gobierno, el ingreso per cápita real no aumentará a una tasa mayor del 1 por ciento.

Las finanzas públicas y el financiamiento de las actividades del Gobierno Nacional se deteriorarán intensamente, por efectos del déficit fiscal aprobado por el Congreso.

La deuda flotante crecerá y el nuevo Gobierno (por enero de 2007) recibirá una bomba de tiempo que tendrá que desactivar. El desperdicio, la ineficiencia, la corrupción y los subsidios crecientes serán una herencia seria que dejará el actual Gobierno al próximo.

⁹ Cfr. Banco Central del Ecuador(2006) [www.bce.fin.ec], **Boletín Mensual y Semanal de Coyuntura**.

La situación social del país promoverá con mucha intensidad los populismos de izquierda, de derecha y la irresponsabilidad económica, financiera y fiscal. Se espera que los niveles de precios del petróleo en el mundo no bajen y que las tasas de interés en el mundo suban muy gradualmente. De lo contrario, la situación macroeconómica y fiscal ecuatoriana entrará a un escenario muy frágil.

Relaciones del gobierno con las industrias

Actualmente a nivel general en todos los sectores productivos del país se evidencia un malestar general hacia el gobierno. Son varios los factores que han determinado esta situación, entre los principales se puede destacar:

- La ausencia de liderazgo en las altas esferas del gobierno, producto de lo cual el país carece de una agenda hacia el futuro que incorpore planificación en la infraestructura eléctrica, vial, de apoyo a la producción, energética y limita la inversión al no contar con planes de corto, mediano y largo plazo.

- La falta de crédito de los organismos financieros gubernamentales, Corporación Financiera Nacional y Banco Nacional de Fomento, como consecuencia de los malos manejos anteriores que determinaban la condonación de intereses y hasta de capital por estas entidades gubernamentales.
- La incapacidad y falta de decisión por parte del gobierno para combatir la corrupción que se evidencia en todos los sectores de la sociedad y sobre todo en las altas esferas del gobierno.
- El alto grado de inseguridad jurídica establecida desde hace varios años atrás en el país y la falta de capacidad del gobierno actual para lograr acuerdos políticos son factores que no contribuyen a estructurar un escenario atractivo para los inversionistas extranjeros y locales.
- Las políticas fiscales impuestas por el gobierno lejos de ser “imaginativas” deterioran el poder adquisitivo de la población limitando su consumo y afectando directamente al sector productivo.

- No existe por parte del gobierno un plan coherente y de gran alcance que estimule y apoye a los sectores productivos e industriales.

No hay una política de gobierno efectiva, que regule y controle la grotesca importación de productos del exterior y la invasión de las transnacionales ya sea por vía legal o ilegal, lo cual a golpeado dramáticamente a la industria ecuatoriana, que no goza de un nivel de competitividad que le permita hacer frente a las grandes empresas multinacionales.

Nacionalmente el escenario que se presenta en los diferentes ámbitos van a beneficiar o afectar directamente o indirectamente a CAME Arquitectos, ya que se habla de la estabilidad del país donde se va a realizar la gestión económica por lo tanto cualquier cambio crea una reacción.

Factores socio culturales

La globalización es indiscutiblemente un fenómeno de estos días, y tiene gran influencia en muchos aspectos de la sociedad. Las economías globales, los medios de comunicación masivos, el consumismo y otros, relacionados entre sí conforman la realidad actual.

“La sociedad nacional está siendo recubierta, asimilada o subsumida por la sociedad global”.¹⁰ En la medida en que la sociedad nacional se ve debilitada por la global, la primera se ve absorbida y debilitada por la segunda. Esto implica que, estructuras económicas, sociales y culturales de otros países adquieran preeminencia sobre las que se desarrollan nacionalmente.

Es así como, El Ecuador ha adoptado tendencias provenientes de otros países, los medios de comunicación masivos han tenido un papel preponderante en ello, a través de estos se conoce la existencia de los avances tecnológicos, las nuevas modas de diseño y decoración, los nuevos tipos de comidas y las preferencias y gustos predominantes.

En estos días, a nivel mundial se evidencia una tendencia general a preferir productos de calidad que den y representen una buena identidad corporativa. Esto implica no solo el reemplazar el uso de un tipo de

¹⁰ Cfr. O., IANNI (1998). *Teorías de la Globalización*. New York: Prentice Hall. Cap. 10. p. 158.

productos por otro, sino abarcar el cambio de mentalidad, de estilo de vida e incluso de cultura de los consumidores.

Los cambios en el estilo de vida y los cambios en las preferencias de los consumidores (empresas / clientes) son las tendencias que más influyen en la industria de la construcción.

Esta tendencia exige que los productos presenten los mismos beneficios armoniosos y estructurales pero con un costo bajo y adaptado a las necesidades de los clientes.

Demografía

La población total del Ecuador es de alrededor de 12,6 millones de habitantes. Las provincias de la costa tienen 6,4 millones de habitantes. Las de la sierra 5,6 millones. Las orientales 613,3 mil habitantes y la Región Insular de Galápagos 16,9 mil habitantes.

Quito y Guayaquil son los dos grandes centros de crecimiento urbano. Respecto al fenómeno migratorio, Pichincha tiene una migración neta positiva lo mismo que Guayas, El Oro y las provincias orientales.

En el siguiente cuadro se puede observar los componentes de la población del Ecuador, así como también la tasa de promedio y la densidad poblacional.

Composición Demográfica del Ecuador	
Población Urbana	64%
Población Rural	36%
Tasa promedio de crecimiento anual de la población	2,1
Densidad poblacional (hab./Km ²)	23,2

Fuente: Banco Central del Ecuador

Este factor no tiene una influencia directa para la empresa CAME Arquitectos pero se puede decir que en un porcentaje menor depende de la cultura de la población para que se de la ejecución de proyectos de remodelación y adecuación de oficinas, ya que no todos los pueblos tienen la cultura de cambio y de cuidado de la imagen.

Por otro lado se tiene la armonía de los espacios por ejemplo las culturas orientales toman en consideración para la construcción de sus viviendas u oficinas los principios fundamentales de cómo ambientar un lugar para lograr la armonía, mientras que en la sociedad occidental recién están entrando estas ideas.

6.1.3. Ambiente industrial

El ambiente industrial son los grupos de empresas que se dedican a producir mercancía similar o servicios similares.¹¹

CAME Arquitectos se encuentra dentro de la industria de la construcción y la arquitectura, la misma que en una breve explicación se puede decir que se divide en tres ramas:

- **Planificación:** Esta rama de la arquitectura se ocupa de recolectar y desarrollar toda la información referente a un proyecto como: medio ambiente, zona demográfica, sector, impacto social, topografía del

¹¹ Cfr. H. KOONTZ. (2003). "*Administración*". Mexico: Mc Graw Hill1. 2ª Edición.P.8

terreno, áreas de construcción, diseño constructivos, materiales a utilizarse, financiamiento, etc.

- **Diseño:** Esta rama de la arquitectura se encarga de plasmar en planos arquitectónicos las necesidades del cliente.

- **Construcción:** Esta rama de la arquitectura se encarga de la ejecución de los planos arquitectónicos.

En el mercado ecuatoriano existen profesionales que ejercen las tres ramas de la arquitectura, combinadas entre ellas. Lo ideal sería que cada profesional se especializara en una de las ramas, ya que esto permitirá que las plazas de trabajo se amplíen, los trabajos serian más eficientes y de mejor calidad y cada uno iría adquiriendo curvas de experiencia en su rama.

La poca cultura arquitectónica del país ha dado lugar a que no se exija en gran parte esta calidad en especialización por ende la tendencia a sido de abarcar las tres ramas. Sin embargo en los últimos años se ha dado una inclinación por proyectos más específicos, siendo esta la tendencia que beneficia a CAME Arquitectos.

6.1.4. La empresa y el servicio

Entidad económica de carácter pública o privada, que está integrada por:

Recursos humanos, financieros, materiales y técnico-administrativos, se dedica a la producción de bienes y/o servicios.¹²

CAME Arquitectos es una empresa especializada en Diseño y Adecuación interior de oficinas, los servicios que se entregan son el asesoramiento y dirección técnica durante la planificación, ejecución y fiscalización de los proyectos, además de un servicio postventa y mantenimiento periódico de oficina.

Los 10 años de experiencia en el mercado Ecuatoriano y los trabajos realizados con importantes empresas del medio, han permitido que alcance un reconocido puesto de elite profesional en el mercado y una alta fidelización de sus clientes.

¹² Cfr. PUBLIDIRECTA. (2001). [http://www.publirecta.com/dicc/diccionario-marketing_e.php],
Diccionario Marketing

6.1.4.1. Componentes del servicio

- Asesoramiento para el desarrollo del proyecto.
- Visita a las oficinas para verificar espacios, recolección de datos y necesidades, para la elaboración de una propuesta.
- Elaborar de Diseño interior y Planos de :
 - Interiores de las oficinas, puestos de trabajo y modulares.
 - Diseños de sistemas
 - Diseños exclusivos
 - Diseño Cuarto de equipos
- Aprobación del proyecto definitivo.
- Dirección técnica y ejecución del proyecto.
- Manejo de proveedores: especificaciones técnicas, normas, materiales, calidad, otros para solicitar cotizaciones de materiales de:
 - Sistemas modulares de oficina: Provisión directa de muebles y divisiones modulares ó contrato con reconocidos proveedores.
 - Sistemas de Iluminación
 - Sistemas de Energía eléctrica

- Sistema de Cableado estructurado
 - Sistema de Aire acondicionado
 - Sistemas de Seguridad: Comunicación vía satélite
 - Pisos: alfombra / Piso laminado / Porcelanato / etc.
 - Techo: Cielo raso / Fibra mineral / Gypsum / etc.
 - Muebles especiales: Muebles de baños y cafetería, recepciones, casilleros, carteleras
 - Obra civil: Construcción de baños y baterías sanitarias, cafetería, cocinas, salas de reuniones, hall de ingresos. Albañilería / Plomería / Pintura, etc.
- Seguimiento, control y fiscalización de la obra.
 - Entrega de la obra, llave en mano al cliente

6.1.4.2. Descripción del servicio.

- **Diseño y planificación interior de oficinas**

El paso previo a la adecuación o remodelación de una oficina es la presentación de los diseños y planos, para lo cual se:

- Visita a las oficinas actuales para verificar espacios.
- Obtiene información sobre el funcionamiento y actividades de la compañía contratante.
- Organigrama funcional, áreas estimadas, número de puestos de trabajo, espacios para archivación, sistemas de comunicación, presupuesto estimado, entre otros.

En caso de oficinas nuevas

- Visita al edificio nuevo u oficinas nuevas, levantamiento de información para determinar el estado de los componentes y los sistemas que ofrece el edificio tales como sistemas eléctricos, telefónicos, aire acondicionado, seguridad, etc.
- Solicitud de planos de plantas abiertas en archivo magnético.

En caso de remodelación de oficinas

- Levantamiento de información para determinar el estado de los componentes y los sistemas que ofrece la oficina tales como sistemas eléctricos, telefónicos, aire acondicionado, seguridad, para presupuestar reparaciones. Solicitud de planos de plantas abiertas en archivo magnético.

Con la información proporcionada por el cliente sobre sus necesidades y organigrama, se define: los diseños y planos de distribución y amoblamiento de los espacios

Se realiza reuniones conjuntas donde se revisa los planos y se obtiene un anteproyecto, en el cual se contempla:

- La distribución de oficinas sean estas cerradas, abiertas a media altura.
- Puestos de trabajo con o sin interlocutores.

- Salas de reuniones y de capacitación: individuales o múltiples.
- Recepciones, esperas, espacios de archivo, circulación, cafeterías, baños, cocina y exteriores.

Una vez aprobado el anteproyecto se realiza los diseños y planos de los sistemas considerándose las especificaciones técnicas necesarias para cada uno.

- Diseño eléctrico
- Diseño sistema de cableado estructurado voz y datos
- Diseño hidráulico y sanitario
- Diseño sistema de aire acondicionado
- Diseño sistemas de seguridad
- Diseño sistema contra incendios
- Diseño acústico
- Diseño sistema de iluminación
- Diseño y planos cuarto de equipos y servidores
- Diseño y planos varios: Estos planos serán acorde a las necesidades, espacios, exigencias y gustos del cliente.

- Salas de reuniones y capacitación.
 - Recepciones y espera para cada piso
 - Restaurante y cocina
 - Sala de chóferes con lockers
 - Área de Archivo contable
 - Rotulación del edificio
 - Caseta guardia
 - Jardines externos
-
- **Presupuesto de obra arquitectónica total.**

Una vez definidos los planos antes mencionados, se procederá con la elaboración del presupuesto total del proyecto:

- Presupuesto de rubros específicos (mobiliario, pisos, techos)
 - Presupuesto de obra civil.
 - Presupuesto de administración delegada del proyecto
-
- **Especificaciones técnicas arquitectónicas.**

Se realiza los términos de referencia y especificaciones técnicas requeridas para el proyecto de cada uno de los rubros, las mismas que serán entregadas a los proveedores específicos para que realicen sus propuestas bajo estas condiciones.

- **Soporte en proceso de contratación de proveedores**

Con los planos definitivos y los términos de referencia se procede a invitar a proveedores para que oferten sus servicios o productos para cada uno de los rubros, exigiendo que cumplan con los requerimientos de calidad, tiempo de entrega, forma de pago y precio.

- **Dirección técnica, ejecución y fiscalización.**

Como administradores del recurso, se realiza la dirección técnica, administrativa, económica y fiscalización del proyecto manteniendo informada a la empresa continuamente de los avances y costos del mismo.

6.1.5. Factores ambientales

Todos los administradores deben tomar en cuenta los elementos y fuerzas de su exterior, deben identificar, evaluar y reaccionar a las fuerzas fuera de la empresa que pueden afectar a las operaciones de esta. Las influencias restrictivas de los factores externos de la empresa son todavía más decisivas en la administración internacional.¹³

El impacto exterior en la organización esta compuesto por factores:

- Políticos
- Económicos
- Socio culturales
- Tecnológicos
- Éticos

6.1.5.1. Factores económicos

¹³ Cfr. K. HAROLD Y H. WEIHRIC. (1998). *Administración Una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores. p. 50

Los **factores económicos**¹⁴ afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. El poder de compra de este servicio depende del **ingreso** que tenga la empresa cliente, pero sobre todas las cosas del presupuesto que cada una de ellas designen para proyectos de adecuación de espacios (interiores).

El **precio** es un factor relevante definitivamente este es considerado como un gasto suntuario dentro de las cuentas de toda organización de ahí que esto da la pauta para que este servicio sea considerado como “de lujo” en otras palabras, existe la percepción dentro de los cliente y posibles clientes que el servicio es “costoso”, los **ahorros** esto esta ligado como ya se habló antes directamente con el tema presupuesto, reservas y provisiones que haga la organización para este determinado gasto, es muy difícil encontrar organizaciones que prevean gastos para este rubro pero las que si lo hacen asignan grandes sumas para costear el proyecto de ahí que se hace necesario concienciar o generar una cultura de consumo de este servicio dentro del medio.

¹⁴ Cfr. A. E. ALCANTARA. (2004). [<http://www.monografias.com/trabajos10/rega/rega.shtml#ga>], **Reconocimiento del gasto, ingreso, costo y utilidad y el principio de comparabilidad.**

El **crédito** del momento o la capacidad que se tenga para este, las principales **tendencias económicas** actuales que indican claramente el notorio crecimiento del sector de la construcción el cual constituye hoy por hoy un medio de inversión para la mayoría de ecuatorianos que no confían en el sistema financiero y por último se debe considerar los cambiantes **patrones de gastos de consumidores**, que derivan en el cambio de las condiciones anotadas anteriormente.

6.1.5.2. Factores políticos

Integrado por **leyes** que rigen el tipo de compañía que se piensa conformar, además de todos los parámetros contractuales que se deben seguir como el contrato de honorarios profesionales, los contratos laborales con los empleados y proveedores, definen a la larga la vigencia, continuidad y competitividad que se tiene o se podrán tener en un futuro.

Los **grupos de presión** que influyen y limitan las actividades de diversas organizaciones e individuos en la sociedad son otro factor

importante a analizar puesto que el “caos que estos provocan seguramente no influyen directamente a la empresa, pero si provocan incertidumbre a nivel local, lo que provoca que los posibles clientes tengan grandes pérdidas o decidan cerrar su operación localmente lo que si afecta directamente a CAME Arquitectos.

6.1.5.3. Factores culturales

Incluye **las instituciones** públicas y privadas que afectan directamente el estilo de vida de la ciudad de Quito, y dictan los parámetros de consumo, además **los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad**, determinan en muchos de los casos el posible éxito de CAME Arquitectos.

La empresa deberá estar acoplado directamente a las percepciones de calidad que se tiene en el mercado, las preferencias locales que se debe seguir y adaptarse al comportamiento del mercado que aun no se adapta o no concibe la idea de contar con una empresa que

brinde el servicio de una dirección global de proyectos de diseño y adecuación interior de oficina.

6.1.5.4. Factores demográficos

Son muy importantes para el análisis porque las empresas que se encuentran en el mercado de CAME Arquitectos, no todas se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito, que es el sector Geográfico que apunta el segmento objetivo, sino que muchas de ellas tienen sus oficinas principales o sucursales en otras ciudades, lo que presenta una oportunidad para poder expandir los servicios.

Por otro lado se da el caso de que algunas empresas que tienen sus oficinas en Quito son dirigidas desde la matriz que se encuentra en otra ciudad o país, esto muchas veces dificulta el trabajo de CAME Arquitectos ya que no se tiene contacto con los involucrados directos en las decisiones.

6.2. ANÁLISIS EXTERNO

Dos determinantes básicos del desempeño organizacional son *el Ambiente Industrial* en el cual compite la compañía, y *el país o países* donde esta está localizada, ambos factores forman parte del ambiente externo de la empresa.¹⁵

El análisis externo va a permitir poder identificar las fuerzas competitivas de CAME Arquitectos, su red de valor, la utilización de sus recursos y sus capacidades, para con esto poder determinar las mejores estrategias para que se genere un crecimiento.

6.2.1. Categoría de participantes y fuerzas competitivas

El modelo teórico de Porter conocido como de las 5 fuerzas se concentra en las 5 fuerzas que generan la competencia dentro de la industria (Tomado de: “How Competitive Force Shape Strategie” Michael E. Porter 1979.)¹⁶:

- Riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores.
- Rivalidad entre las compañías establecidas dentro de la industria.
- El poder de negociación de los compradores.

¹⁵ Cfr. C. W. L. HILL Y G. R. JONES. (1996). *Administración estratégica un enfoque integrado*. Bogota: Mc Graw Hill, p. 69.

¹⁶ Ibidem, p. 70.

- El poder de negociación de los proveedores.
- La proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

6.2.1.1. Competencia - rivalidad interna

Rivalidad interna es una de las 5 fuerzas competitivas que plantea Porter, si esta fuerza competitiva es débil, las empresas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades, pero si es sólida, la significativa competencia de precio limita la rentabilidad al reducir los márgenes que se obtienen en las rentas. La intensa rivalidad entre las empresas competidoras, constituye una fuerte amenaza para la rentabilidad.¹⁷

Interrogantes:

- ¿Quiénes son los principales competidores en el mercado del diseño y adecuación de interior de oficinas o de interiores (de existir especialistas)?
- ¿Tienen los competidores actividades o servicios que los

¹⁷ Cfr. Ibidem, p. 73

diferencie en el mercado?

Resultados:

Luego de evaluar la investigación realizada se puede decir que dentro de la rivalidad interna o competencia de CAME Arquitectos se encuentra estos grupos importantes y sus atributos:

- **Empresas de constructores, arquitectos y diseñadores:**
 - Con más contactos.
 - Canal de llegada a los clientes más efectivo.
 - Conocen donde está la necesidad del cliente.

COMPETENCIA TENTATIVA		MARCAS
1	Empresas de construcción y arquitectura de oficinas	Burbano & Montalvo / Naranjo Ordóñez / Uribe & Schwarzkopf / C&M Ingenieros / Hidalgo & Enríquez / CITYCARE
2	Empresas de arquitectura y diseño de oficinas	Interart / Banderas Vela / Dimac / Erazo & Garcia / Carpinteca / Uribe & Schwarzkopf
3	Empresas construcción, diseño y arquitectura de interiores de oficinas.	Espazio / Rivadeneira y Barriga / Marcelo Saenz & Asociados / Diseño interior & mobiliario

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

- **Arquitectos y diseñadores independientes:**

- Con bajos honorarios y precios

- **El mismo cliente:**

- Por una tendencia de ahorro no contrata un profesional especializado en el tema, lo manejan en forma directa dentro de la empresa, el trabajo de coordinación y ejecución lo asignan a un funcionario de la empresa y contratan directamente los proveedores.

6.2.1.2. Proveedores - poder negociador

Los proveedores pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de esta. La capacidad de los proveedores para hacer exigencias a una empresa

depende de su poder relacionado con el de la empresa.¹⁸

Interrogantes

- ¿Existen proveedores calificados y que satisfagan las necesidades de CAME Arquitectos?
- ¿Que factibilidad de generar alianzas estratégicas con proveedores existe?

Resultados

Los proveedores son quienes aprovisionan a la empresa de insumos y servicios de instalaciones especializadas para cada una de las obras o trabajos a realizarse.

Clasificación de proveedores:

- Proveedores de instalaciones especiales:
 - Instalaciones eléctricas

¹⁸ Cfr. Ibidem, p.79

- Cableado estructurado
- Sistemas de seguridad
- Sistema contra incendios
- Control de accesos
- Sistema de aire acondicionado
- Circuito cerrado de televisión
- Sistemas de telefonía
- Mobiliario: Divisiones y muebles modulares
- Proveedores de materiales:
 - Alfombra
 - Pisos
 - Cielo raso
 - Lámparas
 - Pintura
 - Aluminio y vidrio
 - Cortinas y persianas
 - Piezas sanitarias y accesorios
- Recurso humano capacitado
 - Obreros
 - Albañiles

- Carpinteros
- Plomeros
- Pintores
- Cerrajeros

En base a los datos históricos y el análisis de los proyectos realizados se ve que si hay en el mercado ecuatoriano proveedores calificados y suficientes que satisfagan las necesidades de CAME Arquitectos.

Por otro lado existe un 100% de apertura por parte de los proveedores a realizar una alianza estratégica que mejore las oportunidades comerciales, esta es una gran oportunidad para CAME Arquitectos ya que podrá ganar participación de mercado y contaría con la recomendación de los proveedores.

El poder de negociación de los proveedores

En el caso de CAME Arquitectos se puede ver que existe una preferencia por los proveedores lo que da lugar a que la

negociación sea más factible ya que tienen una mayor apertura para entregar beneficios.

El poder de negociación con los proveedores es alto pues se trabaja con la política de utilizar tres cotizaciones para poder decidir, lo que hace que los proveedores sean más competitivos en cuanto a calidad, tiempo de entrega y precio.

La creación de alianzas estratégicas con los proveedores, va a permitir mejorar el nivel de trabajo y de ingresos, generándose mas oportunidades comerciales.

Uno de los principales objetivos a alcanzar con la alta negociación es el convertirse en un cliente estrella para cada uno de los proveedores, y así con esto llegar a persuadir a los proveedores para que ellos incurran en todos los costos de operación, y además que signifiquen una excelente herramienta para la captación de nuevos clientes.

6.2.1.3. Productos sustitutos - presión de los sustitutos

Los productos de la industria que satisfacen similares necesidades del consumidor son considerados una fuerza competitiva según Porter. La existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad.¹⁹

Interrogantes:

- ¿Existe una necesidad en el mercado para este servicio?
- ¿Existen productos sustitutos para este mercado? ¿Cómo afectan a CAME Arquitectos?

Resultados:

Son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología

¹⁹ Cfr. Ibidem, p. 80

diferente. Estos productos constituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre. Esta amenaza puede agravarse cuando, bajo el impacto de un cambio tecnológico, la realidad calidad-precio del producto sustitutivo se modifica en relación calidad/precio del producto-mercado de referencia

En el caso de CAME Arquitectos y los servicios que entrega, se pueden identificar que los productos sustitutos pueden ser cuando las empresas pueden preferir oficinas ya adecuadas y terminadas, o las oficinas usadas y no realizar cambios.

En realidad estos son casos excepcionales; la tendencia actual es adecuar las oficinas de acuerdo a los requerimientos y necesidades del cliente, al no readecuar las oficinas, se corre el riesgo que la imagen corporativa no mejore y que las condiciones de trabajo sean poco funcionales, siendo esto una desventaja competitiva para cualquier empresa que pretende tener un crecimiento.

Por estas razones los productos o servicios sustitutos no presentan

mayores problemas, ya que existe una necesidad en el mercado para el servicio que se entrega.

6.2.1.4. Clientes - poder negociador

Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar los precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio. De manera alternativa los compradores débiles facilitan a la compañía la oportunidad de obtener mayores rendimientos.²⁰

Interrogantes:

- ¿Perfil de los clientes potenciales?
- ¿Cuáles son los requerimientos de los clientes potenciales?
- ¿Cuanto poder de negociación se tiene con los clientes?
- ¿Que beneficios buscan los cliente en el servicio?

Resultados:

²⁰ Cfr. Ibidem, p.77

CAME Arquitectos, esta dirigida principalmente a lo que es B2B, no es de su interés dirigirse a B2C ya que se han especializado en la adecuación interior de oficinas, además es un negocio más rentable por el tipo de cliente al que se atiende.

El perfil de los clientes a los que se ha dirigido el trabajo hasta el momento es: Empresas grandes, especialmente multinacionales, que cuentan con capital para invertir en readecuar, rediseñar o remodelar sus oficinas, que tienen o requieren más de 160m² y por lo menos 12 puestos de trabajo.

Poder de negociación con el cliente:

Los clientes tienen un poder de negociación frente a los proveedores este pueden influir la rentabilidad potencial de una actividad, obligando a la empresa a realizar bajadas de precios, exigiendo servicios más amplios y condiciones de pago más favorables, o también, enfrentando a un competidor contra otro.

El poder de negociación con el cliente es muy bueno por la curva

de experiencia con la que cuentan los profesionales de CAME Arquitectos, la misma que ha dado lugar a una alta satisfacción por parte de los mismos, ellos prefieren calidad frente al costo.

6.2.1.5. Nuevos ingresantes

Los competidores potenciales son compañías que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. La solidez de esta fuerza competitiva depende de la dificultad de las barreras impuestas al ingreso.²¹

Barreras de entrada / nuevos ingresantes:

Las barreras de entrada son elementos de protección para las empresas que pertenecen a un sector industrial dado²²

En el fondo, cualquier barrera de entrada a un sector industrial, lo que hace es que el competidor potencial tenga que realizar esfuerzos (en inversiones) para entrar al sector. Cuantos mayores sean los costos por asumir, mayores serán las barreras de ingreso para estos competidores. Difíciles

²¹ Cfr. Ibidem, p. 71

²² Cfr. L. M. INZURRAGA. (2005). “Las barreras de entrada”. *Estrategia Magazine*. Volumen 57, p.15

barreras de ingreso mantienen a potenciales rivales fuera de una industria incluso cuando los rendimientos industriales sean altos.²³

Los competidores potenciales susceptibles a entrar en un mercado, constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse. La importancia de esta amenaza depende de la altura de estas barreras de entrada y del vigor de las reacciones que espera encontrar el competidor potencial: economías de escala, patentes, imagen de marca, necesidades de capital, coste de transferencia, acceso a canales de distribución, efecto de experiencia.

Cuando se habla de nuevos ingresantes se está hablando de la posibilidad de que las empresas de arquitectos e ingenieros planificadores y constructores, que están inmersos en el sector de la construcción, o los profesionales independientes, deseen incurrir en el campo de Diseño y Adecuación interior de oficinas.

Este es un negocio que tienta mucho, para quien conoce y puede desarrollar el tema, ya que aquí al ser un servicio no existe capital

²³ M. PORTER. (1980). *Estrategia competitiva*. Harvard Buissness Review.

en riesgo el momento de realizar los proyectos, ya que todo se hace con el capital de la empresa contratante.

Las barreras están marcadas principalmente por el desconocimiento del mercado y las relaciones óptimas con el mismo:

- La falta de especialización y experiencia en este tema, le quita credibilidad frente al cliente.
- El manejo y relaciones con buenos proveedores: representan una ventaja competitiva, ya que constituyen parte fundamental del servicio, caso contrario las condiciones de contratación no serían beneficiosas.
- Prestigio de marca: existen en el mercado competidores de renombre especializados en diferentes áreas de la construcción, lo que les da una protección para crear nuevos servicios y desplazar a aquellos posibles ingresantes con productos complementarios o sustitutos.

Interrogantes

- ¿Qué nivel de integración tanto hacia delante como hacia atrás existe en el medio?
- ¿Cuales son los riesgos de integración hacia a delante por parte de los proveedores?
- ¿Puede la empresa integrarse hacia atrás?

Integración hacia adelante:

Cuando se habla de una integración hacia adelante se habla de la posibilidad de que los proveedores que colaboran con CAME Arquitectos presenten sus servicios directamente al cliente especializándose en adecuación interior de oficinas.

Para esto se necesita de una especialización adquirida en base a una amplia experiencia, la misma que no es muy fácil de conseguir en poco tiempo, además en el caso de los proveedores es más rentable que estén especializados en su área.

Integración hacia atrás:

Una barrera de entrada efectiva es la curva de experiencia adquirida con el tiempo, ya que el momento de contratar el cliente evalúa principalmente este punto.

Si se analiza la posibilidad de que en un futuro CAME Arquitectos vea la necesidad de integrarse hacia atrás se debe analizar primero cuan conveniente es, se necesitaría tener una empresa tan solvente que genere el capital suficiente para poder invertir y arriesgar en la construcción de oficinas.

Además si la empresa se posiciona en el mercado como una empresa dedicada al asesoramiento, dirección técnica y ejecución de proyectos de diseño y adecuación interior de oficinas, al dejar de ser una empresa especializada se perdería la imagen ya ganada.

6.2.1.6. Mega fuerza gobierno

Esta fuerza constituye la influencia del contexto nacional de un país en la competitividad de las compañías en su interior, las obligaciones con el estado.

Interrogantes:

- ¿Obligaciones que tendría la empresa con el estado?
- ¿Qué se necesita para la constitución legal de la compañía

Obligaciones con el estado

Ya que los arquitectos cobran honorarios profesionales y facturan como persona natural, las empresas que contratan y pagan les retienen los valores correspondientes al 100% del IVA y el 8% del valor facturado correspondiente al impuesto a la renta.

En las declaraciones semestrales o mensuales del IVA y en la declaración anual del Impuesto a la Renta los valores son justificados con los correspondientes comprobantes de retenciones, si la retención fue parcial se procede a cancelar la diferencia o se

eluden los valores con facturas de gastos operativos realizados.

Si se llega a dar la constitución legal de CAME Arquitectos como una Asociación de Cuentas en Participación, se maneja el mismo procedimiento con respecto al IVA, y para el caso del Impuesto a la Renta, el sistema vigente en la legislación ecuatoriana contempla que por la venta que se efectúen al ser una ACP no existen retenciones del 8% sino solo del 1% como persona jurídica a pesar de que se factura con el concepto de honorarios profesionales entregados por la ACP, y por las compras que efectúe la sociedad debe practicar retenciones, lo que genera que la misma tenga liquidez hasta que se transfiera al fisco estos valores.

Constitución legal de la compañía

La Asociación de cuentas en participación (ACP) es comúnmente conocida como Sociedad de Hecho, consiste en el contrato mediante el cual una persona, da participación en las utilidades o pérdidas de una o más operaciones de su comercio²⁴.

²⁴ Cfr. Empresa Espinosa & Martínez,(2006), Quito - Ecuador

Control: No se encuentra bajo el Control de la Superintendencia de Compañías, lo que las exime de varias formalidades como son: Afiliaciones a las Cámaras de Producción, Registro e Inscripción Mercantil, Publicaciones en medios de comunicación previa a su constitución, registro de nomina de accionistas, auditorias contables y societarias por dicha Superintendencia etc.

Monto de capital: No existe un capital mínimo para su constitución.

Mínimo de socios: No existe un número mínimo ni máximo de socios; posteriormente a la Constitución los socios pueden transferir al socio mayoritario sus participaciones por medio de simple endoso de su participación.

Plazo de vigencia: No rige un plazo de vigencia ni mínimo ni máximo considerándose vigente la misma desde el momento en que las partes convienen en su celebración.

Responsabilidad con terceros: La responsabilidad es exclusiva al socio que realiza el contrato y no se extiende a los otros socios ni al patrimonio de la sociedad.

Derechos de los socios: La sociedad se rige por la convención de las partes lo que la hace tan flexible como los socios así lo estimen conveniente, por lo tanto los derechos de cada socio son los que ellos se atribuyan en el contrato de constitución, a excepción de la forma de repartición de utilidades que debe ser anual, esta disposición puede ser modificada por acuerdo de las partes ya que no existe órgano de control para la ACP.

Responsabilidad laboral: A pesar de que nada dice la ley de compañías ni el Código de Trabajo, sobre la ACP, se considera que en caso de existir trabajadores bajo relación de dependencia la empleadora podrá ser la ACP, pero las responsabilidades en materia laboral no será de la misma sino de sus representantes legales y socios en forma solidaria.

Necesidad de escritura pública: A pesar que la Ley de Compañías exime a este tipo de compañías la formalidad, el SRI exige para la obtención del RUC la presentación de la escritura pública otorgada ante Notario.

Ventajas: La principal ventaja de constituirse como ACP es su bajo costo de constitución el cual por lo regular asciende a USD \$ 240; en comparación con las Sociedades Anónimas y Limitadas, cuyos costos por lo regular ascienden a USD \$ 1200 y USD \$ 1000 respectivamente. (Valores que incluyen la accesoria jurídica de un profesional y sus honorarios)

Desventajas: La principal desventaja para esta clase de asociaciones es el desconocimiento de las mismas en el país, lo que en muchos casos dificulta la aceptación de la intervención de la misma como persona jurídica.

Requisitos: Para el inicio del trámite es necesario los siguientes documentos:

- Copias de las cédulas de ciudadanía de los socios.
- Papeletas de votación
- Documentos para obtención del RUC (pago de luz, agua o teléfono)

6.2.2. La Red de Valor

Complementadores internos

- CAME Arquitectos, se maneja con los mejores proveedores en los diferentes temas, realiza alianzas estratégicas que mejoraran las condiciones laborales y contractuales con ellos, obteniendo así las mejores condiciones de compra y los mejores materiales y servicios; esto le da seguridad y garantía al Cliente del trabajo a realizarse.
- CAME Arquitectos trabaja con mano de obra calificada y de confianza, pues estos en la obra representan la identidad misma de la empresa, para lo cual se les ha capacitado adecuadamente y se les provee de recursos necesarios.

- La empresa considera primordial la seguridad de sus obreros entregándoles material de apoyo como son cascos, gafas, camisetas y herramientas necesarias, así como también seguro contra accidentes para cada proyecto, lo cual a demás de considerarse un estándar de seguridad, representa un factor motivante para los trabajadores.

- Se cuenta con conocimientos profundos del tema y experiencia, obtenidos en el desarrollo de los diversos proyectos durante estos 7 años, esto le garantiza al clientes el profesionalismo del trabajo obtenido, el crecimiento de esta experiencia estará marcado por la participación continua de CAME Arquitectos en nuevos y mejores proyectos, así como también con capacitaciones de nuevas tendencias de diseño y adecuación.

- Se tiene la ventaja de contar con un currículo muy amplio, donde consta el trabajo entregado a importantes empresa del medio, esto influye mucho en la decisión de los nuevos clientes ya que genera una imagen de respaldo a CAME Arquitectos.

Complementadores externos

- Avance de la tecnología
- Nuevas corrientes de innovaciones arquitectónicas
- Acercamiento a disciplinas milenarias, armonización de espacios.
- Innovación y corrientes
- Adaptación a la moda.

7. ANÁLISIS INTEGRAL

La investigación de mercado mide el alcance y naturaleza del mercado, identifica sus características, a través de reunir, registrar y analizar la información relacionada con la comercialización de bienes y servicios.²⁵

7.1. Antecedentes de la investigación.

CAME Arquitectos dirige sus servicios exclusivamente a B2B esto es la abreviatura de "Business to Business", y se utiliza, en principio, para dar nombre a aquellas empresas que prestan sus servicios a otras empresas, tanto online como offline.²⁶

La investigación de mercado realizada inicia con una fase exploratoria, entrevistas a profundidad a los expertos y una segunda fase descriptiva dirigida a clientes antiguos, a clientes potenciales y a proveedores, utilizando encuestas.

²⁵ Cfr. *Diccionario de Administración y finanzas*. (1999). España. MCMXCIX Océano. Grupo Editorial S.A.

²⁶ Cfr. E-DEUESTO.COM. (2006). [<http://www.e-deusto.com/frontal/deusto/dossierint.asp?cod=5399>], **Conocimientos para ir por delante.**

Esta investigación parte de los resultados obtenidos en la primera investigación, se quiere obtener información para poder reforzar el trabajo que han venido realizando CAME Arquitectos con nuevas estrategias, así poder generar:

- Fidelización en los clientes antiguos
- Aumentar el nivel de satisfacción de clientes antiguos
- Obtener nuevos clientes potenciales.
- Abrir nuevas oportunidades de mercado, diversificar el servicio.
- Mejorar la relación con proveedores y generar alianzas estratégicas.

Primera investigación

La primera investigación de mercado de este proyecto fue realizada a principios del 2005 se ha tomado los resultados de la misma como base del análisis histórico. La investigación constó de una fase exploratoria en la cual se indagó sobre la situación real de la empresa con la realización de una entrevista a los expertos de CAME Arquitectos.

La investigación continuó con una fase descriptiva en la cual se realizó entrevistas aplicadas a 5 clientes y 5 proveedores quienes tenían ya una relación con los arquitectos, estos resultados permitieron sustentar los resultados de la fase exploratoria.

Resultados fase exploratoria (primera investigación)

a. Entrevista a los expertos

Tipo de segmento al que se dirigen:

- Todo tipo de industrias principalmente multinacionales de la salud, seguridad, petroleras, financieras, alimenticias. Con una nomina mayor a 20 personas. Ubicadas en el Ecuador, en la ciudad de Quito. Que facturen más de un millón de dólares al año.
- Son empresas que buscan una atención personalizada y exclusiva de parte de CAME Arquitectos. Empresas que tienen la capacidad y las políticas de entregar anticipos para que el trabajo se vaya realizando y cancelar el restante al final del proyecto y buscan el mejor proveedor en cuanto a calidad y

experiencia, tienen tiempos límites para que el proyecto este desarrollado por lo que buscan efectividad en el trabajo y el tiempo de entrega justo.

Que buscan las empresas:

- Buscan una identidad, imagen corporativa y muchas veces manejan los mismos parámetros que en el extranjero
- Seguridad: Buscan satisfacer sus necesidades de seguridad.
- Competitividad: Buscan verse mejor que la competencia.
- Tecnología: Buscan estar con la tecnología de punta.
- RRHH: Buscan brindar un espacio de trabajo cómodo y óptimo para sus trabajadores.

Cuales los atributos de los profesionales:

- Experiencia adquirida
- Costo de los honorarios
- Conocimiento de los clientes
- Canal de llegada efectivo
- Calidad en los resultados

- Servicio postventa

Cuales son sus competidores relevantes:

- Empresas de arquitectos y diseñadores: Existen empresas que realizan el mismo trabajo que CAME Arquitectos pero cuentan con una personería jurídica. El tener una empresa constituida da más seguridad al cliente cuando se cierra un contrato, es por eso que estas empresas son una competencia importante.
- Arquitectos y diseñadores nuevos: Cuando las empresas contratantes no conocen bien cual va a ser el trabajo o de que se trata la remodelación y adecuación de una oficina, suelen creer que cualquier arquitecto tiene experiencia sobre esto, así que se van por la opción más conveniente, aquí es donde los arquitectos nuevos se convierten en una competencia para CAME Arquitectos, por sus bajos honorarios, aunque los resultados nunca son los deseados por el cliente.
- El mismo Cliente: Por otro lado existen las empresas que creen que cualquier persona puede dirigir una remodelación y adecuación de oficinas, por lo que

se evitan el contratar a alguien externo y prefieren designar un responsable dentro de la empresa para que realice el trabajo, normalmente es el jefe de sistemas o RRHH, esto se convierte en competencia ya que por ahorrar no contrata un profesional especializado en el tema, lo manejan en forma directa dentro de la empresa. El resultado una vez más no es el deseado por el cliente y surgen problemas a causa de las malas instalaciones, adecuaciones, conexiones, etc.

b. Resultado de la investigación descriptiva (clientes antiguos)

Entorno:

- Sector industrial: Todo tipo de industria, principalmente las multinacionales de la salud, seguridad, petroleras, financieras, alimenticias.
- Tamaño de las empresas: Empresas importantes con una nomina mayor a 20 personas.
- Zona geográfica: Ubicadas en el Ecuador, en la ciudad de Quito.

