

**UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
ECONOMICAS**

**CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCION DEL  
TITULO DE INGENIERIA EN GERENCIA Y  
LIDERAZGO**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA UNA  
EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS CIVILES  
DOMICILIADA EN LA CIUDAD DE QUITO, D.M.**

**AUTORA: PATRICIA ALEXANDRA CONDO LUCANO**

**DIRECTOR: Ing. Ramiro Moya**

**Quito, Abril 2010**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Patricia Alexandra Condo Lucano declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido presentado para ningún grado de calificación profesional; y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Politécnica Salesiana puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de la Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

**Patricia Alexandra Condo Lucano**

## **CERTIFICACION**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por la Señora Patricia Alexandra Condo Lucano, bajo mi supervisión.

---

Ing. Ramiro Moya

**DIRECTOR DE TESIS**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradezco a Dios, por haberme dado la vida y estar siempre a mi lado, por ayudarme cuando mas lo he necesitado, permitiéndome gozar de salud para poder cumplir con mis objetivos.

A mis padres, por que gracias ha su esfuerzo y apoyo incondicional concluyo con una de las etapas más importantes de mi vida.

A mi esposo por su compañía durante estos últimos años.

Al Ingeniero Ramiro Moya quien me brindo su apoyo, tiempo, experiencia y valiosa colaboración en el desarrollo del presente trabajo.

## **DEDICATORIA**

A Dios, por mostrarme el propósito por el cual estoy en la tierra, permitiéndome llegar a este momento tan especial en mi vida. Por regalarme lo que mas amo, por los momentos malos que me han enseñado ha valorarte cada día más.

A mis hijos, quienes son la razón de mi vida y la fuerza para seguir adelante ya que con su amor y alegría brindada ayudaron a esforzarme en la meta de ser una profesional para poder darles un futuro de bien como lo han hecho mis padres conmigo.

A mis padres, por todo lo que me han dado en esta vida, ya que ellos han sido el apoyo más importante y me han impulsado a seguir adelante día tras día para la culminación de este sueño.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo el Diseño de un Plan Estratégico para una Empresa Constructora de Obras Civiles domiciliada en La Ciudad de Quito, D.M., con el fin de establecer lineamientos estratégicos que le permitan desarrollarse y crecer en el mercado.

El sector en el que se desarrollará la empresa, es decir el Sector de la Construcción tiene una participación muy importante en la economía del país. La actividad constructora se divide básicamente en dos grandes áreas: construcción de infraestructura y actividad edificadora. La construcción de infraestructura es responsabilidad del Estado y es el mercado al que se va a dirigir la empresa.

Esta empresa al momento funciona como persona natural y tiene como propósito adoptar una nueva forma jurídica, es por esta razón que el diseño de un plan estratégico es fundamental ya que necesita una guía para el desarrollo de sus actividades a partir de la nueva figura que adopte.

El sector de la construcción es muy competitivo por lo que ha sido indispensable un análisis del macroambiente y mesoambiente a través del cual se ha podido determinar los factores que influyen en el mercado. La empresa no cuenta con una infraestructura que le permita desenvolverse de manera adecuada; además la falta de planteamientos estratégicos ha limitado su participación en el mercado.

La empresa desarrollará sus actividades en la ciudad de Quito, siendo este su mercado objetivo, y en el que se ha estimado una demanda insatisfecha de USD\$ 5.359.855,30 en el primer año y de USD\$ 5.697.615,47 en el quinto año permitiendo apreciar que existe mercado potencial para la empresa.

El nuevo sistema de Contratación Pública es otra de las oportunidades con las que cuenta la empresa, ya que le permita competir en las mismas condiciones en el mercado.

Considerando oportunidad con las que cuenta la empresa, se ha diseñado un plan estratégico el mismo que tiene tres etapas: el diagnóstico situacional actual de la empresa, la elaboración de estrategias para lograr cambios y su proyección futura.

Para el diagnóstico situacional de la empresa se ha utilizado la técnica FODA adaptando un proceso de mayor objetividad para determinar estrategias como servicios de calidad a precios módicos, implantar una estructura de costos adecuada, buscar nuevos inversionistas y buscar alianzas estratégicas con nuevos proveedores. Estas estrategias le permitan cumplir con sus objetivos y delimitan las acciones que deberá seguir al adoptar su nueva figura jurídica.

El dueño de la empresa desea constituir una compañía de Responsabilidad Limitada, que se denominará Constructora ROBY Cía. Ltda. Que durará en forma indefinida a partir de la fecha de suscripción del Acta de Constitución.

Además, la adopción de esta nueva figura jurídica requiere de un procedimiento para su reconocimiento legal como por ejemplo; la inscripción en la Superintendencia de compañías, la eliminación del RUC actual como persona natural y la obtención de un nuevo RUC como persona jurídica, afiliación a la Cámara de Construcción, obtención del RUP, etc.

La inversión que se requiere para comenzar el proyecto es de USD\$ 137.828,15 distribuidos en: activos fijos 46,33 %, activos intangibles 1,47% y capital de trabajo 52,20%. El 63,72% de la inversión será financiada por el dueño de la empresa, el 36,28% restante por una institución estatal.

La evaluación financiera determina un VAN de USD\$ 251.399,67, una TIR de 66 % con una TMAR de 11,29%, recuperando la inversión en un plazo de 4 años y 1 mes aproximadamente.

Realizado el análisis de sensibilidad se llegó a establecer que el proyecto es muy sensible a una disminución de los ingresos, obteniendo una TIR de 29% y un VAN de \$ USD\$ 60.651,93.

## INDICE GENERAL

	<b>DECLARACIÓN</b>	2
	<b>CERTIFICACION</b>	3
	<b>AGRADECIMIENTO</b>	4
	<b>DEDICATORIA</b>	5
	<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	6
	<b>INDICE GENERAL</b>	7
	<b>INDICE DE CUADROS</b>	14
	<b>INDICE DE TABLAS</b>	16
	<b>INDICE DE GRAFICOS</b>	17
	<b>INDICE DE ANEXOS</b>	18
	<b>CAPITULO I</b>	
<b>1.</b>	<b>PLAN DE TESIS</b>	19
1.1	TEMA	19
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	19
1.3	FORMULACION Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	20
	PREGUNTAS DE INVESTIGACION	
1.3.1	FORMULACION DEL PROBLEMA	20
1.3.2	SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA	20
1.4	OBJETIVOS	21
1.4.1	OBJETIVO GENERAL	21
1.4.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS	21
1.5	JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	21
1.6	MARCO TEORICO REFERENCIAL	22
1.6.1	MARCO TEORICO	22
1.6.2	MARCO CONCEPTUAL	22
1.7	HIPOTESIS DE TRABAJO	25
1.8	METODOLOGIA	25
1.8.1	MÉTODO DEDUCTIVO	26
1.9	FUENTES Y TECNICAS	26

1.9.1	FUENTES PRIMARIAS	26
1.9.2	FUENTES SECUNDARIAS	26
<b>CAPITULO II</b>		
<b>2.</b>	<b>DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA</b>	<b>27</b>
2.1	ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	27
2.1.1	FACTOR ECONÓMICO	28
2.1.1.1	PIB	28
2.1.1.2	CRECIMIENTO ECONÓMICO	32
2.1.1.3	INFLACIÓN	33
2.1.1.4	ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN (ICE)	35
2.1.1.5	TASAS DE INTERÉS	37
2.1.2	FACTORES POLÍTICO-LEGAL	40
2.1.2.1	POLÍTICAS	40
2.1.2.2	CONCESIONES	41
2.1.2.3	GARANTÍAS	42
2.1.2.4	LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA	44
2.1.2.4.1	REGLAS APLICABLES A LA CONTRATACIÓN PÚBLICA.	46
2.1.2.5	ORGANIZACIONES LIGADAS AL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	46
2.1.2.6	ENTIDADES ASEGURADORAS	47
2.1.2.7	ORDENANZAS MUNICIPALES	49
2.1.2.8	PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS	50
2.1.2.9	FINANCIAMIENTO PARA EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	51
2.1.2.10	INVERSIÓN PÚBLICA	52
2.1.3	FACTORES SOCIALES	52
2.1.3.1	EMPLEO	52
2.1.3.2	MIGRACIÓN	54
2.1.4	FACTOR TECNOLÓGICO	55
2.1.5	FACTOR MEDIOAMBIENTAL	56
2.2	ANÁLISIS DEL MESOAMBIENTE	58

2.2.1	ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	59
2.2.1.1	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	59
2.2.1.2	PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES	60
2.2.1.3	PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	62
2.2.1.4	AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS	63
2.2.1.5	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES	63
2.3	FACTORES INTERNOS	64
2.4	PERSPECTIVAS DEL NEGOCIO	66

### **CAPITULO III**

<b>3.</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>67</b>
3.1	CONCEPTO DE MERCADO	67
3.2	OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO	67
3.2.1	GENERALES	67
3.2.2	ESPECIFICOS	68
3.3	DEFINICIÓN DEL SERVICIO	68
3.4	SEGMENTACION DEL MERCADO	68
3.4.1	SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA.	69
3.5	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	69
3.5.1	DEFINICIÓN	69
3.5.2	ANALISIS HISTORICO DE LA DEMANDA	69
3.5.3	PROYECCION DE LA DEMANDA	70
3.6	ANALISIS DE LA OFERTA	72
3.6.1	ANALISIS DE LA COMPETENCIA	73
3.6.2	ANALISIS HISTÓRICO DE LA OFERTA	74
3.6.3	PROYECCION DE LA OFERTA	75
3.7	ANALISIS DE LA DEMANDA INSATISFECHA	77

### **CAPITULO IV**

<b>4.</b>	<b>PLANIFICACION ESTRATEGICA</b>	<b>79</b>
4.1	ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	79
4.2	EXPERIENCIA LABORAL	79
4.3	PLAN ESTRATEGICO	79

4.3.1	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	80
4.3.1.1	OBJETIVO GENERAL	80
4.3.1.2	OBJETIVOS ESPECIFICOS:	80
4.3.2	VISIÓN	81
4.3.3	MISIÓN	81
4.3.4	ANÁLISIS FODA	82
4.3.5	MATRIZ FODA	83
4.3.6	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	85
4.3.7	ESTRATEGIAS	85
4.3.8	MAPA ESTRATEGICO	86
4.3.9	PLAN OPERATIVO	89
4.4	FILOSOFIA EMPRESARIAL	104
4.4.1	Principios y Valores	104
4.4.2	POLÍTICAS CORPORATIVAS	105
4.4.2.1	POLITICA DE CALIDAD.	106
4.4.2.2	POLITICA MEDIO AMBIENTAL	107
4.4.2.3	POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES	108
4.4.2.4	POLÍTICA DE ÉTICA EMPRESARIAL	109
4.4.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	111
4.4.4	ESTRUCTURA FUNCIONAL	111
4.4.4.1	MANUALES DE FUNCIONES	113
4.5	PREFACTIBILIDAD LEGAL	120
4.5.1	ACTA DE FUNDACIÓN	120
4.5.1.1	CONCEPTO:	120
4.5.1.2	PROCEDIMIENTOS	120
4.5.1.3	ELABORACIÓN DE UN ACTA DE FUNDACIÓN:	120
4.5.2	CONSTITUCION DE LA COMPAÑÍA	121
4.5.3	FUNCIONAMIENTO	122
4.5.4	TRAMITES EN LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS	122
4.5.5	REGISTRO EN EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	123
4.5.6	PATENTES MUNICIPALES	124
4.5.7	PERMISO BOMBEROS	125
4.5.8	REGISTRO PATRONAL	125

4.5.9	INSCRIPCIÓN DEL TRABAJADOR CON RELACIÓN DE DEPENDENCIA	126
4.5.9.1	REQUISITOS PARA CERTIFICACIONES DE NÚMERO PATRONAL	127
4.5.10	INSCRIPCIÓN EN EL PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS	127
4.5.11	REQUISITOS PARA SER SOCIOS DE LA CAMARA DE LA CONSTRUCCION DE QUITO	128
4.5.11.1	REQUISITOS PERSONAS JURÍDICAS	128
4.5.12	PRESUPUESTO	128
4.5.13	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS	130
4.5.14	INDICADORES DE GESTION	131
 <b>CAPITULO V</b>		
<b>5.</b>	<b>ANALISIS FINANCIERO</b>	<b>133</b>
5.1	PROPUESTA FINANCIERA	134
5.2	REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN	134
5.3	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	134
5.4	INVERSION	135
5.4.1	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	135
5.4.1.1	DEPRECIACIONES	137
5.4.2	INVERSIÓN EN ACTIVOS INTANGIBLES	138
5.4.2.1	AMORTIZACIÓN	140
5.4.3	CAPITAL DE TRABAJO	140
5.5	PRESUPUESTO DE INVERSION	141
5.6	FINANCIAMIENTO	142
5.6.1	CAPITAL SOCIAL	142
5.6.2	CRÉDITO	143
5.6.3	TABLA DE AMORTIZACION	144
5.7	ESTRUCTURA DE LOS COSTO Y GASTOS	146
5.7.1	COSTO	146
5.7.2	GASTOS	147
5.7.2.1	GASTOS OPERACIONALES	147
5.7.2.1.1	GASTOS ADMINISTRATIVOS	147

5.7.2.1.2	GASTO DE VENTAS	147
5.7.2.1.3	GASTOS FINANCIEROS	149
5.8	PRESUPUESTO DE INGRESOS	149
5.9	ESTADOS FINANCIEROS	151
5.9.1	ESTADO DE RESULTADOS	151
5.9.2	BALANCE GENERAL	153
5.9.2.1	BALANCE INICIAL	153
5.10	ESTADOS PROYECTADOS	154
5.10.1	BALANCE DE RESULTADOS	154
5.10.2	BALANCE GENERAL PROYECTADO	157
5.11	FLUJO DE CAJA	159
5.12	INDICADORES FINANCIEROS	161
5.12.1	INDICE DE LIQUIDEZ	161
5.12.2	INDICE DE APALANCAMIENTO	162
5.12.3	INDICE DE RENTABILIDAD	163
5.12.4	INDICE DE ACTIVIDAD O ROTACION	165
5.13	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO	166
5.13.1	TASA MINIMA ATRACTIVA DE RETORNO (TMAR)	166
5.13.2	VALOR ACTUAL NETO	167
5.13.3	TASA INTERNA DE RETORNO	168
5.13.4	PERIODO DE RECUPERACIÓN	169
5.13.5	RELACIÓN COSTO / BENEFICIO	170
5.13.6	ANALISIS DE SENSIBILIDAD	171
 <b>CAPITULO VI</b>		
<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>173</b>
6.1	CONCLUSIONES	173
6.2	RECOMENDACIONES	175
6.3	BIBLIOGRAFIA	176
6.4	ANEXOS	178

## INDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1	ECUADOR: PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN EN EL PIB 1995 – 2008	30
CUADRO N° 2	TASA DE CRECIMIENTO DE LOS PRECIOS EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN PERIODO 2004 – 2008	34
CUADRO N° 3	ECUADOR: COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA POR SECTORES Y RAMAS DE ACTIVIDAD	53
CUADRO N° 4	PRESUPUESTOS ANUALES DE OBRAS PUBLICAS DEL MUNICIPIO DE QUITO 2006 – 2010	70
CUADRO N° 5	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA ANUAL 2011 – 2016	71
CUADRO N° 6	DATOS HISTÓRICOS DE LA OFERTA DE OBRAS CIVILES	75
CUADRO N° 7	OFERTA PROYECTADA	76
CUADRO N° 8	DEMANDA INSATISFECHA PROYECTADA	77
CUADRO N° 9	PRESUPUESTO PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA	130
CUADRO N° 10	PLAN DE INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	136
CUADRO N° 11	DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS	138
CUADRO N° 12	PLAN DE INVERSIÓN EN ACTIVOS DIFERIDOS	139
CUADRO N° 13	AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS DIFERIDOS	140
CUADRO N° 14	CAPITAL DE TRABAJO	141
CUADRO N° 15	INVERSIÓN TOTAL	142
CUADRO N° 16	PRÉSTAMO BANCARIO	144
CUADRO N° 17	GASTOS ADMINISTRATIVOS	148
CUADRO N° 18	GASTO DE VENTAS	148
CUADRO N° 19	INGRESOS DE LA EMPRESA POR CONTRATOS ADJUDICADOS	150
CUADRO N° 20	INGRESOS PROYECTADOS.	150
CUADRO N° 21	ÍNDICES DE LIQUIDEZ	162

CUADRO N° 22	ÍNDICES DE APALANCAMIENTO	163
CUADRO N° 23	ÍNDICES DE RENTABILIDAD	164
CUADRO N° 24	ÍNDICES DE ROTACIÓN	165
CUADRO N° 25	CALCULO DEL VAN	168
CUADRO N° 26	CALCULO DE TIR	169
CUADRO N° 27	CALCULO PIR	170
CUADRO N° 28	CALCULO DEL COSTO / BENEFICIO	171
CUADRO N° 29	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	172

## INDICE DE TABLAS

TABLA N° 1	CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL: ESPECIFICACIONES DE CRÉDITOS	39
TABLA N° 2	CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL: ESPECIFICACIONES DE CRÉDITO	40
TABLA N° 3	ECUADOR: ENTIDADES ASEGURADORAS	48
TABLA N° 4	LISTA DE PROVEEDORES DE LA EMPRESA	61
TABLA N° 5	ECUADOR: EMPRESAS CONSTRUCTORAS	64
TABLA N° 6	LISTADO DE PROVEEDORES DE CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES	75
TABLA N° 7	AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO	145

## INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N° 1	CRECIMIENTO EN TÉRMINOS PORCENTUALES DEL PIB POR SECTORES AÑO 2008	29
GRAFICO N° 2	ECUADOR: VARIACIÓN DEL PI 1995 - 2008	31
GRAFICO N° 3	ECUADOR: TASA DE CRECIMIENTO DEL PIB POR INDUSTRIA	32
GRAFICO N° 4	INVERSIÓN PUBLICA COMO % DEL PIB	33
GRAFICO N° 5	ECUADOR: VARIACIÓN DE ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL (ICE)	36
GARFICO N° 6	ECUADOR: ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN	37
GRAFICO N° 7	ECUADOR: VARIACIÓN DEL PERSONAL OCUPADO (2009)	54
GRAFICO N° 8	PROYECCIÓN DE LA DEMANDA	72
GRAFICO N° 9	PROYECCIÓN D LA OFERTA	76
GRAFICO N° 10	DEMANDA INSATISFECHA	78
GRAFICO N° 11	ORGANIGRAMA PROPUESTO	111
GRAFICO N° 12	ORGANIGRAMA FUNCIONAL	112

## **INDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1	INFORMACION GENERAL DE LA EMPRESA	178
ANEXO 2	PROFORMAS ACTIVOS FIJOS	183
ANEXO 3	ROLES DE PAGO PROYECTADOS	193

## **CAPITULO I**

### **1. PLAN DE TESIS**

#### **1.1 TEMA**

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS CIVILES DOMICILIADA EN LA CIUDAD DE QUITO, D.M.”

