

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**FACTIBILIDAD DE IMPLANTACIÓN DE UNA EMPRESA  
CONSULTORA ESPECIALIZADA EN TEMAS DE CONSTRUCCIÓN,  
DISEÑO Y FISCALIZACIÓN**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**CARLOS ALBERTO LASSO SILVA**

**DIRECTOR: ING. ÁLVARO PONCE, MBA.**

**QUITO, JUNIO 2016**

**DIRECTOR:**

Ing. Álvaro Ponce, MBA.

**INFORMANTES:**

Mgtr. Roberto Ordóñez

Ing. María Fernanda Lara, MBA.

## **DEDICATORIA**

A mis padres y hermanos, a toda mi familia, amigos y a mi novia por todo el apoyo, respaldo y ayuda a lo largo de todo este tiempo. A mi querido abuelo, Carlos Alberto Lasso Casares que nos dejó recientemente y que es una fuente ilimitada de estupendos recuerdos y anécdotas, mucho cariño y valiosas lecciones de vida. Con todo mi cariño, a tu memoria.

*Carlos*

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios por sus bendiciones, a mis padres por la oportunidad de estudiar y prepararme, a mis seres queridos y cercanos por su apoyo y presencia, una mención especial a mi abuelo, Carlos Lasso Casares, que no está más conmigo pero que tiene la misma importancia y trascendencia en este logro, a mi director Álvaro Ponce por su guía a lo largo de la elaboración del trabajo, a mis informantes por el tiempo dedicado a la revisión del trabajo, a la Economista Yaskarina Galárraga por la guía prestada en el desarrollo del plan del trabajo de titulación y con todas las especificaciones técnicas del trabajo y finalmente a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador con una mención en especial a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, a todos sus docentes y trabajadores.

*Carlos*

## ÍNDICE

### INTRODUCCIÓN, 1

#### 1 ANTECEDENTES, 2

- 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO, 2
- 1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO, 3

#### 2 MARKETING, 5

- 2.1 ESTUDIO DE MERCADO, 6
  - 2.1.1 Definición del Problema, 8**
  - 2.1.2 Formulación del Problema, 8**
  - 2.1.3 Preguntas Básicas, 9**
- 2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN, 9
  - 2.2.1 Objetivo General, 9**
  - 2.2.2 Objetivos Específicos, 9**
- 2.3 PLAN DE INVESTIGACIÓN, 9
  - 2.3.1 Fuentes de Información, 10**
    - 2.3.1.1 Fuentes primarias, 10
    - 2.3.1.2 Fuentes secundarias, 11
  - 2.3.2 Metodología y Herramientas de Investigación, 12**
- 2.4 DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN, 12
  - 2.4.1 Definición de la Muestra, 12**
  - 2.4.2 Herramientas de Investigación, 15**
- 2.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN, 15
- 2.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS, 16
  - 2.6.1 Tabulación de Datos, 16**
  - 2.6.2 Interpretación y Conclusiones, 19**
- 2.7 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO, 26
- 2.8 POSICIONAMIENTO, 29
  - 2.8.1 Estrategia de Marca, 31**
  - 2.8.2 Estrategias de Penetración de Mercado, 34**
- 2.9 PLAN DE MARKETING, 38
  - 2.9.1 Productos, 44**
    - 2.9.1.1 Proposición de Valor, 45
    - 2.9.1.2 Personalidad de la marca, 48
    - 2.9.1.3 Imagen Visual, 49
  - 2.9.2 Precio, 50**
  - 2.9.3 Publicidad, 52**
    - 2.9.3.1 Estrategias de e-Marketing, 58
  - 2.9.4 Plaza, 65**
    - 2.9.4.1 Canal de Distribución, 66
    - 2.9.4.2 Merchandising, 68

- 2.9.4.3 Trade Marketing, 71
- 2.9.4.4 Estrategias de Comunicación, 72

### **3 ADMINISTRACIÓN, 76**

- 3.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, 82
  - 3.1.1 Organigrama, 83**
  - 3.1.2 Definición Perfiles y Funciones, 88**
  - 3.1.3 Estructura Interna y Funcionamiento, 92**
- 3.2 PLAN ESTRATÉGICO, 94
  - 3.2.1 Misión, 98**
  - 3.2.2 Visión, 99**
  - 3.2.3 Valores, 100**
  - 3.2.4 Políticas y Reglamento, 101**
  - 3.2.5 Objetivos Estratégicos, 103**
  - 3.2.6 Estrategias Corporativas, 105**
  - 3.2.7 Seguimiento, Medición y Evaluación, 106**

### **4 FINANZAS, 111**

- 4.1 INVERSIÓN INICIAL, 112
  - 4.1.1 Gastos, 115**
  - 4.1.2 Costos, 116**
- 4.2 PROYECCIONES, 117
  - 4.2.1 Estado de Resultados Integral, 119**
  - 4.2.2 Estado de Situación Financiera, 127**
  - 4.2.3 Flujo de Caja, 129**
- 4.3 EVALUACIÓN FINANCIERA, 132
  - 4.3.1 VAN, 133**
  - 4.3.2 TIR, 134**
  - 4.3.3 Punto de Equilibrio, 135**
- 4.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD, 140
  - 4.4.1 Escenario Optimista, 141**
  - 4.4.2 Escenario Esperado, 144**
  - 4.4.3 Escenario Pesimista, 146**
- 4.5 INDICADORES FINANCIEROS, 149

### **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 156**

- 5.1 CONCLUSIONES, 156
- 5.2 RECOMENDACIONES, 158

### **REFERENCIAS, 160**

### **ANEXOS, 164**

- Anexo 1: Modelo de la Encuesta, 165

**ÍNDICE DE TABLAS**

- Tabla 1: Pregunta 1 - Seleccione su profesión, 16
- Tabla 2: Pregunta 2 - En su opinión, ¿Piensa necesaria la creación de una empresa especializada en la prestación de servicios complementarios a la construcción como fiscalización, diseño y consultoría?, 16
- Tabla 3: Pregunta 3 - A su criterio, ¿Cuál sería el sector adecuado de la ciudad para la instalación de las oficinas de la empresa antes mencionada?, 17
- Tabla 4: Pregunta 4 - ¿Cuál o cuáles servicios considera más importante como complemento para la construcción?, 17
- Tabla 5: Pregunta 5 - El precio de los servicios prestado deberían ser fijados en función a:, 17
- Tabla 6: Pregunta 6 - A su criterio la empresa debería publicitarse a través de:, 18
- Tabla 7: Pregunta 7 - ¿Qué aspecto considera fundamental en la prestación del servicio?, 18
- Tabla 8: Pregunta 8 - Si los servicios cumplen las características deseadas, ¿Consideraría el uso de alguno en caso de necesitarlo?, 18
- Tabla 9: Tabla de precios, 52
- Tabla 10: Inversión inicial, 114
- Tabla 11: Gastos, 115
- Tabla 12: Costos, 117
- Tabla 13: Presupuesto Ventas, 123
- Tabla 14: Presupuesto Costos y Gastos, 124
- Tabla 15: Proyección de Gastos Financieros, 125
- Tabla 16: Estado de resultados proyectados, 126
- Tabla 17: Estado de situación Financiera, 128
- Tabla 18: Flujo de caja proyectado, 131
- Tabla 19: Flujo de fondos proyectado, 132
- Tabla 20: Tasa mínima atractiva de rendimiento, 133
- Tabla 21: Cálculo del punto de equilibrio, 136
- Tabla 22: Escenario Optimista, Estado de resultados Proyectado, 142
- Tabla 23: Escenario Optimista, Estado de situación Financiera, 143
- Tabla 24: Escenario Optimista, Flujo de fondos proyectado, 143
- Tabla 25: Escenario Esperado, Estado de resultados Proyectados, 145
- Tabla 26: Escenario Esperado, Estado de situación Financiera, 145
- Tabla 27: Escenario Esperado, Flujo de fondos proyectado, 146
- Tabla 28: Escenario Pesimista, Estado de resultados Proyectado, 147
- Tabla 29: Escenario Pesimista, Estado de situación Financiera, 147
- Tabla 30: Escenario Pesimista, Flujo de fondos proyectado, 148
- Tabla 31: Indicadores Financieros, 152

**ÍNDICE DE FIGURAS**

- Figura 1: Pregunta 1 - Seleccione su profesión, 19
- Figura 2: Pregunta 2 - En su opinión, ¿Piensa necesaria la creación de una empresa especializada en la prestación de servicios complementarios a la construcción como fiscalización, diseño y consultoría?, 19
- Figura 3: Pregunta 3 - A su criterio, ¿Cuál sería el sector adecuado de la ciudad para la instalación de las oficinas de la empresa antes mencionada?, 20
- Figura 4: Pregunta 4 - ¿Cuál o cuáles servicios considera más importante como complemento para la construcción?, 21
- Figura 5: Pregunta 5 - El precio de los servicios prestado deberían ser fijados en función a:, 22
- Figura 6: Pregunta 6 - A su criterio la empresa debería publicitarse a través de:, 23
- Figura 7: Pregunta 7 - ¿Qué aspecto considera fundamental en la prestación del servicio?, 25
- Figura 8: Pregunta 8 - Si los servicios cumplen las características deseadas, ¿Consideraría el uso de alguno en caso de necesitarlo?, 26
- Figura 9: Etapas del Plan de Marketing, 41
- Figura 10: Organigrama, 87
- Figura 11: Punto de equilibrio, 136
- Figura 12: Punto de equilibrio año 1, 138
- Figura 13: Punto de equilibrio año 2, 138
- Figura 14: Punto de equilibrio año 3, 139
- Figura 15: Punto de equilibrio año 4, 139
- Figura 16: Punto de equilibrio año 5, 140

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El mercado de mayor crecimiento y desarrollo en el Ecuador es el de la construcción y por ende sus servicios complementarios, a pesar de la crisis actual.

Si a esto le sumamos necesidades desatendidas dentro de este segmento podemos darnos cuenta de que existe una gran oportunidad de negocio dentro del mismo.

La propuesta de negocio se enfoca en proveer servicios complementarios a la construcción como lo son la consultoría, el diseño y la fiscalización. Lo interesante y atractivo de esta propuesta de negocio es que no solamente puede crecer dentro de su segmento, o de su target, sino que también puede hacerlo fuera de él por medio de personas naturales o jurídicas con los mismos requerimientos pero de distintos mercados.

La empresa propone la creación de valor en los servicios que ofrece al público a través de variedad, calidad y confiabilidad en sus trabajos, todo esto con la finalidad de lograr un nombre de prestigio y darse a conocer en el mercado.

Para de esta manera atraer clientes y así poder fidelizarlos.

La empresa buscará promocionarse a través de su nombre, su marca y a través de la buena experiencia de los clientes, que es la mejor manera de hacerlo puesto que además de no tener

costos adicionales, es muy efectiva puesto que los clientes y los consumidores potenciales tienen más confianza en la misma.

En la parte administrativa, la empresa contará con profesionales especialistas en cada área para lograr un rendimiento óptimo. Ingenieros civiles y Arquitectos para el desarrollo de los trabajos, un abogado para los trámites legales, un contador para la parte contable y financiera y un administrador para la organización de la misma y complementar funciones financieras y de marketing.

Como todo negocio requiere de una inversión fuerte al inicio para poder establecer bases sólidas, y a partir de ahí poder desarrollarse y crecer. Mediante el estudio financiero posteriormente veremos que se trata de un negocio lucrativo, mismo que crecerá con el paso del tiempo y que además en gran parte se sostendrá en base a sus propios ingresos y recursos. Siendo rentable para sus accionistas, cumplido con sus clientes y proveedores, justo y serio con sus empleados, y responsable con su entorno social y natural.

Como podemos observar el proyecto no solamente es atractivo desde la oportunidad de negocio, sino también desde la parte administrativa, de marketing y financiera como se podrá ver a lo largo del trabajo.

## INTRODUCCIÓN

En el mercado ecuatoriano existen innumerables compañías dedicadas a la construcción y a temas relacionados, en la provincia de Pichincha específicamente en la ciudad de Quito existen 605 empresas relacionadas a los servicios de construcción y servicios complementarios como la consultoría, entre otros, que emplean a 17.742 personas. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2010).

Sin embargo en la ciudad no existe una oferta variada de empresas que estén dispuestas a prestar asesoría o servicios complementarios con respecto a este tema.

La demanda insatisfecha de servicios relacionados a la asesoría, consultoría, fiscalización y diseño, en temas de construcción y mayor rigurosidad técnica de las autoridades a cargo del tema en la ciudad será determinada en la investigación.

Por lo que la propuesta de la investigación se orienta a determinar la factibilidad real de la implantación de una empresa que pueda cubrir la necesidad de un segmento de mercado a determinar dentro de la investigación.

## **1 ANTECEDENTES**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto, en su parte financiera, será realizado a través de distintas herramientas que ayuden a determinar la factibilidad como por ejemplo el uso de indicadores financieros, proyecciones de presupuestos y estados financieros, pero principalmente el VAN y la TIR que deberán apoyarse en la información anteriormente mencionada. El uso de estas distintas herramientas podrá indicar de manera clara y contundente si es posible o no desde el punto de vista económico la implantación del proyecto mencionado. Sin embargo, cabe recalcar que el Ecuador así como su economía viven momentos muy difíciles y a la vez muy cambiantes por lo que los datos, especialmente las proyecciones deben ser manejadas e interpretadas con cuidado ya que a través del tiempo en períodos no muy largos esto puede cambiar de manera impredecible como ha sucedido en los últimos meses.

Se utilizará un plan de marketing así como un estudio de mercado que no solamente permitan la determinación de una demanda aproximada sino también el establecimiento de un plan de mercadeo que permita la elaboración de estrategias adecuadas que permitan la consecución de los objetivos planteados.

La parte de la organización y estructuración se realizará mediante un plan de administración, donde se definen las bases estructurales de la empresa como el organigrama, los objetivos, las políticas, entre otras.

También se elaborará la planificación estratégica que a su vez derivará en la formulación de estrategias para alcanzar los objetivos planteados.

Entre las herramientas y temas a usar en el desarrollo del proyecto están las ya conocidas y aprendidas a lo largo de la carrera como el estudio de mercado, el análisis de oferta y demanda, estructuras administrativas y organizativas, prestando especial atención a los temas financieros.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El fin del proyecto a realizar es conocer la factibilidad financiera de implantación de una empresa especializada en temas de construcción dedicada a la consultoría, diseño y fiscalización; que será complementada con la elaboración de un plan de marketing y la estructuración administrativa de la empresa.

A la vez de buscar la creación de una empresa que sea rentable y permita la prestación de servicios útiles para la actual sociedad, que requiere mayor rigurosidad y a la vez una amplia en la variedad de servicios.

La importancia de llevarla a cabo es el de conocer si los servicios y el mercado al cuál se enfocará la empresa son rentables y por lo tanto es posible su creación y puesta en

práctica. Los frutos de la investigación serían en primer lugar la consolidación de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y como parte complementaria el análisis, que permita una decisión sustentada en información real, que permita definir sí es posible o no llevar el proyecto a la práctica.

## 2 MARKETING

El marketing al igual que otros conceptos y actividades no cuenta con una única definición puesto que la misma abarca muchos ámbitos y campos, sin embargo presentaremos algunas definiciones muy acertadas y valiosas que ayudarán a entender de mejor manera este concepto.

Se define al marketing o mercadotecnia (en español) como el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales. (Fischer & Espejo, 2011, pág. 5)

Otras definiciones de autores importantes y muy reconocidos en el campo son:

- **Louis E. Boone y David L. Kurtz:** Consiste en el desarrollo de una eficiente distribución de mercancías y servicios a determinados sectores del público consumidor.
- **William Stanton:** Sistema global de actividades de negocios proyectadas para planear, establecer el precio, promover y distribuir bienes y servicios que satisfacen deseos de clientes actuales y potenciales.

- **Philip Kotler:** Propone una definición que tiene sus orígenes en la lógica de la naturaleza y conductas humanas: marketing es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio.

Se puede afirmar que el objetivo del marketing es el punto de llegada, la estrategia o estrategias seleccionadas son el camino a seguir para poder alcanzar el objetivo u objetivos establecidos, y las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino. (Muñiz, Etapas del Plan de Marketing, 2015)

## 2.1 ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado puede ser utilizado para determinar que porción de la población comprara un producto o servicio, basado en variables como el género, la edad, ubicación y nivel de ingresos.

El estudio de mercado es generalmente primario o secundario. En el estudio secundario, la compañía utiliza información obtenida de otras fuentes que aparecen aplicables a un producto nuevo o existente. Las ventajas del estudio secundario incluyen el hecho de ser relativamente barato y fácilmente accesible. Las desventajas del estudio secundario: a menudo no es específico al área de investigación y los datos utilizados pueden ser tendenciosos y complicados de validar.

El estudio de mercado primario implica pruebas como focus groups, encuestas, investigaciones en terreno, entrevistas u observaciones llevadas a cabo o adaptadas específicamente al producto.

Muchas preguntas pueden ser respondidas gracias a un estudio de mercado:

- ¿Qué está pasando en el mercado?
- ¿Cuáles son las tendencias?
- ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Qué opinión tienen los consumidores acerca de los productos presentes en el mercado?
- ¿Qué necesidades son importantes?
- ¿Están siendo satisfechas esas necesidades por los productos existentes?

El estudio de mercado permite descubrir lo que la gente quiere, necesita o cree. También puede implicar el descubrir cómo actúan las personas. Una vez que la investigación esté completa, se puede utilizar para determinar cómo comercializar su producto.

Los cuestionarios y las encuestas son algunos ejemplos de investigación de mercado.

Para comenzar un negocio existen algunos temas que se deben tener en cuenta:

- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Cuál es su ubicación y como pueden ser contactados?

- ¿Qué cantidad o calidad quieren?
- ¿Cuál es el mejor momento para vender? (Emprendedores, 2015)

Para esta investigación se aplicará el estudio de mercado primario puesto que es para la oferta de distintos productos específicos y la creación, funcionamiento y sustentabilidad de una empresa a cargo de los mismos.

Se utilizará como herramienta la aplicación de encuestas a profesionales del campo, ingenieros civiles y arquitectos, puesto que los servicios casi en su totalidad serán para los mismos.

Con éstas encuestas podremos obtener resultados sobre el segmento de mercado en el que debemos enfocarnos, precios, gama de servicios, inclusive la ubicación ideal de la empresa, necesidades no satisfechas, posibles competidores, tendencias y evolución del mercado, entre otros.

### **2.1.1 Definición del Problema**

Falta de una oferta variada de servicios en temas de construcción, diseño y fiscalización en la ciudad de Quito.

### **2.1.2 Formulación del Problema**

¿Será rentable la implantación y la operación de una empresa consultora especializada en temas de construcción, diseño y fiscalización en la ciudad de Quito?

### **2.1.3 Preguntas Básicas**

- ¿Qué segmento de mercado requerirá los servicios?
- ¿Existe factibilidad económica en el proyecto?
- ¿Cuál será el plan de marketing a utilizar?
- ¿Qué estructura y gestión manejará la empresa?

## **2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.2.1 Objetivo General**

- Determinar la posible demanda y analizar el segmento de mercado interesado en la oferta de servicios en temas de construcción, diseño y fiscalización.

### **2.2.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el segmento de mercado que requeriría los servicios de la empresa.
- Comprobar la factibilidad financiera de implantación del proyecto
- Definir el plan de marketing más adecuado para la empresa.
- Estructurar la organización, líneas de negocio y la gestión del proyecto.

## **2.3 PLAN DE INVESTIGACIÓN**

En el plan de investigación se describirán los aspectos y pasos fundamentales a tomar para la realización de la misma de modo que resulte confiable y contundente, y a la

vez provea datos e información que permitan el desarrollo y obtención de conclusiones válidas y que se encuentren bien respaldadas.

### **2.3.1 Fuentes de Información**

Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento.

Conocer, distinguir y seleccionar las fuentes de información adecuadas para el trabajo que se está realizando es parte del proceso de investigación.  
(Universidad de Alcalá)

En este proyecto se utilizarán básicamente dos tipos de fuentes de información la primaria como libros y artículos de revistas y blogs en internet, y la secundaria como la encuesta a realizar y diversas entrevistas.

Las fuentes se explicarán a continuación.

#### **2.3.1.1 Fuentes primarias**

Las fuentes primarias son aquellas que contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa. (Silvestrini & Vargas, 2008)

Ejemplo: Libros, revistas, artículos, entre otros.

En el caso específico de esta investigación se extraerá la información necesaria de libros, revistas, artículos y algunas publicaciones de actualidad con información que sirva como base teórica o que provea datos o información relevante.

#### 2.3.1.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son aquellas que contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias. (Silvestrini & Vargas, 2008)

Ejemplos: Entrevistas, encuestas, entre otros.

En el caso específico de esta investigación se obtendrá información para realizar el estudio de la muestra y por ende concluir acerca de la misma por medio de la elaboración y aplicación de encuestas. De igual manera se pueden realizar entrevistas a conocedores de este tema para poder orientarse mejor en la estructuración del proyecto.

### 2.3.2 Metodología y Herramientas de Investigación

El método a usarse en la elaboración del proyecto es el descriptivo, que es aquel que describe los datos y el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Como se mencionó anteriormente en la introducción del estudio de mercado, se aplicará una encuesta para obtener la información deseada, posteriormente se utilizará un plan de tabulación, procesamiento y análisis de datos mediante herramientas de Excel, después se complementará la investigación con la información financiera para a partir de este conjunto consolidado realizar las conclusiones y recomendaciones finales sobre la validez, factibilidad y sostenibilidad del proyecto.

## 2.4 DISEÑO DE LAS HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

### 2.4.1 Definición de la Muestra

Para la obtención de la muestra se utilizará la fórmula estadística establecida para la misma, considerando que se trata de una población finita.

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

**Donde:**

**N** = Total de la población

**Z** = Valor en base al nivel de confianza (Tabla Z)

**p** = Proporción esperada

**q** =  $1 - p$

**d** = Precisión

Con el fin de maximizar el tamaño muestral el valor de p y por tanto de q será de 50%.

El nivel de confianza será del 95% y por ende el margen de error que se manejará será del 5%, consecuentemente el valor de Z es de 1,96.

El valor del parámetro d será de un 5% a sugerencia del libro del cual fue tomada la fórmula (Lind, Marchal, & Wathen, 2008, pág. 261)}

El proyecto tiene como fin la creación de una empresa que prestará servicios relacionados y afines a la construcción, la población considerada son los profesionales dedicados a la misma, es decir arquitectos e ingenieros civiles. Por lo que N dependerá de los datos obtenidos para cada tipo de profesional.

Una vez que ha sido explicada la fórmula para el cálculo de la muestra para poblaciones finitas procedemos con el cálculo de la muestra respectiva para la investigación actual.

**Población Ingenieros Civiles:**

La cantidad de Ingenieros Civiles en la ciudad de Quito es de 7.365 (DATOS Colegio de Ingenieros Civiles).

Después de aplicar la fórmula antes mencionada con la población obtenemos:

$$n = \frac{7.365 * 1,96^2 * 0,50 * 0,50}{0,05^2 * (7.365 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = 365$$

**Población de Arquitectos:**

La cantidad de Arquitectos en la ciudad de Quito es de 6.000 (DATOS Colegio de Arquitectos).

Después de aplicar la fórmula antes mencionada con la población obtenemos:

$$n = \frac{6.000 * 1,96^2 * 0,50 * 0,50}{0,05^2 * (6.000 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = 362$$

Por lo que se realizarán un total de 727 encuestas, 365 a los Ingenieros Civiles y 362 a los Arquitectos.

## **2.4.2 Herramientas de Investigación**

Como se ha venido mencionando anteriormente a lo largo del desarrollo de este proyecto las herramientas de investigación son variadas, entre las cuales destacan las fuentes primarias y secundarias, las más importantes son libros, textos, publicaciones, encuestas, etc. A partir de las cuales se obtendrá información y datos importantes que permitirán realizar un análisis exhaustivo que a su vez finalizará con sus respectivas conclusiones y aportes para una correcta toma de decisiones con respecto al tema en investigación.

## **2.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La recolección de información necesaria para el desarrollo del proyecto se la realizó a través de una encuesta, con interrogantes específicas en busca de información estratégica, a la población antes explicada, que permitió contar con información clave para poder desarrollar el proyecto en base a información real que derivó en una base y desarrollo sostenible de la propuesta realizada.

La encuesta antes mencionada fue realizada a través de Gmail por medio de la herramienta formularios de google; la misma estuvo abierta, a través de un link, por un período de 40 días, desde el 15/08/2015 hasta el 23/09/2015, dentro del cual se recolectaron las 727 respuestas requeridas.

## 2.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se procederá con la tabulación y análisis de los resultados obtenidos a partir de las 727 respuestas a la encuesta.

Con éstos resultados se podrán obtener conclusiones importantes que servirán para una mejor toma de decisiones en el desarrollo y aplicación del proyecto.

### 2.6.1 Tabulación de Datos

**Tabla 1: Pregunta 1 - Seleccione su profesión**

Opciones	Número Respuestas	Porcentaje
Ingeniero Civil	365	50,20%
Arquitecto	362	49,80%
<b>Total</b>	<b>727</b>	<b>100,00%</b>

\* Una sola respuesta por encuesta.

**Tabla 2: Pregunta 2 - En su opinión, ¿Piensa necesaria la creación de una empresa especializada en la prestación de servicios complementarios a la construcción como fiscalización, diseño y consultoría?**

Opciones	Número Respuestas	Porcentaje
Sí	719	98,90%
No	8	1,10%
<b>Total</b>	<b>727</b>	<b>100,00%</b>

\* Una sola respuesta por encuesta.

**Tabla 3: Pregunta 3 - A su criterio, ¿Cuál sería el sector adecuado de la ciudad para la instalación de las oficinas de la empresa antes mencionada?**

Opciones	Número Respuestas	Porcentaje
Norte	446	61,30%
Centro	16	2,20%
Sur	44	6,10%
Cumbaya y Tumbaco	123	16,90%
Valle de los Chillos	98	13,50%
<b>Total</b>	<b>727</b>	<b>100,00%</b>

\* Una sola respuesta por encuesta.

**Tabla 4: Pregunta 4 - ¿Cuál o cuáles servicios considera más importante como complemento para la construcción?**

Opciones	Número Respuestas	Porcentaje
Fiscalización	337	46,40%
Diseño	341	46,90%
Consultoría	346	47,60%
Otro	13	1,80%

\* Posibilidad de varias respuestas por encuesta.

**Tabla 5: Pregunta 5 - El precio de los servicios prestado deberían ser fijados en función a:**

Opciones	Número Respuestas	Porcentaje
Negociación	163	22,40%
Porcentajes Fijos	213	29,30%
Tamaño y Costo de la Obra	459	63,10%
Otro	4	0,60%

\* Posibilidad de varias respuestas por encuesta.