Parámetros de explotación:

- Tecnología de la empresa: Empresas abiertas al cambio, renovando continuamente y que buscan tener tecnología de punta.
- Clase socioeconómica: Con altos niveles de ventas e ingresos y con una rentabilidad mínima de un millón de dólares.

Método de compra:

- Relación comprador – vendedor: Son empresas que buscan una atención personalizada y exclusiva de parte de CAME Arquitectos.
- Política general de ventas: Empresas que tienen la capacidad y las políticas de entregar anticipos para que el trabajo se vaya realizando y cancelar el restante al final del proyecto.
- Criterios de compra: Buscan el mejor proveedor en cuanto a calidad y experiencia.

Factores coyunturales:

- Urgencia de ejecución: Son empresas que tienen tiempos límites para que el proyecto este desarrollado por lo que buscan efectividad en el trabajo y el tiempo de entrega.

- Aplicación: Este tipo de empresas buscan que el servicio entregado de una total funcionalidad a sus oficinas el momento de realizar su trabajo.

Características personales:

- Buscan una identidad, imagen corporativa y muchas veces manejan los mismos parámetros que en el extranjero
- Seguridad: Buscan satisfacer sus necesidades de seguridad.
- Competitividad: Buscan verse mejor que la competencia.
- Tecnología: Buscan estar con la tecnología de punta.
- RRHH: Buscan brindar un espacio de trabajo cómodo y óptimo para sus trabajadores.

c. Resultados investigación a proveedores

Entorno:

- Sector industrial: Empresas de la industria de la construcción, del diseño y adecuación, quienes aprovisionan a la empresa de insumos y servicios de instalaciones especializadas.

- Proveedores de instalaciones especiales
- Mobiliario: Divisiones y muebles modulares
- Proveedores de materiales
- Recurso humano capacitado
- Tamaño de las empresas: Empresas de todo tamaño.
- Zona geográfica: Ubicadas en el Ecuador, en la ciudad de Quito.

Parámetros de explotación:

- Tecnología de la empresa: Empresas que proveen la última tecnología de punta.
- Clase socioeconómica: Todo nivel económico

Método de venta:

- Relación vendedor – comprador: Son empresas que entregan confianza y atención exclusiva a los arquitectos.
- Política general de ventas del proveedor: Depende de los términos con los que se realice el contrato.

Factores coyunturales:

- Urgencia de ejecución: Empresas que cumplen con su tiempo de entrega.
- Aplicación: Brindan apoyo técnico a los arquitectos, de ser el caso.

7.2. MODELO INVESTIGATIVO Y PROPUESTA METODOLÓGICA DE SEGMENTACIÓN, COMPETITIVIDAD Y POSICIONAMIENTO.²⁷

7.2.1. Metodología investigativa

Concepto de método de investigación, es una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos, aunque solo sea porque nos indica como no plantear los problemas y como no sucumbir en el embrujo de nuestros prejuicios predilectos.²⁸

Fase exploratoria

²⁷ Modelo Leonardo Ávila Profesor Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

²⁸ R. H. SAMPIERI Y C. F. COLLADO Y P. B. LUCIO. (1996). *Metodología de la investigación*. Bogota: Mc Graw Hill.

El primer paso de la investigación fue la fase exploratoria, en donde se realizó:

- Primero, un análisis de los resultados de la primera investigación realizada a principios del 2005.
- Segundo, se realizó un análisis sobre la base de datos de clientes antiguos y las actividades de CAME Arquitectos los últimos siete años.
- Tercero, se concluyó el estudio con el análisis de la opinión de los expertos en el medio.

Metodología de entrevistas a expertos

Las empresas que se han escogido para esta investigación al experto, fueron seleccionadas en base a un historial de participaciones en diversos proyectos de adecuación y remodelación de oficinas, lo que se obtuvo de empresas del medio quienes han llamado a concurso para remodelar sus oficinas en los últimos 2 años en la ciudad de Quito.

Fase descriptiva

Para la fase descriptiva se determinan 5 investigaciones parciales las que cumplen con los objetivos de investigación. Para un correcto desenvolvimiento de la investigación se ha considerado adecuado desarrollar las investigaciones parciales basándose en análisis de clientes antiguos, clientes potenciales, proveedores y competencia.

Investigaciones parciales

a. Investigación de los factores claves de éxito.

Objetivo: Comprobar la existencia de un mercado potencial y la optimización del trabajo de CAME Arquitectos.

b. Investigación de fidelización y satisfacción al cliente

Objetivo: Determinar las razones por las que se genera fidelidad y satisfacción con la empresa.

c. Investigación de la competencia

Objetivo: Conocer quienes son las empresas que compiten con CAME Arquitectos, y como lo hacen.

d. Investigación de proveedores

Objetivo: Conocer el verdadero nivel de negociación que se tiene con los proveedores.

e. Propuesta de investigación de nuevos segmentos

Objetivo: Conocer si existe una nueva posibilidad de negocio para la empresa, para que valga la pena la diversificación del servicio.

Luego de tener definidas las investigaciones parciales que se requerían se desarrollo la metodología para aplicar la investigación a los clientes antiguos, potenciales y a los proveedores.

Metodología de investigación en clientes antiguos

Esta investigación aplicando encuestas a los clientes antiguos tiene como objetivo responder algunas dudas presentadas en las investigaciones parciales, para poder cumplir con sus objetivos.

a. Investigación de los factores claves de éxito.

- ¿Que debo hacer para potenciar el segmento al que se esta atacando obteniendo mayores beneficios y brindando un mejor servicio?
- ¿Cuáles son los requerimientos de los clientes potenciales?
- ¿Que beneficios buscan los clientes en el servicio?

b. Investigación de fidelización y satisfacción al cliente

- ¿Cuál es el posicionamiento de la “empresa” en la industria de la construcción?
- ¿Cuál es nivel de satisfacción de los clientes?
- ¿Cuál es la principal inconformidad en los clientes?
- ¿Por qué razones los clientes generaron fidelidad hacia la “empresa”?

c. Investigación de la competencia

- ¿Quiénes son los principales competidores?
- ¿Existen productos sustitutos para este mercado? ¿Cómo afecta a CAME Arquitectos?

d. Investigación de proveedores

- ¿Qué nivel de integración existen hacia a delante en el medio?

e. Propuesta de investigación de nuevos segmentos

- ¿Cuáles son las nuevas necesidades del mercado y cómo diversificar el servicio?

Metodología de investigación en clientes potenciales

Esta investigación aplicando encuestas a clientes potenciales tiene como objetivo responder algunas dudas presentadas en las investigaciones parciales, para poder cumplir con sus objetivos.

a. Investigación de los factores claves de éxito.

- ¿Que se debe hacer para potenciar el segmento al que se esta atacando obteniendo mayores beneficios y brindando un mejor servicio?

- ¿Cuáles son los requerimientos de los clientes potenciales?
- ¿Que beneficios buscan los cliente en el servicio?

b. Investigación de la competencia

- ¿Quiénes son los principales competidores en el mercado del diseño y adecuación de interior de oficinas o de interiores (de existir especialistas)?
- ¿Existen productos sustitutos para este mercado? ¿Cómo afecta a CAME Arquitectos?
- ¿Tienen los competidores actividades o servicios que los diferencie en el mercado?

c. Investigación de proveedores

- ¿Qué nivel de integración existen hacia delante en el medio?

d. Propuesta de investigación de nuevos segmentos

- ¿Cuáles son las nuevas necesidades del mercado y cómo diversificar el servicio?
- ¿Cuán factible sería atacar el nuevo segmento?

Metodología de investigación a proveedores

Esta investigación aplicando encuestas a proveedores tiene como objetivo responder algunas dudas presentadas en las investigaciones parciales, para poder cumplir con sus objetivos.

a. Investigación de proveedores

- ¿Que factibilidad de generar alianzas estratégicas con proveedores existe?
- ¿Cuál es el nivel de preferencia que tienen los proveedores?
- ¿Qué nivel de integración existen hacia adelante en el medio?

7.2.2. Diseño de instrumentos de investigación.

El diseño de los instrumentos de investigación deberá seguir los siguientes

pasos²⁹:

- Especificar la información necesaria.
- Especificar el tipo de modelo de entrevista o encuesta.
- Determinar el contenido de las preguntas individuales.
- Diseñar la pregunta para superar la incapacidad y falta de disposición del entrevistado para responder.
- Decidir sobre la estructura de las preguntas.
- Determinar la redacción de las preguntas.
- Acomodar las preguntas en el orden apropiado.
- Identificar la forma y disposición.
- Reproducir el cuestionario.
- Eliminar los problemas mediante la prueba previa.

Los instrumentos utilizados para esta investigación han sido la entrevista a profundidad y las encuestas.

a. Formato entrevistas a expertos

²⁹ Cfr. N.K. MALHOTRA. (1997). *Investigación de mercados un enfoque practico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana. p. 320-321

La entrevista mostrada en el cuadro siguiente fue diseñada con preguntas abiertas; de inicio se indagó sobre información de la empresa y sobre su interés en diseño de interiores, finalizando específicamente en diseño y adecuación interior de oficinas.

La entrevista no fue enumerada para evitar un rechazo por parte del entrevistado, a razón de la extensión de la misma.

El diseño de esta entrevista fue basado en las preguntas y respuesta que se obtuvieron de la entrevista a los profesionales de CAME Arquitectos en la primera investigación.

Formato**DATOS GENERALES**

Nombre de la Empresa: _____

Nombre del Contacto: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____ Celular: _____

¿Cuánto tiempo tiene la empresa constituida? Y ¿Cómo esta constituida?

¿A que se dedica la empresa, cuales son los servicios que presta? Y ¿Qué necesidad satisface?

¿En que se especializa?

¿Qué experiencia tiene en diseño de interiores?

¿Qué rama del diseño de interiores le resulta más atractiva viviendas, locales comerciales u oficinas? ¿Por qué?

¿Qué opina usted sobre las posibilidades de especializarse en el diseño interior de oficinas?

¿De acuerdo a su experiencia existe en el mercado demanda para el diseño interior de oficina o locales comerciales? ¿Por qué?

¿Quiénes según usted serían los clientes idóneos o potenciales que requerirían este servicio? Y ¿Qué ventajas buscarían los clientes?

¿Se puede decir que existe fidelidad de los clientes en esta industria? ¿Por qué?

¿Cuáles son los parámetros que usted utilizaría para medir la satisfacción del cliente?

¿De la experiencia que usted a tenido con diseño interior de oficinas y/o locales comerciales...

... Que problemas ha tenido? Con los clientes? Con los proveedores?

... Por que los clientes lo han preferido?

... Que debilidades encuentra usted para que no lo hayan preferido?

¿Para la labor que usted o su empresa realizan existen los suficientes proveedores?

¿Usted considera que...

... Los proveedores en esta industria son calificados?

... estos tienen los avances tecnológicos suficientes de acuerdo a los requerimientos del cliente.

... Los considera usted como una amenaza (futura competencia)

¿Cómo ve usted la competencia en este campo? Y ¿Cuáles son sus principales competidores?

¿Qué ventajas tiene la competencia?

¿Existen productos sustitutos o servicios sustitutos para la adecuación de interior de oficina o locales comerciales?

¿Cuáles son las nuevas necesidades del mercado en la industria del diseño de interiores?

¿Cómo diversificaría su servicio?

¿Cuán factible sería atacar un nuevo segmento en esta industria, de existir?

b. Formato encuesta a clientes antiguos

La encuesta mostrada en el siguiente cuadro fue diseñada con preguntas cerradas; se la aplicó a las personas involucradas o responsables de los proyectos cuando CAME Arquitectos entregó sus servicios.

De inicio se levantó información general de cada clientes, y de ahí poco a poco se fue midiendo lo que conocían de CAME Arquitectos, las preferencias que tienen, sus intereses, sus necesidades, su nivel de satisfacción y las posibilidades de nuevos negocios.

La encuesta no fue enumerada para evitar un rechazo por parte del encuestado, a razón de la extensión de la misma.

El diseño de esta encuesta fue basado en las respuestas que se

obtuvieron de la entrevista a los profesionales de CAME Arquitectos en la primera investigación, así como también en las interrogantes de las investigaciones parciales.

Formato

Nombre de la Empresa: _____	Entrevistado: _____
Industria o Sector: _____	Cargo: _____
Actividad: _____	
Tiempo de funcionamiento en el Ecuador: _____	
Tipo de empresa: <input type="checkbox"/> Multinacional <input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/> Pública	
¿Para usted CAME Arquitectos es?	
<input type="checkbox"/> Una empresa de Arquitectos <input type="checkbox"/> Una empresa de Diseñadores de Interiores <input type="checkbox"/> Una empresa de Construcción de Oficinas <input type="checkbox"/> Una Inmobiliaria de Bienes Raíces <input type="checkbox"/> Una empresa de Diseño y Adecuación de Oficinas <input type="checkbox"/> Todas las anteriores	
¿Cómo conoció de los servicios de CAME Arquitectos?	
<input type="checkbox"/> Se les ofreció el servicio <input type="checkbox"/> Por referencia o recomendación <input type="checkbox"/> Buena experiencia con el servicio <input type="checkbox"/> Otros; Explique: _____	
Los proyectos que ha realizado con CAME Arquitectos has sido:	
<input type="checkbox"/> Nuevas oficinas <input type="checkbox"/> Remodelación de sus oficinas <input type="checkbox"/> Las dos anteriores <input type="checkbox"/> Servicios específicos; Cuales: _____	
Enumere del 1 al 7 las siguientes variables según lo que usted prioriza al tomar una decisión para	

elegir un proveedor en este tipo de servicio (Siendo 1 el más importante)

- Calidad del trabajo
- Tiempo de entrega
- Nivel de atención
- Servicio postventa
- Experiencia profesional
- Precio
- Empresa Especializada

De preferencia usted contrataría un servicio de este tipo si este es entregado por:

- Una Persona Natural
- Un Profesional (Arquitecto o Ingeniero)
- Una Empresa Especializada
- Le es indiferente

¿Por que ha requerido un cambio o una adecuación de oficinas? (Seleccione más de una si fuera necesario):

- Mejora de la Imagen Corporativa
- Espacios de Trabajo cómodos y óptimos
- Estándares de Calidad
- Competitividad
- Funcionabilidad
- Normas Iso
- Seguridad Industrial
- Tecnología de Punta
- Otros; Explique: _____

Califique el servicio entregado por CAME Arquitectos de acuerdo a las siguientes variables:

	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto
Calidad del trabajo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de entrega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nivel de atención:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio postventa:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia profesional:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precio:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satisfacción:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cuántas veces ha solicitado el servicio:

- Una vez
- Dos veces
- Entre 3 y 5 veces
- Más de 5
- No lo recuerda

Si usted ha contratado 2 o más veces marque con una (x) la o las razones para hacerlo

- Satisfacción del servicio recibido
- Conveniencia del precio
- Por ser especialistas en el tema
- Por costumbre
- Por falta de opciones
- Otra: Explique: _____

Podría decir si conoce a otra empresa o persona que brinde el mismo servicio.

No Si Cual _____

¿Estaría interesado por alguno de estos servicios adicionales?

- Diseños exclusivos de oficinas
- Diseños exclusivos de muebles
- Diseño y adecuación de locales comerciales
- Diseños de bodegas
- Mantenimiento periódico de las oficinas
- Asesoramiento en armonización de espacios
- Asesoramiento en el manejo de la imagen corporativa
- Asesoría inmobiliaria
- Expansión de los servicios a otras ciudades del país.

En que debería mejorar la empresa para brindarle un mejor servicio

c. Formato encuesta a clientes potenciales

La encuesta mostrada en el siguiente cuadro fue diseñada con preguntas cerradas; se la aplicó a clientes potenciales de CAME Arquitectos.

De inicio se levantó información general de cada clientes, y de ahí poco a poco se fue midiendo lo que consideraban como ambiente de trabajo, siendo las dos primeras preguntas como colchón para evitar un sesgo, a partir de ahí se van indagando sobre cultura de compra, preferencias e intereses, sus necesidades, y las posibilidades de nuevos negocios.

La encuesta no fue enumerada para evitar un rechazo por parte del encuestado, a razón de la extensión de la misma.

El diseño de esta encuesta fue basado en las interrogantes que surgían en las investigaciones parciales.

Formato

Nombre de la Empresa: _____ Entrevistado: _____
Industria o Sector: _____ Cargo: _____
Actividad: _____
Tiempo de funcionamiento en el Ecuador: _____

Tipo de empresa: Multinacional Privada Pública

¿Qué es para usted su ambiente de trabajo? (Seleccione más de 1 de ser necesario)

- Es un espacio cómodo y óptimo para desarrollar las labores cotidianas
- Es un espacio tranquilo, donde se siente una buena energía
- Es simplemente el espacio donde se desarrolla las labores diariamente
- Es parte de fundamental de la imagen de la empresa
- Es algo que le distingue a una empresa para ser mejor que otra

¿Para usted el ambiente óptimo de trabajo debería? (Seleccione más de 1 de ser necesario)

- Mejorar la imagen corporativa de la empresa
- Ser un factor que genere motivación para el personal
- Preocuparse por los estándares de calidad internacionales
- Generar competitividad y funcionalidad
- Tener tecnología de punta y seguridad

¿Qué ha hecho últimamente su empresa para mejorar el ambiente de trabajo? (Seleccione más de 1 de ser necesario)

- Ha brindado puestos de trabajo equipados a c/u de sus empleados
- Mantienen una imagen impecable en las oficinas
- Realizan Mantenimiento constante de las oficinas
- Han remodelado las oficinas para obtener mejores espacios
- Han adquirido nuevas y mejores oficinas
- Ninguna de las anteriores

Si su empresa decidiese mejorar el ambiente de trabajo:

- Se asigna una persona de su propia empresa que se encargue del tema
- Se busca un profesional (Arquitecto o Ingeniero) para que se encargue del tema
- Se busca una empresa especializada en la mejora del ambiente de trabajo

No lo sabe

¿Que se prioriza al tomar una decisión para elegir un proveedor en su empresa? (Seleccione más de 1 de ser necesario)

- Calidad del trabajo
- Tiempo de entrega
- Nivel de atención
- Servicio postventa
- Experiencia profesional
- Precio
- Empresa especializada
- Otro: _____

Podría decir si conoce a usted una empresa especializada que brinde el servicio de diseño y adecuación de interior de oficinas.

No Si Cual _____

¿Estaría su empresa interesada por alguno de estos servicios? (Seleccione más de 1 de ser necesario)

- Asesoramiento y dirección técnica de proyectos de adecuación interior de oficinas
- Diseños exclusivos de oficinas y/o muebles
- Mantenimiento periódico de las oficinas
- Asesoramiento en armonización de espacios
- Asesoramiento en el manejo de la imagen corporativa
- Asesoría Inmobiliaria

¿En su opinión su empresa debería invertir para adecuar o mejorar sus oficinas?

No Si

Estaría dispuesto a que lo visiten para explicar sobre la empresa CAME Arquitectos especializada en el diseño y adecuación interior de oficinas con servicios en: asesoramiento, dirección técnica, ejecución y fiscalización de proyectos?

No Si

d. Formato encuesta a proveedores

La encuesta mostrada en el siguiente cuadro fue diseñada con preguntas cerradas; se la aplicó a proveedores de CAME Arquitectos.

De inicio se levantó información general de cada proveedor, y de ahí poco a poco se fue midiendo lo que conocían de CAME Arquitectos y posteriormente los niveles de alianza estratégica existentes.

La encuesta no fue enumerada para evitar un rechazo por parte del encuestado, a razón de la extensión de la misma.

El diseño de esta encuesta fue basado en las interrogantes que surgían en las investigaciones parciales.

Formato

Nombre de la Empresa: _____	Entrevistado: _____
Industria o Sector: _____	Cargo: _____
Actividad: _____	
Tiempo de funcionamiento en el Ecuador: _____	
Tipo de empresa:	<input type="checkbox"/> Multinacional <input type="checkbox"/> Privada <input type="checkbox"/> Pública

¿Ha trabajado usted con la Arquitecta Cecilia Mesías Caicedo?

No Si ¿Cuanto tiempo? _____

Si usted respondió que **Si** continúe con la encuesta

¿Cómo empezó a trabajar con la arquitecta?

- Les Arquitecta solicitó sus servicios
- Por referencia o recomendación
- Otros; Explique: _____

¿Conoce usted qué es CAME Arquitectos?

- Una empresa de Arquitectos
- Una empresa de Diseñadores de Interiores
- Una empresa de Construcción de Oficinas
- Una Inmobiliaria de Bienes Raíces
- Una empresa de Diseño y Adecuación de Oficinas

¿Su forma de trabajo en la consecución de nuevos clientes es?

- Presenta sus servicios directamente a las empresas del medio
- Busca licitaciones en las que pueda participar
- Realiza alianza con proveedores de productos complementarios de su servicio
- Otros; Explique: _____

¿Su forma de trabajar con la arquitecta Mesías es?

- La arquitecta lo recomienda como proveedor en las obras que ella realiza
- Intercambian bases de datos para futuros proyectos de beneficio mutuo
- Ustedes como empresa recomiendan los servicios de la Arquitecta

¿El tener una alianza estratégica con la Arquitecta le ha significado o significaría?

- Mayores Ingresos para su empresa
- Obtención de mejores clientes
- Acreditación de proyectos importantes
- Complemento para su servicio
- Otros; Explique: _____

¿Cómo cree que mejoraría la alianza con la arquitecta?

Podría decir si conoce y/o a trabajado usted con una empresa especializada que brinde el servicio de diseño y adecuación de interior de oficinas al igual que CAME Arquitectos.

No Si Cual _____

7.2.3. Plan de muestreo

Muestra es un subgrupo de los elementos de la población que se selecciona para participar en el estudio.³⁰

La ejecución de proceso de muestreo requiere de una especificación detallada de la forma en que se ponen en práctica las decisiones del diseño de la muestra respecto a la población.³¹

Muestra de expertos

Las empresas muestra para la investigación al experto, fueron seleccionadas en base a un historial de participaciones en diversos proyectos de adecuación y remodelación de oficinas, la misma que se obtuvo de empresas quienes han llamado a concurso para remodelar sus oficinas en los últimos 2 años en la ciudad de Quito.

- Marco Robalino (Cyticare)
- Ana Cecilia Barriga (Rivadeneira Barriga Arquitectos)

³⁰ Cfr. N.K. MALHOTRA. (1997). *Investigación de mercados un enfoque practico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana. p. 359

³¹ Cfr. Ibidem, p.363

- Marcelo Sáenz & Asociados
- Diseño Interior & Inmobiliario

Muestra de clientes antiguos

Debido a que el universo de esta investigación se reduce a la cartera de clientes históricos de quienes solicitaron el servicio de diseño y adecuación interior de oficinas durante estos 7 años de trabajo, la muestra ha sido definida bajo los siguientes parámetros:

- Empresas de la cartera de clientes de CAME Arquitectos.
- Clientes que realizaron más de una contratación del servicio.
- Clientes que a lo largo del tiempo representan el 65% de los proyectos realizados.

Lo óptimo para esta investigación sería el realizar la investigación a la totalidad de los clientes que cumplen los parámetros impuestos, pero se

considerará exitosa la investigación si por lo menos se realiza el 50% de las encuestas, considerándose por lo menos un cliente por sector.

En el siguiente cuadro se puede observar los nombres de las empresas seleccionadas.

SECTOR / INDUSTRIA	EMPRESA
Multinacional Farmacéutica	Bayer
	Sanofi
	Shering Plough
	Bristol
Multinacional Comercio	Huawei
	Alpiecuador
	Belcorp
	Swedtel
Público Servicios	Comisión Cívica
	Club Rotario
Multinacional Petrolera	Techint
Privada Comercio	Llorente & Cuenca
	Plastisacks
	Explorer
Privada Aerolínea	Austro a.
	Aerogal
Privada Seguros	Seguros Olympus

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Muestra de clientes potenciales

Un cliente potencial para CAME Arquitectos no necesariamente es aquel que requiere un cambio en sus oficinas, sino aquel que tiene capacidad de invertir en este rubro y que además cumple con los parámetros necesarios para que sea atractivo para CAME Arquitectos.

La segmentación fue realizada basándose primero en estadísticas de la Superintendencia de Compañías y en su anuario de las 1000 empresas más importantes del país, calificadas por su nivel de ingresos, activos y patrimonio. Por otro lado se basó en los últimos informes de la Superintendencia de Bancos para obtener las instituciones financieras más importantes del mercado.

La razón para utilizar estas bases de datos es que estas empresas e instituciones cumplen con los parámetros necesarios para la segmentación:

- Clientes de segmentos atractivos.
- Clientes que tienen oficinas que superen los 150m².

- Clientes que tienen por lo menos 12 puestos de trabajo.
- Clientes con capital significativo para invertir (por lo menos 35.000 de presupuesto)

Para la segmentación en base al anuario de la Superintendencia de Compañías se clasificó las empresas que se encuentran o tiene representación en Quito obteniendo como resultado un total de 477 empresas.

La clasificación está dada en función de la actividad más no en función del tipo de empresa, a continuación se puede observar la clasificación.

#	Actividad	# de empresas
1	Agricultura	16
2	Comercio	156
3	Contruccion	25
4	Publicas Servicios	8
5	Industria	128
6	Minas y Canteras	34
7	Servicios a empresas	50
8	Servicios personales	22
9	Transporte	38
n		477

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Para la segmentación en base al anuario de la Superintendencia de bancos se clasificó las empresas que se encuentran o tiene representación en Quito se tiene como resultado un total de 118 empresas.

#	Actividad	# de empresas
1	Almaceneras	4
2	Aseguradoras	40
3	Bancos / Cooperativa	57
4	Financieras	11
5	Inst. Financieras Pub	6
n		118

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

De este universo dado que esta es una base 100% confiable y que además está acorde con las condiciones buscadas en la investigación, se aplicó un rango de por cada 25 empresas aplicar una encuesta para poder realizar la investigación, la razón de este método es tratar de evitar la dificultad de conseguir la información, a continuación el detalle.

Clientes potenciales

Actividad	# de empresas	# encuestas a realizar
Agricultura	16	1
Comercio	156	7
Contruccion	25	1
Publicas Servicios	8	1
Industria	128	6
Minas y Canteras	34	2
Servicios a empresas	50	2
Servicios personales	22	1
Transporte	38	2
Almaceneras	4	1
Aseguradoras	40	2
Bancos / Cooperativas / Mutualistas	57	3
Financieras	11	1
Inst. Financieras Pub.	6	1
TOTAL	595	30

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

La selección de estas 30 empresas para realizar la encuesta estará definida de acuerdo a la experiencia adquirida y enfocada hacia los intereses particulares de CAME Arquitectos.

Muestra de proveedores

La investigación debería ser realizada con todos los proveedores de CAME Arquitectos, pero dado el tipo de investigación, se procedió a seleccionar los proveedores a encuestarse de acuerdo las siguientes condiciones:

- Proveedores más frecuentes, en todos los trabajos realizados
- Representación del costo de su servicio en el monto total del proyecto
(por lo menos el 10%)
- Reconocimiento de la empresa en el mercado

Un margen aceptable para esta investigación fue encuestar mínimo al 50% de los proveedores que cumplan las condiciones anteriores. A continuación el detalle de los proveedores que cumple con las condiciones.

#	EMPRESA	ACTIVIDAD O SERVICIO
1	Tec - gypsum	Gypsum
2	Metalicas Sandoval	Mobiliario y cromado
3	Atu	Mobiliario y modulares
4	Carvajal	Mobiliario y modulares
5	Generación Modular	Mobiliario y modulares
6	Mega Muebles	Mobiliario y modulares
7	Herman Miller (C. Burneo)	Mobiliario y modulares
8	Persicort	Persianas
9	Texturama	Pintores (Melchor)
10	Duramas	Pisos y persianas
11	Mendez Publicidad	Publicidad
12	Metalart	Puertas de seguridad
13	Aya Seguridad	Seguridad
14	Tecnimecanic	Sistema aireacondicionado
15	Rigotech	Sistema de asesos
16	Netrix	Sistema de cableado estructurado
17	Telalca	Sistema de cableado estructurado
18	Grumer	Sistema de detección de incendios
19	Exec Sistemas	Sistema de seguridad
20	Dicomec	Sistema de ventilación
21	Macronet	Sistema Instalaciones eléctricas
22	Induvid	Vidrio

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

7.3. Análisis de las necesidades

Una necesidad representa las fuerzas que hacen que una persona actúe, ayuda a

orientar las actividades que realice una persona.³²

7.3.1. Análisis de los mercados de negocio - Resultados de la Investigación.

Resultados de entrevistas a expertos

A continuación se detalla los resultados de las entrevistas realizadas a dos de los expertos en el tema de del Diseño de interiores.

Resultados

Nombre de la Empresa:	
CityCare – Marco Robalino	Rivadeneira & Barriga – Ana Barriga
¿Cuánto tiempo tiene la Empresa Constituida? Y ¿Cómo esta constituida?	
1 año y medio constituida (5 años experiencia en la industria de la construcción)	23 años está constituida como Sociedad Anónima.
¿A que se dedica la Empresa, cuales son los servicios que presta? Y ¿Qué necesidad	

³² Cfr. H. G. HICKS Y C. R. GULLETTI. (1991). *Administration*. México: Compañía Editorial Continental S.A. P.20

satisface?

Principalmente a la construcción. Especializado en diseño industrial. Abarca ramas como el diseño de interiores y asesoría integral en la construcción.	Nos dedicamos principalmente a la construcción de viviendas, por otro lado hacemos todo lo correspondiente a diseños exclusivos para construcciones y al tema inmobiliario.
---	---

¿En que se especializa?

Pretende tener como nicho de mercado sector industrial petrolero tanto en la construcción como en el diseño. Actualmente se orientan a la construcción de viviendas.	Nos especializamos en construcción de viviendas.
--	--

Especialización en interior de oficinas o locales comerciales**¿Qué experiencia tiene en diseño de interiores?**

“Lo suficiente para adaptarse al medio”. Experiencia actual 2 empresas petroleras.	Hace años realizábamos esto ahora ya no por que es complicado el trato con proveedores. Hicimos los locales comerciales de KFC, Burger King, Loyds Bank.
--	--

¿Qué rama del diseño de interiores le resulta más atractiva Viviendas, Locales Comerciales u Oficinas? ¿Por qué?

La de oficinas por que es mas rentable, no se incurre en costos directos.	Ninguna en particular, es un área atractiva realizábamos diseños exclusivos de muebles .
---	--

¿Qué opina usted sobre las posibilidades de especializarse en el diseño interior de

oficinas?

Es una buena opción por que es rentable. La construcción de viviendas está en boga actualmente pero en un par de años se verá más lo que es construcción de oficinas. La tendencia se ve hoy en Cumbayá donde hoy por hoy la construcción de oficinas ha tomado fuerza el ultimo año.

No lo volvería hacer por que tratar con el carpintero para realizar el diseño exclusivo de muebles, nos resultaba muy complicado ya que no se tenia proveedores calificados. Lo hice hace como 15 años y me es más atractiva la construcción ya que esta en crecimiento.

¿De acuerdo a su experiencia existe en el mercado demanda para el diseño interior de oficina o locales comerciales? ¿Por qué?

Si, existe una tendencia de las empresas a buscar un asesoramiento del proyecto de adecuación. Les resulta mas caro contratar por partes y poner un responsable de la empresa que no conoce el tema, para que se haga cargo del proyecto, por lo que prefieren una Empresa que les de la posibilidad de tener un Gerente del proyecto.

Si existe mercado ya que las empresas grandes tienen capital para gastar en esto. Una empresa tipo para este servicio debería ser la que tiene mas de 600 m2 ocupados con sus oficinas y tienen muchas ganancias.

¿Quiénes según usted serían los clientes idóneos o potenciales que requerirían este servicio? Y ¿Qué ventajas buscarían los clientes?

Los clientes idóneos son los que tienen capital o recurso para cubrir los requerimientos que exige la adecuación interior de oficinas.

Las ventajas principales que el cliente busca son: comodidad, confort y vanidad. Se esta desarrollando una cultura, en la cual la empresa considera como importante y exigen: Normas de habitabilidad,

Los clientes buscan exclusividad y los idóneos son los que tienen presupuesto para esto.

<p>funcionalidad, ambientes adecuados y abiertos que eliminan la idea de jerarquías, seguridad industrial, que agrade a la vista. Las empresas petroleras son exigentes al contratar ese tipo de servicio ya que además requieren elevados estándares de calidad.</p>	
---	--

¿Se puede decir que existe fidelidad de los clientes en esta industria? ¿Por qué?

No tienen experiencia suficiente para experimentar la fidelidad del cliente.	No existe fidelidad, existe mucha competencia.
--	--

¿Cuáles son los parámetros que usted utilizaría para medir la satisfacción del cliente?

Para medir la satisfacción del cliente realizamos una encuesta al final del proyecto sobre: Calidad y control del producto / Precios / calidad del servicio.	Lo más importante es la calidad, el precio y el tiempo de entrega.
--	--

¿De la experiencia que usted a tenido con diseño interior de oficinas y/o locales comerciales...

... Que problemas ha tenido? Con los clientes? Con los proveedores?

<p>Con clientes: Exigencias poco conocidas. Con proveedores: existen proveedores para casi todo pero no para cosas especiales o específicas. Los precios con proveedores varían ya que se encuentra material de todo tipo y de todo el mundo.</p>	Proveedores incumplidos.
---	--------------------------

... Por que los clientes lo han preferido?

Nos han preferido por la experiencia en este caso en el campo petrolero y por	Por los diseños exclusivos
---	----------------------------

que cumplimos con las normas y parámetros que ellos exigen.	
... Que debilidades encuentra usted para que no lo hayan preferido?	
Sin respuesta	Por los costos y por el servicio postventa, requieren bastante atención.
¿Para la labor que usted o su empresa realizan existen los suficientes proveedores?	
Si y no falta para requerimientos específicos de ciertos clientes.	Si existen pero cuando son exclusivos son mas caros.
¿Usted considera que...	
... Los proveedores en esta industria son calificados?	
Si pero falta especialización	Ahora están mejor
... estos tienen los avances tecnológicos suficientes de acuerdo a los requerimientos del cliente? No respuesta	
... Los considera usted como una amenaza (futura competencia)	
Viviendas: Si son una amenaza por que el cliente puede contratar directamente. Oficinas(petroleras): Son muy exigentes las normas de calificación que no le permiten ofertar directamente.	SI son una competencia ellos no cobran por lo que es diseño y nosotros vivíamos de eso, ellos para vender no cobran.
¿Cómo ve usted la competencia en este campo? Y ¿Cuáles son sus principales competidores?	
En la construcción y diseño de interiores existe bastante competencia. Varias empresas de construcción para viviendas y en adecuación de oficinas.	La competencia está en los arquitectos jóvenes que hacen diseños y trabajos y cobran muy poco por ello.

¿Qué ventajas tiene la competencia?

Sin respuesta (puede ser experiencia y contactos)	Son más baratos, nosotros somos exclusivos
---	--

¿Existen productos sustitutos o servicios sustitutos para la adecuación de interior de oficina o locales comerciales?

<p>En Materia prima: existen variedad de productos de todo tipo y de todo el mundo con todo precio.</p> <p>En servicio: Los arquitectos o ingenieros independientes que manejan el proyecto.</p> <p>Conclusión: La materia prima puede llegar a ser un sustituto del servicio.</p>	Si los proveedores de muebles, los que no cobran por el diseño con tal de vender el producto.
--	---

¿Cuáles son las nuevas necesidades del mercado en la industria del diseño de interiores?

No hay respuesta para el diseño de interiores.	
--	--

¿Cómo diversificaría su servicio?

Ampliar su servicio hacia el ámbito inmobiliario y de la construcción, siendo esto un vinculo para realizar el diseño de interiores.	Es más rentable y atractiva la construcción de viviendas.
--	---

¿Cuán factible sería atacar un nuevo segmento en esta industria, de existir?

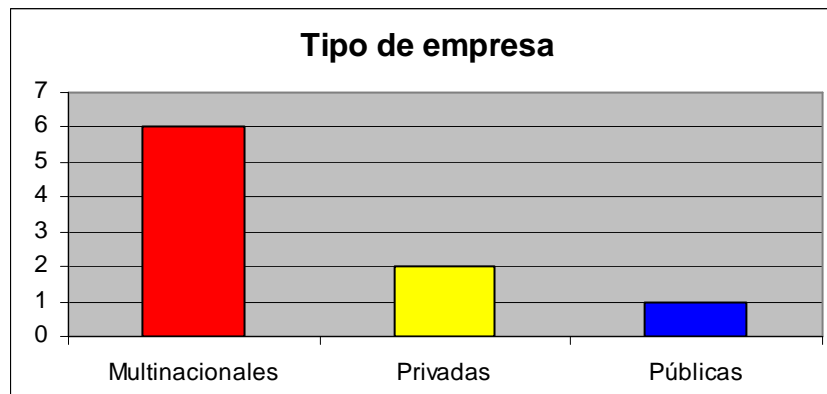
Un nuevo segmento en la construcción es: <ul style="list-style-type: none">- Vivienda para solteros- Centros comerciales- Country Clubs- Centros de convenciones	Estoy bien con mi segmento.
---	-----------------------------

Resultados de encuestas clientes antiguos

Los resultados obtenidos de las encuestas a clientes antiguos sirven para poder comprender las necesidades del cliente, las nuevas posibilidades de servicio, su nivel de satisfacción y sobre todo medir los atributos de CAME Arquitectos. A continuación se explica detalladamente los resultados.

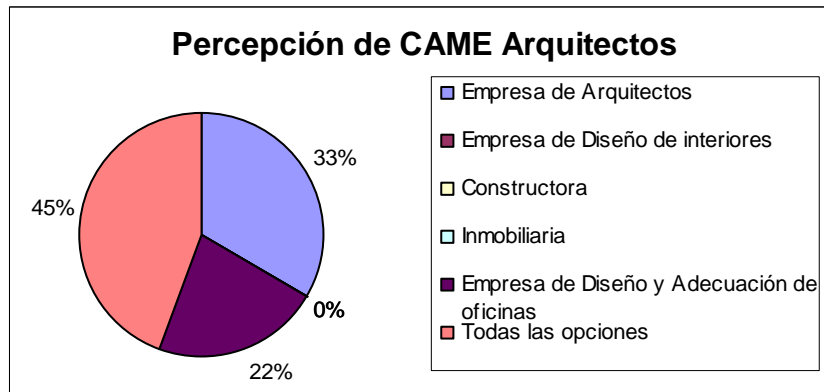
Tipo de empresas:

Para aplicar esta encuesta se trató de tener por lo menos una empresa de cada Sector/Industria de los segmentos atractivos para CAME Arquitectos. En el siguiente cuadro se puede observar el número de encuestas que se aplicaron por tipo de empresa.



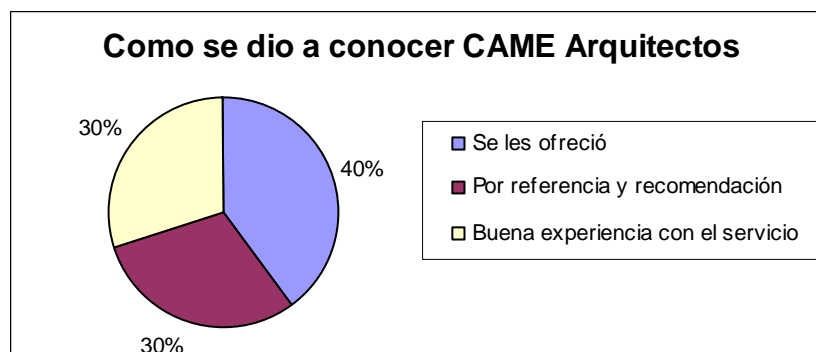
Fuente: Resultados de la Investigación
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

En el siguiente gráfico se observa como los clientes antiguos perciben a CAME Arquitectos, siendo una “Empresa de Arquitectos” el principal concepto, lo que da una pauta de que se debe trabajar sobre posicionamiento de la imagen y el servicio de la empresa.



