



U N I V E R S I D A D
DE LOS HEMISFERIOS
S A B E R Y S A B E R H A C E R

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMÍA

CIENCIAS EMPRESARIALES

“DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA UNA COMPAÑÍA DE
CONSULTORÍA DE SERVICIOS DE INGENIERÍA, FISCALIZACIÓN Y
ESPECIALIZACIÓN UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO.

CASO ICA CONSULTORES”

PLAN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN CONFORMIDAD CON LOS
REQUISITOS ESTABLECIDOS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA COMERCIAL CON CERTIFICACION EN MARKETING

AUTORA: MARIO SEBASTIAN YÉPEZ ARRATA

PROFESOR GUÍA:

DIEGO IGNACIO MONTENEGRO

MAYO, 2017

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de los Hemisferios. De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de los Hemisferios.

Firma:

C.I: 1723509061

DEDICATORIA

A Dios, a mi madre por mostrar fortaleza y sabiduría en todo mi camino, a mis abuelos quienes han sido pilar fundamental en mi vida y desarrollo, a mis hermanos quienes son mi fuente de inspiración, a mis tíos, primos y familia en general, a mi novia quien me ha transmitido fuerza y dedicación en este proceso, a mis amigos, y en especial a mi abuelo Patricio Arrata, por jamás desistir y apoyarme en todas mis metas y sueños.

RESUMEN

El presente plan denominado “Diseño de estrategias de marketing para una compañía de consultoría de servicios de ingeniería, fiscalización y especialización ubicada en el distrito metropolitano de Quito.” tiene como finalidad establecer estrategias tanto en promoción como en precio para elevar el nivel de ventas y alcance de la consultora en el sector privado y público.

ICA Consultores Asociados, es una consultora especializada en fiscalización y diseño de obras y cuenta con más de 50 años de experiencia en el mercado, distinguida por su calidad y eficiencia, así como por la magnitud de obras realizadas con los sectores público y privado. A pesar de no existir gran competencia en el sector, ICA se ha visto afectada por las pocas empresas que desarrollan estos servicios, ya que disminuyen sus costos para ganar concursos públicos o proyectos privados.

El diseño de estrategias de marketing propone la implementación de mejoras tanto internas como externas, de manera especial en el precio y la promoción, ya que el producto depende del contrato y la plaza es inamovible.

El diseño de estrategias de marketing se inició con el análisis del macro y micro entorno de la empresa, con el fin de conocer la situación actual del País, de la competencia y de la empresa en general. Fortalecer y maximizar el alcance de posibles clientes potenciales es el objetivo, realizándose el análisis del marketing operativo y estratégico, en el que se determinó las mejores estrategias y soluciones para potenciar a ICA dentro del mercado ecuatoriano.

Con lo mencionado anteriormente y gracias a la participación y asesoramiento de los accionistas de la empresa, se puede determinar que actualmente el servicio de consultoría no cuenta con estrategias de marketing, ventas o planificación estratégica, dentro de una reducida pero fuerte competencia. A través de estas estrategias se podrá generar un mayor

alcance a clientes potenciales, afirmando el prestigio de ICA como una de las principales consultoras a nivel nacional.

Palabras clave: ICA Consultores, Marketing, Estrategias, Interna, Externa, Fiscalización, diseño, proyectos.

ABSTRACT

The current plan entitled "marketing design strategy for a consultancy company of engineering, audit and specialization located in the metropolitan district of Quito" is intended to establish strategies in promotion as well as in price to increase the sales level and scope in the private and public sector. ICA Associated Consultants is a specialized company in audit and projects design and counts with more than 50 years of experience in the market, distinguished by its quality and efficiency, as well as its impact within the works done in the public and private sectors. Even if there is no much competition in the working field, ICA has been affected because of a few competitors that develop these services, as their costs decrease to gain public contests or private projects. The marketing strategy design proposes the integration of internal and external improvements, especially with the price and promotion, because the product depends on the contract and the lieu can't be moved. The design marketing strategy started with the macro and micro analysis of the company, to know the current situation of the country, the competition, and the enterprise in general. To enforce and to maximize the scope of possible potential customers are the main goal, getting the operative and strategic marketing analysis which the best strategies and solutions were determined to potentiate ICA within the Ecuadorian market. What has been said before and thanks to the participation and advice of the shareholders of the company, it can be concluded that nowadays the consultancy service does not count with marketing, sales or planning strategies, inside a small but strong competition. Through these strategies, a greater scope to potential customers could be generated, insuring the ICA's prestige as one of the most important consultancy nationally.

Key words: ICA consultants, Marketing, Strategies, Internal, external, audit, design, projects

INDICE

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHOS	2
DEDICATORIA	3
RESUMEN.....	4
ABSTRACT	6
INDICE	7
Introducción	10
Planteamiento del problema.....	10
Diagnóstico.	10
Pronóstico.....	11
Delimitación espacial.	12
Formulación del problema.	12
Sistematización.	12
Objetivos de la investigación	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
Objetivo específico 1.....	13
Objetivo específico 2.....	13
Objetivo específico 3.....	13
Hipótesis.....	13
Justificación.....	13
Marco referencial	15
Antecedentes de la Investigación	15

Marco Teórico.....	19
Marketing.....	19
Estrategia.....	20
Fidelización del cliente.....	22
Planificación estratégica.....	23
Herramientas de estudio.....	25
PEST.....	25
Modelo de negocio: CANVAS.....	26
Marco metodológico.....	28
Tipos de investigación.....	28
Diseño de la investigación.....	28
Fuentes.....	28
Técnicas y herramientas de recolección de datos.....	29
Población.....	30
Introducción.....	31
Capítulo I.....	34
Análisis estratégico del sector.....	34
Análisis PEST.....	34
Tabla 4. Crecimiento poblacional 2016-2020.....	43
Tabla 5. Crecimiento poblacional 2016-2020.....	43
Tabla 6. Crecimiento poblacional 2016-2020.....	44
Tabla 7. Crecimiento poblacional hombres 2016-2020.....	44
Tabla 8. Crecimiento poblacional mujeres 2016-2020.....	44
Grafico 2: Innovación de producto.....	46

Las cinco fuerzas de Porter	46
Cadena de valor.....	53
Análisis FODA.....	54
Matriz de estrategias	62
Matriz EFE – EFL.....	66
Matriz interna – externa (IE).....	69
Objetivos estratégicos	69
Objetivos de marketing estratégico.....	69
Objetivos de marketing operativo.....	70
Gran Estrategia.....	70
Capítulo II	71
Plan de marketing.....	71
Marketing estratégico.....	71
Marketing operativo.....	75
Presupuesto y medición de estrategias.....	79
Capítulo III.....	81
Conclusiones y recomendaciones	81
Anexos.....	83
Bibliografía	87

Introducción

Planteamiento del problema

Diagnóstico.

En la actualidad, las empresas buscan llegar más allá de un buen servicio, es decir, se persigue la calidad y la perfección. El mercado es cada vez más exigente y la competencia se ha incrementado dentro del segmento, puesto que los servicios de consultoría son más solicitados y necesarios para enfocar de manera efectiva la comercialización de bienes y/o servicios que las empresas ofrecen; por lo tanto, las investigaciones de mercado y censos poblacionales son los productos estrellas del mercado. El profesional busca ejercer sus especialidades y potenciar sus resultados, pero ya no basta un buen servicio, se necesitan herramientas especializadas para expandir el alcance de los servicios y darse a conocer de manera eficaz en un mercado donde a cada momento todo es más rápido, agresivo, impactante, a través de los canales tradicionales potenciados de manera exponencial por las nuevas tecnologías de información y comunicación.

ICA Ingenieros Consultores Asociados Cía. Ltda. es un grupo empresarial enfocado en soluciones integrales de consultoría y análisis de mercados. Esta consultora soluciona problemas de fiscalización de obras, consultoría macro económica, micro económica y análisis de mercado. ICA consultores se creó con el fin de entregar soluciones integrales mediante servicios especializados de consultoría e ingeniería acorde a las exigencias del mercado.

ICA cuenta con una vasta experiencia y prestigio a lo largo de los años. Con más de 50 años en el mercado, ha desarrollado más de cien proyectos importantes, teniendo como ejemplo el censo poblacional de deportistas, fiscalización de la ruta del sol, fiscalización del intercambiador de Carapungo entre otros. Como efecto de la crisis que afronta el país, las empresas se han visto obligadas a reducir sus gastos, por lo que los servicios de consultoría

que ICA ofrece han disminuido, en contratación, respecto a años anteriores; de igual manera sucede con la utilidad neta que queda para la compañía luego de los servicios ofrecidos a los clientes.

Dado el cambio del marco legal del país en más de una ocasión en los últimos diez (10) años, ICA se ha visto afectada directamente por tener como principal cliente al Estado, teniendo así que expandir su mercado buscando un océano azul.

Debido a esta reestructuración en los planes de pago y sobre todo en la situación actual del país, las empresas se ven obligadas a realizar una reestructuración de procesos y operación, teniendo como objetivo principal potenciar herramientas antes olvidadas. Por este motivo las estrategias de marketing que ICA desarrolló son ineficientes y nulas de tal modo que la reestructuración es necesaria.

Pronóstico.

La planificación es la clave para el éxito, pero la realidad es que muchas empresas fallan por no hacerlo. El planteamiento de objetivos, metas, visión, misión y estrategias son esenciales para la rentabilidad de toda empresa. Cuando no se tiene claros dichos aspectos, existe un desliz entre el buen servicio y el cumplir con los objetivos necesarios para lograr rentabilidad. De tal modo que, el único resultado seguro es la quiebra. El desenfoco es la falla más grande dentro de una empresa, puesto que la lleva a moverse de su target y de su océano azul, buscando solamente resultados económicos, dejando de lado visión y misión.

Por otro lado, las empresas que planifican, cuentan con objetivos y un camino definido, tienen futuro, desarrollan procesos de mejor manera y llegan al público objetivo efectivamente. El desarrollo de metas, cumplimiento, seguimiento e implementación de estrategias es la base de todo negocio. Resulta fundamental que se desarrollen estrategias de marketing tanto interno como externo para ICA, enfocadas al cumplimiento de los valores corporativos, metas y objetivos, teniendo así fidelización de clientes y una cultura laboral

adecuada, que potencie resultados y mitigue o disminuya riesgos, puesto que la que desarrolla en la actualidad resulta obsoleta y es donde pierde espacio respecto a competidores y empresas similares.

Delimitación espacial.

El objeto principal de estudio de esta investigación es la Empresa ICA Consultores Cía. Ltda., ubicada en el sector norte del Distrito Metropolitano de Quito. Su actividad económica principal son los servicios de consultoría al Estado y productos de mercado como investigación de los mismos, índices macro económicos y desarrollo de censos a nivel nacional. Teniendo en cuenta que la planificación estratégica y los productos que ICA ofrece al mercado son de necesidad básica en toda empresa, si no existe una estrategia planteada para expandir su alcance, las empresas no la contratarán. Finalmente, esta investigación se desarrollará durante el segundo semestre del año 2016 y se propondrá a la empresa para su posible aplicación a partir de enero del 2017.

Formulación del problema.

¿A través de que herramientas la empresa ICA podría mejorar su crecimiento y posicionamiento alineándolo a su plan estratégico?

Sistematización.

¿Cuál es el diagnóstico interno y externo de ICA Ingenieros Consultores Asociados Cía. Ltda.?

¿Cuáles son las estrategias de marketing que mejor se adaptan para potenciar a ICA Ingenieros Consultores Asociados Cía. Ltda.?

¿Cuál sería el plan de acción y el costo para ejecutar las estrategias propuestas??

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Diseñar las estrategias de marketing para ICA ubicada al norte del Distrito Metropolitano de Quito.

Objetivos específicos

Objetivo específico 1.

Realizar un análisis situacional macro y micro entorno de la empresa de consultoría ICA Ingenieros Consultores Asociados Cía. Ltda.

Objetivo específico 2.

Diseñar y proponer las estrategias de marketing que se adaptan de mejor manera a ICA Ingenieros Consultores Asociados Cía. Ltda.

Objetivo específico 3.

Diseñar el plan operativo para cada estrategia propuesta para ICA Ingenieros Consultores Asociados Cía. Ltda.

Hipótesis

El diseño de estrategias de marketing, interno y externo, potencia el giro del negocio aumentando su alcance, mejora sus relaciones interpersonales internas, así como la precepción externa reflejada en la rentabilidad de la empresa.

Justificación

Desde el punto de vista social, los avances tecnológicos y estratégicos en el sector de la consultoría toman un giro inesperado en los últimos años. Cada vez es más necesario para el sector empresarial el servicio de consultoría y análisis de mercado de empresas y proyectos en fase inicial, es por esto que ICA tiene un gran producto y servicio en sus manos.

A nivel teórico, el presente trabajo se basa en el diseño de las estrategias de marketing interno y externo que más se ajusten a la empresa, teniendo en cuenta el correcto manejo y

ejecución del plan estratégico. Para este estudio será necesario empezar en la parte teórica entendiendo conceptos y teorías presentadas anteriormente por expertos u otros trabajos académicos. Las empresas que opten por formular e implementar estrategias de marketing potenciarán sus resultados, partiendo desde el cumplimiento del plan estratégico y terminando en el cliente final.

Desde el punto de vista práctico, la formulación e implementación de estrategias de marketing interno y externo, generan un valor agregado dentro de las empresas, de manera que se vuelven más competitivas en el mercado. A través del presente trabajo, se diseñarán las diferentes estrategias que se propondrán a ICA Consultores Asociados para la futura implementación de las mismas y aumentar la rentabilidad y competitividad en el mercado.

Desde el punto de vista metodológico, el estudio se basa en dos partes una descriptiva y una documental, contando así con fuentes primarias y secundarias para la obtención de información, adicionalmente se utilizarán técnicas de recolección de datos como entrevistas, encuestas y observación con el fin de desarrollar el plan estratégico y las estrategias de marketing interno y externo a la compañía.

Marco referencial

Antecedentes de la Investigación

Ante la búsqueda de antecedentes que guíen el desarrollo de las estrategias de marketing interno, se encontraron varios artículos los cuales resaltan la importancia del marketing en las organizaciones, estrategias y ejemplos para mejorar el desarrollo de las mismas, a pesar de no estar dirigidos hacia la consultoría sirvieron para la presente investigación, por tratarse de la misma variable que es el marketing.

Iniciando con los antecedentes para este informe, se encuentra el artículo realizado por Montaner, Melero y Buil (2012) “La estrategia de marketing con causa: factores determinantes de éxito”, que tenía como objetivo evaluar los factores que influyen en la efectividad de las estrategias que cada organización se plantea y cómo el marketing contribuye en el éxito de las empresas. Se realizó una investigación conceptual en la que se analizó los factores que determinan el éxito de las estrategias con causa. Respalda su investigación en los conceptos de autores como Henderson, Olsen, Stanley, entre otros (2012). Otro de los objetivos de la investigación fue demostrar que las empresas pueden ser socialmente responsables y además generar un impacto en la sociedad y en la misma empresa, aumentando el consumo o contratación de sus servicios. El marketing con causa permite, además, alcanzar otros objetivos, como contribuir a la mejora de la sociedad.

La investigación realizada se basó en un modelo conceptual y de correlación, ya que busca asociar los conceptos con las estrategias planteadas por las organizaciones de tal modo que explica el porqué de ellas y cómo son elementos de éxito en su aplicación. Los consumidores socialmente responsables evitan adquirir productos de compañías que tienen un comportamiento “poco social” y, por lo contrario, eligen a las empresas que intentan contribuir de mejor manera a la sociedad. Empieza con un análisis teórico del marketing con causa en donde se explica los modelos y el sistema que debe manejar cada estrategia, puesto

que este tipo de marketing es una herramienta que implica a tres agentes: Empresa, causa y consumidor. También se realizó una investigación numérica en la que, por medio de encuestas e investigación de mercado, se llegó a determinar factores y percepciones de los clientes ante las marcas reales. Las encuestas fueron realizadas en España a consumidores de 18 a 60 años y como resultado se determinó el coeficiente en donde se estableció el objetivo de la empresa y el motivo de compra.

Como resultado final se obtuvo que el éxito de las campañas de marketing con causa depende del fin al que se apoya. El autor recomienda que mientras éste motive más a los clientes, el consumo será mayor, de tal manera, la investigación muestra cómo se debe escoger una causa que impulse y brinde emociones al comprador.

Un segundo antecedente encontrado fue el artículo titulado “Elementos de la estrategia de marketing y su efecto sobre la participación del mercado chileno” publicado por Mardones Poblete y Gárate Sepúlveda (2016). El artículo tiene por objetivo analizar cómo los elementos de cada estrategia de marketing afectan a la participación de mercado de cualquier empresa. Direccionado al sector chileno, durante todo el estudio se utilizaron variables basadas en las 4p’s del marketing, teniendo así un análisis extenso por cada *p* y por sector económico. Respaldando su investigación en bases conceptuales como Lehmann, Crespi, Tauchmann entre otros.

En el mencionado trabajo se realizó un estudio conceptual al inicio y cuantitativo en lo posterior, donde por medio de encuestas y estadísticas, a partir del ENIA¹ se obtuvo información de un total de 62.118 establecimientos industriales durante 13 años. La investigación es enteramente cuantitativa ya que basa sus resultados en análisis estadísticos y estimaciones, de tal modo que, de las encuestas y el censo principal se obtienen datos en

¹ Encuesta que recolecta información de los establecimientos industriales chilenos que tengan 10 o más personas ocupadas durante un periodo igual o mayor a un semestre.

bruto, procesados por medio de fórmulas y análisis de panel, que arrojaron resultados por sector económico. Los coeficientes obtenidos a partir de las investigaciones son fácilmente interpretables para la toma de decisiones de marketing a nivel gerencial.