**Tabla 6: Pregunta 6 - A su criterio la empresa debería publicitarse a través de:**

Opciones	Número Respuestas	Porcentaje
Internet	546	75,20%
Vallas	31	4,30%
Televisión	29	4,00%
Radio	23	3,20%
Experiencia positiva de los clientes	467	64,30%
Impresiones	120	16,50%
Revistas especializadas	131	18,00%
Periódicos	90	12,40%
Otro	1	0,10%

*\* Posibilidad de varias respuestas por encuesta.*

**Tabla 7: Pregunta 7 - ¿Qué aspecto considera fundamental en la prestación del servicio?**

Opciones	Número Respuestas	Porcentaje
Calidad	658	90,50%
Costos Bajos	42	5,80%
Tiempo Oportuno de Entrega	275	37,80%
Otro	3	0,40%

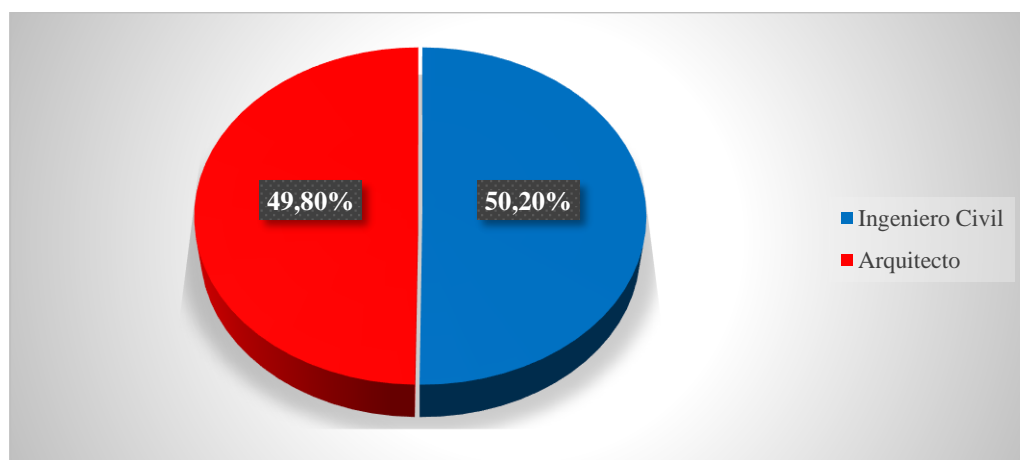
*\* Posibilidad de varias respuestas por encuesta.*

**Tabla 8: Pregunta 8 - Si los servicios cumplen las características deseadas, ¿Consideraría el uso de alguno en caso de necesitarlo?**

Opciones	Número Respuestas	Porcentaje
Sí	721	99,20%
No	6	0,80%
<b>Total</b>	<b>727</b>	<b>100,00%</b>

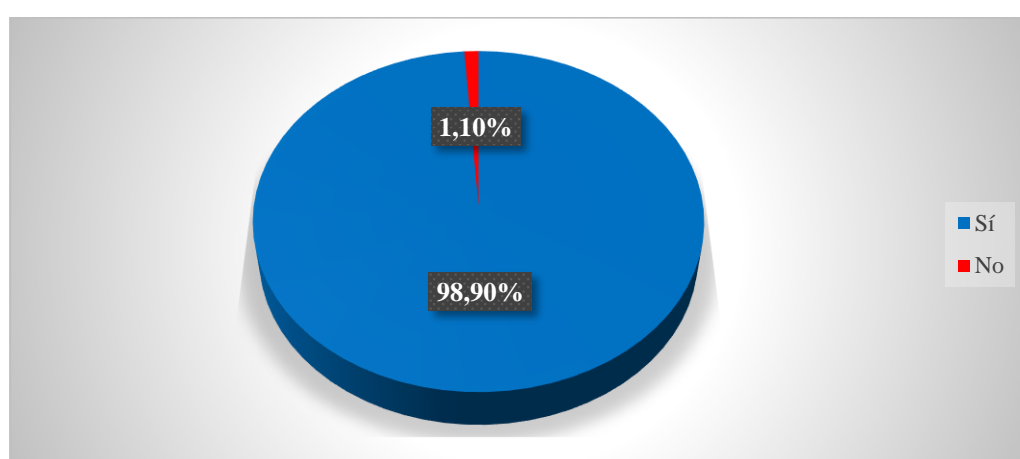
*\* Una sola respuesta por encuesta.*

## 2.6.2 Interpretación y Conclusiones



**Figura 1: Pregunta 1 - Seleccione su profesión**

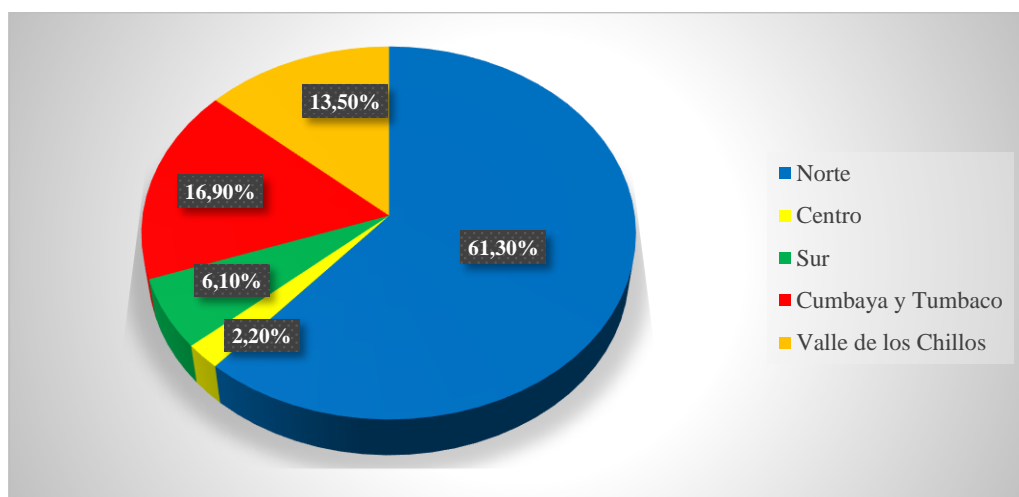
En el caso de esta pregunta los resultados son exactamente los esperados, 365 Ingenieros civiles (50,20%) y 362 Arquitectos (49,80%); puesto que esta pregunta fue formulada para controlar que se cumpliera con la cantidad de la muestra obtenida para cada tipo de profesional. Como total tenemos 727 profesionales o lo que equivale al 100%.



**Figura 2: Pregunta 2 - En su opinión, ¿Piensa necesaria la creación de una empresa especializada en la prestación de servicios complementarios a la construcción como fiscalización, diseño y consultoría?**

En esta pregunta se obtuvo resultados muy favorables por parte de la muestra encuestada, puesto que 719 profesionales (98,90%) respondieron que si piensan necesaria la creación de una empresa especializada en la prestación de servicios complementarios a la construcción como fiscalización, diseño y consultoría; y 8 profesionales (1,10%) respondieron que no.

Quedando como conclusión que el 98,90% de los encuestados considera necesaria la creación de la empresa por lo que la factibilidad de la misma en torno a proveer servicios necesarios es posible.

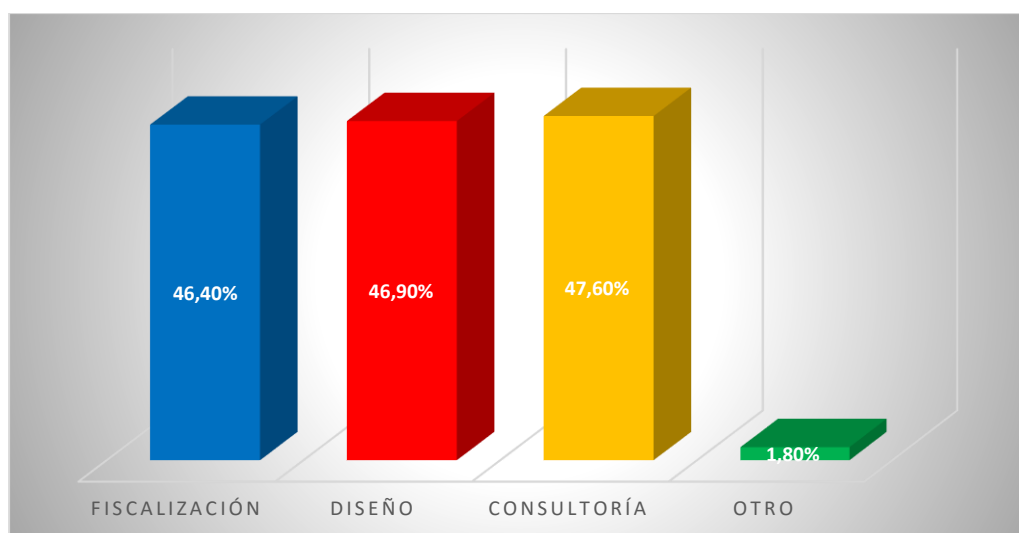


**Figura 3: Pregunta 3 - A su criterio, ¿Cuál sería el sector adecuado de la ciudad para la instalación de las oficinas de la empresa antes mencionada?**

En esta pregunta se obtuvo como resultado que 446 profesionales (61,30%) considera el sector norte de la ciudad de Quito como el más adecuado para la instalación y ubicación de las oficinas de la empresa, 16 profesionales (2,20%) considera el sector centro de la ciudad como el más adecuado, 44 profesionales (6,10%) considera el sector sur de la ciudad como el más adecuado, 123 profesionales (16,90%) considera el sector de Cumbayá y Tumbaco como el más

adecuado y 98 profesionales (13,50%) considera el sector del Valle de los Chillos como el más adecuado.

Quedando como conclusión que según el 61,30% de los encuestados el sector más adecuado para la instalación y ubicación de las oficinas es el norte de la ciudad de Quito, lo que nos permite identificar la concentración de nuestros potenciales clientes y usuarios.



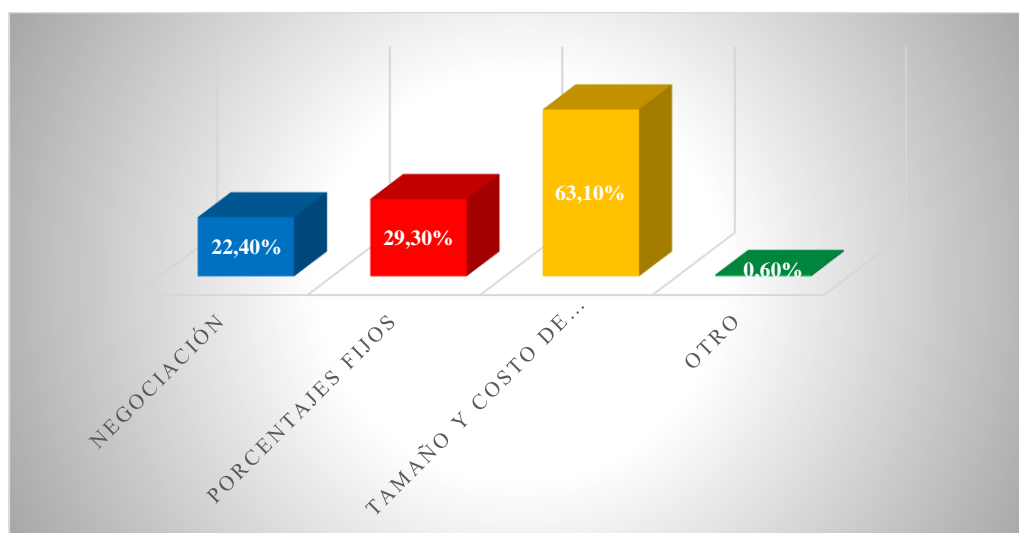
**Figura 4: Pregunta 4 - ¿Cuál o cuáles servicios considera más importante como complemento para la construcción?**

.En esta pregunta al poder marcar varias opciones por encuesta los resultados se deben interpretar de otra manera.

337 Profesionales (46,40%) creen que la fiscalización es un servicio importante como complemento a la construcción, 341 profesionales (46,90%) creen que el diseño es un servicio importante como complemento, 346 profesionales (47,60%) creen que la consultoría es un servicio importante como complemento,

y 13 profesionales (1,80%) creen que otros servicios son importantes como complemento; entre los que destacan administración de obra, rehabilitaciones, remodelaciones, etc.

Como conclusión podemos obtener que el 46,40% de los encuestados piensa que la fiscalización es importante, el 46,90% piensa que lo es el diseño y el 47,60% piensa que lo es la consultoría por lo que podemos apreciar que los tres servicios ofrecidos inicialmente por la empresa serían aceptados y requeridos en el mercado.



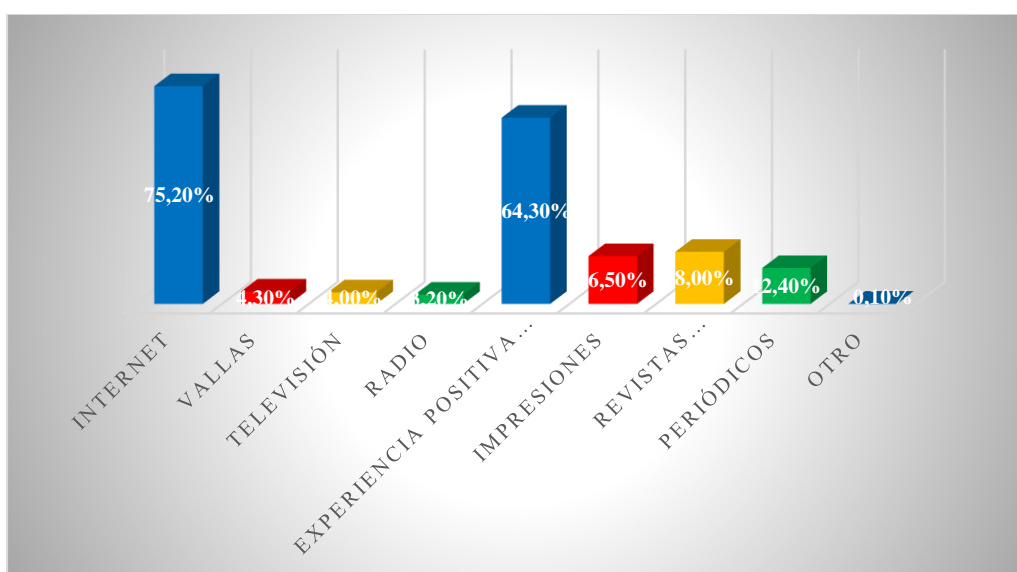
**Figura 5: Pregunta 5 - El precio de los servicios prestado deberían ser fijados en función a:**

De la misma manera en esta pregunta existía la posibilidad de marcar varias respuestas.

163 Profesionales (22,40%) creen que el precio de los servicios debe ser fijado en base a negociación entre el cliente y la empresa, 213 profesionales (29,30%)

creen que el precio de los servicios debe ser fijado en base a porcentajes fijos para cada uno, 459 profesionales (63,10%) creen que el precio de los servicios debe ser fijado en base al tamaño y costo de la obra, y 4 profesionales (0,60%) creen que el precio de los servicios debe ser fijado en base a otros aspectos como complejidad del trabajo, etc.

Como conclusión obtenemos que el 63,10% de los encuestados creen que el precio de los servicios debe ser fijado en base al tamaño y costo de la obra, al ser la opción más aceptada se establecerán porcentajes de cobro para cada servicio en base al tamaño (en metros cuadrados) y al costo de la obra.



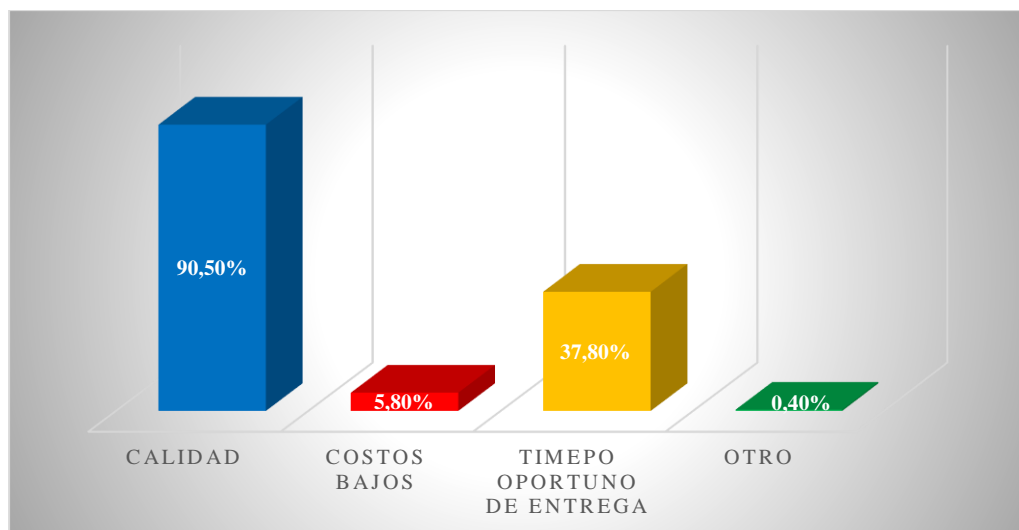
**Figura 6: Pregunta 6 - A su criterio la empresa debería publicitarse a través de:**

De la misma manera en esta pregunta existía la posibilidad de marcar varias respuestas.

546 profesionales (75,20%) creen que la empresa debe publicitarse a través del Internet, 31 profesionales (4,30%) creen que debe ser a través de vallas estáticas, 29 profesionales (4,00%) creen que debe ser a través de la televisión, 23 profesionales (3,20%) creen que debe ser a través de la radio, 467 profesionales (64,30%) creen que debe ser a través de la experiencia positiva de los clientes es decir por medio de la prestación de un buen servicio o también conocida como publicidad boca a boca, 120 profesionales (16,50%) creen que debe ser a través de impresiones u hojas volantes, 131 profesionales (18,00%) creen que debe ser a través de revistas especializadas en temas de construcción, 90 profesionales (12,40%) creen que debe ser a través de periódicos, y 1 profesional (0,10%) cree que debe ser a través de otro medio como el correcto desarrollo del trabajo.

Quedando como conclusión que el 75,20% de los encuestados cree que la empresa debe publicitarse a través del internet (página web, redes sociales, etc.) y el 64,30% de los encuestados cree que debe hacerlo a través de buenas experiencias en los clientes, es decir, a través de la satisfacción de los mismos con los trabajos realizados.

Son respuestas positivas puesto que estos dos tipos de publicidad no son costosos y si son realizados correctamente pueden atraer nuevos clientes potenciales además de a la vez fidelizarlos y mantenerlos a través del tiempo y competencia.



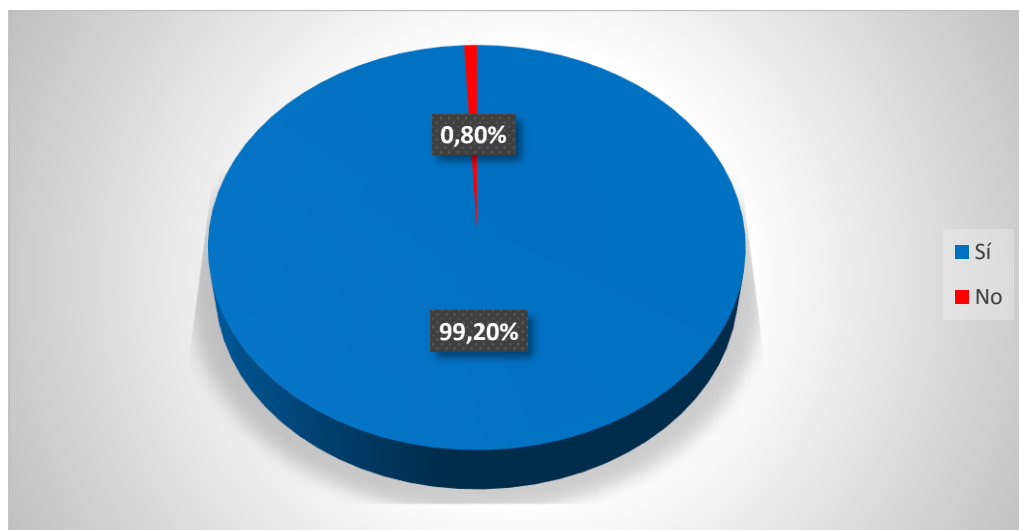
**Figura 7: Pregunta 7 - ¿Qué aspecto considera fundamental en la prestación del servicio?**

De la misma manera en esta pregunta existía la posibilidad de marcar varias respuestas.

658 profesionales (90,50%) consideran que el aspecto fundamental en la prestación del servicio es la calidad, 42 profesionales (5,80%) consideran que son los costos bajos, 275 profesionales (37,80%) consideran que es el tiempo oportuno de entrega del trabajo, y 3 profesionales (0,40%) consideran que es otro aspecto como la disciplina y el orden.

Obtenemos como conclusión que el 90,50% de los encuestados consideran que el aspecto fundamental en la prestación del servicio es la calidad.

Calidad al momento de prestar atención al cliente, durante el desarrollo del trabajo y a la entrega del mismo. Dentro de calidad se contempla la confiabilidad, seguridad, factibilidad, manejo de tiempos competitivos, excelente servicio pre y post a la venta del servicio, etc.



**Figura 8: Pregunta 8 - Si los servicios cumplen las características deseadas, ¿Consideraría el uso de alguno en caso de necesitarlo?**

En esta pregunta se obtuvo resultados muy favorables por parte de la muestra encuestada, puesto que 721 profesionales (99,20%) respondieron que si los servicios cumplen con las características deseadas y en caso de ser necesitados si los usarán, y 6 profesionales (0,80%) respondieron que no.

Obteniendo como conclusión que si se presta un servicio de calidad a un costo justo, existe una oportunidad de negocio importante puesto que los servicios serían requeridos por los profesionales, permitiendo de esa manera que factible desde el punto de vista del mercado.

## 2.7 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La segmentación del mercado es la división de la población en sub-grupos con motivaciones similares. Los criterios más utilizados para segmentar incluyen las diferencias geográficas, diferencias de personalidades, diferencias demográficas,

diferencias en el uso de productos y diferencias psicográficas. (Fischer & Espejo, 2011, pág. 61)

Es un proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores.

Expondremos las ventajas que tiene la segmentación del mercado según Fischer y Espejo (2011):

- Clasificación más clara y adecuada del producto que se vende.
- Centralización del mercado hacia un área específica.
- Proporciona un mejor servicio.
- Tiene buena imagen, exclusividad y categoría.
- Facilita la publicidad, su costo, etc.
- Logra una mejor distribución del producto.
- Obtienen mayores ventas.
- Conoce cuál es el mercado del producto para colocarlo en el sitio y el momento adecuados.

- Trata de posicionar cada producto.
- Sabe cuál es la fuente del negocio y dónde enfocará los recursos y esfuerzos.
- Si no existiera la segmentación, los costos de mercadotecnia serían más altos.
- Ahorra tiempo, dinero y esfuerzo al no colocar el producto donde no se va a vender.
- Define a quién se dirige el producto y las características de los mismos.
- Facilita el análisis para la toma de decisiones.
- Optimiza los recursos.
- Conoce el costo de distribución del producto.
- Tiene información verificada de lo que se requiere.
- Conoce a los competidores.
- Diseña una mezcla de mercadotecnia más efectiva. (pág. 62)

En este caso la segmentación de mercado para el proyecto son los profesionales en el campo de la construcción, Arquitectos e Ingenieros Civiles, de la ciudad de Quito, que

se encuentren activos y ejerciendo su profesión, ya sea que lo hagan individualmente o presten sus servicios en empresas relacionadas a la construcción.

## 2.8 POSICIONAMIENTO

En Marketing se llama posicionamiento de marca al lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto al resto de sus competidores. El posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia, se construye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos, a nuestra audiencia objetivo, previamente seleccionados en base a la estrategia empresarial.

Los atributos o beneficios que nos ayudaran a posicionar correctamente nuestra marca tienen que ser relevantes para los consumidores, de no ser así, no servirá de nada crear una estrategia de posicionamiento de marca. Es fácil y lógico, si nuestra marca no ofrece nada diferente, los consumidores no tienen ninguna razón para elegirla frente a otras competidoras. Por último la marca, en base a sus promesas realizadas sobre sus beneficios distintivos, tiene que ser capaz de entregar dichos beneficios a los consumidores mejor que su competencia. Si no ocurre así, de nada habrá servido todo el trabajo invertido.

Algunas definiciones importantes necesarias de comprender para realizar estrategias correctas de posicionamiento de marca son:

- **Atributo:** La estrategia se centra en un atributo como el tamaño o la antigüedad de la marca. Cuantos más atributos se intente posicionar más difícil resultará posicionarse en la mente de los consumidores.
- **Beneficio:** El producto o servicio se posiciona en base al beneficio que proporciona.
- **Calidad o precio:** Se basa la estrategia en la relación calidad-precio. La empresa trata de ofrecer la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable. También hay empresas que se posicionan únicamente por precio.
- **Competidor:** Compara las ventajas y atributos con las marcas de la competencia. Afirma que es mejor en algún sentido en relación con el competidor.
- **Uso o aplicación:** Trata de posicionarnos como los mejores en base a usos o aplicaciones determinadas.
- **Categoría de producto:** Esta estrategia se centra en posicionarse como líder en alguna categoría de productos. (Espinosa, Posicionamiento de marca batalla por mente, 2014)

En el caso de este proyecto el posicionamiento de la empresa y los servicios que ofrece se lo buscará por medio de dar diferenciación a los mismos, la cual no vendrá dada únicamente por complementos o extras en los servicios sino también en contar con varias características durante y después de la prestación y entrega final de los mismos

como lo son: la puntualidad que es vital en la entrega de todo trabajo y es el sello de confianza; la calidad que es la que asegurará la lealtad de los clientes y dará categoría y prestigio; un precio justo y razonable, no tan alto como para no ser competitivos en el mercado pero tampoco tan bajo como para dar percepciones erróneas sobre la calidad o confiabilidad de los trabajos.

### **2.8.1 Estrategia de Marca**

La estrategia de marca forma parte de la estrategia de producto pero en este caso no será explicada ni desarrollada puesto que la misma consiste básicamente en el desarrollo del o los productos o servicios que ofrecerá la empresa.

En este caso lo que ofrecerá la empresa son servicios relacionados a la construcción que principalmente está compuestos por el diseño, la asesoría o consultoría y la fiscalización.

Otro aspecto parte de la estrategia de producto es el posicionamiento anteriormente ya explicado.

Entrando al tema de la estrategia de marca primero debemos explicar la definición de marca.

La marca es un nombre, término simbólico o diseño que sirve para identificar los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores, para diferenciarlos de los productos de los competidores.

Los objetivos de la marca son los siguientes:

- Diferenciación respecto de la competencia.
- Ser un signo de garantía y de calidad para el producto.
- Dar prestigio y seriedad a la empresa fabricante.
- Ayudar a que se venda el producto mediante la promoción.
- Posicionar el producto en la mente del consumidor.

Las características de la marca son las siguientes:

- El nombre debe ser corto y fácil de recordar.
- El sentido del nombre debe ser moral.
- Debe ser agradable a la vista.
- Debe ser adaptable a cualquier medio de publicidad.
- Debe reunir los requisitos indispensables para su registro y así quedar protegido por la ley.
- Una de las características que debe contener la marca es que no sea genérica, ya que un nombre genérico es el que describe realmente a la categoría del producto; por lo tanto, no debe caerse en ese error (aunque la experiencia indica que la marca llega a ser genérica para el consumidor.).

El valor de la marca es el valor que tiene el nombre de una compañía y sus marcas. Una marca muy conocida por los consumidores, posicionada como de alta calidad, genera una gran lealtad, por lo que es considerada la marca como de un alto valor.

La importancia de la marca se resume en dos puntos:

- **Para el consumidor:** Las marcas son un medio fácil para que el comprador identifique el producto o servicio que requiere; las unidades individuales de un producto o artículos de marca mantienen una estabilidad en la calidad en la que pueden confiar los compradores.
- **Para el vendedor:** Es una ayuda en los programas de publicidad y de expansión del producto. Poseer una marca permite al vendedor anunciar el producto y es, con frecuencia, de mayor ayuda en el estímulo de la demanda, más que el nombre de la empresa o los aspectos técnicos del producto. La marca puede decir más a un consumidor que varias líneas de anuncios. Además favorece el aumento del control y la participación en el mercado. Una marca también ayuda al poseedor a estimular las ventas de repetición y a protegerse a sí mismo de la sustitución de productos.

La competencia en el precio es deseable por el consumidor, pero el vendedor prefiere competir sobre otras bases. Los estudios han demostrado que los precios de las marcas bien conocidas tienden a fluctuar menos que los artículos sin marca o con marcas desconocidas, es decir, que la marca reduce la flexibilidad de los precios. Si el cliente no está satisfecho con la calidad del producto comprado,

lo reflejará desfavorablemente en la marca. Si se trata de una marca de fabricante, el cliente puede pedir un remedio inmediato, pero a la larga no querrá comprar otra vez no sólo el artículo, sino cualquier producto de la misma marca. (Fischer & Espejo, 2011, págs. 118-120)

La estrategia o gerencia de marca consiste en el manejo, uso y gestión que se haga de la misma mediante el empleo de una planificación que busca alcanzar ciertos objetivos.