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Ingeniero Civil Rodrigo Condo ha ejercido su profesión desde el año 1990 y ha ejecutado obras civiles como persona natural con entidades públicas y privadas desde el año 2006 hasta la actualidad, lo que le ha hecho merecedor de cierto prestigio en el sector de la construcción en la ciudad de Quito, D.M., sin embargo su negocio ha venido desarrollándose empíricamente careciendo de un plan estratégico que delinee su campo de acción y le permita llegar a una meta determinada.

La empresa al ejercer su actividad comercial como persona natural ha limitado su participación en el mercado debido a su reducido respaldo económico, jurídico y de responsabilidad social.

La empresa presenta varios problemas operativos que va desde lo administrativo hasta la ausencia de una planificación estratégica, a esto se agrega que al no constituirse como una empresa con personería jurídica las oportunidades de crecer en el sector de la construcción de la ciudad de Quito han sido mínimas.

Por lo anterior, si no se da en el corto plazo una solución a la problemática descrita corre el riesgo de estancarse, dado que es un mercado altamente competitivo, en el cual se debe actuar de acuerdo a las leyes que lo norma para garantizar su permanencia.

Considerando lo expuesto en la parte precedente se puede determinar que es necesario la realización de un proceso de investigación que permita conocer objetivamente los aspectos relativos a su entorno interno y externo y así estructurar una planificación estratégica que proyecte los verdaderos requerimientos tanto a corto como a mediano plazo.

### **1.3 FORMULACION Y SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA PREGUNTAS DE INVESTIGACION**

#### **1.3.1 FORMULACION DEL PROBLEMA**

- ¿Qué tipo de problemas operativos afronta la empresa?
- ¿Cuál es la incidencia de la implantación de un plan estratégico orientado al manejo técnico de la empresa?
- ¿Cómo se puede implementar para obtener beneficios sin disminuir su participación en el mercado?

#### **1.3.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA**

- La ausencia de un plan estratégico ¿cómo incide en el desempeño y crecimiento de la empresa?
- ¿Qué incidencia tendría un plan estratégico en el corto y mediano plazo de la empresa?
- ¿Cuáles son los factores internos y externos que intervienen en los procesos de planificación?
- ¿De qué modo el plan estratégico sería una alternativa efectiva a la gestión empírica de la empresa?
- ¿La personería Jurídica es importante para mejorar el desempeño de la empresa?
- ¿Qué aspectos relativos al entorno afectarían a la empresa?

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar alternativas de administración y de planificación estratégica para la empresa constructora de obras civiles domiciliada en la ciudad de Quito, D.M.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Diagnosticar la situación de la empresa para identificar los elementos importantes de ella.
- Realizar un estudio de mercado en el sector de la construcción en la ciudad de Quito, D.M.
- Establecer el modelo estratégico de gestión para la empresa.
- Determinar la viabilidad del proyecto mediante indicadores financieros.

## **1.5 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION**

### **a) Justificación Teórica**

A través del presente proyecto pretendemos establecer las bases para que la planificación estratégica propuesta, sirva como directriz para el desempeño adecuado de la empresa.

### **b) Justificación Metodológica**

La metodología que se usará en este estudio es de observación exploratoria a través de la cual se realizarán encuestas y entrevistas a los principales de las empresas y a técnicos en la rama además se realizará una investigación de fuentes secundarias como son el Internet y libros especializados.

### **c) Justificación Práctica**

La elección de este tema se da por la necesidad de tener una guía que le permita a la empresa encaminar su gestión por medio de técnicas de administración y planificación especializadas para un manejo adecuado de los recursos. Dado que las actividades se han desarrollado de manera empírica es importante la utilización de esta guía con el fin de mejorar el desempeño organizacional y adquirir mayor participación en el mercado.

## **1.6 MARCO TEORICO REFERENCIAL**

### **1.6.1 MARCO TEORICO**

El proyecto busca el direccionamiento adecuado de la empresa tomando como base de su desempeño un plan estratégico que se sustentara en técnicas y teorías ya existentes.

En la actualidad toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

En conclusión es importante tener los conocimientos necesarios vinculados al tema a desarrollarse para un adecuado curso de la investigación.

### **1.6.2 MARCO CONCEPTUAL**

Es importante mencionar algunos conceptos básicos de los componentes principales que forma parte de un plan estratégico dado que algunos de estos son pilares fundamentales de toda organización.

**CORTO PLAZO:** Periodo convencional generalmente hasta de un año, en el que los programas operativos determinan y orientan en forma detallada las decisiones y el manejo de los recursos para la realización de acciones concretas.

**DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA:** Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa.

**EFICACIA:** mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido.

**EFICIENCIA:** consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia.

**ESTRATEGIA:** Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos.

**FODA:** Son las herramientas que nos van a ayudar a pasar de la situación actual a la futura, es decir de la misión de la compañía a la visión. Pero no debemos olvidar los valores filosóficos que constituyen el marco legal y moral de la empresa.

**INVESTIGACIÓN DE MERCADO:** Es el diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de la información y descubrimientos relevantes para una situación de mercadotecnia específica a la que se enfrenta la empresa.

**MAPA ESTRATEGICO:** son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance.

**MEDIANO PLAZO:** Periodo convencional generalmente aceptado de dos a seis años, en el que se define un conjunto coherente de objetivos y metas a alcanzar y de políticas de desarrollo a seguir, vinculados a los objetivos del plan a largo plazo.

**METAS COLECTIVAS:** Las metas colectivas corresponden a los grupos, dentro de los cuales podemos nombrar, la familia, la comunidad, la región, el país, el continente, el mundo, dentro de los grupos las metas más estudiadas son las que corresponden a las empresas, que son grupos heterogéneos de personas que persiguen metas comunes definidas por un grupo minoritario encargado de esta labor, grupo denominado administrativo.

**METAS INDIVIDUALES:** Las metas individuales, corresponden a los propósitos de desarrollo y crecimiento personal, como el de alcanzar un nivel socioeconómico mejor, o de profesionalizarse, como alcanzar un título universitario, un postgrado o una maestría. También hay metas más personales, como la paz espiritual, la felicidad, el amor, etc. En lo laboral cada persona tiene metas, como lograr un ascenso a un mejor cargo, un traslado a una oficina o departamento de su interés.

**MISION:** Indica a que clientes atiende, que necesidades satisface y qué tipo de productos ofrece. Establece cuales son los límites de las actividades de la organización. Precisa lo que hace la empresa, como lo hace, por qué lo hace, es decir es el propósito esencial que tiene la organización en el mercado.

**OBJETIVOS:** Es un propósito o meta que se propone a cumplir en un lapso definido de tiempo.

**OBJETIVOS ORGANIZACIONALES:** Son resultados deseados. Proporcionan criterios para evaluar el desempeño de una organización. Pueden expresarse cuantitativamente y cualitativamente.

**PLAN ESTRATÉGICO:** es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el mediano plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

**POLITICAS:** Son aquellas prácticas que se ocupan de gestionar, de resolver los conflictos colectivos y de crear un buen ambiente laboral, y su resultado son decisiones obligatorias para todos los miembros de la organización.

**VISION:** Son hechos concretos, resultados que se esperan alcanzar. Es una decisión avanzada del proceso. Después de un estudio y análisis del sector empresarial al que pertenece la empresa, se establecen las posibilidades más interesantes en el futuro.

## **1.7 HIPOTESIS DE TRABAJO**

La utilización apropiada de instrumentos de gestión administrativa y de planificación estratégica incidirá en el desarrollo de la empresa y en su posicionamiento en el mercado.

## **1.8 METODOLOGIA**

La metodología que se utilizara en el proyecto es la que se detalla a continuación:

### **1.8.1 MÉTODO DEDUCTIVO**

Se utilizara este método para observar y analizar los fenómenos generales existentes en el mercado de la construcción de la ciudad de Quito, D.M, para de esta manera poder determinar los aspectos particulares que influyen en el desempeño de la empresa.

## **1.9 FUENTES Y TECNICAS**

### **1.9.1 FUENTES PRIMARIAS**

- Observación: Se realizara visitas a la empresa con el propósito de obtener la información necesaria para la presente investigación.
- Encuestas: Se realizaran encuestas con el propósito de obtener información real que nos permita determinar la situación actual de la empresa en el mercado y su desarrollo interno.
- Entrevistas: Se utilizara esta técnica con la finalidad de obtener información precisa y verídica que nos de una visión objetiva y nos muestre los pasos a seguir dentro del proyecto. Las entrevistas se aplicaran al dueño de la empresa y a profesionales en la rama.

### **1.9.2 FUENTES SECUNDARIAS**

- Textos: Se utilizaran libros relacionados con la Administración Estratégica, los que proporcionaran una guía para la elaboración del plan estratégico en la organización.
- Internet: se utilizara esta fuente como refuerzo para obtener información actualizada para el cumplimiento del proyecto.
- Documentos: se utilizaran todos los documentos que el proyecto requiera necesarios en el proceso investigativo.
- Prensa: es importante mantener información de estas fuentes ya que nos proporcionan datos referentes a la actualidad que vive la economía, política, etc.

## **CAPITULO II**

### **2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA**

La empresa objeto de este estudio es propiedad del Ingeniero Rodrigo Condo, su principal actividad es la Ingeniería Civil dado que es un profesional en la rama. La empresa empieza a funcionar el 24 de Septiembre del 2006 como persona natural, personería que utiliza hasta la actualidad.

La empresa ha venido funcionando de una manera empírica, es decir sin una estructura física y administrativa establecida lo que ha significado que tenga un crecimiento lento en el mercado a causa de la carencia de objetivos, situación que obliga a plantear un modelo de gestión que dirija el funcionamiento de la empresa en forma eficaz y eficiente.

En un proceso de planificación estratégica, es fundamental un análisis interno y externo de la organización.

#### **2.1 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE**

Dentro del análisis del macroambiente se tomarán en cuenta los siguientes factores; económico (PIB, inflación, Índice de Confianza Empresarial, etc.), político, social, tecnológico y medioambiental.

La economía ecuatoriana ha sufrido varios cambios que han afectado a los distintos sectores que conforman las diferentes fuentes de generación de riqueza en el país, dentro de estos sectores uno de los más afectados ha sido el sector de la construcción por lo que es necesario analizar que factores han incidido en su desarrollo y conocer la situación actual del sector donde se desarrolla la empresa.

El sector de la construcción es considerado motor dinamizador de la economía, puesto que genera encadenamientos con gran parte de las ramas industriales y comerciales de un país.

El Estado participa en esta actividad a través de la inversión en obras de infraestructura, básica, vial, recreación, deportes y edificación; mientras que el sector privado participa especialmente en la rama edificadora o de vivienda.

## **2.1.1 FACTOR ECONÓMICO**

### **2.1.1.1 PIB**

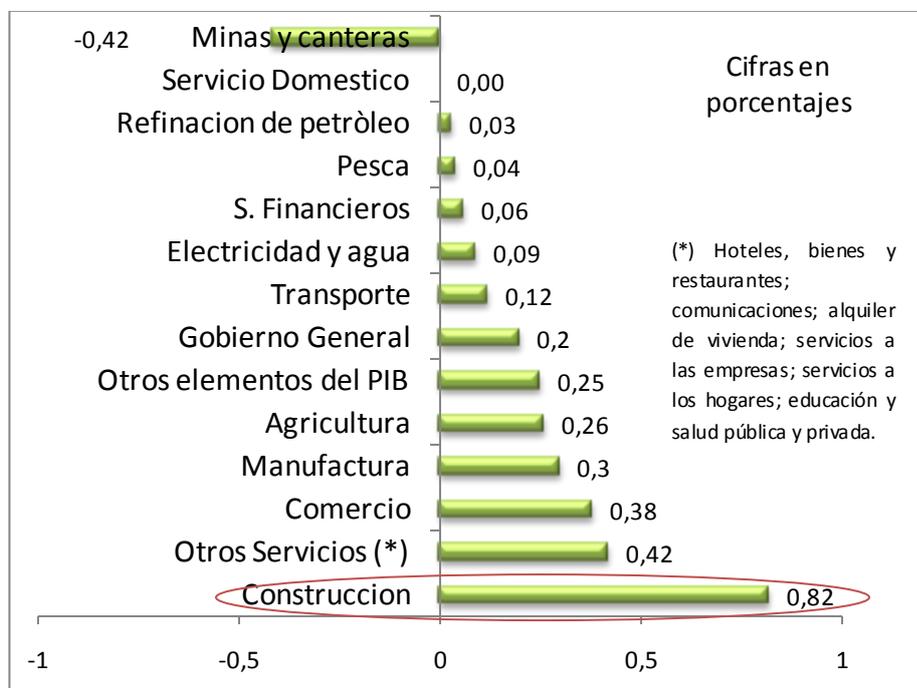
“Se parte desde su concepto el PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado”.<sup>1</sup>

Entre las actividades económicas que determinaron el crecimiento del PIB en el 2008, se destaca la participación del sector de la construcción con 0.82 puntos porcentuales en el crecimiento total (2.4%), impulsado tanto por el incremento de la inversión pública en infraestructura y en el sector de la vivienda. (GRAFICO N° 1).

---

<sup>1</sup> <http://www.econlink.com.ar/dic/pib.shtml>

**GRAFICO N°1**  
**CRECIMIENTO EN TERMINOS PORCENTUALES DEL PIB POR**  
**SECTORES AÑO 2008**



**FUENTE:** Diario HOY Noticias del Ecuador y del Mundo - Hoy Online.mht

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

El desenvolvimiento del sector de la construcción observado durante el año 2008 está en estrecha relación con la evolución de la obra pública.

En la siguiente tabla se analizara la variación que ha tenido el PIB de la construcción en el periodo 1995-2008.

**CUADRO N° 1**  
**ECUADOR: PORCENTAJE DE PARTICIPACION DE LA CONSTRUCCION**  
**EN EL PIB 1995-2008**

<b>AÑO</b>	<b>PIB US\$ Miles</b>	<b>PIB Construcción</b>	<b>% Participación Sector Construcción</b>
1995	20.195.548	1.222.076	6,05
1996	21.267.868	1.237.722	5,82
1997	23.635.560	1.271.000	5,38
1998	23.255.136	1.268.418	5,45
1999	16.674.495	952.443	5,71
2000	15.933.666	1.126.869	7,07
2001	21.249.577	1.348.759	6,35
2002	24.899.481	1.618.939	6,50
2003	28.635.909	1.608.353	5,62
2004	32.642.225	1.673.003	5,13
2005	37.186.942	1.795.966	4,83
2006	41.401.844	1.832.010	4,42
2007	44.489.915	1.914.450	4,30
2008	48.507.688	2.048.462	4,22

**FUENTE:** BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

Es importante recordar el comportamiento del PIB de Construcción comparado con el PIB total (1995-2008), lo cual muestra que este sector en momentos de contracción cae más que el PIB total y en momentos de crecimiento se desarrolla más que el PIB total.

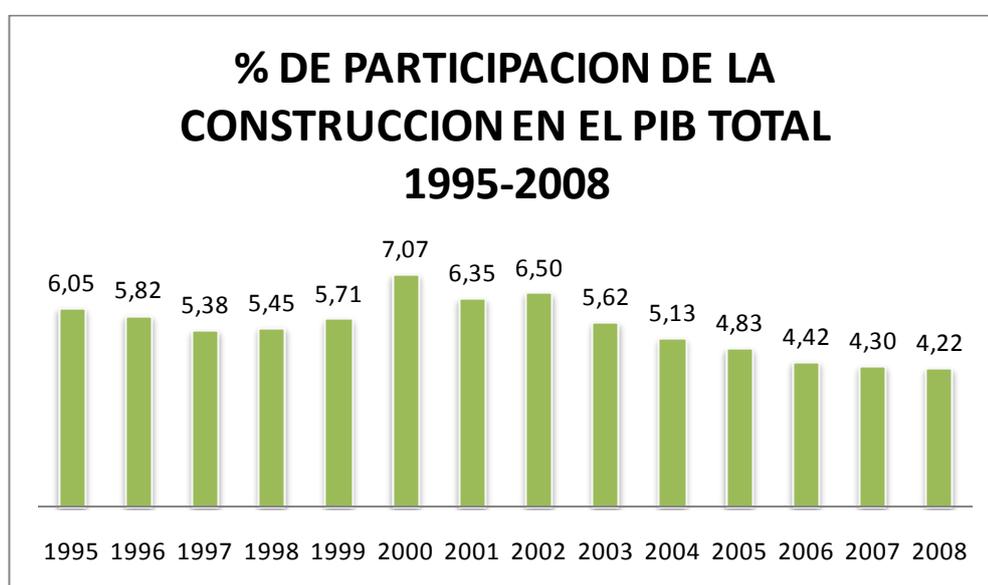
Además se puede observar que desde el año 2005 el crecimiento económico del sector de la Construcción ha sido mayor al crecimiento total de la economía ecuatoriana. A pesar de que ha existido dinamización en los últimos años, ésta ha sido producto de las remesas del exterior principalmente, lo que sirve como fuente de

financiamiento pero estos recursos se han ido agotando, pues en la actualidad la crisis mundial ha traído como consecuencia la disminución del nivel de envíos.

La actividad edificadora se desarrolla más en el ámbito privado y depende mucho de la situación del sistema financiero. La disminución de la participación en el PIB total se da por la disminución de inversión en el sector ya sea por la falta de compra de vivienda o por la falta de inversión en infraestructura pública. El promedio de participación en el PIB total está alrededor del 5.5 % anual lo que le ubica después de sectores como comercio y minas y canteras.

El aporte del Sector de la Construcción siempre es importante aunque un gran porcentaje de ese aporte sea cualitativo, pues ninguna actividad económica se puede desenvolver adecuadamente sin contar con él. Esta importancia no se refleja en los datos de participación porcentual ni en la absorción de mano de obra.

**GRAFICO N° 2**  
**ECUADOR: VARIACION DEL PIB 1995-2008**



**FUENTE:** BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

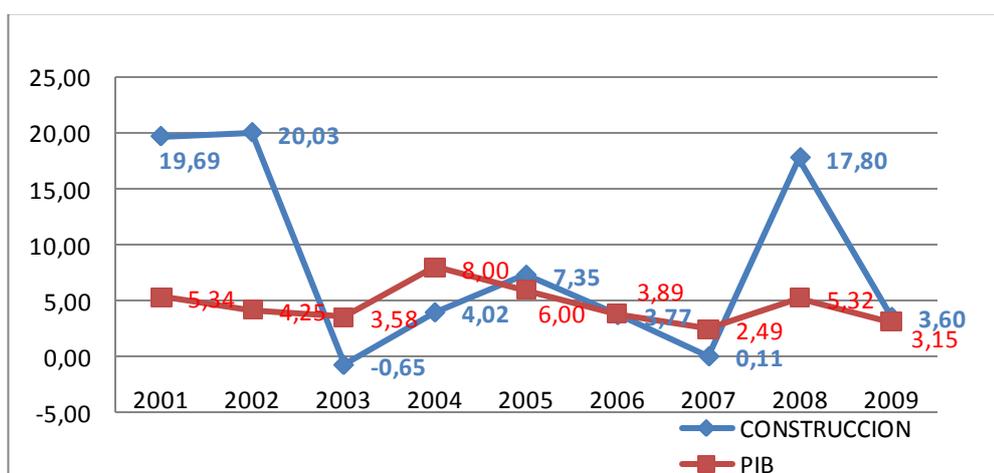
La construcción es un indicador de la evolución de la economía; así, cuando PIB total decrece el sector de la construcción es uno de los más afectados ya que limita su desarrollo a causa de la disminución de la inversión en obras civiles, por el contrario, en épocas de bonanza económica, la construcción se constituye en uno de los sectores más dinámicos, porque la inversión en este sector no se hace esperar y la demanda de proyectos se incrementa.