Como resultado final se obtuvo que el gasto de publicidad y promoción tiene un efecto positivo sobre la participación de mercado para un 45% de los sectores económicos analizados. Se determinó los sectores en donde la gerencia deberá prestar mayor atención como por ejemplo el sector textil, en donde muchas veces el gasto de transporte es mayor al necesario y el gasto de publicidad muchas veces ni se ve, de tal modo que la gerencia deberá adecuar sus recursos e impactar de mejor manera a los clientes para que la participación aumente. El autor recomienda que se analicen los indicadores de publicidad y promoción ya que tienen un efecto positivo sobre la participación de mercado, por otro lado, el autor sugiere que se realicen estrategias medibles con el fin de llevar un plan de acción real y sustentable.

Como tercer antecedente encontrado fue el artículo titulado “Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno”, publicado por Mendoza Moheno, Hernandez Calzada y Taberner Urbieta (2011). El artículo tiene por objetivo resaltar las oportunidades y retos que el marketing afronta en las organizaciones, se analiza al cliente interno y la diferencia con la orientación al mercado. Se basó en un análisis literario de la conceptualización del marketing interno y luego describió los retos y oportunidades que afronta el marketing en el mundo empresarial. Basando su investigación en autores como Barnes, Berry Chang, Klemen, Frost, Sasser entre otros.

En el mencionado trabajo se realizó un estudio literario y conceptual al inicio y cualitativo en lo posterior, y por medio de comparación de conceptos de varios autores se obtuvieron diferentes hallazgos. Una vez propuestos éstos, se pasó a determinar los retos y oportunidades del marketing, donde los autores resaltan la necesidad de conocer las falencias del mismo. A

partir de esta necesidad, surge la motivación para realizar una revisión de la literatura y reconocer los avances y limitaciones de la disciplina del marketing interno. La investigación es enteramente cualitativa ya que basa sus resultados en análisis literarios y teorías de varios autores comparándolas y encontrando falencias.

Como resultado final se obtuvo que, la mayor deficiencia del marketing interno radica en su implementación. Se determinó que existe una falencia en ella a corto plazo, ya que las empresas no cuentan con una estructura formal para potenciar este tipo de estrategias. El éxito de su aplicación dependerá principalmente de la visualización por parte de los directivos de los empleados como clientes internos. Otro de los resultados que arrojó la investigación es la necesidad de que el cliente interno se alinee a la visión y misión interna de la empresa, de este modo los resultados de las campañas o estrategias se verán potenciados en su totalidad. Los autores aseguran que en un futuro el marketing interno será tomado con la seriedad necesaria dentro de todas las organizaciones. El autor recomienda que una vez realizada la estrategia o herramienta se deberá implementar inmediatamente, evitando así problemas a corto y largo plazo, del mismo modo sostiene que la clave radica en alinear a la visión y misión al cliente interno.

Se puede hallar varias similitudes entre los tres antecedentes, como por ejemplo todos resaltan al marketing como una herramienta esencial en las empresas. Por otro lado, también argumentan que el principal vacío es la falta de implementación y de conocimiento de las herramientas. El marketing es una herramienta que potencia resultados empresariales por lo que los tres antecedentes brindan una visión amplia de cómo aplicar, qué no hacer y cómo hacer para que la aplicación sea efectiva. Tanto Mardones y Sepúlveda como Mendoza y Tabernero defienden su postura en el tema estratégico y conceptual por otro lado Montaner, Melero y Buil defienden una postura social, en donde mencionan que las estrategias de marketing que tienen una causa social, son las que más resultados traen a las empresas.

Marco Teórico

Marketing.

Por un lado, Lerma Kirchner y Marquez Castro (2010) señala que Marketing “se ocupa fundamentalmente de llevar y hacer operar con éxito un producto” con el fin de satisfacer necesidades y los deseos de los posibles consumidores o compradores quienes, aunque no sean conscientes de ello, están influenciados por el marketing, el cual proyecta un mensaje de qué consumir y por qué “al tiempo que cumple con la misión y objetivos comerciales de la organización promotora del producto, asegurándole su permanencia y crecimiento” (p.3).

Kotler y Armstrong, Marketing (2012) sostienen que el Marketing “es la función de negocios que identifica las necesidades y deseos de los clientes”. Es una herramienta la cual proporciona al cliente el valor agregado que busca para satisfacer su necesidad de la mejor manera. Por ello “pide a todos los integrantes de la organización que piensen siempre en los clientes y hagan todo lo posible por crear y entregar un valor superior a los clientes y satisfacerlos”. (p.19)

Dvoskin, (2004) define al Marketing como “un proceso de planificación y ejecución, inmenso en un marco social determinado, orientado a la satisfacción de las necesidades y deseos” (p.25). Es una herramienta que se basa en la creación y el intercambio voluntario de bienes y servicios.

Se observa que los tres autores basan sus conceptos en lo que se refiere a satisfacer necesidades y brindar valor agregado a partir de los deseos de los clientes potenciales. Mantienen similitudes en que es una herramienta la cual necesita planificación y ejecución para que funcione, y hacen énfasis en que deben involucrarse todos en la organización para que sea efectivo. Sin embargo, se antepone en una cosa puntualmente: sólo Kirchner habla de crecimiento, posicionamiento y de seguir los valores corporativos como misión y

objetivos, mientras que los restantes se centran en el efecto de las estrategias pero no en las raíces de las mismas.

Para este trabajo se tomará en cuenta los conceptos de Kirchner y Kotler puesto que se complementan y señalan cómo y por qué el marketing aportaría a la organización para aumentar su mercado objetivo y brindar valor agregado, generando satisfacción y fidelización del cliente.

El marketing como herramienta empresarial es una actividad obligatoria para el desarrollo de la organización, ya que expande los mercados llevando lo mejor del producto o servicio al consumidor, por lo que las empresas alcanzan mayores niveles de ventas o reconocimiento de sus servicios. Además, es necesario que todas las organizaciones den a conocer sus actividades o sus productos al mercado, ya que sin ventas ningún negocio funciona correctamente y el marketing busca elevar las mismas.

Estrategia.

Escorsa Castells y Valls Pasola (2013) señalan que estrategia “se ocupa de objetivos a mediano y largo plazo y, sobre todo, de las acciones adecuadas para lograr estos objetivos prefijados” con el fin de cumplir con las metas establecidas por la organización. Todas las empresas desarrollan e implementan estrategias y el fin, puede ser mejorar la rentabilidad de la organización o lanzar un producto nuevo. Sin embargo, “tras el análisis de la competencia y del entorno futuro, de las áreas donde actuará la empresa y la determinación de la intensidad y la naturaleza de esta acción” (p.55). No se puede establecer estrategias sin planificación.

Tarzijan M. (2013) sostiene que “una empresa debe especificar sus objetivos desarrollar planes de acción y asignar recursos para cumplir con tales objetivos”. Es el método por el cual, las organizaciones deben asegurar y buscar el éxito de sus bienes o servicios. Es una herramienta utilizada a nivel mundial, y con diferentes enfoques, sociales, políticos, de ventas

etc. Así mismo el autor menciona el origen de la palabra estrategia *Strategos* y proviene del ámbito militar. El autor asemeja a ambas “*strategos* se asocia con la organización y planificación de campañas militares con el fin de cumplir ciertas metas.” (Cap. 1)

Pümpin y García Echeverría (1993), complementan el concepto de estrategia, basándose en momentos de crisis empresariales, manifestando que la estrategia militar o *strategos* es la base de la construcción de una estrategia, añadiendo que “no se debe solo a consideraciones lógicas derivadas, sino también a la intuición y creatividad” (p.5). Es una herramienta que se basa en el análisis situacional de la empresa y el diseño de acciones o planes de acción para mejorar la situación o salir de situaciones dañinas.

Los tres autores basan sus conceptos en establecer metas y que el fin de la estrategia es resolver necesidades empresariales a mediano y largo plazo. También hablan de planificar y analizar la situación actual de la empresa; sin embargo, se anteponen en criterio: Cuno Pümpin, Santiago García Echeverría hablan de creatividad e intuición y añaden que no deben ser meras consideraciones lógicas derivadas, lo cual los otros autores no lo toman en cuenta, y se centran en el concepto tradicional.

Para este trabajo se tomará en cuenta los conceptos de Cuno Pümpin, Santiago García Echeverría y Pere Escorsa y Jaume Valls puesto que se complementan y señalan cómo y por qué la estrategia aporta a la organización, tanto desde el concepto tradicional como desde la innovación y creatividad para desarrollarla. Cuno y García basan sus estudios en tiempos de crisis, por lo que se adecuan correctamente a la situación actual del país.

La estrategia es una actividad clave de toda organización, ya que por medio de éstas se trazan objetivos y puntos a los cuales quieren llegar. El diseño de una estrategia puede determinar el éxito de una empresa, y sobre todo elevar los resultados. En el tema empresarial se ha valorizado ya que varias han fracasado por falta de ella, ya que es una actividad que conjuga todos los conocimientos empresariales, creativos y de innovación.

Fidelización del cliente.

García Arca (2005) señala que fidelización del cliente “es una estrategia que permite identificar a los clientes más rentables para conservarlos y aumentar los ingresos que proceden de ellos, a través de relaciones interactivas de valor añadido a largo plazo”. Con el fin de mantener clientes y conocer sus deseos y necesidades, las empresas deberán implementar medidas de fidelización, que como dice Fernando García, son estrategias. Todos los consumidores o compradores están fidelizados inconscientemente a una marca, porque brinda beneficios o experiencias distintas a las del resto. García menciona en su libro *Gestión Comercial de la Pyme* que la fidelización “es clave para competir en el mercado, se busca conocer al cliente en profundidad y mantenerlos en el tiempo” (p.131).

Bastos Boubeta (2007) sostiene que fidelización del cliente “son aquellos con los que se ha establecido una relación tan estrecha que compran sistemáticamente el producto, de modo que, con la frecuencia correspondiente a su situación, realizan gasto en la misma empresa”. Es el fin último de todo proceso de ventas. La autora menciona varias veces que la empresa vende para fidelizar, y va más allá de la satisfacción de una necesidad, ya que es cumplir expectativas y brindar valor agregado al cliente, sea en el servicio o en el producto. Manifiesta que “El cliente fiel no es cualquier cliente, porque conoce y se le conoce” (p.14).

Alcaide (2015) define a fidelización del cliente como “aportar razones válidas y convincentes para preferir y comprar en la empresa una y otra vez”. Se basa en las razones por las cuales comprar: funcionalidad, durabilidad o estabilidad del producto o empresa; en consecuencia, “preocúpese de mejorar las experiencias de sus clientes, ocúpese de que además de ser mejores, sean diferentes.” (p.215).

Los tres autores basan sus conceptos en lo que se refiere la recurrencia de compra del bien o servicio, así como brindar servicios o productos con valor agregado, los cuales se diferencien de la competencia. Mantienen similitudes en que es cuestión de diferenciarse del

resto y de mantener una relación profunda con el cliente. Se antepone en un criterio: Juan Carlos Alcaide habla de funcionalidad del producto y de las razones por las cuales convencer al consumidor de comprar un producto o servicio. Los otros autores nombran la compra pero se basan en las relaciones interpersonales que deben tener con los clientes, de manera que conocer sus gustos, preferencias y sentimientos es el valor añadido que estos autores plantean.

Para el presente trabajo se tomará en cuenta los conceptos de Ana Isabel Bastos Boubeta y Fernando García puesto que se complementan y señalan la importancia de las relaciones interpersonales para fidelizar a un cliente. Además hablan de la fidelización como una estrategia necesaria en la empresa y en el proceso de ventas, por lo que se podría aplicar correctamente en el estudio pertinente y aportaría a la organización en la búsqueda de otorgar valor agregado generando satisfacción y fidelización con el cliente.

La fidelización del cliente es base de las ventas. Si una empresa no fideliza a sus clientes no logrará mayor reconocimiento, puesto que enamorar al cliente es el principal objetivo de toda organización; de este modo se podrán llevar las ventas a mayores niveles, manteniendo la satisfacción y cumpliendo con las necesidades del cliente. Es importante establecer relaciones interpersonales fuertes de manera que, pese a que existiera un error en producción o en la cadena de distribución, ese cliente siga siendo fiel comprador. Por ejemplo, Coca Cola lo maneja de manera excepcional y a pesar de todos sus cambios de sabor y de presentación, mantiene la misma fidelización por brindar algo más que una bebida: alegría.

Planificación estratégica.

Cuesta Cambra (2012) señala que planificación estratégica es “interpretar y utilizar mejor los datos obtenidos en la investigación social para crear una plataforma estratégica más dinámica y conseguir campañas más eficaces”. Con el fin de mejorar la rentabilidad, la planificación estratégica es la herramienta más importante dentro de una organización, ya que

llevará, en su correcta aplicación, a reducir costos de manera considerable, o más importante aún, evitar errores normales en el mundo empresarial. El autor también menciona que “el *planning* ha provocado una profunda revisión de las mecánicas internas de las agencias y un cambio sustancial en el desarrollo y enfoque de los trabajos” (p.35).

París Roche (2005) sostiene que la planificación estratégica “nos ayuda a ordenar nuestras acciones y darle dirección lógica”. Es una herramienta que proporciona la apertura metodológica para determinar la mejor estrategia interna o externa, así como la guía para tomar las decisiones necesarias y obtener resultados esperados en la organización. Por ello la planificación estratégica marca un antecedente dentro de las organizaciones. El autor expresa 50 peligros latentes de la planificación “renunciar a la planificación porque se ha tenido éxito sin ella” (p.58).

Fernández Romero (2004), define a la planificación estratégica como “sensibilizar sobre la necesidad de que los planes de todas las unidades y diversas áreas funcionales estuviesen incorporados a un plan general de la corporación” (p.5). Es una herramienta que compacta todas las áreas comerciales para trabajar por un solo fin y conseguir resultados positivos para la organización.

Los tres autores basan sus conceptos en lo que se refiere a mejorar a la organización, o ayudarla a que mejore sus resultados. Mantienen similitudes en que es una herramienta o acción necesaria para el desarrollo de la organización. Se antepone en que París Roche habla de los 50 errores latentes en las organizaciones y cuáles son las causas negativas de no utilizar esta herramienta, mientras que Cuesta Cambra señala a la planificación estratégica como herramienta para ordenar datos e implementar en estrategias eficaces. Fernández Romero menciona que esta herramienta debe consistir en incorporar todas las áreas comerciales para trabajar sobre un solo fin, el resto de autores no lo mencionan.

Para efectos de este trabajo se tomará en cuenta los conceptos de Cuesta Cambra y París Roche puesto que se complementan y señalan por qué la planificación estratégica marca un antes y un después en la organización. Proponen trabajar para un mismo objetivo general, con el fin de mejorar los resultados y se detallan los errores latentes de no planificar.

La planificación estratégica como herramienta empresarial es una actividad obligatoria para el posicionamiento y mejoramiento de las estrategias tradicionales, elevar el alcance de sus productos y compactar a la organización para trabajar por un mismo fin. Marca un antes y un después en la empresa y su devenir; es así que, las grandes y reconocidas cuentan con una planificación estratégica a todo nivel y es por este motivo que sus campañas y canales son distintos a las del resto de organizaciones.

Herramientas de estudio

PEST.

Es importante y fundamental, realizar un análisis de la situación actual del país y su entorno para tener un marco de referencia óptimo del cual partir, ya que, como manifiestan Martínez y Milla (2012), el análisis PEST “consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar su desarrollo futuro” (p.34). De allí se desprende que esos factores se engloban en cada una de las siglas del análisis: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

Para el efecto, los mismos autores plantean la respuesta a cuatro preguntas básicas, dentro del análisis: “¿Cuáles son los factores que pueden tener relevancia en el sector en el que desarrolla su actividad mi sociedad?; ¿Cuáles de entre estos factores relevantes tienen un impacto importante para mi empresa?; ¿Cuál es la evolución prevista de estos factores en un horizonte temporal de 3-5 años?; ¿Qué oportunidades o desventajas genera para mí la evolución prevista de dichos factores?”.

Los factores políticos permiten revisar las variables políticas, así como el marco legal que rigen en el país donde la empresa desarrolla sus actividades. Los factores económicos son los referentes a la capacidad adquisitiva de los consumidores, así como a los costos de capital e inversión de la empresa para su funcionamiento y desarrollo. Respecto a los factores sociales, son las variables que afectan a la sociedad y su movimiento, en base a actitudes, opiniones y referencias respecto a determinados temas o mercados, las mismas que terminan influyendo en la decisión de compra de los clientes. Finalmente, los factores tecnológicos hacen referencia a los medios con los cuales la empresa cuenta, y por los cuales satisface las necesidades de los clientes, por medio de productos o servicios que agreguen valor y sean un factor de diferenciación.

Por lo tanto, antes de plantear modelos de negocio, planes y su ejecución, así como las estrategias organizacionales, y de marketing en el presente caso, es importante desarrollar el análisis PEST para tener claro el escenario dentro del que la empresa está operando.

Modelo de negocio: CANVAS.

El modelo de negocio CANVAS es un concepto innovador de los últimos años, debido a que el modelo CANVAS es una herramienta implementada por varias empresas en los últimos años, no se encuentran libros o *papers* científicos acerca del tema. Según Andrade (2016) “es una herramienta para alcanzar un modelo de negocio óptimo”. Este modelo fue planteado por el consultor Suizo Alexander Osterwalder en el cual se consideran varios factores claves a ser analizados dentro de la compañía u organización. Es útil para determinar el valor agregado de los emprendimientos, proyectos empresariales y negocios tradicionales pequeños como tiendas de barrio etc.