Consiste en dos etapas que se explicarán a continuación.

### **2.8.2 Estrategias de Penetración de Mercado**

Las estrategias de penetración de mercado depende del tipo de bien o servicio que la empresa va a comercializar y al tipo de segmento de mercado al que apunta.

Entre los principales están:

- **Estrategia de alta penetración:** Se lanza el producto nuevo a un precio elevado con el propósito de recobrar el beneficio bruto de cada unidad. Al mismo tiempo, se gastará mucho en promoción con la finalidad de convencer o atraer al mercado sobre los beneficios y excelencias del producto, no importando su alto precio, La promoción facilitará o acelerará la penetración del producto en el mercado; esta estrategia se explica con las siguientes suposiciones:

1. Una gran parte del mercado potencial no conoce el producto.
  2. Los que se enteran de que ya existe y están impacientes por comprarlo lo hacen al precio establecido.
  3. La firma tendrá que hacer frente a una competencia potencial y necesita crear la preferencia de marca.
- **Estrategia de penetración selectiva:** Consiste en lanzar el nuevo producto a un precio elevado y con escasa promoción. El propósito es recuperar la mayor cantidad de beneficios por unidad y, por otra parte, mantener bajos los gastos de la mercadotecnia; de esta manera se espera percibir más utilidades. Esta estrategia se explica con base en los siguientes puntos:
    1. El mercado es de proporciones relativamente limitadas.
    2. Casi todo el mercado conoce el producto.
    3. Los que deseen el producto lo pagarán a precio alto.
    4. Poco peligro de competencia potencial.
  - **Estrategia de penetración ambiciosa:** Consiste en lanzar un artículo a bajo precio y con una fuerte promoción, intentando una rápida penetración en el mercado y por ende mayor participación del mismo. Esta estrategia se explica por las siguientes circunstancias:
    1. El mercado es grande.
    2. El mercado relativamente desconoce el producto.

3. El consumidor en general es más sensible a los precios.
  4. Hay fuerte competencia potencial.
  5. Los costos de elaboración por unidad disminuyen con la escala de producción y la experiencia de producción acumulada.
- **Estrategia de baja penetración:** Lanza el producto a un bajo precio y con poca promoción para estimular la aceptación rápida en el mercado y al mismo tiempo mantener bajos los costos de promoción para percibir una utilidad mayor. Esta estrategia supone lo siguiente:
    1. El mercado es grande.
    2. El mercado está perfectamente enterado del producto.
    3. El mercado es sensible a los precios.
    4. Hay poca competencia potencial. (Fischer & Espejo, 2011, pág. 116)

En el caso del proyecto en mención la mejor estrategia de penetración de mercado es una mezcla entre algunas puesto que las condiciones y supuestos de las mismas son también una mezcla de las estrategias anteriormente citadas.

En este caso se debe usar un mix entre la estrategia de penetración selectiva y la estrategia de penetración ambiciosa.

La estrategia de penetración selectiva debido a que el mercado es relativamente limitado, debido a que la mayoría de sus servicios y su respectiva orientación es hacia los profesionales de la construcción, sin estar exentos los casos en los que

los servicios puedan ser solicitados por otros profesionales o miembros del mercado que no necesariamente sea el target seleccionado.

También debido a que todo el mercado conoce los servicios por lo que se tendrá que crear la preferencia de marca a través de una combinación equilibrada entre precio y calidad prestada en los servicios.

La estrategia de penetración ambiciosa se la realiza básicamente porque existe gran cantidad de competidores existentes y potenciales también, debido a que no existen grandes barreras de entrada al mercado.

También debido a que los clientes y consumidores son sensibles a los precios aunque esto no quiera decir que los precios sean los más bajos del mercado.

Por otro lado en los que se debe buscar equilibrio entre las dos estrategias es en el precio, puesto que la penetración selectiva sugiere precios altos para compensar el tamaño del mercado, y por otro lado la penetración ambiciosa que sugiere precios bajos, puesto que afirma que la prioridad es captar la mayor parte del mercado. Es por eso que lo adecuado es fijar un precio competitivo, no muy alto ni tampoco muy bajo, basado en los costos y gastos y en un margen de utilidad razonable de acuerdo al giro del negocio.

El otro aspecto a equilibrar entre las dos estrategias escogidas es la inversión que debe realizarse en publicidad, puesto que la penetración selectiva sugiere escasa promoción también como objetivo final la utilidad; mientras que la penetración ambiciosa sugiere un alto gasto en promoción debido a que argumenta a que

facilitará la obtención de una mayor participación de mercado. Lo adecuado de igual manera que el anterior punto es buscar equilibrio puesto que no debe ser nulo el gasto pero tampoco puede ser elevado considerando que los servicios son conocidos y que no necesitan de una publicidad tradicional y masiva, sino por el contrario realizar una mayor inversión de dinero, esfuerzo, tiempo y otros recursos en la atención al cliente; puesto que un cliente satisfecho es el mejor medio de publicidad y más para servicios tan especializados.

## 2.9 PLAN DE MARKETING

Es el proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de mercadotecnia cambiantes.

Es único pues se determina con base en la naturaleza del producto, el tipo de empresa y la rama industrial a la cual pertenece. En otras palabras, para comercializar productos perecederos, el plan es distinto al de otros productos que no lo son.

La utilidad de la planeación estratégica es proporcionar alternativas de acción que generen decisiones más acertadas para el beneficio de la empresa. Dichas alternativas son resultado de estudios efectuados tanto en la empresa, como en el medio que la circunscribe.

Sin embargo, la utilidad de tan importante herramienta administrativa será mínima si no se lleva a cabo lo planeado.

Debido a que la empresa debe adaptarse al medio en el cual se desenvuelve, el plan estratégico representa una situación en constante cambio.

Para elaborar una correcta planificación estratégica es necesario analizar diferentes aspectos. La siguiente clasificación según Fischer y Espejo (2011) comprende el estudio de diferentes factores en dos grandes etapas que son:

**a) Etapa primaria o de preparación:**

Está diseñada para establecer las bases sobre las cuales puede partir la empresa, se subdivide en:

- Definición de la misión.
- Análisis de posición de la empresa.
- Creación de escenarios.
- Definición de los objetivos estratégicos.

Cada uno de estos puntos debe resolverse antes de poder elaborar el siguiente; además, en esta etapa la planeación estratégica no sólo se enfoca a la cuestión mercadológica, sino que también se utiliza para la elaboración de planes financieros, de producción, de recursos humanos, etc.

**b) Etapa secundaria o de operación:**

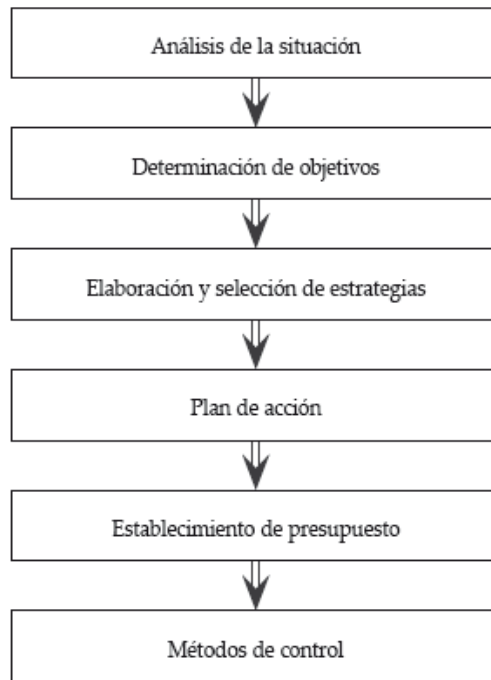
Aquí la empresa estará en condiciones de proseguir con el plan de mercadotecnia que más le ajuste; para ello deben considerarse los siguientes puntos:

1. Establecimiento de las netas de venta deseadas por la empresa.
2. Elaboración y asignación del presupuesto total de mercadotecnia.
3. Diseño de la orientación estratégica, que comprende:
  - Estrategias de crecimiento.
  - Estrategias competitivas.
  - Estrategias de mercadotecnia.
  - Estrategias de desarrollo.
  - Medidas de control para el plan.
  - Medidas de evaluación y control. (pág. 250-251)

El plan de marketing requiere un trabajo metódico y organizado para ir avanzando poco a poco en su redacción. Es conveniente que sea ampliamente discutido con todos los departamentos implicados durante la fase de su elaboración con el fin de que nadie, dentro de la empresa, se sienta excluido del proyecto empresarial.

De esta forma, todo el equipo humano se sentirá vinculado a los objetivos fijados por el plan dando como resultado una mayor eficacia a la hora de su puesta en marcha.

En cuanto al número de etapas en su realización, no existe unanimidad entre los diferentes autores, pero en la figura a continuación se incluyen las más importantes:



**Figura 9: Etapas del Plan de Marketing**

**Fuente:** (Muñiz, Etapas del Plan de Marketing, 2015)

Los objetivos constituyen un punto central en la elaboración del plan de marketing, ya que todo lo que les precede conduce al establecimiento de los mismos y todo lo que les sigue conduce al logro de ellos. Los objetivos en principio determinan numéricamente dónde queremos llegar y de qué forma; éstos además deben ser acordes al plan estratégico general, un objetivo representa también la solución deseada de un problema de mercado o la explotación de una oportunidad.

Con el establecimiento de objetivos lo que más se persigue es la fijación del volumen de ventas o la participación del mercado con el menor riesgo posible, para ello los objetivos deben ser:

- **Viables:** Es decir, que se puedan alcanzar y que estén formulados desde una óptica práctica y realista.

- **Concretos y precisos:** Totalmente coherentes con las directrices de la compañía.
- **En el tiempo:** Ajustados a un plan de trabajo.
- **Consensuados:** Englobados a la política general de la empresa, han de ser aceptados y compartidos por el resto de los departamentos.
- **Flexibles:** Totalmente adaptados a la necesidad del momento.
- **Motivadores:** Al igual que sucede con los equipos de venta, éstos deben constituirse con un reto alcanzable.
  - Objetivo de posicionamiento.
  - Objetivo de ventas.
  - Objetivo de viabilidad.

Las estrategias son los caminos de acción de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos previstos; cuando se elabora un plan de marketing éstas deberán quedar bien definidas de cara a posicionarse ventajosamente en el mercado y frente a la competencia, para alcanzar la mayor rentabilidad a los recursos comerciales asignados por la compañía.

De igual manera, se debe ser consciente de que toda estrategia debe ser formulada sobre la base del inventario que se realice de los puntos fuertes y débiles, oportunidades

y amenazas que existan en el mercado, así como de los factores internos y externos que intervienen y siempre de acuerdo con las directrices corporativas de la empresa. Tanto el establecimiento de los objetivos como el de las estrategias de marketing deben ser llevados a cabo, a propuesta del director de marketing, bajo la supervisión de la alta dirección de la empresa. Ésta es la forma más adecuada para que se establezca un verdadero y sólido compromiso hacia los mismos. El resto del personal de la compañía debería también tener conocimiento de ellos, puesto que si saben hacia dónde se dirige la empresa y cómo, se sentirán más comprometidos. Por tanto y en términos generales, se les debe dar suficiente información para que lleguen a conocer y comprender el contexto total en el que se mueven.

Si se desea ser consecuente con las estrategias seleccionadas, tendrá que elaborarse un plan de acción para conseguir los objetivos propuestos en el plazo determinado. Cualquier objetivo se puede alcanzar desde la aplicación de distintos supuestos estratégicos y cada uno de ellos exige la aplicación de una serie de tácticas. Estas tácticas definen las acciones concretas que se deben poner en práctica para poder conseguir los efectos de la estrategia. Ello implica necesariamente el disponer de los recursos humanos, técnicos y económicos, capaces de llevar a buen término el plan de marketing.

Se puede afirmar que el objetivo del marketing es el punto de llegada, la estrategia o estrategias seleccionadas son el camino a seguir para poder alcanzar el objetivo u objetivos establecidos, y las tácticas son los pasos que hay que dar para recorrer el camino. (Muñiz, Etapas del Plan de Marketing, 2015)

### 2.9.1 Productos

En el caso del proyecto en mención los bienes a comercializar son servicios relacionados y complementarios a la construcción.

A continuación el listado de los servicios que ofrecerá la empresa:

- **Fiscalización:** Es la revisión, seguimiento y control de un proyecto o una obra para que se encuentre dentro de todos los lineamientos que exige la ley y adicionalmente evitar que existan irregularidades: como sobornos, sobrepagos, en el caso de que sean proyectos públicos concursos fraudulentos, etc. Puede entenderse también como controlar el cumplimiento de un presupuesto y planificación de determinado proyecto.
- **Asesoría y Consultoría:** Son la solución de problemas específicos dentro de algún proyecto o problemas generales dentro de ciertos aspectos de la organización o del profesional. También puede incluir la solución de interrogaciones y dudas, el desarrollo de una auditoría de operaciones, un informe de gestión etc. Cálculos constructivos, detalles, etc.
- **Diseño:** Es la elaboración y planificación teórica, en papel o electrónicamente, de diversos proyectos; de igual manera la transformación de proyectos ya creados y existentes a la manera teórica en los medios anteriormente mencionados. Bien pueden ser proyectos desde cero o cierto porcentaje de avance en los mismos. Diseño de planos, planificación, etc.

Todos los servicios estarán a disposición del mercado y de todos los potenciales clientes, sin embargo algunos por obvias razones, serán exclusivamente usados por profesionales especializados dentro del campo mientras que otros pueden ser usados por cualquiera.

#### 2.9.1.1 Proposición de Valor

El diseño de soluciones para los clientes requiere comprender sus expectativas para el producto o servicio. Las expectativas de los clientes ejercen una compleja influencia en la relación entre la calidad del producto y el nivel de satisfacción del cliente. Partir de una buena comprensión de los requisitos del cliente facilita a la empresa la creación y el posicionamiento de un producto que añada valor al cliente.

La proposición de valor puede realizarse también a través del Método Kano.

El método Kano se desarrolló por el profesor Kano, y se viene utilizando fundamentalmente en ingeniería de concepto.

Los clientes tienen requisitos y expectativas, explícitas e implícitas, que influyen en su grado de satisfacción o frustración superior. Existen algunas características en los productos que los clientes dan por hechas, y cuya ausencia produce extrema insatisfacción. Otras características diseñadas con buena intención, disgustan a algunos clientes.

El método Kano es una herramienta de ingeniería de concepto, que se desarrolló para ayudar a los ingenieros de diseño de producto, a una mejor comprensión de lo que los clientes desean tener o evitar, así como a entender las dimensiones del producto que influyen en su nivel de satisfacción.

A continuación los cinco tipos de características de producto que el método Kano se encarga de medir:

- 1. Características básicas:** Se denominan así porque su ausencia puede suponer que el cliente no tenga ningún interés en el producto. Por otra parte, su presencia no incorpora mayores niveles de satisfacción.
- 2. Características de resultados:** Estas características del producto tienen un impacto directo en la satisfacción del cliente. La mejora de su calidad aumentaría la satisfacción del cliente y unas malas prestaciones ocasionarían su insatisfacción.
- 3. Características de entusiasmo:** Son los requisitos que el cliente no espera o no expresa, pero que si se dan, contribuyen a la mejora de la satisfacción del cliente. Si no existen estas características el cliente no se muestra insatisfecho. Los factores de entusiasmo son motores ocultos de posibles mejoras del valor ofrecido al cliente.
- 4. Características de frustración:** Son características que el cliente no desea y cuya presencia causa algún nivel de insatisfacción, pero la

satisfacción no mejora si dichas características desaparecen. Algunos productos ofrecen demasiadas características que hacen que su uso resulte demasiado complicado para el consumidor. La eliminación de estas complejidades disminuiría la insatisfacción del cliente, pero no aumentaría su satisfacción con el producto.

**5. Características indiferentes:** Son características que al cliente no le importan. Su presencia no es motivo ni de satisfacción ni de insatisfacción. Si no estuvieran, el nivel de satisfacción no cambiaría. La eliminación de estas características podría disminuir el coste del producto, sin afectar el nivel de satisfacción del cliente. (Best, 2007, págs. 103-104)

Como acabamos de observar, para la creación de valor de la marca debemos centrarnos por completo en el cliente, puesto que siempre se decidirá por la marca que le entregue como mínimo la calidad buscada (expectativas) y se logrará una fidelidad el momento en que se superen esas expectativas.

Como sugiere Roger Best, en su libro *Marketing Estratégico*, para lograr esto debemos crear la situación ideal para el cliente a partir del producto o servicio y sus características y funciones, para poder cumplir así con las expectativas y en el mejor de los casos poder superarlas creando así no solamente la preferencia de marca sino también un valor propio de la misma.

En el caso del proyecto para la creación de valor se deberá implantar la calidad, confiabilidad y seriedad además de la puntualidad en todos los servicios que ofrecerá la empresa así como siempre buscar prestar servicios post venta como asesorías, resolución de dudas, etc.

#### 2.9.1.2 Personalidad de la marca

La personalidad de la marca vendrá dada por todas las partes de la misma como el logotipo, el slogan, el nombre y su respectivo diseño.

Mediante la creación de estos elementos se pretende generar sensaciones positivas en los clientes y a la vez transmitir mensajes importantes a los mismos.

La personalidad que se desea es la de una empresa sobria, seria, comprometida con sus clientes, responsable, solvente, confiable, autónoma, ética dentro de todo accionar, social y ecológicamente responsable, etc.

Para conseguir estas distintas características dentro de nuestra marca se deben utilizar diseños simples pero elegantes, colores sobrios, un adecuado nombre que sepa explicar la función de la empresa, un logotipo que sea fácilmente asociado y reconocido a la empresa, y un slogan que comunique y transmita sensaciones positivas a los clientes y a su vez resuma a la empresa y su forma de trabajar.

Por supuesto, una vez creada y en función la empresa, mediante la prestación de servicios hacia nuestros clientes se debe consolidar las características que se afianzarán a la personalidad de la marca únicamente cuando se viva la experiencia del servicio.

Características como el ser signo de garantía y calidad, la diferenciación positiva respecto a la competencia, la preferencia de marca, el dar prestigio o un status de los trabajos y los clientes, y probablemente la más importante el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.

### 2.9.1.3 Imagen Visual

La imagen visual de la marca consta de las partes anteriormente explicadas, a las cuales habrá que dar cuerpo, personalidad y diseño en base a los objetivos deseados que se plantearon en el punto anterior.

A continuación los mismos:

- **Nombre:** Consultora LASSO & LASSO
- **Slogan:** Calidad y Confianza, Siempre.
- **Logotipo:**



Una vez diseñada la marca con todos sus componentes podemos pasar a establecer aspectos complementarios para la consolidación del plan de marketing de la empresa.

### **2.9.2 Precio**

El precio de los distintos servicios que ofrece la empresa será fijado en base a costos, gastos y un margen de utilidad razonable. De igual manera se toman como referencia los precios de la competencia (sector privado y financiero) y en el caso de servicios a instituciones públicas donde, en el caso de la fiscalización, existen rangos de cobro por la obra.

Los precios dependerán también de algunas variables adicionales como el tamaño de la obra, la complejidad de la misma, los requerimientos o servicios complementarios que se solicite, la escala, el monto de la obra, etc.

Los precios pueden sufrir cambios, es decir, pueden existir descuentos por varias situaciones entre las que se pueden encontrar promociones, negociaciones, buenas relaciones con los clientes, etc.

De igual manera pueden existir incrementos en los precios debido a requerimientos adicionales o especiales, etc. Cabe recalcar que los precios que se utilizarán han sido tomados del mercado es decir son precios que son manejados y cobrados en el mismo.

En el caso de la fiscalización se cobrará como un porcentaje del costo total de la obra, en el caso del sector privado con un rango de porcentajes que van desde el 4 al 10% y en el caso del sector público los establecidos que van del 2 al 8%. Todo esto basado en los precios que se manejan en el mercado; tanto de instituciones públicas del sector, como de instituciones del sector privado e instituciones financieras.

En el caso de la consultoría y la asesoría el precio irá en función del tamaño del trabajo, de la complejidad del mismo, de la complejidad del cliente y sus problemas o requerimientos, etc.

De igual manera se manejarán porcentajes que van del 1 al 5% del costo total de la obra y el tamaño en metros cuadrados. Todo esto basado en los precios que se manejan en el mercado; tanto de instituciones públicas del sector, como de instituciones del sector privado e instituciones financieras.

Finalmente en el caso del diseño de igual manera el precio estará en función del tamaño y complejidad del trabajo, los requerimientos y especificaciones que solicite el cliente, la escala, etc.

De igual manera se manejarán porcentajes que van del 1 al 5% del costo total de la obra y el tamaño en metros cuadrados. Todo esto basado en los precios que se manejan en el mercado; tanto de instituciones públicas del sector, como de instituciones del sector privado e instituciones financieras.

**Tabla 9: Tabla de precios**

<b>Servicio</b>	<b>Costo</b>	<b>Detalle</b>
<b>Asesoría y Consultoría</b>	Entre el 1% y el 5% del costo total de la obra.	Sujeto a evaluación del especialista en base al costo total de la obra, complejidad, área en metros cuadrados y negociación.
<b>Diseño</b>	Entre el 1% y el 5% del costo total de la obra.	Sujeto a evaluación del especialista en base al costo total de la obra, complejidad, área en metros cuadrados y negociación.
<b>Fiscalización</b>	<b>Sector Público:</b> Entre el 2% y el 8% del costo total de la obra. <b>Sector Privado:</b> Entre el 4% y el 10% del costo total de la obra.	Sujeto a evaluación del especialista en base al costo total de la obra, complejidad, área en metros cuadrados y negociación.

Toda la asignación de precios irá a cargo de especialistas y profesionales en el tema de construcción que conocen el mercado, la carga y complejidad del trabajo, etc.

De igual manera cabe recalcar que el valor que se tomará para la definición de precios irá en base al avalúo efectuado por una empresa o profesional debidamente habilitado y calificado, la complejidad será evaluada por nuestro especialista profesional y el área serpa medida personalmente por nuestro personal especializado.

### **2.9.3 Publicidad**

La publicidad es aquella actividad que utiliza una serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables, transmitidas a través de los

diferentes medios de comunicación; la paga un patrocinador y se dirige a una persona o grupo con el fin de desarrollar la demanda de un producto, servicio o idea. No es exclusiva de las empresas comerciales ya que también la utilizan instituciones culturales y estatales.

El objetivo básico de la publicidad es estimular las ventas ya sea de manera inmediata o a futuro.

El fin real de la publicidad es el efecto último creado, o sea, la modificación de las actividades y el comportamiento del receptor del mensaje; para ello procura informar a los consumidores, modificar sus gustos y motivar su preferencia por los productos o servicios de la empresa. La publicidad también tiene muchos otros objetivos como:

- **Estimular la demanda del producto:** Incrementar el número de consumidores.
- **Conocimiento:** Proporcionar más información a los consumidores acerca del producto o servicio.
- **Recordatorio de uso:** Aplica en productos con patrones irregulares de uso.
- **Cambio de actitudes:** Afecta la forma de uso del producto.

- **Resaltar los atributos:** Busca ejercer un impacto sobre los beneficios del producto y/o marca.
- **Posicionamiento de la marca:** Contribuye a alcanzar para el producto y/o marca, un lugar en la mente del consumidor.
- **Refuerzo actitudinal:** Logra mantener preferencia y lealtad a la marca.
- **Construcción de imagen:** Ayuda a proyectar a la empresa y sus productos creando una imagen entre la comunidad.
- **Obtención de una respuesta inmediata:** Busca a través de sus mensajes la reacción inmediata de compra.
- **Cambio de conductas:** Apoya en la creación de valores y responsabilidad social a través de la comunicación social.

A continuación revisaremos las metas publicitarias según Kotler:

1. **Exposición:** Comunicar un anuncio por cualquier medio, sin que esto signifique que todo el público los vea.
2. **Conocimiento:** Lograr que la gente recuerde o reconozca el anuncio y el mensaje.

**3. Actitudes:** Medir el impacto de la campaña anunciada en las actitudes de la gente.

**4. Ventas:** Fin concreto de la campaña publicitaria.

Los tipos de publicidad son:

- **Propaganda:** Es la publicidad que se realiza en medios masivos de comunicación para difundir ideas políticas y religiosas.
  
- **De acuerdo con la forma de pago:** Es aquella que se realiza en forma individual, patrocinada por un individuo o una organización que actúa bajo este carácter.
  
- **Publicidad en cooperativa:** Tiene dos vertientes.
  - a) **Publicidad en cooperativa horizontal:** El costo es compartido por los empresarios a diferentes niveles dentro del canal de distribución.
  
  - b) **Publicidad en cooperativa vertical:** Un grupo de empresarios comparte el gasto al mismo nivel dentro del canal de distribución. Por lo tanto, los fabricantes y mayoristas comparten los costos de la publicidad hecha para minoristas o fabricantes, mientras que los minoristas distribuyen los costos de la publicidad dirigida a los consumidores.

- **Publicidad de enfoque del mensaje:** La publicidad de enfoque del mensaje se subdivide en.
  - a) **Publicidad en el producto:** Su propósito es informar acerca del producto; casi todas las empresas la utilizan.
  - b) **Publicidad Institucional:** Crea una imagen favorable del anunciante.
  - c) **Publicidad de relaciones públicas:** Se usa para crear una imagen favorable de la empresa entre empleados, accionistas o público en general.
  - d) **Publicidad de servicio público:** Su objetivo es cambiar actitudes o conductas para el bien de la comunidad o el público en general.
- **Publicidad Social:** Tiene como objetivo primordial tratar de contrarrestar un poco los efectos de la publicidad comercial; para esto, orienta al consumidor para que no gaste de forma superflua y compre sólo lo que realmente necesita.
- **Publicidad subliminal:** Es aquella que tiene como objetivo de enviar mensajes que se captan sin descubrirse. (Fischer & Espejo, 2011, págs. 202-205)

Los medios publicitarios según Fischer y Espejo (2011) se clasifican en:

- **Medios masivos:** Afectan a un mayor número de personas en un momento dado. Ejemplo: Radio, cine, televisión, prensa, internet, etc.
- **Medios auxiliares y complementarios:** Éstos afectan a un menor número de personas en un momento dado. Ejemplo: Publicidad directa (revistas especializadas), publicidad exterior (vallas) y publicidad interior (recintos cerrados). (págs. 210 y 212)

Los medios de publicidad a usarse en este proyecto son la publicidad directa para que llegué directamente a los clientes potenciales; también será importante el uso del internet para realizar publicidad gratuita; es importante también el uso de la prensa, periódicos (para los clientes no especializados) y el uso de revistas especializadas de igual forma, otra manera es buscar auspicios o publicidad en eventos competentes a los servicios de la empresa, etc.

Los medios principales de publicidad serán el internet, a través de redes sociales y una página web, y adicionalmente una vez establecido el proyecto, la experiencia positiva de los clientes.

Los medios seleccionados además de ser bajo costo son de largo alcance entre los clientes y todo el mercado restante, logrando así ser eficientes. En especial por el tipo de giro del negocio, si bien la publicidad es importante, no tiene la relevancia ni la exigencia de otros tipos de negocios.

### 2.9.3.1 Estrategias de e-Marketing

Actualmente internet constituye un medio de comunicación cada día más importante y utilizado por millones de personas en todo el mundo. Como sabemos, Internet es un medio interactivo, que a diferencia de los medios tradicionales como radio o televisión, permite conocer las preferencias y tendencias de consumo del posible cliente y desplegar información personalizada de acuerdo a ellas.

Internet ha cambiado mucho el mundo del marketing y de los negocios en general. Por eso, debemos de tener en cuenta el empleo de este medio a la hora de elaborar nuestra estrategia de marketing.

Actualmente, el e-Marketing (Marketing en internet) es una alternativa cada vez más utilizada por las empresas para difundir y promocionar sus productos y servicios. La verdadera importancia del marketing en Internet es que, definitivamente, se muestra con todo su poder y se hace casi infinito.