### 2.1.1.2 CRECIMIENTO ECONÓMICO

En los últimos 3 años el sector de la construcción ha tenido un crecimiento económico sostenido, es decir es uno de los sectores que han reactivado la economía del país.

En el año 2009, la reducción de la disponibilidad de recursos fiscales para inversión ha frenado el crecimiento del sector en el primer trimestre y las tasas de crecimiento que se esperan para fin de año son mucho menores que las del año 2008, como se observa en el siguiente gráfico.

**GRAFICO N° 3**  
**ECUADOR: TASA DE CRECIMIENTO DEL PIB POR INDUSTRIA**

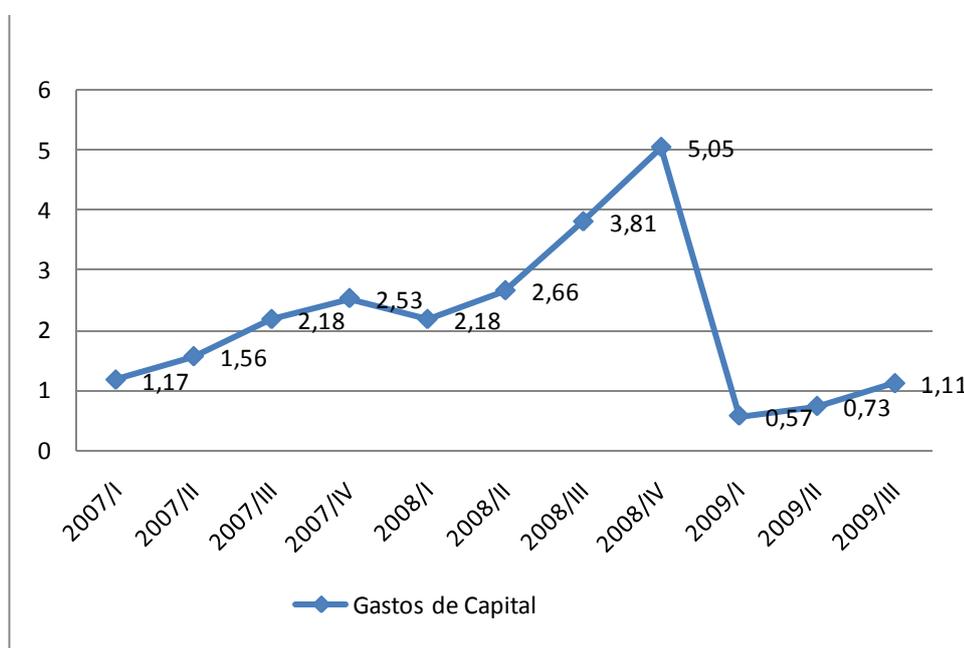


**FUENTE:** BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

Sin embargo, se advierte una lenta recuperación de la liquidez en la economía y en la disponibilidad del recurso para inversión pública, en parte por la recuperación de los precios del petróleo, lo que hace posible sostener la inversión pública aunque con tasas de crecimiento menores a las del año anterior, como se muestra en el gráfico siguiente, donde se presenta la relación Inversión Pública / PIB, en los años anteriores y también la lenta recuperación en los primeros meses de este año.

**GRAFICO N° 4**  
**INVERSION PÚBLICA COMO % DEL PIB**



**FUENTE:** BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

### 2.1.1.3 INFLACIÓN

“Inflación es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo”.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/36/defiinflac.htm>

Este factor se establece mediante la variación de precios que existen en el mercado y es importante analizarlo con la finalidad de determinar como ha afectado al sector de la construcción.

En el 2008 la inflación anual se situó en 9,87%. El aumento de precios obligó a revisar los contratos de obras públicas, y también a preveer ajustes en salarios y tasas de interés.

La inflación en el sector de la construcción estuvo en 15,78% (hasta junio) luego el gobierno realizo ajustes a los contratos adjudicados para efectuar el plan de reconstrucción vial.

Una inflación de dos dígitos no se veía en el país desde el 2003, pero en el 2008 volvió a despertar el fantasma de los tradicionales ajustes de precios en varios sectores. Los salarios, las tasas de interés, los precios de los contratos, las inversiones privadas, la competitividad, etc. se vieron afectados con una inflación elevada.

**CUADRO N° 2**  
**TASAS DE CRECIMIENTO DE LOS PRECIOS EN EL SECTOR DE LA**  
**CONSTRUCCION PERIODO 2004-2008**

<b>PRECIOS AL CONSUMIDOR</b>		<b>SECTOR CONSTRUCCION</b>	
<b>DE JULIO A JULIO</b>		<b>DE JULIO A JULIO</b>	
<b>AÑO</b>	<b>%</b>	<b>AÑO</b>	<b>%</b>
<b>2004</b>	2,2	2004	16,52
<b>2005</b>	2,21	2005	5,33
<b>2006</b>	2,99	2006	10,4
<b>2007</b>	2,58	2007	4,04
<b>2008</b>	9,87	2008	15,78

**FUENTE:** EL COMERCIO.COM/NOTICIA

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

En enero del 2009, el efecto de una inflación alta se vio en el ajuste de salarios. El valor de la inflación anual tomó por sorpresa a muchos de los empresarios, debido a que en sus presupuestos anuales no se consideró este índice de inflación.

Los contratos de obras, tanto públicas como privadas, se deben reajustar y sus precios varían. Si la inflación es alta el reajuste es mayor. Los contratos se reajustan según el índice inflacionario.

#### **2.1.1.4 ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN (ICE)**

“El Índice de Confianza Empresarial, es un indicador que agrega las expectativas de los empresarios de cuatro sectores productivos del país (Industria, Comercio, Servicios y Construcción), a través de los ICEs sectoriales correspondientes.”<sup>3</sup>

El ICE de cada uno de los sectores se lo calcula, a partir de encuestas mensuales efectuadas a los empresarios, durante los 10 últimos días del mes de referencia.

Las preguntas investigadas en los formularios examinan aspectos relacionados con la variación en ventas, producción, contratación de empleados, nivel de inventarios, precios de los insumos y perspectivas de la situación de negocios, tanto para el mes en curso, como para el siguiente mes.

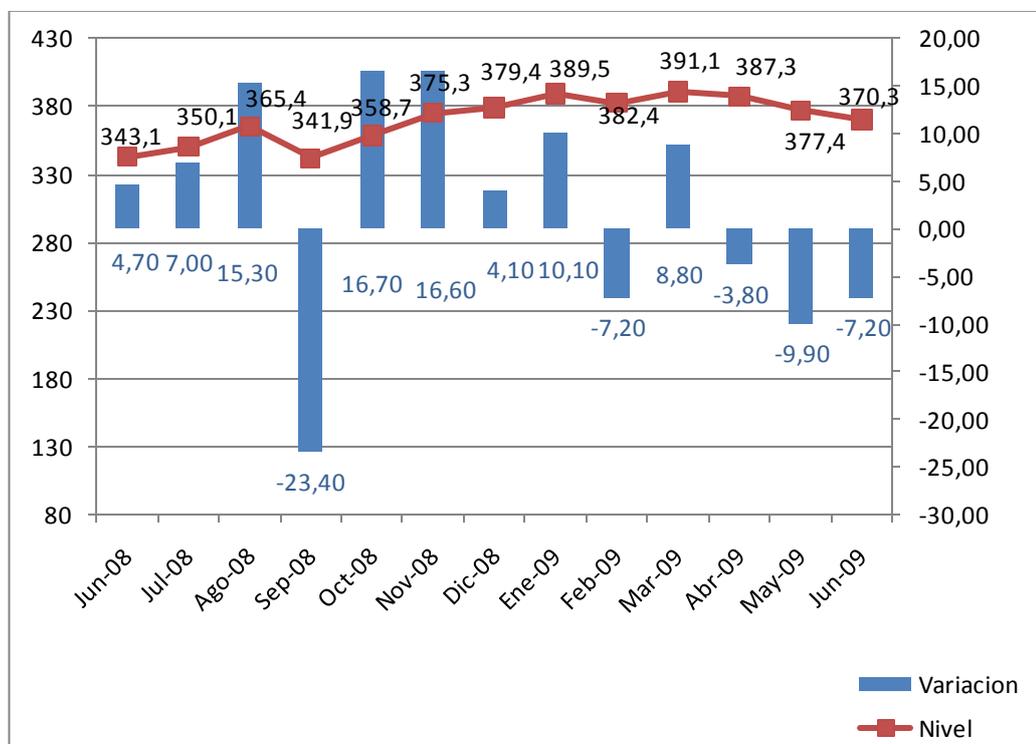
La confianza de los empresarios del sector construcción volvió a mostrar una nueva caída que se evidenció en la medición de los tres últimos meses, en esta oportunidad el indicador se situó en 370.3 puntos, esto es -7.2 puntos por debajo de lo registrado en mayo. El incremento de los precios de los insumos en junio, conjuntamente con la reducción de las ventas y el empleo en este mismo mes, constituyeron los factores que mayormente incidieron en la reducción del indicador de confianza. No obstante de ello, el nivel de ICE de junio 2009, se ubica por encima de los registrados en junio de los años 2008 y 2007.

---

<sup>3</sup> <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo>

## GRAFICO N° 5

### ECUADOR: VARIACION DEL INDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL (ICE)

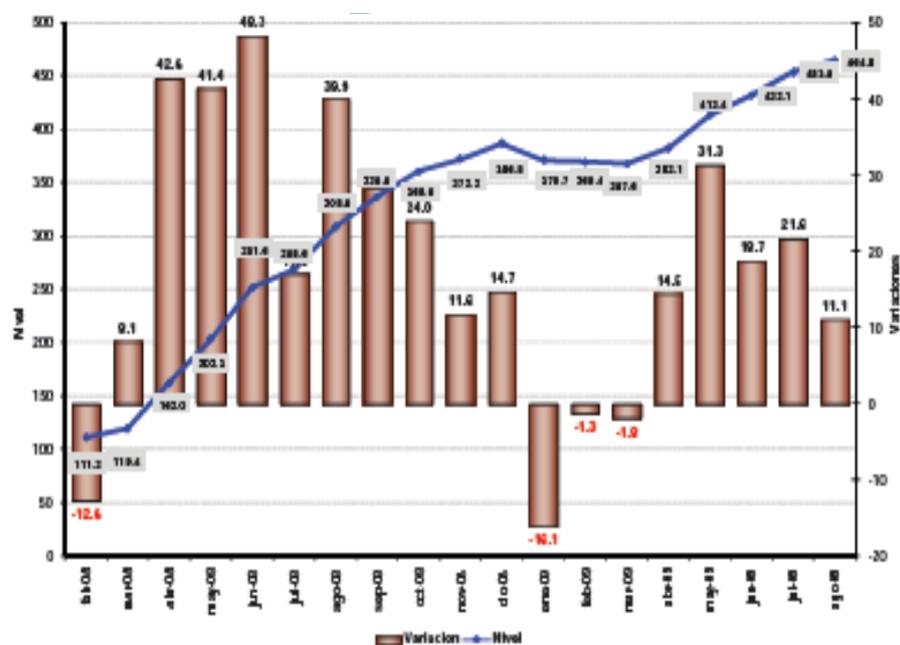


**FUENTE:** BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

En el mes de agosto de 2009, el índice de confianza empresarial aumentó en 11.1 puntos con respecto al mes de julio. Este resultado consolida el lapso positivo experimentado durante los cinco últimos meses.

**GRAFICO N° 6**  
**ECUADOR: INDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL DEL**  
**SECTOR CONSTRUCCION**



**FUENTE: BANCO CENTRAL DEL ECUADOR**  
**ELABORADO POR: CONDO, Patricia**

**2.1.1.5 TASAS DE INTERÉS**

“La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube”.<sup>4</sup>

“La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.”<sup>5</sup>

Es importante analizar el comportamiento de la tasa de interés activa sobre el mercado de la construcción ya que están influyen de manera directa en el desarrollo del mismo.

<sup>4</sup> [www.utplonline.edu.ec/cursos/.../tasas%20de%20inter%20E9s.doc](http://www.utplonline.edu.ec/cursos/.../tasas%20de%20inter%20E9s.doc)

<sup>5</sup> [www.utplonline.edu.ec/cursos/.../tasas%20de%20inter%20E9s.doc](http://www.utplonline.edu.ec/cursos/.../tasas%20de%20inter%20E9s.doc)

La construcción es una actividad que demanda altos niveles de apalancamiento. Son varios los mecanismos a través de los cuales el sector obtiene financiamiento de acuerdo a la obra a realizarse: financiamiento de organismos internacionales para obras de infraestructura pública; crédito bancario para vivienda o edificaciones; operaciones de fideicomiso; o crédito directo otorgado por los constructores.

El actual gobierno a tratado de impulsar la construcción de varias maneras, por lo que a definido alternativas para lograr su cometido. Una de esas alternativas es brindar créditos al sector a través de la Corporación Financiera Nacional con créditos directos para la compra de maquinaria, equipo, etc., con tasas de interés y beneficios muy convenientes para las empresas. Sus características se detallan en la siguiente tabla.

**TABLA N° 1**  
**CORPORACION FINANCIERA NACIONAL: ESPECIFICACIONES DE**  
**CREDITOS**

<b>CREDITO DIRECTO</b>	
<b>DESTINO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Activo Fijo:</b> Obras civiles, maquinaria, equipo,</li> <li>● <b>Capital de Trabajo:</b> Adquisición de materia prima, insumos, materiales directos e indirectos, pago de mano de obra, etc.</li> <li>● <b>Asistencia Técnica.</b></li> </ul>
<b>MONTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desde US\$ 10.000</li> <li>● Valor a financiar (en porcentajes de la inversión total) Hasta el 70% para proyectos nuevos. Hasta el 100% para proyectos de ampliación. Hasta el 60% para proyectos de construcción para la venta.</li> <li>❖ El monto máximo será definido de acuerdo a la metodología de riesgo de la CFN.</li> </ul>
<b>PLAZO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Activo Fijo:</b> Hasta 10 años</li> <li>● <b>Capital de Trabajo:</b> Hasta 3 años</li> <li>● <b>Asistencia Técnica:</b> Hasta 3 años</li> </ul>
<b>BENEFICIARIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personas Naturales</li> <li>● Personas Jurídicas sin importar la composición de su capital social (privada, mixta o pública) bajo el control de la superintendencia de compañías.</li> <li>● Cooperativas no financieras, asociaciones, fundaciones y corporaciones con personería jurídica.</li> </ul>
<b>GARANTIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Negociada entre la CFN y el cliente; no podrán ser inferiores al 125% de la obligación garantizada.</li> </ul>

**FUENTE:** CORPORACION FINANCIERA NACIONAL

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

**TABLA N° 2**  
**CORPORACION FINANCIERA NACIONAL: ESPECIFICACIONES DE**  
**CREDITOS**

	<b>CREDITO ASOCIATIVO 5-5-5</b>	<b>CREDITO ASOCIATIVO “CRECER”</b>
<b>BENEFICIARIO</b>	❖ Persona natural	
<b>DESTINO</b>	❖ Activo Fijo ❖ Capital de trabajo	
<b>MONTO</b>	Desde US\$ 500 Hasta US\$ 5.000	Desde US\$ 5.001 Hasta US\$ 20.000
<b>PLAZO</b>	❖ Activo Fijo: hasta 5 años ❖ Capital de Trabajo: hasta 2 años	
<b>GARANTIA</b>	❖ Garantías quirografarias solidarias entre los miembros del grupo asociativo, en todos los casos.	
<b>TASAS DE INTERÉS</b>	❖ Capital de trabajo: 10.5%; ❖ Activos Fijos: 10.5% hasta 5 años. 11% hasta 10 años.	

**FUENTE:** CORPORACION FINANICERA NACIONAL

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

## 2.1.2 FACTORES POLÍTICO-LEGAL

### 2.1.2.1 POLÍTICAS

El gobierno central es el encargado de impulsar nuevas obras de infraestructura nacional, asignando los recursos necesarios para el desarrollo. Esta actividad está soportada principalmente por la construcción de viviendas del sector privado y por las obras públicas de los gobiernos seccionales.

En el año 2008 el Gobierno dio un fuerte impulso al sector de la construcción tanto a través de la construcción de obras públicas como a través de programas de vivienda en todo el país, lo cual se refleja en el gran crecimiento alcanzado y en la posición del sector dentro del PIB.

### **2.1.2.2 CONCESIONES**

Uno de los factores claves para desarrollar económicamente un país, es el garantizar la movilización pronta y eficiente de personas, bienes y servicios. En este contexto las carreteras juegan un papel protagónico.

Sin embargo, la magnitud y dinamismo de los requerimientos de fondos para inversión en infraestructura vial, fueron el motivo para que los distintos Gobiernos se hayan visto obligados a optar por otras alternativas de soluciones para financiar los proyectos viales como son las Concesiones de las vías a empresas privadas.

La concesión de carreteras se ha convertido en un importante mecanismo para atraer financiamiento y gestión privados a dicho sector en América Latina. Las carreteras representan una de las áreas de infraestructura en la que ha habido una mayor aplicación de dicho concepto de inversión, conservación y manejo con carácter gerencial durante un largo plazo en el que los costos incurridos por el concesionario se recuperan mediante el cobro de peaje, en algunos casos complementado con otros ingresos, particularmente aportes fiscales.

El Ministerio de Transportes y Obras Públicas es el ente regulador encargado de realizar una evaluación económica y financiera de los potenciales proyectos de concesión en el Ecuador.

En el Ecuador las delegaciones del sector vial se rigen por las normas previstas; Ley de Modernización, Reglamento Sustitutivo del Reglamento General de la Ley de Modernización del Estado, el Reglamento de Concesiones del Sector Vial, Ley de Caminos y su reglamento. Ley de Descentralización del Estado y Participación Social y su reglamento y las normas de la presente normativa.

### 2.1.2.3 GARANTÍAS

“Son todas las cauciones que la administración pública exige a sus contratantes para asegurar el puntual y exacto cumplimiento de las obligaciones que estos asumen por el contrato, teniendo en vista la finalidad a través de la obra cuya ejecución se trata”.<sup>6</sup>

Esta garantía es una cláusula unilateral por parte de la administración, que es impuesta a los particulares para asegurar el cumplimiento.