Dentro del modelo se encuentran varios factores de análisis como son: Segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con el cliente, fuente de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave o socios estratégicos y finalmente la estructura de

costos. Mediante su uso, se puede determinar la ventaja competitiva de la organización frente a la competencia, de tal modo que evaluar quienes son los aliados, y cuáles son las actividades clave es primordial en el éxito empresarial. En el caso de combinar los hallazgos encontrados en el lienzo, se podrá determinar cuál es el siguiente paso dentro de la organización, sea mejorar sus alianzas o la propuesta de valor, de tal modo que la empresa mejore desde cero y potencia sus estrategias en base a los hallazgos.

Gracias a esta metodología o herramienta las empresas han logrado crear modelos de valor incomparables en el mercado; Google, Apple y empresas como la Universidad de Los Hemisferios, han utilizado este modelo para crear una diferenciación absoluta frente a la competencia, maximizando sus fortalezas y reduciendo al mínimo el sesgo de no conocer las actividades claves y qué hacer al respecto.

Marco metodológico

Tipos de investigación

Para este trabajo se va a usar dos tipos de investigación. Bernal (2010) sostiene que la investigación descriptiva es “aquella en que se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (p.110). Esta investigación es guiada por las preguntas de investigación y se soporta en técnicas como observación, entrevista y encuesta. Bernal (2010) sostiene que la investigación documental es aquella que “consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (p.111). La investigación documental sirve para el desarrollo del plan de acción o análisis situacional.

Diseño de la investigación

Debido a que el tipo de investigación es descriptiva y documental, el presente trabajo consta de dos fases primordiales: análisis situacional o diagnóstico y la propuesta. El diagnóstico se realizará por medio de investigación de campo que se basa en el análisis y la comprensión del sector a analizar y para la propuesta se utilizará una investigación documental.

Fuentes

En el presente trabajo se utilizarán dos tipos de fuentes, primarias y secundarias. Bernal (2010) define a las fuentes primarias como “todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir de donde se origina la información”. (p.191). Se obtendrá información de fuentes primarias por medio de entrevistas a expertos en el área de consultoría y marketing; por otro lado, se realizarán entrevistas a consultores reconocidos y expertos en marketing de crisis que se desenvuelven en el Distrito Metropolitano de Quito. Bernal (2010) define a las fuentes secundarias como “Aquellas que ofrecen información sobre el tema que

se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian” (p.192). Se obtendrán de fuentes secundarias de estrategias de marketing interno y externo de libros referentes al tema, y acerca del sector de la consultoría, adicionalmente se utilizará la información de blogs y revistas científicas.

Técnicas y herramientas de recolección de datos

Para efectos de este trabajo las técnicas de investigación son:

Primero mediante entrevistas que Bernal (2010) la denomina “Técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta” (p.194). Las entrevistas se realizarán a consultores reconocidos, y estrategias de marketing. Mediante esta técnica se obtendrán datos y situaciones actuales de las empresas de consultoría, así como sobre la opinión de estos consultores y qué recomendaciones hacen para el diseño de estrategias de marketing interno y externo.

En segundo lugar, se utilizarán las encuestas que Bernal (2010) las denomina “cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas” (p.194). Las encuestas se realizarán a los recursos internos y externos con el fin de determinar los errores o las inconformidades más comunes. También se realizarán encuestas a la población de clase social alta para determinar cómo ven al sector de la consultoría en la situación actual del país.

Finalmente se realizará la observación directa que Bernal (2010) comenta que “permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistematizado y muy controlado” (p.194) Con esta técnica se observará el comportamiento interno de los recursos en las áreas de oficina así como el de los recursos en otras oficinas de consultoría, con el fin de determinar las diferencias y la situación real de ICA Consultores Asociados.

Población.

Según Bernal (2010) cita a Francica (1988) en donde determina que población es “ el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación” (p.160). La población objeto de estudio tendrá como alcance a la empresa ICA Consultores Asociados en la ciudad Metropolitana de Quito, dentro del tiempo del 2016, los elementos son todos los recursos de la organización Ica Consultores Asociados, su nómina directiva y los recursos externos de la compañía, como fiscalizadoras principales y los auditores externos de la empresa.

Introducción

A pesar de que ICA es una de las consultoras y fiscalizadoras de obras más grandes del Ecuador, hoy en día se ve afectada por la crisis que enfrenta el país, junto a los cambios sociales y políticos, por este motivo las empresas en general se ven obligadas a extender sus targets y maneras de darse a conocer, con el fin de aumentar sus contratos y subir la rentabilidad, por lo tanto, una de las opciones es el diseño de estrategias de marketing interno y externo.

I.C.A. Cía Ltda. es una firma legalmente constituida en agosto 13 de 1964, y cuyo objeto social es la consultoría, análisis, evaluación y diseño de obras de ingeniería, supervisión, fiscalización y gerencia de proyectos; asesoría técnica en administración, finanzas y mercadotecnia; estudios de mercado; microeconomía, macroeconomía e investigación de operaciones; diagnóstico de empresas; avalúos técnicos y periciales. ICA Consultores Asociados es una empresa que cuenta con una trayectoria de más de 50 años en el mercado ecuatoriano. Su principal giro económico es la fiscalización y consultoría de obras.

La empresa cuenta con aproximadamente 10 empleados los cuales cumplen funciones administrativas dentro de la oficina, adicional a esto cuentan con varios especialistas y técnicos los cuales ayudan a la elaboración y ejecución de los proyectos. El diseño organizacional de ICA tiene 6 pilares importantes para el desarrollo y potenciación de la empresa, y cuenta con una junta de accionistas la cual está compuesta por 3 personas en la presidencia ejecutiva el economista Patricio Arrata, en la gerencia general el ingeniero Fernando Aguilar y en los sistemas informáticos y temas legales el ingeniero Édison Cando. Dentro del cuarto pilar se encuentra la gerencia técnica la cual está a cargo del Ing. Xavier Coello, la inteligencia de mercados a cargo del Ing. Miguel Flores y finalmente la gerencia administrativa a cargo de la Lic. Elizabeth Carrión.

La importancia de mantener una visión y misión actualizada a los valores corporativos es esencial en el buen funcionamiento de la empresa, es decir, si la empresa sigue al pie de la letra su visión y misión los resultados serán positivos, es por esto que el economista Patricio Arrata pone mucho énfasis en estas dos, las cuales se describen a continuación:

Misión: Entregar servicios de Consultoría en: diseño, fiscalización, supervisión y gerenciamiento de obras de infraestructura para el servicio público; evaluación de impacto ambiental y socioeconómica; estudios de mercado y microeconomía; apoyados en una fuerza laboral proactiva e innovadora y con una tecnología de vanguardia, priorizando la excelencia del servicio, acorde con las exigencias, satisfacción y expectativas de nuestros clientes, contribuyendo efectivamente al desarrollo y progreso del Ecuador.

Visión: Ser la Empresa: Líder y referente en el mercado de las empresas consultoras del país. Ser reconocida por la calidad, eficiencia y transparencia en el trabajo profesional que realiza. Ser distinguida por su permanente innovación tecnológica, de procesos y servicios, que le permiten contribuir eficazmente al desarrollo nacional y apreciada por su preocupación permanentemente por el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, para atraer y mantener a los mejores.

La consultora brinda servicios de formulación de proyectos de desarrollo, servicios especializados de consultoría e ingeniería, fiscalización de obras, estudios socioeconómicos y estudios de mercado. Tras varios años en el mercado decidió lanzar su segunda marca llamada Pulso Ecuador la cual está a cargo de evaluación socioeconómica de proyectos en los sectores de agua potable, alcantarillado, generación de energía eléctrica, proyectos viales y desarrollo urbano; estudios de mercado, geomarketing y asesoría; técnica en administración y mercadotecnia.

La consultora participó en proyectos importantes como en el diseño, construcción y fiscalización de aproximadamente el 80% de la capacidad actual de generación hidroeléctrica.

Paute Fases A-B y C, Apo yán Y 100% del Sistema Nacional Interconectado (líneas de transmisión 230 KW y sub estaciones), o en la rehabilitación de vía férrea en la Sierra Central (140km), entre otros.

El sector de la consultoría en el país está en constante crecimiento. El economista Arrata declaró que el sector de la consultoría crece en el país constantemente, pero crece mal” (P. Arrata, comunicación personal, 14 de noviembre del 2016). Esto se debe a la competencia desmedida que existe en el país, en donde varias empresas por ganar contratos públicos bajan sus costos y precios a tal punto que varias empresas no pueden competir con esos márgenes, “El economista Arrata declaró, que no existen datos certeros del sector de consultoría, pero comentó que existen varias empresas que no saben lo que hacen, y otras que saben lo que hacen, pero no captan mercado” (P. Arrata, comunicación personal, 14 de noviembre del 2016). El Ing. Fernando Aguilar comentó que están afiliados a la cámara de consultoría en donde existen 748 miembros, los cuales se desglosan en, compañías nacionales 545, fundaciones 84, entidades del sector publico 3, extranjeras 96, universidades 23, “El ingeniero Aguilar comentó que como consultores Individuales se cuenta con 11046 consultores registrados. Cabe resaltar que nosotros no realizamos el proceso de validación en caso que uno de nuestros miembros fallece.” (F. Aguilar, comunicación personal, 14 de noviembre del 2016). Debido a esto el Economista busca soluciones innovadoras para potenciar su mercado y que el nombre de ICA este en todos lados. “El economista Arrata declaró que ICA Consultores de no ser por el poco marketing empleado hubiera estado en quiebra”. (P. Arrata, comunicación personal, 14 de noviembre del 2016).

Capítulo I

Análisis estratégico del sector

Análisis PEST.

Entorno político.

En toda sociedad desarrollada los factores políticos juegan un papel importante en el desarrollo empresarial e institucional del país. Rafael Correa, actual presidente de la república lleva 10 años ejerciendo el poder tras 2 reelecciones, lo que demuestra que sin importar los comentarios de oposición ha mantenido una estabilidad política en este periodo.

Dentro de la estabilidad política podemos señalar que ha permitido el desarrollo de políticas de salud, educación y obras de infraestructura que han mejorado las condiciones para el desarrollo empresarial, esto ha traído durante un periodo el aumento de la tasa de empleo y disminución del desempleo, mostrando así eficiencia y eficacia en sus ejecuciones, como conclusión se puede decir que existió una aparente estabilidad política que le permitió el desarrollo de importantes obras públicas lo que generó mayor demanda del sector de la consultoría.

La política del gobierno ha sido de maximizar la obra pública, la inversión social y promover el cambio de la matriz productiva, con la finalidad de mejorar la producción de productos exportables y reducir la dependencia de la exportación petrolera, ni de insumos o materia prima sino más bien generar productos con valor agregado, de este modo incentivar el emprendimiento y el crecimiento de las industrias locales.

Dentro de sus políticas económicas tiene la reestructuración del sector público, lo cual beneficia a la industria de la consultoría, ya que una reestructuración viene acompañada de nuevas plazas de trabajo, por lo tanto más obras a ser fiscalizadas o diseñadas, promete también mantener bajo el riesgo país, incentivar la inversión nacional y extranjera, impulsar

políticas de empleo tanto en el sector privado como en el sector público y mejorar las condiciones de vida disminuyendo los índices de mortalidad, desempleo y subempleo.

También ha impulsado algunas políticas para restringir las importaciones de bienes suntuarios con el fin de mantener un equilibrio en el sector externo y de este modo impulsar e incentivar a la economía y el consume de la producción nacional. Una medida implantada fue la fijación de un recargo al arancel específico de una gama de productos, las cuales compiten con el mercado local, por otro lado, otro aspecto que afecto a las importaciones, y a la inversión extranjera o pago de proveedores fue la reforma tributaria en lo que refiere al impuesto de la salida de divisas que sufrió un aumento del 2% a 5%. Este impuesto afecto al sector de la consultoría toda vez que, al formarse consorcios con compañías extranjeras, estas se ven obligadas a pagar este impuesto cuando hacen la remesa de sus utilidades.

Latino América, es reconocida por los altos índices de corrupción que existen en cada uno de sus países, en Ecuador según el índice de percepción de la corrupción elaborado en el año 2015 por Transparencia Internacional, Ecuador está en la posición 120 de 176 países con 31 puntos sobre 100, puntuación que lo ubica entre los países más corruptos de América Latina, este índice no considera los últimos acontecimientos y escándalos de corrupción detectados por el caso Odebretch, PetroEcuador, Caminosca y el caso del Pedro Delgado Cofiec, si se tomara todos estos casos el índice de Ecuador lo ubicaría en una posición más desfavorable.

Esta situación refleja sin duda un problema que proviene del funcionamiento del estado y de la sociedad ecuatoriana, la cual afecta directamente a la actividad de la empresa privada y su relación internacional, siendo así ICA una de las afectadas por el fenómeno corrupción, el debilita el sistema democrático y atenta contra la distribución equitativa de la riqueza.

El Ecuador afronta una crisis económica desde el año 2015, la cual no solo afecta a la industria manufacturera, sino a todos los sectores, como al de la consultoría. La liquidez y el poder adquisitivo de las empresas es menor, ya que el gobierno decidió cobrar un anticipo del

impuesto a la renta a las personas naturales, las sociedades, empresas que tengan suscrito contratos de exploración o explotación de hidrocarburos y las empresas publicas sujetas al pago del impuesto a la renta, consecuentemente, esto afecta a la liquidez o flujo de caja de las empresas siendo ICA una de las empresas afectadas.

Entorno económico.

Los índices económicos afectan a todas las empresas del sector, existen empresas que sufren más que otras, debido a su giro económico, por ejemplo, empresas privadas que trabajan con el sector público se sienten afectadas por el presupuesto general del estado, ICA Consultores, al tener un giro económico que se enfoca en la industria privada y pública se ve afectada por varios factores económicos, los cuales serán analizados a continuación.

En la entrevista realizada a el economista Arrata, tomando el análisis realizado por el economista Jaime Carrera, comento que, la economía pinta un crecimiento, pero, revisando resultados definitivos presenta un decrecimiento.

Los principales indicadores económicos, reflejan decrecimiento, tomando en cuenta los últimos datos disponibles hasta febrero del 2017, de este modo podemos determinar que el país entero se encuentra en una crisis económica o recesión, siendo así el panorama, se analizaran solo los indicadores que causan mayor impacto en la consultora.

El principal indicador económico refleja un decrecimiento en sus reales año contra año, se utilizó la información del año 2014-2015, ya que son los últimos datos reales en el boletín del mes de febrero en el portal web del banco central.

Tabla 1. PIB 2014- sectores económicos

SECTOR	PIB 2014 / 2015	% PIB
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	\$ 7.391.854,00	7,32%
Acuicultura y pesca de camarón	\$ 811.152,00	0,80%
Pesca (excepto camarón)	\$ 600.507,00	0,60%
Petróleo y minas	\$ 11.312.447,00	11,21%

Refinación de Petróleo	\$ 452.368,00	0,45%
Manufactura (excepto refinación de petróleo)	\$ 13.503.773,00	13,38%
Suministro de electricidad y agua	\$ 1.201.438,00	1,19%
Construcción	\$ 11.229.192,00	11,13%
Comercio	\$ 10.300.512,00	10,21%
Alojamiento y servicios de comida	\$ 2.308.844,00	2,29%
Transporte	\$ 4.416.925,00	4,38%
Correo y Comunicaciones	\$ 2.174.820,00	2,16%
Actividades de servicios financieros	\$ 2.739.798,00	2,71%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	\$ 7.268.567,00	7,20%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	\$ 8.035.608,00	7,96%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	\$ 6.319.818,00	6,26%
Servicio doméstico	\$ 428.297,00	0,42%
Otros Servicios (2)	\$ 5.935.497,00	5,88%
OTROS ELEMENTOS DEL PIB	\$ 4.485.955,00	4,45%
TOTAL	\$ 100.917.372,00	100,00%

Elaboración propia. Fuente Banco Central de Ecuador (BCE).

El estado está afrontando una crisis económica, debido a decrecimiento del poder adquisitivo de la gente y del PIB per cápita, por este motivo el estado se ve obligado a dejar los contratos públicos y enfocarse en ahorrar y distribuir de manera equitativa, es por esto que ICA se ve afectada, ya que la mayoría de contratos realizados son con el estado.

A pesar de que ICA pertenece a la actividad económica “Actividades profesionales, técnicas y administrativas” y esta representó el 7.20% del PIB total del Ecuador en el 2014, la empresa afronta situaciones de falta de liquidez y atrasos en los pagos por parte del estado, por este motivo, el economista Arrata, dejó muy claro que todo el país está en una crisis nunca antes vista, y sugiere que se deje de creer en cuentos de hadas.

El Ecuador se ve afectado por la falta de inversión extranjera, por este motivo no tiene ni presenta crecimiento de ningún tipo (Tabla 2), “Se podría decir que el Ecuador crece en obras que nadie sabe de dónde financian, y a los consultores nos tienen sin pagar 8 meses” (P. Arrata, comunicación personal, 14 de noviembre del 2016). Tomando en cuenta que el siguiente cuadro es una proyección de Ecuador para el 2016 y 2017, ya se percibían cifras en negativo.