La publicidad en internet ofrece muchas ventajas:

- Permite medir de forma muy precisa y de forma continua el resultado de las campañas de publicidad.
- Permite entrar directamente en contacto con los potenciales clientes o usuarios.

- Permite continuas adaptaciones y modificaciones de las campañas según las exigencias del momento.
- Es mucho más económico que los medios de comunicación "tradicionales".
- Analizar el tipo de clientela que adquiere nuestro producto.

Actualmente, existen muchas agencias especializadas en la publicidad en internet. Esas empresas se dedican a buscar anunciantes, asesorarlos, crear anuncios y banners para internet, desarrollan planes de marketing en internet, analizan las audiencias, etc. (Internet Marketing, 2014)

Una estrategia de marketing online define como debemos:

- **Alcanzar nuestros objetivos:** Definiendo presupuestos para adquisición, conversión, retención y crecimiento de clientes.
- **Priorizar los productos/servicios:** Que vamos a ofrecer a través del canal.
- **Priorizar las audiencias:** Que debemos alcanzar a través de este canal.
- **Comunicar:** Nuestros beneficios utilizando este canal.

Los diferentes elementos de una estrategia de marketing online son:

- Estrategia de mercados y productos
- Modelos de generación de ingresos
- Estrategia de selección de audiencias
- Estrategia de desarrollo de oferta (propuesta de valor)
- Estrategia de comunicación

- **Estrategia de mercados y productos:**

Es necesaria para explorar las posibles estrategias de crecimiento que una empresa puede tener.

- **Estrategia de modelos de generación de ingresos:**

En el caso de sitios web orientados al comercio electrónico el modelo es bastante claro: la mayoría de los ingresos serán generados a través de la venta directa en el canal web.

- **Estrategia de selección de audiencias (público objetivo):**

En general, siempre es más rentable concentrar las actividades de marketing en segmentos lo más reducidos y específicos posibles.

Proceso de segmentación debe cumplir estas 3 fases:

- **Identificación:** identificar grupos similares de consumidores.
  - **Selección:** seleccionar los grupos a los que queremos alcanzar.
  - **Posicionamiento:** crear el concepto que queremos transmitir al grupo seleccionado.
- **Estrategia de desarrollo de oferta – marketing mix:**

En este punto se especifican las variables que conformarán la oferta que vamos a proponer a nuestro público objetivo.

Resulta fundamental desarrollar una oferta o propuesta de valor diferenciada.

Es necesario definir la “hoja de ruta” que va a sostener la parte ejecutiva y operativa del plan de marketing las famosas 4P’s del Marketing.

- **Producto:** Aquello tangible o intangible que se ofrece a un mercado para su adquisición.

- **Precio:** Monto monetario del intercambio asociado a la transacción. Aquí se incluye: formas de pago, crédito, descuentos, recargos, etc.
  - **Plaza (distribución):** Dónde se va a comercializar el producto o servicio.
  - **Promoción (comunicación):** Comunicar, informar y persuadir al cliente. La promoción incluye publicidad, promoción y relaciones públicas.
- **Estrategia de comunicación:**

Define cómo los visitantes son llevados al sitio web desde otros sitios web o a través de comunicaciones en otros canales.

Traer visitantes a un sitio web desde otros sitios web:

- **Objetivo:** Comunicarse con las audiencias a través de medios digitales para lograr los objetivos de negocio.
- **Foco:** Adquisición de clientes.
- **Estrategia:** Atraer visitantes al sitio web o conseguir conocimiento de marca en sitios de terceros.

- **Tácticas:** Comunicarse con los segmentos a través de la publicidad interactiva, marketing en buscadores, relaciones públicas online, patrocinios, acuerdos con terceros, email y marketing viral.

Traer visitantes a un sitio web desde otros medios no digitales:

- **Objetivo:** Animar a clientes potenciales a utilizar los canales digitales.
- **Foco:** Adquisición de clientes y migración de clientes actuales para utilizar canales digitales.
- **Tácticas:** Comunicarse con los segmentos objetivos a través de marketing directo, compra de medios (editoriales, radio, TV), relaciones públicas y patrocinios comunicando nuestra propuesta de valor online.

Llevar visitantes desde el sitio web:

- **Objetivo:** Utilizar el canal online para conseguir ventas en canales offline.
- **Foco:** Conseguir ventas offline.

- **Tácticas:** Utilizar llamadas a la acción en el contenido de páginas o emails para llevar la conversión o solicitudes de servicio a otros canales.

Llevar visitantes a través del sitio web:

- **Objetivo:** Conseguir una venta u oportunidad de venta.
- **Foco:** Conseguir ventas directas o indirectas a través del sitio web.
- **Tácticas:** Promociones primera compra, optimización del diseño del sitio web, optimización de landing pages y página de inicio. (Sancho, 2013)

Para este proyecto, al tratarse el e-marketing, de uno de sus principales medios debemos prestar atención sin embargo no descuidar los más importantes.

En este caso las estrategias más adecuadas de e-marketing aplicar serían las estrategias de comunicación, desarrollo de oferta y selección de audiencia, que pueden ser:

- Crear valor a nuestra marca y servicios. De preferencia percepciones de calidad, seriedad, compromiso, crear distinción y diferenciación etc.

- Llegar por el medio adecuado hacia la audiencia correcta. Lograr que los profesionales de la construcción que trabajen ya sea en una empresa o individualmente, y en general el público pueda estar al tanto de nuestros servicios y puedan contactar en caso de necesitarlos. Por medio de página web y las redes sociales tan indispensables hoy en día.
- Y comunicar el mensaje adecuado durante el tiempo correcto para lograr notoriedad en el mensaje. Informar los servicios, su variedad, alcances, precios y la transmisión de la esencia de la empresa y los objetivos de la misma.

#### **2.9.4 Plaza**

La plaza, en marketing, es el lugar de distribución del servicio.

La plaza en el caso de la investigación es la ciudad de Quito, si bien en el sector norte de la ciudad se encontrarán las oficinas centrales de la empresa, el servicio alcanzará toda la ciudad y su valles.

Al ser servicios de conocimiento la selección de la plaza se simplifica puesto que si el cliente desea el servicio, con su respectivo valor de marca, deberá acercarse. Es por eso que la creación de valor, la creación de buenas experiencias para el cliente y en general la publicidad, en los medios anteriormente explicados, son cruciales de desarrollar de buena manera en el menor tiempo posible.

#### 2.9.4.1 Canal de Distribución

Best (2007) refiere que la elección y gestión de los canales tienen un impacto sobre tres importantes áreas de resultados:

- 1. Valor al cliente:** Los canales de marketing pueden aumentar o reducir el valor recibido por los clientes, según cual sea la calidad de los servicios y la eficiencia con que se las trate.
- 2. Ingresos por ventas:** La elección de los canales determina el alcance a los clientes, lo que, a su vez, influencia las ventas a los clientes actuales o a clientes potenciales.
- 3. Rentabilidad:** La elección de los canales de marketing tiene un impacto directo sobre los márgenes y gastos de marketing de la empresa, y puede jugar un papel fundamental en los beneficios que pueden obtenerse a través de un determinado canal.

Los canales de distribución constituyen un elemento clave en la cadena de suministro que une a fabricantes con usuarios finales.

El marketing de relaciones con los clientes (CRM) es una actividad de gestión, que ayuda a las empresas a establecer relaciones interpersonales con los clientes, incluso cuando se necesite la utilización de canales intermedios para alcanzar a los usuarios.

Con la llegada de las tecnologías de Internet y de la utilización de los canales e-marketing, CRM permite que las empresas obtengan un mayor foco en las necesidades y preferencias individuales de los clientes. Cuando CRM se gestiona de forma adecuada, ayuda a las empresas a gestionar mejor este proceso, mejorando la satisfacción y nivel de recompra de los clientes.

Sistemas alternativos de canales:

- **Sistemas de canal directo:** Fuerza de ventas propia, el marketing directo, el telemarketing, la utilización de representantes del fabricante o la utilización de agentes.
- **Sistemas de canal indirecto:** Involucran al menos a un intermediario, que adquiere la propiedad del producto, y en la mayoría de los casos, sino en todos los casos, el control de las ventas y de la logística.
- **Sistemas de distribución mixtos:** Fuerza de ventas propia combinado a un sistema de distribuidores locales.
- **Canales B2C:** Business to Consumer. Canal directo entre el negocio y el cliente, los ejemplos son el telemarketing, marketing electrónico, etc.

- **Canales B2B:** Business to Business. Canal directo entre el negocio y los demás negocios, los ejemplos son el marketing on-line, etc. (Best, 2007, págs. 288-291)

En el caso del proyecto propuesto al considerar que los potenciales clientes pueden ser tanto; empresas, organizaciones, instituciones así como personas naturales o profesionales independientes; lo mejor es usar una mezcla de canales.

B2C para por medio de los medios anteriormente explicados llegar directamente a nuestros clientes individuales y manejar una relación directa. Esto principalmente para los clientes que trabajen como profesionales independientes, personas naturales, etc.

B2B para por medio de los medios anteriormente explicados llegar directamente a otros negocios y organizaciones del campo y manejar de igual forma una relación directa. Este canal se utilizará para las empresas e instituciones, sean del sector público o privado.

#### 2.9.4.2 Merchandising

Podemos definir el *merchandising* como el conjunto de técnicas que se aplican en el punto de venta para motivar el acto de compra de la manera más rentable, tanto para el fabricante como para el distribuidor, satisfaciendo al mismo tiempo las necesidades del consumidor.

Está totalmente comprobada la influencia que tiene en la venta que el producto esté colocado en uno u otro espacio. Si el producto no está colocado en el lugar correcto decrece notablemente su ratio de ventas. Este hecho ha obligado a potenciar la figura del *trade marketing*, figura que tiene un gran protagonismo dentro de la distribución.

El *merchandising* busca la optimización del manejo de productos escogiendo las ubicaciones adecuadas en función de variables como: lugar, cantidad, tiempo, forma, por un lado, y escaparates, mostradores y lineales, y la arquitectura interior, por otro; y la agrupación de productos “imán”, productos “complementarios”, de compra premeditada y por impulso. Se puede diferenciar entre dos tipos de *merchandising*: el permanente y el temporal.

Son muchos los beneficios que el merchandising nos ofrece desde el punto de vista estratégico. Entre ellos destacan los siguientes:

- Cambio del concepto de despachar productos por vender.
- Reducción del tiempo de compra.
- Conversión de zonas frías en lugares con vida.
- Potenciación de la rotación de productos.
- Sustitución de la presencia pasiva por una presencia activa.

- Aprovechamiento al máximo del punto de venta, debido a los siguientes aspectos: el producto sale al encuentro del comprador, el comprador se encuentra a gusto en el punto de venta, el ambiente, la comodidad al coger los productos, la decoración del punto de venta, el servicio en general que recibe, los colores, la música, etc.
- Potencia los productos imán del punto de venta (aquellos que por sus características peculiares tienen difícil rotación, pero que nos interesa su venta).
- Creación y coordinación de una adecuada comunicación integral en el punto de venta. (Muñiz, Merchandising y publicidad en el lugar de venta, s.f.)

El merchandising que se puede realizar en el proyecto es muy reducido; puesto que se trata de la prestación de servicios y estos no se almacenan en inventarios o stocks, no se exhiben, etc.

Una buena alternativa para realizar merchandising de los servicios en la medida de lo posible es estimulando al cliente con un ambiente adecuado, tener presencia activa y positiva hacia el cliente, tiempo de espera prudentes, la promoción de servicios complementarios o de otros servicios al momento de cerrar la venta o al término de la prestación de alguno. En resumen entregarle al cliente una experiencia positiva y satisfactoria a lo largo de todo el proceso de venta y desarrollo del trabajo. Podría ser una medida de acompañamiento a las ya explicadas la elaboración de esferos,

lápices, hojas, sobres, carpetas, tarjetas de presentación, volantes o trípticos que sean entregados al cliente para que en conjunto con las demás estrategias generar un posicionamiento y presencia en todo momento en la mente del consumidor.

#### 2.9.4.3 Trade Marketing

Podemos decir que es el marketing para el canal de distribución. Pero el trade marketing es mucho más que eso, ya que supone un nuevo enfoque del fabricante para generar negocio consiguiendo que el canal de distribución se ponga de su lado y colabore conjuntamente en beneficio mutuo, es decir, haciendo que sus productos sean atractivos para el canal.

Se trata, por tanto, de una herramienta esencial en la relación fabricante-consumidor, fruto de su estrecha colaboración y que en un entorno altamente competitivo como es el de gran consumo se convierte en imprescindible, ya que la concentración de la distribución, la guerra entre canales, la evolución de la marca y la aparición del consumidor infiel se convierten en factores decisivos que comienzan a marcar las relaciones comerciales del siglo XXI.

Los cometidos principales del trade marketing son: mejorar la rotación en el punto de venta, impulsar y acelerar las ventas mediante la planificación y coordinación de promociones, desarrollar el merchandising y generar traffic building (conseguir que el consumidor pasee por el establecimiento). (Muñiz, Trade Marketing, s.f.)

El trade marketing que puede aplicarse en el proyecto abarca algunas acciones como impulsar y acelerar ventas por medio de planificación y promociones y desarrollar el merchandising.

Busca un enfoque que genere negocios de beneficios mutuos con el cliente por medio de canales adecuados, por ejemplo realizar alianzas con empresas o profesionales del mercado de la construcción que antes, después o a la par de prestar sus servicios puedan ofrecer los complementarios.

Una acción importante que se puede realizar en este tema será la planificación y el impulso de ventas también por medio de promociones y negociaciones en las que se pueda atraer al cliente por medio de distintos factores que le resulten atractivos como precio, tiempo de entrega, etc.

#### 2.9.4.4 Estrategias de Comunicación

Se pueden distinguir tres objetivos fundamentales en las comunicaciones de marketing, y cualquiera de ellos puede ser el objetivo de una comunicación de marketing concreta.

**1. Construir notoriedad:** Conseguir un nivel de notoriedad determinado en relación con la organización, sus productos y servicios.

**2. Reforzar el mensaje:** Mantener, a lo largo del tiempo, el nivel deseado de recuerdo en relación con la imagen, beneficios básicos y nombre de la compañía y de sus marcas.

**3. Estimular la acción:** Motivar al mercado objetivo para llevar a cabo una acción específica a corto plazo.

Las estrategias para una correcta comunicación según Best (2007) son:

- **Lograr un buen nivel de alcance:** Mediante la correcta elección del medio y una exposición correcta, no muy larga pero tampoco limitada.
- **Lograr notoriedad del anuncio:** Frecuencia suficiente y un contenido adecuado.
- **Lograr un buen nivel de comprensión del contenido del anuncio:** De igual manera la frecuencia adecuada, no muy seguida pero tampoco muy escasa, y un contenido claro y acorde.
- **Lograr buenos niveles de intención de compra:** Se debe realizar una propuesta fuerte y sólida de valor.
- **Lograr buenos niveles de compra:** Se debe realizar acciones especificadas con claridad.

- **Refuerzo del mensaje:** Pulsing. Publicidad en períodos alternativos.
- **Push:** Acciones para motivar a los intermediarios para que pongan a disposición de los usuarios finales, determinados productos o marcas y así, mejorar la disponibilidad de productos promocionados.
- **Pull:** Acciones dirigidas hacia los usuarios finales para construir notoriedad, interés y lealtad en los mismos.

Para el proyecto planteado en esta investigación lo más correcto es hacer uso de la primera a la quinta estrategia y al Pulsing y Pull.

Es lo adecuado puesto que ayudará a llegar de manera correcta y clara, en el momento adecuado y por el medio adecuado a nuestros clientes y a los potenciales de igual manera.

Principalmente en el caso del proyecto, el medio correcto como mencionamos sea el internet, medios directos y los mismos clientes.

La frecuencia no debe ser repetitiva pero tampoco esporádica, debe ser clara explicar a la empresa y a nuestros servicios, y también dejar muy en claro nuestra propuesta de valor; la calidad, garantía y seriedad en el trabajo y hacia el cliente.

La estrategia Push no se aplica en este caso puesto que la empresa no comercializará sus servicios a través de intermediarios y adicionalmente los servicios estarán a disposición de los clientes siempre, puesto que no existe stock para los servicios.

### 3 ADMINISTRACIÓN

La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical.

La tarea de la administración pasó a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo.

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2006, pág. 10)

Administrar significa tomar las decisiones que guiarán a la organización por las etapas de planeación, organización, dirección y control.

Las funciones administrativas básicas según Hellriegel, Jackson y Slocum (2012) son:

- **Planeación:** Implica determinar las metas de la organización y los medios para alcanzarlas. Los gerentes hacen planes por tres razones: 1) para establecer el curso general que seguirá la organización en el futuro; 2) para identificar y comprometer los recursos que la organización necesita para alcanzar sus metas, y 3) para decidir cuáles tareas se deben desempeñar para llegar a esas metas.
  
- **Organización:** Se refiere al proceso de decidir donde se tomarán las decisiones, quién ocupará cuál puesto y desempeñará qué tareas y quién dependerá de quién en la empresa. Con una organización efectiva, los gerentes están en mejor posición para coordinar los recursos humanos, los materiales y los de información. La organización implica la creación de una estructura con departamentos y descripciones de puestos.
  
- **Dirección o Liderazgo:** Implica motivar a terceros con la intención de que desempeñen las tareas necesarias para alcanzar las metas de la organización. Sin embargo, no sólo se dirige cuando se ha concluido con la planeación y la organización, sino que la dirección es un elemento crucial de estas funciones.
  
- **Control:** Es el proceso que utiliza una persona, un grupo o una organización para monitorear el desempeño de forma permanente y aplicar acciones correctivas. El proceso de control se emplea para:
  - a) Establecer las normas de desempeño.
  - b) Medir el desempeño actual para compararlo con dichas normas.
  - c) Aplicar acciones para corregir desviaciones.
  - d) Modificar las normas si fuera necesario. (pág. 9-10)

De igual manera es importante mencionar las cualidades y características con las que debe contar un correcto y exitoso administrador.

Según Katz (citado en Chiavenato, 2006), existen tres habilidades importantes para el desempeño administrativo exitoso: técnica, humana y conceptual.

- **Habilidades Técnicas:** Incluyen el uso de conocimientos especializados y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos. Las habilidades técnicas se relacionan con el hacer; es decir, con el trabajo con “objetos”, ya sean físicos, concretos o procesos materiales.
- **Habilidades Humanas:** Se relacionan con el trato con las personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, de motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales o grupales. Las habilidades humanas se relacionan con la interacción personal.
- **Habilidades Conceptuales:** Implican la visión de la organización o de la unidad organizacional en conjunto, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones. Un administrador con habilidades conceptuales es apto para comprender las diversas funciones de la organización y complementarias entre sí; para entender cómo se relaciona la organización con el ambiente y como afectan los cambios en una parte de ella a las demás. Las habilidades conceptuales se relacionan con el pensamiento, el razonamiento, el diagnóstico de las situaciones y la formulación de alternativas para la solución de problemas.

De igual manera es importante adquirir competencias durables: aquellas que, aún en tiempos de cambio, no se vuelvan descartables ni obsoletas. Antes estos desafíos el administrador (para tener éxito profesionalmente) debe desarrollar tres competencias durables: el conocimiento, la perspectiva y la actitud.

- **Conocimiento:** Es todo el acervo de informaciones, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que el administrador tiene sobre su especialidad. Dado que el conocimiento cambia a cada instante en virtud de las transformaciones y las innovaciones que ocurren con intensidad cada vez mayor, el administrador debe actualizarlo y renovarlo constantemente. Esto implica aprender a aprender, a leer, a establecer contacto con otras personas y profesionales y, en especial, a actualizarse continuamente para no volverse obsoleto en sus conocimientos.
- **Perspectiva:** Es la capacidad de poner el conocimiento en acción, de saber transformar la teoría en práctica, aplicar el conocimiento al análisis de situaciones y a la solución de problemas y la dirección del negocio. No basta tener el conocimiento porque éste puede permanecer en estado potencial. Es necesario saber utilizarlo y aplicarlo en diversas situaciones y en la solución de problemas. La perspectiva es la capacidad de poner en práctica las ideas y conceptos abstractos que están en la mente del administrador, así como ver las oportunidades (no siempre percibidas por las personas comunes) y transformarlas en productos nuevos, servicios o acciones personales.
- **Actitud:** Significa el comportamiento personal del administrador frente a las situaciones de trabajo; representa el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigir, motivar, comunicar y sacar adelante las cosas. Incluye el impulso

y la determinación de innovar, la convicción de mejorar continuamente, el espíritu emprendedor, la inconformidad frente a los problemas actuales y, en especial, la capacidad de trabajar con otras personas y confiar en ellas. Esta competencia permite que el administrador sea no sólo un agente de conservación, sino también un agente de cambio en las empresas y organizaciones. (Chiavenato, 2006, pág. 4 y 5)

Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones.

Las competencias gerenciales ayudan a las personas a destacar en distintos trabajos.

Existen seis competencias gerenciales claves:

- **Competencia para la comunicación:** Se refiere a su capacidad para transferir e intercambiar información con efectividad, de modo que usted y otros se puedan entender.
- **Competencia para la planeación y gestión:** Implica decidir cuáles tareas se deben desempeñar como se harán, asignar recursos que permitan su desempeño y, después, monitorear su avance para asegurarse de que sean realizados.
- **Competencia para el trabajo en equipo:** Significa que grupos de pequeños de personas desempeñan tareas de trabajo coordinado y, en conjunto, son los responsables de los resultados.

- **Competencia para la acción estratégica:** Consiste en comprender la misión general y los valores de la organización y en garantizar que las acciones de los empleados coincidan con ellos.
- **Competencia multicultural:** Es cuestión de conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas que se presenten en distintos países.
- **Competencia para la autoadministración:** Se entiende como que usted se encarga de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2006, págs. 18-26)

La administración es la herramienta que nos permite desarrollar todos los aspectos y áreas de un proyecto, puesto que todas las actividades requieren de planeación, organización, dirección, control y seguimiento.

Estas actividades nos permiten optimizar el uso de recursos ya sean materiales, intelectuales, tiempo o económicos; reducir el desperdicio de insumos y materiales; reducir costos y gastos; maximizar ingresos y beneficios; estar preparados para distintas contingencias y problemas; y sobretodo el evaluar rendimientos y poder realizar mejoras continuas en los mismos mediante el seguimiento.

La correcta aplicación de la administración nos permitirá crear una organización fuerte y sólida desde sus cimientos, un correcto funcionamiento, y la determinación de objetivos y metas precisas que mediante el establecimiento de estrategias adecuadas, podrán ser alcanzados lo que generará un crecimiento sustentable de la organización.

### 3.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Los niveles básicos de la administración según Hellriegel, Jackson y Slocum (2012) son:

- **Gerentes de primera línea:** Son los encargados directos de la producción de bienes o servicios. Algunos de sus títulos pueden ser gerentes de ventas, jefe de sección, supervisor de producción o líder de equipo, según la organización. Los empleados que dependen de ellos desempeñan el trabajo básico de producción de la organización, tratándose de bienes o de servicios. Deben tener gran experiencia técnica para poder enseñar las tareas correspondientes a sus subordinados y supervisarlos día tras día.
- **Gerentes de nivel medio:** Son los encargados de establecer objetivos congruentes con las metas de la alta dirección y traducirlos a las metas y planes específicos que implementarán los gerentes de primera línea. Estos gerentes suelen tener títulos como jefe de departamento, gerente de planta o director de finanzas. Son los encargados de dirigir y coordinar las actividades de los gerentes de primera línea y, en ocasiones, del personal no administrativo, como dependientes, recepcionistas y asistentes de la dirección. Los gerentes de nivel medio con frecuencia tratan de resolver las contradicciones entre aquello que la alta dirección espera lograr y lo que los gerentes de primera línea pueden hacer en realidad. Los gerentes de nivel medio aplican las instrucciones de la alta dirección, básicamente delegando autoridad y responsabilidad a sus subordinados y coordinando los programas y recursos con otros gerentes.

- **Altos directivos:** El curso general que seguirá una organización es responsabilidad de los gerentes de nivel alto o altos directivos. Algunos títulos típicos del puesto de estos gerentes son director general, presidente, presidente del consejo, director de división y vicepresidente ejecutivo. Los gerentes de nivel alto formulan las metas, políticas y estrategias de la organización. Están sometidos a numerosas presiones y exigencias. Tienen obligaciones en el terreno de las relaciones públicas. (pág. 11-13)

La estructura organizativa del proyecto vendrá dada por departamentos encargados de áreas importantes dentro del giro del negocio, que a su vez contarán con los niveles administrativos directivos de primera línea, medios la alta dirección para la empresa en su totalidad.

Para comprender con mayor facilidad la estructura del proyecto procederemos a explicar el organigrama, parte fundamental de la misma.

### **3.1.1 Organigrama**

Según Chiavenato (2006) existen distintos tipos de organizaciones:

- **Organización Lineal:** Constituye la forma estructural más simple y antigua. Principio de autoridad lineal, también llamado principio escalar que establece la jerarquía de autoridad.

Sus principales características son:

- a) **Autoridad lineal o única:** La principal característica de la organización lineal es la autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados.
  
- b) **Líneas formales de comunicación:** Las comunicaciones entre los órganos o cargos en la organización se hace solamente a través de las líneas existentes en el organigrama.
  
- c) **Centralización de las decisiones:** Como la línea de comunicación une cada órgano o cargo a su superior y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización.
  
- d) **Aspecto primordial:** Como consecuencia de la centralización de la autoridad en la cima de la organización y de la autoridad lineal de cada superior en relación con los subordinados, la organización presenta un formato piramidal.

Las ventajas son:

- 1) Estructura simple y de fácil comprensión.
  
- 2) Clara delimitación de las responsabilidades de los órganos y notable precisión de jurisdicción.

3) Facilidad de implantación.

4) Estabilidad.

5) Tipo de organización indicado para pequeñas empresas.

- **Organización Funcional:** Aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones.

Sus principales características son:

a) **Autoridad funcional o dividida:** En la organización funcional existe la autoridad funcional o dividida, que es relativa y se basa en especialización.

b) **Líneas directas de comunicación:** Las comunicaciones entre los órganos o cargos en la organización se efectúan directamente, sin necesidad de intermediación.

c) **Descentralización de las decisiones:** Las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados que poseen conocimiento necesario para implementarlas mejor.

Las ventajas son:

- 1) Proporciona el máximo de especialización en los diversos órganos o cargos de la organización.
  - 2) Permite la mejor supervisión técnica posible.
  - 3) Desarrolla comunicaciones directas, sin intermediaciones.
  - 4) Separa las funciones de la planeación y de control de las funciones de ejecución.
- **Organización Línea-Staff:** Es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos tipos de organización y reducir sus desventajas.

Sus principales características son:

- a) **Fusión de la estructura lineal con la estructura funcional:** Con predominio de la primera. En la organización línea-staff existen características lineales y características funcionales simultáneamente.
- b) **Coexistencia entre las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación:** En la organización línea-staff existen líneas formales de comunicación entre superiores y subordinados que representan a la jerarquía.

- c) **Separación entre órganos operacionales (ejecutivos) y órganos de apoyo y soporte (asesores):** En la organización línea-staff existe una separación entre órganos operacionales (línea), que son los órganos que ejecutan las operaciones básicas de la organización y los órganos de apoyo (staff), que son los órganos asesores y consultores que prestan servicios internos.
- d) **Jerarquía versus especialización:** A pesar de la convivencia entre características lineales y funcionales, existe fuerte predominio de los aspectos lineales en la organización línea-staff.

Las ventajas son:

- 1) Asegura asesoría especializada e innovadora manteniendo el principio de autoridad única.
- 2) Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y órganos de staff.



**Figura 10: Organigrama**

El tipo de organización a formar es línea-staff, debido a que como se explicó anteriormente, este tipo de organización trata de recoger las ventajas de los modelos lineal y funcional en busca de conseguir lo mejor de cada uno.

Al iniciar como una PYME la idea del proyecto es construir un organigrama simple, de pocos departamentos, cuya comunicación sea directa y exista de igual manera delegación, siendo las decisiones estratégicas y cruciales tomadas por la gerencia general.