La naturaleza y el monto de las garantías por el fiel cumplimiento del contrato, así como la forma y oportunidad en que se restituirán a los oferentes son determinadas por la entidad contratante

Los montos de las garantías deben ser suficientes, con el fin de asegurar el cumplimiento del contrato, permitiendo hacer efectivas eventuales multas y sanciones, pero sin que desincentiven la participación al llamado de licitación.

En los contratos a que los se refiere la Ley Orgánica de Contratación Pública, se determina que los contratistas podrán rendir cualquiera de las siguientes garantías:

1. Garantía incondicional, irrevocable y de cobro inmediato, otorgada por un banco o institución financiera establecidos en el país o por intermedio de ellos.
2. Fianza instrumentada en una póliza de seguros, incondicional e irrevocable, de cobro inmediato, emitida por una compañía de seguros establecida en el país.
3. Primera hipoteca de bienes raíces, siempre que el monto de la garantía no exceda del sesenta (60%) por ciento del valor del inmueble hipotecado, según el correspondiente a valúo catastral correspondiente.
4. Depósitos de bonos del Estado, de las municipalidades y de otras instituciones del Estado, certificaciones de la Tesorería General de la Nación, cédulas

---

<sup>6</sup> [http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=2488&Itemid=426](http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&task=view&id=2488&Itemid=426)

hipotecarias, bonos de prenda, Notas de crédito otorgadas por el Servicio de Rentas Internas, o valores fiduciarios que hayan sido calificados por el Directorio del Banco Central del Ecuador. Su valor se computará de acuerdo con su cotización en las Bolsas de Valores del país, al momento de constituir la garantía. Los intereses que produzcan pertenecerán al proveedor.

5. Certificados de depósito a plazo, emitidos por una institución financiera establecida en el país, endosados por valor en garantía a la orden de la Entidad Contratante y cuyo plazo de vigencia sea mayor al estimado para la ejecución del contrato

No se exigirán las garantías establecidas para los contratos referidos en el número 8 del artículo 2 de esta Ley Orgánica de Contratación Pública.

Para hacer efectiva la garantía, la Entidad Contratante tendrá preferencia sobre cualquier otro acreedor, sea cual fuere la naturaleza del mismo y el título en que se funde su pretensión. Las garantías otorgadas por bancos o instituciones financieras y las pólizas de seguros establecidas en la Ley, no admitirán cláusula alguna que establezca trámite administrativo previo, bastando para su ejecución, el requerimiento por escrito de la entidad beneficiaria de la garantía. Cualquier cláusula en contrario, se entenderá como no escrita.

**Garantía de Fiel Cumplimiento.-** Para seguridad del cumplimiento del contrato y para responder por las obligaciones que contrajeran a favor de terceros, relacionadas con el contrato, el adjudicatario, antes o al momento de la firma del contrato, rendirá garantías por un monto equivalente al cinco (5%) por ciento del valor de aquel. En los contratos de obra, así como en los contratos integrales por precio fijo, esta garantía se constituirá para velar el cumplimiento del contrato y las obligaciones contraídas a favor de terceros y avalar la debida ejecución de la obra y la buena calidad de los materiales, asegurando con ello las reparaciones o cambios de aquellas partes de la obra en la que se descubran defectos de construcción, mala calidad o incumplimiento de las especificaciones, imputables al proveedor.

En los contratos de obra o en la contratación de servicios no normalizados, si la oferta económica corregida fuese inferior al presupuesto referencial en un porcentaje igual o superior al diez por ciento (10%) de éste, la garantía de fiel cumplimiento deberá incrementarse en un monto equivalente al veinte por ciento (20%) de la diferencia entre el presupuesto referencial y la cuantía del contrato.

Tampoco se exigirá esta garantía en los contratos cuya cuantía sea menor a multiplicar el coeficiente 0.000003 por el Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico.

Con cargo a la garantía de fiel cumplimiento se podrá efectivizar las multas que le fueren impuestas al contratista.

**Garantía por Anticipo.-** Si por la forma de pago establecida en el contrato, la Entidad Contratante debiera otorgar anticipos de cualquier naturaleza, sea en dinero, giros a la vista u otra forma de pago, el contratista para recibir el anticipo, deberá rendir previamente garantías por igual valor del anticipo, que se reducirán en la proporción que se vaya amortizando aquél o se reciban provisionalmente las obras, bienes o servicios. Las cartas de crédito no se considerarán anticipo si su pago está condicionado a la entrega - recepción de los bienes u obras materia del contrato.

El monto del anticipo lo regulará la Entidad Contratante en consideración de la naturaleza de la contratación.

**Devolución de las Garantías.-** En los contratos de ejecución de obras, la garantía de fiel cumplimiento se devolverá al momento de la entrega recepción definitiva, real o presunta.

#### **2.1.2.4 LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA**

Es importante analizar la actual Ley de contratación pública ya que la empresa se regirá dentro de los parámetros establecidos en la misma.

El Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) es el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas al planeamiento, programación, presupuestos, control, administración y ejecución de las contrataciones realizadas por las Entidades Contratantes.

De acuerdo al artículo 6 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, en su numeral 5 señala:

**Contratación Pública:** se refiere a todo procedimiento de adquisición de bienes, ejecución de obras públicas o prestación de servicios incluidos los de consultoría. Se entenderá que cuando el contrato implique la fabricación, manufactura o producción de bienes muebles, el procedimiento será de adquisición de bienes. También serán de adquisición de bienes los contratos de arrendamiento mercantil con opción de compra.

De acuerdo a los Arts. 62 y 63 de la Ley vigente, las Inhabilidades Generales y Especiales son:

**Inhabilidades generales.-** No podrán celebrar contratos con el Estado o con entidades del sector público:

Según la ley vigente, quienes se hallaren incurso en las incapacidades establecidas por el Código Civil, o en las inhabilidades generales establecidas en la ley

- a) El Presidente, el Vicepresidente de la República, los ministros de Estado, el Director Ejecutivo y demás funcionarios de la Instituto Nacional de Contratación Pública, los legisladores, los presidentes o representantes legales de entidades del sector público con ámbito de acción nacional, los prefectos y alcaldes.
- b) Quienes se hubieren negado a celebrar contratos con el Estado o las entidades del sector público; inhabilidad que se extiende hasta tres años después de haberse hecho efectiva la garantía de seriedad de la oferta.

- c) Los que hubieren incumplido contratos celebrados con el Estado o con entidades del sector público, dando lugar a la terminación unilateral de los mismos; inhabilidad que se extiende hasta cuatro años después de haberse hecho efectiva la garantía de fiel cumplimiento.
- d) Quienes hayan celebrado contratos estando inhabilitados; inhabilidad que se extiende hasta tres años después de haberse declarado la nulidad de dicho contrato.
- e) Los deudores morosos del Estado o sus instituciones no solamente los deudores morosos del Banco Nacional de Fomento como se estipulaba en la ley derogada.

#### **2.1.2.4.1 REGLAS APLICABLES A LA CONTRATACIÓN PÚBLICA.**

Dentro de un contexto general, las reglas que rigen el sistema de contratación pública son las siguientes:

- El contrato es ley para las partes
- La buena fe
- la garantía contractual
- el reajuste de precios
- la multa
- la partida presupuestaria

Cada uno de los elementos antes analizados son importantes de tenerlos en cuenta para un correcto funcionamiento de la empresa en el mercado.

#### **2.1.2.5 ORGANIZACIONES LIGADAS AL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN**

El sector de la construcción tiene instituciones que lo regulan y lo apoyan para su desarrollo entre ellas se tiene las siguientes:

**Cámara de la Construcción de Quito:** Organismo autónomo e independiente tiene como misión el promover políticas de acción del sector de la construcción, que impulsen el desarrollo humano sustentable, conjugando el aporte a los socios con el bien común.

**Colegio de Ingenieros Civiles del Ecuador:** Es un ente jurídico que reúne en un solo cuerpo legal a todos los profesionales de la rama de la Ingeniería Civil del Ecuador. Se encuentra integrado por 21 colegios provinciales.

**Ministerio de Transporte y Obras Públicas:** El Ministerio de Obras Públicas, rigiendo la política vial del País ha puesto especial énfasis en obras de mantenimiento y rehabilitación de la Red Vial Estatal y secundaria.

Así mismo ha impulsado la conformación de microempresas de mantenimiento rutinario, la ejecución de las Concesiones Viales y la implementación del Programa de Caminos Vecinales (PCV), teniendo como objetivo fundamental el sentar las bases de un modelo sostenible de gestión descentralizada de la vialidad rural.

**Empresa Metropolitana de Obras Publicas:** Es la entidad encargada de la contratación de obras públicas en Quito D.M.

**IESS:** El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

#### **2.1.2.6 ENTIDADES ASEGURADORAS**

Las entidades aseguradoras juegan un papel muy importante dentro de la contratación pública ya que conforme a la ley se realizan contrataciones de seguros con la finalidad de proteger los recursos humanos y bienes institucionales, es decir el seguro se toma como una garantía de fiel cumplimiento dentro de un contrato.

La contratación de seguros generales o de personas, cualquiera que sea el monto, se sujetará al procedimiento del concurso de ofertas entre empresas de seguros constituidas y establecidas en el país.

En la siguiente tabla se enumera algunas aseguradoras que ofrecen el servicio de cumplimiento.

**TABLA N° 3**  
**ECUADOR: ENTIDADES ASEGURADORAS**

ENTIDAD	LOCALIZACION
COLONIAL	QUITO
EQUINOCCIAL	QUITO-GUAYAQUIL
SUCRE	QUITO-GUAYAQUIL-AMBATO
LATINA SEGUROS ANTES SUL AMERICA	GUAYAQUIL
ACE	QUITO-GUAYAQUIL-CUENCA
PANAMERICANA DEL ECUADOR	QUITO
AIG METROPOLITANA	QUITO
RIO GUAYAS	QUITO
ATLAS	GUAYAQUIL- QUITO
SEGUROS UNIDOS	QUITO-GUAYAQUIL
ASEGURADORA DEL SUR	QUITO
BOLIVAR	QUITO-GUAYAQUIL
INTEROCEANICA	QUITO
ORIENTE	QUITO-GUAYAQUIL
ALIANZA	GUAYAQUIL
HISPANA	QUITO
ECUATORIANO SUIZA	QUITO-GUAYAQUIL
LA UNION	GUAYAQUIL-QUITO-AMBATO
COOPSEGUROS	GUAYAQUIL-QUITO-RIOBAMBA
CERVANTES	QUITO-GUAYAQUIL
SEGUROS DEL PICHINCHA	QUITO
VAZ SEGUROS S.A.	QUITO-CUENCA-GUAYAQUIL
CONDOR	GUAYAQUIL-QUITO
BALBOA	GUAYAQUIL-MANTA
ROCAFUERTE	QUITO-GUAYAQUIL-CUENCA
COLON	GUAYAQUIL-QUITO
MAPFRE	QUITO

**FUENTE:** SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

### 2.1.2.7 ORDENANZAS MUNICIPALES

“Una ordenanza es un tipo de norma jurídica, incluida dentro de los reglamentos, y que se caracteriza por estar subordinada a la ley”.<sup>7</sup>

“Ordenanza municipal, que es dictada por un ayuntamiento, municipalidad o su máxima autoridad (Alcalde o Presidente Municipal), para la gestión del municipio o comuna.”<sup>8</sup>

Las ordenanzas son una expresión de la potestad normativa, que por ser administraciones públicas, corresponde a las Entidades Locales. Además es consecuencia de la autonomía de los municipios garantizada por la Constitución Política del Ecuador, los cuales, a través de las ordenanzas, regulan las materias de su competencia.

El Distrito Metropolitano de Quito cuenta con varias ordenanzas que regulan la ejecución de obras civiles con la finalidad de que estas sean realizadas eficaz y eficientemente.

Dentro de las principales ordenanzas a las que la empresa tiene que regirse tenemos:

1. **LA ORDENANZA N° 3746 QUE CONTIENE LAS NORMAS DE ARQUITECTURA Y URBANISMO PARA EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO:** la cual establece las normas mínimas para diseño y construcción de espacios que permitan habilitar suelo o edificaciones garantizando su funcionalidad, seguridad y estabilidad
2. **ORDENANZA DE ZONIFICACION N° 0031 PUOS:** Es el instrumento de planificación territorial que fija los parámetros, regulaciones y normas específicas para el uso, ocupación, edificación y habilitación del suelo en el territorio del Distrito Metropolitano de Quito

---

<sup>7</sup> [www.Wikipedia](http://www.Wikipedia), la enciclopedia libre.mht

<sup>8</sup> [www.Wikipedia](http://www.Wikipedia), la enciclopedia libre.mht

### **2.1.2.8 PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS**

En la actualidad el Ecuador cuenta con un nuevo Sistema de Contratación Pública denominado Sistema Nacional de Compras Públicas y de Consultoría del Ecuador cuyo objetivo es el de publicar, agilizar, optimizar, y transparentar los procesos de contratación pública. Para lo cual cuenta con el Portal electrónico [www.COMPRASPUBLICAS.gov.ec](http://www.COMPRASPUBLICAS.gov.ec).

El Portal Compras Públicas es una herramienta de uso gratuito que facilita el encuentro de la oferta y la demanda entre el sector público y los proveedores del Estado.

El propósito del Sistema Nacional de Compras Públicas, es el de transparentar y dinamizar la producción nacional a través de la compra pública del Estado Ecuatoriano. Las ENTIDADES CONTRATANTES cuentan con mayores facilidades para la Selección de ofertas y con una excelente herramienta para transparentar su gestión en adquisiciones.

Los proveedores tienen más oportunidades de negocios. La sociedad civil puede conocer fácilmente el destino de sus recursos y ejercer su derecho a saber en que invierten las diferentes dependencias del Estado.

La Base Legal del Sistema Nacional de Compras Públicas es el Decreto Ejecutivo 258 publicado en el Registro Oficial N° 66 del 18 de Abril de 2007, y el Decreto Ejecutivo 744 publicado en el Registro Oficial N° 221 del 28 de Noviembre del 2007, establece la obligatoriedad de las Instituciones del Estado y dependencias de la Función Ejecutiva de publicar sus procesos de adquisición sea por Compra por Catálogo, Subasta Inversa electrónica y Licitación electrónica.

Todas las Entidades Públicas mantendrán actualizada su información general a través de Internet, así como la referente a sus procesos de adquisición de bienes, obras y servicios. Solo requieren acceso a Internet y el sistema está disponible gratuitamente para su uso, mediante mecanismos seguros de acceso, para inscribirse a través del

Portal de COMPRAS PUBLICAS, el cual mantiene un espacio de documentación legal referencial, sobre cada uno de las formas de realizar los Procesos.

Este Portal es una herramienta ágil de consulta y transparencia en la gestión de compras públicas, sus beneficios son:

- Transparencia en los procesos de contratación de bienes, obras y servicios
- Información de los Proveedores con su amplia gama de suministros
- Publicación de información confiable y oportuna de los Procesos de Adquisición.

### **2.1.2.9 FINANCIAMIENTO PARA EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN**

El Sector de la Construcción en países desarrollados tiene una participación en la producción muy importante e incluso puede ser el sector eje del desarrollo.

La actividad constructora se divide básicamente en dos grandes áreas: construcción de infraestructura y actividad edificadora.

La construcción de infraestructura está directamente relacionada con el Estado. Se trata de obra pública, lo que en el Ecuador representa entre un 60% y 65% de la actividad. Es sumamente inestable pues depende de los gastos de inversión, que son continuamente reducidos para favorecer al gasto corriente y al pago de la deuda externa.

El mayor porcentaje de la oferta en este segmento, sin llegar a ser oligopólica, está muy concentrada en pocas empresas, que tienen sobre todo, la capacidad financiera para afrontar la construcción de obras de gran envergadura. Existen también un gran número de pequeños constructores que son los que asumen las subcontrataciones o las obras más pequeñas.

Estas pequeñas constructoras son las que necesitan financiamiento para el desarrollo de sus actividades ya que en algunos casos no cuentan con el capital suficiente para adquirir maquinaria, equipos, materia prima o pago de mano de obra debido al

retraso de las asignaciones por parte de las entidades contratantes. Los créditos que da la Corporación Financiera Nacional a este sector son muy importantes ya que ayudan a reactivar esta actividad facilitando así que las empresas puedan cubrir sus gastos mejorando el desarrollo de sus actividades.

#### **2.1.2.10 INVERSIÓN PÚBLICA**

“La Inversión pública consiste en la Formación bruta de capital fijo ejecutada por la administración pública nacional, provincial y municipal”.<sup>9</sup>

La inversión en obra pública sin duda favorece la generación de empleo, razón por la cual el gobierno actual adoptó como medida contra la crisis el incremento en la inversión pública de infraestructura y competitividad.

El Ministerio de Transporte y Obras Públicas destinó 1.200 millones de dólares a obras de inversión en el 2009. Se puede destacar que hasta el momento hay 4.520 kilómetros de carreteras que se construye y que se destinaron alrededor de 250 millones de dólares a la edificación de 57 puentes y 138 millones para los diversos proyectos aeroportuarios, dando como resultado 2.291,8 millones de dólares invertidos en obra pública desde 2007 hasta la presente fecha. Este gobierno ha sido el que mayor cantidad de recursos ha destinado a este sector con la finalidad de opacar la crisis por medio de la generación de nuevos empleos.

#### **2.1.3 FACTORES SOCIALES**

##### **2.1.3.1 EMPLEO**

La construcción es uno de los sectores más importantes que contribuyen al desarrollo de los países, tanto por su aporte a la actividad y dinámica económica como por la generación de puestos de trabajos directos e indirectos; constituye un eje clave para

---

<sup>9</sup> <http://www.definicion.org/inversion-publica>

la competitividad de las naciones por ser un servicio indispensable para el transporte, la industria, el comercio, los servicios, la infraestructura básica, vial recreación, deportes así como la rama edificadora.

La construcción en el 2007 ocupó el 6.5% de la población económicamente activa en empleo directo, y además genera una mayor cantidad en empleo indirecto, por cada plaza de trabajo en la construcción se producen dos en todos los otros sectores productivos. (CUADRO N° 3).