Tabla 2. Principales indicadores económicos: Hemisferio Occidental

	Crecimiento del producto (Porcentaje)					Inflación ² (Fin de período, porcentaje)					Balance de la cuenta corriente externa (Porcentaje del PIB)				
	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017	2013	2014	2015	2016	2017
			Est.	Proyecciones				Est.	Proyecciones			Est.	Proyecciones		
América del Norte															
Canadá	2,2	2,5	1,2	1,5	1,9	1,0	1,9	1,3	1,4	2,0	-3,2	-2,3	-3,3	-3,5	-3,0
México	1,3	2,3	2,5	2,4	2,6	4,0	4,1	2,1	3,3	3,0	-2,4	-1,9	-2,8	-2,6	-2,6
Estados Unidos	1,5	2,4	2,4	2,4	2,5	1,3	0,6	0,8	0,8	2,2	-2,3	-2,2	-2,7	-2,9	-3,3
Puerto Rico ³	0,0	-0,1	-1,3	-1,3	-1,4	0,8	0,1	-0,2	-0,6	1,2
América del Sur															
Argentina ⁴	2,9	0,5	1,2	-1,0	2,8	10,9	23,9		25,0	20,0	-0,7	-1,4	-2,8	-1,7	-2,2
Bolivia	6,8	5,5	4,8	3,8	3,5	6,5	5,2	3,0	5,0	5,0	3,4	0,2	-6,9	-8,3	-7,1
Brasil	3,0	0,1	-3,8	-3,8	0,0	5,9	6,4	10,7	7,1	6,0	-3,0	-4,3	-3,3	-2,0	-1,5
Chile	4,0	1,8	2,1	1,5	2,1	2,8	4,7	4,4	3,5	3,0	-3,7	-1,3	-2,0	-2,1	-2,7
Colombia	4,9	4,4	3,1	2,5	3,0	1,9	3,7	6,8	5,3	3,3	-3,3	-5,2	-6,5	-6,0	-4,3
Ecuador	4,6	3,7	0,0	-4,5	-4,3	2,7	3,7	3,4	0,8	0,0	-1,0	-0,6	-2,9	-2,3	-0,2
Guyana	5,2	3,8	3,0	3,4	3,5	0,9	1,2	-1,8	2,1	2,1	-14,3	-12,6	-4,8	-5,2	-7,6
Paraguay	14,0	4,7	3,0	2,9	3,2	3,7	4,2	3,1	4,5	4,5	1,7	-0,4	-1,8	-1,2	-1,1
Perú	5,9	2,4	3,3	3,7	4,1	2,9	3,2	4,2	3,4	2,5	-4,3	-4,0	-4,4	-3,9	-3,3
Suriname	2,8	1,8	0,1	-2,0	2,5	0,6	3,9	25,0	26,0	8,0	-3,8	-8,0	-15,6	-8,0	0,8
Uruguay	5,1	3,5	1,5	1,4	2,6	8,5	8,3	9,4	9,1	8,1	-4,9	-4,3	-3,9	-3,9	-3,7
Venezuela ⁵	1,3	-3,9	-5,7	-8,0	-4,5	60,0	68,5	180,9	720,0	2200,0	2,0	1,4	-7,6	-6,6	-2,5
América Central															
Belice	1,5	3,6	1,5	2,5	2,7	1,6	-0,2	-0,7	0,8	2,3	-4,4	-7,6	-10,2	-6,8	-6,7
Costa Rica	1,8	3,0	3,7	4,2	4,2	3,7	5,1	-0,8	3,0	3,0	-5,0	-4,7	-4,0	-4,2	-4,3
El Salvador	1,8	2,0	2,4	2,5	2,6	0,8	0,5	1,0	1,9	2,0	-6,5	-4,7	-3,2	-3,0	-4,1
Guatemala	3,7	4,2	4,0	4,0	3,9	4,4	2,9	3,1	4,0	4,0	-2,5	-2,1	-0,5	-0,7	-1,0
Honduras	2,8	3,1	3,6	3,5	3,7	4,9	5,8	2,4	4,0	5,4	-9,5	-7,4	-6,4	-5,9	-5,9
Nicaragua	4,5	4,7	4,5	4,5	4,3	5,7	6,5	3,1	6,1	6,8	-11,1	-7,1	-8,8	-8,8	-10,0
Panamá ⁶	6,6	6,1	5,8	6,1	6,4	3,7	1,0	0,3	0,8	2,0	-9,8	-9,8	-6,5	-6,1	-5,0
El Caribe															
Antigua y Barbuda	1,5	4,2	2,2	2,0	2,4	1,1	1,3	0,9	1,4	2,2	-14,8	-14,5	-10,0	-6,2	-7,0
Bahamas, Las	0,0	1,0	0,5	1,5	1,5	1,0	0,2	2,0	0,8	1,1	-17,7	-22,3	-11,7	-9,8	-8,9
Barbados	0,0	0,2	0,5	2,1	2,3	1,1	2,3	-0,7	0,4	1,9	-9,1	-8,9	-5,2	-4,6	-5,1
Dominica	0,6	3,9	-4,3	4,9	3,5	-0,4	0,5	-0,1	-0,1	1,8	-13,3	-13,1	-14,1	-16,6	-19,2
República Dominicana	4,8	7,3	7,0	5,4	4,5	3,9	1,6	2,3	3,3	4,0	-4,1	-3,2	-1,9	-1,7	-2,2
Granada	2,4	5,7	4,6	3,0	2,5	-1,2	-0,6	-1,2	-0,1	2,8	-23,2	-15,5	-15,1	-12,2	-13,8
Haití ⁷	4,2	2,7	1,0	2,3	3,3	4,5	5,3	11,3	10,4	7,0	-6,3	-6,3	-2,4	-1,9	-2,3
Jamaica	0,2	0,5	1,1	2,2	2,5	9,5	6,4	3,0	5,3	6,5	-8,8	-7,1	-4,3	-2,9	-2,6
Saint Kitts y Nevis	6,2	6,1	6,6	4,7	2,8	1,0	-0,6	-2,9	0,2	1,3	-6,6	-7,6	-13,0	-18,4	-19,1
Santa Lucía	0,1	0,5	1,6	1,4	1,9	-0,7	3,7	-2,1	-0,7	2,3	-11,2	-6,7	-7,5	-7,9	-8,6
San Vicente y las Granadinas	2,3	-0,2	1,6	2,2	3,1	0,0	0,1	-1,7	1,1	1,7	-30,9	-29,6	-24,8	-21,3	-20,0
Trinidad y Tobago	2,3	-1,0	-1,8	-1,1	1,8	5,7	8,5	1,5	4,6	4,7	7,3	4,6	-5,4	-4,4	-3,7
<i>Partida informativa:</i>															
América Latina y el Caribe	3,0	1,3	-0,1	-0,5	1,5	4,5	5,0	6,2	5,0	4,2	-2,6	-3,1	-3,6	-2,8	-2,4
América del Sur ⁸	5,2	2,3	0,9	-0,1	1,2	4,4	4,9	5,6	4,8	4,1	-1,4	-2,0	-4,2	-3,8	-2,9
CAPRD ⁹	3,7	4,3	4,4	4,3	4,2	3,9	3,3	1,6	3,3	3,9	-6,9	-5,6	-4,5	-4,3	-4,6
El Caribe															
Economías dependientes del turismo ¹⁰	1,5	2,4	1,6	2,7	2,5	1,2	1,5	-0,3	0,9	2,4	-15,1	-13,9	-11,7	-11,1	-11,6
Países exportadores de materias primas ¹¹	3,0	2,1	0,7	0,7	2,6	2,2	3,3	6,0	8,4	4,2	-3,8	-5,9	-9,0	-6,1	-4,3
Unión Monetaria del Caribe Oriental ¹²	1,7	2,9	2,2	2,6	2,5	0,0	1,2	-1,0	0,2	2,1	-16,8	-14,3	-12,2	-11,7	-12,5

Fuente Banco Central de Ecuador (BCE).

Tabla 3. Presupuesto General del Estado 2016

PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO	
INGRESOS	INGRESOS en \$
110000 – IMPUESTOS	\$ 15.489.701.480,00
130000 - TASAS Y CONTRIBUCIONES	\$ 1.780.008.793,44
140000 - VENTA DE BIENES Y SERVICIOS E INGRESOS OPERATIVOS	\$ 81.914.065,00
170000 - RENTAS DE INVERSIONES Y MULTAS	\$ 344.234.795,46
180000 - TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	\$ 4.807.269.231,00
190000 - OTROS INGRESOS	\$ 56.826.250,82
240000 - VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	\$ 39.615.818,84
270000 - RECUPERACION DE INVERSIONES	\$ 4.559.780,34
280000 - TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL E INVERSION	\$ 633.952.933,40
360000 - FINANCIAMIENTO PUBLICO	\$ 5.858.287.756,49
380000 - CUENTAS PENDIENTES POR COBRAR	\$ 13.727.416,00
390000 - VENTAS ANTICIPADAS	\$ 725.000.000,00
TOTAL	\$ 29.835.098.320,79
GASTOS	GASTOS EN \$
510000 - GASTOS EN PERSONAL	\$ 8.789.691.178,26
530000 - BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	\$ 4.676.207.657,00
560000 - GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.750.374.006,00
570000 - OTROS GASTOS CORRIENTES	\$ 271.424.940,00
580000- TRANSFERENCIAS Y DONACIONES CORRIENTES	\$ 1.925.167.455,00
710000 - GASTOS EN PERSONAL PARA INVERSION	\$ 167.449.108,97
730000 - BIENES Y SERVICIOS PARA INVERSION	\$ 1.131.122.925,25
750000 - OBRAS PUBL	\$ 1.683.287.927,84
ICAS	
770000 - OTROS GASTOS DE INVERSION	\$ 930.359,52
780000 - TRANSFERENCIAS Y DONACIONES PARA INVERSION	\$ 1.401.721.254,67
840000 - BIENES DE LARGA DURACION	\$ 529.433.606,08
880000 - TRANSFERENCIAS Y DONACIONES DE CAPITAL	\$ 3.373.905.308,21
960000 - AMORTIZACION DE LA DEUDA PUBLICA	\$ 2.575.444.090,99
970000 - PASIVO CIRCULANTE	\$ 1.558.938.503,00
TOTAL	\$ 29.835.098.320,79

Elaboración propia, Fuente: Ministerio de Finanzas del Ecuador.

El presupuesto general del estado sirve para determinar un monto a todos los proyectos anuales, en este caso ICA se vería beneficiado mientras más presupuesto exista, por otro lado, la consultora debe estar pendiente en el ingreso como en el gasto, ya que, al trabajar con el estado, debe alinearse al gasto anual en obras públicas, para poder ejecutar los proyectos de fiscalización y diseño de obras. Adicionalmente habría que mencionar que el tratado con la unión europea afecta y ayuda a la consultora, ayuda por que existiría más inversión extranjera lo que genera más trabajo, pero afecta por la posible entrada de firmas extranjeras que realicen o ganen concursos públicos dejando a ICA sin contratos, es por esto que la consultora debe planificar y ejecutar sus proyectos de la mejor manera, a los mejores precios y con los mejores resultados.

Entorno sociocultural.

Los factores socioculturales ocasionan cambios en los mercados, creencias y estilo de vida de las personas, por los cambios culturales y sociales, la población adopta cierto estilo de vida o manera de operar, la cual cambia según la región, edad y costumbres o cultura. Gracias a los censos y estos indicadores sociales y culturales, las empresas pueden definir su mercado objetivo y orientarse hacia los mercados necesarios, estos factores para la consultora son vitales, ya que la mayoría de productos que ICA ofrece tienen que ver con crecimiento social o cultural, por ejemplo, censo de población, o fiscalización de obras como represas o intercambiadores, estas obras solucionan y mejoran el estilo de vida de la población.

Uno de los indicadores considerados en el nivel sociocultural, es el desempleo y subempleo, ya que, sin un ingreso fijo o asegurado, la costumbre de compra o reincidencia baja, dada esta explicación se puede observar que según el análisis realizado en el año 2015 por el INEC (2015) el nivel de desempleo es del 4,77% de la población en edad para trabajar, por otro lado, se puede observar que la población económicamente activa es del 65,78%.

El desempleo es una muestra a la crisis económica que afronta el país, por varias medidas impositivas impuestas, las empresas privadas han tomado la decisión de reducir personal para poder mantener a la empresa a flote, las importaciones han bajado y el consumo dentro del país ha disminuido notablemente, un claro ejemplo de esto es la variedad de artículos en los supermercados o la rotación de inventarios en almacenes de retail, estos fenómenos demuestran que la población no cuenta con ingresos para consumir como hace varios años atrás.

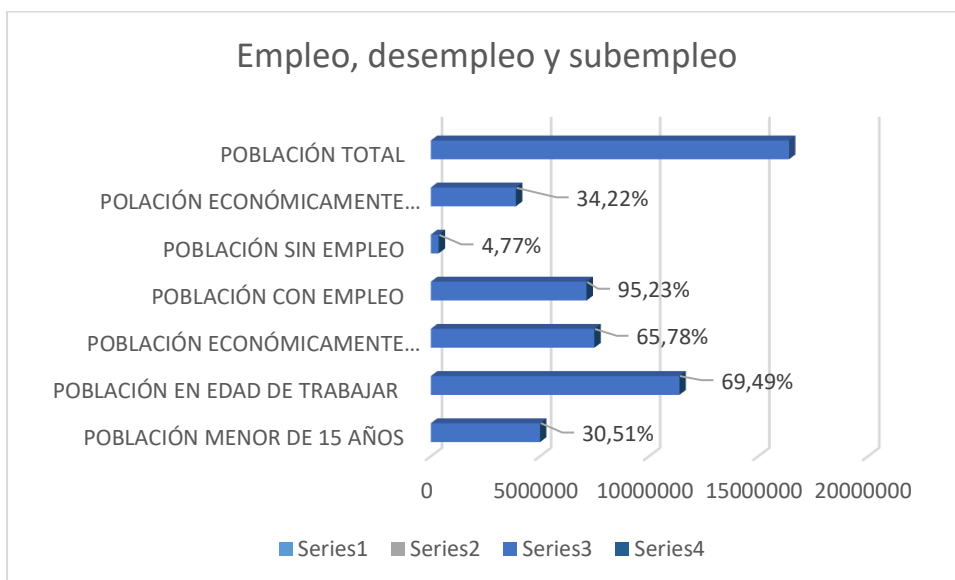


Gráfico 1 Desempleo, subempleo, empleo. Elaboración propia. Fuente: INEC

El crecimiento de la población es un indicador sociocultural el cual es medido año a año, teniendo así incremento por edad, sexo y región en la que habitan. La tasa de crecimiento de un país es un factor que ayuda a determinar las necesidades que un país debe cubrir, como hospitales, escuelas y viviendas, este indicador también ayuda a la empresa privada y pública con el fin de determinar una proyección de ventas en base a la población, incluso le sirve para determinar proyecto futuros, por ejemplo realizar un censo poblacional en el caso de una consultora, o fiscalizar una obra en la región amazónica con el fin de abastecer de agua y luz a los pobladores.

Tabla 4. Crecimiento poblacional 2016-2020

REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO				
	2016	2017	2018	2019	2020
REGIÓN SIERRA	7.389.686	7.504.942	7.619.649	7.733.725	7.847.136
REGIÓN COSTA	8.191.269	8.303.168	8.413.888	8.523.453	8.631.859
REGIÓN AMAZÓNICA	878.996	898.547	918.016	937.406	956.699
REGIÓN INSULAR	30.172	30.890	31.600	32.320	33.042
ZONAS NO DELIMITADAS	98.607	39.430	40.255	41.082	41.907
TOTAL PAÍS	16.528.730	16.776.977	17.023.408	17.267.986	17.510.643

En Ecuador podemos observar cómo se da el crecimiento año contra año según la tabla, en el 2020 se estima una población de 17 millones y quinientos 10 mil habitantes aproximadamente, para todas las empresas del país el aumento de población puede representar una oportunidad de aumentar sus ventas y ampliar su mercado.

Tabla 5. Crecimiento poblacional 2016-2020

Rango de edades	AÑOS CALENDARIO				
	2016	2017	2018	2019	2020
0-20	6.859.144	6.888.574	6.913.131	6.933.036	6.948.522
21-50	6.774.160	6.900.718	7.027.414	7.154.167	7.280.767
51-70	2.220.795	2.293.228	2.366.533	2.440.625	2.515.433
71-100	674.631	694.457	716.330	740.158	765.921
TOTAL	16.528.730	16.776.977	17.023.408	17.267.986	17.510.643

Elaboración propia, Fuente: INEC.

Se puede observar que el crecimiento por rango de edades da como resultado en el 2020 a 7 millones aproximadamente de personas entre los 21 y los 50 años de edad, lo que deja a ICA con un vasto mercado para ofertar sus productos y servicios. Por otro lado, puede ser una desventaja el crecimiento de la población por la creación de más empresas compartiendo el mismo giro económico.

Tabla 6. Crecimiento poblacional 2016-2020

REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO				
	2016	2017	2018	2019	2020
PICHINCHA	3.003.799	3.059.971	3.116.111	3.172.200	3.228.233
GUAYAS	4.146.996	4.207.610	4.267.893	4.327.845	4.387.434
MANABÍ	1.510.375	1.523.950	1.537.090	1.549.796	1.562.079
TOTAL PAÍS	16.528.730	16.776.977	17.023.408	17.267.986	17.510.643

Elaboración propia, Fuente: INEC.

Se puede observar que el crecimiento por ciudad da como resultado en el 2020 a Pichincha, Guayas y Manabí como las ciudades más pobladas, lo cual puede utilizarse como una oportunidad para abrir nuevos mercados u ofrecer nuevos productos en estas provincias.

Tabla 7. Crecimiento poblacional hombres 2016-2020

REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO				
	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
REGIÓN SIERRA	3.592.750	3.649.669	3.706.342	3.762.710	3.818.779
REGIÓN COSTA	4.100.312	4.153.893	4.206.885	4.259.294	4.311.112
REGIÓN AMAZÓNICA	456.095	466.425	476.712	486.980	497.203
REGIÓN INSULAR	15.552	15.903	16.248	16.603	16.956
ZONAS NO DELIMITADAS	20.261	20.667	21.074	21.480	21.887
TOTAL PAÍS	8.184.970	8.306.557	8.427.261	8.547.067	8.665.937

Elaboración propia, Fuente: INEC.

Se puede observar que el crecimiento por género da como resultado una mayor concentración de hombres en la costa que en la sierra.