Cada departamento constará con un supervisor, llamado gerente, que estará a cargo del control, evaluación y seguimiento de las actividades, rendimiento y resultados; tomará decisiones con respecto al departamento y será parte de los comités para la toma de decisiones de toda la organización.

### **3.1.2 Definición Perfiles y Funciones**

La teoría de las características de los puestos señala que los empleados estarán más satisfechos y motivados cuando su trabajo tiene sentido y cuando crea un sentimiento de responsabilidad; también cuando su puesto está diseñado de modo que garantiza que obtendrán cierta retroalimentación.

Las características claves del puesto son aspectos objetivos del diseño del puesto que se pueden cambiar a fin de mejorar los estados psicológicos críticos.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2012) afirman que las cinco características claves son:

- **Variedad de habilidades:** Se refiere al grado en que el puesto involucra muchas actividades de trabajo distintas o que requiere de diversas habilidades y talentos.
- **Identificación con las tareas:** Ocurre cuando un puesto implica completar un trabajo identificable; es decir, desempeñar un trabajo que tiene un principio y un resultado claros.
- **Importancia de las tareas:** Se presenta cuando un puesto tiene un efecto significativo en las metas o el trabajo de otras personas de la empresa.
- **Autonomía:** Se presenta cuando el puesto permite suficiente libertad, independencia y discreción para programar el trabajo y determinar los procedimientos que se utilizarán para desempeñar las tareas.
- **Retroalimentación:** Se presenta cuando el resultado proporciona información clara y directa a los empleados acerca de su desempeño.

El perfil del empleado en general de la empresa, sin importar su cargo y sus funciones, será explicado a continuación:

- **Presentación impecable:** Uso adecuado de vestimenta para el desarrollo de trabajo, hábitos de aseo correctos, imagen personal sobria, etc.

- **Habilidades pertinentes:** Poseer habilidades técnicas, conceptuales y humanas en los niveles adecuados para el respectivo cargo.
- **Conocimientos:** Poseer un nivel de conocimiento especializado, titulado o certificado, en los cargos que así sean requeridos.
- **Comportamiento ético:** Aplicación de normas morales y valores en todos los actos y acciones.
- **Disposición al trabajo:** Buena actitud ante el trabajo y al cumplimiento de objetivos y metas.
- **Enfoque al cliente:** Actitud de servicio, respeto y búsqueda de satisfacción total de los clientes externos tanto como internos.
- **Experiencia:** Experiencia en cargos iguales o similares en otras empresas u organizaciones, dependiendo si el cargo lo requiere o no.

La descripción de los cargos y las funciones se explicará a continuación:

- **Gerentes:** Controlarán y supervisarán sus respectivos departamentos o la organización en general; tomarán decisiones decisivas; aprobarán y determinarán estrategias, metas, objetivos y resultados. Requerirán obligatoriamente de un título de tercer nivel en la especialidad, de un centro de educación superior acreditada, ya sea nacional o internacionalmente; experiencia mínima de 2 años en cargos y áreas

similares; manejo de una segunda lengua de preferencia el inglés y el perfil anteriormente citado.

- **Técnicos/Consultores:** Realizarán el trabajo especializado de los servicios que ofrece la empresa; tendrán contacto directo con el cliente; negociarán y promocionarán servicios complementarios a los clientes; prestarán servicios complementarios, etc. Requerirán obligatoriamente de un título de tercer nivel en carreras de construcción (Ingeniero Civil y Arquitecto), de un centro de educación superior acreditada, ya sea nacional o internacionalmente; experiencia mínima de 2 años en cargos y trabajos similares y el perfil anteriormente citado.
- **Asistentes:** Realizarán trabajo de apoyo y complementarios al de los técnicos y consultores; tendrán de igual manera contacto con el cliente; prestarán el servicio al cliente en cualquier ámbito competente que el cliente solicite; tomarán funciones de los técnicos y consultores cuando estos no se encuentren dentro de la oficina, etc. Requerirán obligatoriamente de un título de tercer nivel, o al menos estar cursando los últimos niveles, en carreras de construcción (Ingeniero Civil y Arquitecto), de un centro de educación superior acreditada, ya sea nacional o internacionalmente; no requerirán de experiencia previa y el perfil anteriormente citado.
- **Secretarias/Recepcionistas:** Realizarán trabajos de apoyo no relacionados a la prestación de los servicios a los cargos anteriormente explicados; realizarán trabajo administrativo; tendrán contacto con el

cliente; prestarán servicios básicos al cliente como la recepción o entrega de documentos, la toma de llamadas, etc. No requiere título de tercer nivel pero si de segundo; de preferencia experiencia en cargos similares sin embargo no es indispensable; conocimientos básicos de computación y el perfil anteriormente citado.

- **Personal administrativo:** Realizarán trabajos, complementarios y de apoyo, no relacionados a la prestación de servicios de la empresa; tendrán contacto con el resto del personal de la empresa; llevarán un control de sus actividades y desempeño, etc. No requieren de título alguno, pero deben saber leer, escribir y operaciones matemáticas básicas (sumar, restar, multiplicar y dividir); no requieren de experiencia y el perfil anteriormente citado.

### 3.1.3 Estructura Interna y Funcionamiento

Chiavenato (2006) afirma que la especialización puede ocurrir en dos sentidos: vertical y horizontal.

La especialización vertical ocurre cuando se observa la necesidad de aumentar la calidad de la supervisión o dirección, agregando más niveles jerárquicos en la estructura, se hace a costa de un aumento de niveles jerárquicos.

La especialización horizontal ocurre cuando se observa la necesidad de aumentar la pericia, la eficiencia y la mejor calidad del trabajo en sí mismo. Corresponde a una especialización de actividad y conocimientos, se hace a costa de una

cantidad mayor de órganos especializados, en el mismo nivel jerárquico, cada uno en su tarea.

La departamentalización es un medio para obtener homogeneidad de tareas en cada órgano.

Los principales tipos son:

- Por funciones.
- Por productos o servicios.
- Por ubicación geográfica.
- Por clientela.
- Por etapas del proceso (o procesamiento).
- Por proyectos.

La departamentalización consiste en escoger modalidades de homogeneización de actividades, agrupando los componentes de la organización en departamentos o divisiones.

Como hemos explicado en puntos anteriores la estructura interna de la organización será por medio de la departamentalización, la cuál será aplicada bajo las normativas anteriormente explicadas.

Existen departamentos que se encuentran subordinados a la gerencia general y cuya función tiene directamente que ver con el giro del negocio como lo son Finanzas, Recursos Humanos y Marketing y Ventas.

De igual manera existen departamentos de apoyo, cuya función no tiene que ver directamente con el giro del negocio como lo son el Departamento Legal y Contable.

Todos los departamentos cuentan con jefes encargados de cumplir distintas funciones que optimicen el trabajo de los mismos. Entre sus principales función es la de guiar y supervisar el trabajo del mismo, contarán con delegación para la toma de ciertas decisiones, y mantendrán una comunicación clara y directa entre los demás departamentos, la gerencia general y los clientes externos.

### 3.2 PLAN ESTRATÉGICO

La planeación estratégica sigue cinco etapas:

- **Etapas de la formulación de objetivos organizacionales:** La organización selecciona los objetivos globales que pretende alcanzar a largo plazo y define el orden de importancia y prioridad en una jerarquía de objetivos. Esta primera etapa sirve para identificar las alternativas estratégicas relevantes, es decir, en qué dirección estratégica debe dirigirse la organización como un todo.
- **Etapas de la auditoría externa:** Una vez definidos, se sigue con la auditoría externa para analizar el ambiente externo de la organización: esbozar las condiciones externas de la organización en el sentido de hacer un conjunto de previsiones sobre el futuro de esas condiciones. Esa segunda etapa trata del análisis del ambiente externo: las condiciones externas que imponen retos y oportunidades a la organización. El análisis externo involucra:

1) **Mercados que la empresa abarca**, características actuales y tendencias futuras, oportunidades y perspectivas.

2) **Competencia**, es decir, empresas que actúan en el mercado, disputándose los mismos clientes, consumidores o recursos.

3) **Factores externos**, como la coyuntura económica, tendencias políticas, sociales, culturales, legales, etc., que afectan a la sociedad, a la empresa y a las demás empresas.

- **Etapa de auditoría interna:** A continuación, se hace un análisis organizacional de las condiciones internas para permitir una evaluación de los puntos fuertes y débiles de la organización. Los puntos fuertes contribuyen a las fuerzas propulsoras de la organización que facilitan el alcance de los objetivos organizacionales, mientras que los débiles constituyen las limitaciones y restricciones que dificultan o impiden su alcance. El análisis interno involucra:

1) **Análisis de los recursos** (financieros, maquinaria, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de los que la empresa dispone para sus operaciones actuales o futuras.

2) **Análisis de la estructura organizacional** de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, división de trabajo entre departamentos y unidades y cómo los objetivos organizacionales se distribuyen en objetivos departamentales.

**3) Evaluación del desempeño** de la empresa, en términos de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios.

- **Etapa de la formulación de la estrategia:** En esta cuarta etapa de la planeación estratégica se formulan las alternativas que la organización puede adoptar para alcanzar los objetivos organizacionales deseados, tomando en cuenta las condiciones internas y externas. Las alternativas estratégicas constituyen los cursos de acción futura que la organización puede adoptar para alcanzar sus objetivos globales. De una forma general, la planeación estratégica se refiere al producto (bienes que la organización produce o servicios que presta) o al mercado (en donde la organización coloca sus productos o bienes, o en donde presta sus servicios).
- **Etapa de desarrollo de planes tácticos y operacionalización de estrategias:** Es la parte con más detalles en el proceso de planeación. La operacionalización de la estrategia provoca un conjunto de jerarquías en diferentes niveles y con diferentes perspectivas de tiempo. En la cima está los planes estratégicos e inclusivos de largo plazo (en general de cinco años), seguidos por los planes tácticos de mediano plazo, los cuales dan origen a los planes operacionales de corto plazo. A partir de la planeación estratégica se desarrolla un conjunto de planeaciones tácticas, Es decir, la planeación estratégica se desdobra en planes tácticos que se necesitan integrar y coordinar. Los planes tácticos se refieren a las principales áreas de actuación departamental. A su vez, los planes tácticos se desdoblan en planes operacionales específicos. Mientras que la planeación

táctica se refiere al mediano plazo, el plan operacional se detalla todavía más y se refiere al corto plazo. Con todos estos elementos (objetivos organizacionales, análisis de las condiciones internas y externas y las alternativas estratégicas), la organización tiene condiciones para preparar e implementar su planeación estratégica. La planeación estratégica debe especificar a dónde pretende llegar la organización en el futuro y cómo se propone hacerlo a partir del presente. La planeación estratégica debe contener decisiones sobre el futuro de la organización. (Chiavenato, 2006)

El plan estratégico de una organización tiene partes importantes como la misión, la visión, valores, políticas y reglamento, objetivos, estrategias corporativas y los mecanismos de seguimiento, medición y evaluación.

Para lograr un mejor desarrollo de los puntos antes mencionados es necesario realizar el FODA para identificar fortalezas y oportunidades que permitan reforzar virtudes y aspectos positivos, de igual manera debilidades y amenazas para poder corregir aspectos débiles y permitan la proactividad para posibles problemas:

- **FORTALEZAS:** Variedad de servicios, precios competitivos, diversificación, creación de valor, etc.
- **OPORTUNIDADES:** Mercado desentendido, poca competencia, crecimiento sostenido del mercado, aumento de exigencias técnicas y legales en la regulación por parte de los entes de control, etc.

- **DEBILIDADES:** Inicio desde cero, poco conocimiento de clientes, poca oportunidad de diferenciación, etc.
- **AMENAZAS:** Pocas barreras de entrada al mercado, susceptible de cambios y variaciones legales y políticas, influenciado por parte de otros mercados, etc.

A continuación se explicará a mayor detalle cada una de las partes expuestas anteriormente, así como su aplicación al proyecto.

### 3.2.1 Misión

La **misión** define principalmente, cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad.

Para definir la **misión** de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Cuál es nuestro negocio?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Quiénes son nuestro público objetivo?
- ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?

- ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?
- ¿Qué nos diferencia de nuestros competidores? (Espinosa, Como definir misión, visión y valores en la empresa, 2012)

La misión de la empresa será:

Proveer servicios complementarios a la construcción y brindar soluciones útiles; logrando junto a esto la maximización de utilidades, optimización de recursos, el desarrollo de nuestro personal, superando las expectativas de nuestros clientes y con responsabilidad hacia la sociedad y el medio ambiente.

### 3.2.2 Visión

La **visión** define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador.

Para la definición de la **visión** de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiero lograr?
- ¿Dónde quiero estar en el futuro?
- ¿Para quién lo haré?
- ¿Ampliaré mi zona de actuación? (Espinosa, Como definir misión, visión y valores en la empresa, 2012)

La visión de la empresa es:

Ser una empresa competitiva, eficiente, dinámica y eficaz dentro de la rama de la construcción y servicios relacionados; que sea responsable y comprometida con todo su entorno, y genere un ambiente propicio para el desarrollo normal de sus actividades.

### 3.2.3 Valores

Los valores, son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento.

No olvidemos que los valores son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad.

Responder a las siguientes preguntas nos ayudara, a definir nuestros valores corporativos:

- ¿Cómo somos?
- ¿En que creemos? (Espinosa, Como definir misión, visión y valores en la empresa, 2012)

Los valores de la empresa serán:

- **Integridad:** Ser transparentes.

- **Trabajo en equipo:** Lograr objetivos comunes compartiendo conocimiento e información.
- **Innovación:** Mejoras continuas para alcanzar la calidad.
- **Orientación hacia el cliente:** Esfuerzo en satisfacer las necesidades del cliente.
- **Responsabilidad social y ambiental:** Compromiso de cuidado y desarrollo hacia la sociedad y el medio ambiente.
- **Comportamiento ético:** Actuar con profesionalidad y bajo la ética, moral y buenas costumbres.
- **Calidad y mejora continua:** Búsqueda y mejora constante de la excelencia.
- **Pasión:** Compromiso con mente y corazón.

#### 3.2.4 Políticas y Reglamento

La política de una organización es una **declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir**. En ella se dan una serie de reglas y directrices básicas acerca del comportamiento que se espera de sus empleados y fija las bases sobre cómo se desarrollarán los demás documentos de la empresa. (Bernal, 2012)

Un reglamento es una serie de normas que nos ayudan a estar en armonía y a mantener el orden dentro de una sociedad, en este caso, dentro de una empresa, sea cual sea el ramo, las partes elementales de un reglamento son el título y las personas a las que va dirigido el reglamento, las normas enumeradas por orden de prioridad y estar brevemente especificado cada punto, al igual que las consecuencias de infringir las reglas establecidas. (GROPPE)

Las políticas de la empresa serán:

- Servicio orientado hacia el cliente.
- Implantación de un sistema de mejora continua.
- Reducción al mínimo del desperdicio.
- Optimización en uso de todos los recursos.
- Creación de un ambiente adecuado de trabajo.
- Salud y seguridad laboral.
- Cumplimiento de normas legales, procedimientos, etc.

El reglamento de la empresa será:

- Horario de trabajo de 08h30 a 17h30 de Lunes a Viernes.
- La presentación física debe ser impecable y con el uso de ropa adecuada para la realización de las labores.
- Existirá respeto y cordialidad entre todos los miembros de la empresa sin importar su rango y cargos.

- No está permitido el consumo de alcohol y tabaco dentro de las instalaciones de la empresa.
- No podrán ingresar personas en estado de embriaguez, ya sean empleados o clientes.
- No está autorizado, salvo casos de emergencia, el uso de recursos de la empresa para uso personal.
- Se encuentra prohibido el abandono del puesto del trabajo sin autorización dentro de horas laborables.
- La hora de almuerzo de todo el personal será de 13h30 a 14h30.
- Deben seguirse todos los protocolos de seguridad y procedimientos en el manejo de información confidencial ya sea de la empresa o del cliente.

### **3.2.5 Objetivos Estratégicos**

Las organizaciones son unidades sociales que buscan alcanzar objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la organización intenta alcanzar. Es una imagen que la organización pretende para su futuro. Si el objetivo se alcanza, él deja de ser la imagen orientadora de la organización y es incorporado a ella como algo real y actual.

La eficiencia de una organización se mide por el alcance de los objetivos propuestos. La competencia de la organización se mide por el volumen de recursos utilizados para realizar la producción. La competencia está conectada a los objetivos de la organización, pero no se confunde con ellos. La competencia crece a medida que los costos (los recursos utilizados) decrecen.

Los objetivos son unidades simbólicas o ideales que la organización pretende alcanzar y transformar en realidad. Toda la organización debe buscar condiciones para mantenerse y funcionar con eficiencia. (Chiavenato, 2006)

Los objetivos estratégicos de la empresa:

- Alcanzar dentro de los 5 primeros años utilidades del 10 al 15% sobre ventas.
- Mantener el desperdicio de recursos en un nivel mínimo (5% del total o menos).
- Incremento de la cartera de clientes entre un 2% y 5% año a año.
- Crecimiento de ventas anuales en un 5% durante los próximos 5 años.
- Desarrollo sostenible y con responsabilidad social de la empresa.

### 3.2.6 Estrategias Corporativas

Según Chiavenato (2006) la estrategia se concibe como la forma por la cual una organización se enfrenta con su ambiente para alcanzar sus objetivos. Para enfrentarse a su ambiente y alcanzar sus objetivos, cada organización desarrolla estrategias.

Las organizaciones pueden adaptarse y cambiar para cumplir requisitos ambientales o pueden alterar el ambiente de forma que éste se adecue a las capacidades de ellas. La primera alternativa es adaptativa, mientras que la segunda constituye un proceso político de influenciar o negociar con el ambiente externo en lugar de reaccionar al mismo. El mercado recibe el nombre de ambiente, como una arena abierta para abrir la organización a una gama mucho más amplia de agentes y fuerzas.

Algunas características importantes de las estrategias son:

- Cuando se construye una estrategia, no se pretende tomar decisiones sobre el futuro, sino se pretende tomar decisiones hoy que tengan en mente el futuro.
- No se debe confundir la estrategia con sus planes tácticos: estrategia no es solamente innovación, diversificación o planeación financiera, sino el conjunto de esto dirigido a objetivos de largo plazo que se desean alcanzar.
- La estrategia no es un fin en sí mismo, sino un medio. Debe ser evaluada y ajustada constantemente en función de los cambios.

- La estrategia no proporciona la certeza, solamente la probabilidad con relación al futuro. (Chiavenato, 2006)

La estrategia corporativa de la empresa:

- La diversificación de nuestros servicios no solamente a través de la marca y la calidad, sino por la variedad de los mismos y costos competitivos.

### **3.2.7 Seguimiento, Medición y Evaluación**

El control se refiere al proceso para garantizar que los comportamientos y las decisiones se apeguen a las normas de la organización y a los requisitos legales, incluidas sus reglas políticas, procedimientos y metas.

Los controles organizacionales son de dos tipos: los preventivos y los correctivos.

Los controles preventivos son mecanismos que tienen por objeto reducir la probabilidad de que se presente un hecho no deseado y, por lo mismo, que minimizan la necesidad de aplicar medidas correctivas.

Los controles correctivos son mecanismos que tienen por objeto reducir o eliminar los comportamientos o los resultados no deseados y, con ello, sirven para que la situación regrese a la observancia de los reglamentos y las normas de la organización.

El control interno es un proceso que siguen el consejo de administración, la gerencia y otro personal de la organización y que ha sido diseñado para brindar una seguridad razonable respecto a la consecución de metas dentro de diversas categorías.

- La eficacia y la eficiencia de las operaciones.
- La confiabilidad de los informes financieros.
- La observancia de las leyes y los reglamentos aplicables.

Los principales métodos de control se explican a continuación:

- **Controles mecanicistas y orgánicos:** Los **controles mecanicistas** implican un amplio uso de reglas y procedimientos. Por otra parte, los **controles orgánicos** implican el uso de una autoridad flexible, descripciones de puestos relativamente libres, autocontroles individuales y otros métodos informales para evitar las desviaciones que se alejan de los comportamientos y los resultados deseados para corregirlos.
- **Controles del mercado:** Implican recabar y evaluar datos relativos a las ventas, los precios, los costos y las utilidades con el objeto de que guíen las decisiones y sirvan para evaluar los resultados.

Dos mecanismos efectivos son:

- 1) Compensación con incentivos:** Ofrece diversas clases de recompensas financieras con base en la consecución de los resultados de desempeño que han sido definidos.

**2) Monitoreo del cliente:** Consiste en hacer una serie de esfuerzos permanentes para obtener retroalimentación de los clientes respecto a la calidad de los bienes y servicios.

- **Controles financieros:** Incluyen mecanismos para prevenir o corregir el uso o la asignación indebida de los recursos, sobre todo de los monetarios.

Dos mecanismos efectivos son:

**1) Control financiero comparado:** La evolución de la condición financiera de la empresa para dos o más períodos.

**2) Control presupuestal:** Se refiere al proceso empleado para monitorear, comparar y evaluar los niveles de gastos reales de diversas categorías frente a los montos correspondientes presupuestados y para aplicar los cambios que fueron necesarios dentro del período del presupuesto.

- **Controles basados en la automatización:** Implica el uso de aparatos y procesos que se rigen solos y que operan sin depender de las personas. Emplea instrumentos o aparatos que se rigen solos para evitar y corregir desviaciones que se apartan de normas previamente establecidas. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2006)

Es importante conocer la necesidad de indicadores de desempeño. Una de las más grandes contribuciones de los autores matemáticos fue la aportación de

indicadores financieros y no financieros (cuantificados y objetivos) para seguir, medir y evaluar el desempeño organizacional o de parte de él.

Los indicadores de desempeño son las señales vitales de una organización, pues permiten mostrar lo que hace y cuáles son los resultados de sus acciones. Un sistema de medición funciona como un panel de control para que la organización o cada departamento puedan evaluar su desempeño. Es un modelo de la realidad y puede asumir varias formas, como reportes, gráficas, etc. Lo importante es permitir que el desempeño se analice y las acciones correctivas se efectúen en el momento requerido.

Sus ventajas son:

- Evaluar el desempeño e indicar las acciones correctivas necesarias.
- Apoyar la mejora del desempeño.
- Mantener la convergencia de propósitos y la coherencia de esfuerzos en la organización a través de la integración de estrategias, acciones y mediciones.

Las organizaciones utilizan medición, evaluación y control de tres áreas principales:

- **Resultados:** Es decir, los resultados concretos y finales que se pretende alcanzar dentro de un determinado período, como día, semana, mes o año.

- **Desempeño:** Es decir, la conducta o los medios instrumentales que se pretende colocar en la práctica.
- **Factores críticos de éxito:** Es decir, los aspectos fundamentales para que la organización sea muy exitosa en sus resultados o en su desempeño.  
(Chiavenato, 2006)

Los controles para el seguimiento, medición y evaluación consistirán en su mayoría de mecanismos preventivos por medio de mediciones y evaluaciones internas, con respecto al cliente los controles serán correctivos por medio del monitoreo a su satisfacción con el servicio, atención y comportamiento de compra través del tiempo.

Se puede realizar a través de indicadores como eficiencia, satisfacción y eficacia, y usando herramientas válidas como la retroalimentación externa e interna y el uso de técnicas como el Kaizen o mejoramiento continuo.

Una correcta medición, evaluación y seguimiento permiten incrementar la satisfacción del cliente interno y externo, aumentar la efectividad y eficiencia, retener y fidelizar clientes y mantener un ambiente adecuado, motivación, etc.

## 4 FINANZAS

Finanzas es la parte de la economía que se centra en las decisiones de inversión y obtención de recursos financieros, es decir, de financiación, por parte tanto de las empresas, como de las personas a título individual y del Estado. Por tanto, se refiere a la administración de los recursos financieros, incluyendo su obtención y gestión. (Martín, s.f.)

La administración o gestión del dinero o capital, hoy en día se ha convertido en toda una profesión, en todo un arte por la complejidad propia de un ambiente en el que pululan infinidad de variables y elementos. Las técnicas y formas para adquirir y gestionar el dinero son cada día más complejas, más exigentes.

El estudio de las finanzas es muy complejo por cuanto están estrechamente relacionado con un sinnúmero de factores como la microeconomía, la macroeconomía, la política económica, la psicología, la sociología, la cultura, y demás aspectos que de una u otra forman afectan o inciden en las decisiones que toma el ser humano en cuanto al dinero. (Gerencie, 2010)

El tipo de finanzas a utilizar dentro de esta investigación serán las finanzas corporativas puesto que las mismas se centran en la situación de las empresas y negocios particulares, misma que será explicada a continuación:

- Finanzas empresariales o corporativas:

Son aquellas que se centran en la toma de decisiones de inversión (identificación de oportunidades de inversión y análisis de su viabilidad económica, habitualmente, en términos de rentabilidad) y en cómo conseguir los recursos financieros que necesitan las empresas para su financiación, ya sean generados desde dentro de la propia empresa (y por tanto, vinculados a la política de dividendos) o procedentes de terceros externos a la misma (relativa a la política de endeudamiento). El objetivo fundamental de las finanzas empresariales consiste en maximizar el valor de la empresa para sus propietarios.

Una vez que ha sido explicado el concepto de finanzas y la rama que será utilizada en este proyecto podemos proceder en los puntos posteriores.

#### 4.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial indica la cuantía y la forma en que se estructura el capital para la puesta en marcha de la empresa y el desarrollo de la actividad empresarial hasta alcanzar el umbral de rentabilidad. (Centro Europeo de empresas e innovación de Murcia, 2015)

Se puede clasificar en dos conceptos claramente diferenciados, por un lado la inversión destinada a la adquisición de activos fijos (activos no corrientes) y alta de suministros necesarios para el inicio de la actividad y, por otro, la liquidez necesaria (provisión de fondos) que se requiere para mantener la actividad empresarial hasta que el negocio

pueda aportar fondos para hacer frente a los compromisos financieros (activos corrientes). (Cámara de Comercio e Industria de Madrid, 2015)

Para ello es necesario considerar varios usos del capital de inversión:

- **Bienes tangibles o activo fijo:** Tales como maquinaria, instalaciones, locales u oficinas, elementos de transporte, equipamiento informático, etc.
- **Bienes intangibles o activo intangible:** Como gastos de constitución y primer establecimiento, fianzas, patentes.
- **Fondo de maniobra:** Capital necesario para el desenvolvimiento del día a día del negocio, como sueldos, impuestos, Seguridad Social, pago a proveedores, alquileres, gastos de consumo (luz, agua, telefonía y comunicaciones...), etc. (Centro Europeo de empresas e innovación de Murcia, 2015)

Una vez comprendido el concepto de inversión inicial podemos realizar una proyección de gastos y costos, necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

**Tabla 10: Inversión inicial**

Concepto		Detalle	Valor
Oficina	Garantía alquiler.	Costo promedio sectores Shyris, Amazonas, República.	\$3.000,00
	Adecuaciones (Un solo pago).	Posibles arreglos, decoraciones (focos, lámparas, alfombras, persianas, plantas, etc.)	\$2.500,00
Equipamiento	Muebles de Oficina.	8 Sillas giratorias ergonómicas (c/u \$120), 8 archivadores aéreos (c/u \$85), 9 cajoneras (c/u \$78), 8 escritorios (c/u \$200), 6 estanterías (c/u \$100), 3 mesas (c/u \$190), 25 sillas (c/u \$35), 1 sofá sala de espera (c/u \$750), 3 butacas sala de espera (c/u \$190) y 20 divisiones para cubículos (c/u \$25).	\$10.000,00
	Computadores y Accesorios.	1 Computador de escritorio HP (c/u \$650), 7 laptops HP (c/u \$500), 7 mouse Wireless (c/u \$20) y 8 candados computadores (c/u \$10).	\$5.000,00
	Materiales de Oficina.	Esferos, lápices, borradores, correctores, tijeras, goma en barra y liquida, clips, grapadoras, grapas, perforadoras, hojas bond A4, sellos, carpetas, libretas, agendas, etc.	\$700,00
	Equipos (Impresora Copiadora, Teléfonos Fijos, proyector y pantalla).	9 teléfonos fijos con intercomunicador (c/u \$80), 1 copiadora impresora RICOH (c/u \$3000), 1 pantalla proyector (c/u \$110) y 1 proyector EPSON (c/u \$300)	\$5.500,00
Empleados	1 Secretaria, 1 Conserje, 4 profesionales (2 ingenieros y 2 arquitectos), 1 abogado, 1 contador y gerente.	Sueldos, seguridad social y beneficios de ley. \$400 para secretaria y conserje; \$1200 resto de empleados.	\$10.000,00
Marketing	Publicidad escrita.	Página web, impresiones, tarjetas, volantes, etc.	\$300,00
Otros	Servicios varios.	Seguridad, Servicios Básicos, Aseguradora, Internet, etc.	\$1.800,00
	Trámites puesta en marcha del negocio. (Un solo pago).	Estatutos, creación y registro de la compañía, etc.	\$1.200,00
<b>Total Inversión Inicial</b>			<b>\$40.000,00</b>

### 4.1.1 Gastos

El Gasto es un egreso que financia una actividad específica en beneficio de la empresa, quedando consumido en ese instante.