**CUADRO N° 3**  
**ECUADOR: COMPOSICION DE LA POBLACION ECONOMICAMENTE**  
**ACTIVA POR SECTORES Y RAMAS DE ACTIVIDAD**

Sectores	Censo 1974	Censo 1982	Censo 2001	Enct 2007
	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
<b>Total PEA ocupada (*)</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
<b>Primario</b>	<b>49,7</b>	<b>35,7</b>	<b>31,2</b>	<b>30,1</b>
<b>Secundario</b>	<b>17,6</b>	<b>20,6</b>	<b>18,7</b>	<b>17,7</b>
Industria y electricidad	12,9	13,5	11,7	11,2
Construcción	4,7	7,1	5,5	6,5
<b>Terciario</b>	<b>32,7</b>	<b>43,7</b>	<b>50,2</b>	<b>52,2</b>
Comercio	10,4	12,2	18,9	20,2
Servicios	19,3	25,0	30,9	30,0
Otros	4,1	6,5	0,4	0

**FUENTE:** Banco Central del Ecuador

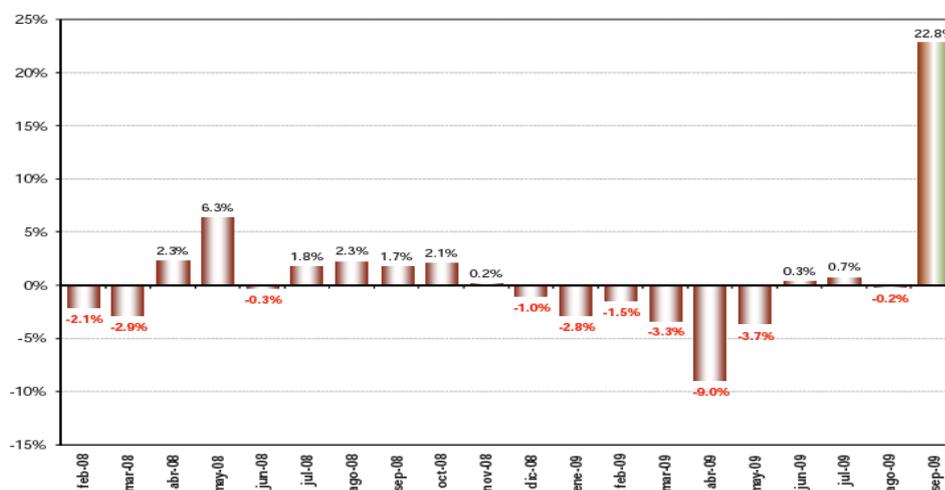
**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

Debido a la crisis por la que ha pasado la economía el sector se ha visto afectado en cuanto al empleo, ya que en el 2008 disminuyó su contribución del 6% a la tasa de la población económicamente activa.

En el último trimestre del 2009, el empleo en el sector de la construcción registró un nivel negativo de -0.2%, revirtiendo el comportamiento positivo de los dos trimestres anteriores.

Sin embargo, los encuestados del sector consideran que en para el ultimo trimestre habría un crecimiento significativo en los niveles de empleo (22.8%), lo que refleja su optimismo en la recuperación de la inversión pública. Adicionalmente cabe destacar que este nivel previsto sería el más alto de los últimos años. Es decir que el nivel de personal ocupado en este sector para finales del 2009 aumentara debido a los continuos proyectos que tiene el gobierno para reactivar al mismo a través de la asignación de mayores recursos.

**GRAFICO N ° 7**  
**ECUADOR: VARIACION DEL PERSONAL OCUPADO (2009)**



**FUENTE:** BANCO CENTRAL DEL ECUADOR

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

### 2.1.3.2 MIGRACIÓN

La migración es considerada como un factor determinante en la economía ecuatoriana y en el sector de la construcción, dado que parte de la mano de obra que interviene en este sector ha salido fuera del país en busca de mejores condiciones de vida.

Pero un aspecto positivo que hay que destacar de este fenómeno son las remesas recibidas de los migrantes las mismas que han servido para dinamizar la economía y el sector de la construcción.

En el 2006, los emigrantes invirtieron cerca de USD 250 millones en la construcción de viviendas. Esto representaba alrededor del 4% del total de remesas que llegan cada año el Ecuador. En el 2007, en cambio, el monto de inversión en viviendas alcanzó los USD 450 millones.

Las remesas enviadas por los ecuatorianos desde el exterior ascendieron a USD\$ 2.821,6 millones en el año 2008, lo que significa una reducción de USD\$ 266,3 millones (8.6%) frente a los USD\$ 3.087,9 millones registrados en el año 2007.

La caída de las remesas es el resultado de una variación en el gasto de los emigrantes ecuatorianos, debido a la crisis económica que se vive tanto en los Estados Unidos de América como en España, lo cual se evidenció en el monto de las remesas en el 2009 que fue de 1.8 mil millones de dólares teniendo un impacto negativo sobre el sector de la construcción dado que la inversión en el mismo se redujo.

#### **2.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO**

“Tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Sin embargo su principal influencia es sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios ” <sup>10</sup>

La repercusión de la tecnología en este sector se manifiesta en nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios. Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos.

---

<sup>10</sup> <http://www.mitecnologico.com/Main/EntornoDeLaEmpresa>

La construcción es uno de los sectores que menos incorporación de tecnología tiene, algo que no debería pasar ya que en todo sector debe existir una innovación permanente e incorporación de nuevos descubrimientos con la finalidad de maximizar las ganancias, le permitan optimizar los costos de mano de obra, materiales, etc.

El sector de la construcción cuenta con maquinaria en constante innovación, software de simulación entre otros aspectos tecnológicos para su mejor desarrollo dentro del mercado.

**Maquinaria pesada:** Dentro del sector de la construcción se utiliza maquinaria pesada con la finalidad de facilitar el trabajo, la misma que se va renovándose constantemente por su uso, el factor tecnológico es muy importante ya que la maquinaria nueva incorpora adelantos técnicos lo que permite optimizar tiempo y recursos.



### 2.1.5 FACTOR MEDIOAMBIENTAL

“Está constituido por las condiciones medioambientales generadoras de agentes contaminantes, que pueden afectar negativamente al entorno y a la salud de los trabajadores”.<sup>11</sup>

Es importante analizar los impactos que tiene el sector de la construcción en el Medio Ambiente ya que es una responsabilidad que no se debe eludir.

---

<sup>11</sup> [http://www.pacorey.net/prevencion/entorno\\_ambiental.htm](http://www.pacorey.net/prevencion/entorno_ambiental.htm)

En su conjunto la construcción es una de las actividades que más incidencia tiene en el consumo de materiales y energía en el mundo, por lo que su rápida adaptación hacia la sostenibilidad y la reducción de su impacto ambiental es clave para nuestro futuro común.

Al analizar el impacto ambiental de la construcción se debe estudiar los efectos ocasionados por la propia actividad y por las edificaciones realizadas.

La construcción de carreteras trae graves consecuencias ambientales. El solo hecho del ruido de las personas, de las máquinas, de la tala de los árboles donde anidan las aves, que sirven para sostener el suelo y ayudar a las corrientes de agua, el movimiento de tierras, el humo de las maquinas, la basura de los desechos de las personas que trabajan en la construcción, la contaminación de las aguas con las aguas servidas etc.

No debe olvidarse que al hacer una carretera, el ruido será constante así como la contaminación por los gases. Se debe estudiar con mucho cuidado y con mucho respeto por la naturaleza el diseño y trazado de la vía para tornarla no solo económica para el hombre sino favorable al ambiente.

Dentro de las actividades industriales la de la construcción es la mayor consumidora de recursos naturales, como madera, minerales, agua y energía. Asimismo, los edificios, una vez construidos, continúan siendo una causa directa de contaminación, por las emisiones que se producen en los mismos o por el consumo de energía y agua necesarias para su funcionamiento.

El material fuertemente manipulado utilizado en el campo de la construcción y que ha sufrido un proceso de fabricación, tiene unos efectos medioambientales muy importantes, con un contenido muy intensivo en energía.

No se pueden olvidar los costos ecológicos que suponen tanto la extracción de los recursos minerales (canteras, minas, etc.) como la disposición de los residuos originados, que abarcan desde las emisiones tóxicas hasta el envenenamiento de las

aguas subterráneas, por parte de los vertedores. La construcción origina una gran cantidad de residuos.

El reciclaje, la reutilización de residuos de demolición y originados en la construcción, es una solución que reducirá parcialmente el impacto ambiental que tiene su origen en el vertido y la incineración.

En la actualidad la legislación obliga a hacer una evaluación de impacto ambiental antes de realizar ciertas obras públicas o proyectos que puedan causar impactos sobre el medio ambiente. Los pasos de este proceso son los siguientes:

**Estudio de Impacto Ambiental (EsIA).** Es un documento que hacen los técnicos para identificar los impactos y la posibilidad de corregirlos. Es un estudio objetivo donde se refleja cómo afectará cierta actuación sobre el suelo, el clima, los seres vivos.

**Declaración de Impacto Ambiental (DIA).** Las autoridades medioambientales analizan el Estudio de Impacto Ambiental junto a las alegaciones o comentarios que el público o las instituciones consultadas hayan hecho, después de que este estudio haya estado disponible durante un tiempo de consulta pública.

Finalmente se determina si es conveniente o no la actividad estudiada y se deciden cuáles deben ser las medidas para proteger el medio ambiente.

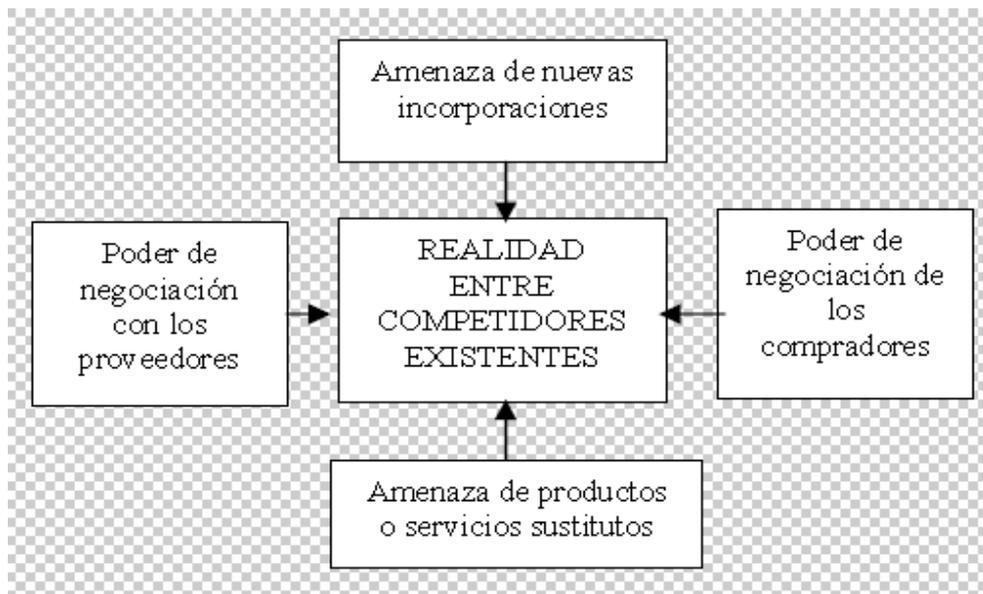
## **2.2 ANÁLISIS DEL MESOAMBIENTE**

El mesoambiente está constituido por los factores de su entorno inmediato el mismo que está integrado por aquellas otras organizaciones, instituciones, entidades e individuos con los que la empresa interactúa directamente.

Es importante analizar el entorno en el que se desarrolla una empresa ya que los elementos que componen el mismo determinan de alguna manera la situación de la organización en el mercado para lo cual en la presente investigación se tomará como

modelo de estudio las Cinco Fuerzas de Porter ya que nos permite una reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

## FUERZAS DE PORTER



### 2.2.1 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

#### 2.2.1.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

La actividad a la que se dedica la empresa esta relacionada con la Ingeniería Civil es decir la construcción de obras públicas. En la actualidad este sector cuenta con un nuevo sistema de contratación pública vía internet.

Este portal está abierto al público en general, es decir a las personas o empresas que desean acceder al mismo lo único que tienen que hacer es inscribirse cumpliendo los siguientes requisitos:

1. Formulario de registro en el RUP impreso en el Portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec), firmado por el interesado.
2. Acuerdo de Responsabilidad impreso por el interesado que se lo obtiene del Portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec), el que tiene que estar firmado por el mismo.
3. Copia de la Cédula de Ciudadanía, o copia de la cédula de identidad o del pasaporte y visa, en caso de ser extranjero.
4. Copia de la papeleta de votación vigente, de ser ecuatoriano con obligación de votar.
5. Copia del Registro Único de Contribuyentes, RUC.
6. Estar al día en sus obligaciones tributarias (Lista Blanca SRI)

Esta nueva forma de negocio a hecho que el sector de la construcción sea más competitivo y que muchas personas o empresa accedan como proveedores y se conviertan en competidores.

Además de ser la construcción un sector muy importante para la economía nacional, la facilidad con la que se maneja el portal COMPRAS PUBLICAS se ha vuelto muy atractiva para el apareamiento de nuevos competidores dentro del mercado. Sin embargo también ha democratizado la contratación.

#### **2.2.1.2 PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES**

La empresa cuenta con varios proveedores que le proporcionan maquinaria, materia prima, etc., los mismos que brindan productos y servicios convenientes.

El Ingeniero Rodrigo Condo al poseer experiencia en el mercado por su trabajo anterior conoce cuál sería la mejor opción de negocio es decir puede determinar que

empresas le da mayor beneficio en cuanto a precio, calidad, cantidad y formas de pago, constituyéndose esto en una fortaleza competitiva.

Dentro de los principales proveedores con los que cuenta la empresa se pueden detallar los siguientes:

**TABLA N° 4**  
**LISTA DE PROVEEDORES DE LA EMPRESA**

	<b>EMPRESA</b>	<b>SERVICIO O PRODUCTO</b>
<b>1</b>	HOLCIN	MATERIALES Y MAQUINARIA
<b>2</b>	FERROTORRES	MATERIALES
<b>3</b>	IMPORTADORA ARGUO	MAQUINARIA, ENCOFRADO, ANDAMIOS.
<b>4</b>	EMEMAC Cia. Ltda.	MAQUINARIA
<b>5</b>	CAINO CAINO MARCELA ELIZABETH	MAQUINARIA
<b>6</b>	ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A	MATERIALES

**FUENTE:** Ing. Rodrigo Condo

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

El poder de negociación con los proveedores dependen de muchos factores que se debe analizar para poder determinar que tan eficaz es la empresa al momento de negociar con sus los mismos.

**Formas de pago:** Los proveedores facilitan la adquisición de productos y servicios ya que ofrecen formas de pago convenientes a la organización; como por ejemplo proporcionan el material y el mismo puede ser pagado en un plazo de 30 días situación que permite la rotación del capital.

**Concentración de Proveedores:** En el mercado de la construcción existen muchos proveedores, pero solamente el 10% de estos son los que verdaderamente le convienen a la empresa.

**Rentabilidad del proveedor:** Los proveedores están forzados a subir los precios cuando la situación económica interna y externa así lo amerita.

**Nivel actual de calidad y servicio:** Los proveedores brindan productos y servicios de calidad ya que en el sector este requerimiento es muy importante a fin de cumplir las normas de construcción.

**Condiciones de los proveedores:** Los proveedores con los que cuenta la empresa facilitan la negociación ya que brindan beneficios en cuanto precio, calidad, formas de pago, plazos en la adquisición de los productos o servicios que se requiere lo que permite determinar que el nivel de negociación con los proveedores es muy bueno.

### **2.2.1.3 PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES**

La empresa es proveedor del sistema de Compras Públicas del Ecuador, por este medio la misma recibe varias invitaciones de participar en la licitación de distintas obras a nivel nacional.

La empresa al realizar sus ofertas brinda a sus cliente precios competitivos y garantías adecuadas (tiempo, materiales de calidad, etc.) de acuerdo al tipo de obra a realizar con la finalidad de alcanzar una puntuación alta en el proceso de licitación y que la obra sea adjudicada.

Durante el tiempo que la empresa lleva en funcionamiento ha logrado ejecutar varias obras en diferentes sectores de la ciudad con resultados favorables que han contribuido a que la misma gane posicionamiento y prestigio en el mercado.

#### **2.2.1.4 AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS**

Los servicios de construcción de obras publicas puede verse afectado por un servicio de concesiones viales ya que las empresa que adquieran este tipo de contrataciones toman este contrato por varios años `para el mantenimiento vial a cambio del cobro de peaje.

Es decir el Gobierno no interviene en la administración o mantenimiento de las vías concedidas por un periodo determinado, lo que significa que ya no se requerirían de los servicios de una constructora en contratación pública. En otros servicios no existen sustitutos.

#### **2.2.1.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES**

La rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Luego de analizar las cuatro anteriores fuerzas se puede concluir que la empresa pertenece a un sector donde existen muchas compañías grandes, las mismas que tienen reconocimiento, prestigio y posicionamiento en el mercado por su tiempo en el mismo. No obstante existen nichos de mercado que puede explotar la empresa.

En este sector encontramos firmas constructoras muy reconocidas con domicilio en la ciudad de Quito como se muestra en la siguiente tabla, las que se constituyen en nuestros competidores potenciales.

**TABLA N° 5**  
**ECUADOR: EMPRESAS CONSTRUCTORAS**

	<b>EMPRESA</b>
<b>1</b>	TECHINT COMP.TECN.INTERNAC. SA QUITO
<b>2</b>	HIDALGO & HIDALGO SA QUITO
<b>3</b>	HERDOIZA CRESPO CONSTRUCCIONES CIA LT QUITO
<b>4</b>	CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIERREZ SA QUITO
<b>5</b>	B.J. SERVICES SA QUITO
<b>6</b>	TECHINT INTERNATIONAL CONSTRUC. TENCO QUITO
<b>7</b>	HARBERT DISTRAL DE PANAMA SA QUITO
<b>8</b>	GUILLERMO ENRIQUE POTHOVEN GEP CIA LT QUITO
<b>9</b>	COLL CONSTRUCCIONES SA QUITO
<b>10</b>	CONSTRUCTORA DE LOS ANDES COANDES QUITO
<b>11</b>	EMA COMP.INTERAMERIC.DE TRABAJOS CIVI QUITO

**FUENTE:** SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

El mercado de la construcción no solo lo conforman las constructoras grandes, sino también existen empresas pequeñas que se hacen cargo de obras pequeñas las que se convierten en competencia directa para la empresa objeto de este estudio, ya que son con ellas con las que se debe competir y presentan condiciones similares.

### **2.3 FACTORES INTERNOS**

El diagnostico correcto de los males que aquejan a una empresa depende del análisis que se haga a la organización para poder determinar cual es su situación. Por eso es importante conocer la empresa de la forma mas completa posible, para poder

entender mejor el funcionamiento de la organización se debe analizar los factores internos que la componen.

La empresa objeto de nuestro estudio se encuentra funcionando en el Distrito Metropolitano de Quito D.M., desde el 24 de Septiembre del 2006 como persona natural. A continuación se realizara un análisis minucioso de los elementos que la componen con la finalidad de determinar cual es la situación actual de la organización.

**ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA:** No cuenta con una estructura orgánica funcional es decir no existen una organización adecuado de las áreas de trabajo.

**INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO:** La empresa no cuenta con un espacio físico determinado para un adecuado desarrollo de las actividades. En sus activos físicos cuenta con pequeña maquinaria, pero realmente carece de maquinaria pesada que es indispensable en el servicio que la misma presta.

**ESTRUCTURA FINANCIERA:** No existe un Departamento Financiero es decir todos los movimientos dentro de la empresa se realizan de manera empírica sin una contabilidad de ingresos y gastos adecuada. Razón por la cual el capital necesario se mezcla con los dineros de la familia.

**FUNCIONES:** El dueño concentra todas las funciones en si mismo por lo que es el encargado de realizar los contratos los mismos que se dan Gracias a la iniciativa y experiencia del dueño.