Tabla 8. Crecimiento poblacional mujeres 2016-2020

REGIONES Y PROVINCIAS	AÑOS CALENDARIO				
	2.016	2.017	2.018	2.019	2.020
REGIÓN SIERRA	3.796.936	3.855.273	3.913.307	3.971.015	4.028.357
REGIÓN COSTA	4.090.957	4.149.275	4.207.003	4.264.159	4.320.747
REGIÓN AMAZÓNICA	422.901	432.122	441.304	450.426	459.496
REGIÓN INSULAR	14.620	14.987	15.352	15.717	16.086
ZONAS NO DELIMITADAS	18.346	18.763	19.181	19.602	20.020
TOTAL PAÍS	8.343.760	8.470.420	8.596.147	8.720.919	8.844.706

Elaboración propia, Fuente: INEC.

Se puede observar que el crecimiento por genero da como resultado una mayor concentración de mujeres en la costa que en la sierra. Como resultado general, se puede determinar que en la costa habrá más población que en la sierra, por lo que ICA y el resto de empresas deberán analizar penetrar este mercado con sus productos o servicios.

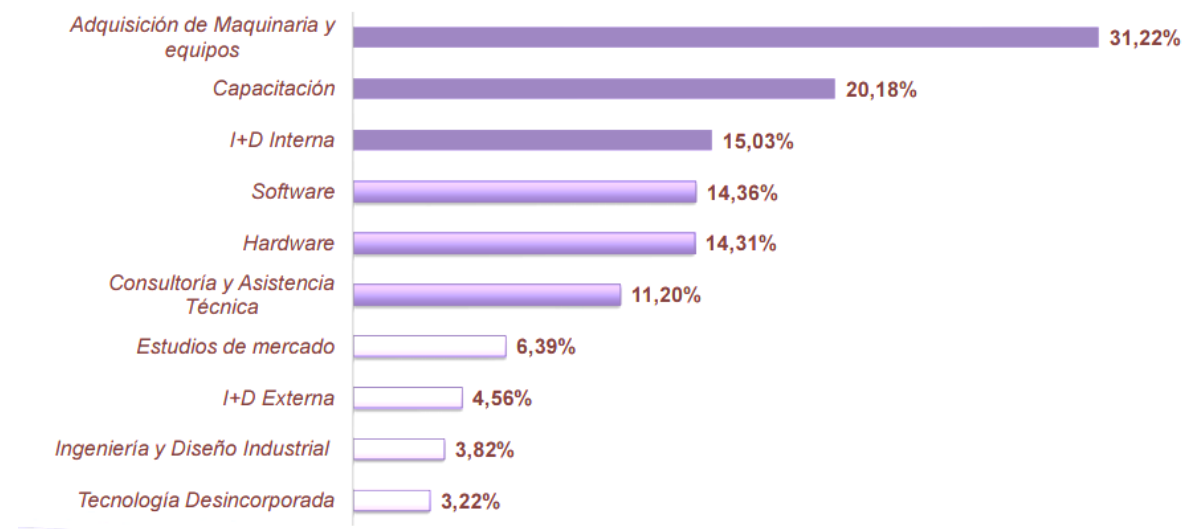
El número de habitantes del Ecuador es de 16.539.087 de los cuales la mayoría se divide en 51% hombres dejando un 49% aproximadamente a las mujeres, se estima que para el 2020 la población total del país será de 17 millones quinientos diez (10) mil habitantes aproximadamente, superando el crecimiento de 5,65% detectado desde el 2015 hasta diciembre del 2016. La oportunidad de crecer en otros mercados es abundante por el crecimiento poblacional, tanto ICA como las empresas nacionales deberán evaluar el mercado, potenciar resultados y expandir sus alcances, de este modo mejorarán su rentabilidad.

Para finalizar, uno de los indicadores socioculturales más representativos en el país, que engloba la cultura, el conocimiento y el crecimiento personal, es la alfabetización, que se resume en la capacidad de leer y escribir. Esta variable influye en la economía del país, ya que a mayor educación hay mejores planes de ejecución de proyectos y tareas, el nivel de gente en condiciones de analfabetismo es del 6,80% hasta el 2010 según el plan de acción emitió por el ministerio de Educación (2014).

Entorno tecnológico.

El entorno tecnológico, hace referencia a la adaptación de la empresa o la sociedad a la última tecnología, metodología y ejecución de proyectos, esto quiere decir que una empresa que innove es aquella que este a la vanguardia de la tecnología, en este caso ICA consultores, tiene gran ventaja, ya que se rige bajo estándares internacionales los cuales obligan a la consultora a capacitarse en el desarrollo, uso y ejecución de software, hardware, capacitaciones y metodologías específicas.

Grafico 2: Innovación de producto



Elaboración propia, Fuente: INEC.

Se puede observar que los porcentajes de inversión en desarrollo y tecnología, en el sector de la consultoría, estudios de mercado, software, hardware, ingeniería y diseño y finalmente consultoría, son amplios, esto beneficia a ICA, ya que sus proveedores estarán capacitados para ejecutar proyectos grandes y que cumplan con los estándares internacionales antes mencionados.

Las cinco fuerzas de Porter.

Las cinco fuerzas de Porter permite un análisis del entorno competitivo de una industria, según Riquelme (2015) “son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa “ si bien es cierto una estrategia empresarial no solo es vista como un mecanismo de defensa ante la crisis, sino como un impulso hacia los resultados deseados, de tal modo que si una empresa no cuenta con un plan estrategico planeado no alcanzara el éxito en ninguna instancia.

La idea del modelo de las cinco fuerzas, es situar a la empresa en tiempo real, de este modo se determina una estrategia competitiva y sostenible, adicional a estas dos se determina la rentabilidad que puede tener la empresa o los proyectos en le mercado a mediano y largo

plazo. Según Riquelme (2015) Porter garantiza el éxito si, “Eres capaz de evaluar todos los cambios que se van presentando y además eres capaz de generar un entorno de negocio completo, además de poder hacer los ajustes necesarios.”. Es por esto que el modelo de las 5 fuerzas de Porter tiene un valioso aporte en la rentabilidad y estrategia de las empresas.

Rivalidad entre empresas competidoras.

La rivalidad entre las empresas que comparten el mismo giro económico, nace de la necesidad de abarcar más mercado, es por esto que la competitividad se mide por el crecimiento tanto en obras como en producto, calidad, precio, tecnología empleada en sus servicios y lo más importante la innovación continua. En el giro de negocio de la consultoría, es necesario que las empresas se diferencien por algo más allá del precio, es decir que propongan un valor agregado, de este modo resalta la empresa y sus ventajas competitivas y diferenciadoras.

A nivel nacional existen 80 empresas que comparten los mismos giros económicos de ICA Consultores (M70-M71-M73-M74), de estas, 20 (25%) se dedican al mismo giro principal, que son las actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de consultoría técnica, tanto en diseño de ingeniería como en fiscalización de obras y actividades de consultoría. Las otras 60 (75%) empresas comparten ciertos campos antes mencionados, como es consultoría de gestión, investigación de mercados y otros tipos de consultoría técnica.

De todas las empresas antes mencionadas, el 98,75% tiene como nacionalidad a Ecuador ubicadas en las diferentes ciudades, y el restante a Argentina. La tabla se la puede encontrar en el Anexos - (tabla 1).

Mediante este análisis ICA, tiene la visión clara de qué empresas ofertan sus mismos productos y en qué cantidad, de manera que están claros de la competencia que tienen en el

país y la ventaja competitiva de ICA, es sus años de experiencia en el mercado, y su experiencia laboral con proyectos estatales grandes en los cuales desempeñó una gran labor.

Entrada potencial de nuevos competidores.

La entrada potencial de competidores nuevas es baja o nula, debido a que la situación del país es crítica para este tipo de servicios, por este motivo las empresas se han visto obligadas a crear joint ventures entre consultoras para trabajar juntas. Por otro lado, el Estado está contratando para fiscalización de obras y censos, por lo que las consultoras existentes expanden su cartera de productos siendo polifuncionales, ya que es mejor aprender que perder.

A pesar de lo antes mencionado, si existiesen compañías que quieren ingresar al país el proceso para constituir una empresa es bastante sencillo, puede realizarse contratando a personas naturales especializadas en el tema que realizan los tramites de ingreso y pago por 120\$, la otra opción es hacer el ingreso personalmente en línea.

En el caso de que la situación del país mejore, las barreras de entrada disminuirían, lo que no significa que entren más firmas al mercado nacional, ya que no es una relación directamente proporcional, ya que, al haber otros factores en juego como las políticas gubernamentales, las evaluaciones y procedimientos seguirían implicando la revisión de trabajos realizados dentro del territorio nacional, en alianza con empresas locales, que puedan certificar aquello. Además, de suceder, la experiencia debe acreditarse y recién allí, poder acceder a los concursos públicos y sus estándares. Aun cuando todo aquello suceda, la mejor alternativa será el crear alianzas, para compartir costos y trabajos, y fortalecer a todo el sector.

Desarrollo de productos sustitutos.

ICA Consultores, cuenta con varios productos principales, los mismos que se explican rápidamente a continuación. Cabe recalcar que, al ser servicios de fiscalización y consultoría,

no existe un producto sustituto como tal, más bien existe la expansión de la cartera de negocios, exactamente como ICA se maneja hoy por hoy.

Servicios profesionales previos a la construcción.

Topografía, selección de ruta, geología, geotecnia, suelos y cimentaciones, hidrología, dibujo automatizado.

Estudios de perfectibilidad y factibilidad.

Estimación de costos de capital, operación y mantenimiento, justificación y evaluación técnica, económica y ambiental.

Diseño de obras.

Ingeniería básica, ingeniería de detalle, asesoría técnica, estudios de planificación sectorial y regional, estudios definitivos de obras, preparación de especificaciones de construcción, materiales y equipos, preparación de documentos precontractuales y bases de licitación para construcción.

Supervisión, fiscalización y auditoría técnica.

Control de calidad de los materiales de construcción, inspecciones en fábrica y recepción de suministros, supervisión de otros servicios de ingeniería y diseño, administración contractual, control financiero de la obra, informes de avance y costos de la obra, levantamiento de la obra terminada, dibujo de planos post-construcción, asistencia en la puesta en marcha, operación y mantenimiento de las obras, preparación de manuales de operación y mantenimiento.

Diseños de detalle para la construcción, contratos EPC o llave en mano, gestión de compras.

Gerencia de construcción y de proyectos.

Organización para la gestión y administración de obras, comercialización y mercados, programación y control de todas las etapas de un proyecto, desde su concepción hasta su

terminación, diseño de estrategias de contratación y seguimiento, supervisión preventiva de los métodos de construcción.

Avalúos e inventarios, mediciones, estimaciones de costos de mercado, evaluación económica y financiera, servicios profesionales durante la operación y mantenimiento de obras e inversiones, operación de embalses y estabilización de taludes.

ICA Consultores puede ejecutar algunas o todas estas actividades, relacionadas con la construcción de obras civiles, dependiendo de la demanda que exista en el mercado y los requerimientos de la misma, sirviendo como enlace entre el cliente y: proveedores, constructores, otros consultores, empresas de servicios y autoridades gubernamentales.

Inteligencia de Mercados.

Inteligencia de Mercados - PulsoEcuador® es la División de consultoría y asesoría empresarial en microeconomía, investigación de mercados y geomarketing. La División de Inteligencia de Mercados, fue creada para responder a los requerimientos de información del mercado nacional y está especializada en: planificación, elaboración y administración de proyectos a nivel regional, industriales, comerciales y agroindustriales; con énfasis en los estudios de planificación, urbano regionales, diseños y evaluación socioeconómica; estudios y asesoramiento para desarrollo y fortalecimiento institucional; además diagnóstico de empresas, valuación de acciones; estudios de mercado, asesoramiento en mercadotecnia, microeconomía e investigación de operaciones.

Campos de actividad.

La empresa cuenta con experiencia en el desarrollo de proyectos viales, de transporte y obras de infraestructura desde sus inicios, en lo referente a la ingeniería hidroeléctrica se ha desarrollado a partir de los años 80, mientras que la ingeniería de hidrocarburos y ambiental se han venido realizando a partir de la década de los 90.

Ingeniería hidroeléctrica.

Presas canales y túneles, conductos forzados, casa de máquinas, líneas de transmisión, subestaciones, redes de distribución de energía eléctrica y las actividades relacionadas con las áreas geotécnica, civil, mecánica, eléctrica, instrumentación y control.

Ingeniería de hidrocarburos, minería y ambiente.

Selección y estudio de ruta de oleoductos y poliductos, proyectos completos de almacenamiento y transporte de hidrocarburos incluyendo ingeniería mecánica, eléctrica, instrumentación y control, civil, arquitectura, ambiental, telecomunicaciones, estaciones de bombeo hidráulico y de fluido motriz.

Estudios de impacto ambiental, estudios de control de la contaminación de descargas líquidas y gaseosas, plantas de tratamiento de aguas residuales, estudios de línea base y planes de contingencia y migración.

Ingeniería vías y de transporte.

Estudio de selección de rutas, tráfico, carreteras, caminos vecinales, viaductos, intercambiadores, sistemas de transporte, vías urbanas, líneas férreas, puentes en acero y hormigón armado.

Obras de infraestructura.

Sistemas de agua potable, alcantarillado, recursos hidráulicos, riego, drenaje y control de inundaciones, arquitectura, estructura y edificaciones.

Desarrollo urbano y aeropuertos.

Arquitectura, estructuras y edificaciones; planes de desarrollo urbano; vías urbanas y aeropuertos

Servicios Post-Construcción.

Consultoría para operación y mantenimiento, Monitoreo y seguimiento técnico, económico y ambiental

Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación de ICA Consultores varía según el contrato u obra a realizar, por ejemplo, si se trata de una fiscalización de obras el poder de negociar es menor, ya que hay pocos especialistas en el tema, por otro lado, si se trata de un censo poblacional, ICA deberá negociar con sus proveedores o especialistas para llegar a un acuerdo de ganar- ganar. “El economista Arrata declaró que es sencillo negociar en proyectos pequeños, pero con los fiscalizadores no existen espacios de negociación.” (P. Arrata, comunicación personal, 14 de noviembre del 2016).

Con estos antecedentes, el poder de negociación del proveedor, aun cuando dependa del trabajo a realizarse y de las negociaciones que puedan concretarse, termina siendo bajo porque los estándares, requerimientos y necesidades, a priori, vienen establecidos por quien demanda el servicio de consultoría o fiscalización. La experiencia y los años en el mercado son importantes y juegan a favor, pero en el total de la negociación y final contratación este poder es poco, respecto al servicio demandado.

Poder de negociación de los consumidores.

ICA tiene un poder bajo de negociación con el cliente final, ya que la mayoría de obras en las que la consultora participa son del Estado, en donde la negociación parte de ellos y los términos son impuestos. Por otro lado, para productos como inteligencia de mercados o cualquier servicio a la industria privada, la consultora puede negociar el precio total del servicio y los plazos de pagos.

Cadena de valor.

Actividades primarias.

Logística interna: ICA tiene procesos definidos tanto para proyectos del sector privado como del sector público, así para el desarrollo de un diseño o fiscalización de una obra de infraestructura pública, se procede de la siguiente manera.

ICA recibe o revisa las publicaciones que realiza la entidad pública o el SERCOP, una vez revisada, se procede a la selección de los proyectos u obras que ICA está en capacidad de participar, una vez realizada la selección se procede a la adquisición de pliegos o bases del concurso en donde se detallan, requisitos para la calificación, el presupuesto referencial del contrato y el plazo previsto para la ejecución.

Al finalizar la revisión de los pliegos, se inicia la preparación de la oferta técnica y económica. En la preparación de la oferta técnica participa el equipo técnico seleccionado para el proyecto y de acuerdo con los objetivos del proyecto. Para la preparación de la oferta económica participa el experto financiero del proyecto, en el que se detalla, tiempos de participación de los consultores principales, equipo técnico de apoyo, subcontratos necesarios para la ejecución del proyecto y se calculan los gastos generales y la utilidad empresarial que genere el proyecto.

Se entrega la propuesta y esta es calificada por el cliente, de ser rechazada finaliza el proceso, de ser aceptada se procede a la negociación de la oferta, una vez aceptada se adjudica y se fija el plazo para el inicio de la ejecución del proyecto.

Operaciones: Las operaciones de ICA, están dadas en prestación de servicio técnico en diseño y fiscalización mas no en la producción del producto final.

Logística externa: En los servicios de consultoría de diseño y fiscalización de obras no existe el almacenamiento de producto terminado.

Marketing y Ventas: ICA no cuenta con estrategias de marketing estandarizadas, ya que

por su vasta experiencia el cliente acude a ellos, para abarcar más clientes, ICA cuenta con una página WEB básica en donde resalta sus proyectos, experiencia, capacidad técnica y contacto.

Servicio: ICA tiene dos modalidades de entrega, parciales y entera, cuando es la primera, requiere un informe que debe ser aprobado por el cliente, en este caso el seguimiento es intensa hasta finalizar la obra con las correcciones correspondientes o sugeridas por el cliente, si es entrega definitiva disminuye el tiempo de seguimiento, pero se mantiene el mismo proceso hasta la firma del acta de entrega definitiva.

Actividades secundarias.

Infraestructura de la organización: ICA cuenta con oficinas amplias y completamente equipadas para la administración de los proyectos y para el desarrollo de las actividades propias de la empresa, por otro lado, cuando ICA ejecuta un Proyecto cuenta con campamentos especializados y equipados de acuerdo con las necesidades específicas del Proyecto.

Dirección de recursos humanos: ICA cuenta con un equipo consultor multidisciplinario el cual desarrollara los estudios y diseños de acuerdo con las necesidades del cliente final.

Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: para el desarrollo de los proyectos tanto en diseño como en fiscalización, ICA cuenta con tecnología de punta y a la vanguardia para satisfacer las necesidades de los clientes, y con las exigencias de los estándares internacionales para la ejecución de diseños y fiscalización de obras civiles.

Análisis FODA.

El análisis FODA es un análisis utilizado para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa, en este caso fue realizado en base a 6 premisas básicas para el desarrollo de la empresa, las cuales son capacidad directiva, capacidad tecnológica, capacidad de talento humano, capacidad financiera, capacidad competitiva y el

factor social. “El economista Arrata declaró que si no se engloba todas las ares posibles y se imagina los mejores y peores escenarios los análisis y matrices serian obsoletas.” (P. Arrata, comunicación personal, 14 de noviembre del 2016).

Fortalezas.

Capacidad directiva.

F1) Uso de planes estratégicos

La empresa ha trabajado en sus planes estratégicos, para determinar los métodos, criterios y actividades que aseguren el funcionamiento y control de los procesos en la Organización, con el fin de mejorar o mantener el sistema de calidad interno y externo.

F2) Estructura orgánica flexible y adaptable

La estructura orgánica de la Empresa ICA Consultores, es muy flexible y adaptable ya que si existe la necesidad de crear un departamento o área se lo puede hacer.

F3) Tener una estructura de tipo plano

Uno de los objetivos de ICA Consultores, es tener una estructura de tipo plano, en la que los colaboradores decidan y actúen de acuerdo a su participación en los procesos organizacionales y resultados previstos.

F4) Habilidad para resolver problemas operativos

ICA Consultores realiza el seguimiento y medición mediante registros de control diarios, semanales y por etapas, para detectar posibles problemas operativos y poder resolverlos de forma inmediata evitando complicaciones.

F5) Habilidad para la toma de decisiones.

La Dirección de ICA Consultores está comprometida con el desarrollo de la empresa, para lo cual toma las decisiones correspondientes y oportunas para definir y difundir los compromisos estratégicos, garantizando de ésta manera la estabilidad organizacional.

F6) Evaluación constante del sistema de gestión de calidad

ICA Consultores realiza la evaluación constante del Sistema de Gestión de la Calidad ya que ayuda a la organización a enfocarse en satisfacer las expectativas del cliente, además proporciona una herramienta eficaz de mejora continua.

F7) Capacidad de liderazgo

ICA Consultores se encuentra liderada por un Comité Ejecutivo que lo conforman el Presidente Ejecutivo, el Gerente General y la Gerencia Técnica, quienes realizan el seguimiento a los principales proyectos de la empresa y toman decisiones claves en su dirección y estrategia.

Capacidad tecnológica.

F8) Capacidad de innovación tecnológica

ICA Consultores se responsabiliza de la innovación tecnológica, tanto interna como externas, con el fin de mejorar sus procesos y estar a la vanguardia de la competencia, la innovación tecnológica en ICA genera una ventaja competitiva sobre las demás consultoras.

F9) Asimilación al continuo cambio de tecnología

ICA consultores aprueba inversiones en tecnología, creando las condiciones y el ambiente propicio para que los recursos internos crezcan, conozcan, aprendan y finalmente entiendan la utilización de una manera más productiva y eficiente.

F10) Nivel tecnológico

ICA Consultores cuenta con un alto nivel tecnológico, puesto que ha incorporado sistemas de información en las áreas claves de la organización, con el fin de integrar los sistemas internos con los externos, que sea capaz de entender y anticiparse a las necesidades del cliente.

F11) Aplicación de tecnología de computadores

ICA Consultores al ser una empresa que realiza diseños y estudios conceptual, básico y de detalle, hace uso del computador en todas sus áreas y proyectos a desarrollar, ya que ayuda a

mantener la comunicación y es importante en el desarrollo de los trabajos en el día a día de toda la organización.

F12) Nivel de coordinación e integración con otras áreas por medios tecnológicos

La tecnología de las comunicaciones es muy potente y flexible, para la gestión de las empresas, en la Empresa ICA Consultores todas las áreas necesitan estar comunicadas internamente y externamente, con el fin de que exista coordinación e integración en las actividades y esto lo hacen por medio del intranet, el correo electrónico, teléfonos, fax, etc.

Capacidad de talento humano.

F 13) Experiencia técnica

ICA Consultores tiene como principal recurso el talento humano: cuenta con aproximadamente quinientos colaboradores cuyo pensamiento creativo, la experiencia adquirida en otros proyectos, asociado con soluciones tecnológicas ha hecho posible que la empresa alcance la condición de líder y principal protagonista de la ingeniería de consulta en el Ecuador.

F 14) Nivel académico del talento humano

En ICA Consultores, los registros de competencias determinan la misión, actividades, responsabilidades, dirección, poder de decisión y el perfil del candidato, para los niveles de dirección de la Empresa, y otras específicas de cada proyecto.

F15) Estabilidad laboral

ICA Consultores, garantiza los ingresos del trabajador en forma directa, los ingresos de la empresa, contando con personal capacitado y al mismo tiempo integrado, para brindar satisfacción en los servicios que ofrece la organización, con el fin de obtener no solo beneficio del trabajador y del empleador, sino también del desarrollo orgánico-económico-social.

F16) Clima laboral

En ICA Consultores, permiten crear un ambiente de trabajo saludable y seguro, en el cual cada colaborador se encuentre plenamente conforme. No se considera que existan características ambientales específicas que afecten la calidad del servicio prestado.

F17) Capacidad de trabajar en equipo

El trabajo en equipo, conjuntamente con la creatividad del talento humano ha llevado a ICA Consultores a cumplir con las expectativas y características exigidas por el cliente llevando a entregar servicios de calidad.

Capacidad financiera.

F18) Capital de trabajo

ICA Consultores, cuenta con un capital de trabajo propio, lo que ayuda a que la empresa tenga una sostenibilidad segura en el mercado y ante la competencia.

F19) Fuentes de financiamiento

ICA Consultores al ser una empresa líder puede acceder a fuentes de financiamiento de forma segura.

F20) Liquidez

La Empresa cuenta con un confiable nivel de liquidez, lo que permite hacer frente a situaciones no previstas y aprovechar oportunidades de inversión.

Capacidad competitiva.

F21) Empresa líder en consultoría

ICA Consultores es una de las principales empresas de consultoría y en el desarrollo de proyectos hidroeléctricos, que es su principal fortaleza. A partir del año 2006 empezó su crecimiento sostenido hasta ubicarse en un lugar privilegiado dentro de la consultoría ecuatoriana, y con renombre internacional.

F22) Calidad de servicios

Los servicios de ingeniería que ofrece la Empresa ICA Consultores, son ejecutados, con metodologías de trabajo, procedimientos, políticas, que permiten asegurar la eficacia de los servicios, honestidad en sus obras y decisiones adecuadamente estudiadas con el fin de entregar servicios que cumplan con los estándares de calidad pre-establecidos.

Debilidades.

Capacidad directiva.

D1) Infraestructura

La organización posee instalaciones propias que posee lo necesario para funcionar como oficina de Consultoría, pero no abastece las necesidades del mercado.

D2) Falta de comunicación y coordinación en toda la Organización

La falta de comunicación influye en variables como la disconformidad o desmotivación laboral que repercute necesariamente en la productividad y desempeño de cada colaborador de la Empresa ICA Consultores, y de igual manera si no hay comunicación no existe coordinación entre áreas.

D3) Nivel de remuneraciones

En ICA Consultores el nivel de remuneraciones, por política, se establece en función de los presupuestos referenciales de los proyectos, no obstante, de que se mantiene un criterio de competitividad con los niveles salariales del sector público y de la competencia se podría considerar como una debilidad de fuerte impacto con respecto a otras empresas internacionales lo cual en ocasiones genera que los funcionarios opten por otras oportunidades laborales fuera de la empresa.

D4) Pago a proveedores y especialistas.

ICA al trabajar con el estado depende de otra entidad para poder pagar a sus empleados y especialistas.

D5) Competencia estatal

ICA a pesar de ser la empresa con más años de experiencia en el mercado ecuatoriano, muchas veces se ve atada a los concursos estatales para obtener obras y proyectos.

Oportunidades.

Factor económico.

O1) Mayor presupuesto del Estado

Siempre que el estado asigne un presupuesto mayor para realizar proyectos de infraestructura hidroeléctricos, viales, de hidrocarburos, es una oportunidad para que ICA Consultores ofrezca sus servicios.

Factor tecnológico.

O2) Fácil acceso a tecnología de punta

Los adelantos tecnológicos ayudan a crear la nueva economía de la empresa que hace posible que sea global, abierta e interconectada.

O3) Constantes avances tecnológicos

La empresa debe aprovechar los constantes avances tecnológicos para que sus productos no se vuelvan obsoletos.

Factor social.

O4) Mayor densidad demográfica

Al existir mayor densidad demográfica, se da la oportunidad de crear una infraestructura mayor en las áreas de hidroeléctricas, proyectos viales para poder acceder a las zonas urbanas, colaborando con el desarrollo de las mismas.

O5) Diversidad de la fuerza laboral

Uno de los desafíos que enfrenta actualmente ICA, es la facilidad de adaptarse a la diversidad de la fuerza de trabajo en función de sexo, raza y grupo étnico

Factor geográfico.

O6) Desarrollo de los pueblos

El Gobierno llamado, de la Revolución Ciudadana, se ha enfocado al desarrollo de la población detectando sus problemas y mejorando sus condiciones de vida con programas como: eliminar el analfabetismo, bonos de desarrollo humano, programas de ayuda en salud, entre otros, obteniendo así mejores oportunidades de desarrollo.

Capacidad competitiva.

O7) Alianza con empresas Extranjeras

La experiencia profesional de colaboradores extranjeros, ofrece la oportunidad a la empresa de conocer otras metodologías y técnicas con las que se puede brindar un mejor servicio que cumplan con los parámetros de excelencia.

O8) Apertura de mercado dentro y fuera del Ecuador

Proveer servicios a entidades públicas y privadas, dentro y fuera del Ecuador gestionando excelencia de calidad para satisfacción de sus clientes.

Amenazas.

Factor político.

A1) Cambios constantes de las leyes

La empresa debe comprometerse en cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.

Factor geográfico.

A2) Riesgo de desastres naturales

El riesgo de desastres naturales, representa una amenaza latente a la organización provocando consecuencias negativas en el desarrollo de proyectos e incluso con los colaboradores.

Factor competitivo.

A3) Incremento de la eficiencia de otras consultoras

Si bien ICA Consultores se encuentra entre una de las empresas Líderes del Ecuador, es indiscutible que la oferta extranjera en ocasiones trae mayor experiencia y capacidad tecnológica.

A4) La corrupción

En muchas ocasiones la corrupción, la coima y el chantaje, son imponderables inescrupulosamente utilizados para ganar concursos públicos. Por principio ICA Consultores, cuando detecta estas prácticas, desecha automáticamente su participación en el concurso.

Matriz de estrategias

La matriz de estrategias resume las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que constituyen la clave para la formulación de estrategias a corto, mediano y largo plazo y que posee la Organización para aprovechar las oportunidades que el mercado presenta minimizando el impacto que pueda tener las amenazas detectadas.

Finalmente, como resultado de las matrices, fortalezas que deben ser maximizadas, las oportunidades más importantes a ser aprovechadas, las debilidades que deben ser tomadas en cuenta para su funcionamiento y finalmente las amenazas que deben ser minimizadas gracias a las fortalezas que se posee.

Como se muestra en la siguiente tabla, se debe tomar en cuenta que se detallan las fortalezas y debilidades encontradas, y a partir de eso se crean micro planes de acción en donde cada oportunidad y amenaza cuenta con estrategias en base a las fortalezas y debilidades.

Tabla 2. Matriz de estrategias FODA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<p>Matriz de estrategias del FODA</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso de planes estratégicos 2. Existe una estructura orgánica funcional flexible y adaptable 3. Tener una estructura de tipo plano 4. Habilidad para resolver problemas operativos 5. Habilidad para la toma de decisiones 6. Evaluación Constante del sistema de gestión de calidad 7. Capacidad de liderazgo 8. Capacidad de innovación tecnológica 9. Asimilación al continuo cambio de la tecnología 10. Nivel tecnológico 11. Aplicación de tecnología de computadores 12. Nivel de coordinación e integración con otras áreas por medios tecnológicos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura 2. Imagen Institucional 3. Falta de comunicación a nivel de toda la organización. 4. Nivel de remuneraciones 5. Inversión en la capacitación al personal

	<p>13. Clima Laboral</p> <p>14. Capacidad de trabajar en equipo</p> <p>15. Capital de Trabajo</p> <p>16. Fácil acceso a fuentes de financiamiento</p> <p>17. Liquidez</p> <p>18. Empresa líder en consultoría</p> <p>19. Calidad de servicio</p>	
OPORTUNIDAD	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>1. Mayor presupuesto del Estado</p> <p>2. Fácil acceso a tecnología de punta</p> <p>3. Constantes avances tecnológicos</p> <p>4. Mayor densidad demográfica</p> <p>5. Diversidad de la fuerza Laboral</p> <p>6. Desarrollo de los pueblos</p> <p>7. Alianzas con empresas extranjeras</p> <p>8. Apertura de mercado dentro y fuera del Ecuador</p>	<p>1. Mantener el liderazgo en consultoría, formando Alianzas con empresas extranjeras que aporten con sus conocimientos técnicos para poder brindar servicios con mejor calidad aún.</p> <p>2. Aprovechar del recurso humano creativo con soluciones tecnológicas para promocionarnos en mercados fuera del Ecuador.</p> <p>3. El desarrollo de los pueblos es un estímulo para que la empresa en base a la experiencia técnica busque la manera de entregar servicios de calidad.</p>	<p>1. Formar Alianzas con empresas extranjeras con el fin de mejorar la imagen Institucional.</p> <p>2. Considerar un método tecnológico con para facilitar la comunicación en todas las direcciones incluso con los altos mandos.</p> <p>3. Existe una variedad en cuanto a fuerza laboral en donde se puede negociar los niveles de remuneraciones.</p> <p>4. Con el fin de entrar a mercados extranjeros se debe invertir en la capacitación al Talento Humano para contar con los perfiles necesarios</p>

AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>1. Cambios constantes en las leyes</p> <p>2. Riesgos de desastres naturales</p> <p>3. Incremento de la eficiencia de otras Consultoras</p> <p>4. Medios de comunicación</p>	<p>1. La evaluación constante del sistema de gestión de la calidad ayudará a que la empresa se encuentre actualizada en cuanto a leyes modificadas. La habilidad de los Directivos para resolver problemas operativos, debe estar preparada para controlar los riesgos que puede ocasionar un desastre natural en uno de los proyectos.</p> <p>3. Aprovechar el liderazgo en consultoría, así como la capacidad de innovación con sistemas tecnológicos para dar una mejora continua a los servicios, llevándole la delantera a la competencia</p> <p>2. Tener la capacidad de liderazgo para enfrentar a los medios de comunicación e informar a los mismos sobre los aspectos que se deberían informar.</p>	<p>1. Negociar con el talento humano los niveles de remuneración con el fin de que no se vayan a otras consultoras.</p>

Elaboración propia. Fuente: ICA Consultores Asociados- Patricio Arrata-. Fernando Aguilar.

Matriz EFE – EFI.

Por motivos académicos, la matriz EFE Y EFI están realizadas con supuestos y aproximaciones del gerente general y la gerente financiera, debido a la falta de tiempo para realizar un estudio profundo en cada uno de sus productos, servicios, impacto, competencia y como se desarrollan en el mercado ecuatoriano.

Tabla 3. Matriz EFE ICA CONSULTORES ASOCIADOS

	Peso	Calificación	TOTAL
Oportunidades			
1. Mayor presupuesto del Estado	0,11	4	0,44
2. Fácil acceso a tecnología de punta	0,09	3	0,27
3. Constantes avances tecnológicos	0,06	2	0,12
4. Mayor densidad demográfica	0,12	4	0,48
5. Diversidad de la fuerza Laboral	0,08	3	0,24
6. Desarrollo de los pueblos	0,1	2	0,2
7. Alianzas con empresas extranjeras	0,11	3	0,33
8. Apertura de mercado dentro y fuera del Ecuador	0,09	3	0,27
Amenazas			
1. Cambios constantes en las leyes	0,12	3	0,36
2. Riesgos de desastres naturales	0,05	2	0,1

3. Incremento de la eficiencia de otras Consultoras	0,03	2	0,06
4. Medios de comunicación	0,04	1	0,04
TOTAL	100%		2,91

Elaboración propia. Fuente: ICA Consultores Asociados- Patricio Arrata-. Fernando Aguilar.