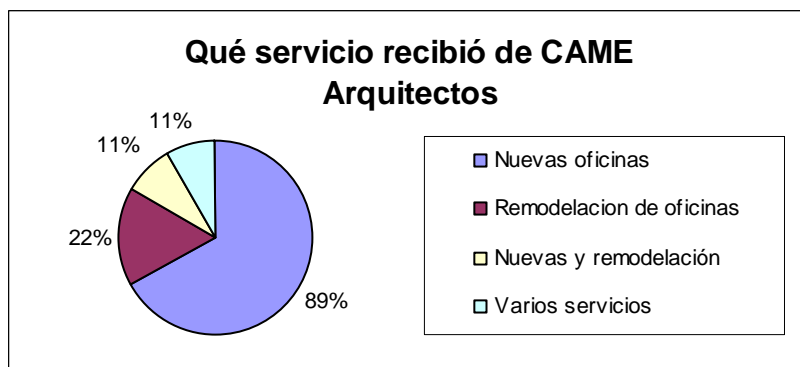
Fuente: Resultados de la Investigación
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

En el siguiente gráfico se puede observar como conoció el cliente sobre los servicios de CAME Arquitectos, es importante recalcar los porcentajes que tiene la “buena experiencia con el servicio y la referencia y recomendación”, ya que esta respuesta significa que se ha logrado una reacción en el cliente.



Fuente: Resultados de la Investigación
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Los clientes antiguos en su mayoría han realizado la contratación de los servicios de CAME Arquitectos para la adecuación de “nuevas oficinas”, en el siguiente gráfico se tiene un detalle.



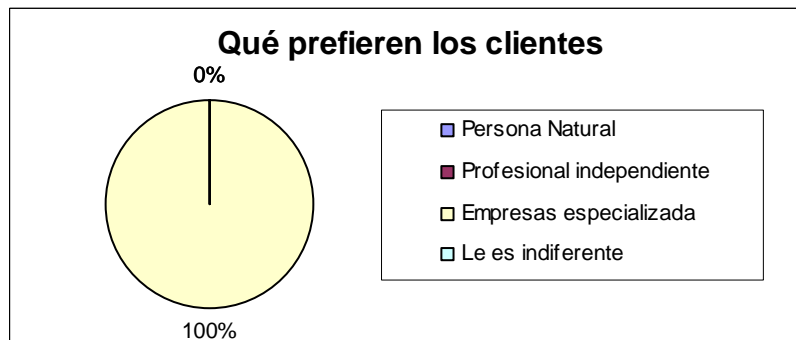
Fuente: Resultados de la Investigación
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Las empresas de los segmentos a los que ha dirigido sus servicios CAME Arquitectos consideran ciertas variables antes de tomar una decisión para contratar a un proveedor; la “calidad del trabajo” es un punto importante que se debe mantener y explotar, en el siguiente cuadro se puede observar cuales son las prioridades en la mayoría de empresas.

VARIABLES	RESULTADOS										TOTAL	PROMEDIO	CALIFICACION
Calidad del Trabajo	2	1	3	1	1	1	2	2	1	14	1,56	1	
Tiempo de entrega	3	4	6	4	5	5	4	3	3	37	4,11	4	
Nivel de Atención	5	5	5	6	4	6	5	4	4	44	4,89	5	
Servicio Postventa	6	7	7	5	6	7	6	6	6	56	6,22	7	
Experiencia Profesional	4	2	1	2	2	4	2	5	5	27	3,00	3	
Precio	1	3	4	7	3	2	1	1	2	24	2,67	2	
Empresa Especializada	7	6	2	3	7	3	7	7	7	49	5,44	6	

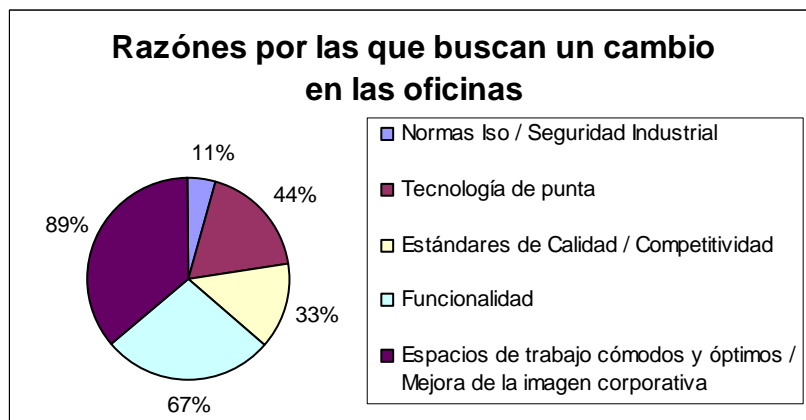
Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Con el siguiente gráfico se observa la necesidad de que CAME Arquitectos se constituya como empresa y que se mantenga especializándose en el tema, ya que el 100% de las empresas para contratar el servicio prefieren a una “Empresa Especializada”.



Fuente: Resultados de la Investigación
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Las razones por las que las empresas buscan un cambio en sus oficinas son varias pero se destaca en un 89% que los “espacios de trabajo cómodos y óptimos” así como la mejora de la imagen corporativa son una prioridad, a continuación el detalle.



Fuente: Resultados de la Investigación
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Los resultados de las encuestas dan la percepción de los clientes en cuanto a la calidad del servicio de CAME Arquitectos, si se evalúan estos resultados con las condiciones que busca el cliente para contratar un proveedor que se las detallo antes, se puede ver que la realidad de CAME Arquitectos está muy acercada a las exigencias del cliente, esto es positivo y se lo debe explotar como atributos. A continuación se detalla los resultados.

VARIABLE	Bajo			Medio		
	Valoración	Calificación	Ponderación	Valoración	Calificación	Ponderación
Calidad del Trabajo	1	0	0	2		0
Tiempo de entrega	1	0	0	2	1	2
Nivel de Atención	1	0	0	2	1	2
Servicio Postventa	1	0	0	2	1	2
Experiencia Profesional	1	0	0	2		0
Precio	1	0	0	2	2	4
Satisfacción	1	0	0	2		0

VARIABLE	Alto			Muy Alto		
	Valoración	Calificación	Ponderación	Valoración	Calificación	Ponderación
Calidad del Trabajo	3	1	3	4	8	32
Tiempo de entrega	3	5	15	4	3	12
Nivel de Atención	3	1	3	4	7	28
Servicio Postventa	3	3	9	4	5	20
Experiencia Profesional	3	1	3	4	8	32
Precio	3	1	3	4	6	24
Satisfacción	3	1	3	4	8	32

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

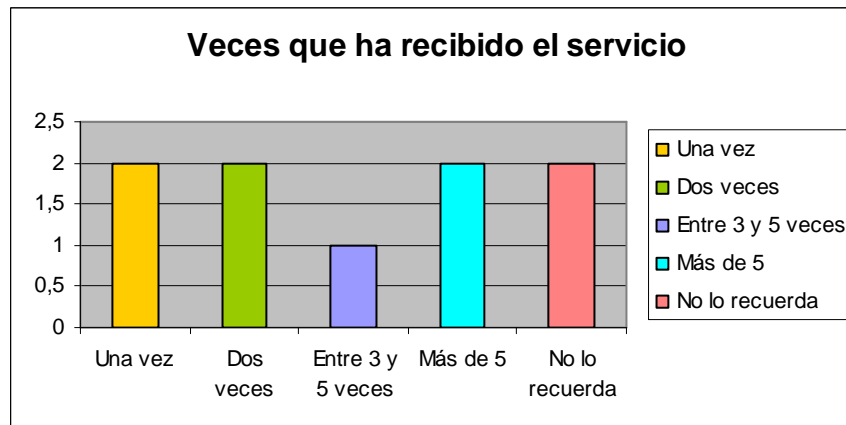
VARIABLE	TOTAL	RESULTADOS
Calidad del Trabajo	35	1
Tiempo de entrega	29	4
Nivel de Atención	33	2
Servicio Postventa	31	3
Experiencia Profesional	35	1
Precio	31	3
Satisfacción	35	1

TABLA DE CALIFICACIONES		
MAXIMO	36	
MINIMO	22	
RANGO	CALIFICACION	
23	24	7
25	26	6
27	28	5
29	30	4
31	32	3
33	34	2
35	36	1

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

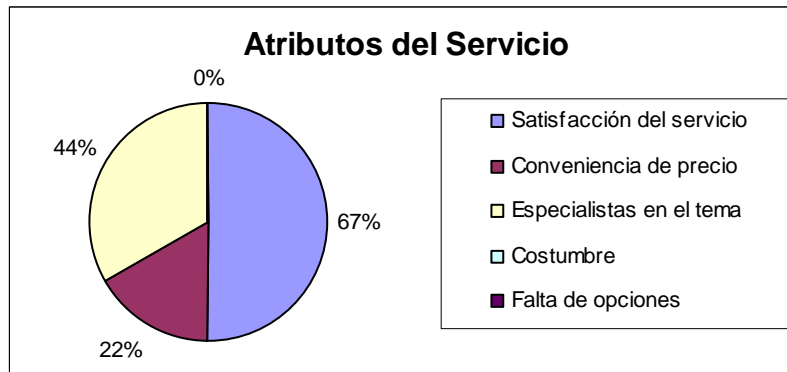
La satisfacción de un cliente bien atendido muchas veces se la puede medir en la recontractación del servicio, aunque se debe considerar que los

clientes que no han recontractado puede ser simplemente por que no han tenido la necesidad. El siguiente gráfico se observa las recontractaciones.



Fuente: Resultados de la Investigación
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

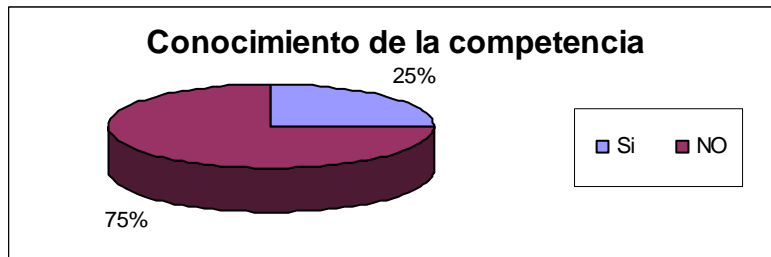
Las razones para una recompra pueden variar lo importante es lograr que la misma no sea por que el cliente no tenia más opción sino que se haya logrado una fidelidad por parte del mismo gracias alguno de los atributos de CAME Arquitectos.



Fuente: Resultados de la Investigación
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

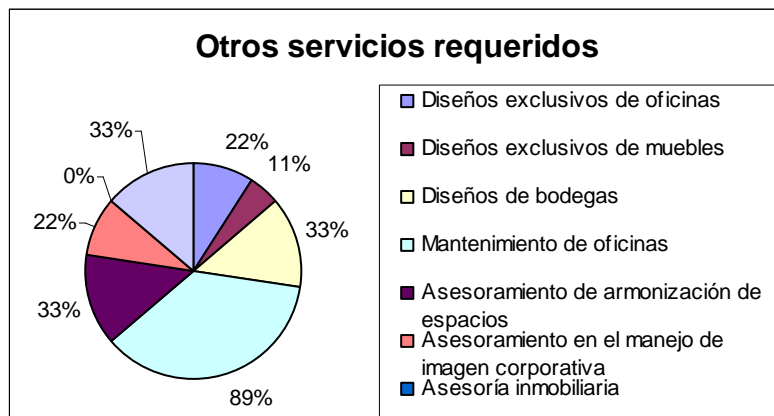
Medir la presencia de la competencia es importante sobre todo dentro de los antiguos clientes; en el siguiente gráfico se ve que el 78% de los clientes no conocen otra empresa que brinde el mismo servicio, lo que da como conclusión que el campo está en crecimiento y que se ha logrado una especialización.

Por otro lado el 22% que si conoce otra empresa en el tema ha nombrado empresas proveedoras de mobiliario lo que da la idea de que aun no se comprende la especialización.



Fuente: Resultados de la Investigación
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

La intención de CAME Arquitectos al constituirse como empresa es el poder diversificar sus servicios para cubrir las necesidades del cliente en temas relacionados al servicio que ya se brinda, las preferencias de los clientes con respecto a nuevos servicios se las puede observar en el siguiente gráfico, siendo el “Mantenimiento de oficinas” un punto que se debe explotar indudablemente.



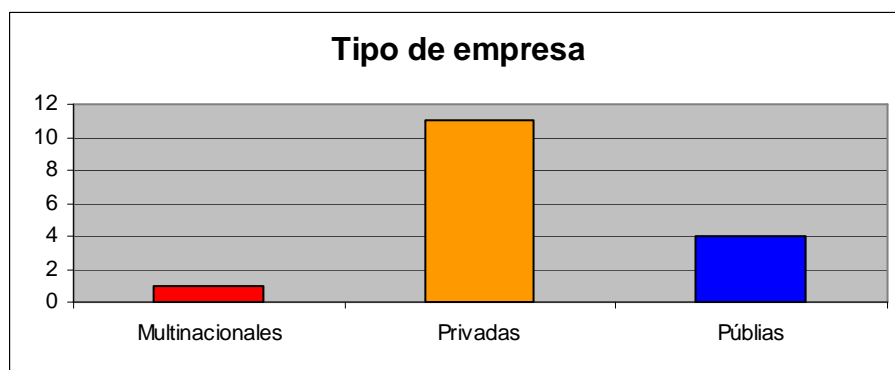
Fuente: Resultados de la Investigación
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Las recomendaciones hacia CAME Arquitectos por parte de los clientes antiguos se centro principalmente en la mejora de el “servicio postventa” y el “seguimiento” continuo de las posibles necesidades.

Resultados de encuestas clientes potenciales

Tipo de empresas:

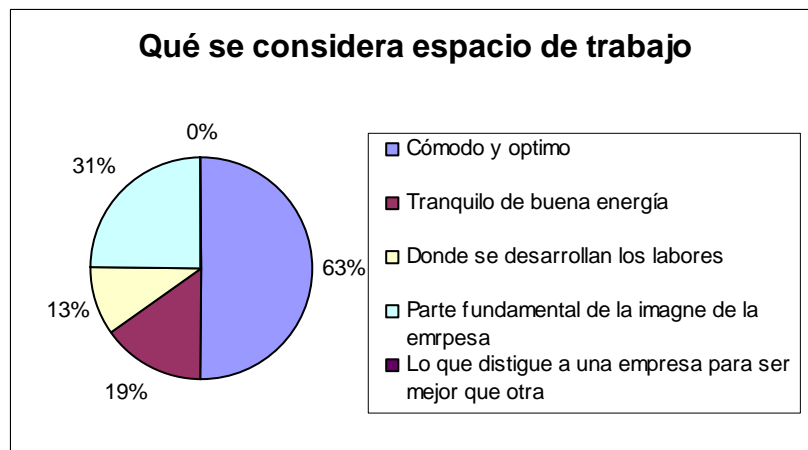
En el siguiente cuadro se puede observar el número de encuestas que se aplicaron por tipo de empresa



Fuente: Resultados de la Investigación
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

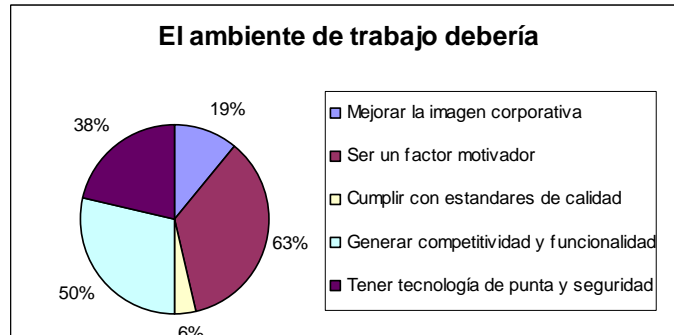
Las encuestas fueron aplicadas a clientes potenciales a los que CAME Arquitectos podría ofrecerles sus servicios. Cuando se evalúa lo que los

clientes miden como ambiente de trabajo se puede observar que en un 50% lo consideran como un “espacio cómodo y óptimo para desarrollar las labores cotidianas”, a continuación el detalle.



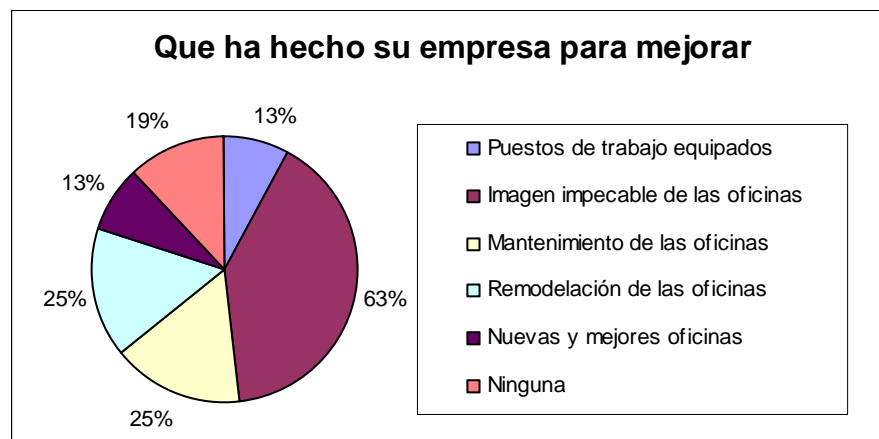
Fuente: Resultados de la Investigación
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Las personas encuestadas de las diferentes empresas, consideran que para que un ambiente de trabajo sea óptimo debería tener ciertas características básicas, las mismas que sirven para determinar los comportamientos de compra de las empresas, el siguiente gráfico muestra:



Fuente: Resultados de la Investigación
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Con el siguiente gráfico se puede medir las necesidades que tienen las empresas y lo que han realizado para mejorar el ambiente de trabajo, siendo estos clientes potenciales para CAME Arquitectos ya que demuestran la existencia de una cultura de mejora y cambio.



Fuente: Resultados de la Investigación
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

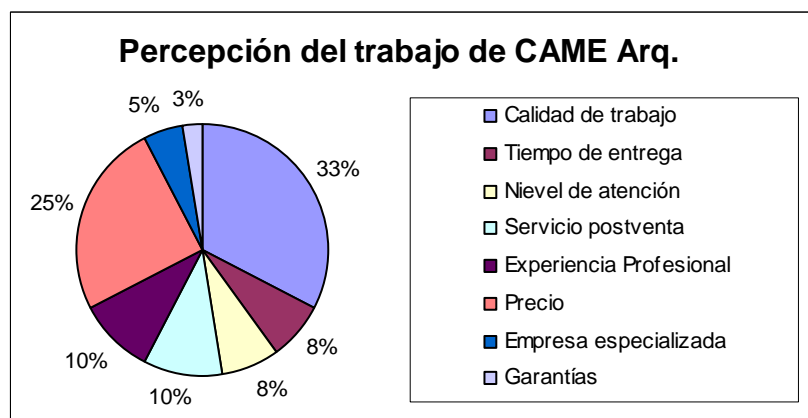
Con la investigación se puede determinar que en el mercado aun no se ha creado la cultura de consumo que le interesa a CAME Arquitectos, la que implica que las empresas busquen una empresa especializada para el Diseño y Adecuación interior de sus oficinas.

El 50% de las empresas encuestadas dicen que de necesitar una adecuación de sus oficinas, “asignarían un responsable de su propia empresa”, se puede ver que aun no han considerado que esto le cuesta más a la empresa ya que esa persona no está siendo productiva en su cargo y con sus responsabilidades normales y los resultados obtenidos no van a ser los óptimos.



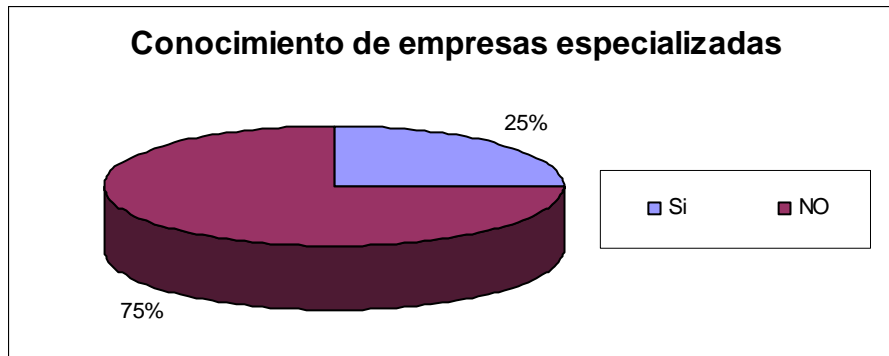
Fuente: Resultados de la Investigación
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Las empresas tienen políticas para decidir por un proveedor, estas políticas están dadas por ciertas variables las cuales en el gráfico siguiente se puede ver como se priorizan, siendo la “calidad de trabajo y el precio” las que muchas veces toman la decisión.



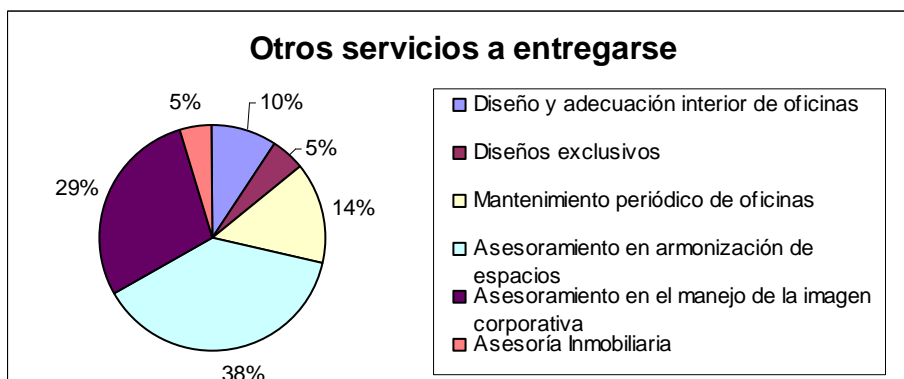
Fuente: Resultados de la Investigación
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

El 75% de las empresas encuestadas no conocen una empresa que brinde el servicio que ofrece CAME Arquitectos, esto puede estar dada por el poco desarrollo del tema o por la poca existencia de empresas especializadas en el mismo, el 25% conocen otro proveedor entre los cuales se tiene la mitad que son empresas que venden mobiliario y la otra mitad son arquitectos independientes que realizan todo tipo de trabajo, esto no determina una competencia potencial.



Fuente: Resultados de la Investigación
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

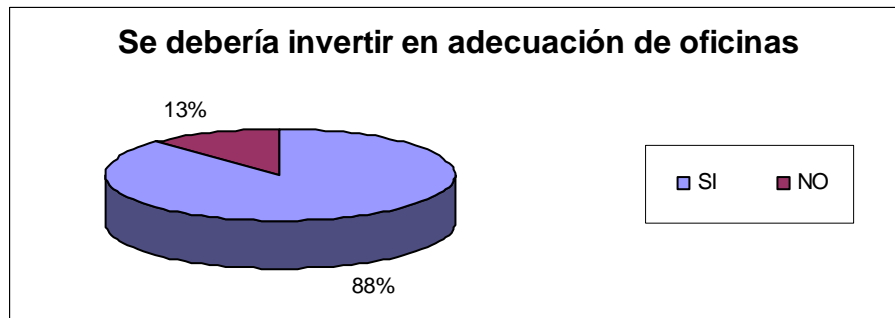
Una oportunidad para CAME Arquitectos se muestra en el siguiente gráfico donde se puede ver la aceptación de los clientes para alguno de los servicios propuestos. Se debe considerar al “asesoramiento en armonización de espacios y en el manejo de la imagen corporativa” como opciones para diversificar los servicios de CAME Arquitectos.



Fuente: Resultados de la Investigación

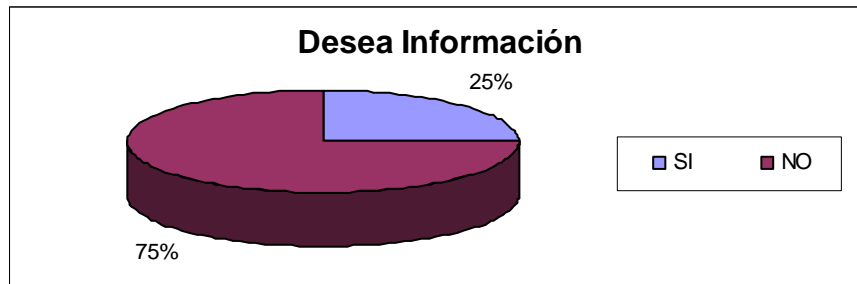
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

El 88% de los encuestados consideran que una empresa “sí” debe invertir en mejorar el espacio de trabajo, lo que da una pauta a CAME Arquitectos de la existencia de una necesidad y por tanto una oportunidad de mercado.



Fuente: Resultados de la Investigación
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

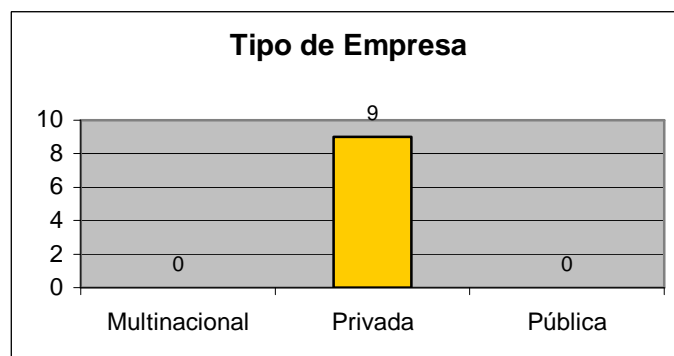
La oportunidad de mercado es más representativa en el siguiente gráfico en donde un 75% de las empresas encuestadas “sí” están interesadas en que les visite un representante de CAME Arquitectos para que les explique sobre sus servicios.



Fuente: Resultados de la Investigación
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

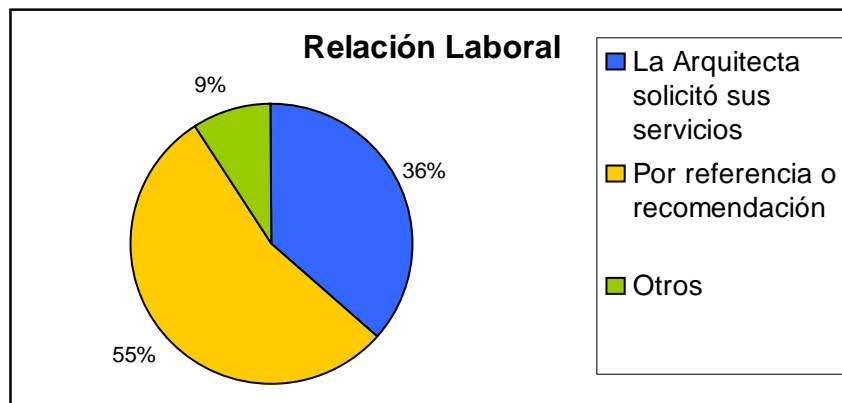
Resultados de encuestas proveedores

El 100% de los proveedores encuestados fueron empresas particulares, ninguno de los proveedores es o representa a una oficina pública puesto que lo que se busca son insumos, actualmente CAME Arquitectos si tiene como proveedores a empresas multinacionales como Carvajal S.A. pero esta no pudo ser sujeto de análisis para la investigación.



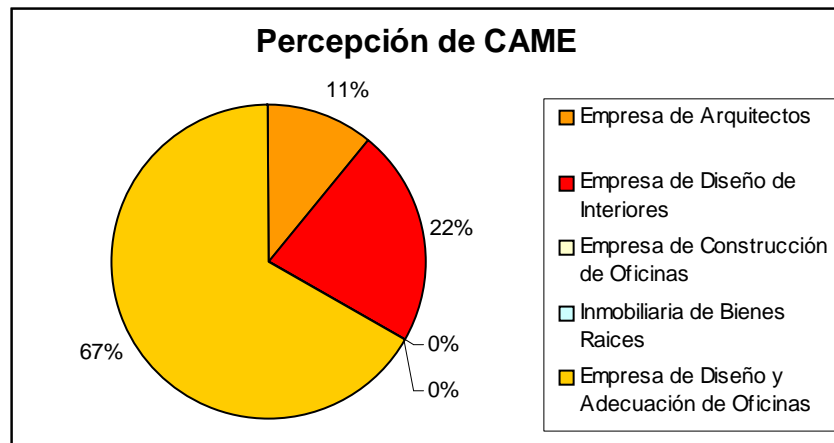
Fuente: Resultados de la Investigación
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

En la mayoría de los casos los proveedores fueron contactados directamente por CAME Arquitectos, ya sea por que se conocía de los servicios que brindan o porque los mismos clientes los habían solicitado o referido como posibles proveedores.



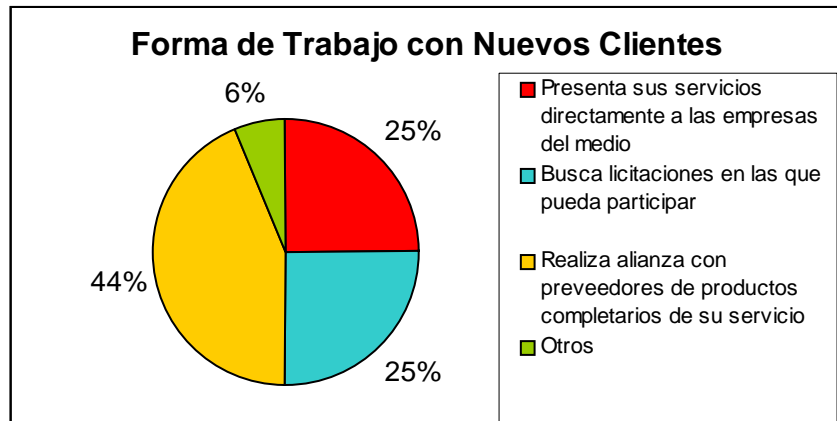
Fuente: Resultados de la Investigación
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Los proveedores al tener una relación muy estrecha con CAME Arquitectos reconocen el trabajo que realiza, como el de: “Diseño y Adecuación interior de oficinas”, pero cabe recalcar que la tercera parte de ellos aún no conoce con certeza el negocio de CAME Arquitectos, lo que demuestra que se debe aun trabajar en el posicionamiento en el sector.



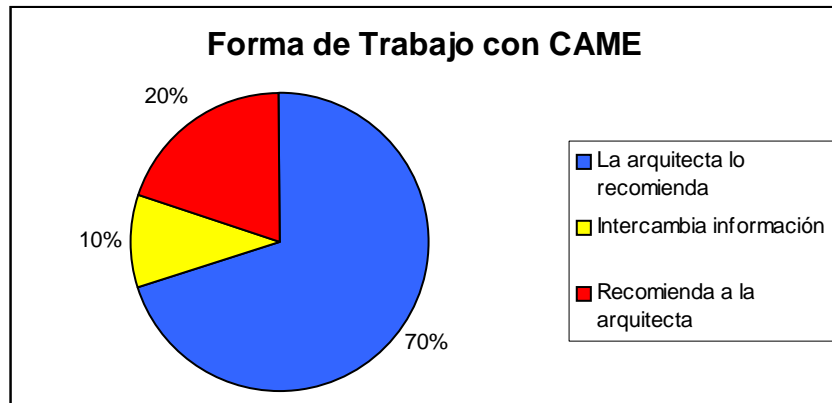
Fuente: Resultados de la Investigación
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

El 44% de los proveedores de CAME Arquitectos realiza alianzas con otros proveedores de servicios complementarios para conseguir nuevos clientes, esto demuestra la capacidad de alianza estratégica que existe con ellos, puesto que al ser necesario otro tipo de productos o servicios para culminar un proyecto con éxito, se hace indispensable que todos los “proveedores” formen un “bloque” de trabajo para con ello conseguir mayores y mejores proyectos.



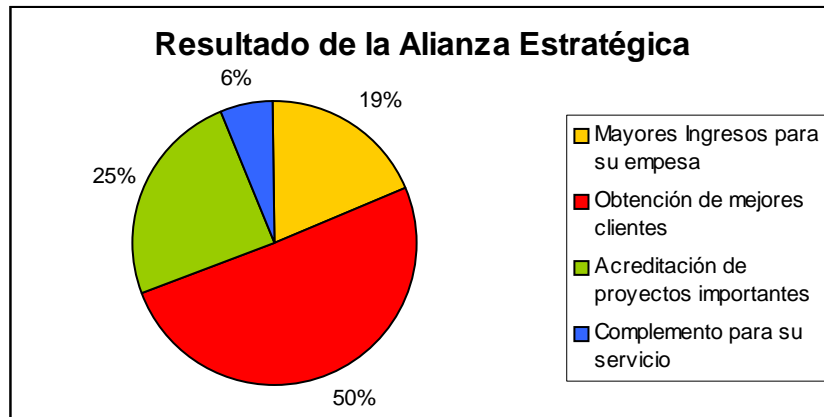
Fuente: Resultados de la Investigación
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Es importante recalcar que CAME Arquitectos a recomendado a sus proveedores en la mayoría de contratos que ha conseguido, es así que se puede decir que ha sido el nexo para que casi todos los proveedores en alguna ocasión ingresen a un proyecto aún si el cliente no lo conoce o no conoce su producto o servicio, esto sin duda alguna le da a CAME Arquitectos una real ventaja y poder de negociación frente a los proveedores.



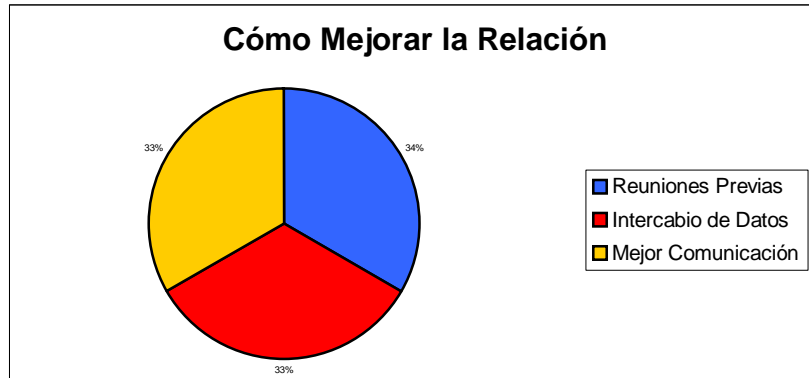
Fuente: Resultados de la Investigación
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Si bien CAME Arquitectos aún no es una empresa posicionada en el mercado local, es una empresa que ya consta con una cartera de clientes establecida, muchos de ellos son fieles y sobre constituyen empresas referentes en el medio que dan prestigio a las actividades que se realizan, es así que el 75% de los proveedores, consideran que la alianza con CAME Arquitectos les ha generado el “haber ganado mejores clientes” o se “han acreditado proyectos importantes” que talvez no hubiesen.



Fuente: Resultados de la Investigación
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Todos los proveedores coinciden que la falta de comunicación es un obstáculo para desarrollar mejores convenios con CAME Arquitectos, de ahí que la tercera parte de ellos quisiera entablar reuniones previas a la ejecución o contratación de un proyecto para desarrollar estrategias conjuntas y obtener mejores beneficios, otra tercera parte de los proveedores le gustaría intercambiar la información de sus clientes para incrementar su cartera, y por último otro tercio de los entrevistados gustaría que mejorará la comunicación entre si.

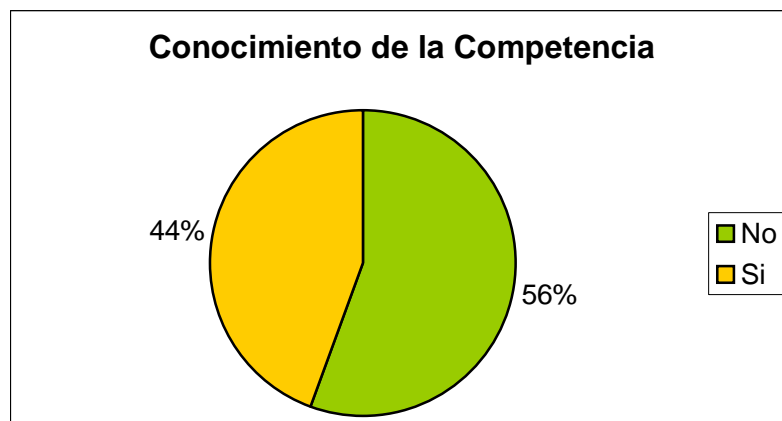


Fuente: Resultados de la Investigación
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Más de la mitad de los proveedores entrevistados no conocen una empresa especializada en el diseño y adecuación interior de oficinas esto seguramente es porque muchos de ellos trabajan de manera independiente con la mayoría de sus clientes y son muy pocos los que forman parte de un grupo de proveedores para un proyecto de adecuación.

Por otro lado los proveedores que sí conocen o han oído de otra empresa, nombran por ejemplo a ATU o Generación Modular, que son empresas que venden mobiliario, estas no representan competencia para CAME Arquitectos ya que se han establecido alianzas con ellos para trabajar en conjunto en los diversos proyectos, y por otro lado nombran por ejemplo a Diego Guayasamín o Constructora CEV lo que da una idea que la

competencia son arquitectos independientes o empresas no especialistas en el servicio.



Fuente: Resultados de la Investigación
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

7.3.2. Macro segmentación: identificación de los segmentos atractivos

La determinación de los segmentos atractivos para CAME Arquitectos se la realizó en base a un análisis exploratorio sobre la base de datos de clientes antiguos, la cual consta del nombre

de la empresa que contrata el servicio, el monto por el cual se desarrollo el proyecto y el año en el que suscitó el contrato.

Para el análisis se tomo en cuenta además una clasificación adicional por mes de ejecución del proyecto, tipo de empresa y actividad a la que se dedican, a partir de esas variables se detalla el siguiente análisis.

CLIENTES Y PROYECTOS

AÑO 1999

EMPRESA	MONTO PROYECTO
BAYER S.A.	\$ 320.000,00

AÑO 2000

EMPRESA	MONTO PROYECTO
AUSTRO AEREO GYE	\$ 5.000,00
AUSTRO AEREO QUITO	\$ 10.000,00
BOLOCCO ECUADOR	\$ 120.000,00
SHERING PLOUGH	\$ 140.000,00

Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

AÑO 2001

EMPRESA	MONTO PROYECTO
PRIDE	\$ 2.400,00
CARVAJAR S.A.	\$ 5.200,00
CONGRESO NACIONAL	\$ 53.000,00
COMISION CONTROL CIVICO DE LA CORRUPCION	\$ 56.000,00
BRISTOL	\$ 66.000,00

SEGUROS CONDOR	\$ 3.000,00
CONTINENTAL AIRLINES	\$ 20.000,00
SEGUROS OLYMPUS	\$ 12.000,00
CORRAL Y ROSALES	\$ 22.600,00
ALCA	\$ 6.000,00
SHERING PLOUGH	\$ 9.764,00

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

AÑO 2002	
EMPRESA	MONTO PROYECTO
PEREZ COMPAC	\$ 120.000,00
AEROGAL AEROPUERTO QUITO	\$ 3.400,00
AEROGAL GYE	\$ 26.000,00
AEROGAL OFICINAS	\$ 79.709,82
ECUAEX	\$ 20.000,00
HUAWEI TECHNOLOGY	\$ 26.000,00
TOP GEAR	\$ 9.200,00
COMISION CONTROL CIVICO DE LA CORRUPCION	\$ 21.600,00
NUTRI	\$ 52.000,00
TECHINT	\$ 52.000,00
SEGUROS OLYMPUS	\$ 23.000,00
CORRAL Y ROSALES	\$ 818,00
HUAWEI TECHNOLOGY	\$ 1.528,00
BRISTOL	\$ 7.200,00
DILIPA	\$ 38.500,00

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

AÑO 2003	
EMPRESA	MONTO PROYECTO
BAYER S.A.	\$ 56.374,00
BELCORP GYE	\$ 5.000,00
COMISION EUROPEA	\$ 15.000,00
CANCILLERIA	\$ 1.631,00
ALPINA ECUADOR	\$ 140.000,00

SIPEC	\$ 73.000,00
BLECORP QUITO	\$ 170.000,00
SWEDTEL	\$ 6.746,00
ALPINA GYE	\$ 25.400,00
SUDAMERICANA DE EMPAQUES	\$ 2.680,00
LOCALES MESBAR	\$ 6.000,00
COPZA	\$ 22.204,00
ROTARY QUITO SUR	\$ 40.000,00

Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

AÑO 2004	
EMPRESA	MONTO PROYECTO
ROTARY QUITO SUR	\$ 2.500,00
SWEDTEL	\$ 37.016,00
PLASTISACKS	\$ 35.000,00
CONELC	\$ 578.281,00
PLASTISACKS	\$ 9.495,61
HEWLETT PACKARD	\$ 145.000,00

Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

AÑO 2005	
EMPRESA	MONTO PROYECTO
BAYER GYE	\$ 47.778,00
SANOFI AVENTIS	\$ 64.117,86
BAYER GYE	\$ 16.746,71
TETRA PAK	\$ 71.109,39
BAYER PISO 13	\$ 50.600,00
BAYER PISO 12	\$ 5.466,26
EXPLORER ECUADOR	\$ 13.989,73
J. LLORENTE & O. CUENCA	\$ 32.287,28
TECHINT	\$ 21.904,65
EXPLORER ECUADOR	\$ 5.981,00
XEROX GYE	\$ 3.967,00
SANOFI AVENTIS GYE	\$ 28.548,32
SANOFI AVENTIS QUITO	\$ 10.685,05
SANOFI AVENTIS PLANTA	\$ 3.879,96
BAYER S.A.	\$ 21.135,52

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

AÑO 2006	
EMPRESA	MONTO PROYECTO
BAYER PISO 15	\$ 66.000,00
SANOFI AVENTIS	\$ 10.700,00
ASEGURADORA RIO GUAYAS (en proceso)	\$ 40.000,00
BMI SEGUROS (en proceso)	\$ 300.000,00
HUAWEI (en proceso)	\$ 50.000,00

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Determinación de grupos estratégicos y características.