Se consigna en el Estado de Resultados (Pérdidas y Ganancias), donde, al contrastarse con los ingresos, permite determinar si hubo utilidad o pérdida en el ejercicio. (Egúsquiza Economistas, 2009)

Ahora procederemos con la proyección de los mismos:

**Tabla 11: Gastos**

Concepto		Detalle	Valor
Oficina	Garantía alquiler.	Costo promedio sectores Shyris, Amazonas, República.	\$3.000,00
	Adecuaciones (Un solo pago).	Posibles arreglos, decoraciones (focos, lámparas, alfombras, persianas, plantas, etc.)	\$2.500,00
Equipamiento	Muebles de Oficina.	8 Sillas giratorias ergonómicas (c/u \$120), 8 archivadores aéreos (c/u \$85), 9 cajoneras (c/u \$78), 8 escritorios (c/u \$200), 6 estanterías (c/u \$100), 3 mesas (c/u \$190), 25 sillas (c/u \$35), 1 sofá sala de espera (c/u \$750), 3 butacas sala de espera (c/u \$190) y 20 divisiones para cubículos (c/u \$25).	\$10.000,00
Marketing	Publicidad escrita.	Página web, impresiones, tarjetas, volantes, etc.	\$300,00
Otros	Trámites puesta en marcha del negocio. (Un solo pago).	Estatutos, creación y registro de la compañía, etc.	\$1.200,00
<b>Total GASTOS</b>			<b>\$17.000,00</b>

Como se puede observar los gastos son los rubros que no están directamente relacionados a la prestación del servicio hacia el cliente, es decir, no necesitan ser desembolsados necesariamente para la producción del servicio.

#### **4.1.2 Costos**

El Costo es un egreso para financiar un bien o servicio que generará un ingreso futuro.

Dado que supone la expectativa de un ingreso, se registra como un activo en el balance. (Egúsqiiza Economistas, 2009)

Ahora procederemos con la proyección de los mismos:

**Tabla 12: Costos**

<b>Concepto</b>	<b>Detalle</b>		<b>Valor</b>
<b>Equipamiento</b>	Computadores y Accesorios.	1 Computador de escritorio HP (c/u \$650), 7 laptops HP (c/u \$500), 7 mouse Wireless (c/u \$20) y 8 candados computadores (c/u \$10).	\$5.000,00
	Materiales de Oficina.	Esferos, lápices, borradores, correctores, tijeras, goma en barra y liquida, clips, grapadoras, grapas, perforadoras, hojas bond A4, sellos, carpetas, libretas, agendas, etc.	\$700,00
	Equipos (Impresora Copiadora, Teléfonos Fijos, proyector y pantalla).	9 teléfonos fijos con intercomunicador (c/u \$ 80), 1 copiadora impresora RICOH (c/u \$3000), 1 pantalla proyector (c/u \$110) y 1 proyector EPSON (c/u \$ 300)	\$5.500,00
<b>Empleados</b>	1 Secretaria, 1 Conserje, 4 profesionales (2 ingenieros y 2 arquitectos), 1 abogado, 1 contador y gerente.	Sueldos, seguridad social y beneficios de ley. \$400 para secretaria y conserje; \$1200 resto de empleados.	\$10.000,00
<b>Otros</b>	Servicios varios.	Seguridad, Servicios Básicos, Aseguradora, Internet, etc.	\$1.800,00
<b>Total COSTOS</b>			<b>\$23.000,00</b>

Como podemos observar los costos son los rubros que están relacionados a la prestación del servicio hacia el cliente, es decir, estos deben ser desembolsados para poder generar el servicio.

#### 4.2 PROYECCIONES

En todo negocio se deben tener en cuenta las proyecciones financieras, debido a que pronostican los resultados económicos-financieros futuros de la empresa respecto a

sus operaciones. Además, a través de las proyecciones financieras se pueden generar diversos escenarios en los que el negocio puede variar, teniendo diferentes estimaciones de los resultados, permitiendo identificar los posibles riesgos que pueden impactar en el negocio e implementar estrategias que amortigüen los efectos negativos.

Las proyecciones financieras tienen entre otras funciones y usos:

- Demostrar la fiabilidad y estabilidad del negocio de cara a la financiación por parte de terceros (bancos, entidades de crédito, estado, etc.).
- Búsqueda de otros socios para acometer nuevos proyectos o expandirse.
- Búsqueda de subvenciones del estado o de entidades privadas.

La duración de las proyecciones financieras depende del tipo de negocio y de los mercados, en el que se desarrolle la actividad. En mercados maduros y estables los periodos de proyección son más extensos, puesto que tienen que abarcar un periodo tan amplio que de una imagen completa del negocio y de su actividad.

El administrador debe apoyar sus proyecciones financieras en análisis y cifras realistas sobre el entorno, el sector, los competidores, los clientes, etc.

Para realizar proyecciones correctas se deben tomar en cuenta tres factores importantes:

- Aspectos Macroeconómicos

- Evolución Sectorial
- Evolución Histórica (una vez este puesto en marcha el negocio) (Muñoz, 2013)

Una vez que hemos comprendido el tema, sus conceptos, aplicación e importancia procederemos a realizar las proyecciones financieras, continuando con la evaluación financiera del proyecto.

#### **4.2.1 Estado de Resultados Integral**

El estado de resultados, también conocido como estado de ganancias y pérdidas, muestra detalladamente los ingresos, los gastos y el beneficio o pérdida que ha generado una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

Para el Estado de Resultados, se deben proyectar las ventas, los costos, gastos, entre otros.

##### **Proyección de ventas:**

Las principales hipótesis y aspectos que no deberían faltar cuando se proyectan las ventas:

- Líneas de negocio
- Líneas de producto
- Clientes potenciales y su evolución
- Estado de los clientes potenciales (morosidad)

- Evolución histórica de los precios de venta (sector)
- Tipo de cambio

**Proyección de costos:**

Los costos pueden ser variables o fijos. Los costos variables, son aquellos que dependen del nivel de actividad de la empresa. La estructura de costos fijos y variables varía dependiendo del negocio, lo que para algunas empresas es un costo fijo para otras es variable.

La gestión de costos es una herramienta necesaria para tomar decisiones y hacer proyecciones. En resumen, al hacer la proyección de costos es imprescindible que se tenga en cuenta:

- Materia primas utilizadas
- Mano de obra directa
- Previsiones de la utilización de la capacidad productiva
- Incrementos de Investigación y Desarrollo (mejora de la productividad)
- Impacto en el margen por disminuciones del precio
- Impacto en el margen por incrementos en el coste de ventas

**Proyección de Gastos:**

Entre los gastos más significativos están los salarios, arrendamientos, publicidad, servicios públicos, mantenimiento, etc.

Antes de realizar las proyecciones de salarios es importante que el emprendedor tenga en cuenta:

- Cantidad de puestos de trabajo.
- Funciones de cada puesto.
- Políticas salariales.
- Formación para los puestos.

Es más importante invertir en personal especializado que en mucho personal sin capacitación.

En el momento de proyectar es importante el hecho de desglosar la plantilla por categorías y sueldos medios. Debido a que los incrementos que se produzcan en los salarios vendrán dictados por la industria y por los efectos de la inflación.

En el caso de arrendamientos, se recoge el total de arrendamientos de activos a efectos de la explotación del negocio. Hay que tener en cuenta el incremento de los arrendamientos en el tiempo.

En el caso de la publicidad, estos generalmente son un porcentaje sobre las ventas, dependiendo del posicionamiento de la marca o de los productos.

En el caso de los servicios públicos, esta cuenta incluye los gastos por agua, luz, teléfono, etc.

En el caso de reparaciones y mantenimiento, también que se ve afectada por la capacidad productiva utilizada.

Existen otros gastos que no son tangibles pero que deben tenerse en cuenta, como las depreciaciones y amortizaciones. La depreciación es la pérdida de valor que sufre con el tiempo la inversión en activos fijos (equipos, maquinaria, etc.). Las amortizaciones se refieren a depreciar los gastos pre-operativos que se incurren para dar inicio a un proyecto (estudios técnicos, ambientales, trámites, etc.) los cuales se consideran como parte de la inversión inicial.

#### **Proyección de gastos financieros:**

Si el proyecto que se va a poner en marcha se va a financiar con recursos obtenidos a través de préstamos, se deben proyectar los gastos financieros que se incurren, y en esto juega un papel crucial las matemáticas financieras. Al establecer préstamos, se debe tener en cuenta las tasas de interés, el periodo de préstamo, periodos de gracia si los hay, forma de amortización, entre otros. (Muñoz, 2013)

**Presupuesto Ventas:****Tabla 13: Presupuesto Ventas**

<b>Consultora LASSO &amp; LASSO</b>					
<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>					
<b>PERÍODO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>VENTAS (UNIDADES SERVICIO)</b>					
Asesoría y Consultoría	50	55	61	67	73
Diseño	30	33	36	40	44
Fiscalización	12	13	15	16	18
<b>Promedio Crecimiento Sector últimos 10 años</b>	10%				
<b>Costo Obra Promedio</b>	\$ 80.000,00	\$ 88.000,00	\$ 96.800,00	\$106.480,00	\$117.128,00
<b>PRECIOS (PROMEDIO)</b>					
Asesoría y Consultoría	3%	3%	3%	3%	3%
Diseño	3%	3%	3%	3%	3%
Fiscalización	6%	6%	6%	6%	6%
<b>VENTAS (DÓLARES)</b>					
Asesoría y Consultoría	\$120.000,00	\$145.200,00	\$175.692,00	\$212.587,32	\$257.230,66
Diseño	\$72.000,00	\$87.120,00	\$105.415,20	\$127.552,39	\$154.338,39
Fiscalización	\$57.600,00	\$69.696,00	\$84.332,16	\$102.041,91	\$123.470,72
<b>TOTAL (DÓLARES)</b>	<b>\$249.600,00</b>	<b>\$302.016,00</b>	<b>\$365.439,36</b>	<b>\$442.181,63</b>	<b>\$535.039,77</b>

**Presupuesto Costos y Gastos:****Tabla 14: Presupuesto Costos y Gastos**

<b>Consultora LASSO &amp; LASSO</b>					
<b>PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS</b>					
<b>Inflación Promedio últimos 10 años</b>	3,78%				
<b>PERÍODO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>COSTOS</b>					
Computadores y Accesorios	\$5.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Materiales de oficina	\$4.800,00	\$4.981,44	\$5.169,74	\$5.365,15	\$5.567,96
Equipos	\$5.500,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Sueldos	\$112.000,00	\$116.233,60	\$120.627,23	\$125.186,94	\$129.919,01
Beneficios Sociales (40%)	\$44.800,00	\$46.493,44	\$48.250,89	\$50.074,78	\$51.967,60
Servicios Básicos	\$7.200,00	\$7.472,16	\$7.754,61	\$8.047,73	\$8.351,94
<b>Total Costos</b>	<b>\$179.300,00</b>	<b>\$175.180,64</b>	<b>\$181.802,47</b>	<b>\$188.674,60</b>	<b>\$195.806,50</b>
<b>GASTOS</b>					
Arriendo	\$36.000,00	\$37.360,80	\$38.773,04	\$40.238,66	\$41.759,68
Arreglos y Adecuaciones	\$2.500,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Seguro	\$10.000,00	\$10.378,00	\$10.770,29	\$11.177,41	\$11.599,91
Capacitación	\$4.000,00	\$4.151,20	\$4.308,12	\$4.470,96	\$4.639,96
Muebles de Oficina	\$10.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Publicidad	\$3.000,00	\$3.113,40	\$3.231,09	\$3.353,22	\$3.479,97
Gastos Constitución	\$1.200,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Depreciación (20% computadores y equipos, 10% muebles)	\$3.100,00	\$3.100,00	\$3.100,00	\$3.100,00	\$3.100,00
<b>Total Gastos</b>	<b>\$69.800,00</b>	<b>\$58.103,40</b>	<b>\$60.182,53</b>	<b>\$62.340,25</b>	<b>\$64.579,53</b>
<b>Total Gastos Desembolsables</b>	<b>\$66.700,00</b>	<b>\$55.003,40</b>	<b>\$57.082,53</b>	<b>\$59.240,25</b>	<b>\$61.479,53</b>
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>\$246.000,00</b>	<b>\$230.184,04</b>	<b>\$238.885,00</b>	<b>\$247.914,85</b>	<b>\$257.286,03</b>

**Proyección Gastos Financieros:****Tabla 15: Proyección de Gastos Financieros**

<b>Financiamiento</b>	50%
<b>Monto Préstamo</b>	\$20.000,00
<b>Tasa</b>	11,83%
<b>Plazo</b>	5 años
<b>Pagos</b>	Semestrales

<b>Período</b>	<b>Fecha</b>	<b>Pago Capital</b>	<b>Capital Reducido</b>	<b>Pago Interés</b>	<b>Cuota</b>
			\$20.000,00		
1	30/06/año 1	\$2.000,00	\$18.000,00	\$2.366,00	\$4.366,00
2	30/12/año 1	\$2.000,00	\$16.000,00	\$2.129,40	\$4.129,40
3	30/06/año 2	\$2.000,00	\$14.000,00	\$1.892,80	\$3.892,80
4	30/12/año 2	\$2.000,00	\$12.000,00	\$1.656,20	\$3.656,20
5	30/06/año 3	\$2.000,00	\$10.000,00	\$1.419,60	\$3.419,60
6	30/12/año 3	\$2.000,00	\$8.000,00	\$1.183,00	\$3.183,00
7	30/06/año 4	\$2.000,00	\$6.000,00	\$946,40	\$2.946,40
8	30/12/año 4	\$2.000,00	\$4.000,00	\$709,80	\$2.709,80
9	30/06/año 5	\$2.000,00	\$2.000,00	\$473,20	\$2.473,20
10	30/12/año 5	\$2.000,00	\$0,00	\$236,60	\$2.236,60
<b>Total</b>		<b>\$20.000,00</b>	<b>Cancelado</b>	<b>\$13.013,00</b>	<b>\$33.013,00</b>

A continuación la proyección del Estado de Resultados por 5 años:

**Tabla 16: Estado de resultados proyectados**

<b>Consultora LASSO &amp; LASSO</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
<b>PERÍODO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	\$249.600,00	\$302.016,00	\$365.439,36	\$442.181,63	\$535.039,77
Costos	\$179.300,00	\$175.180,64	\$181.802,47	\$188.674,60	\$195.806,50
<b>(+/-) MARGEN BRUTO</b>	<b>\$70.300,00</b>	<b>\$126.835,36</b>	<b>\$183.636,89</b>	<b>\$253.507,02</b>	<b>\$339.233,27</b>
Gastos	\$66.700,00	\$55.003,40	\$57.082,53	\$59.240,25	\$61.479,53
<b>(+/-) UTILIDAD / PÉRDIDA ANTES INTERESES E IMPUESTOS (EBITDA)</b>	<b>\$3.600,00</b>	<b>\$71.831,96</b>	<b>\$126.554,36</b>	<b>\$194.266,78</b>	<b>\$277.753,74</b>
Interés Pagado	\$4.495,40	\$3.549,00	\$2.602,60	\$1.656,20	\$709,80
<b>(+/-) UTILIDAD / PÉRDIDA ANTES IMPUESTOS (BAT)</b>	<b>-\$895,40</b>	<b>\$68.282,96</b>	<b>\$123.951,76</b>	<b>\$192.610,58</b>	<b>\$277.043,94</b>
Participación Trabajadores 15%	\$0,00	\$10.242,44	\$18.592,76	\$28.891,59	\$41.556,59
Impuesto a la Renta 22%	\$0,00	\$12.768,91	\$23.178,98	\$36.018,18	\$51.807,22
<b>(+/-) UTILIDAD / PÉRDIDA NETA</b>	<b>-\$895,40</b>	<b>\$45.271,60</b>	<b>\$82.180,02</b>	<b>\$127.700,81</b>	<b>\$183.680,13</b>

Como podemos observar solamente el primer año, el que requiere del desembolso de la inversión inicial, es el que registra una pérdida, los restantes registran ganancias.

Todos los datos se obtuvieron del INEC, de la sección Ecuador en Cifras.

#### 4.2.2 Estado de Situación Financiera

El Estado de Situación Financiera o Balance General es un estado financiero que refleja a una fecha determinada la situación financiera de la empresa. El balance general solo tiene cuentas reales, y debe elaborarse al menos cada año, con fecha 31 de diciembre y estar firmado por los responsables.

Para la realización de las proyecciones del balance, el empresario debe considerar los principales epígrafes del balance general:

- **Activos fijos:** En esta partida se incluyen los terrenos, construcciones, maquinaria e instalaciones, mobiliario y elementos de oficina, y equipos informáticos.
- **Inventario:** Son los recursos que se utilizan para producir un artículo en el caso de empresas manufactureras, o los bienes que son propios para la venta de acuerdo al objeto del negocio (mercancías terminadas).
- **Cartera:** Se refiere a los valores que terceras personas le adeudan a la empresa, relacionados con la actividad principal del negocio. Recordemos que el activo corresponde a los bienes y derechos que tiene la empresa, y en este caso, las deudas que terceras personas o empresas tienen con la empresa, podría considerarse como un derecho, un crédito a su favor.
- **Proveedores:** Se refiere a los valores la empresa adeuda a terceras personas relacionados con la actividad principal del negocio.

- **Disponible:** El disponible se refiere a los recursos de liquidez inmediata, total o parcial con que cuenta la empresa y que puede utilizar para fines generales o específicos, dentro de los cuales podemos mencionar la caja, los depósitos en bancos y otras entidades financieras, las remesas en tránsito y los fondos. (Muñoz, 2013)

A continuación la proyección del Estado de Situación Financiera por 5 años:

**Tabla 17: Estado de situación Financiera**

<b>Consultora LASSO &amp; LASSO</b>					
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADA</b>					
<b>PERÍODO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Necesidades Operativas de Fondos (Activo Corriente o Circulante)	\$19.904,60	\$91.469,92	\$144.413,84	\$263.622,19	\$443.505,12
Activo Fijo	\$23.717,60	\$17.413,40	\$14.431,09	\$11.453,22	\$8.479,97
<b>ACTIVO NETO</b>	<b>\$43.622,20</b>	<b>\$108.883,32</b>	<b>\$158.844,93</b>	<b>\$275.075,41</b>	<b>\$451.985,09</b>
Deuda Corriente (Pasivo Corriente)	\$7.549,00	\$29.613,96	\$47.427,94	\$69.619,56	\$93.363,81
Deuda Largo Plazo (Pasivo No Corriente)	\$16.968,60	\$10.366,00	\$4.709,80	\$0,00	\$0,00
Recursos Propios (Patrimonio)	\$19.104,60	\$68.903,36	\$106.707,18	\$205.455,84	\$358.621,29
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$43.622,20</b>	<b>\$108.883,32</b>	<b>\$158.844,92</b>	<b>\$275.075,41</b>	<b>\$451.985,10</b>

Cabe mencionar que durante el año 2 y 3 por motivo de promociones, con el fin de fidelizar clientes y atraer nuevos, se aplica el cobro a crédito de un 10% y 2% respectivo del total de la cartera de esos años.

Como se puede observar existe un crecimiento sostenido de los activos y por ende del pasivo y el patrimonio, lo que indica no solamente el crecimiento de ventas sino la capitalización o reinversión de parte de las utilidades en la misma empresa con el fin de desarrollarla.

La reserva legal no se mueve los años posteriores, puesto como indica la ley es el 20% del capital de la empresa.

### **4.2.3 Flujo de Caja**

El flujo de caja es un documento o informe financiero que muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo que ha tenido una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

La diferencia entre los ingresos y los egresos de efectivo se conoce como saldo, el cual puede ser favorable (cuando los ingresos son mayores que los egresos) o desfavorable (cuando los egresos son mayores que los ingresos).

A diferencia del estado de resultados, el flujo de caja muestra lo que realmente ingresa o sale de caja.

Además de mostrarnos las entradas y salidas de efectivo, el flujo de caja nos permite saber si la empresa tiene un déficit o un excedente de efectivo, y así, por ejemplo:

- Determinar cuánto podemos comprar de mercadería.
- Determinar si es posible comprar al contado o es necesario o preferible solicitar crédito.
- Determinar si es necesario o preferible cobrar al contado o es posible otorgar créditos.
- Determinar si es posible pagar deudas a su fecha de vencimiento o es necesario pedir un refinanciamiento o un nuevo financiamiento.
- Determinar si se tiene un excedente de dinero suficiente como para poder invertirlo, por ejemplo, en la adquisición de nueva maquinaria.
- Determinar si es necesario aumentar el disponible, por ejemplo, para una eventual oportunidad de inversión.

### **El flujo de caja proyectado:**

Para elaborar un flujo de caja debemos contar con la información sobre los ingresos y egresos de efectivo que haya tenido la empresa. Ésta información la obtenemos de la contabilidad que hayamos realizado.

Pero también es posible elaborar un flujo de caja proyectado (también conocido como presupuesto de efectivo), para lo cual necesitaríamos las proyecciones de

los futuros ingresos y egresos de efectivo de la empresa para un periodo de tiempo determinado.

El flujo de caja proyectado o presupuesto de efectivo nos permite:

- Anticiparnos a un futuro déficit (o falta) de efectivo, y así, por ejemplo, poder tomar la decisión de buscar financiamiento oportunamente.
- Prever un excedente de efectivo, y así, por ejemplo, poder tomar la decisión de invertirlo en la adquisición de nueva maquinaria.
- Establecer una base sólida para sustentar el requerimiento de créditos, por ejemplo, al presentar el flujo de caja proyectado dentro de un plan de negocios. (Arturo, 2013)

A continuación la proyección del Flujo de Caja por 5 años:

**Tabla 18: Flujo de caja proyectado**

<b>Consultora LASSO &amp; LASSO</b>					
<b>FLUJO CAJA PROYECTADO</b>					
<b>PERÍODO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Beneficio Neto	\$3.600,00	\$48.820,60	\$84.782,62	\$129.357,01	\$184.389,93
Variación Activo Neto	\$0,00	\$15.104,60	\$56.376,20	\$134.556,22	\$258.257,03
Variación Deuda	\$11.504,60	-\$7.549,00	-\$6.602,60	-\$5.656,20	-\$4.709,80
<b>Saldo Final Caja</b>	<b>\$15.104,60</b>	<b>\$56.376,20</b>	<b>\$134.556,22</b>	<b>\$258.257,03</b>	<b>\$437.937,16</b>

Como podemos observar en la tabla de amortización del préstamo (tabla 15) la mitad de la inversión inicial será financiada por medio del mismo, el hacer uso

de esta opción permite que a pesar de que exista una pérdida el primer año de operación al final del mismo el saldo de caja sea positivo para el siguiente.

#### 4.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

La Evaluación Financiera de Proyectos es el proceso mediante el cual una vez definida la inversión inicial, los beneficios futuros y los costos durante la etapa de operación, permite determinar la rentabilidad de un proyecto. Antes que mostrar el resultado contable de una operación en la cual puede haber una utilidad o una pérdida, tiene como propósito principal determinar la conveniencia de emprender o no un proyecto de inversión. (Meza Orozco, 2009)

A continuación el flujo de fondos proyectado:

**Tabla 19: Flujo de fondos proyectado**

<b>Consultora LASSO &amp; LASSO</b>						
<b>FLUJO FONDOS PROYECTADO</b>						
<b>PERÍODO</b>	<b>Inversión Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Utilidad neta		-\$895,40	\$45.271,60	\$82.180,02	\$127.700,81	\$183.680,13
Depreciaciones		\$3.100,00	\$3.100,00	\$3.100,00	\$3.100,00	\$3.100,00
Valor de rescate activos fijos		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$7.000,00
Capital de trabajo		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$40.000,00
Pago deuda		-\$4.000,00	-\$4.000,00	-\$4.000,00	-\$4.000,00	-\$4.000,00
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-\$40.000,00</b>	<b>-\$1.795,40</b>	<b>\$44.371,60</b>	<b>\$81.280,02</b>	<b>\$126.800,81</b>	<b>\$229.780,13</b>

Ahora procedemos con el cálculo de la tasa mínima atractiva de rendimiento del proyecto:

**Tabla 20: Tasa mínima atractiva de rendimiento**

Financiamiento Banco	50%
Tasa Interés Banco	11,83%
Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento	20,65%
Tasa Mínima Atractiva de Rendimiento Proyecto	16,24%

La tasa mínima atractiva de rendimiento es calculada en base a la sumatoria del Riesgo País 2015 que fue del 9,95% (Dato BCE), más la Tasa libre de riesgo 2015 que fue de 4,58% (Dato BCE) y más la Prima por riesgo 2015 que fue de 6,12% (Dato BCE) dando como resultado una tasa mínima atractiva de rendimiento de 20,65%.

La TMAR del proyecto es de 16,24% como se puede observar. Ahora se procederán con los demás cálculos.

#### **4.3.1 VAN**

El valor actual neto (VAN) de una serie temporal de flujos de efectivo, tanto entrantes como salientes, se define como la suma del valor presente (VP) de los flujos de efectivo individuales.

En el caso de que todos los flujos futuros de efectivo sean de entrada y la única salida de dinero en efectivo es el precio de compra, el valor actual neto es simplemente el valor actual de los flujos de caja proyectados menos el precio de compra (que es su propio VP).

VAN es una herramienta central en el descuento de flujos de caja (DFC) empleado en el análisis fundamental para la valoración de empresas cotizadas en bolsa, y es un método estándar para la consideración del valor temporal del dinero a la hora de evaluar elegir entre los diferentes proyectos de inversión disponibles para una empresa a largo plazo.

El VAN de una secuencia de flujos de efectivo toma como datos los flujos de efectivo y una tasa de descuento o curva de los precios. (Buján, Indicadores Financieros, s.f.)

A continuación el cálculo del VAN a través de Excel usando los flujos de los fondos y la TMAR del proyecto:

VAN	\$220.776,47
-----	--------------

Como se puede observar mediante el VAN; calculado con la tasa mínima atractiva de rendimiento del proyecto 16,24%; el proyecto sería rentable y competitivo porque estaría creando valor a la inversión de los accionistas.

#### 4.3.2 TIR

La tasa interna de retorno de una inversión o proyecto es la tasa efectiva anual compuesto de retorno o tasa de descuento que hace que el valor actual neto de todos los flujos de efectivo (tanto positivos como negativos) de una determinada inversión igual a cero.

En términos más específicos, la TIR de la inversión es la tasa de interés a la que el valor actual neto de los costos (los flujos de caja negativos) de la inversión es igual al valor actual neto de los beneficios (flujos positivos de efectivo) de la inversión.

Las tasas internas de retorno se utilizan habitualmente para evaluar la conveniencia de las inversiones o proyectos. Cuanto mayor sea la tasa interna de retorno de un proyecto, más deseable será llevar a cabo el proyecto. Suponiendo que todos los demás factores iguales entre los diferentes proyectos, el proyecto de mayor TIR probablemente sería considerado el primer y mejor realizado. (Buján, Tasa interna de Retorno, s.f.)