Tabla 4. Matriz EFI ICA CONSULTORES ASOCIADOS

	Peso	Calificación	TOTAL
Fortalezas			
1. Uso de planes estratégicos	0,09	4	0,36
2. Existe una estructura orgánica funcional flexible y adaptable	0,05	2	0,1
3. Tener una estructura de tipo plano	0,017	3	0,051
4. Habilidad para resolver problemas operativos	0,017	3	0,051
5. Habilidad para la toma de decisiones	0,019	4	0,076
6. Evaluación Constante del sistema de gestión de calidad	0,011	2	0,022
7. Capacidad de liderazgo	0,012	3	0,036
8. Capacidad de innovación tecnológica	0,06	2	0,12
9. Asimilación al continuo cambio de la tecnología	0,05	2	0,1
10. Nivel tecnológico	0,015	3	0,045

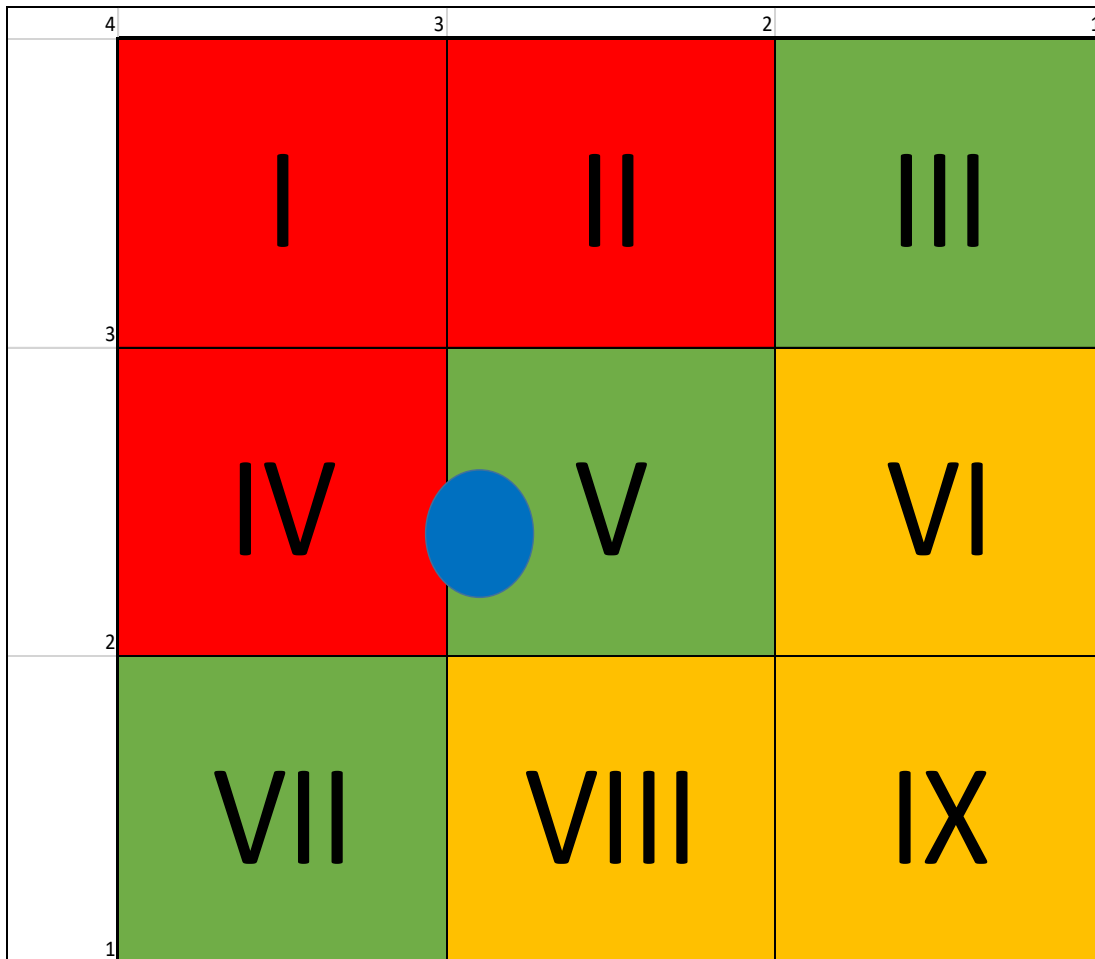
11. Aplicación de tecnología de computadores	0,002	2	0,004
12. Nivel de coordinación e integración con otras áreas por medios tecnológicos	0,03	2	0,06
13. Clima Laboral	0,08	2	0,16
14. Capacidad de trabajar en equipo	0,08	4	0,32
15. Capital de Trabajo	0,017	3	0,051
16. Fácil acceso a fuentes de financiamiento	0,08	2	0,16
17. Liquidez	0,09	3	0,27
18. Empresa líder en consultoría	0,05	3	0,15
19. Calidad de servicio	0,08	3	0,24
Debilidades			
1. Infraestructura	0,012	3	0,036
2. Imagen Institucional	0,05	2	0,1
3. Falta de comunicación a nivel de toda la organización.	0,04	2	0,08
4. Nivel de remuneraciones	0,04	2	0,08
5. Inversión en la capacitación al personal	0,01	3	0,03
TOTAL	100%		2,702

Elaboración propia. Fuente: ICA Consultores Asociados- Patricio Arrata-. Fernando Aguilar.

Las matrices EFE y EFI dan resultados positivos a pesar de la crisis y la situación actual del país. ICA al contar con varios años en el mercado, más su experiencia laboral y prestigio

por obras realizadas, aprovecha de manera correcta las oportunidades y minimiza las debilidades y amenazas, pero no está exenta de seguir mejorando continuamente, de esta forma podrá apalancar mejor sus factores internos como externos y potenciar sus fortalezas.

Matriz interna – externa (IE).



Elaboración propia. Fuente: ICA Consultores Asociados- Patricio Arrata-. Fernando Aguilar.

Como se observa en el gráfico, la bola azul determina el cuadrante en la que se encontraría la empresa, con índices de 2,70 y 2,90, la empresa está situada en la mitad del crecimiento y resistencia, es decir, ICA consultores, según los índices establecidos y analizados debería resistir a la crisis y crecer mediblemente año contra año, evitando inversiones innecesarias y contrataciones adicionales.

Objetivos estratégicos

Objetivos de marketing estratégico.

- 1.- Participar en ferias de empresas para el cuarto trimestre del 2017
- 2.- Realizar una revista informativa e histórica para el tercer trimestre del 2017
- 3.- Apertura redes sociales como LinkedIn, Facebook y twitter para finales del tercer trimestre del 2017
- 4.- Realizar contenido publicitario para el sector privado y público para el cuarto trimestre del 2017.
- 5.- Apertura de la página web con E-commerce para el cuarto trimestre del 2017

Objetivos de marketing operativo.

- 1.- Contratar un recurso que se haga cargo de redes sociales y marketing para el segundo semestre del 2017.
- 2.- Automatizar los procesos de compras públicas para el segundo semestre del 2017.
- 3.- Automatizar el envío de manuales de productos para el primer trimestre del 2018.
- 4.- Automatizar la búsqueda de proyectos en el sector privado.

Gran Estrategia

Para tomar la decisión de la gran estrategia, se tomó en cuenta varios factores internos y necesidades de la empresa, debido a esto, la estrategia va orientada a la promoción, precio y comunicación interna y externa de la organización.

La gran estrategia se resumiría en “La promoción, calidad y experiencia con precio aceptable”

Capítulo II

Plan de marketing

Marketing estratégico.

Segmentación.

En general, las empresas públicas o privadas que contratan los servicios de consultoría como la que presta ICA, lo hacen porque no tienen la capacidad, tiempo o recursos para ejecutar el trabajo por sus propios medios y consideran que las consultoras empresariales son compañías especialistas que diagnosticarán y brindarán las soluciones a sus problemas u objetivos planteados.

El mercado específico al que ICA atiende es el que actualmente adquiere, o puede llegar a adquirir, servicios de consultoría a través de concursos públicos o de contratación directa, como son todas las entidades del Sector Público: Ministerios, Empresas Públicas, Consejos Provinciales, Municipios y/o Administraciones Públicas locales; en el sector privado, corresponden a clientes corporativos.

Para segmentar correctamente, se debe conocer sus características demográficas, geográficas, culturales, su campo de acción, entre otra información que permita facilitar la identificación de sus clientes y prospectos. Las acciones de marketing deberán orientarse a cautivar y retener a este tipo de cliente.

Para ICA, siendo una firma que se dedica al diseño y fiscalización de obras de infraestructura pública y privada, las características de su segmento se las identifica bajo los siguientes parámetros: sector primario (agua, minerales, petróleo, energía, entre otros), secundario o industrial (realizan procesos de transformación de materia prima) y el terciario o servicios (comercio, seguros, hotelería, asesoría, educación, restaurantes, entre otros).

Para complementar, es importante el tamaño de las instituciones o empresas, por lo que ICA Consultores satisface tanto las necesidades de grandes empresas como medianas; es

importante resaltar que la razón por la que no brinda servicios a pequeñas empresas es por los presupuestos establecidos para obras de fiscalización y diseño.

Cabe recalcar que ICA Consultores Asociados, no realiza ni tiene una segmentación demográfica, socioeconómica y psicográfica, y esto se debe a que la empresa trabaja en obras de fiscalización y diseño. La característica principal para desarrollar el proyecto es el presupuesto de la empresa contratante, y es alrededor de eso que se desarrollan las negociaciones. ICA no tiene problemas en realizar su trabajo a lo largo del País o incluso a nivel internacional; y, al tener más de cincuenta años de experiencia en el mercado, busca proyectos en ciudades grandes, de gran nivel, y no en ciudades pequeñas del territorio.

A través de investigaciones de mercado realizadas por la consultora, la experiencia, y el estudio del segmento, resultó más fácil detectar prospectos para el diseño y la fiscalización de obras civiles.

En la mayoría de los casos, la administración pública, es la que más licitaciones realiza en búsqueda de una firma de consultoría con experiencia y capacidad técnica que pueda ofrecer una propuesta de solución ante su necesidad u objetivo ya identificado y expresado en los términos de referencia. Con las privadas sucede algo similar, pero en menor escala.

Los principales clientes de ICA, en la actualidad provienen del Sector Público, en el sector vial, el Ministerio de Obras Públicas, el Consejo Provincial de Pichincha, y la Municipalidad de Quito.

En el sector Eléctrico, CELEC y el Ministerio de Energía; en el sector de Agua y Saneamiento, La Secretaría Nacional del Agua, las Empresas de agua y Saneamiento de Quito y Cuenca principalmente.

En la empresa privada los principales clientes han sido Pepsico, Pronaca y Confiteca, marcas importantes en el territorio nacional. Principalmente Pronaca, para quienes se diseñó varias obras civiles en distintas regiones del país.

ICA se encuentra en un proceso de Certificación ISO que le ha permitido identificar adecuadamente los objetivos cualitativos y cuantitativos que desean cumplir para encaminar a la empresa, hacia los resultados deseados y hacia los prospectos adecuados.

Al final el segmento que ICA atenderá, no puede ser definido de la manera tradicional, es decir demográfico, geográfico y psicografica, ya que se habla de aplicaciones y contrataciones públicas, en donde no importa la entidad sino el proyecto, dentro de esta aclaración las características principales, pueden ser que pertenezcan al sector público, que realicen los procesos de selección por los concursos públicos y que cuenten con el presupuesto para ejecutar los proyectos necesarios, por otro lado, dentro del sector privado el segmento a atender deberán ser empresas privadas que cuenten con un presupuesto para realizar obras de fiscalización, diseño e inteligencia de mercado, por otro lado la edad, sexo, nacionalidad y plaza física no es relevante, ya que ICA puede ejecutar proyectos a nivel nacional e internacional.

Comportamiento de compra.

La frecuencia de compra en la consultoría no tiene un patrón a seguir, ya que depende de las necesidades de las empresas, del pueblo, incluso del país. Es por esto que no se puede hablar de una frecuencia de compra dentro de fiscalización y diseño de obras; por otro lado, sí existen casos de fidelización dentro de la compra, como es el caso de Pronaca, quien ha realizado varios proyectos con ICA a lo largo del país, diseñando y fiscalizando obras en varias ciudades. Cuando el sector privado es reincidente en la compra o adquisición de un servicio de ICA, se procura realizar un descuento significativo por reincidencia, aunque en algunas ocasiones no se puede concretar esta disminución por motivos de otros proveedores relacionados.

Por otro lado, cabe recalcar, que en el sector público el comportamiento de compra es distinto al sector privado, ya que, por medio de concursos de obras públicas, se compite con

otras firmas de consultoría, con el fin de ganar el proyecto, el cual ya tiene un presupuesto establecido, un tiempo de ejecución y las necesidades a cubrir, por lo que, una vez ganado el proyecto, la empresa recurre inmediatamente a ejecutarlo, por este motivo la reincidencia de compra depende del concurso público.

Las ventajas competitivas con las cuenta ICA son, experiencia de 50 años en el mercado de la consultoría, experiencia a nivel nacional e internacional, cuentan con una alta gama de profesionales multidisciplinarios en las distintas áreas de gestión de ICA, prestigio y reconocimiento por excelencia de gestión de proyectos, la cual da cierto peso en los concursos públicos, la firma es especialista en el desarrollo e instrumentación de sistemas de planificación e información, monitoreo, seguimiento y fiscalización, por otro lado cuenta con certificaciones ISO 9001.

Posicionamiento de la marca.

ICA cuenta con 50 años en el mercado y actualmente es una de la principales empresas consultoras Nacionales. Su experiencia y trayectoria le ha permitido que algunas empresas multinacionales la busquen como la firma idónea para asociarse y prestar los servicios de consultoría en proyectos, que por su magnitud han requerido de la experiencia internacional, como es el caso de la construcción de hidroeléctricas como Masar, Paute, Codo Coca Sinclair; intercambiadores viales grandes, ampliaciones de puertos como Machala, Manta y Esmeraldas, entre otras obras de gran magnitud.

Es por este motivo, que ICA se encuentra posicionada a nivel nacional e internacional, siendo los productos estrellas de ICA la fiscalización y diseño de obras, por lo que el segmento es muy reducido. Desde otra mirada, al participar en obras de gran magnitud con reconocimiento nacional e internacional, la consultora se encuentra entre las primeras consultoras del país a ser evaluadas para proyectos grandes.

Marketing operativo.

Las cuatro “Ps” del marketing.

Producto.

Producto hace referencia a todo lo que las empresas comercializan, ya sea tangible o intangible. Es la base de la empresa, ya que sin un producto establecido no existiría la compañía. El producto a analizar es el diseño, estudio y fiscalización de obras.

- El producto no es tangible.
- El producto varía según los requerimientos y especificaciones
- El producto puede ser desarrollado en cualquier área del país.
- Los proyectos de fiscalización, diseño y estudio de obras son necesarios para la construcción o ejecución de obras en el País, por ejemplo, los intercambiadores.
- Por medio de las fiscalizaciones, diseños y estudios de obras, las empresas o entidades públicas pueden mejorar el estilo de vida de los pobladores.
- El desarrollo o ejecución de los productos es de largo tiempo y también costoso.

Por todo lo antes mencionado, no es posible realizar estrategias de producto, ya que las empresas solicitan a las consultoras puntos específicos. La consultora puede sugerir aumento de estudios o diseños, pero el producto siempre estará adecuado a las necesidades del cliente, que, en el caso del sector público, se postula el proyecto completo, es decir, ICA sólo deberá ganar el concurso público para ejecutar el proyecto ya creado. Por otro lado, en la empresa privada, la consultora sí puede sugerir y cambiar los contratos de manera que se pueden dar aumentos de servicios, negociaciones de tiempos de ejecución y plazos de entrega y la consultora está en posibilidad de realizar promociones de ejecución si fuera el caso.

Plaza.

La plaza está determinada por el lugar físico en donde se desenvuelve el giro del negocio de la empresa. En el caso de ICA tiene varias plazas ya que al ejecutar el proyecto sus operaciones migran hacia el lugar solicitado, por ejemplo, Paute. La plaza principal de ICA está ubicada en la Avenida Colón y Amazonas, Edf Superpaco – piso 4, en la ciudad de Quito.

Por lo antes mencionado es imposible realizar estrategias de plaza, ya que no pueden mover sus operaciones de oficina a cada momento; sin embargo, las plazas secundarias que son donde se ejecutan los proyectos siempre se reportan a la matriz.

Precio.

El precio es el valor que la empresa cobra por ejecutar o brindar cierto producto o servicio a las empresas, o consumidores finales. Dentro del sector de la consultoría se maneja un precio estimado o presupuesto para la construcción del proyecto. ICA consultores específicamente se beneficia del presupuesto de diseño y fiscalización de obras.

El servicio como tal no tiene un precio estimado, debido a que depende de los requerimientos específicos de los clientes; en este caso, ICA trabaja con instituciones públicas y los contratos nunca han sido iguales, de manera que varían los montos de inversión. Respecto al sector privado, se puede estandarizar un poco más el precio de los especialistas y honorarios, pero de igual manera dependerá del producto específico, es decir las horas de trabajo, lugar y las necesidades a cubrir.

Por lo expuesto, realizar estrategias de precio no será posible en el sector público, ya que cuentan con un presupuesto específico al cual la consultora debe adaptarse. En el sector privado es posible realizar descuentos por productos, es decir si la empresa contrata a la consultora para realizar la fiscalización y el diseño podría existir un descuento como se realizó con Pronaca entre 2016 y el año en curso.

Dentro de la estrategia de precio, existen algunos factores determinantes en el establecimiento de tarifas u honorarios de consultoría, tales como: los salarios, gastos generales, rentabilidad deseada, precio de la competencia, los precios referenciales fijados por los clientes además de la situación de la economía actual. Estas son consideraciones necesarias para llegar a la estrategia de precio acordada con el cliente y el cronograma o forma de pago; una vez determinado esto, se podrán hacer descuentos internos para clientes de industrias privadas y públicas, siempre y cuando cumplan con los requisitos de la consultora, por ejemplo, si ICA es contratada para la fiscalización, pero no para el diseño, ICA propondrá un descuento de ambos proyectos, teniendo así mayor alcance y más proyectos.

Promoción.

El objetivo de la promoción es dar a conocer a la ciudadanía, empresas y clientes finales acerca de los productos de las empresas. En el caso de ICA, la promoción no cuenta con una estrategia planteada, por este motivo, se diseñaron varias opciones para dar a conocer los productos de ICA. Las principales estrategias son páginas web, manejo de redes sociales y ferias, concursos privados y públicos, con el fin de ampliar el alcance de la consultora en el sector privado y mantener el estatus y nombramiento en el sector público.