Grupos estratégicos son agrupaciones de empresas en las que cada miembro sigue la misma estrategia básica de otras organizaciones pertenecientes al grupo³³.

El siguiente análisis detalla los grupos estratégicos más significativos de CAME Arquitectos, los cuales se determinaron en función del tipo de industria y el monto que representan cada una a lo largo de los 7 años de vida de la empresa, y se los agrupa en función del tipo de empresa para

³³ Cfr. R. E. CAVES Y M. E. PORTER. (1977). *From entye barriers to mobility barriers*. USA: Quarterly Journal of Economics. P. 241-262

obtener los porcentajes de participación en la cartera de ingresos de CAME Arquitectos.

MULTINACIONAL			
Aerolínea Total	Comercio Total	Farmacéutica Total	Petrolera Total
20.000,00	800.853,67	925.090,55	266.904,65
20.000,00	800.853,67	925.090,55	266.904,65
0,63%	25,14%	29,04%	8,38%

Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

PRIVADA		
Aerolínea Total	Comercio Total	Seguros Total
124.109,82	236.630,34	38.000,00
124.109,82	236.630,34	38.000,00
3,90%	7,43%	1,19%

Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

PUBLICO	
Servicios Total	Total
774.012,00	774.012,00
774.012,00	774.012,00
24,30%	100%

Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Determinación de los segmentos atractivos.

Se determinan cuales son los segmentos atractivos que se ha explotado o que se han atendido durante este tiempo y que además han resultado rentables, esto permitirá dar una pauta para mejores estrategias y una investigación más certera.

TIPO DE EMPRESA	TIPO DE INDUSTRIA	EXIGENCIAS
MULTINACIONALES	PETROLERAS	A
PRIVADAS	COMERCIO	C
MULTINACIONALES	FARMACEUTICAS	A
MULTINACIONALES	COMERCIO	B
NO EXISTE		
PUBLICA	SERVICIOS	B/C
PRIVADA	AEROLINEA	A/B
PRIVADA	SEGUROS	A/B
MULTINACIONALES	AEROLINEA	A

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

7.3.3. Micro segmentación: atributos → beneficios buscados

El trabajo de un especialista en marketing es buscar nuevas oportunidades para la empresa y aplicar cuidadosamente la segmentación, el targetin

(identificación del consumidor objetivo) y el posicionamiento para orientar un nuevo negocio en la dirección adecuada.³⁴

La micro segmentación se ha realizado en base a los atributos que tiene la CAME Arquitectos para ofrecer y los beneficios que buscan las empresas.

Para que una empresa sea cliente potencial de CAME Arquitectos debe cumplir con los parámetros necesarios que se ha considerado con las investigaciones previas:

- Clientes de segmentos atractivos.
- Clientes que tienen oficinas que superen los 150m2.
- Clientes que tienen por lo menos 12 puestos de trabajo.
- Clientes con capital significativo para invertir (por lo menos 35.000 de presupuesto)

Para un mejor análisis y en el futuro desarrollar de una manera más puntual las estrategias para cada uno de los clientes, se ha determinado que las empresas del mercado ecuatoriano se pueden clasificar en 3

³⁴ Cfr. P.KOTLER. (2005). *Los 10 pecados capitales del marketing*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. P. 13.

grupos A, B, C, de acuerdo a una generalización de los requerimientos básicos que tienen cada una de estas, esto se ha determinado en base al análisis que se realizó sobre los clientes antiguos.

Exigencias	¿Qué buscan las empresas?
A	Normas ISO, Seguridad Industrial, Tecnología de Punta, Estándares de Calidad, Competitividad, Funcionabilidad, Espacios de Trabajo cómodos y óptimos y Mejora de la Imagen Corporativa.
B	Estándares de Calidad, Competitividad, Funcionabilidad, Espacios de Trabajo cómodos y óptimos y Mejora de la Imagen Corporativa.
C	Funcionabilidad, Espacios de Trabajo cómodos y óptimos y Mejora de la Imagen Corporativa.

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

7.3.4. Identificación y selección de los mercados

Para CAME Arquitectos la identificación y selección del mercado meta dentro de la ciudad de Quito, va a estar determinada primero por las características ya definidas que debe tener cada uno de los clientes para que sea considerado como potencial.

Dado que esa clasificación no puede abarcar a todas las empresas de Quito, se ha considerado que las empresas que cumplen con las características son indudablemente las más importantes en el ámbito

económico del país, por esta razón se ha determinado y seleccionado los mercados meta basándose en estadísticas del anuario de la Superintendencia de Compañías y en su anuario de las 1000 empresas más importantes del país calificadas por su nivel de ingresos, activos y patrimonio, y en los últimos informes de la Superintendencia de Bancos para obtener las instituciones financieras más importantes del mercado.

De las empresas más importantes según la Superintendencia de Compañías y la Superintendencia de Bancos se ha seleccionado a las empresas que se encuentran o tiene representación en Quito, dando como resultado un total de casi 500 empresas, dentro de este número se puede encontrar a los clientes antiguos de CAME Arquitectos dato que da una certeza de que el mercado meta está bien definido y seleccionado.

Un total de casi 500 empresas representarían al mercado meta de CAME Arquitectos, esto significa que existe una gran posibilidad de mercado, este dato es respaldado con los resultados de la investigación en donde se definen las necesidades de estas empresas, sus preferencias y el cómo perciben los atributos de CAME Arquitectos, se debe diseñar un plan de estrategias para poder llegar a la mayoría de estas empresas.

7.4. POSICIONAMIENTO EN EL SECTOR INDUSTRIAL

7.4.1. Análisis de la competencia relevante

Luego de realizada la investigación de mercados y en base a los datos obtenidos de la entrevista a los especialistas se puede determinar claramente que los competidores más relevantes de CAME Arquitectos no son una empresa o empresas en particular, ya que en todo el proceso no se pudo identificar a ninguna que se especialice en el Diseño y Adecuación interior de oficinas y que dedique en forma exclusiva a eso.

Se pudo definir que la competencia para CAME Arquitectos son cualquier empresa o persona natural que tenga conocimientos de arquitectura y de cómo funciona una oficina, aunque el servicio y calidad de trabajo entregado no sean el mismo.

Se puede definir la competencia de la siguiente manera:

Empresas de constructores, arquitectos y/o diseñadores:

Existen empresas que dentro de sus ramas pueden realizar el trabajo que CAME Arquitectos, por ejemplo empresas especializadas en viviendas que si les sale un negocio de oficinas no hacen.

La ventaja que tienen estos competidores es que cuentan con una personería jurídica, el tener una empresa constituida da más seguridad al cliente cuando se cierra un contrato, es por eso que estas empresas son más competitivas que CAME Arquitectos.

Además hay que considerar que muchas de ellas ya tienen una imagen ganada y una posición en la mente del consumidor, gracias a que son empresas:

- Con más experiencia.
- Con más contactos.
- Con un canal de llegada a los clientes más efectivo.
- Mayor conocimiento del mercado

Dentro de estas empresas se tiene por ejemplo:

- CITYCARE, empresa de construcción y arquitectura especializada en construcción industrial petrolera.
- Rivadeneira & Barriga empresa de construcción e inmobiliaria especializada en construcción de viviendas.
- Arteaga & Arteaga, empresa de construcción y arquitectura.

Arquitectos y diseñadores independientes:

Cuando las empresas contratantes no conocen bien cual va a ser el trabajo o de que se trata la remodelación o adecuación de una oficina, suelen creer que con la contratación de un arquitecto es suficiente, independientemente si tiene o no experiencia sobre esto.

Los Arquitectos o diseñadores independientes en especial los nuevos en el mercado son una importante competencia para CAME Arquitectos, las características de ellos es que:

- Cobran bajos honorarios por su mínima experiencia.
- Los resultados que entregan nunca son los deseados por el cliente.

El mismo Cliente:

Uno de los mayores competidores de CAME Arquitectos son los mismos clientes, a razón de que no se tiene una cultura de consumo determinada, el cliente aun no comprende la necesidad del servicio y en varias ocasiones comete el error de creer que la remodelación o adecuación de oficinas es un tema simplemente de reorganizar los espacios, para esto se evitan contratar a alguien externo y prefieren designar un responsable dentro de la empresa para que realice el trabajo.

Normalmente es el jefe de sistemas o RRHH al que se le designa el trabajo, lo que la empresa no considera es todo el gasto que esto les genera ya que se está pagando a un empleado por las responsabilidades normales que deja de lado para asumir otro proyecto, por otro lado los resultados del proyecto no son óptimos y muchas veces se debe incurrir en gastos extras para corregirlos.

7.4.2. Matriz atributos, sistematización y escalas mentales

Para realizar la matriz de atributos se ha considerado a la competencia

relevante para la empresa y algunos de los principales atributos que busca CAME Arquitectos para ser más competitiva.

- Costo de los proyectos y honorarios
- Experiencia adquirida
- Conocimiento de los clientes
- Canal de llegada efectivo
- Calidad en los resultados

MATRIZ DE ATRIBUTOS COMPETENCIA		
Competencia	1	CAME Arquitectos
	2	Empresas de constructores, arquitectos y/o diseñadores
	3	Arquitectos y diseñadores independientes
	4	El mismo cliente
Atributos buscados	1	Altos honorarios profesionales por proyecto
	2	Experiencia adquirida para desarrollo de proyectos
	3	Canal de llegada al cliente efectivo
	4	Satisfacción del cliente
Comparación por pares	6	$nc = \frac{n(n-1)}{2} = \frac{4(4-1)}{2}$

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Sistematización de la información

La información se sistematizó de la siguiente manera:

Altos Costo de los proyectos y honorarios				
Competencia	CAME Arquitectos	Empresas de constructores, arquitectos y/o diseñadores	Arquitectos y diseñadores independientes	El mismo cliente
CAME Arquitectos	-	0,8	0,5	0,3
Empresas de constructores, arquitectos y/o diseñadores	0,5	-	0,4	0,2
Arquitectos y diseñadores independientes	0,7	0,9	-	0,3
El mismo cliente	0,8	1	0,6	-
Calculo	2	2,7	1	0,5
	66,66	90	33,33	16,66

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Se puede observar que para los clientes resulta lo más conveniente en costo, realizar el trabajo ellos mismo o contratar a arquitectos o diseñadores independientes, pero hay que analizar con que resultados y que experiencia, por otro lado contratar a una empresa resulta más caro para el cliente.

Experiencia adquirida				
Competencia	CAME Arquitectos	Empresas de constructores, arquitectos y/o diseñadores	Arquitectos y diseñadores independientes	El mismo cliente
CAME Arquitectos	-	0,9	0,3	0,2
Empresas de constructores, arquitectos y/o diseñadores	0,8	-	0,3	0,2
Arquitectos y diseñadores independientes	1	1	-	0,2
El mismo cliente	1	1	0,8	-
Calculo	2,8	2,9	1,4	0,6
	93,33	96,67	46,67	20,00

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Se puede observar que este campo de especialización requiere de muchos años para adquirir experiencia, la misma con la que los mismos clientes y los arquitectos nuevos no cuentan, es por eso que para tener calidad en el trabajo el cliente prefiere contratar alguien con experiencia.

Canal de llegada al cliente efectivo			
Competencia	CAME Arquitectos	Empresas de constructores, arquitectos y/o diseñadores	Arquitectos y diseñadores independientes
CAME Arquitectos	-	0,9	0,4
Empresas de constructores, arquitectos y/o diseñadores	0,5	-	0,2
Arquitectos y diseñadores independientes	0,9	1	-
Calculo	1,4	1,9	0,6
	70,00	95,00	30,00

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

En este caso se tuvo que eliminar al competidor " el mismo cliente" ya

que la matriz no era aplicable. Se puede ver que las empresas conformadas tienen un mejor nivel de llegada al cliente, la razón esta dada por que tienen mayores contactos y saben más rápido donde está el cliente que los necesita, por otro lado los arquitectos nuevos a falta de su experiencia tienen un puntaje bajo, a CAME Arquitectos le toca trabajar en este punto.

Satisfacción del cliente				
Competencia	CAME Arquitectos	Empresas de constructores, arquitectos y/o diseñadores	Arquitectos y diseñadores independientes	El mismo cliente
CAME Arquitectos	-	0,8	0,5	0,3
Empresas de constructores, arquitectos y/o diseñadores	0,8	-	0,4	0,2
Arquitectos y diseñadores independientes	0,9	1	-	0,5
El mismo cliente	1	1	0,4	-
Calculo	2,7	2,8	1,3	1
	90,00	93,33	43,33	33,33

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

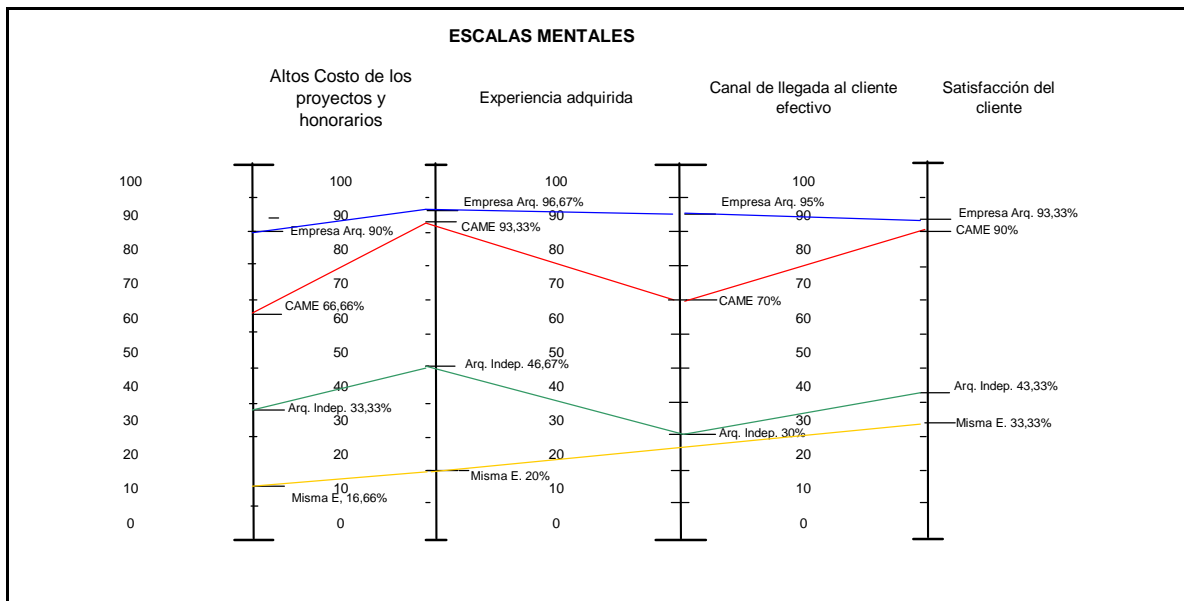
Se observa que definitivamente a una empresa no le conviene realizar ella misma el trabajo ya que por la falta de conocimientos sobre los diversos temas, los resultados adquiridos no son satisfactorios. De igual manera sucede muchas veces con los arquitectos nuevos ya que fallan en algunas cosas, por otro lado los clientes tienen mayor satisfacción con una empresa por el hecho de ser empresa, de ahí no existe diferencia con los

resultados que presenta CAME Arquitectos.

Escalas Mentales

Se puede observar que la primera posición en la mente del consumidor en todos los atributos la tienen las empresas de constructores, arquitectos y/o diseñadores, claramente determinado por que tienen un posicionamiento en el mercado ganado por ser empresas y haber manejado más el mercado.

En segundo lugar esta CAME Arquitectos gracias a lo que ha venido trabajando con su cartera de clientes y ampliando el mercado, y bajo los atributos que se analizó era de esperar que los arquitectos independientes y el cliente mismo vayan en una escala mental inferior



Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

7.4.3. Dimensiones Estratégicas

Para realizar este análisis se ha tomado como industria a la de la “construcción y arquitectura de oficinas”. Las dimensiones que se han tomado van relacionadas a la realidad de cada uno de los grupos estratégicos que se definen posteriormente.

DIMENSIONES ESTRATEGICAS		
1	Apalancamiento financiero	Cuanto capital deben manejar para realizar su trabajo
2	Integración vertical	Pueden integrarse hacia delante y hacia atrás
3	Posición de Costo	Como están divididos mis costos fijos y variables
4	Política de precios	Margen aplicado a los diferentes clientes - se tienen precios diferentes para los distintos clientes

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

7.4.4. Grupos Estratégicos

Se ha considerado que dentro de esta industria se pueden encontrar los siguientes grupos estratégicos, sin dejar de lado que existen muchos más pero para el análisis no interesan.

GRUPOS ESTRATEGICOS	
1	Empresas de construcción y arquitectura de oficinas
2	Empresas de arquitectura y diseño de oficinas
3	Empresas construcción, diseño y arquitectura de interiores de oficinas.

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

En el siguiente cuadro se detalla la industria de la construcción y

arquitectura de oficina, la participación en el mercado por parte de cada uno de estos grupos estratégicos y los nombres referenciales de empresas del medio.

INDUSTRIA DE LA CONTRUCCION Y ARQUITECTURA DE OFICINAS				
GRUPOS ESTRATEGICOS		PARTICIPACION EN EL MERCADO		MARCAS
1	Empresas de construcción y arquitectura de oficinas	Las empresas constructoras y de arquitectura son las más grandes y las que más participación tienen del mercado de la construcción de oficinas. Muchas de estas empresas realizan también el trabajo de diseño de las oficinas, se han integrado hacia delante.	A pesar de que el mercado es muy amplio en el tema de oficinas, son pocas las empresas que se especializan a la construcción de estas, más bien se especializan en la construcción de edificios sean estos para vivienda u oficina.	Busrbano & Montalvo Naranjo Ordóñez Uribe & Schwarzkopf C&M Ingenieros Hidalgo & Enríquez CITYCARE
2	Empresas de arquitectura y diseño de oficinas	Estas empresas tienen una participación más pequeña ya que muchas veces las mismas constructoras realizan el trabajo arquitectónico. A estas empresas les queda el diseño por hacer. Algunas han buscado la integración hacia atrás y realizan también la construcción de las oficinas	Específicamente empresas que se dediquen al diseño de oficinas no hay una cantidad importante, estas empresas se dedican también al diseño de viviendas, escuelas, jardines, etc.	Interart Banderas Vela Dimac Erazo & García Carpinteca Uribe & Schwarzkopf
3	Empresas construcción, diseño y arquitectura de interiores de oficinas.	Las empresas para la adecuación de interiores tienen una participación menor por que no todos buscan una adecuación de las oficinas o muchas veces las oficinas ya se venden adecuadas. Estas empresas no buscan integrarse hacia atrás pues no les interesa incurrir en gastos de construcción.	Existen varias empresas o arquitectos independientes que realizan este trabajo. Pero son pocos los que cuentan con la experiencia requerida y entregan calidad de trabajo.	Espazio Rivadeneira y Barriga Marcelo Saenz & Asociados Diseño interior & mobiliario CAME Arquitectos

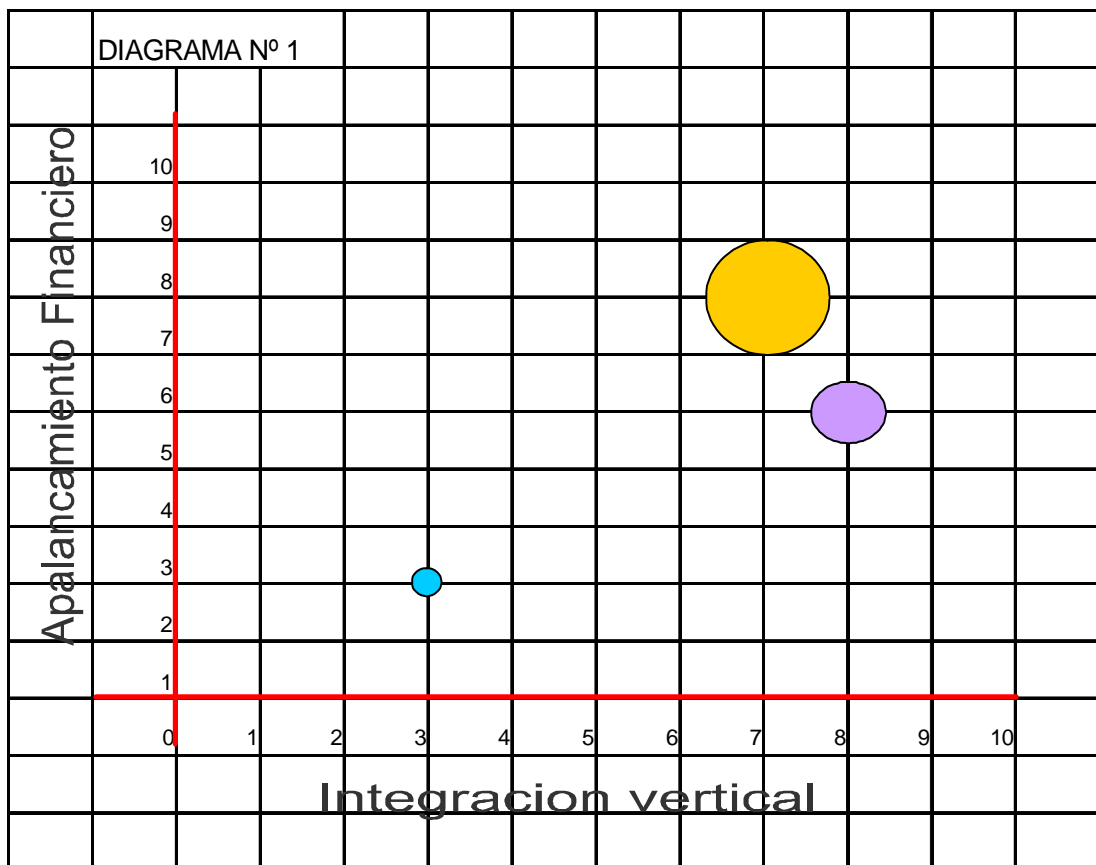
Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

7.4.5. Matrices y Diagramas de grupos estratégicos:

Apalancamiento financiero / Integración vertical

MATRIZ VALORACIÓN Nº 1		
	Apalancamiento financiero	Integración vertical
Empresas de construcción y arquitectura de oficinas	8	7 (hacia delante pueden hacerlo pues cuentan con los recursos)
Empresas de arquitectura y diseño de oficinas	6	8 (hacia atrás siempre que cuenten con los recursos y se especializan en algo hacia delante)
Empresas construcción, diseño y arquitectura de interiores de oficinas.	3	3 (no les interesa integrarse hacia atrás, se requiere capital para la construcción, perfieren especializarse)

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Análisis Matriz de Valoración No. 1

Dentro del mercado de la construcción y la arquitectura se encontrará algunas empresas que están compitiendo en el mercado, pero que de igual manera se han ido especializando en diferentes ramas.

Se puede observar en el diagrama que el grupo más grande es el de empresas de construcción y arquitectura de oficinas, estas empresas se dedican netamente a la obra civil, o sea a la construcción en sí de los edificios para oficinas, más no a su adecuación interior.

Este es el grupo más grande dentro de este mercado, existen un sin número de empresas que se dedican a esta función, pero no se especializan solo en oficinas sino que también construyen viviendas, escuelas, parques, etc. Actualmente lo más rentable es la construcción de viviendas especialmente edificios con departamentos, ya que existe un crecimiento en los gustos y preferencias de los jóvenes por los departamentos para vivir solos o por parte de las parejas jóvenes.

Considerándose que para la construcción se requiere de un gran capital de dinero, el mismo que es recuperado el momento de vender la construcción, se puede observar que es este grupo el que mayor apalancamiento financiero tiene, ya que cuentan con recursos económicos.

De igual manera por esta razón tienen una alta posibilidad de integrarse hacia delante ya que cuentan con los recursos necesarios para hacerlo. El único inconveniente es que la construcción abarca mucho tiempo y deja muy poco para realizar otras actividades.

El siguiente grupo son las empresa de arquitectos y diseño de oficinas, estas son empresas que no se meten en lo absoluto con lo que es obra civil o construcción, normalmente son empresas que tienen sinergias con las constructoras para poder adecuar los edificios que estas construyen.

Son empresas que cuentan con un apalancamiento financiero significativo y que por ende podrían integrarse hacia delante sería siempre y cuando se especialicen en un solo tipo de adecuación ya que éstas son normalmente empresas que también se dedican a la adecuación de viviendas, si se integran hacia atrás será únicamente si cuentan con los recursos

necesarios, sobre todo económicos.

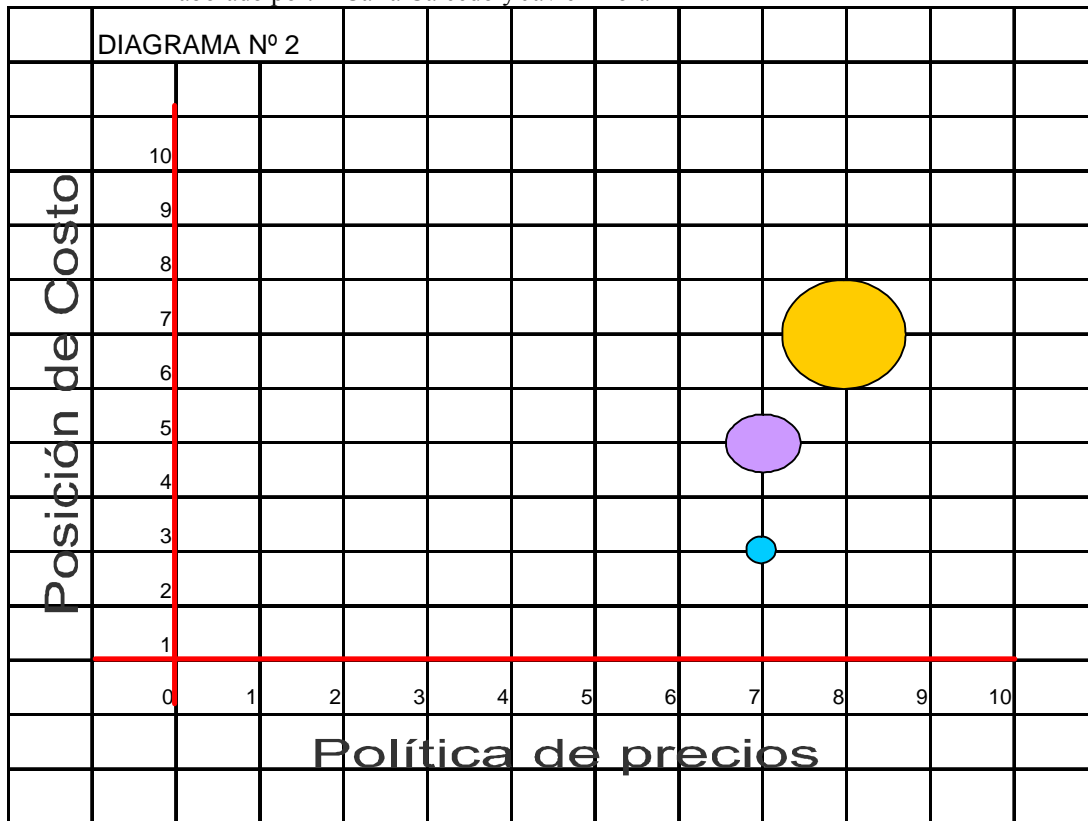
Por último se tiene el grupo más pequeño que son las empresas que se dedican a la construcción, diseño y arquitectura interior de oficinas, se especializan en todo lo que es interior de la oficina para dejarla acorde a las necesidades del cliente.

En este grupo es donde se encuentra la empresa CAME Arquitectos, estas no cuentan con un alto apalancamiento financiero ya que no necesitan capital monetario para realizar el trabajo, todo se hace en base a anticipos por parte del cliente para realizar el trabajo. Por otro lado la integración hacia atrás no es de interés de este grupo ya que se necesitaría de recursos económicos para construir edificios, y eso implicaría un alto riesgo, así que prefieren especializarse y punto.

Posición de costo / Política de precios

MATRIZ VALORACIÓN Nº 2		
	Posición de Costo	Política de precios
Empresas de construcción y arquitectura de oficinas	7 (cuentan con oficinas e incurrir en gastos para las construcciones)	8 (va a depender del nivel de la construcción, del material que se utilice y los acabados, depende del cliente al que se le venda)
Empresas de arquitectura y diseño de oficinas	5 (cuentan con oficinas)	7 (depende de la dimensión del negocio y del cliente)
Empresas construcción, diseño y arquitectura de interiores de oficinas.	3 (cuentan con oficinas)	7 (depende de la dimensión del negocio y del cliente)

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Análisis Matriz de Valoración No. 2

Se puede observar que los tres grupos se encuentran muy cerca en lo referente a política de precios, ya que en este mercado de la construcción y adecuación de oficinas, los costos van a depender de lo que el cliente busque y pida. Por eso la política de precios varia dependiendo del cliente, es mucho más notorio en la construcción ya que aquí el cliente habla mucho de la calidad de los materiales utilizados en la construcción.

Por otro lado cuando se habla de una posición de costos se puede ver que el grupo de constructores es el más afectado por este punto ya que ellos necesitan contar con oficinas fijas (administrativas) y oficinas en los proyectos para desarrollar su trabajo por ende incurren en mas costos, por otro lado se tienen los gastos en material para las construcciones, las mismas que el constructor debe pagar y luego recupera al vender la construcción.

En cambio las empresas de arquitectos y diseñadores de oficinas, no deben incurrir en gastos de materia prima previos al cierre del negocio.

7.4.6. Mapas de Posicionamiento

Para realizar los mapas de posicionamiento se ha determinado a las empresas más significativas como competencia para CAME Arquitectos dentro de la industria de la construcción, arquitectura y diseño interior de oficinas.

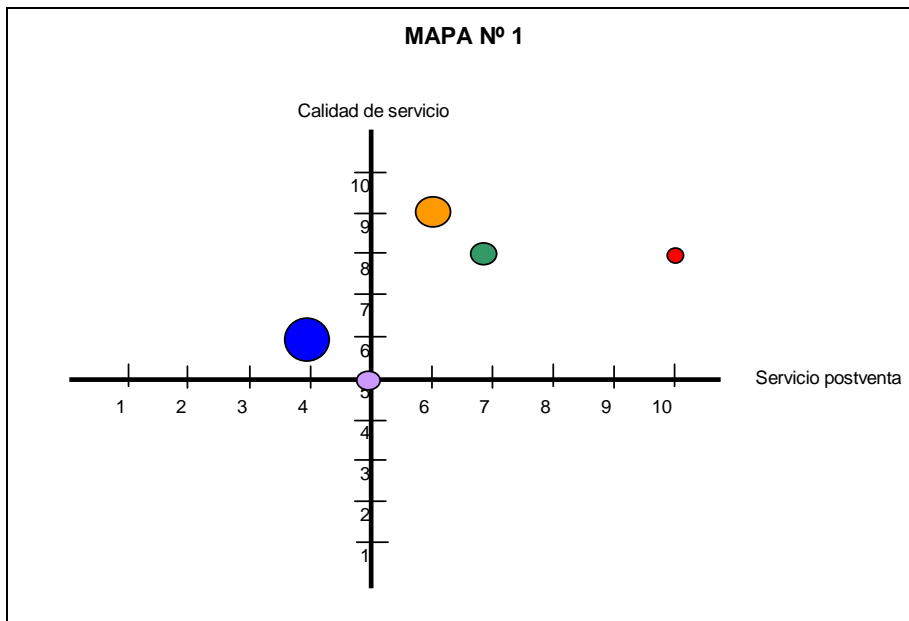
Los atributos que se consideraron para poder realizar el análisis son:

- Calidad del servicio entregado
- Servicio Postventa
- Contactos
- Efectividad de llegada
- Experiencia
- Innovación
- Políticas de precios
- Identificación de la marca

Calidad del servicio entregado y Servicio Postventa

MATRIZ Nº 1		
EMPRESA	ATRIBUTOS	
	Calidad del servicio	Servicio postventa
CITYCARE - Marco Robalino	6	4
RIVADENEIRA & BARRIGA - Ana Cecilia Barriga	9	6
MARCELO SAENZ & ASOCIADOS	8	7
DISEÑO INTERIOR & MOBILIARIO	5	5
CAME ARQUITECTOS	8	10

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

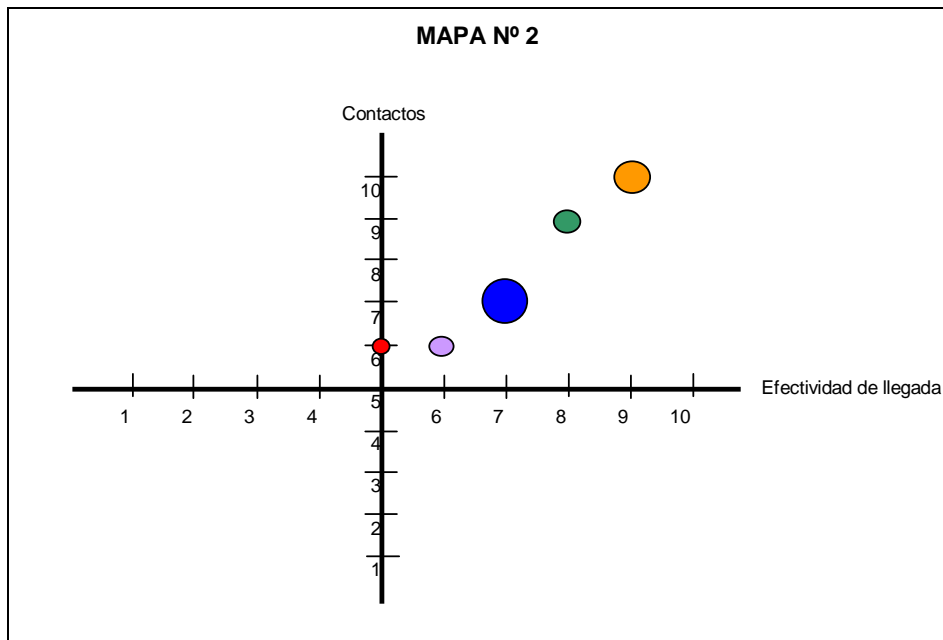
Se puede concluir que CAME Arquitectos es una empresa competitiva

dentro de estos dos atributos ya que tiene un buen servicio postventa y su calidad de servicio tiene una valoración muy alta, esto hace que se diferencie del resto de empresas.

Contactos y Efectividad de llegada

MATRIZ Nº 2		
EMPRESA	ATRIBUTOS	
	Contactos	Efectividad de llegada
CITYCARE - Marco Robalino	7	7
RIVADENEIRA & BARRIGA - Ana Cecilia Barriga	10	9
MARCELO SAENZ & ASOCIADOS	9	8
DISEÑO INTERIOR & MOBILIARIO	6	6
CAME ARQUITECTOS	6	5

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



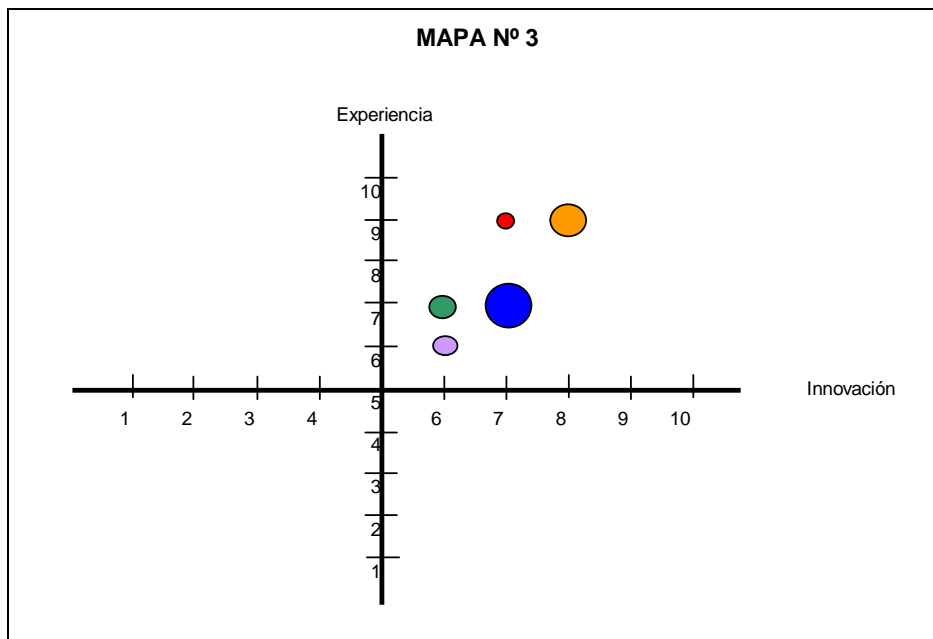
Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Se puede observar que a CAME Arquitectos le falta mucho trabajar en estos atributos para tener poder de competencia con el resto de empresas, cabe recalcar que el nivel de contactos se lo va adquiriendo con la experiencia en el mercado y por ende con ello se logra una mayor efectividad de llegada, esto es algo que CAME Arquitectos con el tiempo debe ir adquiriendo, se puede implementar estrategias de contacto con nuevos clientes para lograr mejores resultados en este punto.

Experiencia e Innovación

MATRIZ Nº 3		
MATRIZ Nº 3	ATRIBUTOS	
	Experiencia	Innovación
CITYCARE - Marco Robalino	7	7
RIVADENEIRA & BARRIGA - Ana Cecilia Barriga	9	8
MARCELO SAENZ & ASOCIADOS	7	6
DISEÑO INTERIOR & MOBILIARIO	6	6
CAME ARQUITECTOS	9	7

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

La empresa debe continuar explotando estos atributos ya que le da una ventaja competitiva en el mercado, es importante que venda su imagen

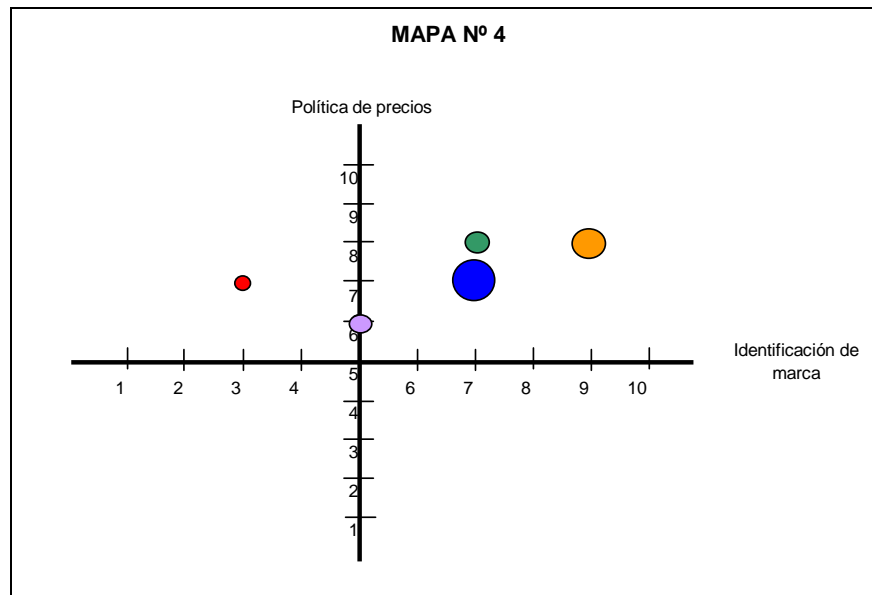
como una de las empresas con más experiencia en el mercado, ya que es una de las únicas empresas que se ha especializado en este tema. Por otro lado debe continuar buscando nuevas técnicas de innovación para generar mayor valor a su servicio.

Políticas de precios e identificación de la marca

MATRIZ Nº 4		
EMPRESA	ATRIBUTOS	
	Política de precios	Identificación de marca
CITYCARE - Marco Robalino	7	7
RIVADENEIRA & BARRIGA - Ana Cecilia Barriga	8	9
MARCELO SAENZ & ASOCIADOS	8	7
DISEÑO INTERIOR & MOBILIARIO	6	5
CAME ARQUITECTOS	7	3

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

En relación a política de precio CAME Arquitectos esta igual que su competencia, aquí lo único que hace variar esto es las necesidades y peticiones del cliente. En cambio si se observa el atributo identificación de marca, a CAME Arquitectos le falta trabajar mucho sobre esto, y la razón esta en que hasta el momento no ha trabajado como empresa sino que los arquitectos han trabajado como arquitectos independientes entregando servicios profesionales, es por eso que CAME Arquitectos aun no ha logrado un posicionamiento como marca en la mente del consumidor.