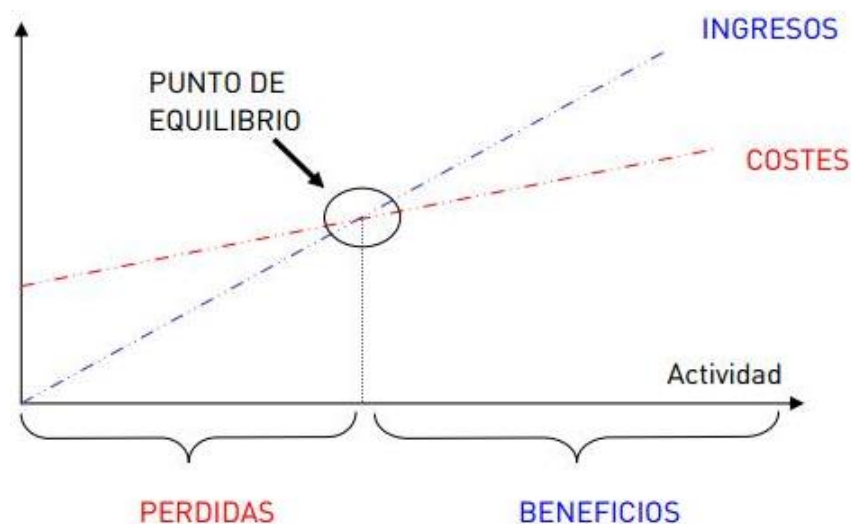
A continuación el cálculo de la TIR a través de Excel usando los flujos de fondo del proyecto:

<b>TIR</b>	<b>93,01%</b>
------------	---------------

Como se puede observar la tasa interna de retorno del proyecto es alta, por lo que proyecto es muy recomendable para los inversionistas interesados.

#### **4.3.3 Punto de Equilibrio**

Aquel nivel de actividad donde la empresa puede cubrir sus costes (fijos y variables), con beneficio cero, es el punto de equilibrio. Por debajo del punto de equilibrio la empresa incurrirá en pérdidas, por encima del punto de equilibrio se obtendrán beneficios.



**Figura 11: Punto de equilibrio**

**Fuente:** (Muñoz, 2013)

A continuación el cálculo del punto de equilibrio:

**Tabla 21: Cálculo del punto de equilibrio**

Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costos Fijos</b>	\$216.700,00	\$221.051,40	\$229.407,14	\$238.078,73	\$247.078,11
<b>Precio</b>	\$3.200,00	\$3.520,00	\$3.872,00	\$4.259,20	\$4.685,12
<b>Costos Variables c/u</b>	\$318,48	\$90,24	\$85,14	\$80,33	\$75,78
<b>Punto Equilibrio</b>	75	64	61	57	54

Los cálculos de ciertas variables se realizaron mediante la elaboración de promedios, y se ha hecho el punto de equilibrio para cada año con sus respectivas variaciones.

En el año 1 se requeriría vender un promedio de 75 trabajos, sea cual sea el servicio a un costo promedio de \$ 3.200 para alcanzar el punto de equilibrio, es decir, no ganar ni perder.

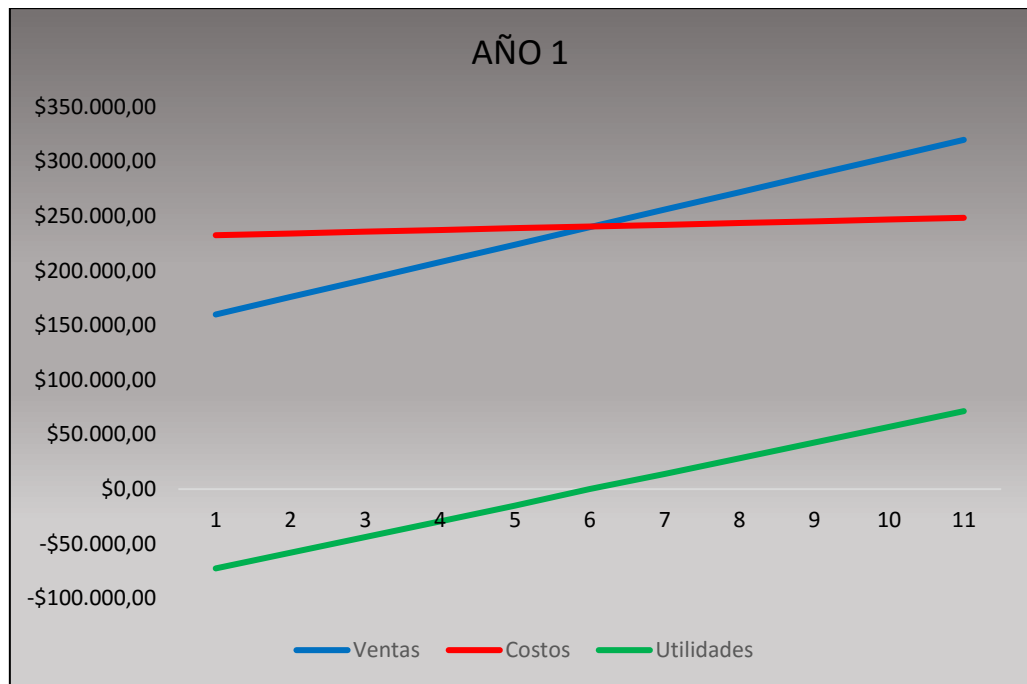
En el año 2 se requeriría vender un promedio de 64 trabajos, sea cual sea el servicio a un costo promedio de \$ 3.520 para alcanzar el punto de equilibrio, es decir, no ganar ni perder.

En el año 3 se requeriría vender un promedio de 61 trabajos, sea cual sea el servicio a un costo promedio de \$ 3.872 para alcanzar el punto de equilibrio, es decir, no ganar ni perder.

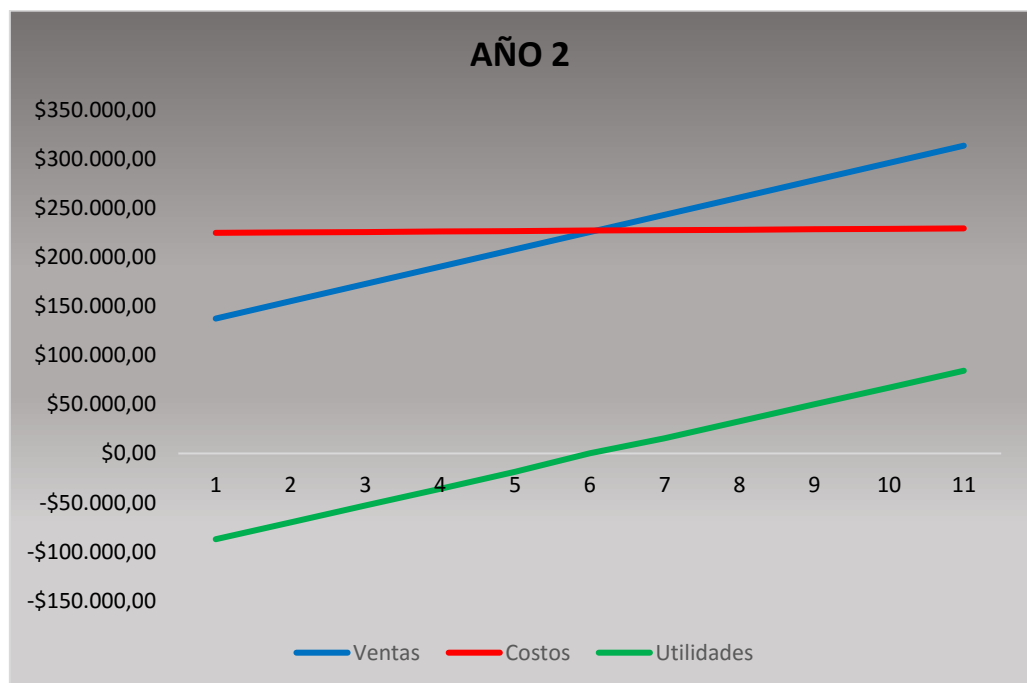
En el año 4 se requeriría vender un promedio de 57 trabajos, sea cual sea el servicio a un costo promedio de \$ 4.529,20 para alcanzar el punto de equilibrio, es decir, no ganar ni perder.

En el año 5 se requeriría vender un promedio de 54 trabajos, sea cual sea el servicio a un costo promedio de \$ 4.685,12 para alcanzar el punto de equilibrio, es decir, no ganar ni perder.

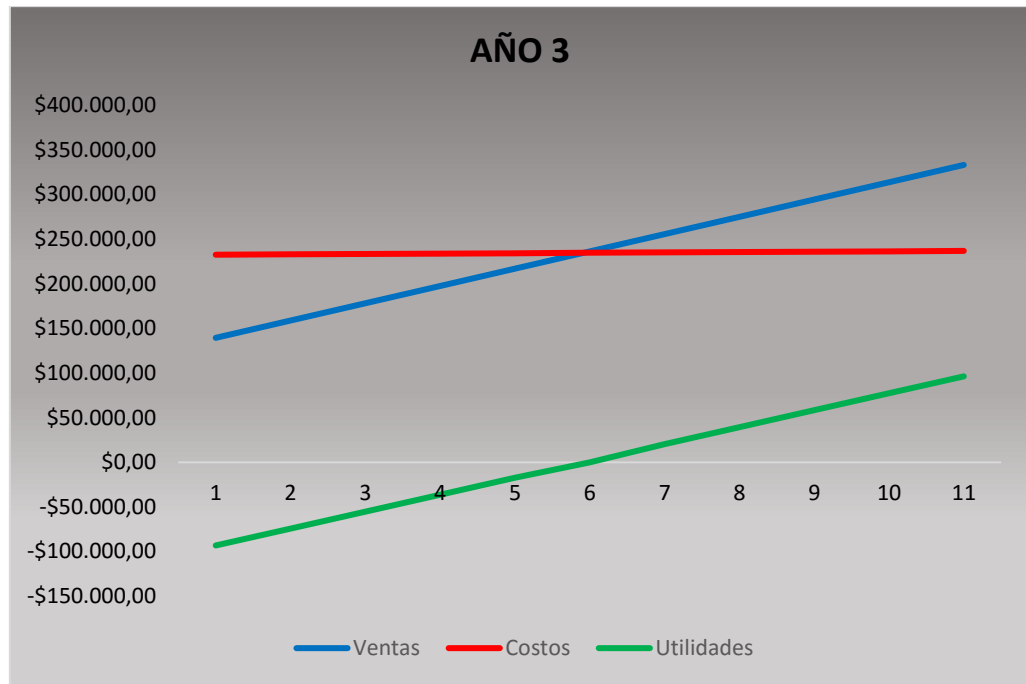
A continuación las figuras por año:



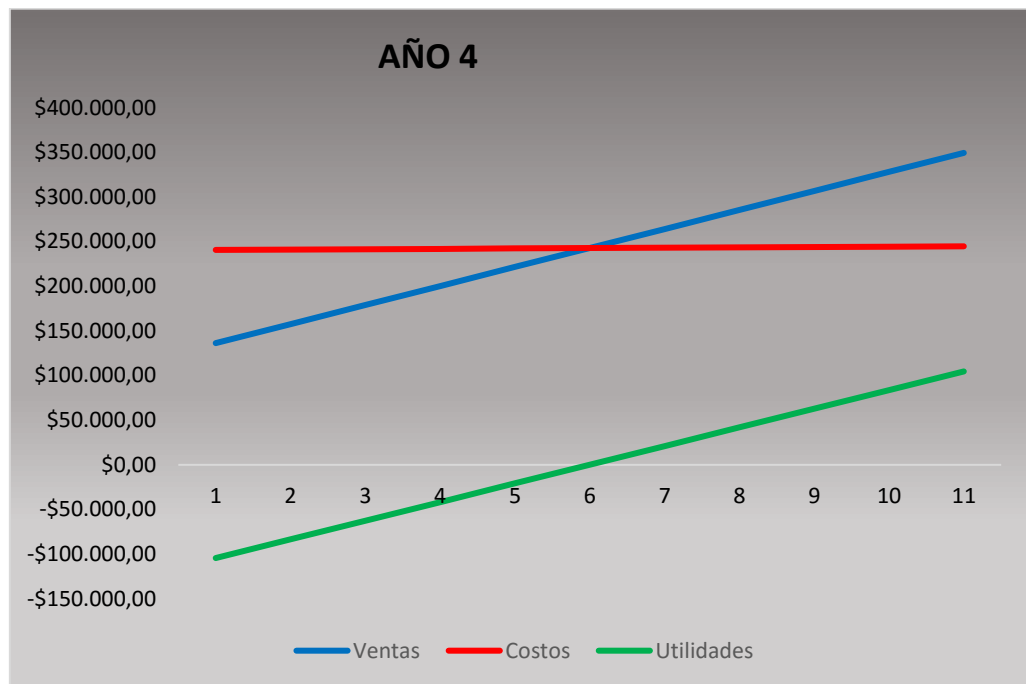
**Figura 12: Punto de equilibrio año 1**



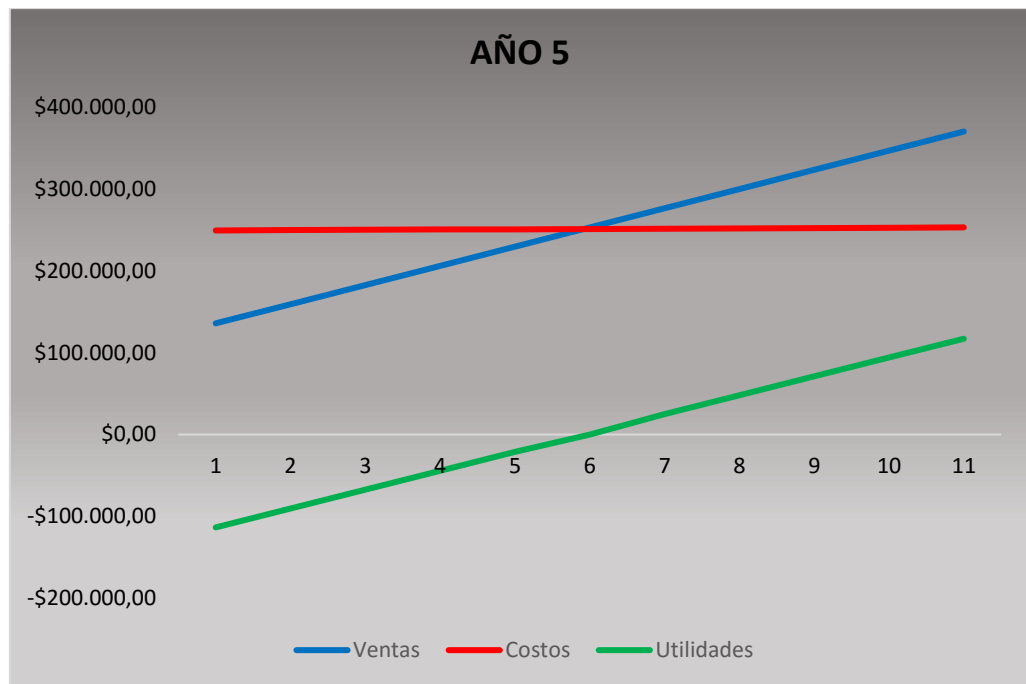
**Figura 13: Punto de equilibrio año 2**



**Figura 14: Punto de equilibrio año 3**



**Figura 15: Punto de equilibrio año 4**



**Figura 16: Punto de equilibrio año 5**

Como podemos observar cuando las ventas y costos se igualan la utilidad es cero y se llega a un punto en común conocido como punto de equilibrio donde no se obtienen ganancias ni pérdidas.

#### 4.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Existe una forma de análisis de uso frecuente en la administración financiera llamada Sensibilidad, que permite visualizar de forma inmediata las ventajas y desventajas económicas de un proyecto.

El análisis de sensibilidad de un proyecto de inversión es una de las herramientas más sencillas de aplicar y que nos puede proporcionar la información básica para tomar una decisión acorde al grado de riesgo que decidamos asumir.

Consiste en el desarrollo del proyecto con distintos valores en variables inciertas o muy cambiantes.

La base para aplicar este método es identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión, los cuales se clasifican en los siguientes:

- OPTIMISTA.
- ESPERADO O PROBABLE.
- PESIMISTA.

Así podremos darnos cuenta que, el grado de riesgo y las utilidades se pueden comportar de manera muy diferente, por lo que debemos analizarlas por su nivel de incertidumbre, pero también por la posible ganancia que representan. (Finanzas Prácticas, s.f.)

#### **4.4.1 Escenario Optimista**

Siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que proyectamos, el escenario optimista normalmente es el que se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo.

A continuación el mismo:

Tabla 22: Escenario Optimista, Estado de resultados Proyectado

<b>Consultora LASSO &amp; LASSO</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
<b>PERÍODO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	\$299.520,00	\$362.419,20	\$438.527,23	\$530.617,95	\$642.047,72
Costos	\$161.370,00	\$157.662,58	\$163.622,22	\$169.807,14	\$176.225,85
<b>(+/-) MARGEN BRUTO</b>	<b>\$138.150,00</b>	<b>\$204.756,62</b>	<b>\$274.905,01</b>	<b>\$360.810,81</b>	<b>\$465.821,87</b>
Gastos	\$60.030,00	\$49.503,06	\$51.374,28	\$53.316,22	\$55.331,58
<b>(+/-) UTILIDAD / PÉRDIDA ANTES INTERESES E IMPUESTOS (EBITDA)</b>	<b>\$78.120,00</b>	<b>\$155.253,56</b>	<b>\$223.530,73</b>	<b>\$307.494,59</b>	<b>\$410.490,29</b>
Interés Pagado	\$4.495,40	\$2.602,60	\$1.656,20	\$709,80	\$0,00
<b>(+/-) UTILIDAD / PÉRDIDA ANTES IMPUESTOS (BAT)</b>	<b>\$73.624,60</b>	<b>\$152.650,96</b>	<b>\$221.874,53</b>	<b>\$306.784,79</b>	<b>\$410.490,29</b>
Participación Trabajadores 15%	\$11.043,69	\$22.897,64	\$33.281,18	\$46.017,72	\$61.573,54
Impuesto a la Renta 22%	\$13.767,80	\$28.545,73	\$41.490,54	\$57.368,75	\$76.761,68
<b>(+/-) UTILIDAD / PÉRDIDA NETA</b>	<b>\$48.813,11</b>	<b>\$101.207,59</b>	<b>\$147.102,82</b>	<b>\$203.398,31</b>	<b>\$272.155,06</b>

**Tabla 23: Escenario Optimista, Estado de situación Financiera**

<b>Consultora LASSO &amp; LASSO</b>					
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADA</b>					
<b>PERÍODO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Necesidades Operativas de Fondos (Activo Corriente o Circulante)	\$23.885,52	\$109.763,91	\$173.296,61	\$316.346,63	\$532.206,14
Activo Fijo	\$28.461,12	\$20.896,08	\$17.317,30	\$13.743,87	\$10.175,97
<b>ACTIVO NETO</b>	<b>\$52.346,64</b>	<b>\$130.659,99</b>	<b>\$190.613,91</b>	<b>\$330.090,49</b>	<b>\$542.382,11</b>
Deuda Corriente (Pasivo Corriente)	\$6.794,10	\$26.652,56	\$42.685,15	\$62.657,61	\$84.027,43
Deuda Largo Plazo (Pasivo No Corriente)	\$15.271,74	\$9.329,40	\$4.238,82	\$0,00	\$0,00
Recursos Propios (Patrimonio)	\$30.280,80	\$94.678,03	\$143.689,94	\$267.432,88	\$458.354,69
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$52.346,64</b>	<b>\$130.659,99</b>	<b>\$190.613,91</b>	<b>\$330.090,49</b>	<b>\$542.382,11</b>

**Tabla 24: Escenario Optimista, Flujo de fondos proyectado**

<b>Consultora LASSO &amp; LASSO</b>						
<b>FLUJO FONDOS PROYECTADO</b>						
<b>PERÍODO</b>	<b>Inversión Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Utilidad neta		\$104.425,55	\$204.247,07	\$316.044,45	\$464.932,37	\$662.906,97
Depreciaciones		\$3.100,00	\$3.100,00	\$3.100,00	\$3.100,00	\$3.100,00
Valor de rescate activos fijos		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$7.000,00
Capital de trabajo		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$40.000,00
Pago deuda		-\$4.000,00	-\$4.000,00	-\$4.000,00	-\$4.000,00	-\$4.000,00
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-\$40.000,00</b>	<b>\$103.525,55</b>	<b>\$203.347,07</b>	<b>\$315.144,45</b>	<b>\$464.032,37</b>	<b>\$709.006,97</b>

<b>VAN</b>	<b>\$988.478,08</b>
------------	---------------------

<b>TIR</b>	<b>335,85%</b>
------------	----------------

Las variables que sufrieron un cambio en el Estado de Resultados fueron las ventas que tuvieron un incremento del 20% y los costos y gastos que tuvieron un decrecimiento del 10%. En el Estado de Situación Financiera las variables con cambios fueron los activos con un incremento del 20% y los pasivos con un decrecimiento del 10%.

Como resultado tenemos utilidad los cinco años de análisis. Adicionalmente como consecuencia, el activo y el patrimonio tienen grandes crecimientos. El VAN y el TIR también son muy rentables y competitivos.

#### **4.4.2 Escenario Esperado**

Éste sería el resultado más probable que supondríamos en el análisis de la inversión, debe ser objetivo y basado en la mayor información posible.

A continuación el mismo:

**Tabla 25: Escenario Esperado, Estado de resultados Proyectados**

<b>Consultora LASSO &amp; LASSO</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO</b>					
<b>PERÍODO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	\$249.600,00	\$302.016,00	\$365.439,36	\$442.181,63	\$535.039,77
Costos	\$179.300,00	\$175.180,64	\$181.802,47	\$188.674,60	\$195.806,50
<b>(+/-) MARGEN BRUTO</b>	<b>\$70.300,00</b>	<b>\$126.835,36</b>	<b>\$183.636,89</b>	<b>\$253.507,02</b>	<b>\$339.233,27</b>
Gastos	\$66.700,00	\$55.003,40	\$57.082,53	\$59.240,25	\$61.479,53
<b>(+/-) UTILIDAD / PÉRDIDA ANTES INTERESES E IMPUESTOS (EBITDA)</b>	<b>\$3.600,00</b>	<b>\$71.831,96</b>	<b>\$126.554,36</b>	<b>\$194.266,78</b>	<b>\$277.753,74</b>
Interés Pagado	\$4.495,40	\$3.549,00	\$2.602,60	\$1.656,20	\$709,80
<b>(+/-) UTILIDAD / PÉRDIDA ANTES IMPUESTOS (BAT)</b>	<b>-\$895,40</b>	<b>\$68.282,96</b>	<b>\$123.951,76</b>	<b>\$192.610,58</b>	<b>\$277.043,94</b>
Participación Trabajadores 15%	\$0,00	\$10.242,44	\$18.592,76	\$28.891,59	\$41.556,59
Impuesto a la Renta 22%	\$0,00	\$12.768,91	\$23.178,98	\$36.018,18	\$51.807,22
<b>(+/-) UTILIDAD / PÉRDIDA NETA</b>	<b>-\$895,40</b>	<b>\$45.271,60</b>	<b>\$82.180,02</b>	<b>\$127.700,81</b>	<b>\$183.680,13</b>

**Tabla 26: Escenario Esperado, Estado de situación Financiera**

<b>Consultora LASSO &amp; LASSO</b>					
<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADA</b>					
<b>PERÍODO</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Necesidades Operativas de Fondos (Activo Corriente o Circulante)	\$19.904,60	\$91.469,92	\$144.413,84	\$263.622,19	\$443.505,12
Activo Fijo	\$23.717,60	\$17.413,40	\$14.431,09	\$11.453,22	\$8.479,97
<b>ACTIVO NETO</b>	<b>\$43.622,20</b>	<b>\$108.883,32</b>	<b>\$158.844,93</b>	<b>\$275.075,41</b>	<b>\$451.985,09</b>
Deuda Corriente (Pasivo Corriente)	\$7.549,00	\$29.613,96	\$47.427,94	\$69.619,56	\$93.363,81
Deuda Largo Plazo (Pasivo No Corriente)	\$16.968,60	\$10.366,00	\$4.709,80	\$0,00	\$0,00
Recursos Propios (Patrimonio)	\$19.104,60	\$68.903,36	\$106.707,18	\$205.455,84	\$358.621,29
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$43.622,20</b>	<b>\$108.883,32</b>	<b>\$158.844,92</b>	<b>\$275.075,41</b>	<b>\$451.985,10</b>

**Tabla 27: Escenario Esperado, Flujo de fondos proyectado**

<b>Consultora LASSO &amp; LASSO</b>						
<b>FLUJO FONDOS PROYECTADO</b>						
<b>PERÍODO</b>	<b>Inversión Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Utilidad neta		-\$895,40	\$45.271,60	\$82.180,02	\$127.700,81	\$183.680,13
Depreciaciones		\$3.100,00	\$3.100,00	\$3.100,00	\$3.100,00	\$3.100,00
Valor de rescate activos fijos		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$7.000,00
Capital de trabajo		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$40.000,00
Pago deuda		-\$4.000,00	-\$4.000,00	-\$4.000,00	-\$4.000,00	-\$4.000,00
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-\$40.000,00</b>	<b>-\$1.795,40</b>	<b>\$44.371,60</b>	<b>\$81.280,02</b>	<b>\$126.800,81</b>	<b>\$229.780,13</b>

<b>VAN</b>	<b>\$220.776,47</b>
------------	---------------------

<b>TIR</b>	<b>93,01%</b>
------------	---------------

Las variables se mantuvieron iguales a las ya explicadas anteriormente en el desarrollo del proyecto el 100% de ventas y costos y gastos para el Estado de Resultados. Para el Estado de Situación Financiera el 100% de activos y pasivos.

Como resultado tenemos pérdida el primer año y los demás años existe utilidad. Adicionalmente como consecuencia, el activo y el patrimonio tienen un crecimiento sostenido. El VAN y el TIR son rentables y competitivos.

#### **4.4.3 Escenario Pesimista**

Es el peor panorama de la inversión, es decir, es el resultado en caso del fracaso total del proyecto.