**RECURSO HUMANO:** No cuenta con un personal fijo es decir realiza la contratación del personal en cada obra que va a realizar por lo que existe mucha rotación de personal.

En conclusión se puede determinar que la empresa no cuenta con una estructura física, administrativa, y financiera adecuada. Todos y cada uno de los movimientos financieros y administrativos se dan empíricamente.

Esta es la razón por la cual es necesario determinar unos planteamientos estratégicos que contribuya a la fijación de objetivos a mediano y largo plazo con la finalidad de obtener una organización eficaz y eficiente en el mercado.

## **2.4 PERSPECTIVAS DEL NEGOCIO**

Luego de haber realizado el análisis del Macroambiente y Mesoambiente en los que se desenvuelve la empresa se puede adelantar que la empresa tiene posibilidades de desarrollarse en el mercado, ya que la población de la ciudad de Quito mantiene un constante crecimiento y por ende necesidad de nueva infraestructura y vialidad pública, aumentado la demanda del servicio de obras de ingeniería civil. Además se pudo apreciar que los procesos actuales de contratación pública, son más transparentes lo cual da mayores oportunidades de adjudicación de obras a las pequeñas y medianas empresas ya que se puede competir en igualdad de condiciones.

## **CAPITULO III**

### **3. ESTUDIO DE MERCADO**

En el presente capitulo se establecen los lineamientos necesarios para determinar la oferta y la demanda del mercado del Sector de la Construcción.

El estudio de mercado nos ayuda a conocer tanto la demanda como la oferta de tal manera que se pueda identificar si existe un mercado potencial para los servicios que la constructora pueda ofrecer.

La finalidad del estudio de mercado es probar que existe un número suficiente de individuos, empresas u otras entidades que dadas ciertas condiciones presenten una demanda que justifica la puesta en marcha de un determinado programa de producción de bienes o servicios.

#### **3.1 CONCEPTO DE MERCADO**

Entendemos por mercado el lugar al que asisten oferentes y demandantes para realizar las transacciones de bienes y servicios a un determinado precio.

Comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tienen necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes.

#### **3.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO**

##### **3.2.1 GENERALES**

Investigar el mercado desde el punto de vista de la demanda y oferta histórica y proyectada de la infraestructura pública por parte del gobierno municipal de Quito D.M., a fin de establecer necesidades futuras a ser satisfechas.

### **3.2.2 ESPECIFICOS**

- Determinar la situación actual la empresa en el mercado a través del análisis de la oferta y la demanda.
- Proyectar la oferta y la demanda
- Determinar la demanda insatisfecha
- Analizar las oportunidades que tiene la empresa en el mercado.
- Detectar y medir las necesidades futuras del servicio
- Identificar los factores críticos de éxito que los clientes tomen en cuenta al momento de adjudicar una obra.

### **3.3 DEFINICIÓN DEL SERVICIO**

El sector de la construcción es muy amplio por lo que es importante puntualizar cual es el servicio específico que la empresa va a ofertar en el mercado.

La empresa ofrece específicamente el servicio de construcción de obras civiles relacionadas con la pavimentación de calles y avenidas, adoquinados, construcción de puentes, alcantarillados, construcción de muros.

### **3.4 SEGMENTACION DEL MERCADO**

Consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos.

El segmento del mercado al cual el proyecto esta dirigido se basa en las siguientes variables:

### **3.4.1 SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA.**

Requiere que el mercado se divida en varias unidades geográficas como naciones, estados, condados, ciudades o barrios; se puede operar en una o dos áreas, o en todas. Se ha determinado realizar una segmentación geográfica ya que se ofrecerá el servicio en una ciudad específica siendo esta Quito D.M.

## **3.5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

### **3.5.1 DEFINICIÓN**

“La demanda es la cantidad que están dispuestos a comprar los consumidores de un determinado producto o servicios, considerando un precio y en un determinado periodo.”<sup>12</sup>

### **3.5.2 ANALISIS HISTORICO DE LA DEMANDA**

A continuación se realizará un análisis de la demanda histórica mediante el cálculo de la tasa promedio de crecimiento anual, debido a que no se dispone de encuestas pero si de datos de los presupuestos anuales que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito asignó para la inversión en obras publicas. Es importante analizar estos valores con el objetivo de determinar su comportamiento durante el periodo 2006-2009.

---

<sup>12</sup> [www.sica.gov.ec/.../demandas/demanda\\_de\\_productos.htm](http://www.sica.gov.ec/.../demandas/demanda_de_productos.htm)

**CUADRO N° 4**  
**PRESUPUESTOS ANUALES DE OBRAS PÚBLICAS**  
**DEL MUNICIPIO DE QUITO 2006-2010**

<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA HISTORICA VALOR EN DOLARES</b>	<b>TASA DE VARIACION</b>
<b>2006</b>	7.655.134,08	
<b>2007</b>	11.790.980,89	54,03
<b>2008</b>	16.384.387,03	38,96
<b>2009</b>	18.564.640,01	13,31

<b>TASA DE VARIACION PROMEDIO</b>	<b>35,43%</b>
-----------------------------------	---------------

**FUENTE:** MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

Como se puede observar en el Cuadro N° 4 la inversión en obras públicas por parte del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito durante el periodo 2006 - 2010 ha tenido un incremento promedio de 35,43% lo que significa que este tipo de inversión se ha incrementado año tras año con el propósito de enfrentar las recientes necesidades de infraestructura de la población y de reactivar la economía ya que el sector de la construcción es un importante generador de mano de obra.

### **3.5.3 PROYECCION DE LA DEMANDA**

Habiendo establecido anteriormente los valores de demanda histórica de los 4 años anteriores se ha obtenido una tasa promedio anual de crecimiento que nos servirá de base para realizar la estimación de la demanda para los próximos 6 años.

Obtenida la información sobre el presupuesto anual designado por el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito para obras públicas entre el periodo 2006 - 2009 a estos valores se le agrega la tasa promedio anual de crecimiento en inversión de obras públicas; con lo cual se obtiene la Proyección de la Demanda Anual para el período 2011-2016.

**CUADRO N° 5**  
**PROYECCION DE LA DEMANDA ANUAL**  
**2011 - 2016**

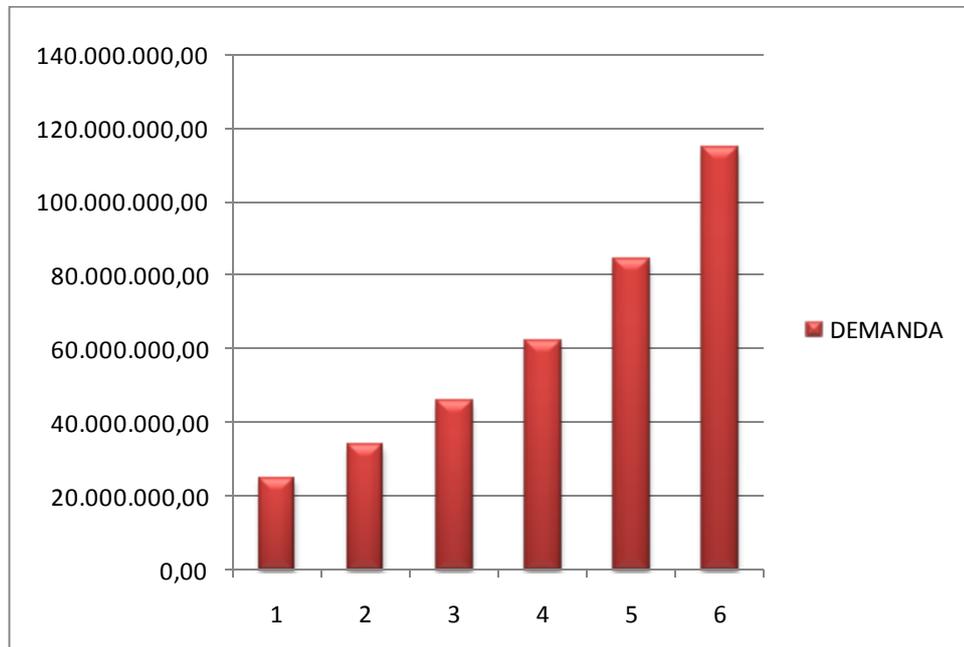
AÑO	VALOR PROYECTADO EN DOLARES
2010	25.142.150,06
2011	34.050.092,49
2012	46.114.146,81
2013	62.452.533,32
2014	84.579.661,29
2015	114.546.499,94

**FUENTE:** MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

Como se puede observar en el Cuadro N° 5 en los próximos 5 años se presenta una tendencia a la alza en la demanda de obras civiles es decir que existe una gran oportunidad para que la empresa incremente su participación en el mercado.

## GRAFICO N° 8 PROYECCION DE LA DEMANDA



**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

### 3.6 ANALISIS DE LA OFERTA

La oferta se define como la cantidad de bienes o servicios que se ponen a la disposición del público consumidor en determinadas cantidades, precio, tiempo y lugar para que, en función de éstos, aquél los adquiera. Así, se habla de una oferta individual, una de mercado o una total.

El análisis de la oferta tiene como objetivo, en primer lugar conocer las condiciones en las que se producen bienes o servicios iguales o similares a los que serán producidos por el proyecto; y en segundo lugar, dimensionar la demanda insatisfecha futura y la franja del mercado que será atendida por el proyecto.

### 3.6.1 ANALISIS DE LA COMPETENCIA

En la actualidad debido al nuevo Sistema de Contratación pública, son varias las empresa que abastecen el mercado. La oferta de constructores está determinada por un gran número de empresas pequeñas y personas naturales y un reducido número de empresas grandes.

En la siguiente tabla se muestran algunos de los competidores directos que ofrecen servicios similares al de la empresa:

**TABLA N° 6**  
**LISTADO DE PROVEEDORES DE CONSTRUCCION**  
**DE OBRAS CIVILES**

PROVEEDOR		
ING. JAIME BUITRÓN GARRIDO	ING. VINCES MENDOZA CESAR HIPOLITO	ING. CABRERA RODRIGUEZ JOSE FERNANDO
ING. JAIME BUITRÓN VILLACÍS	ING. CARRERA ZAMBRANO CARLOS ANIBAL	ING. MONTALVO MARCIA
ING. LEOPOLDO OCAMPO ANDRADE	ING. ALVARADO PALACIOS MARIA JUSTINA	ING. ALMENDARIZ ROMERO TITO MARCELO
ING. VÍCTOR HUGO SANTOS M.	ING. ROLDAN VELASCO RUPERTO BERNARDO	ALVINO
CELECBOR	CONDRAIARSA	ING. LEDESMA ALARCON MARCOS ABSALON
ING. GABRIEL LOPEZ VERA	FERRETERIA Y PETROLEOS	ING. LÓPEZ GUAMBO DIEGO GONZALO
INGENIERO TITO MERA	CONSTRUPOGGI S.A.	ING. NARANJO GUAMBO MARCO ANTONIO
ING. JHONNY CALVACHE	DAVITER CONSTRUCCIONES CIA. LTDA.	ING. TINOCO BUSTAMANTE LUIS GERMAN
METROPOLITANA DE CONSTRUCCIONES	ING. ZAMBRANO CEVALLOS SERGIO LUIS FELIPE	ING. VILLALBA COYAGO ENRIQUE WILMAN
ING. CARLOS BASTIDAS	ING. PARRAGA ZAMBRANO JOSE LUCIO	ING. RAMÓN GUERRERO MARTITZA SHIRLEY
ING. CABRERA MORALES WALTER OCTAVIO	DAVAMARK S.A.	ING. CHALAN PALADINEZ MARIA EMA
MEXUL SA	ING. ARÁUZ FERNÁNDEZ JOSÉ ENRIQUE	ING. SARZOSA RIERA VICENTE CARLOS
INGLUSMEJIA	ING. SÁENZ ORMAZA SIMÓN BOLÍVAR	ING. JOSE ZHINGRE
FERRIN VILLEGAS RAMON ROBERTO	CONSTRUCTORA SALAZAR CUICHAN S.A.	ING. SALAZAR GARRIDO LUIS MARCELO
CONSTRUCTORA KING YEROVI S.A.	PARRAGA CONSTRUCTORA PARRAGACONS	SMARTBILDEN CIA. LTDA.
ING. CAJAMARCA CHAMBA ROOSEVELT GIOVANI	ING. JACOME MARIN JORGE ARTURO	ING. MUÑOZ RAZA STALIN WLADIMIR
ING. ZAMBRANO DOMÍNGUEZ OTTY RAMÓN	ING. CORNEJO LOPEZ JOSE EDUARDO	ING. PAREDES CARRILLO LINCON BAIRON FRANCISCO
ING. ESPINALES CEDEÑO RODDY FERNANDO	ING. SÁNCHEZ LUCAS AGUSTÍN LEONARDO	ING. PALLO CHIPANTASI EDGAR GONZALO
ING. SALTOS MENDOZA MILTON ROQUE	ING. MUNOZ MUNOZ GIOVANNI	ING. MENA BUITRON VINICIO NICOLAS
ING. BARAHONA PROAÑO VICTOR HUGO	VEGA Y VARGAS ASOCIADOS	F.S CONSTRUCTORA
ING. FONSECA ROJAS CARLOS MANUEL	ING. GALLEGOS OVIEDO ADRIÁN REMIGIO	ING. REALPE GALÁRRAGA ALEJANDRO XAVIER
ING. GUACHAMIN LINCANGO LUIS RODRIGO	ING. PILLAJO CHILIGUANO JUAN CARLOS	

**FUENTE:** PORTAL COMPRAS PUBLICAS

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

Como se puede observar son muchos los competidores que ofertan el servicio, por lo tanto se puede decir que el mercado es muy competitivo y que la empresa debe establecer una diferenciación en su servicio a fin de obtener mayor participación en el mercado.

Por otro lado las empresas grandes dirigen su actividad principalmente a la ejecución de obras públicas y obras relacionadas a la explotación petrolera (pozos, campamentos, carreteras, etc.). Estas empresas deben contar con altos niveles de liquidez para poder cumplir con los contratos, los cuales son realizados en su mayor parte directamente con organismos internacionales, tales como: CAF y BID.

### **3.6.2 ANALISIS HISTÓRICO DE LA OFERTA**

La oferta del servicio se determinó mediante la información de las Cédulas de Gastos Consolidadas del Municipio de Quito al final de cada año, en las que se puede apreciar los valores realmente comprometidos o adjudicados de obras públicas y son menores a los saldos presupuestados al inicio de cada año. Estos valores se han asimilado como la oferta porque son cantidades que el municipio realmente a pagado.

En el siguiente cuadro se presenta el análisis histórico de la oferta en el periodo 2006-2009 en donde se puede apreciar que la oferta del servicio se ha incrementado año tras año, situación que es muy incidente para la empresa ya que se puede deducir que la competencia se incrementa y el mercado se vuelve más competitivo.

**CUADRO N° 6**  
**DATOS HISTORICOS DE LA OFERTA DE**  
**OBRAS CIVILES**

<b>AÑO</b>	<b>OFERTA HISTORICA VALOR EN DOLARES</b>	<b>TASA DE VARIACION</b>
<b>2006</b>	5.852.848,74	
<b>2007</b>	10.657.880,22	82,10
<b>2008</b>	14.013.102,74	31,48
<b>2009</b>	14.729.541,11	5,11

<b>TASA DE VARIACION PROMEDIO</b>	39,56
-----------------------------------	-------

**FUENTE:** Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

### **3.6.3 PROYECCION DE LA OFERTA**

Se realizó una proyección de la oferta tomando como base la información histórica analizada anteriormente en el cuadro N° 6. Habiendo establecido anteriormente los valores de oferta histórica de los 4 años anteriores se ha obtenido una tasa promedio anual de crecimiento que nos servirá como instrumento para realizar una estimación de la oferta para los próximos 5 años.

Obtenida la información de la oferta anual de obras públicas en el periodo 2006 - 2009 a estos valores se le agrega la tasa promedio anual de crecimiento; con lo cual se obtiene, las estimaciones de la Oferta Anual para el período 2010-2015.

**CUADRO N° 7**  
**OFERTA PROYECTADA**

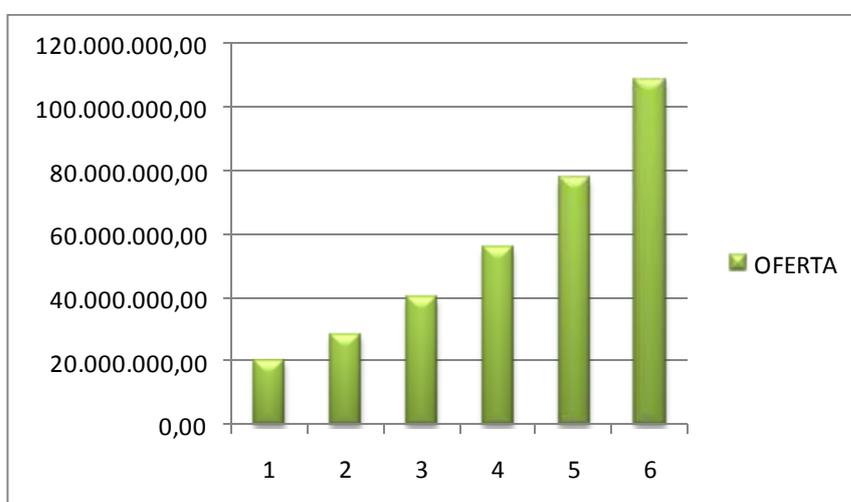
<b>AÑO</b>	<b>VALOR PROYECTADO EN DOLARES</b>
<b>2010</b>	20.557.091,92
<b>2011</b>	28.690.237,19
<b>2012</b>	40.041.155,31
<b>2013</b>	55.882.916,12
<b>2014</b>	77.992.262,95
<b>2015</b>	108.848.884,47

**FUENTE:** ESTUDIO DE MERCADO

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

Como podemos observar el mercado con el paso del tiempo se volverá más competitivo y existirá el apareamiento de nuevos rivales que tratarán de acaparar el mercado razón por la cual la empresa deberá ser más competitiva en cuanto a servicio, precio y calidad para mantenerse en el mercado y crecer.

**GRAFICO N° 9**  
**PROYECCION DE LA OFERTA**



**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

### 3.7 ANALISIS DE LA DEMANDA INSATISFECHA

Se llama Demanda Insatisfecha aquella Demanda que no ha sido solventada en el Mercado y que pueda ser cubierta, al menos en parte, por el Proyecto; dicho de otro modo, existe Demanda insatisfecha cuando la Demanda es mayor que la Oferta.<sup>13</sup>

Este análisis permite establecer el balance entre la oferta y la demanda potenciales; determinando la brecha existente, la demanda insatisfecha, la cual será la primera condición para determinar el dimensionamiento del proyecto.

Para hallar la demanda insatisfecha se efectúa la resta de las proyecciones de la demanda y la oferta respectivamente, de cada año, los resultados se muestran en el Cuadro N° 8.