7.4.7. Oportunidades de Mercado

Se realizó un cálculo de la pendiente de las empresas en cada atributo, para así poder identificar que tan posicionadas están en estos y cuanta ventaja competitiva tiene con CAME Arquitectos.

Se concluye frente a este análisis que CAME Arquitectos es una empresa que cuenta con los atributos de tener alto nivel de experiencia y manejar una gran innovación en su trabajo, así como se evalúa que el trabajo que ha realizado hasta el momento ha sido reconocido por los clientes como un servicio de calidad.

Por otro lado cabe recalcar que uno de los principales atributos que tiene CAME Arquitectos y que los clientes lo reconocen, es el servicio postventa que entrega, ya que es un valor agregado para el cliente.

Por otro lado se puede decir que CAME Arquitectos necesita mejorar su imagen como empresa, trabajar mucho sobre su identidad de marca para así lograr una mejor y mayor llegada a los clientes, aprovechando de los contactos en base a recomendaciones que ha ido obteniendo. A continuación los cuadros detallan los resultados del análisis.

ATRIBUTOS		
Calidad de servicio		
Servicio Postventa		
EMPRESA	PENDIENTE	RESULTADOS
CITYCARE - Marco Robalino	0,33	La empresa CAME tiene mejor calidad de servicio y más alto nivel de servicio postventa la empresa Espazio, CAME entrega un servicio 1005 personalizado.
RIVADENEIRA & BARRIGA - Ana Cecilia Barriga	-0,25	R&B al ser una compañía grande puede entregar mejor servicio a un mayor numero de clientes, esto aun debe mejorar CAME
MARCELO SAENZ & ASOCIADOS	0,00	En realidad con la empresa MS&A la empresa CAME no tiene mucha diferencia en su nivel de servicio. Aunque en servicio postventa CAME es mejor.
DISEÑO INTERIOR & MOBILIARIO	0,60	CAME tiene una ventaja competitiva alta en este punto frente a esta empresa.

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

ATRIBUTOS		
Contactos		
Efectividad de Llegada		
EMPRESA	PENDIENTE	RESULTADOS
CITYCARE - Marco Robalino	0,50	En este atributo la empresa Espazio es mejor que CAME, llega más a los clientes, puede ser por que utiliza medios de publicidad.
RIVADENEIRA & BARRIGA - Ana Cecilia Barriga	1,00	La empresa R&B es mucho mas competitiva que CAME en este atributo, a came le falta mejorar mucho. R&B es mejor pues utiliza medios de publicidad, esta ubicada en sitios informativos y con los años a ganado muchos contactos
MARCELO SAENZ & ASOCIADOS	1,00	La empresa MS&A es mucho mas competitiva que CAME en este atributo, a came le falta mejorar mucho. Es mejor por que cuenta con muchos contactos y facilidad de llegada al cliente por medio de promociones.
DISEÑO INTERIOR & MOBILIARIO	0,00	No existe mayor diferencia en la competitividad con esta empresa, a las dos les falta mejorar.

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

ATRIBUTOS		
Experiencia		
Innovación		
EMPRESA	PENDIENTE	RESULTADOS
CITYCARE - Marco Robalino	0,00	No existe mucha diferencia en cuanto a la experiencia e innovación con la que los arquitectos cuentan
RIVADENEIRA & BARRIGA - Ana Cecilia Barriga	0,00	No existe mucha diferencia en cuanto a la experiencia e innovación con la que los arquitectos cuentan
MARCELO SAENZ & ASOCIADOS	2,00	CAME tienen una ventaja competitiva frente a esta empresa en cuanto a la experiencia con la que cuenta y la innovación que utiliza
DISEÑO INTERIOR & MOBILIARIO	3,00	CAME tienen una ventaja competitiva frente a esta empresa en cuanto a la experiencia con la que cuenta y la innovación que utiliza

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

ATRIBUTOS		
Política de precios		
Identificación de marca		
EMPRESA	PENDIENTE	RESULTADOS
CITYCARE - Marco Robalino	0,00	Existe una ventaja similar en el manejo de política de precios pero a CAME le falta trabajar sobre su imagen de marca
RIVADENEIRA & BARRIGA - Ana Cecilia Barriga	0,17	Las dos manejan políticas de precios similares pero CAME aun no desarrolla una identificación de marca
MARCELO SAENZ & ASOCIADOS	0,25	De igual manera las políticas de precios se definen de igual manera, aunque CAME necesita una imagen de marca.
DISEÑO INTERIOR & MOBILIARIO	-0,50	Aquí la diferencia es menor pues DI&M también debe trabajar sobre su identidad de marca.

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

7.4.8. Estrategias de Diferenciación

Cuando se realiza un análisis de las diferencias que tiene CAME Arquitectos en relación a su competencia se encuentran algunas ventajas realmente competitivas, que es importante que se continúen explotando, pero por otro lado se tiene algunas desventajas o debilidades que hay que reforzar para lograr tener una mayor participación en el mercado.

¿Que es lo que el cliente quiere?

Los clientes para esta industria son muy exigentes en cuanto a la calidad del trabajo que reciben, esto quiere decir que buscan los mejores proveedores, calidad de trabajo, buenos tiempos de entrega, tecnología de punta y la mayor innovación posible.

Los clientes buscan un servicio personalizado, quieren una empresa que les atienda sin problema en todas sus dudas y necesidades. Quieren que el servicio entregue comodidad, acabados perfectos, seguridad, garantía, funcionalidad y confort.

¿Qué hace CAME Arquitectos?

Los arquitectos de CAME Arquitectos como profesionales independientes vienen entregando un servicio de calidad que cumple en un alto porcentaje con lo que las empresas buscan, las casi 50 empresas de sus cartera de clientes en diferentes proyectos han podido evaluar este servicio.

Los atributos de CAME Arquitectos son:

- Calidad de trabajo
- Precios justos
- Cumplimiento con cronogramas.
- Servicio personalizado
- Acoplamiento a las necesidades y dudas del cliente.

CAME Arquitectos busca diferenciarse de su competencia en la calidad del servicio y el servicio postventa que entrega, fundamentándose en que los clientes que les conocen tienen una satisfacción con el servicio y un buen recuerdo, lo que hace que recontracten los servicios o los refieran o

recomienden a otras compañías.

Por otro lado CAME Arquitectos busca estar continuamente innovando y acoplándose a los estilos de moda que se dan en el medio, así como el utilizar los mejores proveedores con tecnología de punta.

Estrategias

Primero debe constituirse como empresa, ya que tiene una desventaja competitiva para diferentes actividades como por ejemplo calificarse en empresas clientes grandes del medio; y así poder ir diferenciándose de la competencia.

Por otro lado debe mejorar su relación comercial con los proveedores, creando alianzas estratégicas que le sirva de vínculo para tener una llegada más efectiva al cliente, que le permita entregar un servicio más completo y además que esta alianza le signifique rentabilidad.

Debe fomentar dentro de sus clientes una cultura de armonización de ambientes basada en ciencias milenarias (Fen Shui), así como también la

cultura de mantenimiento periódico de las oficinas, esto le permitirá mantenerse en contacto con sus clientes, algún tiempo después de realizado el proyecto.

La principal estrategia de diferenciación que debe aplicar es el convertirse en líder dentro del mercado en el servicio que entrega, a fin de que la especialización lograda y la experiencia adquirida le signifiquen una preferencia por parte de los clientes.

7.4.9. Estrategias de Posicionamiento

Las estrategias de posicionamiento a aplicarse deberían ser:

- Constitución legal de la compañía: con esto debe lograr un posicionamiento en el mercado; existe competencia posicionada en el mercado que se maneja gracias a su marca, lo importante es que CAME Arquitectos con la constitución de la empresa logre un posicionamiento en la mente del cliente y de los proveedores del medio

- Creación de un nombre y un slogan: Algo que represente lo que hace CAME Arquitectos y su principal atributo, así como también algo que impacte y perdure en la mente de cliente.
- Visita a todos los clientes antiguos: Con la nueva imagen ya constituida se debe retomar los clientes que hace mucho tiempo les contrataron, recordarles sus servicios, demostrarles que se está mejorando y creciendo, ponerse a las ordenes y hacerles seguimiento.
- Reuniones con todos sus proveedores: para presentarles la nueva imagen y el interés por crear alianzas estratégicas que les permitan ampliar las oportunidades de negocio en el mercado.
- Material publicitario:
 - Creación de una Pagina Web.
 - Creación de catálogos con el historial de proyectos para presentaciones a clientes potenciales.
 - Carpetas con información sobre los servicios entregados y experiencia adquirida, entregadas a clientes potenciales.

- Participación en las paginas amarillas
 - Participación en las guías de información del colegio de arquitectos, ingenieros.
 - Registro y suscripción en Paginas Web de arquitectura y diseño
 - A futuro poder publicitar en revistas sobre el tema.
-
- Entrega de material publicitario a clientes potenciales.

 - Seguimiento de datos de clientes potenciales que van a invertir en adecuación de oficinas.

 - Visita a nuevos proveedores para realizar alianzas estratégicas en donde:
 - Se compartirá información del mercado
 - Se paga comisiones por el negocio contratado.
 - Se de descuentos en la materia prima, por una exclusividad de contratación del proveedor.

8. PLAN ESTRATÉGICO

8.1. PLAN ESTRATÉGICO

Un plan estratégico es la relación propuesta entre la organización y su entorno³⁵.

El proceso administrativo de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y los recursos de la empresa y el desarrollo de oportunidades de mercado, se conoce como planeación estratégica.³⁶

El crecimiento en el área de la construcción sobre todo en lo correspondiente a oficinas, ha ido aumentando considerablemente en los últimos años en el mercado ecuatoriano especialmente en la ciudad de Quito, así como también la tendencia de las grandes empresas a ampliarse, cambiarse o remodelar sus oficinas para mejorar su imagen e identidad corporativa, como también la calidad del recurso humano, entregando espacios óptimos de trabajo.

³⁵ Cfr. H. G. HICKS Y C. R. GULLETTI. (1991). *Administration*. Mexico: Compañía Editorial Continental S.A. P.40

³⁶ Cfr. PUBLIDIRECTA. (2001). [http://www.publirecta.com/dicc/diccionario-marketing_e.php],
Diccionario Marketing

Los especialistas existentes en el medio han experimentado la expansión de la necesidad por este servicio y están consientes de los niveles de rentabilidad que se pueden alcanzar.

Los profesionales de CAME Arquitectos están experimentando un alto crecimiento en el nivel de pro 137 adjudicados, se ha visto la necesidad de fortalecer y desarrollar con estrategias su situación actual, para brindar un servicio con un alto nivel de calidad profesional, tener una creciente participación en el mercado, mayor grado de negociación con los proveedores y mejor control en las finanzas y servicio postventa.

El primer paso sería llevar acabo la constitución legal de la empresa como una empresa especialista en diseño y adecuación interior de oficinas que entrega los servicios de asesoramiento y dirección técnica durante la planificación, ejecución y fiscalización de los proyectos, además de un servicio postventa y mantenimiento periódico de oficinas.

El objetivo de este plan estratégico es desarrollar estrategias que logren un

posicionamiento de la nueva imagen y servicios de CAME Arquitectos en el mercado.

8.1.1. Visión

Somos reconocidos como empresa líder en el diseño y adecuación interior de oficinas, ya que respaldados por la calidad de nuestros clientes hemos logrado obtener el 20% de participación del mercado de las principales ciudades del país.

8.1.2. Misión

Ser una empresa que entrega los mejores servicios de asesoramiento, dirección técnica, ejecución y fiscalización de proyectos de diseño y adecuación interior de oficinas, en las principales ciudades del país brindando nuestros servicios a las empresas más distinguidas y exitosas del medio. Satisfaciendo las necesidades de comodidad y óptimo espacio de trabajo para el cliente, basándonos en el principio de entregar siempre un servicio de calidad.

8.1.3.Valores

- Integridad.- Es el punto de partida para construir y mantener relaciones comerciales donde impere la confianza tanto interna, como externamente.
- Honradez.- De todo el equipo de trabajo en todas sus acciones.
- Transparencia.- En todas nuestras acciones y decisiones dentro de la empresa y hacia el cliente.
- Respeto.- Trataremos a todos, clientes, proveedores y personal, con respeto y ganaremos su confianza mediante normas de integridad y sinceridad en todos nuestros tratos.
- Excelencia Operacional.- Procuraremos responder a los cambiantes requerimientos de nuestros clientes con trabajo en equipo y la innovación requerida para garantizar una calidad siempre mejorada.
- Resultados.- Trabajaremos eficiente y eficazmente para exceder las expectativas de nuestros clientes.

8.1.4.Factores Clave de Éxito

Factores claves del éxito o también conocidos como factores críticos del éxito son aquellos factores que determinan si se está cumpliendo o no los objetivos de la organización.³⁷

Cuando se habla de los factores claves de éxito, se detalla las características que generan valor para los clientes y que hacen de CAME Arquitectos una empresa diferente al resto, se puede considerar como las principales fortalezas que logran que esta tenga una ventaja competitiva frente a la competencia.

En el caso de CAME se consideran como factores claves de éxito a los siguientes puntos:

- Especialización en diseño y adecuación de oficinas.
- Alta experiencia en el manejo de proyectos.
- Calidad de servicio al cumplir parámetros y requerimientos de los clientes.
- Entrega de servicio postventa y seguimiento al cliente.

³⁷ Cfr. H. G. HICKS Y C. R. GULLETTI. (1991). *Administración*. México: Compañía Editorial Continental S.A. P.43

- Innovación en los diseños y aplicación de nuevas tecnologías.
- Personalización del servicio entregado a cada cliente.

Estos son los puntos en donde CAME Arquitectos tiene ventaja frente a la competencia todo esto basado principalmente en la curva de experiencia ganado por los profesionales que la dirigen.

Por otro lado cave recalcar que falta mucho por mejorar en algunos puntos, debido esencialmente a la falta de aplicación de estrategias administrativas, comerciales y de mercado. No obstante se considera que en el futuro deberán convertirse en factores claves de éxito, y se las detalla a continuación

- Identidad de marca
- Imagen corporativa
- Alianzas estratégicas con proveedores
- Mejor llegada a clientes relevantes del medio
- Control y seguimiento financiero

8.1.5.Segmentos: grupo objetivo (B2B, B2C)

CAME Arquitectos se dirige a un mercado B2B (Business to Business) dirigida a empresas con las siguientes características:

- Clientes de segmentos atractivos multinacionales farmacéuticas y comerciales, públicas de servicios y privadas comerciales.
- Que tienen oficinas que superen los 150m2.
- Con por lo menos 12 puestos de trabajo.
- Clientes con capital significativo para invertir (por lo menos 35.000 de presupuesto)

8.1.6.Objetivos estratégicos

Un objetivo es una meta o cualquier cosa específica que se desee alcanzar.³⁸ Se tienen objetivos generales y específicos.

Objetivo general

³⁸ Cfr. *Diccionario de Administración y finanzas*. (1999). España. MCMXCIX Océano. Grupo Editorial S.A.

Ser una empresa especializada diseño y adecuación interior de oficinas, que entrega los servicios de asesoramiento, dirección técnica, ejecución y fiscalización de proyectos, de con servicios de calidad en cuanto a los requerimientos y parámetros de exigencia del cliente, a fin de llegar a ser la líder en el mercado de las principales ciudades del país en los próximos 3 años.

Objetivo específicos

Situación

- Dar una estructura interna adecuada a la empresa, área administrativa, comercial y operativa.
- Montar una oficina para la empresa con todo lo necesario para su desarrollo:
 - Estaciones de trabajo funcionales
 - Equipos tecnológicos necesarios

- Sala de reuniones
- Suministros de oficina
- Conseguir asesores legales capacitados para poder ejecutar la parte legal de la constitución de la empresa.

Producto

Medir el nivel de satisfacción y fidelidad de los clientes antiguos durante los próximos 9 meses.

- Definir las necesidades existentes en el mercado referente a proyectos de adecuación interior de oficina.
- Definir las nuevas tendencias y soluciones correspondientes a lo que es la adecuación interior de oficinas.
- Describir las etapas que involucra el servicio que ofrece CAME Arquitectos.

Segmentación

- Identificar los segmentos atractivos.
- Desarrollar el perfil de los clientes potenciales.

Investigación de Mercado

- Comprobar la existencia de mercado potencial en el campo de acción de CAME Arquitectos.
- Determinar la factibilidad de alianzas estratégicas con proveedores.
- Analizar de quienes es la competencia más importantes y sus ventajas competitivas entre:
 - Empresas de constructores, arquitectos y diseñadores
 - Arquitectos y diseñadores independientes y nuevos.
 - Otra competencia existente

Posicionamiento

- Justificar estrategias de posicionamiento para CAME Arquitectos.
- Aplicar una encuesta de satisfacción y fidelidad a los clientes antiguos de la base de datos.
- Dar a conocer a los clientes antiguos y potenciales la nueva compañía constituida y ofrecerles los servicios.

Operación

- Definir un plan de fidelidad para clientes antiguos.
- Proponer un plan para la captación de nuevos clientes.
- Realizar una base de datos de todos los clientes antiguos de CAME Arquitectos.
- Creación de una base de datos de empresas que han realizado adecuación o cambio de sus oficinas en el último año.
- Realizar un análisis a profundidad de la competencia y sus ventajas competitivas
- Ampliar la cartera de clientes en un 50% el segundo año
- Realizar material promocional donde se explique la empresa y sus servicios.
- Participar en medios informativos.

Rentabilidad

- Verificar mediante indicadores financieros cual será el retorno de la inversión para este proyecto
- Diagnosticar mediante estados financieros los costos en que incurre la aplicación de las estrategias desarrolladas en este plan de negocios.

8.1.7. Matriz análisis F → D → A → O

La Matiz FODA' o también denominada SWOT Análisis, ayuda a identificarlas fortalezas y debilidades internas de una empresa, evaluando su impacto en el futuro, y sus perspectivas en el mercado. Dicha matriz estudia las oportunidades y amenazas externas que tiene la empresa con sus más cercanos competidores.³⁹

El análisis FODA va a servir para poder identificar la situación tanto interna como externa de la empresa.

Internamente se puede evaluar las principales fortalezas con las que cuenta CAME Arquitectos, fortalezas que debe explotar al máximo para

³⁹ F. STONER. (1998) *Administración*. México: Mc Graw Hill. p 258

lograr un nivel de diferenciación con la competencia.

Por otro lado se tienen las debilidades que ha CAME Arquitectos le toca pulir y mejorar, todos los problemas que puede enfrentar y que no le permiten llegar a ser totalmente competitiva.

Externamente se puede con este análisis lograr un análisis de las condiciones del entorno que envuelven a la empresa, todas las oportunidades que puede utilizar a su favor y las amenazas que debe prevenir.

En el siguiente cuadro se puede observar la matriz del análisis FODA.

MATRIZ FODA	
INTERNO	EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Conocimientos Técnicos	Globalización
Experiencia adquirida en manejo de proyectos	TLC
Servicio personalizado	Fusiones empresariales
Servicio postventa	Fenomenos culturales
Innovación y creatividad	
Buen reconocimiento del trabajo por parte de clientes	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Pocos contactos	Inestabilidad Política del país
Falta de llegada al cliente	Inestabilidad Económica
No estar constituida	Desastres naturales
Poco personal de apoyo	

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

8.1.8. Matriz planificación FDAO – estrategias

Con esta matriz se trata de desarrollar estrategias con las cuales se trate de corregir o minimizar las debilidades existentes y se prevenga de las posibles amenazas, todo esto explotando al máximo las fortalezas de CAME Arquitectos y las oportunidades que le brinda el mercado.

ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	(F1O1- O2) Utilizar la apertura de las fronteras para ir adquiriendo cada vez más conocimientos técnicos sobre el oficio	(D1O1) Aprovechar del fenómeno de la globalización para ir adquiriendo más contactos a quien poder entregar el servicio.
	(F2,O1 -O2) Continuar adquiriendo experiencia en el trabajo para estar preparados con una ventaja competitiva ante la globalización y el TLC	(D2O3) Estar pendiente de las noticias de las nuevas fusiones empresariales para poder llegar al cliente de la mejor manera.
	(F3,4O3) Entregar a las nuevas empresas fusionadas el mejor servicio personalizado y postventa	(D4O1) Optimizar el capital humano existente para que capacite a nuevo capital humano de tal manera que estemos preparados para la globalización
	(F5O4) Aprovechar de los nuevos fenómenos culturales y de cambio para generar innovación y entregar ideas creativas.	
AMENAZAS	(F3,4A2,3) Crear planes de contingencia que nos permitan entregar un servicio personalizado y un servicio postventa a pesar de la existencia de una inestabilidad política y económica del país.	(D3-D4 - O1,O2) Ver la mejor opción de constitución como empresa para poder ser competitivos ante los fenómenos actuales

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

8.1.9. Estrategias corporativas

Una estrategia es el patrón de acciones y de enfoque de negocio que emplean los administradores para complacer a los clientes, crear una posición de mercado atractiva y lograr los objetivos organizacionales.⁴⁰

Una vez que se han establecido los objetivos y tareas de la empresa, se debe planear como alcanzarlos y los procedimientos necesarios a utilizar, a esto se logra mediante una estrategia.⁴¹

⁴⁰ Cfr. PUBLIDIRECTA. (2001). [http://www.publidirecta.com/dicc/diccionario-marketing_e.php], Diccionario Marketing

Estrategias de situación

- Comprar una oficina ubicada en el centro norte de la ciudad de Quito.
- Dotar a las oficinas de CAME Arquitectos de lo siguiente:
 - Estaciones de trabajo funcionales
 - Equipos tecnológicos necesarios
 - Sala de reuniones
 - Suministros de oficina
- Conseguir asesores legales capacitados para poder ejecutar la parte legal de la constitución de la empresa.
- Dar a conocer a través de e-mail y promoción uno a uno de las nuevas ideas que tiene CAME Arquitectos para desarrollarse dentro del medio
- Generar el Organigrama funcional de CAME Arquitectos
- Definir funciones, labores y políticas de cada uno de los puestos de trabajo existentes en CAME Arquitectos
- Liberar de carga operativa a los expertos (arquitectos).

⁴¹ Cfr. L. C. MEGGINSON Y D. C. MOSLEY Y P. H. PIETRI Jr. (1990). *Administración, conceptos y aplicaciones*. México: Compañía Editorial Continental. p.156

Estrategias de producto

- Crear nuevos servicios para complemento de los que presta CAME Arquitectos actualmente.
- Desarrollar un flujo de procesos con sus respectivos responsables.
- Implementar indicadores de gestión para cada uno de los procesos que lleva a cabo CAME Arquitectos para la correcta atención de un cliente.
- Medir la satisfacción del servicio en los clientes antiguos.
- Generar un plan de búsqueda de proveedores continuo, para estar siempre a la vanguardia en el sector del diseño.
- Estandarizar el servicio en función de los promedios de eficiencia y efectividad del sector.

Estrategias de segmentación

- Determinar las variables idóneas de segmentación de CAME Arquitectos.

- Determinar por lo menos 5 mercados o segmentos meta en el siguiente trimestre.
- Desarrollar el perfil de los clientes potenciales.
- Desarrollar posibles nuevos perfiles para ampliar la cartera actual de clientes.

Estrategias de investigación de mercado

- Desarrollar un continuo proceso de diseño nuevos servicios para CAME Arquitectos.
- Estar siempre al día de las nuevas tendencias del mercado sobre todo en materia estética y uso de materiales.
- Generar estudios en Mercados de prueba para los nuevos servicios en los que CAME Arquitectos tengan mejores posibilidades de éxito.
- Hacer estudios periódicos de la competencia, par determinar siempre nuevas ventajas competitivas.

Estrategias de posicionamiento

- Implementar un servicio diferenciado en el mercado, de acuerdo a las nuevas tendencias.
- Desarrollar estudios de fidelidad en función del promedio de renovación o recontratación del servicio en el mercado.
- Desarrollar un plan de lanzamiento de CAME Arquitectos como empresa.

Estrategias de operación

- Implementación de estándares de calidad en los procesos de CAME Arquitectos.
- Compartir bases de datos e información con proveedores para conseguir nuevas cuentas.
- Fortalecer la relación de aliados estratégicos con los proveedores significativos.
- Desarrollar mercadeo one to one.

8.1.10. Objetivos específicos de marketing

Los objetivos específicos de marketing están ligados directamente a conseguir los objetivos corporativos de CAME Arquitectos, y constituyen metas planteadas de acuerdo a la mezcla de mercadotecnia (mix) de ahí que para una correcta estructuración y consecución de los mismos se los ha dividido de acuerdo a cada uno de los elementos del mix.

Producto

- Definir las necesidades existentes en el mercado referente a proyectos de adecuación interior de oficina.
- Definir las nuevas tendencias y soluciones correspondientes a lo que es la adecuación interior de oficinas.
- Determinar un nuevo servicio diferenciador para CAME Arquitectos que a corto plazo represente una nueva fuente de ingreso para la empresa.
- Describir las etapas que involucra el servicio que ofrece CAME Arquitectos, su función específica, responsables e indicadores de gestión.

Plaza

- Delimitar el campo de acción de CAME Arquitectos de acuerdo a la capacidad de ejecución de los miembros de la empresa.
- Definir nuevas plazas de acción para generar futuras estrategias de penetración en nuevos mercados.
- Generar alianzas con la cadena de distribución para convertirse en líderes del Canal.

Promoción

- Planear una actividad de “Lanzamiento” de CAME Arquitectos en 3 meses en uno de los salones más representativos de la ciudad.
- Desarrollar un plan de medios enfocado al segmento atractivo destinando para ello un 5% de los ingresos por honorarios profesionales.
- Generar “combos” de servicios para pequeñas y medianas empresas que no puedan o no tengan la capacidad de contratar el servicio completo de CAME Arquitectos.
- Realizar un plan de mantenimiento continuo para el control de clientes a través de la implantación de CRM.

Precio

- Hacer un estudio de mercado para determinar el ingreso promedio en honorarios en el sector del diseño y adecuación de interiores.
- Calcular el ratio costo volumen del servicio que presta CAME Arquitectos para definir el punto de equilibrio por proyectos y en dinero.
- Hacer una análisis del margen actual de ganancia de CAME Arquitectos para determinar si se esta costeano toda la actividad sin problemas.
- Desarrollar una estrategia de descreme de mercados para consolidar al servicio de CAME Arquitectos como elitista.

8.2. ANÁLISIS INTERNO

8.2.1.Cadena de Valor

La cadena de valor involucra la descripción de la empresa y de las

actividades que generan valor.⁴²



Fuente: www.monografias.com

Actividades primarias:

a) Logística interna:

Para el buen desarrollo de un proyecto se realiza un cronograma de trabajo en donde se puede observar los tiempos para elaborar diseño, contactar a proveedores, realizar contrataciones, comprar material, ingresar en la obra, cumplimiento y avance de trabajos, control y fiscalización; esto se lo realiza en el programa de Excel y se le entrega una copia al cliente para que este informado del proceso, a un futuro se

⁴² Cfr. V. ESMERALDA. (2003). [<http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe.shtml>], **Competitividad**

quiere implementar para esta tarea el programa Project.

De igual manera el manejo de la base de datos de clientes y proveedores se la realiza en el programa de Excel.

Para poder dibujar los planos del diseño de las oficinas del cliente se utiliza como herramienta el programa de computación AUTOCAD, con esto se realiza el trabajo de la mejor manera.

b) Operaciones

El proceso al desarrollarse un proyecto comprenden la siguiente secuencia de trabajos:

- Visita al cliente, aceptación de su solicitud
- Visita a las oficinas para verificar espacios y hacer propuesta.
- Elaborar de planos de diseño interior.
- Anteproyecto de la obra y realizar los cambios que fueran necesarios.
- Proyecto definitivo de la obra.
- Aprobado el proyecto definitivo.

- Entrega de planos, especificaciones técnicas, garantías presupuesto de cada uno de los rubros al cliente
- Conjuntamente con los representantes de la compañía, se analizará todos los planos respectivos, especificaciones técnicas, tipo de materiales, forma de pago, tiempo de entrega, presupuesto total, garantías, de las ofertas para escoger las más convenientes a los intereses de la compañía.
- Contratación de proveedores
- Coordinación con las empresas proveedoras adjudicadas para realizar en forma y tiempo correcto cada uno de los trabajos según cronograma.
- Control y seguimiento de la ejecución del proyecto.
- Fiscalización y entrega del proyecto llave en mano.

c) Mercadotecnia y ventas

Esta actividad es crucial para el nuevo funcionamiento que se le pretende dar a la empresa y estaría directamente encargada de:

- Consecución de nuevos clientes para CAME Arquitectos.
- Realizar un seguimiento exhaustivo a los clientes antiguos y sus necesidades reales y las necesidades del mercado.

- Desarrollo de cuentas por clientes.

d) Servicio

- Asesoramiento, dirección, ejecución y fiscalización de cada uno del proyecto en ejecución.
- Firma del acta entrega recepción.
- Revisión de posibles cambios y adicionales en el futuro.
- Servicio postventa
- Control de fidelidad y satisfacción

Actividades de apoyo

a) Estructura empresarial:

Gerencia: Persona que organiza y controla a todos, cierra negocios, firma contratos y crea nuevos contactos.

Jefe administrativo: Encargado de toda la parte administrativa de la empresa y de la generación de nuevos negocios.

Residente de obra: Encargado de proyectos, compra de materia prima, operación técnica del proyecto.

Mensajero: Envíos, correo, cobro facturas, bancos, retiro de muestras.

b) Recursos humanos:

Durante el periodo de vacaciones se contratará pasantes de universidades para que adquieran experiencia en el área arquitectónica y diseño interior de oficinas así como podría ser también en el área administrativa. Siendo estos en un futuro posiblemente contratados por la empresa.

c) Tecnología:

Para el desarrollo del trabajo se utilizará tecnología de punta para entregar al cliente servicios innovadores y de calidad.

d) Abastecimiento

Abastecimiento constante de materiales y suministros, para el tratamiento ejecutivo de los clientes.

Consecución de proveedores con alta experticia en el medio a fin de constituirse en una ventaja competitiva de CAME Arquitectos

8.2.2.Ciclo de vida del producto

La observación de las situaciones y fases por las que atraviesan los productos en el mercado ha permitido deducir que éste recorre un camino que se asemeja al de los seres vivos, como le ocurre a la propia empresa cuando se renueva e innova.⁴³

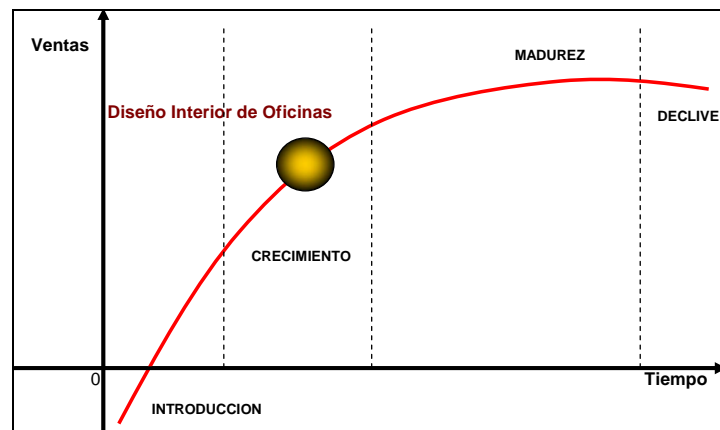
Ciclo de vida de la industria

En el Ecuador el concepto de Diseño y Adecuación interior de oficinas no está desarrollado en su totalidad, puesto que aún se lo considera como una rama de la arquitectura tradicional y es tanto así que aquellos arquitectos especializados en esta rama son muy pocos, de igual forma las empresas

⁴³ Cfr. R. F. MUÑIZ (2006). [<http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-ciclo-de-vida-del-producto-36.htm>], **Marketing en el Siglo XXI**.

enfocadas exclusivamente a este servicio aún no han desarrollado una presencia masiva en el mercado.

Es por eso que se considera que esta sub-industria especializada en el Ecuador se encuentra en una etapa de crecimiento, pero como “concepto” no cabe duda que se encuentra madurando en el mercado.



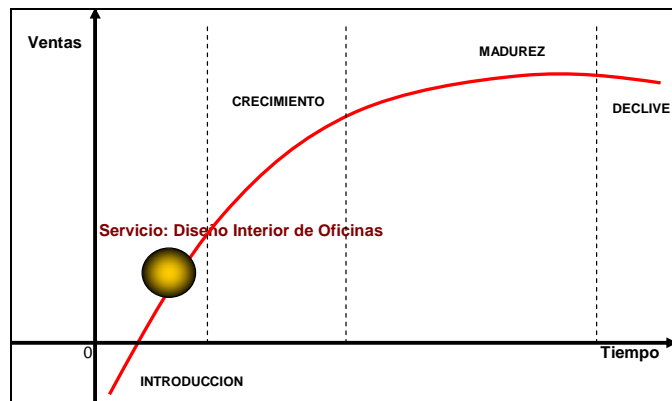
Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Ciclo de vida del servicio

Los servicios que se entregan: el diseño, asesoramiento y dirección técnica durante la planificación, ejecución y fiscalización de los proyectos son muy poco percibidas como una realidad se desconoce la capacidad de

hacerlo en el medio como especialización, usualmente este servicio se ve relegado por el simple hecho de contratar una empresa que comercializa o fabrica muebles de oficina como sustituto; aunque estas no satisfacen por completo la necesidad del cliente.

De ahí que en base al resultado de la investigación realizada, se puede concluir que el servicio como tal se encuentra en una etapa de crecimiento.



Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

8.2.3. Matriz B.C.G - (grupo consultor de Boston)

Esta matriz determina la situación de cada uno de los productos dentro de una empresa, en el caso de CAME Arquitectos se va a determinar la situación de cada uno de los grupos estratégicos.

En la BCG la primera casilla está representada por una *estrella*, es un producto de alto crecimiento entre los consumidores, la empresa goza de una alta participación de mercado. Una *interrogante*, en la segunda casilla me indica que un producto tiene perspectivas de crecimiento muy grandes, pero la empresa apenas participa en el mercado, debido a una débil posición competitiva. Cuando el crecimiento del negocio se encuentra estancado, pero la empresa disfruta de posición importante dentro del sector, el producto se posicionará en una tercera casilla denominada *vaca lechera*. Si una empresa está en un negocio estancado y que no cuenta con una posición dominante en el mercado, el símbolo es un *perro*, y la estrategia recomendada a la empresa o producto es la de desinvertir o salir del negocio.⁴⁴

El análisis de esta Matriz está dado en función de la participación histórica de todos los proyectos realizados por CAME Arquitectos, cave

⁴⁴ Cfr. E. OGLIASTRI. (1994). *Manual de Planeación estratégica*. Bogotá: tercer Mundo. p 33

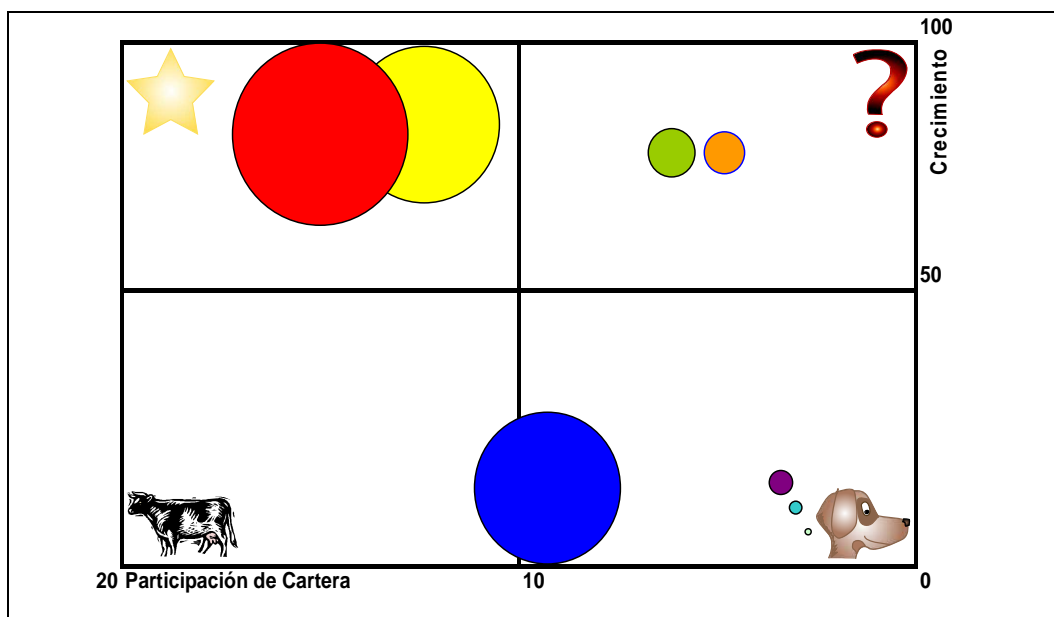
recalcar que al estar el servicio en una etapa de crecimiento, sus principales segmentos objetivos se encuentran igualmente en esta situación, el segmento “público de servicios” tuvo un vertiginoso crecimiento en el año 2004, pero tan solo fue por la contratación de un gran proyecto con el CONELEC, es por eso que por falta de nuevos resultados este segmento se encuentra muy cerca de convertirse en “perro” puesto que no se le ha dado el respectivo seguimiento y no se puede saber con certeza si en futuro podrá convertirse en la “vaca lechera” para CAME Arquitectos, siendo esta una situación similar para algunos de los segmentos. En la siguiente gráfica se puede observar claramente la participación por segmento.

	Participación	Monto	Proyectos Realizados
Multinacional Farmacéutica	29%	925.091	16
Multinacional Comercio	25%	800.854	16
Público Servicios.	24%	774.012	9
Multinacional Petrolera	8%	266.905	4
Privada Comercio	7%	236.630	12
Privada Aerolínea	4%	124.110	5
Privada Seguros	2%	38.000	3
Multinacional Aerolínea	1%	20.000	1

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

La gráfica muestra claramente el comportamiento de la cartera de CAME Arquitectos y la ubicación de sus segmentos, se puede ver que los 3 segmentos de mayor participación no se encuentran en cuadrantes iguales, esto es debido a la falta de contrataciones o proyectos en el sector público.



Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Se debe aplicar estrategias para que los segmentos más atractivos puedan tener un desarrollo óptimo y sean más rentables para CAME Arquitectos, la meta está en que la mayoría de segmentos lleguen a ser estrellas o vacas lecheras.

8.3. PROPUESTA ESTRATÉGICA

8.3.1. Estrategias de desarrollo y disciplinas de valor

La ventaja competitiva que más diferencia a CAME Arquitectos de la competencia según las dimensiones de productividad es su alta experiencia en el servicio que entrega, tiene los mejores proveedores y utiliza tecnología de punta, consigue los mejores precios en materia prima, por lo tanto el costo del proyecto es conveniente para el cliente.

Sus honorarios no son extremadamente altos sino más bien justos con el trabajo que se realiza, lo que le da una ventaja en costo con la competencia ya que esta normalmente presupuesta marginando en materia prima.

Estos puntos le dan una ventaja de desarrollo ya que el servicio entregado ha ido ganando buena fama entre los clientes y dentro del mercado.

Las estrategias de desarrollo a aplicarse serían:

- Cotizar al precio justo: No exagerar en honorarios y buscar los mejores precios en materia prima.
- Diferenciarse en el servicio entregado: entregando un excelente servicio durante el desarrollo del proyecto y un servicio postventa que este pendiente del cliente y sus necesidades.
- Especializarse en el servicio por medio de experiencia adquirida en los diferentes proyectos y con cursos y actualizaciones, para que sea reconocida en el medio.

ESTRATEGIAS	DISCIPLINAS DE VALOR
Precio justo	→ Excelencia en el trabajo
Diferenciación	→ Servicio de calidad, personalizado y servicio postventa
Especialista	→ Experiencia

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

8.3.2. Mezcla de Mercadotecnia

Se trata de una combinación de variables conocidas como elementos del marketing. También llamadas las "4 P's". El Marketing-Mix consiste en la

perfecta mezcla de las 4 P's de tal manera que formen un conjunto coordinado. Las 4 P's también son conocidas como las técnicas de marketing.⁴⁵

8.3.2.1. Producto - Servicio

En este punto se van a definir la necesidad genérica y derivada del servicio, así como sus fases estratégicas, la jerarquía del servicio y las decisiones estratégicas.

Necesidad Genérica y Derivada

Necesidad Genérica: Comodidad, funcionalidad e identidad.

Necesidad Derivada: Construcción, diseño y adecuación interior de oficinas.

Fases estratégicas del producto - servicio:

⁴⁵ Cfr. M.A. AGUIRRE. (2005).

[<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/quemkt.htm>], **Qué es el Marketing.**

Beneficio Esencial:

El cliente en realidad recibe espacios de trabajo: funcionales y adecuados, así como una mejor imagen corporativa.