A continuación el mismo:

**Tabla 28: Escenario Pesimista, Estado de resultados Proyectado**

Consultora LASSO & LASSO					
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
PERÍODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$174.720,00	\$211.411,20	\$255.807,55	\$309.527,14	\$374.527,84
Costos	\$215.160,00	\$210.216,77	\$218.162,96	\$226.409,52	\$234.967,80
<b>(+/-) MARGEN BRUTO</b>	<b>-\$40.440,00</b>	<b>\$1.194,43</b>	<b>\$37.644,59</b>	<b>\$83.117,62</b>	<b>\$139.560,04</b>
Gastos	\$80.040,00	\$66.004,08	\$68.499,03	\$71.088,30	\$73.775,44
<b>(+/-) UTILIDAD / PÉRDIDA ANTES INTERESES E IMPUESTOS (EBITDA)</b>	<b>-\$120.480,00</b>	<b>-\$64.809,65</b>	<b>-\$30.854,44</b>	<b>\$12.029,32</b>	<b>\$65.784,60</b>
Interés Pagado	\$4.495,40	\$3.549,00	\$2.602,60	\$1.656,20	\$709,80
<b>(+/-) UTILIDAD / PÉRDIDA ANTES IMPUESTOS (BAT)</b>	<b>-\$124.975,40</b>	<b>-\$68.358,65</b>	<b>-\$33.457,04</b>	<b>\$10.373,12</b>	<b>\$65.074,80</b>
Participación Trabajadores 15%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1.555,97	\$9.761,22
Impuesto a la Renta 22%	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1.939,77	\$12.168,99
<b>(+/-) UTILIDAD / PÉRDIDA NETA</b>	<b>-\$124.975,40</b>	<b>-\$68.358,65</b>	<b>-\$33.457,04</b>	<b>\$6.877,38</b>	<b>\$43.144,59</b>

**Tabla 29: Escenario Pesimista, Estado de situación Financiera**

Consultora LASSO & LASSO					
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADA					
PERÍODO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Necesidades Operativas de Fondos (Activo Corriente o Circulante)	\$5.284,30	\$20.729,77	\$33.199,56	\$48.733,69	\$65.354,66
Activo Fijo	\$16.602,32	\$12.189,38	\$10.101,76	\$8.017,26	\$5.935,98
<b>ACTIVO NETO</b>	<b>\$21.886,62</b>	<b>\$32.919,15</b>	<b>\$43.301,32</b>	<b>\$56.750,95</b>	<b>\$71.290,65</b>
Deuda Corriente (Pasivo Corriente)	\$9.058,80	\$35.536,75	\$56.913,53	\$83.543,48	\$112.036,57
Deuda Largo Plazo (Pasivo No Corriente)	\$20.362,32	\$12.439,20	\$5.651,76	\$0,00	\$0,00
Recursos Propios (Patrimonio)	-\$7.534,50	-\$15.056,80	-\$19.263,97	-\$26.792,53	-\$40.745,92
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$21.886,62</b>	<b>\$32.919,15</b>	<b>\$43.301,32</b>	<b>\$56.750,95</b>	<b>\$71.290,65</b>

**Tabla 30: Escenario Pesimista, Flujo de fondos proyectado**

<b>Consultora LASSO &amp; LASSO</b>						
<b>FLUJO FONDOS PROYECTADO</b>						
<b>PERÍODO</b>	<b>Inversión Inicial</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Utilidad neta		-\$102.895,40	-\$63.790,40	-\$45.305,29	-\$22.584,23	\$3.408,23
Depreciaciones		\$3.100,00	\$3.100,00	\$3.100,00	\$3.100,00	\$3.100,00
Valor de rescate activos fijos		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$7.000,00
Capital de trabajo		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$40.000,00
Pago deuda		-\$4.000,00	-\$4.000,00	-\$4.000,00	-\$4.000,00	-\$4.000,00
<b>FLUJO NETO</b>	<b>-\$40.000,00</b>	<b>-\$103.795,40</b>	<b>-\$64.690,40</b>	<b>-\$46.205,29</b>	<b>-\$23.484,23</b>	<b>\$49.508,23</b>

<b>VAN</b>	<b>-\$196.124,20</b>
------------	----------------------

<b>TIR</b>	<b>-26,61%</b>
------------	----------------

Las variables que sufrieron cambio fueron las ventas que decrecieron en un 30% y los costos y gastos que se incrementaron en un 20% para el Estado de Resultados. Para el Estado de Situación Financiera decrecieron los activos en un 30% y se incrementaron en un 20% los Pasivos.

Como resultado tenemos pérdidas los primeros tres años y apenas en el cuarto y quinto año existen pequeñas utilidades. Adicionalmente como consecuencia, el activo se reduce y el patrimonio es negativo en todos los períodos. El VAN y el TIR son negativos por lo que no son recomendables.

En conclusión podemos observar que tanto dentro del escenario optimista y pesimista, con las variaciones ya sean positivas o negativas de las variables existen grandes cambios que influyen de manera directa y significativa en los resultados del proyecto y por ende en su factibilidad y viabilidad.

#### 4.5 INDICADORES FINANCIEROS

Los Indicadores Financieros o Ratios Financieros, son ratios o medidas que tratan de analizar el estado de la empresa desde un punto de vista individual, comparativamente con la competencia o con el líder del mercado.

La mayoría de las relaciones se pueden calcular a partir de la información suministrada por los estados financieros. Así, los Indicadores Financieros se pueden utilizar para analizar las tendencias y comparar los estados financieros de la empresa con los de otras empresas.

Los Indicadores Financieros se pueden clasificar de acuerdo a la información que proporcionan. Los siguientes tipos de indicadores se utilizan con especial frecuencia:

- **Indicadores financieros de liquidez:** Proporcionan información sobre la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo financieras.
- **Ratios de rotación de activos:** Indican la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos.
- **Indicadores financieros de apalancamiento:** Proporcionan una indicación de la solvencia a largo plazo de la empresa.
- **Indicadores financieros de rentabilidad:** Ofrecen varias medidas diferentes del éxito de la empresa en la generación de beneficios.

- **Indicadores financieros sobre la política de dividendos:** Dan una idea de la política de dividendos de la empresa y las perspectivas de crecimiento futuro. (Buján, Tipos de Ratios Financieros, s.f.)

Los principales indicadores financieros son:

- **Razón Circulante:** Medida de solvencia a corto plazo que se usa con mayor frecuencia ya que constituye el mejor indicador de la medida en que los derechos de los acreedores a corto plazo quedan cubiertos por los activos líquidos. Su fórmula es activos circulantes dividido para los pasivos circulantes.
- **Prueba Ácida:** También conocida como razón rápida, los inventarios se restan de los activos corrientes y se divide por el pasivo corriente. Ya que es el elemento que más tarde en volverse líquido y en caso de liquidación existirá una pérdida.
- **Capital de trabajo:** Recursos permanentes para financiar el largo plazo. Su fórmula es Recursos largo plazo menos activos largo plazo.
- **Rotación del Activo Fijo:** Eficacia en el manejo o utilización de los activos fijos en la generación de ventas. Su fórmula es Ventas divididas para activos fijos netos.
- **Rotación del Activo Total:** Eficacia en el manejo o utilización de los activos totales en la generación de ventas. Su fórmula es Ventas divididas para activos totales.

- **Días Promedio Inventarios:** Período de tiempo que demora en venderse el inventario. Plazo promedio alto por inventarios excesivos causado por la existencia de inventarios obsoletos. Su fórmula es Inventarios dividido para el costo de ventas dividido para 360 días.
- **Días Promedio Cuentas por Cobrar:** Tiempo promedio de espera para recibir el efectivo después de una venta, Mientras más bajo el plazo promedio es mejor. Su fórmula es cuentas por cobrar dividido para ventas dividido para 360 días.
- **Días Promedio de Pago:** Tiempo de espera promedio para realizar el pago a proveedores y demás acreedores. Mientras más alto es mejor pero puede ser perjudicial para la empresa. Su fórmula es Cuentas por pagar dividido para ventas dividido para 360 días.
- **Nivel de deuda:** Mide el porcentaje de fondos proporcionados por los acreedores para financiar la operación de la empresa. Su fórmula es Pasivo dividido para el Activo total.
- **Apalancamiento:** Multiplicador de los recursos propios en base de la deuda con terceros. También multiplica la rentabilidad y los riesgos. Su fórmula es Activo total dividido para el Patrimonio.
- **ROA:** Razón del beneficio disponible sobre los bienes de propiedad de una empresa. Esta rentabilidad debe ser mayor a la del equivalente del activo total de una empresa liquidado a su valor en libros obtendría en una alternativa de riesgo similar. Su fórmula es Utilidad neta dividida para el Activo total.

- **ROE:** Razón Del beneficio disponible para los accionistas. Mide la tasa de rendimiento sobre la inversión de los accionistas que la empresa brinda por haber arriesgado su capital. Esta rentabilidad debe ser mayor a la del equivalente en efectivo del patrimonio obtendría en una inversión alternativa de riesgo similar. Su fórmula es Utilidad neta dividida para el patrimonio.

A continuación el cálculo de los mismos:

**Tabla 31: Indicadores Financieros**

Indicador Financiero	Fórmula	Valores				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Razón Circulante	$\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	2,00	1,90	2,84	3,71	4,69
Prueba Ácida	$\frac{(\text{Activos Circulantes} - \text{Inventario})}{\text{Pasivos Circulantes}}$	1,37	1,74	2,73	3,63	4,63
Capital de trabajo	$\text{Recursos Largo Plazo} - \text{Activos Largo Plazo}$	\$8.282,40	\$10.586,60	\$9.568,91	\$8.546,78	\$11.520,03
Rotación del Activo Fijo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos Netos}}$	10,52	17,34	25,32	38,61	63,09
Rotación del Activo Total	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	5,72	2,77	2,30	1,61	1,18
Días Promedio Inventarios	$\frac{\text{Inventarios}}{(\text{Costo Ventas}/360)}$	9,64	10,24	10,24	10,24	10,24
Días Promedio Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{(\text{Ventas}/360)}$	0,00	35,89	4,62	0,00	0,00
Días Promedio de Pago	$\frac{\text{Cuentas por Pagar}}{(\text{Ventas}/360)}$	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nivel de deuda	$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo Total}}$	0,56	0,37	0,33	0,25	0,21
Apalancamiento	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	2,28	1,58	1,49	1,34	1,26
ROA	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$	-0,02	0,42	0,52	0,46	0,41
ROE	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	-0,05	0,66	0,77	0,62	0,51

El análisis de los indicadores financieros a continuación:

**Primero vamos a analizar los indicadores financieros de Liquidez; que son la Razón Circulante, la Prueba Ácida y el Capital de Trabajo.**

Con respecto a la Razón Circulante podemos concluir que todos los pasivos exigibles a corto plazo se encuentran cubiertos adecuadamente por los activos circulantes o corrientes, lo que indica la buena capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Con respecto a la Prueba Ácida podemos concluir que la empresa cuenta con la capacidad suficiente para cubrir sus obligaciones corrientes sin contar con la venta de sus existencias como inventarios o activos de fácil liquidación.

Con respecto al Capital de Trabajo que nos muestra el valor que le quedaría a la empresa después de haber pagado sus pasivos de corto plazo podemos concluir que se encuentran muy bien cubiertos lo que permitiría a la Gerencia tomar decisiones de inversión temporal en caso de ser requerido.

**Después vamos a analizar los indicadores financieros de Eficiencia; que son la Rotación del Activo Fijo y la Rotación del Activo Total.**

Con respecto a la Rotación del Activo Fijo podemos concluir que su manejo es muy eficaz en la generación de ventas puesto que nos indica el valor que genera cada dólar de inversión en activos fijos lo que nos permite comprender que la inversión en activos fijos es buena para las ventas.

Con respecto a la Rotación del Activo Total podemos concluir que su manejo es muy eficaz en la generación de ventas puesto que nos indica el valor que genera cada dólar de inversión en el activo total lo que nos permite comprender que la inversión en el activo total es buena para las ventas.

**Después vamos a analizar los indicadores financieros Operativos; que son los Días Promedio Inventarios, Días Promedio Cuentas por Cobrar y Días Promedio de Pago.**

Con respecto a los Días Promedio Inventarios podemos concluir que los buenos promedios demuestran que el inventario está siendo utilizado en su totalidad y que no existen inventarios obsoletos, esto se ve beneficiado por el giro de negocio de la empresa ya que comercializa servicios más no bienes.

Con respecto a Días Promedio Cuentas por Cobrar podemos concluir que los buenos promedios, cuando los hay, demuestran que las ventas a crédito son cobradas en buen tiempo.

Con respecto a Días Promedio de Pago podemos concluir que el giro de negocio de la empresa no posibilita a existencia de cuentas por pagar puesto que al comercializar servicios profesionales no cuenta con grandes proveedores con los cuales financiarse.

**Después vamos a analizar los indicadores financieros de Deuda; que son el Nivel de Deuda y el Apalancamiento.**

Con respecto al Nivel de Deuda podemos concluir que los índices demuestran que año a año el nivel de deuda disminuye lo que es positivo puesto que indica que la empresa

se financia cada vez en mayor medida con fondos propios lo que reduce los costos, y que por ende en caso de necesitar liquidez cuenta con la opción de financiarse a través de deuda lo que facilita la operación en determinados momentos.

Con respecto al Apalancamiento podemos concluir que los recursos propios cada vez tienen menos dependencia con la deuda a terceros lo que a su vez reduce riesgos al pasar a ser de completa propiedad de la empresa, adicionalmente muestra que la inversión es mayor al crédito.

**Después vamos a analizar los indicadores financieros de Rentabilidad; que son el ROA y el ROE.**

Con respecto al ROA podemos concluir que muestra un buen rendimiento de los activos totales sobre la utilidad neta de la empresa salvo el primer año en que se obtiene una pérdida, lo que a su vez indica que la inversión en activos es positiva y tiene relación con una mejoría de la utilidad neta de la empresa.

Con respecto al ROE podemos concluir que muestra un buen rendimiento sobre la inversión para los accionistas que decidan invertir dinero en el proyecto salvo el primer año en el que se obtiene una pérdida esto a su vez indica que existe un buen retorno para los accionistas y es una buena medida de cómo la empresa invierte sus fondos para generar ingresos.

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones y las recomendaciones forman parte importante de todo proyecto y trabajo de investigación puesto que son los aportes que realiza el autor a partir de su experiencia y desarrollo del mismo.

Adicionalmente las mismas permiten culminar, completar y complementar el trabajo con observaciones y/o datos e información que no se incluyó en la parte anterior del trabajo y que permita que el trabajo sea comprendido de mejor manera.

Una vez concluido el proyecto en sus diversas áreas financiera, administrativa y marketing podemos realizar el análisis y elaborar conclusiones y recomendaciones que se pueden obtener a través del desarrollo antes mencionado y las distintas factibilidades.

### 5.1 CONCLUSIONES

- Se comprueba que el proyecto es viable y factible desde el punto de vista administrativo, de marketing y financiero.
- Es posible desde el punto de vista de marketing porque como vimos en la investigación de mercado ataca una oportunidad de negocio y necesidad de un segmento del mercado que se encuentra desatendido.

- Es posible desde el punto de vista administrativo puesto que se puede desarrollar una empresa atractiva y organizada tanto para el cliente externo como para el interno, es manejable y administrable en la búsqueda de cumplir metas y objetivos.
- Es posible desde el punto de vista financiero porque como vimos en el estudio si bien requiere una inversión importante y el primer año exista una pequeña pérdida, a partir del segundo la empresa toma vuelo a raíz de irse consolidando en liquidez y aumentando sus ventas a medida de hacerse conocer lo que genera que existan utilidades y que adicionalmente el patrimonio se incremente de igual manera de una manera sostenida. Es decir es atractivo para posibles inversionistas o socios.
- El mercado de la construcción y las actividades allegadas en el Ecuador es el de mayor crecimiento en la última década y si a esto se suma la escasez en la oferta de servicios complementarios se observa que exista una oportunidad real de negocio que puede ser cubierta, sería incursionar en un segmento de mercado donde se tendrá asegurado un crecimiento en conjunto para la empresa de igual forma.
- Es un mercado que a pesar de la crisis, continúa siendo de primera necesidad, y a pesar de que puede existir un decrecimiento en el mismo todos los servicios integrales del mismo seguirán siendo requeridos, adicionalmente se puede aprovechar la coyuntura actual en la que el tema de la construcción se está tomando de manera muy normativa lo que beneficiaría a la empresa.

- Cada estudio fue realizado de manera minuciosa y con información real obtenida a través de fuentes confiables con el fin de realizar un proyecto de lo más serio, sobrio, real y atractivo posible para cualquier posible inversionista.
- Los servicios propuestos a lo largo de la investigación no solamente serían aceptados ampliamente por los clientes y por los potenciales usuarios sino que también empiezan a ser requeridos.
- Lo interesante del proyecto es que desarrolla servicios que no solamente son interesantes o de atractivo para el segmento del mercado al cual se apuntó, sino que tiene la gran ventaja de expandirse hacia otros segmentos puesto que el tema de construcción está relacionado con todos los demás.
- Si se cuenta con la inversión y fondos especificados en el estudio financiero, el proyecto podría ser implementado de inmediato.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- La recomendación más importante sería el de actualizar año tras año y con base en función al desempeño de la empresa, el estudio financiero con el fin de lograr mayor precisión con motivos de expansión o crecimiento por parte de la misma o cambios en la economía.
- Si bien los estudios se han realizado con cierta flexibilidad para dar un rango de movimiento se recomienda seguir los mismos con la mayor rigurosidad posible para su correcta creación y funcionamiento.

- De igual forma es importante actualizar en base al funcionamiento u operación de la empresa y al cambio en el mercado, los estudios de mercado y estrategias de marketing así como el plan estratégico y el organigrama con los mismo motivos del plan financiero.
- Es importante también tomar en cuenta que por la situación política y económica del país, los estudios a largo plazo e inclusive los de medio plazo, se vuelven una tarea muy complicada debido a la inestabilidad en los temas antes mencionados y se pueden tener grandes variaciones con el paso de tiempo. Se recomienda el usar proyecciones a corto o mediano plazo máximo como medida para evitar errores en las mismas.
- Se recomienda, de ser posible en tema de mercado, económica y administrativamente la creación de nuevas líneas de negocio para desarrollar variabilidad y lograr así no solamente la retención de clientes sino el ingreso de nuevos y fidelización al obtener una ventaja competitiva.
- Implementar el proyecto y no dejar solamente en una investigación escrita.

## REFERENCIAS

1. Acero, L. (s.f.). *Método descriptivo*. Recuperado el 17 de Julio de 2015, de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/111485247/Metodo-descriptivo>
2. Arturo, K. (05 de Marzo de 2013). *Cómo elaborar un flujo de caja*. Recuperado el 4 de Octubre de 2015, de Crece negocios: <http://www.crecenegocios.com/como-elaborar-un-flujo-de-caja/>
3. Bernal, J. (19 de Noviembre de 2012). *Como crear la política de tu empresa definiciones requisitos y tipos de políticas*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2015, de Grupo PDCA: <http://www.pdcahome.com/2551/como-crear-la-politica-de-tu-empresa-definiciones-requisitos-y-tipos-de-politicas/>
4. Best, R. (2007). *Marketing estratégico* (Cuarta ed.). Madrid: Pearson-Prentice Hall.
5. Brealey, R., & Myers, S. (1992). *Principios de Finanzas Corporativas* (Tercera ed.). Caracas: Mc Graw-Hill.
6. Buján, A. (s.f.). *Indicadores Financieros*. Recuperado el 24 de Julio de 2015, de Enciclopedia Financiera: <http://www.encyclopediafinanciera.com/indicadores-financieros.htm>
7. Buján, A. (s.f.). *Indicadores Financieros*. Recuperado el 3 de Octubre de 2015, de Enciclopedia financiera!: <http://www.encyclopediafinanciera.com/indicadores-financieros.htm>
8. Buján, A. (s.f.). *Tasa interna de Retorno*. Recuperado el 3 de Octubre de 2015, de Enciclopedia Financiera: <http://www.encyclopediafinanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno.htm>
9. Buján, A. (s.f.). *Tipos de Ratios Financieros*. Recuperado el 5 de Octubre de 2015, de Enciclopedia Financiera: <http://www.encyclopediafinanciera.com/analisisfundamental/ratiosfinancieros/tiposratiosfinancieros.htm>
10. Buján, A. (s.f.). *Valor Presente Neto*. Recuperado el 2 de Octubre de 2015, de Enciclopedia Financiera: <http://www.encyclopediafinanciera.com/finanzas-corporativas/valor-presente-neto.htm>

11. Cámara de Comercio e Industria de Madrid. (2015). *Planes estratégicos*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2015, de Promoción Empresarial: <http://www.promocion.camaramadrid.es/Principal.aspx?idemenu=2&idsubmenu=9&idapartado=2>
12. Centro Europeo de empresas e innovación de Murcia. (2015). Recuperado el 28 de Septiembre de 2015, de [http://www.ceeim.es/plan\\_9\\_1.asp?area=&ta=&pub=](http://www.ceeim.es/plan_9_1.asp?area=&ta=&pub=)
13. Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México: Mc Graw-Hill.
14. Definicion de. (s.f.). *Método Inductivo*. Recuperado el 17 de Julio de 2015, de <http://definicion.de/metodo-inductivo/>
15. Diez de Castro, E. P., García del Junco, J., Martín Jiménez, F., & Periañez Cristobal, R. (2001). *Administración y Dirección*. Madrid: Mc Graw-Hill.
16. Dumrauf, G. (2010). *Finanzas Corporativas: Un enfoque latinoamericano* (Segunda ed.). México: AlfaOmega.
17. EFQM. (s.f.). *Plan Estratégico*. Recuperado el 12 de Agosto de 2015, de Guía de la calidad: <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
18. Egúsquiza Economistas. (27 de Junio de 2009). *Diferencia entre costo y gasto*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2015, de Consultas Financieras y Empresariales: <http://consultasfinancierasymasempresariales.blogspot.com/2009/06/diferencia-entre-costo-y-gasto.html>
19. Emprendedores. (2015). *¿Qué es el estudio de mercado?* Recuperado el 12 de Agosto de 2015, de <http://www.blog-emprendedor.info/que-es-el-estudio-de-mercado/>
20. Espinosa, R. (14 de Octubre de 2012). *Como definir misión, visión y valores en la empresa*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2015, de Blog de Marketing y Ventas: <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
21. Espinosa, R. (15 de Septiembre de 2014). *Posicionamiento de marca batalla por mente*. Recuperado el 5 de Agosto de 2015, de Blog de Marketing y Ventas: <http://robertoespinosa.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente/>
22. Fernández, R. (2007). *Manual para elaborar un plan de Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill.
23. Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2006). *Estrategia de Marketing* (Tercera ed.). México: Thomson.

24. Finanzas Prácticas. (s.f.). *Análisis de sensibilidad*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2015, de <http://www.finanzaspracticas.com.co/finanzaspersonales/presupuestar/personales/analisis.php>
25. Fischer, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia* (Cuarta ed.). México: Mc Graw-Hill.
26. García Méndez, I. (24 de Junio de 2009). *Plan financiero en un plan de egocio*. Recuperado el 12 de Agosto de 2015, de Emprendedores: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/como-elaborar-un-plan-de-negocio/plan-financiero-en-un-plan-de-negocio>
27. Gerencie. (13 de Junio de 2010). *Concepto de finanzas*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2015, de <http://www.gerencie.com/concepto-de-finanzas.html>
28. GROPE. (05 de julio de 2012). *Los reglamentos de una empresa*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2015, de <http://www.gropeimprenta.com/manuales-blog/84-los-reglamentos-en-una-empresa.html>
29. Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2006). *Administración: Un enfoque basado en competencias* (Decimoprimer ed.). México: CENGAGE - Learning.
30. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2010). *Censo Nacional Económico*. Recuperado el 8 de Julio de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
31. Internet Marketing. (2014). *¿Que es el internet marketing?* Recuperado el 5 de Agosto de 2015, de <http://www.internet-marketing.es/que-es-internet-marketing.html>
32. Ivancevich, J., Lorenzi, P., & Skinner, S. (1995). *Gestión: Calidad y competitividad*. Madrid: Irwin.
33. Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia* (Cuarta ed.). México: Pearson.
34. Levine, D., Krehbiel, T., & Berenson, M. (2006). *Estadística para administración*. México: Pearson-Prentice Hall.
35. Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2008). *Estadística aplicada a los negocios y la economía* (Decimotercera ed.). México: Mc Graw-Hill.
36. Martín, S. (s.f.). *Finanzas*. Recuperado el 3 de Octubre de 2015, de Expansión: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/finanzas.html>
37. Martínez, E. (2005). *Finanzas para Directivos*. Madrid: Mc Graw Hill.

38. Meza Orozco, J. (03 de Abril de 2009). *Evaluación Financiera de Proyectos, proyecciones a precios corrientes y constantes*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2015, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/evaluacion-financiera-proyectos-proyeccion-precios-corrientes-constantes/>
39. Muñiz, R. (2015). *Etapas del Plan de Marketing*. Recuperado el Agosto de 2015, de Marketing XXI: <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>
40. Muñiz, R. (s.f.). *Merchandising y publicidad en el lugar de venta*. Recuperado el 7 de Agosto de 2015, de Marketing XXI: <http://www.marketing-xxi.com/merchandising-y-plv-118.htm>
41. Muñiz, R. (s.f.). *Trade Marketing*. Recuperado el 7 de Agosto de 2015, de Marketing XXI: <http://www.marketing-xxi.com/trade-marketing-64.htm>
42. Muñoz, G. (23 de Mayo de 2013). *Proyecciones Financieras*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de Conceptos Financieros al día: <http://conceptosfinancierosaldia.blogspot.com/p/proyecciones-financieras.html>
43. Quisigüña, F. (2005). *Decisiones gerenciales en base a los presupuestos*. Quito.
44. Robbins, S., & Decenso, D. (2002). *Fundamentos de administración*. México: Prentice-Hall.
45. Roca, F. (2011). *Finanzas para emprendedores*. Kindle Publishing.
46. Sancho, L. (18 de Febrero de 2013). *ORESTE Social Media*. Recuperado el 8 de Agosto de 2015, de <http://www.orestesocialmedia.com/5-tipos-de-estrategia-de-marketing-online>
47. Silvestrini, M., & Vargas, J. (Enero de 2008). *Fuentes de información primarias, secundarias y terciarias*. Recuperado el 3 de Mayo de 2015
48. Universidad de Alcalá. (s.f.). *Biblioteca de Universidad de Alcalá*. Recuperado el 7 de Julio de 2015, de <http://www2.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/index.html>
49. Van Horne, J. (1988). *Administración Financiera* (Séptima ed.). México: Prentice Hall.
50. Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1993). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Mc Graw-Hill.

# **ANEXOS**

**Anexo 1: Modelo de la Encuesta**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**ENCUESTA**

**Dirigida a Profesionales de la Construcción**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Responda de manera clara TODAS las preguntas bajo las instrucciones que indica cada una:**

**Marque con una X en la respuesta que usted elija:**

**1. Seleccione su profesión:**

INGENIERO CIVIL

ARQUITECTO

**2. En su opinión, ¿Piensa necesaria la creación de una empresa especializada en la prestación de servicios complementarios a la construcción como fiscalización, diseño y consultoría?**

SI

NO

**3. A su criterio, ¿Cuál sería el sector adecuado de la ciudad para la instalación de las oficinas de la empresa antes mencionada?**

- |                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| NORTE                | <input type="checkbox"/> |
| CENTRO               | <input type="checkbox"/> |
| SUR                  | <input type="checkbox"/> |
| CUMBAYA Y TUMBACO    | <input type="checkbox"/> |
| VALLE DE LOS CHILLOS | <input type="checkbox"/> |

**4. ¿Cuál o cuáles servicios considera más importante como complemento para la construcción?**

- |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|
| FISCALIZACIÓN            | <input type="checkbox"/> |
| DISEÑO                   | <input type="checkbox"/> |
| CONSULTORÍA              | <input type="checkbox"/> |
| OTRO (especifique) ..... | <input type="checkbox"/> |

**5. El precio de los servicios prestado deberían ser fijados en función a:**

- |                           |                          |
|---------------------------|--------------------------|
| NEGOCIACIACIÓN            | <input type="checkbox"/> |
| PORCENTAJES FIJOS         | <input type="checkbox"/> |
| TAMAÑO Y COSTO DE LA OBRA | <input type="checkbox"/> |
| OTRO (especifique) .....  | <input type="checkbox"/> |

**6. A su criterio la empresa debería publicitarse a través de:**

- |                                      |                          |
|--------------------------------------|--------------------------|
| INTERNET                             | <input type="checkbox"/> |
| VALLAS                               | <input type="checkbox"/> |
| TELEVISIÓN                           | <input type="checkbox"/> |
| RADIO                                | <input type="checkbox"/> |
| EXPERIENCIA POSITIVA DE LOS CLIENTES | <input type="checkbox"/> |
| IMPRESIONES                          | <input type="checkbox"/> |
| REVISTAS ESPECIALIZADAS              | <input type="checkbox"/> |
| PERIÓDICOS                           | <input type="checkbox"/> |
| OTRO (especifique) .....             | <input type="checkbox"/> |

**7. ¿Qué aspecto considera fundamental en la prestación del servicio?**

- |                            |                          |
|----------------------------|--------------------------|
| CALIDAD                    | <input type="checkbox"/> |
| COSTOS BAJOS               | <input type="checkbox"/> |
| TIEMPO OPORTUNO DE ENTREGA | <input type="checkbox"/> |
| OTRO (especifique) .....   | <input type="checkbox"/> |

**8. Si los servicios cumplen las características deseadas, ¿Consideraría el uso de alguno en caso de necesitarlo?**

SI

NO