Una vez mencionadas las 4ps del marketing cabe recalcar que las estrategias planteadas estarán en base a la promoción y precio de los servicios de ICA. No se elaborarán sobre plaza y producto, ya que la plaza es inamovible y la ejecución del proyecto depende del contrato, y por otro lado los productos están establecidos, aun cuando pueden variar según los requerimientos del cliente, ya que se hacen referencia a productos de diseño de obras o fiscalización como represas hidroeléctricas o intercambiadores.

Dentro de la promoción de la consultora, se ha propuesto, realizar una página web con E-commerce, en donde los clientes y prospectos puedan ingresar y cotizar su proyecto.

Adicionalmente la página contendrá la historia, valores corporativos y proyectos importantes en la descripción. También se realizarán roll ups para eventos de consultoras, tarjetas corporativas y se realizará una revista de aniversario, para los empleados, clientes y prospectos como ministerios y empresas privadas. La revista detallará la vida de ICA a lo largo de la historia y sus proyectos más importantes, logros y reconocimientos. También se crearán cuentas en todas las redes sociales como LinkedIn, Facebook y Twitter con el fin de aumentar su reconocimiento. Se subirá contenido de obras, avances y datos históricos, cada semana, con el fin de abarcar más clientes. Estas estrategias aumentarán el posicionamiento de la marca dentro y fuera del País.

Los flyers y tarjetas corporativas servirán para eventos nacionales e internacionales como ferias o concursos, en donde la marca podrá tener mayor alcance en marketing visual y con la ayuda de los roll ups la consultora podrá ser más llamativa.

Por último, la comunicación interna y externa de la empresa, es esencial para el crecimiento de toda industria. Un cliente interno contento comparte e influye positivamente a clientes externos; por este motivo, se crearán plantillas de correos electrónicos que enviarán los gerentes y accionistas a todos los empleados, técnicos y clientes, teniendo así festejos por cumpleaños, reconocimientos por logros, y agradecimientos especiales. Para los clientes, se realizarán correos en donde se detallen los avances de sus proyectos, o servicios post venta con el fin de mantener la conexión activa todo el tiempo.

Presupuesto y medición de estrategias.

El presupuesto de las estrategias fue realizado por Publilogic y Service IT.

Producto	Cantidad	Costo	PVP
Roll ups	2	50	100
tarjetas de presentación	400	100	100
Flyers	400	100	100
Arte libro	1	800	800
Libro	150	65,3	9800
TOTAL	953	1115	10900

Elaboración propia. Fuente: PubliLogic - Edwin Suarez

La página web cotizada para ICA Consultores, tiene los siguientes ítems y costos.

Descripción	Valor Total
<p><i>El servicio incluye:</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Sitio web• Animación flash• Diseño personalizado• Páginas internas ilimitadas• Formulario de contacto• Galería ilimitada de imágenes• Página de Facebook• 1 Flyer de Publicidad (Diseño personalizado)• 1 Mes de Campaña de Mailing (Envío Correo Masivo)<ul style="list-style-type: none">• Incluye accesos.• 2 Cuentas de Correo Electrónico.• Tienda en Línea número ilimitado de productos<ul style="list-style-type: none">• Integración formas de pago.• Visualización productos por tamaño y cantidad.<ul style="list-style-type: none">• Tienda Selectiva por categoría.• Envío notificaciones para clientes por compra.<ul style="list-style-type: none">• Feedback para clientes y nivel de servicio.<ul style="list-style-type: none">• Testimonios.• 4 horas de soporte Remoto gratuito.	\$ 799.99
IVA (14%)	\$111.86
Total Costo Proyecto Creación Página Web.	\$911.85

Pago 1 año dominio	\$49,99
Pago 2 años dominio	\$90,00
Pago 3 años dominio	\$120.00
Pago 5 años dominio	\$190.00
Pago 10 años dominio	\$380.00

Fuente: Service IT - Sebastián Costa

Se consideraría acceder al dominio por 10 años.

La medición de las estrategias se las hará de forma quincenal, en donde se evaluarán los resultados tanto por página web como por estrategias internas y externas, la idea es que la consultora aumente su alcance y reconocimiento, de esta forma abarcará más mercado. Al realizar estas estrategias la empresa se verá obligada a publicar información de sus proyectos para que sean conocidos nacionalmente, lo cual da realce y prestigio.

Por medio de redes sociales se evaluará cada quince días cómo ha sido la interacción de los clientes y visitantes a las páginas, por medio de clicks promedios y contacto promedio. Con los flyers y roll ups, se evaluará en las ferias mediante el alcance y cuántos clientes o prospectos han solicitado una cotización; de este modo se podrá llevar un seguimiento adecuado a todos los clientes, prospectos y consumidores interesados.

Capítulo III

Conclusiones y recomendaciones

Se concluye que la consultora, como el país, están en una situación crítica, debido a la crisis económica que está sucediendo. Las empresas se han visto obligadas a bajar sus precios para poder cubrir sus necesidades básicas de operación. ICA se ha manejado bien en este aspecto, ya que por nombramiento y experiencia puede manejar rangos estables de precios; sin embargo, la empresa no cuenta con marketing ni interno ni externo, dado su manejo tradicional, por lo que ha perdido varios años sin explorar y explotar el mundo 2.0.

Se realizó satisfactoriamente el análisis macro y micro entorno de la empresa, mediante las herramientas PEST y FODA, las cuales arrojan que la consultora tiene sus fortalezas y oportunidades de mercado, pero al mismo tiempo sus debilidades y posibles amenazas, como por ejemplo el cambio de las leyes en el País, y el ingreso de competencia extranjera.

Respecto a las estrategias de marketing, se tomaron en cuenta dos de las 4 ps del marketing, que son precio y promoción. En el precio se propuso reducción de costos y combos empresariales con el fin de hacer más atractivo el servicio, y con respecto a la promoción, se diseñaron estrategias en redes sociales y página web con el fin de maximizar el alcance de la consultora en el mercado ecuatoriano. ICA consultores no cuenta con un recurso que se haga cargo de dicha actividad, por lo que los altos mandos deberán dividirse las responsabilidades de manejar redes sociales y páginas web.

Finalmente, con respecto al plan operativo, se cumplió satisfactoriamente diseñando paso a paso las estrategias, es decir, se detalló qué redes sociales se deberán abrir, qué información tendrán y finalmente cómo se van a utilizar los elementos de promoción. Del mismo modo se determinó los casos en los que se pueden aplicar los descuentos de precio.

Adicional a este tema, encontrar información acerca del sector de la consultoría es complicado, ya que la misma es escasa. La única información que se logró obtener fue la de

primera mano por parte de los economistas de la empresa. En las fuentes oficiales estatales hay poca información económica y de tendencias sobre este sector.

Se recomienda a la consultora, asistir a cursos de manejo de redes sociales y marketing interno y externo, con el fin de aplicar estos conocimientos dentro y fuera de la organización.

Finalmente, desde lo académico y para la Universidad de Los Hemisferios, se recomienda la generación de convenios con las grandes empresas para que el acceso a la información sea más sencillo y práctico; de este modo los estudiantes podrán acceder a la misma y realizar los proyectos de titulación sin mayores inconvenientes, inclusive mirando la posibilidad de pasantías y contratación a largo plazo por parte de dichas organizaciones.

Anexos

Tabla 1. Empresas dedicadas a la actividad económica M70-M71-M73-M74

Compañía	País de nacionalidad
SUELOTEC S.A.	ECUADOR
INGENIEROS CONSULTORES ASOCIADOS CIA LTDA ICA	ECUADOR
"ADEC", ASESORAMIENTO, DISEÑO, ESTUDIO Y CONSULTORIA CIA LTDA	ECUADOR
CONSULTORIA DE INGENIERIA ELECTRICA E INDUSTRIAL CIA LTDA INELIN	ECUADOR
ASESORIA Y ESTUDIOS TECNICOS CIA LTDA	ECUADOR
CONSULTORIA TECNICA CIA. LTDA. CONTEC	ECUADOR
CONSTRUCTORA MURTINHO CONSMUR S.A.	ECUADOR
INGENIERIA, AMBIENTE Y DESARROLLO, ENVIROTEC CIA. LTDA.	ECUADOR
LEDIFIC S.A.	ECUADOR
SOCIEDAD ECUATORIANA DE HIDRAULICA Y CONSTRUCCION SEHICOCI CIA. LTDA.	ECUADOR
ING. GONZALO BUENO Y ASOCIADOS CONSULTORES CIA. LTDA.	ECUADOR
PETROCHECK SERVICES CIA. LTDA.	ECUADOR
CONSTRUCTORA TOSCANO GALARZA S.A.	ECUADOR
INMOBILIARIA FONDO CASA INMOFONDOCASA CIA. LTDA.	ECUADOR
DESCARTES ENGINEERING COMPANY DKART C.A.	ECUADOR
ISIBA S.A.	ECUADOR
HIDROPLAN, PLANIFICACION HIDRAULICA Y SANITARIA DE PROYECTOS CIA. LTDA.	ECUADOR

RADINCEVALL CIA. LTDA.	ECUADOR
MONCOMETS S.A.	ECUADOR
PROAGROSIG CIA. LTDA.	ECUADOR
GEOVIAL CONSULTORES NACIONALES C LTDA	ECUADOR
CONSULTORES ECUATORIANOS CIA LTDA CONSULTEC	ECUADOR
TECNOLOGIA ADMINISTRATIVA TECOADMI S.A.	ECUADOR
CONSULTORA SP CIA.LTDA	ECUADOR
SERVICIOS ORIENTADOS AL MEDIO AMBIENTE ASESOBIO CIA. LTDA.	ECUADOR
EJESA S.A.	ECUADOR
ORGANIZACION LEVIN S.A.	ARGENTINA
BETASERVICIOS S.A.	ECUADOR
CONTROLUM SERVICIOS ASISTENCIALES ESPECIALIZADOS CIA. LTDA.	ECUADOR
ESFRASOL CIA. LTDA.	ECUADOR
CORPORACION INPRONESA S.A.	ECUADOR
ORIENT LOGISTICS S.A. (ORIEN-LOGIST)	ECUADOR
RAMZICORP S.A.	ECUADOR
JIREH & MAYTA ASOCIADOS CIA. LTDA.	ECUADOR
IDCECONSULTING CIA. LTDA.	ECUADOR
SKCSTRATEGIST & KNOWLEDGE CIA. LTDA.	ECUADOR
ADMIACERO ADMINISTRADORA DE EMPRESAS DEL ACERO S.A.	ECUADOR
ADMINISTRADORA FIADMI S.A.	ECUADOR
CAIBECUADOR S.A.	ECUADOR
PERGIRALDO S.A.	ECUADOR
ARTIC PUBLICIDAD S.A.	ECUADOR
PROPRAXIS S.A.	ECUADOR

EMPRESA ASESORA MARKET ASOMARKET CIA. LTDA.	ECUADOR
DENINQUI S.A.	ECUADOR
TARAVELLI S.A.	ECUADOR
PGVPUBLICIDAD CIA. LTDA.	ECUADOR
MEISOLD S.A.	ECUADOR
SOLUCIONES GRAFICAS INTEGRALES SOLGRAIN CIA. LTDA.	ECUADOR
RUBIO & ASOCIADOS CIA. LTDA.	ECUADOR
DIALOGO DEPORTIVO DIALDEPORT S.A.	ECUADOR
KINETIKAVFX S.A.	ECUADOR
IMAGINE PRODUCCIONES S.A.	ECUADOR
NURA S.A.	ECUADOR
MEDIAINVESTMENT S.A.	ECUADOR
UPLINE S.A.	ECUADOR
PROMDEP PROMOTORA DE EVENTOS S.A.	ECUADOR
ELITEVENTAS S.A.	ECUADOR
INTERNATIONAL SERVICES CORPORACION TERVIRA S.A.	ECUADOR
ALPHABUSINESS SERVICIOS CORPORATIVOS INTEGRALES CIA. LTDA.	ECUADOR
COELLO FREITAS REYES CREATIVIDAD EJECUTIVA CIA. LTDA.	ECUADOR
DDRI URIBES Y ASOCIADOS CIA. LTDA.	ECUADOR
GONZALO ARIAS ROMERO INGENIEROS & ASOCIADOS CIA. LTDA.	ECUADOR
GESSMAC INTERNACIONAL CIA. LTDA.	ECUADOR
AAA ECUADOR AGACASE S.A.	ECUADOR
LEFANI S.A.	ECUADOR

AMBIGEST GESTION AMBIENTAL CIA. LTDA,	ECUADOR
AFREISA S.A.	ECUADOR
ALTO DESEMPEÑO CIA. LTDA. (ALDE)	ECUADOR
GEOAMBIENTE CIA.LTDA.	ECUADOR
CONSULTORA DEL MILENIO CONSULMIL CIA. LTDA.	ECUADOR
RUBENING S.A.	ECUADOR
BEDIENUNGEN S.A.	ECUADOR
GEO&GEO CIA. LTDA.	ECUADOR
ESPITI S.A.	ECUADOR
ARPVASESORES EN RIESGO DE PROCESOS CIA. LTDA.	ECUADOR
NEXTIA CONSULTORES CIA. LTDA.	ECUADOR
SASEAMCA ASESORIA Y SERVICIOS CIA. LTDA.	ECUADOR
CONSULINVEST S.A.	ECUADOR
FAD PREVENTION CIA. LTDA.	ECUADOR
ECONSTRUCCIONES RIEGO Y SEGURIDAD INDUSTRIAL SEPRYTSA S.A.	ECUADOR

Elaboración propia. Fuente: Superintendencia de compañías.

Bibliografía

- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC.
- Andrade, S. (11 de Julio de 2016). *Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios*. Obtenido de Innovacion.cl:
<http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>
- Arrata, P. (14 de Noviembre de 2016). Entrevista ICA Consultores. (M. Yépez, Entrevistador)
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). Recuperado el 29 de junio de 2016, de
<https://www.bce.fin.ec/>
- Bastos Boubeta, A. (2007). *Fidelización del cliente*. España: Ideas propias.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. España: Pearson .
- Cuesta Cambra, U. (2012). *Planificación estrategia y creatividad*. España: ESIC.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing Teoría y experiencia*. Buenos Aires: Granica.
- Ecuavisa. (14 de enero de 2016). *Ecuavisa.com*. Recuperado el 29 de junio de 2016, de
<http://www.ecuavisa.com/seccion/noticias/actualidad>
- Escorsa Castells, P., & Valls Pasola, J. (2013). *Tecnología e innovación en la empresa*. Cataluña: UPC.
- Fernandez Romero, A. (2004). *dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. España: Diaz de Santos.
- Ferrell, O. (2010). *Estrategia de marketing*. Milán: tercera edición .

Fondo Monetario Internacional. (abril de 2016). *Fondo Monetario Internacional*. Recuperado el 13 de mayo de 2016, de FMI:

<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/reo/2016/whd/pdf/wreo0416s.pdf>

Fondo Monetario Internacional. (2016). *Perspectivas económicas. Las Américas, Administrando transiciones y riesgos*. FMI. Washington, D.C.: Departamento de Tecnología y servicios generales del FMI.

García Arca, F. (2005). *Gestión comercial de la Pyme*. España: Vigo.

Indexmundi. (1 de enero de 2015). Recuperado el 29 de junio de 2016, de

<http://www.indexmundi.com/>

Indexmundi. (1 de enero de 2015). *Indexmundi*. Recuperado el 29 de junio de 2016, de

<http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=ec&v=24&l=es>

INEC. (Diciembre de 2015). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 15 de

mayo de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Diciembre-2015/Presentacion_Empleo_dic_15.pdf

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. Naulcalpan de Juárez: Pearson.

Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*.

Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A. Recuperado el 29 de enero de 2016

Lerma Kirchner, A. E., & Marquez Castro, E. (2010). *Comercio y marketing internacional*.

España: CENEGAGE.

Mardones Poblete, C. A., & Gárate Sepúlveda, C. E. (23 de Enero de 2016). *redalyc*.

Obtenido de redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39544252003>

Martínez, D. P., & Milla, A. G. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.

Mendoza Moheno, J., Hernández Calzada, M. A., & Taberero Urbierta, C. (Marzo de 2011).

redalyc. Obtenido de redalyc: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022755010>

- Ministerio de educación. (2014). Obtenido de <https://educacion.gob.ec/alfabetizacion/>
- Ministerio de Finanzas. (4 de noviembre de 2015). *Ministerio de Finanzas*. Recuperado el 15 de mayo de 2016, de http://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/11/Bolet%25C3%25ADn-de-Prensa-Proforma-Presupuestaria-2016_31-octubre-2015.pdf
- Montaner, T., Melero, I., & Buil, I. (2012). *La estrategia de Marketing con causa*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43324833006>
- París Roche, F. (2005). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. España: Paidotribo.
- Pümpin, C., & Garcia Echeverria, S. (1993). *Estrategia empresarial Como implementar la estrategia en la empresa*. España: Diaz de santos.
- Riquelme, M. (junio de 2015). *5fuerzasdePorter*. Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Rodríguez, T. (2012). *Eumed*. Recuperado el 05 de febrero de 2016, de Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2013/marketing.html>
- Secretaria de educación superior, ciencia, tecnología e innovación. (Enero de 2012). *INEC*. Recuperado el 29 de junio de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia/Presentacion_de_principales_resultados_ACTI.pdf
- Supercias. (s.f.). *Superintendencia de compañías*. Recuperado el 29 de junio de 2016, de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa

%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20Economica%20(CII

Tarzijan M, J. (2013). *Fundamentos de estrategia empresarial*. Chile: Universidad catolica de Chile .

Villacorta , M. T. (2010). *Introducción al marketing estratégico*. Londres: Lulu Com.

Waleska Schlesinger, M., Cercera Taulet, A., Iniesta Bonillo, M. Á., & Sánchez Fernández,

R. (Agosto de 2013). *Scielo*. doi:<http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v24n53.43919>