Producto Genérico:

Adecuación y diseño interior de oficinas.

Producto Esperado:

El cliente espera recibir un servicio de calidad que cumpla con características de tecnología de punta, innovación, tiempo de entrega, precios justos, entre otras, adaptable a sus condiciones de trabajo.

Producto Agregado:

El servicio personalizado y postventa que se entrega da un valor agregado al servicio.

Producto potencial:

El cliente espera llegar a tener las oficinas más modernas, funcionales y optimas para el trabajo con garantía y durabilidad mínimo de 5 años.

Jerarquía del producto – servicio

Familia de necesidades	Construcción
Familia de servicio	Servicios de adecuación y diseño de oficinas
Clase de servicio	Con material de buena calidad y alta tecnología
Línea de servicio	Interior de oficinas
Tipo de servicio	Adecuación y diseño interior de oficinas
Marca	CAME Arquitectos
Artículo	Servicio personalizado

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Decisiones estratégicas

Las decisiones estrategias a aplicarse deben basarse

principalmente en potenciar la especialización de CAME Arquitectos en el servicio en las posibilidades de ir adquiriendo más experiencia en el tema.

Objetivo:

- Definir las necesidades existentes, en el mercado referente a proyectos de adecuación interior de oficina.
- Determinar las nuevas tendencias y soluciones tecnológicas e innovadoras del mercado
- Identificar un nuevo servicio diferenciador para CAME Arquitectos que a corto plazo represente una nueva fuente de ingreso para la empresa.

Estrategia:

Se realizará una investigación exhaustiva sobre el servicio que entrega CAME Arquitectos y las nuevas y posibles

necesidades del medio, aplicada a clientes antiguos, clientes potenciales y proveedores.

Se considera un presupuesto para costos de investigación por USD \$ 500 anuales, para este punto se utilizarán encuestas y telemarketing, se requiere de la papelería, los encuestadores, líneas telefónicas y un tabulador, lo que incurre en un costo de USD \$ 300. Esto será planificado, ejecutado y controlado por el Jefe administrativo.

Objetivo:

- Describir las etapas que involucra el servicio que ofrece CAME Arquitectos, su función específica, responsables e indicadores de gestión.

Estrategia:

Desarrollar un cuadro de mando que permita controlar los procesos del servicio entregado en cada proyecto.

Objetivo:

- Desarrollar mejoras en el servicio que entrega CAME Arquitectos.

Estrategia:

Diseñar un plan continuo de mejoramiento del servicio y actualización de nuevas tendencias en gustos y presencias. Esto se lo llevará acabo por medio de capacitaciones continuas tanto a los obreros, empleados de CAME Arquitectos y a los arquitectos especializados, se utilizará un presupuesto de capacitación de USD \$ 200 anuales y el responsable de esto será el Jefe Administrativo.

8.3.2.2. Precio

Cuando se habla del precio que se pone a cada uno de los

proyectos que CAME Arquitectos realizó o realizaría entregando sus servicios, no se puede generalizar o sacar un promedio del precio o del costo que tendrá el proyecto, ya que todos los proyectos son diferentes, dependiendo de las necesidades y exigencias del cliente.

Lo único que se puede describir son los honorarios profesionales que cobran los arquitectos a cada uno de los clientes por la dirección del proyecto, estos oscilan del 10 % al 15% del monto total del proyecto.

Todo va a depender del tiempo de duración del proyecto, el nivel de exigencia del cliente, las características tecnológicas a utilizarse y los espacios que se necesiten desarrollar y adecuar dentro de las oficinas.

Decisiones estratégicas

Objetivo:

- Determinar el ingreso promedio en honorarios en el sector del diseño y adecuación de interiores.

Estrategia:

Se deberá realizar un análisis exploratorio de los precios de los competidores más relevantes para CAME Arquitectos, se debe contratar una persona para aplicar la estrategia de cliente fantasma y así recavar la información, el tiempo destinado para este proceso será de dos semanas, del presupuesto de investigación de USD \$ 500 se utilizará USD \$ 80, esta persona deberá reportar directamente al Jefe Administrativo.

Objetivo:

- Calcular el ratio costo volumen del servicio que presta CAME Arquitectos para definir el punto de equilibrio por proyectos y en dinero.

Estrategia:

Se realizará un análisis de precios y costos de cada uno de los proyectos, del cual será responsable el Jefe Administrativo.

Objetivo:

- Hacer un análisis del margen actual de ganancia de CAME Arquitectos para determinar si se está costando toda la actividad sin problemas.

Estrategia:

Se deberá realizar un análisis histórico de ganancias de cada uno de los proyectos y un análisis de costos de cada uno de los rubros requeridos por obra, esto se lo realizará con la implementación de una auditoría de marketing, el responsable deberá ser el Jefe Administrativo con el apoyo de los arquitectos.

Objetivo:

- Desarrollar una estrategia de descreme de mercados para consolidar el servicio de CAME Arquitectos como elitista.

Estrategia:

Para lograr esto se debería definir políticas claras en relación al ingreso, determinando como atractivos a proyectos de montos totales mínimos de USD \$ 35.000.00 y desechar para la gestión de CAME Arquitectos los proyectos inferiores a este monto.

8.3.2.3. Plaza

Como llegar a los clientes es un tema importante y decisivo para el éxito de CAME Arquitectos.

Los medios para llegar al cliente o conocer del mismo pueden ser muchos, pero el momento que se establece un contacto con el cliente este debe ser personalizado uno a uno.

Decisiones estratégicas

Las alianzas que se van a manejar con proveedores de materia prima y servicios, constructores y administradores de edificios es una herramienta fundamental para este punto ya que con esta alianza se pretende obtener información del mercado, así de los clientes que están pensando en un cambio o remodelación de oficinas.

Objetivo:

- Delimitar el campo de acción de CAME Arquitectos de acuerdo a la capacidad de ejecución de los miembros de la empresa.

Estrategia:

CAME Arquitectos deberá instalar unas oficinas para realizar el proceso administrativo y operativo las mismas deberán estar ubicadas en la ciudad de Quito, para esto se debe realizar un análisis de ubicación, donde se consideren las siguientes

necesidades:

- Que cuente con servicios básicos.
- Ubicación central y de fácil Acceso
- Que sea comercial
- Accesible económicamente
- Sector empresarial
- Edificio nuevo
- Oficinas funcionales y cómodas.
- Oficina con metraje máximo de 50m²

Para el siguiente análisis se consideran las siguientes opciones:

Opción A: Urbanización San Fernando sector el Pinar Alto, referencia Jefatura de Transito de la Occidental para arriba.

Opción B: Inglaterra y Republica, sector La Carolina, referencia Mall El Jardín.

Opción C: Cordero y 9 de octubre, sector La Mariscal, referencia PAI de la Colón.

VARIABLES DE UBICACIÓN	CALIFICACION	OPCION					
		A	Ponderación	B	Ponderación	C	Ponderación
Que cuente con servicios básicos.	1	10	10	10	10	10	10
Ubicación central y de fácil Acceso	8	3	24	8	64	9	72
Que sea comercial	6	2	12	9	54	5	30
Accesible económicamente	7	10	70	4	28	6	42
Sector empresarial	2	1	2	6	12	8	16
Edificio nuevo	5	1	5	10	50	1	5
Oficinas funcionales y cómodas.	4	5	20	7	28	4	16
Oficina con metraje máximo de 50m2	3	1	3	9	27	6	18
TOTALES			146		273		209

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Para este análisis se otorgó la mayor calificación (8) a la característica más importante para la ubicación de las nuevas oficinas y la menor calificación (1) a la menos importante, posteriormente se calificó a cada una de las opciones otorgando valores del 1-10 siendo 10 la calificación más importante, significando que cumple al 100% con la característica, y se ponderó los resultados.

La mejor opción resulto ser la ubicada en la Inglaterra y República, para lo cual se incurrirá en una inversión que se detalla en el capítulo financiero.

El trabajo de CAME Arquitectos fuera del tema administrativo se desarrolla diariamente en las obras de los diferentes proyectos, por lo tanto los arquitectos deben incurrir en gastos de movilización y comunicación móvil de USD \$ 100 y USD \$ 60 respectivamente por mes.

En caso de que el servicio sea entregado en la ciudad de Guayaquil que esto implicaría, serán cobrados adicionalmente a la empresa contratante.

Objetivo:

- Definir nuevas plazas de acción para generar futuras estrategias de penetración en nuevos mercados.

Estrategia:

CAME Arquitectos deberá ver las posibilidades de ampliar sus servicios por lo menos a las ciudades de Guayaquil y Cuenca,

esto a lograrse en 5 años. Se debe iniciar con un estudio de las posibilidades de mercado en la ciudad e Guayaquil para lo cual se contratará una persona que realice la investigación de análisis de ubicación y una exploración de necesidades en el mercado, con un presupuesto de USD \$ 120.

Objetivo:

- Generar alianzas con la cadena de distribución para convertirse en líderes del Canal.

Estrategias:

Para ser reconocidos como los reales prestadores del servicio y puente de conexión entre el cliente y el proveedor se debe desarrollar estrategias que mejoren las condiciones de negociación con la cadena de distribución, para lo cual se realizaran reuniones periódicas, para discutir temas de interés de acuerdo al proyecto que se esté llevando acabo y los involucrados en el mismo. No se incurren en costos relevantes y

el encargado de esto deberá ser el Gerente – Arquitecto.

8.3.2.4. Promoción y publicidad

Para desarrollar correctamente las estrategias de promoción y publicidad, que pretende ayudar a captar más mercado y posicionar una marca tanto en el mercado como en la mente del cliente, se requiere generar un manual de imagen corporativa donde se definan los siguiente puntos:

- Logotipo
- Slogan
- Colores

Slogan y Logotipo



Elaborado por: Carla Caicedo

Objetivo:

- Planear una actividad de “Lanzamiento” de CAME Arquitectos.

Estrategias:

Una vez constituida la empresa la primera actividad para dar a conocer a la misma será la realización del lanzamiento este debe estar planificado preferentemente para los meses de febrero o agosto relacionando que los meses de marzo y septiembre presentan históricamente un repunte en el consumo de este servicio.

Para este evento se invitará a los clientes potenciales de interés para CAME Arquitectos, a los clientes antiguos y a los proveedores más relevantes, se calcula un total de 200 personas, el evento debe utilizar el rubro presupuestado para lanzamiento

de empresa que será de USD \$ 2600, el responsable de esto será el Jefe Administrativo.

A breves rasgos esta actividad deberá considerar:

- Alquiler del local para el evento y contratación del cóctel
USD \$ 1500
- Invitaciones y costos de seguimiento
USD \$ 200
- Entretenimiento del evento
UDS \$ 200
- Evento central de la invitación.
USD \$ 500 (depende ya que se puede lograr una alianza o convenio con un artista, arquitecto, escritor, conferencista, etc.)
- Material Promocional
USD \$ 200

Objetivo:

- Desarrollar un plan de medios enfocado al segmento atractivo destinando para ello no más de un 5% de los ingresos por honorarios profesionales.

Estrategia:

- Creación de una pagina Web.
USD \$ 800
- Registro y membresías:
USD \$ 500
 - Paginas amarillas
 - Guías de información del colegio de arquitectos, ingenieros, diseño etc.
 - Sitios virtuales sobre arquitectura y diseño
 - A futuro poder publicitar en revistas sobre el tema.

Objetivo:

- Realizar un plan de mantenimiento continuo para el control de clientes.

Estrategias:

A través de la implantación de CRM aplicado a clientes antiguos para realizar un levantamiento de información actual, seguimiento de nuevos requerimientos y presentación de futuros servicios. De esto se encargará el vendedor y los gastos de operación están considerados dentro de los beneficios básicos y sueldos.

Objetivo:

- Conocimiento y contacto de cliente potenciales.

Estrategias:

Se debe realizar una alianza con constructores de edificios nuevos y con administradores de edificios antiguos y proveedores para poder obtener información del mercado.

Una vez adquirida la información de los clientes potenciales, por cualquier medio, se debe trabajar en un acercamiento al cliente, por vía telefónica, por visitas o reuniones personales; una vez conseguido esto se debe realizar un seguimiento del cliente potencial.

De esto se hará cargo el vendedor con el apoyo del Jefe administrativo y se utilizará material de apoyo.

Objetivo:

Fortalecer la imagen de CAME Arquitectos su nombre, logo y slogan.

Estrategia:

Aprovisionar a CAME Arquitectos de material publicitario necesario para el desarrollo de sus actividades:

- Papelería: Carpetas, hojas y sobres membretadas, tarjetas

de identificación.

USD \$ 300

- Camisetas para los trabajadores de CAME Arquitectos.

USD \$ 30

- Stickers con logo y slogan para herramientas de trabajo y camioneta (publicidad móvil).

USD \$ 150

- Minivallas para colocar a la entrada de los proyectos en ejecución, con los datos de CAME Arquitectos.

USD \$ 100

8.3.3.Estrategias de Crecimiento

Esta sería una de las principales estrategias a utilizarse por CAME Arquitectos, ya que existen varias oportunidades que ofrecen el mercado y el servicio que se entrega, que aun no han sido explotadas al máximo por la empresa y que podrían dar muy buenos resultados.

Las oportunidades que se han presentado para este servicio dentro del mercado son:

- La tendencia al cambio por parte de las compañías
- La búsqueda de un cambio de imagen
- Las empresas quieren tener una ventaja competitiva en su imagen.
- Las fusiones de empresas.
- Las nuevas tendencias de ambientación de oficinas.
- El mantenimiento periódico de oficinas.

Todo esto entrega una gran oportunidad a la empresa CAME Arquitectos para continuar con más fuerza entregando el servicio de adecuación y diseño interior de oficinas, ya que existe mucho mercado aun por explotar el mismo que puede ser muy rentable.

8.3.4.Estrategias de penetración:

Desarrollar la demanda primaria:

Esta es una de las estrategias a utilizarse, ya que en la empresa se cuenta con profesionales con alto conocimiento de las nuevas tendencias de Fenshui y de ambientación, las mismas que se pueden vender como ideas

a los clientes, para crear la necesidad de que busquen un cambio dentro de sus espacios de trabajo para lograr esta armonía del espacio.

Aumentar la cuota de mercado:

Esto se lo realizará en base a un seguimiento de los posibles clientes de acuerdo a un análisis que se realizará de quienes están interesados en remodelaciones o adecuaciones de oficinas, así como un análisis de los posibles clientes potenciales, se creará una base de datos y se llegará con publicidad al cliente.

Racionalización del mercado:

Esta es una estrategia que ya se lleva a cabo, ya que la empresa CAME Arquitectos de inicio entrega sus servicios a clientes que resultan rentables, multinacionales que tienen capital para invertir en un proyecto, y de igual manera recurre a los mejores distribuidores del mercado para que los productos o materia prima utilizada sean de excelente calidad.

8.3.5.Estrategias de desarrollo por los mercados:

La estrategia de desarrollar los servicios de CAME Arquitectos en otros mercados es una gran tentación para la empresa, pero a largo plazo, por el momento se quiere centrar la atención a ganar el liderazgo dentro de la ciudad de Quito.

En un futuro se piensa extender el servicio y las oficinas a ciudades como Guayaquil y Cuenca, aunque de ser necesario los servicios pueden ser entregados en cualquier parte del país, dependiendo del proyecto a ejecutarse.

La estrategia estaría destinada a una expansión geográfica dentro de los límites del Ecuador, actualmente ya se ha trabajado en algunos proyectos en la ciudad de Guayaquil y Cuenca, proyectos de clientes de Quito que tienen también oficinas en estas ciudades.

8.3.6.Estrategias de desarrollo por los servicios:

Hasta el momento CAME Arquitectos se dedica al diseño y adecuación de oficinas entregando los servicios de asesoramiento, dirección técnica, ejecución y fiscalización de los proyectos.

CAME Arquitectos debería desarrollar como estrategia a futuro el poder generar servicios individuales y no necesariamente dentro de un proyecto, por ejemplo poder tener la oportunidad de entregar el servicio de únicamente pintura de las paredes, si así lo desea una empresa o el servicio de solo cableado estructurado, considerado esto como el mantenimiento periódico de oficinas, esto le permite estar en contacto constante con el cliente y así estar al tanto de cuando se puede dar un proyecto grande.

A futuro se debe ver la posibilidad de entregar servicios complementarios como son:

- Diseños exclusivos de oficinas
- Diseños exclusivos de muebles
- Adecuación de bodegas
- Armonización de espacios

- Manejo de imagen corporativa
- Asesoría inmobiliaria

8.3.7.Estrategia integradora

Cuando se habla de un crecimiento integrado se está hablando de la integración vertical de una empresa, hacia delante o hacia atrás.

La empresa CAME Arquitectos solo podría tener una integración hacia atrás, ya que hacia delante solo se encuentra el cliente o consumidor final. En realidad no es de interés de la empresa el generar una integración hacia atrás, ya que eso implicaría ser una empresa de arquitectura o una constructora, esto no le interesa ya que es mucho el capital económico del que se necesita para poder realizar estas funciones, además se corre el riesgo de que no sea rentable por que puede ser que la construcción no se venda, además se requiere de experiencia y eso toma tiempo.

Por otro lado integrarse hacia alguno de los servicios que le entrega sus proveedores, tampoco es de su interés, ya que sus proveedores están especializados en temas complejos y de poco interés para CAME

Arquitectos como por ejemplo cableado estructurado o Gypsum.

La única posibilidad de integración hacia atrás es en el tema de mobiliario para los proyectos, muchos clientes no tienen el presupuesto para comprar productos de proveedores reconocidos como ATU o Carvajal, así que muchas veces solicitan que CAME Arquitectos realice el mobiliario con sus propia mano de obra y materia prima, de inicio esto requería de mucho tiempo y esfuerzo para la empresa, pero lográndose más experiencia se puede tener una especialización en el tema y puede resultar rentable ya que es mayor el porcentaje que se ganaría por proyecto.

8.3.8. Estrategias competitivas

En el mercado al cual se enfrenta CAME Arquitectos la mejor estrategia que puede elegir la empresa es la de ser *“cabeza de ratón y no cola de león”*, o sea usar una estrategia de especialización.

Como ha ido haciendo hasta el momento, dirigiéndose a un nicho para poder ser rentable y duradero. A pesar de que este nicho es muy atractivo

para la competencia, es importante realizar un análisis de las ventajas que tiene CAME Arquitectos y de sus atributos, para poder conseguir y mantener el liderazgo de este segmento – nicho:

- Trabaja con empresas multinacionales o con capacidad económica para realizar proyectos de adecuación y remodelación de oficinas.
- Su prestigio ha sido conocido por algunas empresas que recomiendan a otras empresas.
- Está especializada en el tema, por lo que ha adquirido alta experiencia, difícil de alcanzar por la competencia.
- Entrega el servicio de calidad y el mejor servicio postventa.

La estrategia estaría en continuar creciendo dentro de este nicho con estas ventajas.

8.4. AUDITORIA DE MARKETING

8.4.1. Evaluación y control del desempeño

La auditoría, control y evaluación son procesos que aseguran que los objetivos organizacionales y administrativos se están alcanzando.⁴⁶

En este análisis se determina los ingresos totales por año, y la evolución que estos han tenido a lo largo del tiempo, esto ayudará a determinar la tendencia y proyecciones para el análisis financiero del el siguiente año y observar de manera global el comportamiento de los clientes. Como se puede observar el techo corresponde al año 2004, año en el que se obtuvo el proyecto de CONELEC que tenía un monto superior al promedio.

INGRESOS POR PROYECTOS POR AÑO								
AÑO	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	TOTAL
MONTO	320.000	275.000	255.964	488.318	564.035	807.243	398.292	3.108.851

Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

⁴⁶ Cfr. L. C. MEGGINSON Y D. C. MOSLEY Y P. H. PIETRI Jr. (1990). *Administración, conceptos y aplicaciones*. México: Compañía Editorial Continental. p.156



Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

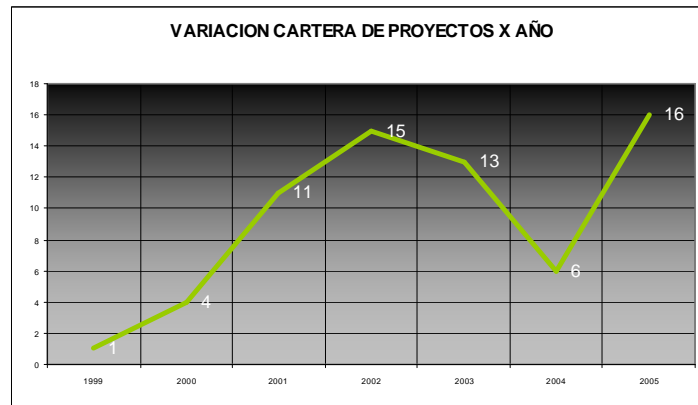
El siguiente cuadro detalla la evolución en función de cantidad de proyectos realizados, independientemente de quienes lo contrataron, esto da una pauta para observar la evolución en la cartera de clientes.

Como se puede ver que el 2002 significó un despunte en la cantidad de proyectos ganados lo cual se atribuye al reconocimiento obtenido y a la experiencia ganada en el manejo de clientes, el 2004 es un caso particular puesto que en ese año la empresa se enfocó a desarrollar el proyecto del CONELEC, el cual significó destinar gran parte de los esfuerzos y descuidar la consecución de nuevos proyectos; en el 2005 el despunte se atribuye en gran parte a la “estabilidad económica” que vivió el Ecuador lo que dio a lugar para que las empresas inviertan en este rubro, sin

descuidar además que en esa año se dio un 70% de recompras, en otras palabras, el 70% de los proyectos fueron realizados por cliente antiguos.

PROYECTOS REALIZADOS POR AÑO							
AÑO	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
CANT	1	4	11	15	13	6	16

Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Los años 2001 y 2003 tienen una particularidad especial puesto que estos significaron un incremento significativo en la consecución de nuevos clientes, esto es bueno ya que se pueden desarrollar estrategias de fidelidad ya que se relaciona con el cuadro anterior, tan solo existieron 1 y 3 recompras respectivamente.

CLIENTES NUEVOS POR AÑO

AÑO	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
CANT	1	3	10	8	10	3	5

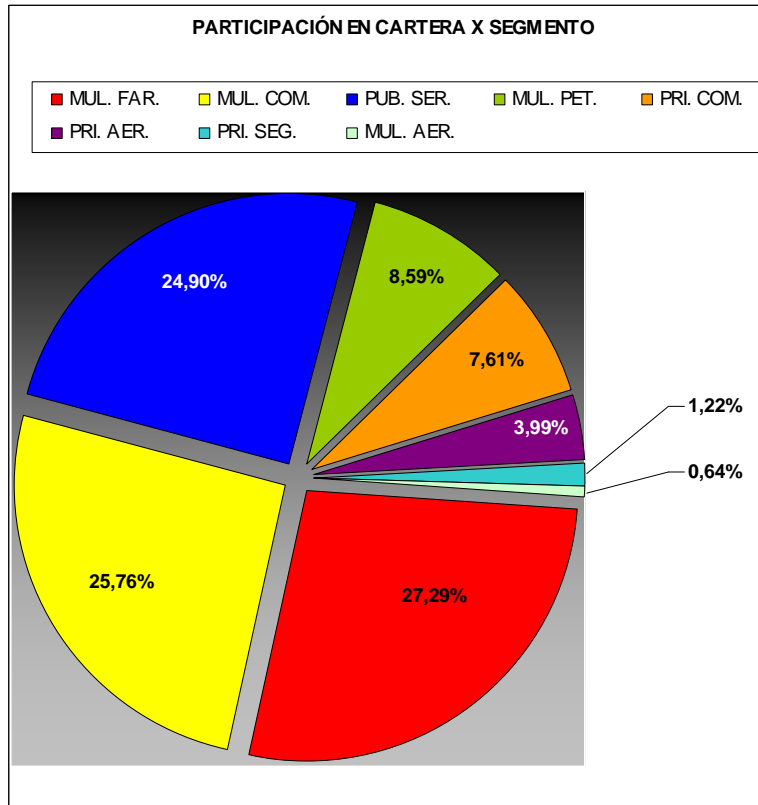
Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Históricamente y como en toda empresa, existen segmentos atractivos que despuntan dentro de la cartera de clientes, a continuación se presenta un análisis de la composición de los ingresos por sector y actividad, lo que arroja como resultado 3 segmentos significativos que son las Multinacionales Farmacéuticas, las Multinacionales Comerciales y las Empresas Públicas de Servicios, cuyos ingresos representan casi el 80% de CAME Arquitectos.

PARTICIPACION DE SEGMENTO EN CARTERA



Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Composición de cartera

Se puede observar la composición de la cartera de acuerdo a cada segmento y por año: Además está indica el año en el cual cada empresa cliente aparece dentro de la cartera.

	PRIMERA CONTRATACIÓN DE PROYECTO POR CLIENTE							
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	TOTAL
Multinacional Farmacéutica	Bayer	Shering	Bristol				Sanofi	4
Multinacional Comercio		Bolocco	Carvajal Pride	Huawei Top gear	Alpiecuador Belcorp Swedtel	Hp	L&c Tetrapak Xerox	12
Público Servicios.			Alca Ccc Congreso		Chancillería Club rotario Comisión eu.	Conelec		7
Multinacional Petrolera				Perez com. Techint	Sipac			3
Privada Comercio			Co. Y Ro	Dilipa Ecuax Nutri	Copza Messbar Sud. Empaq.	Plastisack	Explorer	9
Privada Aerolínea		Austro a..		Aerogal				2
Privada Seguros			S. Condor S. Olympus					2
Multinacional Aerolínea			Continental					1
TOTAL	1	3	10	8	10	3	5	40

Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

El siguiente es un resumen de número de clientes por segmento y los montos que estos representan a largo de los 7 años de trabajo.

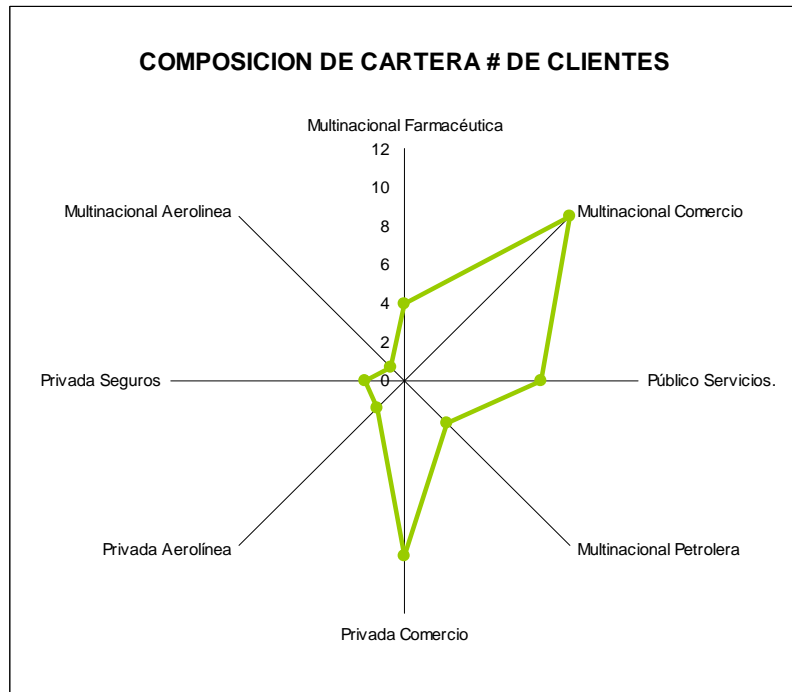
	# CLIENTES	MONTOS
Multinacional Farmacéutica	4	848391
Multinacional Comercio	12	800854
Público Servicios.	7	773962
Multinacional Petrolera	3	266905

Privada Comercio	9	236630
Privada Aerolínea	2	124110
Privada Seguros	2	38000
Multinacional Aerolínea	1	20000

Fuente: CAME Arquitectos

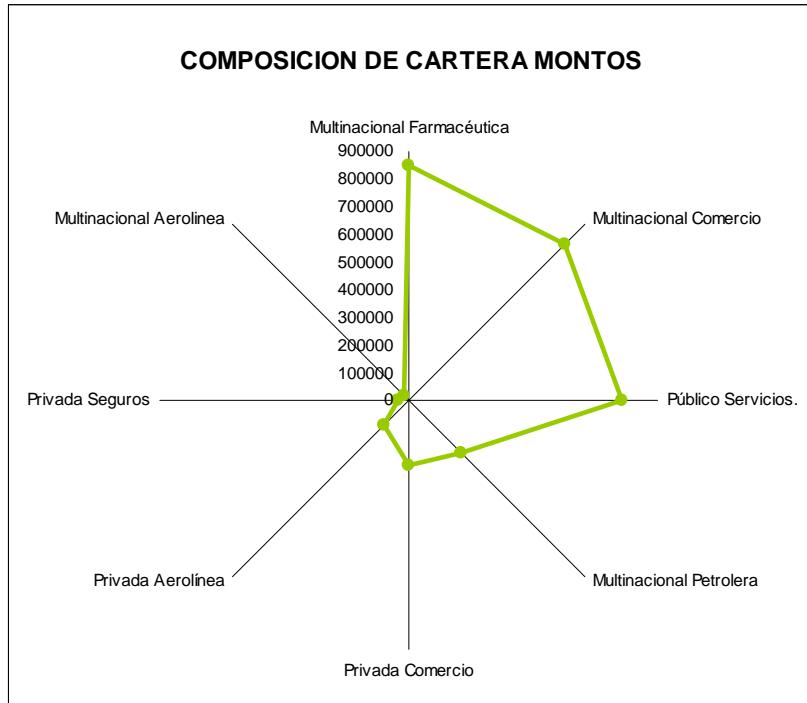
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Esta gráfica da una pauta de cómo esta compuesta la cartera de cliente por sector, y comparado con los montos que representa cada uno de ellos, da un lineamiento de cuáles son los segmentos que mayores ingresos aportan a CAME Arquitectos y así determinar que estrategias se deben aplicar a cada segmento para su desarrollo, crecimiento y mantenimiento.



Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

A breves rasgos de los segmentos más atractivos, las Multinacionales Farmacéuticas requerirían de mayor atención o desarrollo de estrategias particulares puesto que tan solo 4 empresas representan el 27,29% de los ingresos, considerándose esta como una oportunidad dado la gran cantidad de empresas de esta línea que existe en el medio.



Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Análisis de la Cartera de Clientes

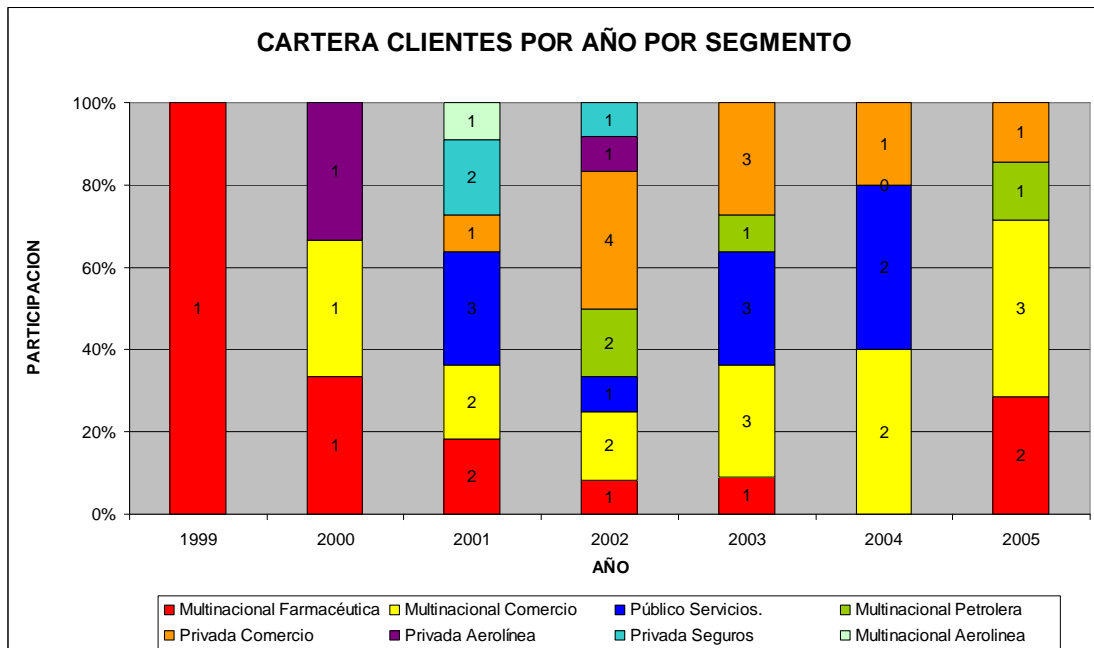
Cartera de clientes por año y por segmento

A continuación se detalla la evolución de la cartera de clientes por año y por segmento, en este análisis se ve cuantos clientes contrataron a CAME Arquitectos para desarrollar sus proyectos de diseño y adecuación interior

de oficinas, esto indica únicamente con cuantos clientes de los segmentos atractivos se trabajo por año.

CARTERA CLIENTES POR AÑO POR SEGMENTO								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	TOTAL
Multinacional Farmacéutica	1	1	2	1	1		2	8
Multinacional Comercio		1	2	2	3	2	3	13
Público Servicios.			3	1	3	2		9
Multinacional Petrolera				2	1	0	1	4
Privada Comercio			1	4	3	1	1	10
Privada Aerolínea		1		1				2
Privada Seguros			2	1				3
Multinacional Aerolínea			1					1
TOTAL	1	3	11	12	11	5	7	50

Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



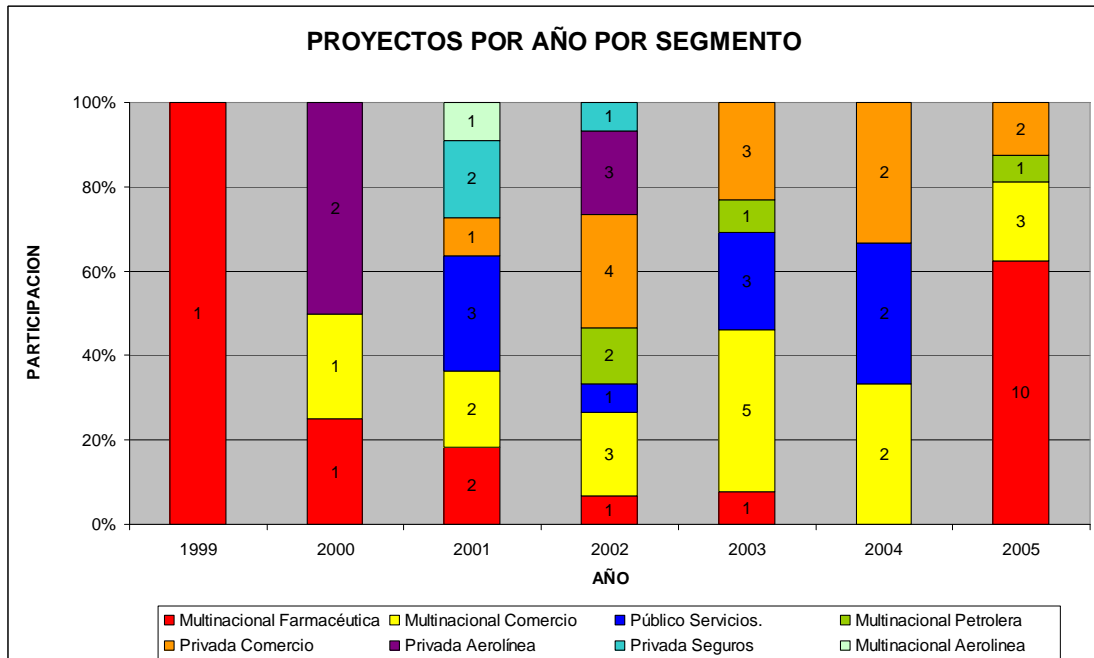
Cartera de proyectos por año y por segmento

Este cuadro detalla la evolución de la cartera de proyectos por año y por segmento, en este análisis se puede ver cuantos proyectos desarrollo CAME Arquitectos por año y ayuda a determinar los segmento que han aportado con mayor cantidad de proyectos, realizando una comparación con el cuadro de clientes por año, se ve que el número de proyectos es mayor al número de clientes, lo que indica que uno o varios clientes han hecho más de una contratación por año, lo que da una pauta de que los otros clientes en un futuro pueden requerir un recompra o forzar una por medio de estrategias.

PROYECTOS POR AÑO POR SEGMENTO								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	TOTAL
Multinacional Farmacéutica	1	1	2	1	1		10	16
Multinacional Comercio		1	2	3	5	2	3	16
Público Servicios.			3	1	3	2		9
Multinacional Petrolera				2	1		1	4
Privada Comercio			1	4	3	2	2	12
Privada Aerolínea		2		3				5
Privada Seguros			2	1				3
Multinacional Aerolínea			1					1
TOTAL	1	4	11	15	13	6	16	66

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Cartera de clientes nuevos

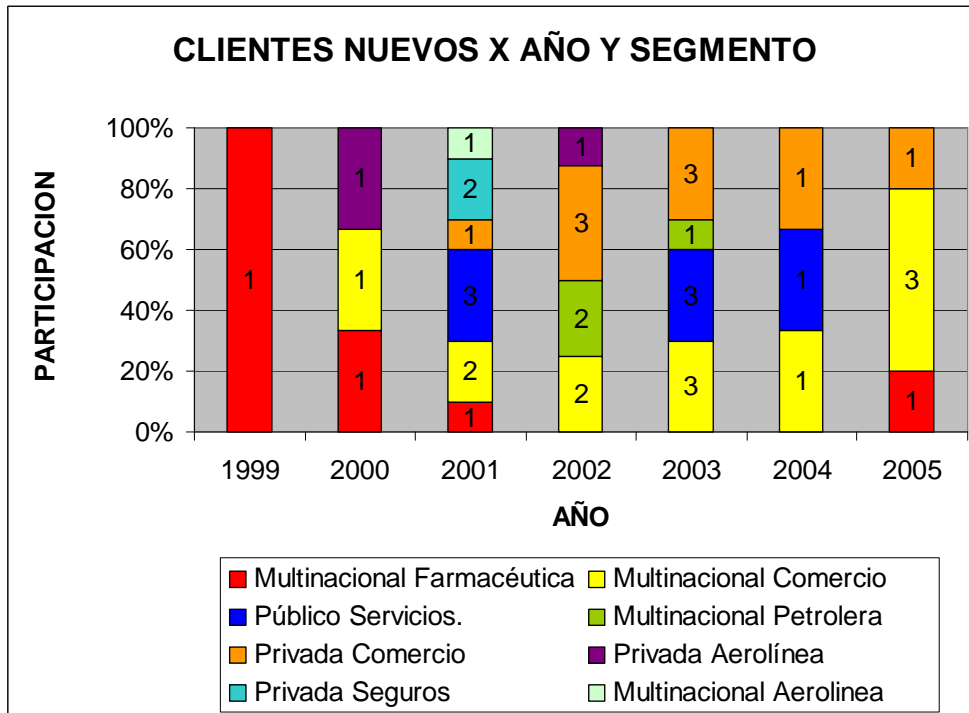
A continuación detalla la evolución de los clientes “nuevos” (Clientes que por primera vez contrataron a CAME Arquitectos para desarrollar un proyecto de adecuación) por año y por segmento, concluyéndose que el segmento más atractivo para aplicar estrategias que aumente la cartera de clientes son las Multinacionales de Comercio.

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	TOTAL
Multinacional Farmacéutica	1	1	1				1	4

Multinacional Comercio		1	2	2	3	1	3	12
Público Servicios.			3		3	1		7
Multinacional Petrolera				2	1			3
Privada Comercio			1	3	3	1	1	9
Privada Aerolínea		1		1				2
Privada Seguros			2					2
Multinacional Aerolínea			1					1
TOTAL	1	3	10	8	10	3	5	40

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Los colores muestran la evolución de clientes nuevos y la representatividad en la cartera anual de clientes de CAME Arquitectos.



Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Facturación por Segmento

No siempre el tener más clientes o más proyectos en un año significa tener más ingresos y mucho menos tener más rentabilidad, esto lo demuestra el siguiente análisis, en donde se ve claramente como en muchos de los casos una sola empresa representó o el 100% de la facturación o más del 70% como se dio en los años 1999 y 2004.

Este gráfico muestra claramente la importante participación de los tres segmentos representativos para CAME Arquitectos.