**CUADRO N° 8**  
**DEMANDA INSATISFECHA PROYECTADA**

<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA EN MILES DE DOLARES</b>	<b>OFERTA EN MILES DE DOLARES</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA EN MILES DE DOLARES</b>
<b>2010</b>	25.142.150,06	20.557.091,92	4.585.058,14
<b>2011</b>	34.050.092,49	28.690.237,19	5.359.855,30
<b>2012</b>	46.114.146,81	40.041.155,31	6.072.991,50
<b>2013</b>	62.452.533,32	55.882.916,12	6.569.617,20
<b>2014</b>	84.579.661,29	77.992.262,95	6.587.398,34
<b>2015</b>	114.546.499,94	108.848.884,47	5.697.615,47

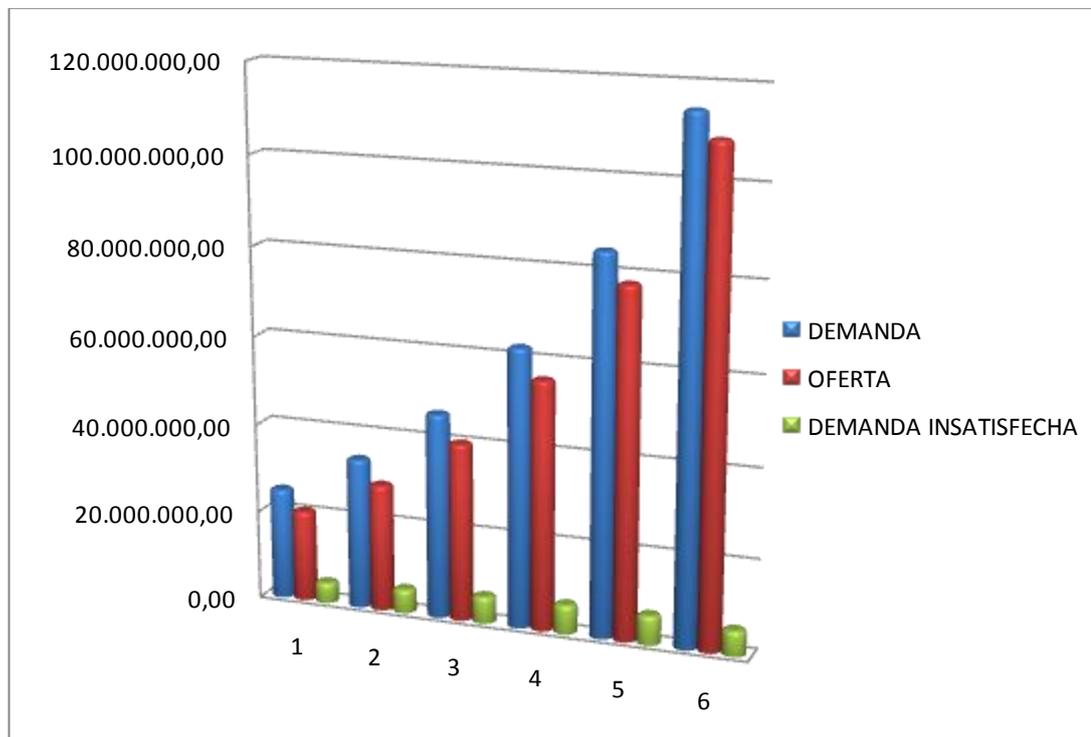
**FUENTE:** CONDO, Patricia

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

<sup>13</sup> <http://www.mailxmail.com/cursos-proyectos-inversion/estudio-mercado>

De acuerdo a los datos proyectados, se puede determinar que existe una gran oportunidad que la empresa puede aprovechar, ya que la proyección de la demanda insatisfecha nos muestra que la empresa puede incrementar su participación en el mercado brindando un servicio de calidad a precios competitivos.

**GRAFICO N° 10**  
**DEMANDA INSATISFECHA**



**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

## **CAPITULO IV**

### **4. PLANIFICACION ESTRATEGICA**

#### **4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

La empresa es una constructora de obras civiles, es decir se dedica a la realización de pavimentos, adoquinado, puentes, entre otros servicios excepto la construcción de vivienda.

La empresa está en funcionamiento a partir del 24 de septiembre del 2006 con domicilio en la ciudad de Quito, D.M., como persona natural es decir los contratos se realizan a nombre del dueño de la misma.

#### **4.2 EXPERIENCIA LABORAL**

El Ingeniero Rodrigo Condo presta su servicios a la compañía BUENO & CASTRO S.A. por alrededor de 20 años, tiempo en el cual ha afianzado su saber adquiriendo experiencia que le ha servido para emprender su propio negocio con sólidos conocimientos del mercado.

#### **4.3 PLAN ESTRATEGICO**

Toda organización tiene alguna finalidad, por lo tanto deben definirse la misión, la visión y los objetivos para alcanzar sus fines. Si no tiene esas nociones, corre el riesgo de ir a la deriva y estará obligada a aceptar lo que otros decidan.

### **4.3.1 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

“Los objetivos son los puntos hacia los cuales las empresas orientan sus energías y recursos.”<sup>14</sup>

Las empresas son unidades sociales que persiguen objetivos específicos y su razón de ser es servir a esos objetivos.

Dentro de una planeación estratégica es importante que la empresa cuente con la determinación de objetivos que le sirvan como referentes a donde dirigirse.

#### **4.3.1.1 OBJETIVO GENERAL**

Satisfacer plenamente las exigencias y necesidades de nuestros clientes ofreciendo un servicio de calidad y garantizando la construcción de obras civiles en estricto apego a las normas y estándares establecidos y respetando el medio ambiente a través del cumplimiento de las normativas legales.

#### **4.3.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Incrementar en el 2011 un 10% su participación en el mercado.
- Posicionarse en el mercado en los próximos 2 años
- Obtener una rentabilidad anual sobre la inversión del 20%.
- Incrementar el 5% de patrimonio anualmente.
- Generar una utilidad mínima del 18% sobre los ingresos al terminar cada obra.
- Lograr la recuperación de la inversión en 2 años plazo.
- Controlar anualmente los costos para mejorar la competitividad en el mercado.
- Mejorar continuamente los procesos en todas sus etapas.
- Garantizar la calidad de las obras mediante un control permanente del proceso de las mismas.

---

<sup>14</sup> <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>

### 4.3.2 VISIÓN

Se define como punto al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

#### **Visión**

“Posicionarse en el mercado ecuatoriano como una de las mejores empresas en el ramo de la construcción, reconocida por su capacidad, calidad, precios competitivos y cumplimiento, utilizando métodos innovadores que permitan desarrollar proyectos de calidad, respetando al medio ambiente.”

### 4.3.3 MISIÓN

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado.

#### **Misión**

“Proporcionar a nuestros clientes servicios de construcción con calidad superando sus expectativas usando la mejor tecnología, materiales y nuestro personal altamente calificado a costos muy accesibles.”

#### **4.3.4 ANÁLISIS FODA**

La empresa se desarrolla dentro de un sector muy competitivo por lo que es importante realizar un Análisis FODA para poder determinar cual es la situación de la misma dentro del mercado e institucionalmente.

##### **FORTALEZAS**

- Experiencia y conocimiento del sector
- Bajos costos de operación
- Personal capacitado
- Buena calidad de las obras
- Responsabilidad
- Buen ambiente laboral
- Alianzas estratégicas con proveedores

##### **DEBILIDADES**

1. Falta de infraestructura, equipos y maquinaria de trabajo
2. Falta de lineamientos estratégicos
3. Limitación para la compra de maquinaria y equipos.
4. Toma de decisiones sin sustento administrativo
5. Falta de innovación tecnológica

##### **OPORTUNIDADES**

1. Interés del gobierno en impulsar la construcción.
2. Necesidades de obras de infraestructura básica: servicios públicos en Quito D.M.
3. Construcción de infraestructuras para transporte masivo
4. Vigencia de RUP

## **AMENAZAS**

1. Sector altamente sensible a la economía
2. Situación política inestable
3. Consolidación de competidores tradicionales y con prestigio
4. Alza en los precios de los materiales y maquinarias
5. Concesiones de mantenimiento de carreteras.

### **4.3.5 MATRIZ FODA**

Esta Matriz nos permite identificar, las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa, como elemento fundamental para conocer el escenario interno y externo en que se desenvuelve al momento de realizar la gestión. Es importante analizar esta composición de factores a favor o en contra para poder separarlos en factores internos, propios de la empresa, y los factores externos propios del contexto nacional e internacional para conocer mas de la situación actual de la organización y del mercado en el que se desenvuelve la misma.

Después de identificar las fuerzas internas y externas, debemos descubrir cuales pueden ser las alternativas posibles para lograr los objetivos propuestos.

## ELABORACION DE LA MATRIZ FODA

<p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interés del gobierno en impulsar la construcción.</li> <li>2. Necesidades de obras de infraestructura básica: servicios públicos en Quito D.M.</li> <li>3. Construcción de infraestructuras para transporte masivo</li> <li>4. Vigencia de RUP</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sector altamente sensible a la economía</li> <li>2. Situación política inestable</li> <li>3. Consolidación de competidores tradicionales y con prestigio</li> <li>4. Alza en los precios de los materiales</li> <li>5. Concesiones de mantenimiento de carreteras.</li> </ol>
<p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia y conocimiento del sector</li> <li>2. Bajos costos de operación</li> <li>3. Personal capacitado</li> <li>4. Buena calidad de las obras</li> <li>5. Responsabilidad</li> <li>6. Buen ambiente laboral</li> <li>7. Alianzas estratégicas con proveedores</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa ofrecerá servicios de calidad a precios módicos que le permitan obtener mayor demanda de su servicio.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar una estructura de costos adecuada que le permita soportar los cambios macroeconómicos y le permita ser competitiva.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de infraestructura, equipos y maquinaria de trabajo</li> <li>2. Falta de lineamientos estratégicos</li> <li>3. Limitación de recursos para la compra de maquinaria y equipos.</li> <li>4. Toma de decisiones sin sustento administrativo</li> <li>5. Falta de innovación tecnológica</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa buscara nuevos inversionistas que inyecten capital y brinden mayor solvencia para poder participar en las licitaciones.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar alianzas estratégicas con nuevos proveedores que le permitan reducir sus costos con la finalidad de no incurrir en costos innecesarios.</li> </ul>

#### **4.3.6 OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

Los objetivos empresariales inspiran la formulación estratégica dando lugar a los objetivos estratégicos.

Los Objetivos Estratégicos son objetivos a nivel de la organización, sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de cinco años, y tres como mínimo.

Los objetivos estratégicos deben formularse para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas y superar las debilidades.

Es fundamental contar con objetivos estratégicos claros, precisos, cuantificables, y tener establecidas las estrategias que se emplearán para lograr dichos objetivos.

Los objetivos estratégicos que se han planteado para la empresa son los siguientes:

- Posicionares en el mercado
- Controlar los costos para mejorar la competitividad
- Garantizar la calidad
- Obtener una rentabilidad adecuada.

#### **4.3.7 ESTRATEGIAS**

Una estrategia muestra los pasos fundamentales que la empresa debe seguir para alcanzar un objetivo.

##### **➤ OBJETIVO 1: POSICIONARSE EN EL MERCADO**

- ❖ **ESTRATEGIA:** Establecer campañas de marketing
- ❖ **ESTRATEGIA:** Establecer una política de precios

➤ **OBJETIVO 2: OBTENER UNA RENTABILIDAD ADECUADA**

- ❖ **ESTRATEGIA:** Desarrollar un modelo de gestión de costos orientado hacia la búsqueda permanente de factores de producción mas económicos.
- ❖ **ESTRATEGIA:** Establecer alianzas estratégicas con proveedores para reducir los costos.
- ❖ **ESTRATEGIA:** Implantar un sistema adecuado de costos
- ❖ **ESTRATEGIA:** Realizar un control y seguimiento de los presupuestos de gastos, costos y rentabilidad de inversión

➤ **OBJETIVO 3: CONTROLAR LOS COSTOS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD**

- ❖ **ESTRATEGIA:** Controlar los gastos y costos de la empresa
- ❖ **ESTRATEGIA:** Implantar una estructura de costos adecuada anualmente
- ❖ **ESTRATEGIA:** Formular y aplicar modelos de presupuestos de gastos, costos, ventas, rentabilidad de la inversión.

➤ **OBJETIVO: GARANTIZAR LA CALIDAD**

- ❖ **ESTRATEGIA:** Disminución de tiempos ociosos y muertos
- ❖ **ESTRATEGIA:** Desarrollar un modelo de gestión para cada una de las áreas de la organización, orientadas hacia la eficiencia y eficacia del servicio.
- ❖ **ESTRATEGIA:** Establecer un conocimiento exacto del tiempo requerido en cada fase de una obra.

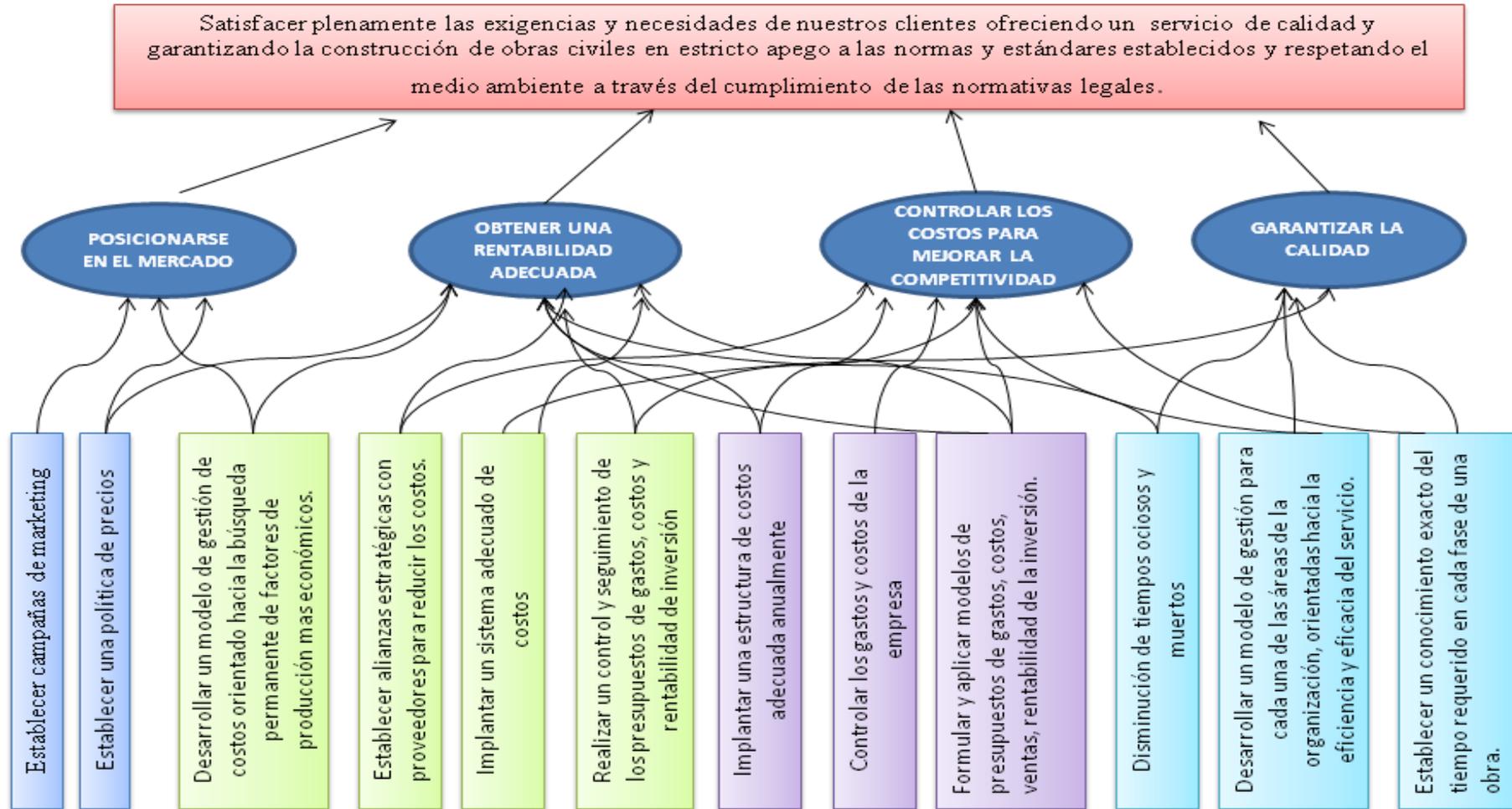
#### **4.3.8 MAPA ESTRATEGICO**

Los mapas estratégicos nos permiten tener una visión macro de las estrategias de una organización, y provee un lenguaje para describir las estrategias antes de elegir las métricas para evaluarlas.

La creación del mapa estratégico otorga un marco formal de descripción y comunicación de las estrategias a todos los niveles de la organización.

Razón por la cual es importante crear un mapa estratégico, con la finalidad de llegar a comprender como interactúan y trabajan conjuntamente las estrategias anteriormente planteadas para alcanzar los objetivos.

## MAPA ESTRATEGICO



#### 4.6.9 PLAN OPERATIVO

En los cuadros que se exponen a continuación se detallan los planes de acción que se tienen que realizar para lograr las estrategias propuestas y por consiguiente, la consecución de los objetivos planteados.

PLAN DE ACCION N° 1			
<b>OBJETIVO:</b> Posicionarse en el mercado			
<b>ESTRATEGIA:</b> Establecer campañas de marketing			
<b>PROYECTO:</b> Crecimiento y Posicionamiento de la empresa			
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Estructurar las acciones de mercadotecnia a utilizar.	Gerente General	1 semana
2	Crear una pagina Web para la empresa.	Gerente General	1 día
		Gerente Financiero	1 día
3	Realizar marketing directo con los clientes	Gerente General	1 día
<b>PRESUPUESTO:</b>			
	Actividad 1	312,50	
	Actividad 2	420,00	
	Actividad 3	180,00	
	Total:	912,50	
<b>INDICADOR:</b> Numero de proyectos adjudicados al año			
<b>EVALUACION:</b> Anual			

**PLAN DE ACCION N° 2**

**OBJETIVO:** Posicionarse en el mercado

**ESTRATEGIA:** Establecer una política de precios

**PROYECTO:** Crecimiento y Posicionamiento de la empresa

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Analizar los precios de la competencia	Gerente General	5 días
		Gerente Financiero	5 días
2	Analizar los precios de la empresa	Gerente General	1 día
		Gerente Financiero	1 día
3	Comparar precios	Gerente General	1 día
		Gerente Financiero	1 día
4	Analizo los costos de la empresa	Gerente General	2 días
		Gerente Financiero	2 días
5	Determino una política de precios (precios competitivos)	Gerente General	5 días
		Gerente Financiero	5 días

**PRESUPUESTO:**

Actividad 1	542,50
Actividad 2	108,50
Actividad 3	108,50
Actividad 4	217,00
Actividad 5	542,50
Total:	1519,00

**INDICADOR:** Numero de proyectos adjudicados al año

**EVALUACION:** Anual

**PLAN DE ACCION N° 3**

**OBJETIVO:** Obtener una rentabilidad adecuada

**ESTRATEGIA:** Desarrollar un modelo de gestión de costos orientado hacia la búsqueda permanente de factores de producción mas económicos.