FACTURACIÓN POR SEGMENTOS POR AÑO								
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	TOTAL
Multinacional Farmacéutica	320000	140000	75764	7200	56374		249053	848391
Multinacional Comercio		120000	7600	36728	347146	182016	107364	800854
Público Servicios.			115000	21600	56631	580731		773962
Multinacional Petrolera				172000	73000		21905	266905
Privada Comercio			22600	118680	30884	44496	19971	236630
Privada Aerolínea		15000		109110				124110
Privada Seguros			15000	23000				38000
Multinacional Aerolínea			20000					20000
TOTAL	320000	275000	255964	488317,82	564035	807242,61	398292,05	3108851

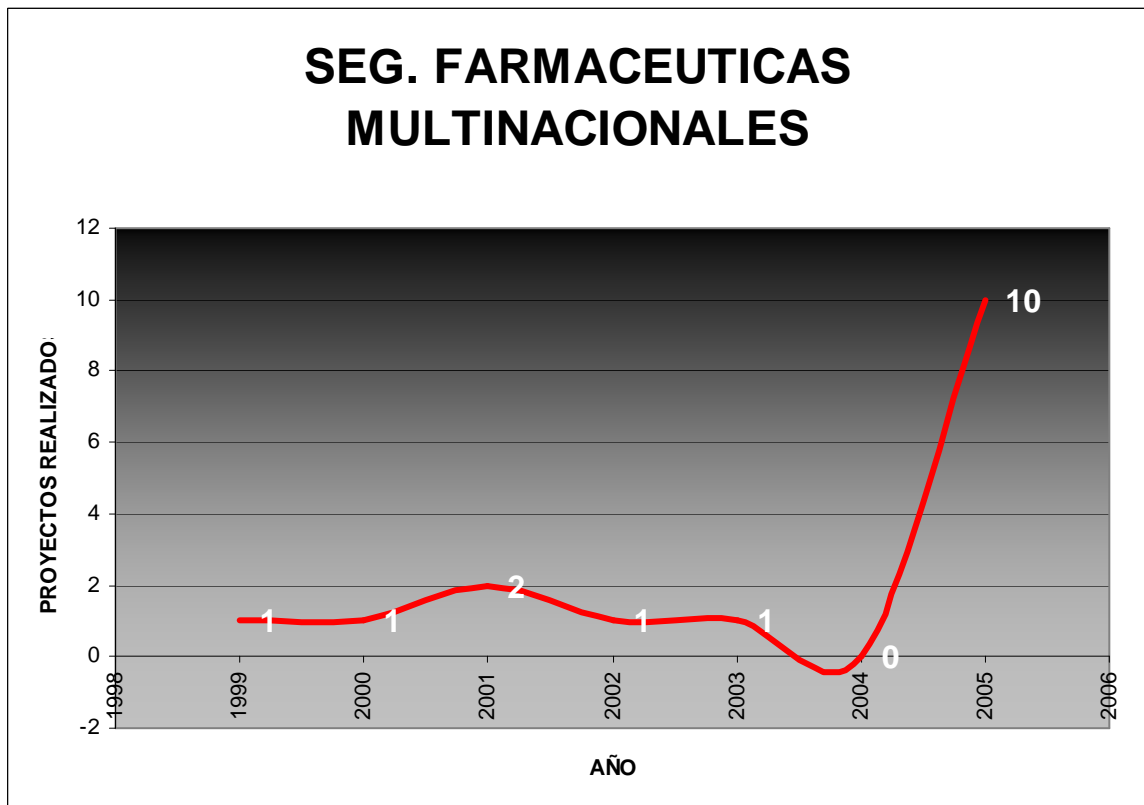
Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

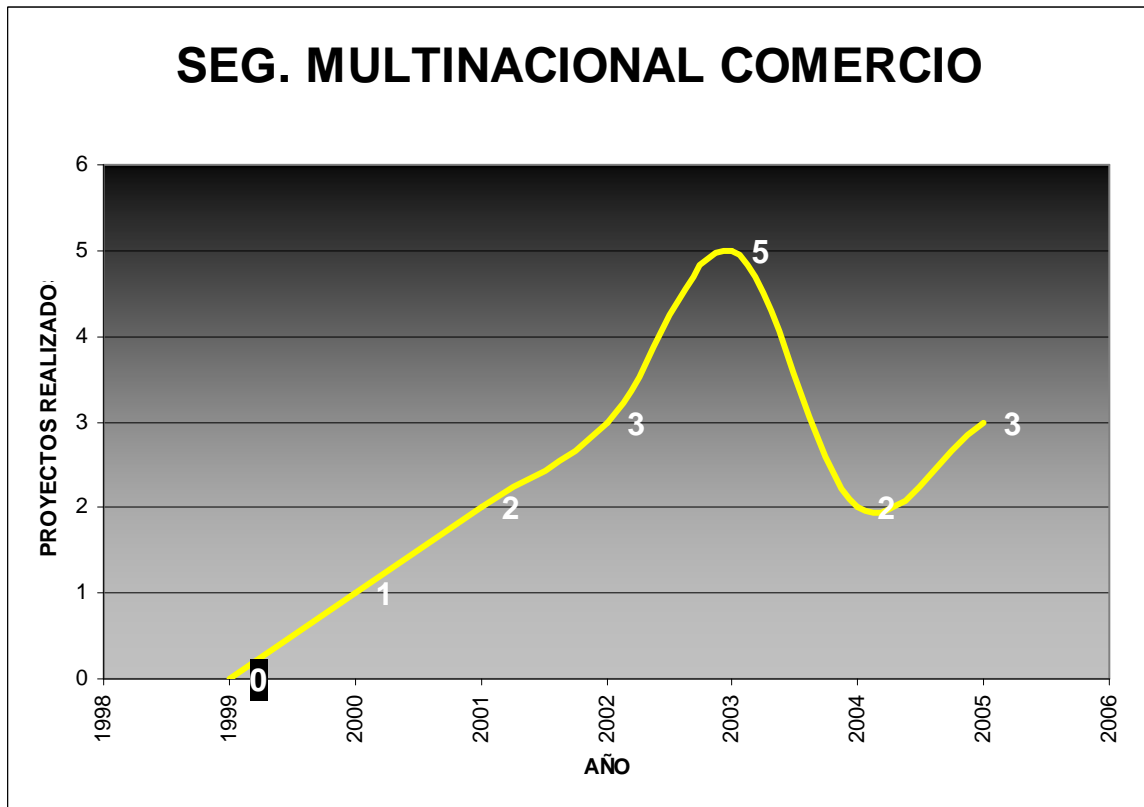
Multinacional Farmacéutica	1	1	2	1	1	0	10
Multinacional Comercio	0	1	2	3	5	2	3
Público Servicios.	0	0	3	1	3	2	0
Multinacional Petrolera	0	0	0	2	1	0	1
Privada Comercio	0	0	1	4	3	2	2
Privada Aerolínea	0	2	0	3	0	0	0
Privada Seguros	0	0	2	1	0	0	0
Multinacional Aerolínea	0	0	1	0	0	0	0

Fuente: CAME Arquitectos

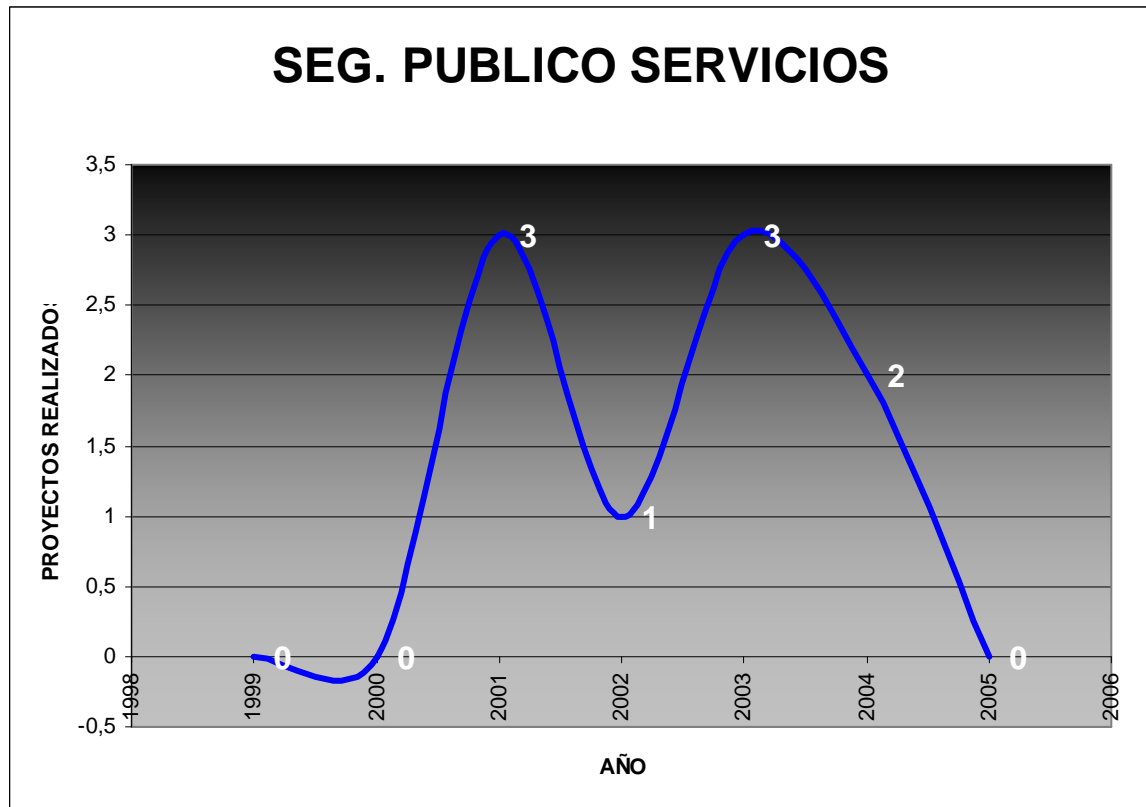
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



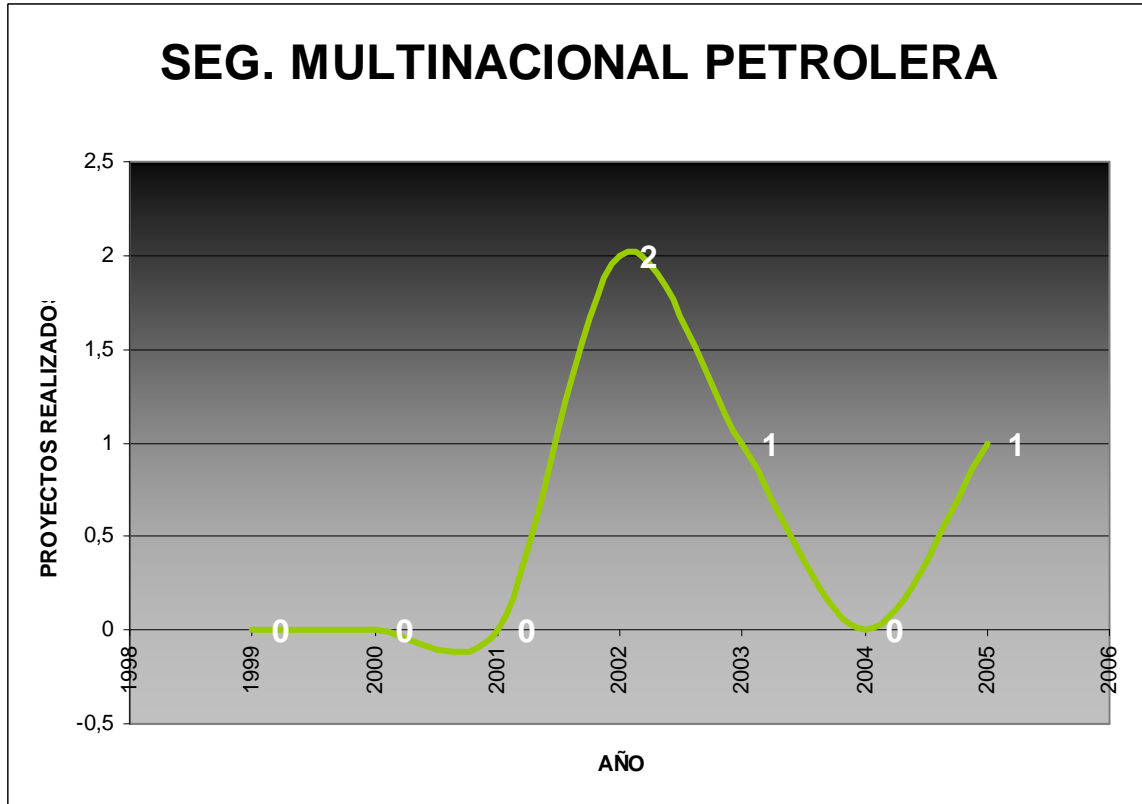
Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



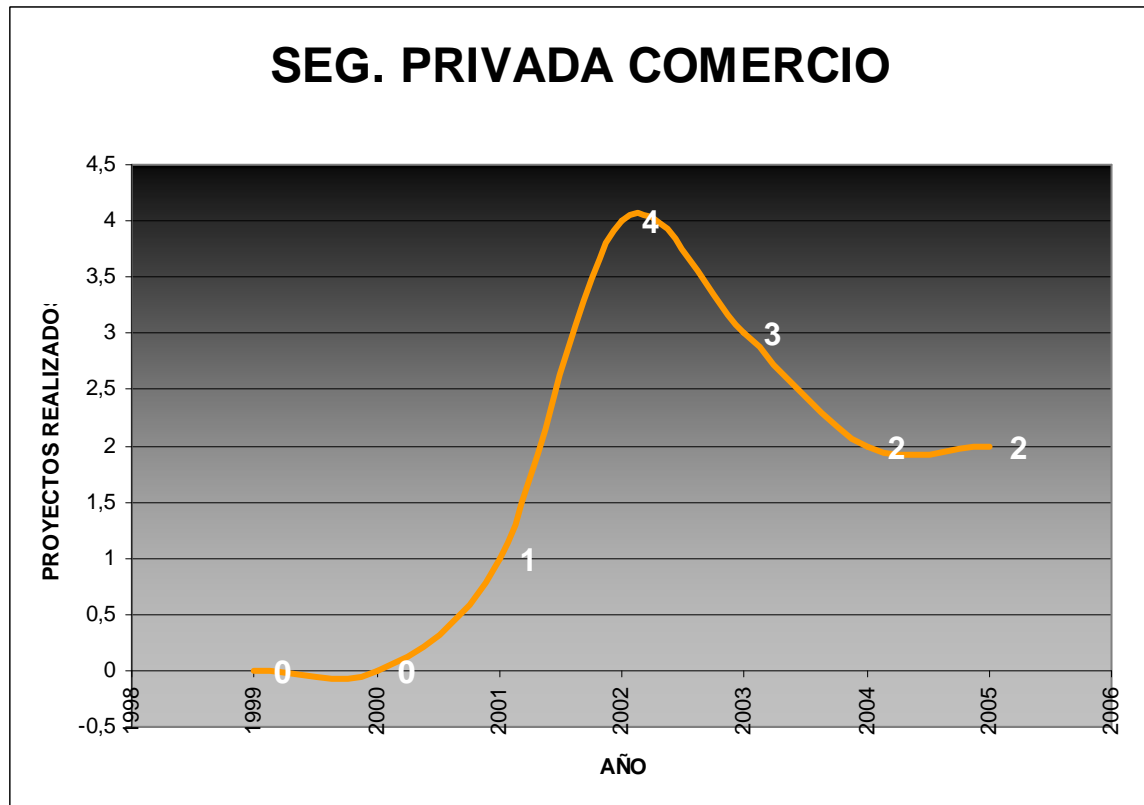
Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



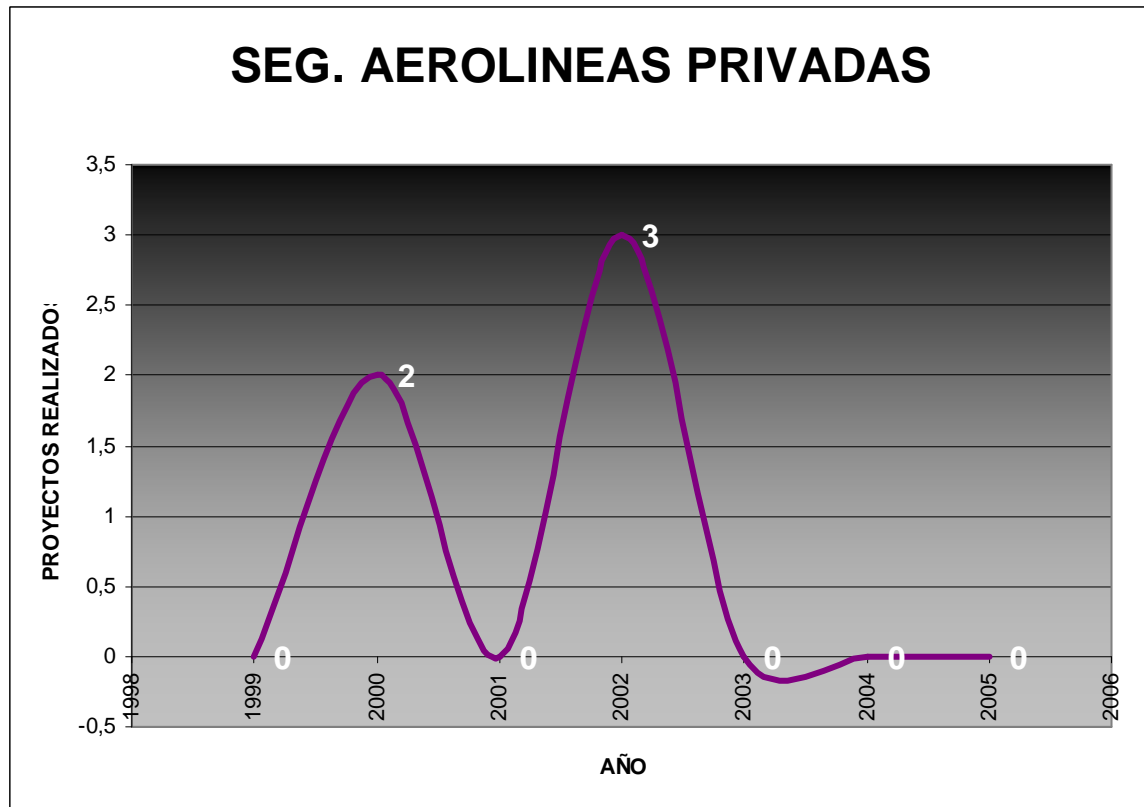
Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



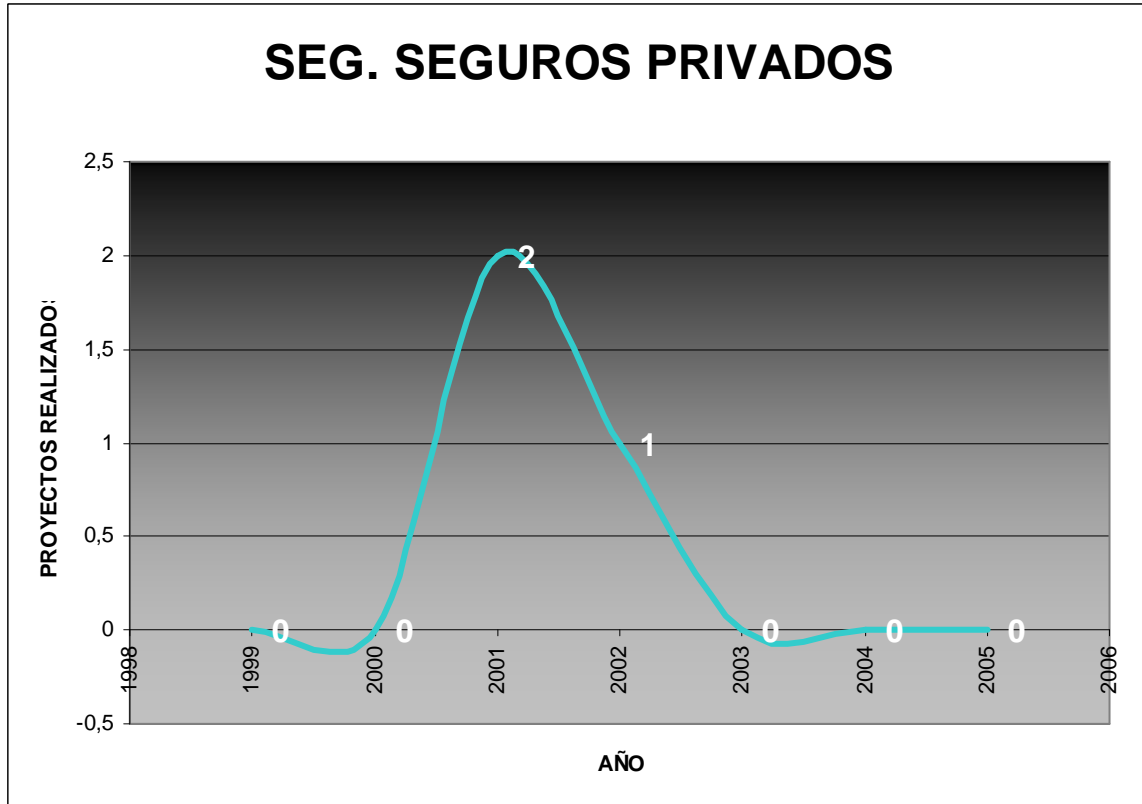
Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



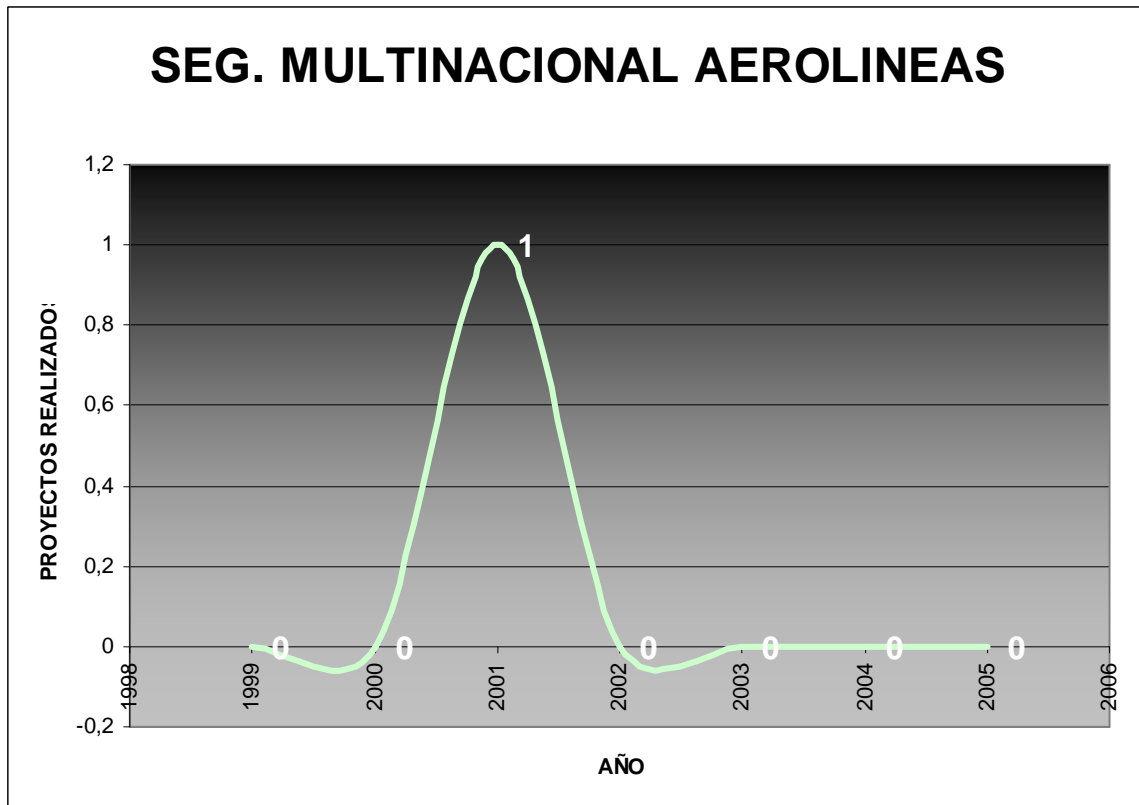
Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



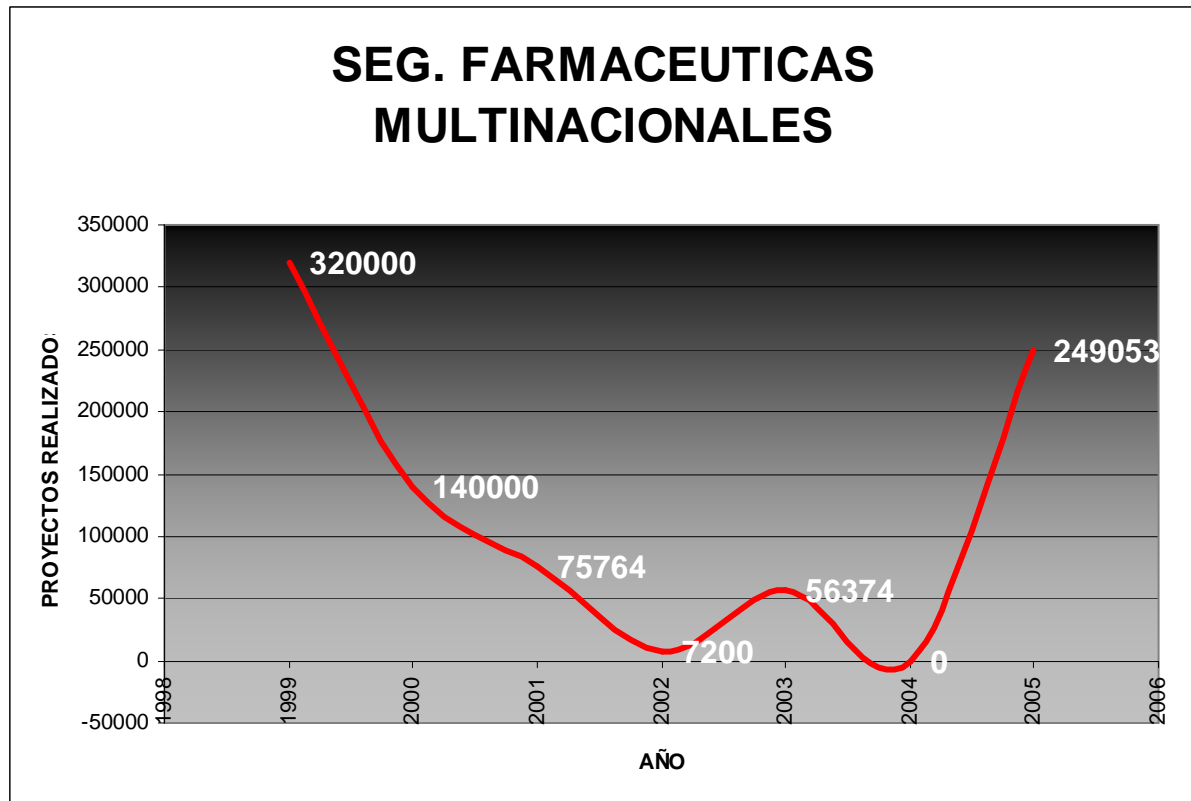
Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

El siguiente análisis es un complemento del análisis anterior en donde se ve los montos que representan los proyectos en cada uno de los segmentos en cada año; Algo muy importante que hay que recalcar es que dado que la capacidad de CAME Arquitectos no está determinada hacia un monto máximo o mínimo por proyecto, las variaciones en los ingresos no son proporcionales a la cantidad de proyectos realizados.

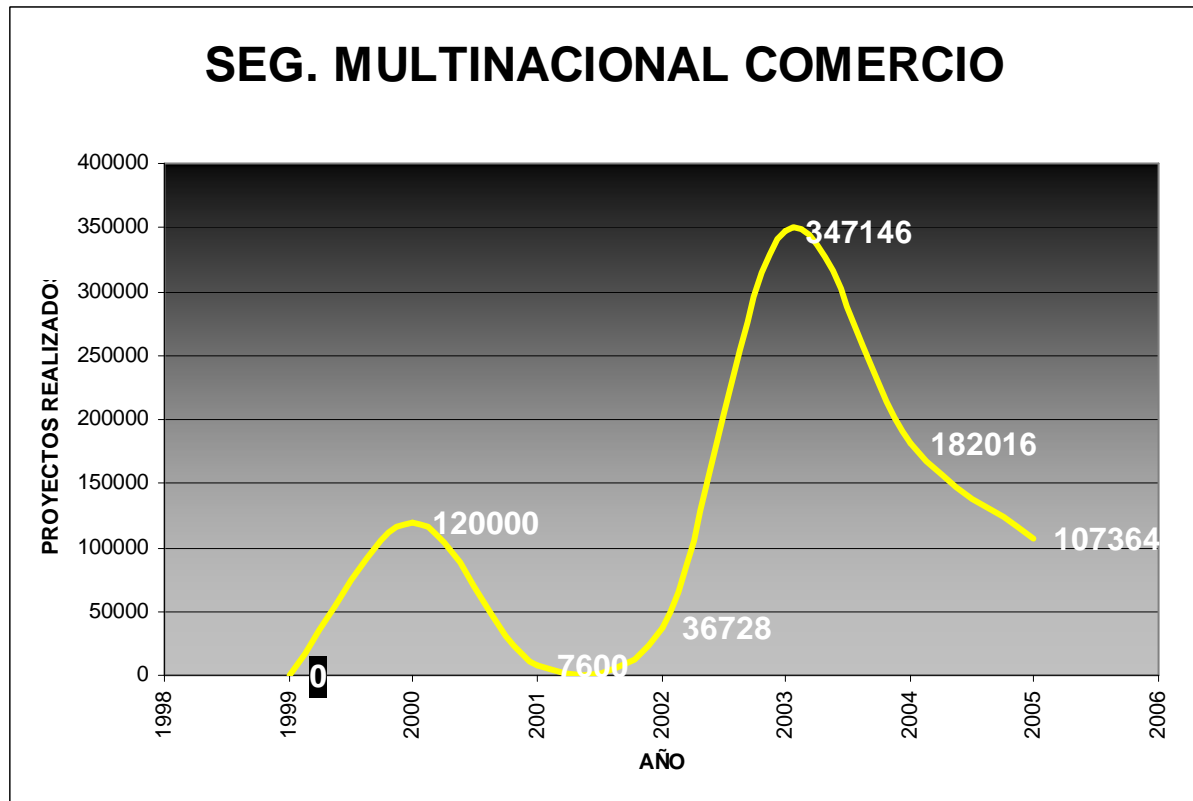
INGRESOS POR PROYECTOS POR AÑO POR SEGMENTO							
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Multinacional Farmacéutica	320000	140000	75764	7200	56374	0	249053
Multinacional Comercio	0	120000	7600	36728	347146	182016	107364
Público Servicios.	0	0	115000	21600	56631	580731	0
Multinacional Petrolera	0	0	0	172000	73000	0	21905
Privada Comercio	0	0	22600	118680	30884	44496	19971
Privada Aerolínea	0	15000	0	109110	0	0	0
Privada Seguros	0	0	15000	23000	0	0	0
Multinacional Aerolínea	0	0	20000	0	0	0	0

Fuente: CAME Arquitectos

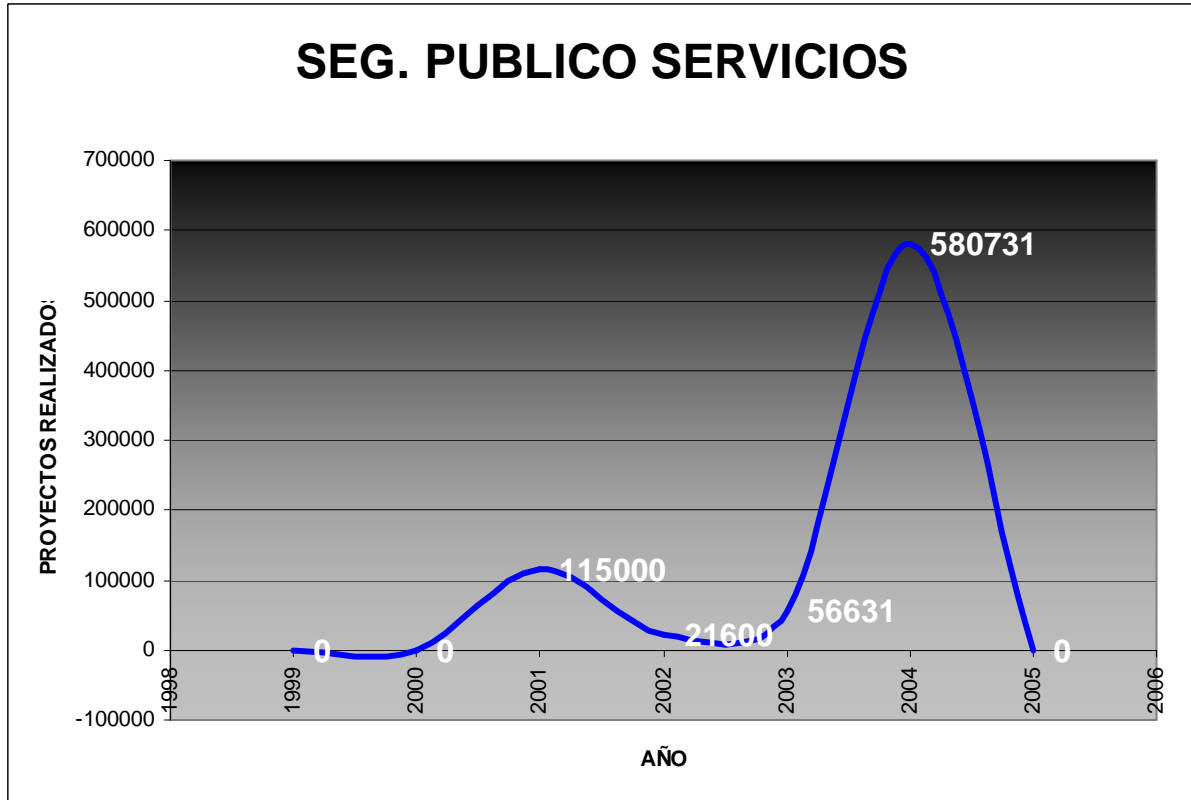
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



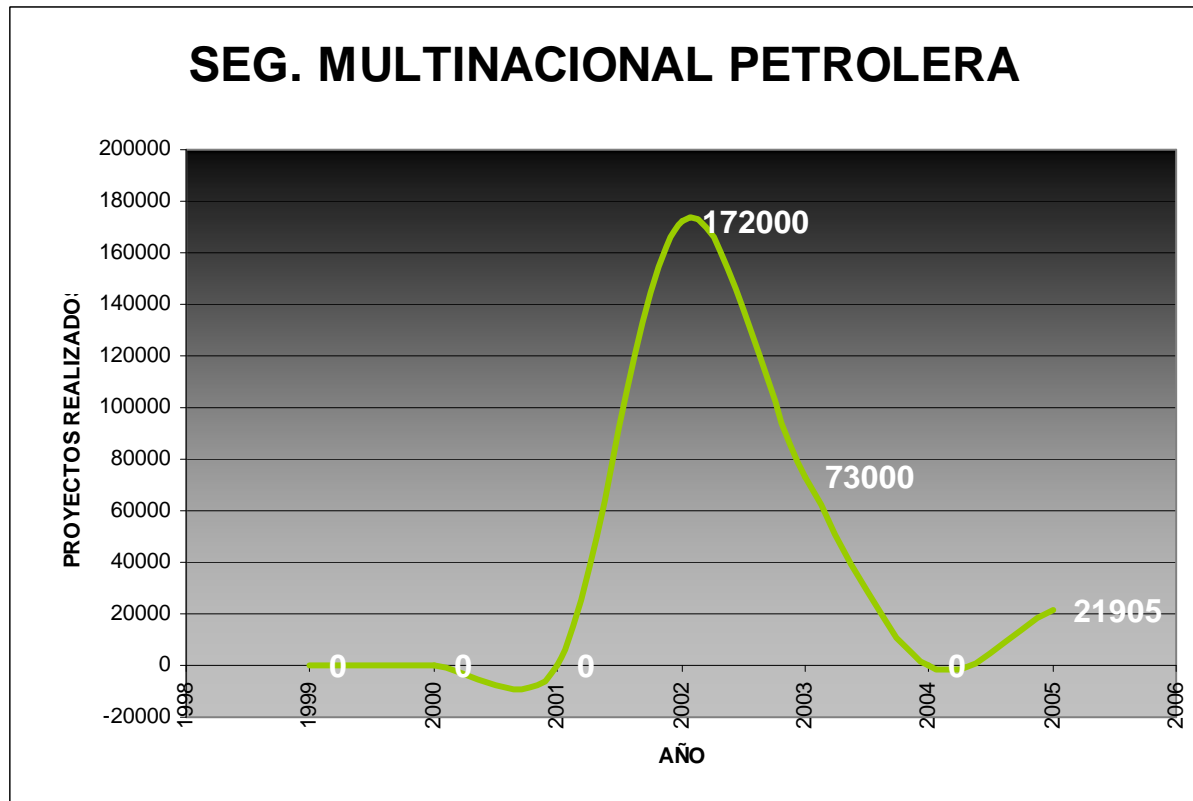
Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



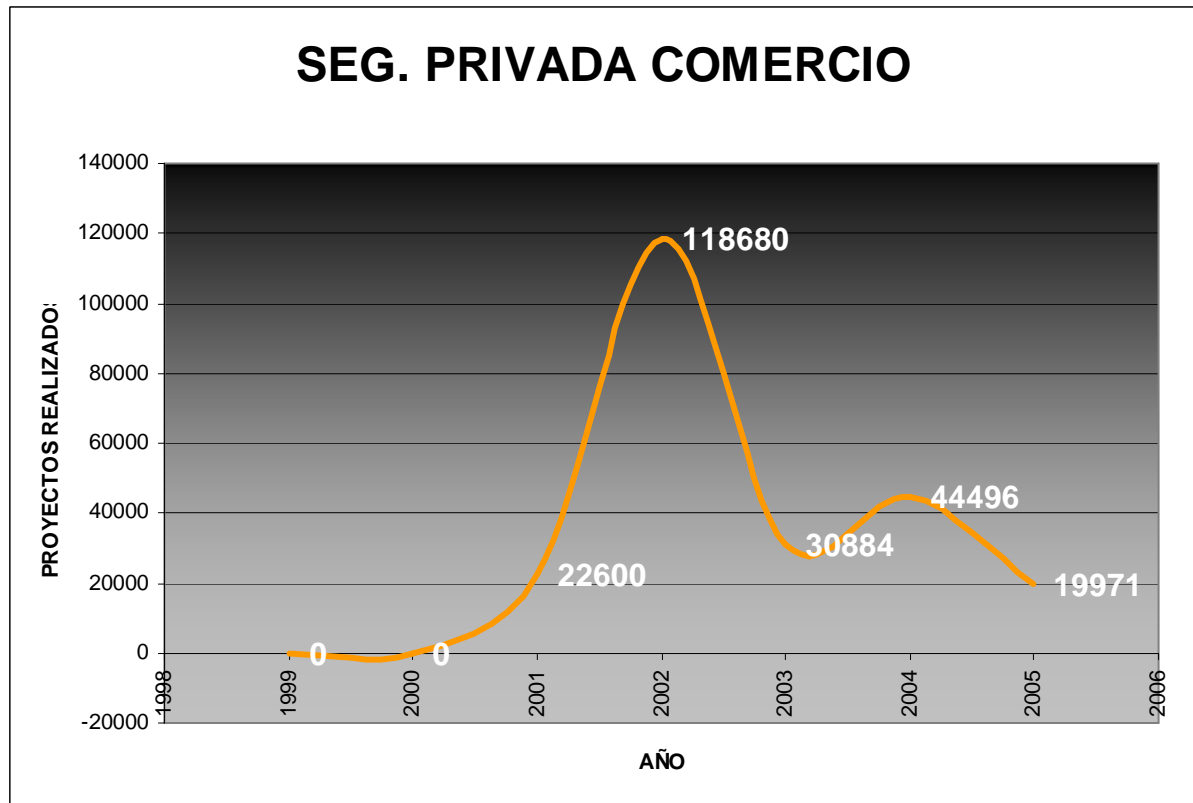
Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



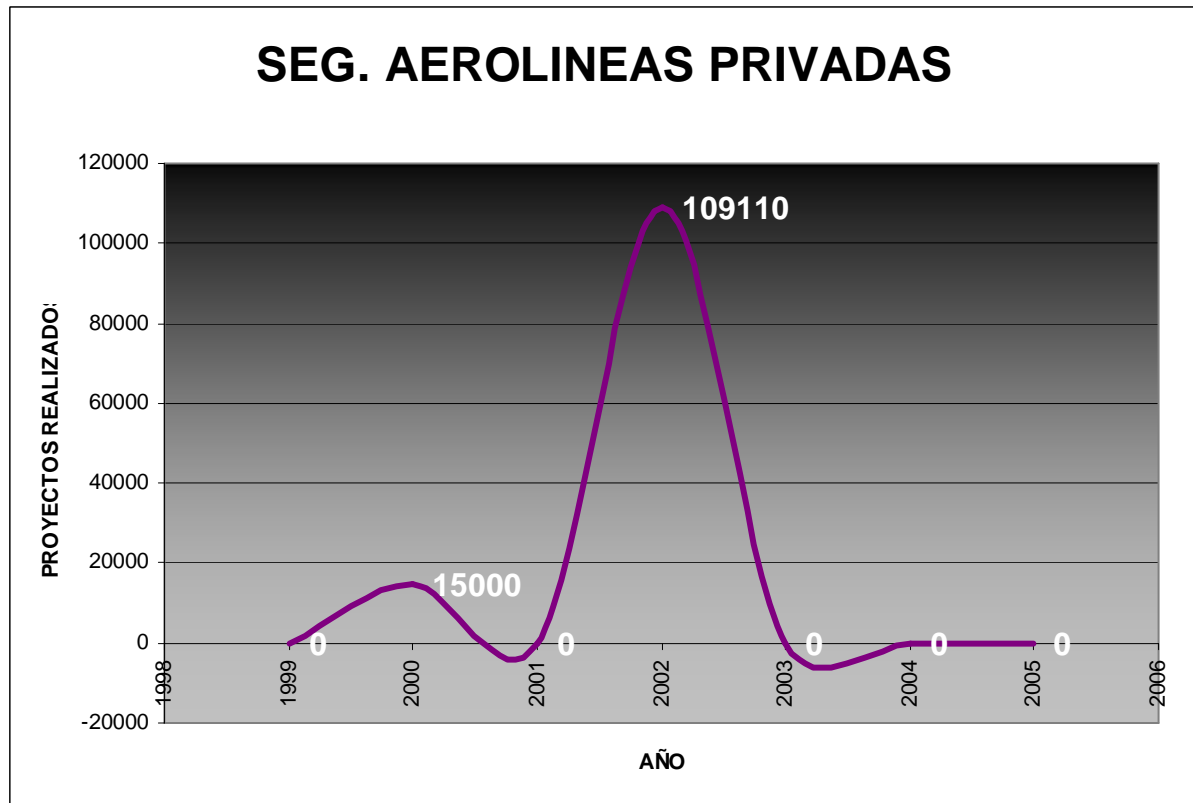
Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



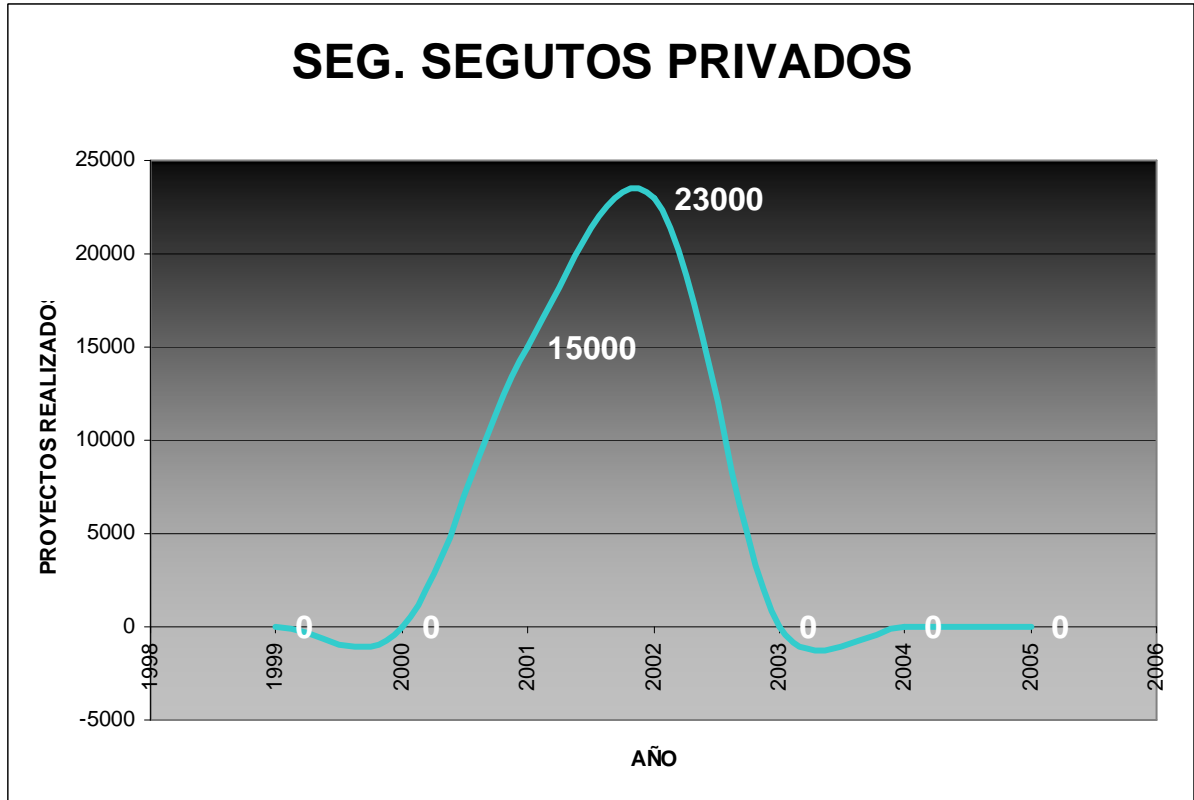
Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



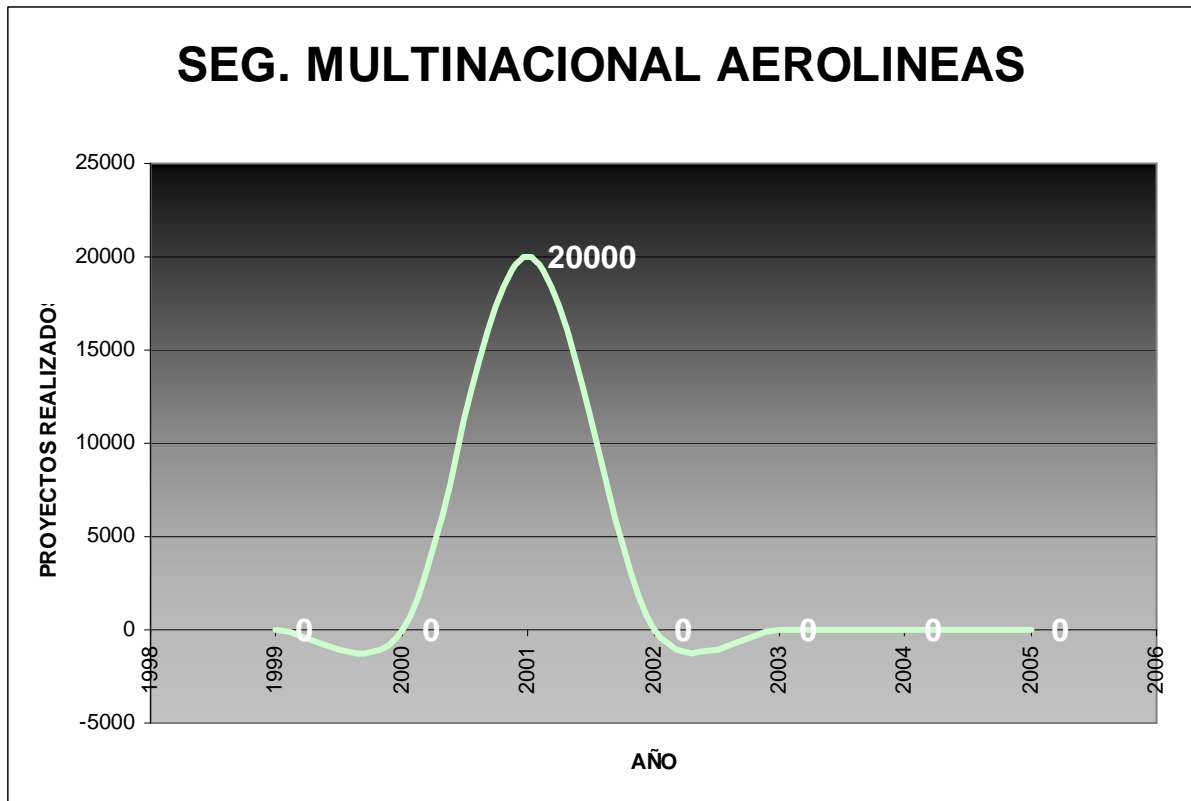
Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora



Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Análisis de fidelidad

El siguiente cuadro es un análisis histórico de cada empresa cliente de los diferentes segmentos sobre la evolución de contratación de proyectos, con esto se observa el número de recontractaciones realizadas por cada uno de los clientes y los años en los que se realizaron, a partir de esto se desarrollara un análisis sustentado con las encuestas a los clientes

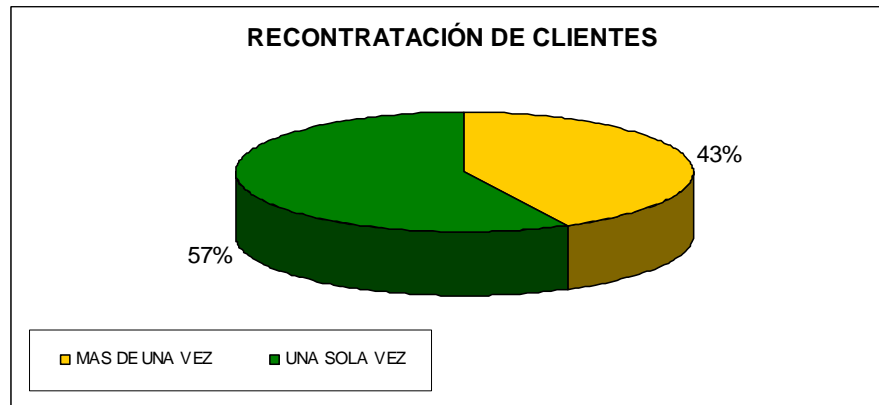
antiguos que han realizado una recontractación, para determinar los “motivos” o “factores” y si la misma presenta señales de fidelidad.

		DETALLE DE CLIENTES CON 2 O MAS CONTRATACIONES								
SEGMENTO	EMPRESA	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	TOTAL CONTRATACIONES	TOTAL RECOMPRAS
Multinacional Farmacéutica	BAYER	1				1		6	8	7
	SANOFI							4	4	3
	SHERING		1	1					2	1
	BRISTOL			1	1				2	1
Multinacional Comercio	HUAWEI				2				2	1
	ALPIECUADOR					2			2	1
	BELCORP					2			2	1
	SWEDTEL					1	1		2	1
Público Servicios.	CCC			1	1				2	1
	CLUB ROTARIO					1	1		2	1
Multinacional Petrolera	TECHINT				1			1	2	1
Privada Comercio	C&R			1	1				2	1
	PLASTISACKS						2		2	1
	EXPLORER							2	2	1
Privada Aerolínea	AUSTRO A.		2						2	1
	AEROGAL				3				3	2
Privada Seguros	S. OLIMPUS			1	1				2	1
Multinacional Aerolínea									0	0
TOTAL	17	1	3	5	10	7	4	13	43	26

Fuente: CAME Arquitectos

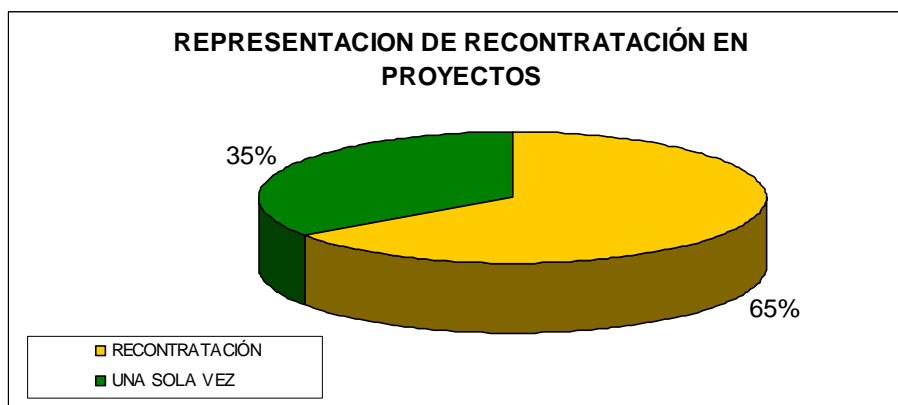
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

El 43% de los clientes de CAME Arquitectos han contratado más de una vez el servicio.



Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

El 43% de los clientes que realizaron una recontractación del servicio de CAME Arquitectos representan el 65% del total de proyectos históricos de la empresa.



Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

BAYER S.A. se ha constituido como el cliente más “fiel”, ya que han contratado a CAME Arquitectos para desarrollar todos sus proyectos de diseño y adecuación de interiores, los mismos que han tenido un crecimiento excepcional los últimos 2 años debido a la adopción de políticas internacionales de su Matriz.



Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

8.4.2. Control de la rentabilidad

Rentabilidad

El proyecto CAME Arquitectos arrancó desde el 2006, es así que gran parte de las estrategias planteadas en esta tesis ya han sido aplicadas en parte, lo que ha significado el poder realizar un análisis de efectividad del plan.

El 2006 se avecina como un año estupendo para CAME Arquitectos, es así que al 5to mes de operación ya se ha cumplido más del 50% del presupuesto estimado para el año en lo que se refiere a ingresos esperados.

Punto aparte y un análisis más riguroso es la rentabilidad, puesto que el tener ingresos elevados no significa tener utilidades elevadas, si bien es cierto ambos deberían ir de la mano y tener ingresos altos debería representar muy buenas utilidades para CAME Arquitectos, el análisis dice lo contrario.

En el 2004, pese a que históricamente fue el año que represento mayores ingresos para CAME Arquitectos no fue el año que más utilidades representó, uno de los factores claves para que haya sucedido esto fue que no se respetó el 15% de Honorarios profesionales, el verdadero ingreso

operativo para CAME Arquitectos, sino que fue muy por debajo de esa cifra, esto suscitó debido a que se debió sacrificar los honorarios para poder ganar la cuenta del CONELEC; esto se ha dado con frecuencia a lo largo de la historia de CAME Arquitectos, y es así que casi todos los proyectos “grandes” o “importantes” de CAME Arquitectos no han sido igual de rentables que los proyectos medianos o pequeños, es por esto que concluir un análisis de rentabilidad únicamente en función de ingresos es falso.

Lo que queda es definir políticas claras en relación al ingreso, y es lo que se pretende dar con este plan de mercadeo, no se puede quedar con los análisis de crecimiento e ingresos de los clientes, pero también a la larga estos indicadores representan la efectividad de las distintas estrategias planteadas.

9. ANALISIS FINANCIERO

9.1. INVERSIÓN INICIAL Y ANTECEDENTES FINANCIEROS

9.1.1. Inversión inicial

Dado que uno de los pilares fundamentales de la estrategia a implantarse en CAME Arquitectos es la conformación de la empresa, se debe analizar la inversión y los costos en los que se incurrirá para su implementación, los cuales se detallan a continuación

INVERSION	MONTO
Oficinas	\$ 43.120
Vehículos	\$ 27.500
Muebles y Enseres	\$ 3.000
Adecuaciones	\$ 500
Equipos de Computo	\$ 2.829
Gastos de Constitución	\$ 400
Capital de Trabajo	\$ 9.000
INVERSIÓN INICIAL TOTAL	\$ 86.349

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

9.1.2. Antecedentes financieros

Con el fin de realizar un correcto análisis del proyecto se debe tomar en cuenta el ambiente financiero que se vive en la actualidad, lo que involucra, las condiciones de crédito, las condiciones de ahorro el capital disponible para la inversión y sobre todo los márgenes de rentabilidad que se manejan en la industria.

212

Para lo que es la compra de la oficina se plantea el siguiente financiamiento: USD \$ 20.000 se los pagará de contado puesto que existe la disponibilidad de ese dinero, además que es un requisito del constructor esa cantidad como entrada del inmueble y el saldo será financiado de la siguiente forma:

Tasa:	13%			
Periodo:	10 años			
Amortización Préstamo				
Oficina				
Periodo	Saldo	Capital	Intereses	Cuota
0	\$ 23.100			
1	\$ 21.846	\$ 1.254	\$ 3.003	\$ 4.257
2	\$ 20.429	\$ 1.417	\$ 2.840	\$ 4.257
3	\$ 18.827	\$ 1.601	\$ 2.656	\$ 4.257
4	\$ 17.018	\$ 1.810	\$ 2.448	\$ 4.257
5	\$ 14.973	\$ 2.045	\$ 2.212	\$ 4.257
6	\$ 12.663	\$ 2.311	\$ 1.947	\$ 4.257
7	\$ 10.052	\$ 2.611	\$ 1.646	\$ 4.257
8	\$ 7.101	\$ 2.950	\$ 1.307	\$ 4.257
9	\$ 3.767	\$ 3.334	\$ 923	\$ 4.257

10	\$ 0	\$ 3.767	\$ 490	\$ 4.257
Total		\$ 23.100	\$ 19.471	\$ 42.571

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Las cuotas del préstamo serán pagadas mensualmente, pero debido a que el análisis para el efecto de este proyecto será anual, se han considerado los pagos anuales acumulados que se deberían hacer.

Se comprarán 2 vehículos, uno será destinado para actividades operativas, y tendrá un valor aproximado de USD \$ 5.500, mientras que el otro será una camioneta doble cabina que servirá para llevar a cabo todas las actividades de apoyo cada vez que se realice un proyecto, parte de la camioneta será financiada a 1 año y 6 meses, para los cual se pretende dar una entrada de USD \$6700 que corresponde al 30% del valor del vehículo y el financiamiento estará dado de la siguiente forma.

Se realizarán 3 pagos de USD \$ 2.000 cada 2 meses durante el primer año.

Se realizarán 18 pagos mensuales mediante crédito directos con el concesionario, los cuales se los detalla a continuación.

Tasa: 13%
Periodo: 18 meses

Amortización Prestamo Camioneta				
Periodo	Saldo	Capital	Intereses	Total Pagado
0	\$ 9.300			
1	\$ 8.829	\$ 471	\$ 101	\$ 571
2	\$ 8.353	\$ 476	\$ 96	\$ 571
3	\$ 7.873	\$ 481	\$ 90	\$ 571
4	\$ 7.386	\$ 486	\$ 85	\$ 571
5	\$ 6.895	\$ 491	\$ 80	\$ 571
6	\$ 6.398	\$ 497	\$ 75	\$ 571
7	\$ 5.896	\$ 502	\$ 69	\$ 571
8	\$ 5.388	\$ 508	\$ 64	\$ 571
9	\$ 4.875	\$ 513	\$ 58	\$ 571
10	\$ 4.357	\$ 519	\$ 53	\$ 571
11	\$ 3.832	\$ 524	\$ 47	\$ 571
12	\$ 3.302	\$ 530	\$ 42	\$ 571
13	\$ 2.767	\$ 536	\$ 36	\$ 571
14	\$ 2.225	\$ 541	\$ 30	\$ 571
15	\$ 1.678	\$ 547	\$ 24	\$ 571
16	\$ 1.125	\$ 553	\$ 18	\$ 571
17	\$ 565	\$ 559	\$ 12	\$ 571
18	\$ 0	\$ 565	\$ 6	\$ 571
Total		\$ 5.998	\$ 986	\$ 6.858

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

El resto de muebles y equipos serán comprado de contado, tomando en cuenta que para el proyecto, todo lo que es equipos de computación tendrán una vida útil de 3 años, la depreciación de los activos se la realizará de manera lineal de acuerdo a las normas NEC, el tiempo de vida útil del

proyecto se lo estima de 5 años, en el cual se prevé recuperar la inversión y tener una utilidad de rescate del proyecto.

Cálculo de la Depreciación

<i>Gasto Depreciación</i>	<i>Costo de los Activos</i>	<i>Porcentaje de depreciación</i>	<i>Depreciación año 1-3</i>	<i>Depreciación al año 4</i>	<i>Acumulada año 5</i>
Adecuaciones e instalaciones	43.600	5%	2.180	2.180	10.900
vehículos	27.500	10%	2.750	2.750	13.750
muebles y encerres	3.000	10%	300	300	1.500
Equipos de computo	2.829	33%	943	0	2.829
Total			6.173	5.230	28.979

Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Cálculo del Valor de Rescate

Valor de Rescate	
Activos	76.929
Depreciación	28.979
Valor en libros	47.950
Impuestos	17.382
Valor de rescate	30.568

Fuente: CAME Arquitectos
Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Costos de Capital

Tanto para la adquisición de la oficina como de la camioneta se negociarán directamente los créditos con los proveedores de estos, para el costo de capital propio se hará un análisis en función de la tasa pasiva referencial del mercado y por supuesto se tomará en cuenta la inflación, se prevé que las tasas oscilen dentro de los siguientes valores

Costo de Financiamiento de la Oficina	13,00%
Costo de Financiamiento de la Camioneta	11,00%
Inflación anual	3,43%
Tasa Pasiva Referencial	4,32%

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Capital de trabajo

El capital de trabajo necesario para la operación de CAME Arquitectos será de USD \$ 9.000 determinado por los años de experiencia que se tiene en el sector y con este se prevé cubrir cualquier tipo de eventualidad durante el año, debido especialmente que existe ciclicidad en los ingresos del proyecto se anticipa que existirán meses en donde se necesite costear la operación de

CAME con medios propios, como muestra el siguiente cuadro, está sería la evolución y la proporción en la que estarían distribuidos los ingresos durante el año.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Participación	11%	9%	26%	6%	1%	2%	2%	7%	21%	0%	5%	9%	100%

Fuente: CAME Arquitectos
 Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Políticas de cobro

El cobro de los proyectos se los resolverá según el monto, pero se espera establecer las siguientes políticas de cobro para todos los clientes de CAME Arquitectos como se muestra a continuación:

Al inicio del proyecto	50 %
Al 50 % de terminación	30 %
Al finalizar del proyecto	20 %

Balance de situación inicial

El balance es el estado que muestra la situación financiera de la empresa a una fecha determinada. Representa una enumeración de los recursos de la

9.2. PRESUPUESTO DE VENTAS

Un presupuesto es un informe de planes futuros expresados en términos monetarios.⁴⁸

El presupuesto de ventas esta dado en función de un calculo de tendencias para el año 2006, en función del histórico de ventas de CAME Arquitectos antes de ser conformada como empresa, la tendencia se aplicará para el primer año, de ahí que se espera un crecimiento de por lo menos el 10% en los ingresos para los siguientes años hasta el 2010, año en el que se da por terminado el proyecto.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
2002		46.000	104.000		23.000	30.800		120.000	55.408			109.110	488.318
2003	141.631		243.000	56.374				5.000	70.884		32.146	15.000	564.035
2004		37.016	578.281				35.000		154.496			2.500	807.293
2005	47.778	64.118	87.856	48.641		5.466	2.054		68.182	5.981	47.080	21.136	398.292
2006	TENDENCIA PARA EL AÑO 2006												557.779
2006	557.779,00												

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

9.2.1. Presupuesto de ingresos por honorarios

Al ser un servicio lo que brinda CAME Arquitectos, lo correcto para presupuestar no son los ingresos que va a tener por cuestión de facturación

⁴⁸ H. G. HICKS Y C. R. GULLETTI. (1991). *Administration*. Mexico: Compañía Editorial Continental S.A. p.566

por proyectos, sino que en función de la utilidad esperada (15% porcentaje promedio del sector en honorarios profesionales) se presupuesta los ingresos por honorarios profesionales los cuales tendrán que soportar todo el aparato de costos y gastos que tiene CAME Arquitectos.

Presupuesto de Ventas	
Ingresos x Honorarios	
Ingreso x Proyectos	557.779,00
Honorarios Profesionales	15%
Total Ingresos	83.666,85
Honorarios Profesionales	83.666,85

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

9.3. PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

Los gastos que tendrá CAME están en función del presupuesto esperado para el primer año de funcionamiento del proyecto, estos de igual forma que los ingresos se espera que incrementen por año en alrededor del 10%, porcentaje que estima cubrir futuros alzas por inflación y encarecimiento de insumos y servicios.

Presupuesto de Gastos	
Rubro Operativos	37121
Sueldos y Salarios	31560
Servicios básicos	2496
Seguros	105
Capacitación	200
Suministros	960
Mantenimiento Oficina	600

Movilización	1200
--------------	------

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

Rubro de Publicidad	1.680
Papelería	300
Pagina Web	800
Membresías	300
Material Publicitario	280

Gastos no operativos	180
-----------------------------	------------

Investigación de Mercados	500
----------------------------------	------------

Costo del Lanzamiento	2.600
------------------------------	--------------

Total Gastos	41.901,00
Operativos	37.121,00
No - operativos	1.680,00
Investigación de Mercados	500,00
Costo del Lanzamiento	2.600,00

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

9.4. FLUJO DEL PROYECTO

En función de los análisis anterior, el flujo se lo ha realizado tomando en cuenta los ingresos presupuestados para el primer año y el crecimiento del 10% para el futuro, de igual forma se ha hecho con los costos y gastos, se piensa además recuperar parte de la inversión en función de un valor de rescate de la misma que tendrá al final del quinto año y se harán los pagos de capital e intereses de acuerdo a las tablas de amortización de los financiamientos realizados.

9.4.1. Tasa de descuento

La tasa de descuento es la tasa de interés o precio del capital que cobra en las operaciones de descuento.⁴⁹

La tasa mínima esperada de descuento se la calculará tomando en cuenta las siguientes consideraciones por el tipo de proyecto a realizarse:

- El costo de capital ponderado del financiamiento de la oficina y la camioneta.
- El costo de oportunidad del dinero invertido en función de la tasa pasiva referencial del mercado.
- La inflación actual.
- El margen mínimo esperado por el proyecto, es del 5% y se lo consideró tomando en cuenta las tasas internacionales LIBOR y PRIME que fluctúan alrededor de este porcentaje.

Calculo de la tasa de Descuento	Capital	Interés
---------------------------------	---------	---------

⁴⁹ Cfr. L. A. CHIRIBOGA. (2005). *Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano*. Publigráficas “Jokama”.

Costo de Capital Promedio	12,00%	32400	3888
Tasa Pasiva Referencial	4,32%	53949	2331
Costo Ponderado Capital	7%	86349	6219
Inflación	3,43%		
Margen de Utilidad	5,00%		
Tasa de Descuento	16%		

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

9.4.2. Flujo proyectado

En el siguiente flujo se toman en cuenta los pagos de capital que se hacen por cada año, y además una reestructuración de la deuda a 10 años de la oficina que se cancela en el 2010, únicamente para efectos de estudio, puesto que se prevé que el proyecto se convierta en una perpetuidad.

	Inicio del Proyecto	2006	2007	2008	2009	2010
Inversión Inicial	-86349					
Ingresos por Honorarios		83667	92034	101237	111361	122497
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO		83667	92034	101237	111361	122497
Gastos Operaciones		37121	40091	43298	46762	50503
Gastos de Publicidad		1680	1814	1960	2116	2286
Gastos no Operativos		180	194	210	227	245
Investigación de Mercado		500	540	583	630	680
Lanzamiento		2600	0	0	0	0
Depreciación		6173	6173	6173	5230	5230
Pago de Intereses		3863	2966	2656	2448	2212
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO		52117	51779	54879	57412	61156
UTILIDAD antes de impuestos y participación		31550	40255	46358	53948	61341
Participación Empleados 15 %		4732	6038	6954	8092	9201

Impuesto a la Renta 25 %		6704	8554	9851	11464	13035
UTILIDAD NETA		20113	25662	29553	34392	39105
Depreciación		6173	6173	6173	5230	5230
Préstamo		-7252	-4720	-1601	-1810	-2045
Pago de Capital Financiado		-6000				-14973
Valor de Rescate						30568
Flujo Neto de Efectivo	-86349	13034	27116	34125	37813	57885

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

9.5. ANÁLISIS FINANCIERO

El siguiente análisis pretende dar un punto de vista objetivo del proyecto, basándose en los análisis más representativos del flujo de proyectos.

9.5.1. VAN

El valor actual neto de CAME Arquitectos habla a las claras de la efectividad del negocio, el tener un VAN positivo con un tasa de descuento que contempla un 16% de margen (Utilidad) permite generar un “colchón” financiero lo suficientemente bueno como para decir que el riesgo de la inversión es moderado.

VAN \$ 16.427,43

9.5.2. TIR

La Tasa de Interna de CAME Arquitectos es lo suficientemente buena como par considerar un riesgo bajo de la inversión, si bien es cierto comparada con la tasa de descuento es un valor relativamente no muy alto, eso da la pauta para saber que solo en caso de que las condiciones de mercado, las condiciones operativas y las financieras den un giro completo en contra y se presenten en un futuro como “desfavorables” podría afectar el rendimiento del proyecto.

TIR 22%

9.5.3. PRI (Periodo de recuperación de la inversión)

El periodo de recuperación de este proyecto esta dentro de los parámetros “normales” o aceptables para el tipo de negocio, se pretende recuperar la inversión en algo más de 4 años, lo que relativamente es bueno.

Tasa de Dcto		16%		
Periodo	Flujo		Valor Actual	Acumulado
0	-86349	1	-86349	-86349
1	13034	0,8648	11272	-75077
2	27116	0,7479	20280	-54797
3	34125	0,6468	22072	-32725
4	37813	0,5594	21151	-11574
5	57885	0,4837	28001	16427

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

PRI 4,41 4 años 5 meses

9.5.4. Índices de rentabilidad

Estos índices de rentabilidad dan la pauta de un buen trabajo o una buena gestión de CAME Arquitecto de cumplirse las expectativas para el primer año de funcionamiento, es así que un rendimiento del 27% sobre los honorarios no es nada despreciable.

INDICADOR FINANCIERO		2006
RENTABILIDAD		
Rendimiento sobre el activo total		45%
Rendimiento sobre el Patrimonio		30%
Margen de Utilidad neta sobre Ventas		24%

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

9.6. BALANCES PRESUPUESTADOS

En el primer año de funcionamiento el panorama es bastante bueno y alentador para el proyecto, si bien es cierto los desembolsos por cuestiones de financiamiento son fuertes, eso no infiere en que la empresa tenga un crecimiento del 30% en relación al año 0.

9.6.1. Estado de resultados presupuestado

ESTADO DE RESULTADOS	
Honorarios de Diseño	83.667
Gastos Operativos	37.121
Utilidad operacional	46.546
Gastos de Adm. y Ventas	4.960,00
Papelería	300
Página Web	800
Membresías	300
Material Publicitario	280
Gastos no operativos	180
Investigación de Mercados	500
Gastos de Lanzamiento	2.600
Depreciación	6.173
Gastos Financieros	3.863
Intereses Pagados	-3.863
Intereses Ganados	0
Utilidad antes de Impuestos	31.550
15% trabajadores	4.732
25 % Impuesto a la renta	6.704
Utilidad disponible	20.113

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

9.6.2. Balance general presupuestado

BALANCE GENERAL			
ACTIVOS		PASIVOS	36585,2
Activos Corrientes	33471,2	Pasivos Corrientes	14739,3
Caja - Bancos	33471,2	Participación por Pagar	4732,5
		Impuestos por pagar	6704,3
		Préstamo C/P	3302,4
		Documentos x Pagar	0,0

Activos Fijos	70756,0	Pasivo de Largo Plazo	21845,9
Adecuaciones e instalaciones	43600,0	Préstamo L/P	21845,9
vehículos	27500,0		
muebles y enceres	3000,0	PATRIMONIO	67642,0
Equipos de computo	2829,0	Capital	47529,0
(-) depreciaciones	-6173,0	Reservas	
		Utilidades Acumuladas	0,0
		Resultado del Ejercicio	20113
TOTAL ACTIVO	104227,2	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	104227,2

Fuente: CAME Arquitectos

Elaborado por: Carla Caicedo y Javier Mora

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. Conclusiones

- El mercado de la industria de la construcción e inmobiliarios ha venido evolucionando a grandes saltos en los últimos años, es así que representa uno de los rubros más considerables, sino el más importante, dentro de la “cartera de inversiones” de los ecuatorianos.
- La tendencia de cambio y remodelación de oficinas no es nueva en el Ecuador, es más en los últimos años esta se ha desarrollado hasta convertirse en una necesidad de identidad, funcionalidad y comodidad.
- En el Ecuador específicamente en Quito, no existe aún una cultura desarrollada sobre el concepto de contratar los servicios de dirección técnica en proyectos de diseño y adecuación de interiores que son los servicios que presta CAME Arquitectos, aunque existe una necesidad latente, esto a la larga es una oportunidad puesto que si se logra “despertar” la demanda de este servicio, el mercado potencial

sería gigante.

- El negocio de Diseño y Adecuación de Oficinas es un negocio rentable sobre todas las cosas, más que nada por que se constituye en un negocio en el que a la larga, no se debe realizar ningún tipo de inversión, puesto que el dinero que se maneja es del cliente y no representa desembolsos considerables de capital.
- Si se tiene las herramientas necesarias ²²⁶ para gestionarlo, este es un negocio rentable, los arquitectos deben aprovechar el que cuentan con todas las herramientas requeridas sobres todo si se llega a una formalización de la empresa como se tienen pensado.
- El negocio está en potenciar los segmentos atractivos, definitivamente las multinacionales constituyen el mayor y mejor segmento a desarrollar debido especialmente a que este tipo de empresas deben cumplir con exigencias y estándares internacionales, cuentan con capital de inversión para esto y buscan un factor motivador para su recurso humano en el mejorar las condiciones de trabajo.
- Los segmentos atractivos determinados en este estudio no constituyen más que una porción del mercado potencial, se ha definido como exitoso el dirigirse a menos del 5% del mercado.

- El segmento atractivo de CAME Arquitectos esta desarrollado en función de las variables aceptadas como rentables dentro de la empresa, pero esto no significa que esté limitado a las empresas señaladas, sino que por motivos de estudio y delimitación se han considerado las que tiene un 95% de probabilidad de contratar este servicio.
- Las proyecciones de crecimiento son altas, CAME Arquitectos tiene grandes posibilidades de crecimiento en el mercado, es así que si se cumplen las proyecciones establecidas, existe gran posibilidad de que en un horizonte de mediano plazo, CAME Arquitectos pueda expandirse a las principales ciudades del país, siendo el líder en su campo.

10.2. Recomendaciones

- La primera recomendación que se puede dar luego de realizado este análisis es que no se pierda tiempo sin constituir la empresa, es importante que se le de una imagen corporativa para que tenga más fuerza.
- Se debe aplicar las estrategias mencionadas para poder llegar al cliente y empezar

con un crecimiento, para en un mínimo de dos años lograr tener un liderazgo en el mercado, posicionados como los especialistas en diseño y adecuación interior de oficinas con los servicios de asesoramiento, dirección técnica, ejecución y fiscalización de los proyectos.

- Sin duda alguna se debe potenciar mejor los segmentos atractivos, desarrollando estrategias y planes de acción para cada uno de ellos, puesto que la mayoría de ellos tienen exigencias similares, no es difícil el acercarse a todos con un modelo determinado de trabajo.
- El análisis financiero muestra que sin duda este proyecto es exitoso a corto plazo, por lo que se debe comenzar a planear estrategias de crecimiento para la introducción del servicio en otras ciudades del país.
- Se debe empezar a generar un plan de contingencia para la suplantación de los arquitectos especializados, puesto que ellos hoy por hoy están realizando toda la labor técnica de la empresa, lo que dificulta el poder tomar más de 3 proyectos a la vez por falta de capacidad.
- La diversificación del servicio es algo fundamental para una empresa que tiende a

la especialización, puesto que a más de estar enfocada en su servicio, debe encontrar las formas de satisfacer completamente a sus clientes y diferenciarse de la competencia, lo que amerita que a futuro el servicio de CAME Arquitectos tienda a la amplitud de línea.

- Se deberá desarrollar una descripción de puestos por perfiles para cada una de las funciones que se deben realizar dentro de la empresa para así evaluar efectividad y eficacia del trabajo y delimitar las responsabilidades de cada puesto.
- Una vez recuperada la inversión inicial, se recomienda constituir la empresa como compañía limitada para tener un mayor respaldo del crecimiento que se quiere dar a CAME Arquitectos y con esto tener una imagen más sólida.
- Es indispensable que tanto los propietarios, así como los empleados de CAME Arquitectos, empiecen a enrolarse en el mundo de la construcción y arquitectura general, para así garantizar el posible crecimiento de la empresa a otros mercados completamente diferentes como por ejemplo: la construcción de vivienda.

BIBLIOGRAFIA**Libros**

1. CAVES R. E. Y PORTER M. (1977). *From entye barries to mobility barries*. USA: Quarterly Journal of Economics.
2. CHIRIBOGA L. (2006). *Diccionario Técnico Financiero Ecuatoriano*. Publigráficas Jokama.
3. FRED D. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana
4. HICKS H. Y GULLETTI.C.R. (1991). *Administración*. México: Compañía Editorial Continental S.A.
5. HILL C.W.L. Y JONES G.R.(1996). *Administración estratégica un enfoque integrado*. Bogota: Mc Graw Hill. 3ra. Edición.
6. IANNI O. (1998). *Teorías de la Globalización*. New York: Prentice Hall. Cap. 10.
7. KINNEAR C. (1998). *Investigación de Mercados*. Colombia: Un Enfoque Aplicado. Mc. Graw Hill.
8. KOONTZ H. (2003). *Administración*. México: Mc Graw Hill1. 2ª Edición.
9. KOONTZ H. Y WEIHRIC H. (1998), *Administración Una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill, Interamericana Editores. 11va. Edición

10. KOTLER P. (1974). *Dirección de Mercadotecnia análisis, planeación y control*. México: Editorial Diana, p.79
11. KOTLER P. (1986). *Mercadotecnia*. México: Prentice Hall – Hispanoamérica S.A.
12. KOTLER. P. (2005). *Los 10 pecados capitales del marketing*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
13. MALHOTRA. N. (1997). *Investigación de mercados un enfoque practico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
14. MEGGINSON L. C. Y MOSLEY D. C. Y PIETRI Jr P. H..(1990). *Administración, conceptos y aplicaciones*. México: Compañía Editorial Continental.
15. NARESH K. MALHOTRA (1997). *Investigación de Mercados un enfoque práctico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
16. OGLIASTRI E. (1994). *Manual de Planeación Estratégica*. Bogotá: Editores Tercer Mundo 7ma Edición.
17. OGLIASTRI. E. (1994). *Manual de Planeación estratégica*. Bogotá: tercer Mundo.
18. PORTER M. (1980). *Estrategia competitiva*. Harvard Business Review.
19. PORTER M. (1998). *Estrategia Competitiva*. Sin Lugar de publicación: Compañía Editorial Continental
20. SALLENAVE P. (1995). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Barcelona: Editorial Norma 2da edición.
21. SAMPIERI R. Y COLLADO C. Y LUCIO P. (1996). *Metodología de la investigación*. Bogota: Mc Graw Hill.
22. STRICKLAND Y THOMPSON. (2001). *Administración Estratégica, Conceptos y Casos*. México: Mc Graw Hill.
23. TOMAS, C., KINNER Y JAMES R. TAYLOR (1993). *Investigación y Estrategias de Mercado*. Colombia: Mc. Graw Hill.

Revistas

24. INZURRAGA L. M. (2005). “**Las barreras de entrada**”. *Estrategia Magazine*. Volumen 57.

Internet

25. E-DEUESTO.COM.(2006).[http://www.e-deusto.com /frontal/Deusto /dossierint.asp?cod=5399], **Conocimientos para ir por delante.**
26. JARILLO A. (2004). [http://www.etc.upm.es/gobernabilidad.htm], **Globalización: concepto y papel del Estado.**
27. G. A. T. T. (1994). [www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/10-24.doc], **Acuerdo general sobre aranceles aduaneros y comercio de 1994.**
28. SCHULER K. (2002). [http://www.ieep.org.ec/ieep/ieepsite/articlefiles/167-EL%20FUTURO%20DE%20LA%20DOLARIZACION%20EN%20ECUADOR%20-%20KURT%20SCHULER.pdf], **El futuro de la dolarización en el Ecuador.**
29. PUBLIDIRECTA. (2001). [http://www.publidirecta.com/dicc/diccionario-marketing_e.php], **Diccionario Marketing.**
30. ALCANTARA A. E. (2004). [http://www.monografias.com/trabajos10/rega/rega.shtml#ga], **Reconocimiento del gasto, ingreso, costo y utilidad y el principio de comparabilidad.**
31. ESMERALDA V. (2003). [http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe.shtml], **Competitividad.**
32. MUÑIZ R. F. (2006). [http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-ciclo-de-vida-del-producto-36.htm], **Marketing en el Siglo XXI.**
33. M.A. AGUIRRE. (2005). [http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/mar1/quemkt.htm], **Qué es el Marketing.**

Otros

34. Banco Central del Ecuador, Boletín Mensual y Boletín Semanal de Coyuntura
35. Empresa Jurídica Espinosa & Martínez. Quito – Ecuador
36. Diccionario de Administración y finanzas. (1999). España. MCMXCIX Océano. Grupo Editorial S.A.