**PROYECTO:** Modelo de gestión de costos

<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Analizar los costos en los que incurre la empresa	Gerente Financiero	1 semana
2	Reestructurar los costos	Gerente Financiero	1 semana
3	Crear una estructura de costos	Gerente Financiero	1 semana
4	Aplicar la estructura propuesta	Gerente Financiero	1 semana

<b>PRESUPUESTO:</b> Actividad 1	230,00
Actividad 2	230,00
Actividad 3	230,00
Actividad 4	230,00
<b>TOTAL</b>	<b>920,00</b>

**INDICADOR:** % de eficiencia de la estructura aplicada

**EVALUACION:** Mensual

PLAN DE ACCION N° 4

**OBJETIVO:** Obtener una rentabilidad adecuada

**ESTRATEGIA:** Establecer alianzas estratégicas con proveedores para reducir los costos.

**PROYECTO:** Incrementar la utilidad de la compañía

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Explotar las opciones estratégicas de alianzas	Gerente General	1 semana
2	Evaluar el éxito de la alianza costo vs. Rendimiento	Gerente General	2 días
3	Solicitar propuestas a los potenciales proveedores	Gerente General	2 días
4	Evaluar las propuestas recibidas	Gerente General	2 días
5	Seleccionar mejores opciones de proveedores	Gerente General	2 días
6	Enviar propuestas para evaluar respuestas	Gerente General Gerente General	3 días 1 día
7	Contactar al proveedor seleccionado	Gerente General	1 semana
8	Estructurara el proyecto, objetivos	Gerente General	2 días
9	Determinar los alcances legales y firmar contrato	Gerente General	2 días
	Iniciar el proyecto de alianza.		

<b>PRESUPUESTO:</b> Actividad 1	312,50
Actividad 2	125,00
Actividad 3	125,00
Actividad 4	125,00
Actividad 5	125,00
Actividad 6	187,50
Actividad 7	312,50
Actividad 8	13,00
Actividad 9	13,00
Total:	1.338,50

**INDICADOR:** % de rentabilidad en cada contrato

**EVALUACION:** Mensual

## PLAN DE ACCION N° 5

**OBJETIVO:** Obtener una rentabilidad adecuada

**ESTRATEGIA:** Implantar un sistema adecuado de costos

**PROYECTO:** Optimizar los costos del área operativa

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Analizar la estructura de costos de la empresa	Gerente Financiero	2 días
2	Priorizar costos	Gerente Financiero	1 día
3	Estructurar un nuevo sistema de costos	Gerente Financiero	5 días
4	Aplicar el nuevo sistema de costos	Gerente Financiero	1 semana
5	Evaluar el sistema de costos aplicado	Gerente Financiero	mensualmente

**PRESUPUESTO:**

Actividad 1	92,00
Actividad 2	46,00
Actividad 3	230,00
Actividad 4	230,00
<b>TOTAL</b>	<b>598,00</b>

**INDICADOR:** % de eficiencia del sistema aplicado

**EVALUACION:** Mensual

PLAN DE ACCION N° 6

**OBJETIVO:** Obtener una rentabilidad adecuada

**ESTRATEGIA:** Realizar un control y seguimiento de los presupuestos de gastos, costos y rentabilidad de inversión

**PROYECTO:** Medir periódicamente la rentabilidad del servicio

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Obtener información de las actividades de la empresa	Gerente Financiero	15 días
2	Verificar la información	Gerente Financiero	2 días
3	Analizar la información obtenida	Gerente Financiero	2 días
4	Presentar informe	Gerente Financiero	2 días

**PRESUPUESTO:**

Actividad 1	690,00
Actividad 2	92,00
Actividad 3	92,00
Actividad 4	92,00
Actividad 5	92,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.058,00</b>

**INDICADOR:** % eficiencia del servicio

**EVALUACION:** Mensual

**PLAN DE ACCION N° 7**

**OBJETIVO:** Controlar los costos para mejorar la competitividad

**ESTRATEGIA:** Controlar los gastos y costos de la empresa

**PROYECTO:** Optimizar y minimizar costos operativos

<b>N°</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
1	Obtener información financiera de la empresa	Gerente Financiero	2 días
2	Analizar la información obtenida	Gerente Financiero	2 días
3	Determinar una estructura de costos y gastos	Gerente Financiero	2 días
4	Analizar cada una de las cuentas	Gerente Financiero	2 días
5	Elaborar un presupuesto de costos y gastos	Gerente Financiero	5 días
6	Establecer costos promedios	Gerente Financiero	2 días
7	Implantar cambios	Gerente Financiero	2 días
8	Controlar y Evaluar	Gerente Financiero	Mensualmente

**PRESUPUESTO:**

Actividad 1	92,00
Actividad 2	92,00
Actividad 3	92,00
Actividad 4	92,00
Actividad 5	92,00
Actividad 6	92,00
Actividad 7	92,00
<b>TOTAL</b>	<b>644,00</b>

**INDICADOR:** % de utilidad generada por obra

**EVALUACION:** Terminación de cada obra

PLAN DE ACCION N° 8

**OBJETIVO:** Controlar los costos para mejorar la competitividad

**ESTRATEGIA:** Implantar una estructura de costos adecuada anualmente

**PROYECTO:** Estructuramiento de la eficiencia financiera

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Determinar el alcance del proyecto , determinar los objetivos, metas y los medidores	Gerente General	2 días
2	Identificar dentro de la empresa las actividades determinantes	Gerente General Gerente Financiero	2 días
3	Definir los conceptos de costos de las actividades	Gerente Financiero	2 días
4	Determinar los generadores de costos	Gerente Financiero	2 días
5	Asignar las proporciones de costos a las actividades	Gerente Financiero	5 días
6	Distribuir los costos de las actividades y los materiales.	Gerente Financiero	5 días
7	Estimar los costos directos del servicio.	Gerente Financiero	2 días
8	Evaluar los resultados	Gerente General	15 días
9	Planificar las estrategias de eficiencia	Gerente General	15 días

**PRESUPUESTO:**

Actividad 1	125,00
Actividad 2	217,00
Actividad 3	125,00
Actividad 4	125,00
Actividad 5	230,00
Actividad 6	230,00
Actividad 7	92,00
Actividad 8	937,50
Actividad 9	937,50
<b>TOTAL</b>	<b>3019,00</b>

**INDICADOR:** % de Eficiencia financiera**EVALUACION:** Mensual

PLAN DE ACCION N° 9

**OBJETIVO:** Controlar los costos para mejorar la competitividad

**ESTRATEGIA:** Formular y aplicar modelos de presupuestos de gastos, costos, ventas, rentabilidad de la inversión.

**PROYECTO:** Estructuramiento de la eficiencia financiera

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Evaluar las necesidades de la empresa	Gerente General	15 días
2	Determinar la información necesaria para el diseño de modelos presupuestales	Gerente General	5 días
		Gerente Financiero	5 días
3	Diseñar modelos presupuestales	Gerente Financiero	1 día
4	Indicar el objetivo de cada modelo	Gerente Financiero	trimestralmente
5	Analizar la viabilidad del modelo	Gerente Financiero	2 días
6	Determinar las herramientas a utilizar para la estructura del modelo	Gerente Financiero	2 días
7	Probar el modelo	Gerente General	3 meses

**PRESUPUESTO:**

Actividad 1	937,50
Actividad 2	312,50
Actividad 3	230,00
Actividad 4	46,00
Actividad 5	46,00
Actividad 6	92,00
Actividad 7	92,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.756,00</b>

**INDICADOR:** % de eficiencia del presupuesto**EVALUACION:** Mensual

PLAN DE ACCION N° 10

**OBJETIVO:** Garantizar la calidad

**ESTRATEGIA:** Disminución de tiempos ociosos y muertos

**PROYECTO:** Mejoramiento Continuo

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Supervisar al personal	Ingeniero Residente	Diariamente
2	Detectar deficiencias	Ingeniero Residente	1 semana
3	Establecer procedimientos	Ingeniero Residente	2 días
4	Corregir errores	Ingeniero Residente	Diariamente

**PRESUPUESTO:**

Actividad 2    162,50

Actividad 3    65,00

**TOTAL        227,50**

**INDICADOR:**  $\frac{\text{Trabajos realizados}}{\text{Trabajos planificados}}$

**EVALUACION:** Quincenal

**PLAN DE ACCION N° 11**

**OBJETIVO:** Garantizar la calidad

**ESTRATEGIA:** Desarrollar un modelo de gestión para cada una de las áreas de la organización, orientadas hacia la eficiencia y eficacia del servicio.

**PROYECTO:** Optimizar los recursos económicos

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Realizar un diagnostico de las actividades que desarrolla la empresa.	Gerente General Gerente Financiero	1 semana
2	Analizar los egresos e ingresos que realiza la empresa.	Gerente Financiero	2 días
3	Determinar los costos innecesarios en los que incurre la empresa.	Gerente Financiero	2 días
4	Plantear alternativas de optimización de los recursos.	Gerente Financiero	1 día
5	Aplicar las alternativas elegidas	Gerente Financiero	1 mes
6	Controlar y evaluar.	Gerente General Gerente Financiero	Mensualmente

**PRESUPUESTO:**

Actividad 1	542,50
Actividad 2	92,00
Actividad 3	92,00
Actividad 4	230,00
Actividad 5	46,00
<b>TOTAL</b>	<b>910,50</b>

**INDICADOR:** Utilidad Obtenida en el año

**EVALUACION:** Anual

**PLAN DE ACCION N° 12**

**OBJETIVO:** Garantizar la calidad

**ESTRATEGIA:** Establecer un conocimiento exacto del tiempo requerido en cada fase de una obra.

**PROYECTO:** Tiempo de terminación de los trabajos

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Realizar un estudio de tiempos	Ingeniero Residente	1 semana
2	Analizar la información obtenida	Gerente General	2 días
3	Determinar los tiempos requeridos para cada etapa de una obra	Gerente General	2 días
4	Realizar un informe	Ingeniero Residente	2 días
5	Implantar cambios	Ingeniero Residente	1 semana

**PRESUPUESTO:**

Actividad 1	162,50
Actividad 2	125,00
Actividad 3	190,00
Actividad 4	65,00
Actividad 5	162,50
<b>TOTAL</b>	<b>705,000</b>

**INDICADOR:** % cumplimiento de fechas de entrega

**EVALUACION:** Terminación de cada obra

- ❖ Los presupuestos para los planes operativos se estiman en base a los sueldos y salarios prorrateados para los tiempos consumidos en cada actividad del proyecto.

## 4.4 FILOSOFIA EMPRESARIAL

### 4.4.1 PRINCIPIOS Y VALORES

Los Valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

- **Integridad:** Guardar respeto y compostura hacia los clientes internos y externos, ser leal con los clientes externos, compañeros de trabajo y velar por su prestigio, cuidar la buena conservación de los bienes, presentarse puntualmente al trabajo y observar las normas de seguridad e higiene del trabajo.
- **Servicio:** El servicio es una responsabilidad de todos los miembros de la organización. Por tanto, compromete a todos por igual porque consideran la satisfacción del cliente interno y externo como una prioridad, otorgando la importancia y el respeto que éstos le merecen.
- **Compromiso:** Los compromisos de los clientes son también de la empresa, deben tener la certeza de que los trabajos confiados será realizados con los más altos estándares de profesionalismo y veracidad dentro de nuestras capacidades; para lo cual trabajaremos continuamente hasta que el compromiso pactado quede debidamente finiquitado.
- **Profesionalismo:** Se refiere a la responsabilidad, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que cada integrante de la empresa debe imprimir a sus actividades y tareas, buscando sumarse a la misión de la organización.

- **Honestidad:** Todas las actividades que realice la Organización se caracterizaran por su transparencia y la rectitud con la que actúan todos sus directivos y empleados.
- **Responsabilidad:** Cuando la Organización acepta un contrato, también aceptara la responsabilidad de entregar un servicio de calidad, cumpliendo siempre con los requisitos de los clientes y satisfaciendo sus expectativas.
- **Respeto por las personas y las normas:** El respeto se lo vivirá en el día a día de la empresa, en el normal desarrollo de sus actividades, tanto al interior de la misma como con sus clientes, proveedores y personal.
- **Lealtad:** No tener preferencia por un cliente y ofrecer servicios garantizados en base al mejoramiento continuo de la infraestructura y personal. Por lealtad con los trabajadores se preocupara de su bienestar y desarrollo personal ya que son la fuerza motriz de la organización.
- **Eficiencia:** Simplificar procedimientos de trabajo con base a la experiencia del personal para la optimización de tiempos y movimiento.
- **Tecnología:** Contar con las maquinas modernas y adecuadas para ejecutar las obras de manera eficiente y eficaz.
- **Ética:** Cada uno de nuestros trabajos será realizado por personal altamente capacitado para desarrollar actividades de una manera profesional y con estricto apego a las normas Institucionales.

#### 4.4.2 POLÍTICAS CORPORATIVAS

Las políticas son las reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados.

#### **4.4.2.1 POLITICA DE CALIDAD.**

La empresa, consciente del compromiso que contrae con sus Clientes, dispondrá de los recursos necesarios para garantizar que las obras ejecutadas por la empresa, cumplan estrictamente todas las especificaciones, normas, y códigos aplicables para satisfacer las expectativas y las necesidades de los Clientes.

Para ello tiene implantará en su organización un Sistema de Gestión de Calidad basado en estándares establecidos, orientado a la obtención de los siguientes objetivos:

- Asegurar que la Política de Calidad sea comprendida, implantada y mantenida en todos los niveles de la Empresa, y que se deje constancia documental de su cumplimiento.
- Formar, motivar e implicar a todo el personal en el desarrollo de este Sistema.
- Identificar los procesos necesarios para este sistema de Gestión de la Calidad. Determinar su secuencia e interacción, sus criterios y sus métodos, sus recursos y su información, con el fin de asegurar que su funcionamiento y su control son eficaces.
- Establecer acciones y programas orientados a la mejora de los procesos, y no sólo a la detección de errores.
- Mantener contacto permanente con los Clientes, colaborando conjuntamente en la mejora del resultado final y evaluando su nivel de satisfacción.
- Comprender las necesidades actuales y futuras de los Clientes, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.
- Procurar una gestión de la Calidad ampliamente participativa, que aproveche las capacidades de todo el personal.
- Alcanzar una relación mutuamente beneficiosa con sus Proveedores con el fin de aumentar la capacidad de ambos para crear valor.

Esta Política de Calidad será mantenida y revisada periódicamente, comunicada a todos los empleados y puesta a disposición del Cliente.

Es responsabilidad de toda la organización, el obligado cumplimiento de lo establecido en dicho Sistema. Se deberá poner a disposición los recursos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos dentro del mismo.

#### **4.4.2.2 POLITICA MEDIO AMBIENTAL**

La empresa consciente de la incidencia directa de las actividades de las empresas constructoras sobre el medio ambiente, ha decidido concentrar los esfuerzos de su organización con el fin de minimizar los aspectos negativos producto de su actividad al medio ambiente.

Para ello implantará en su organización un Sistema de Gestión Medioambiental, orientado a la consecución de los siguientes compromisos:

- Conocer, divulgar y asegurar el cumplimiento de la legislación medioambiental vigente que afecte a sus actividades.
- Evaluar los aspectos medioambientales ocasionados por su actividad con el objeto de minimizar el impacto que puedan ocasionar al entorno.
- Fomentar un uso racional de los recursos energéticos y las materias primas, y promover la sostenibilidad de las actividades realizadas.
- Establecer objetivos y metas medioambientales, disponiendo de programas para alcanzarlos, demostrando la mejora continua de su comportamiento medioambiental.
- Disponer de medios en las obras y establecer las medidas necesarias en documentación específica para evitar accidentes que repercutieran negativamente en el medio ambiente y actuar en caso de suceder.
- Orientar la gestión medioambiental en los aspectos relativos a la correcta gestión de residuos.
- Orientar la gestión medioambiental en obra hacia la correcta gestión de los residuos, el control de la contaminación acústica, atmosférica, visual, de las aguas y de los suelos, la reutilización de los materiales sobrantes y la protección de la vegetación.

- Mantener relación abierta y de colaboración con sus clientes, vecinos, proveedores y cualquier otro grupo implicado en sus actividades, así como con los Organismos Públicos.
- Establecer procedimientos y cauces de comunicación con sus empleados, clientes, proveedores y público en general acerca de las repercusiones de su actividad sobre el entorno.
- Proporcionar formación adecuada a los trabajadores y a las personas que trabajan en nombre de la organización para fomentar su participación activa y el sentido de responsabilidad en las repercusiones sobre el medio ambiente durante el desempeño de sus actividades.
- Mantener un sistema de comunicación interna que permita recoger sugerencias de mejora medioambiental planteadas por sus empleados, y que puedan ayudar al logro de los objetivos marcados por la empresa.

Esta política será mantenida y revisada periódicamente, comunicada a todos los empleados y puesta a disposición del público.

#### **4.4.2.3 POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES**

La empresa consciente de la importancia de garantizar la seguridad y salud de los trabajadores y de la conservación de los puestos de trabajo, el patrimonio y la continuidad de la empresa, implantará un Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales dado que todos los accidentes laborales pueden, y deben, ser evitados.

Además invertir en seguridad es siempre rentable porque mejora la calidad, la productividad y ahorra costos.

Se establecerán acciones y programas orientados a la mejora continua de la Seguridad y Salud.

- La empresa establecerá, los planes y recursos necesarios para alcanzar los objetivos en la Política de Prevención de Riesgos Laborales.

- Se elaborara un manual de Prevención de riesgos laborales como un documento donde se recogerá la filosofía y directrices del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales.

#### **4.4.2.4 POLÍTICA DE ÉTICA EMPRESARIAL**

La empresa, consciente de la importancia que tienen los valores éticos tanto en el quehacer diario como en cada decisión que se tome en el ámbito actual empresarial, ha optado por determinar una política de ética.

El objetivo es tener un conjunto de principios y reglas claras para proceder internamente, con los clientes, los directivos, los contratistas, y los proveedores, así como tener una guía de comportamiento para que los miembros de la organización actúen coherentemente con los valores, políticas y objetivos de la misma. Se busca institucionalizar la ética en beneficio de todo el personal con el fin de crear una nuestra imagen de empresa sólida y fiable.

La dimensión de nuestra gestión en todos los ámbitos de la empresa, debe identificarse y orientarse en los siguientes valores y principios éticos generales:

- La búsqueda de la mejora continua y el desarrollo de la empresa deberá basarse en el fortalecimiento de nuestros valores de calidad, servicio, respeto, eficacia y en el fomento de valores como la responsabilidad social, entre todos y cada una de las partes que integran la organización.
- El objetivo empresarial esta orientado en mejorar la oferta y los procesos, suministrando al cliente un producto y servicio de calidad, así mismo, buscará la adecuada optimización de las capacidades y habilidades de su personal.
- En la empresa cada una de las acciones desarrolladas y relaciones establecidas con sus clientes, proveedores, personal, entorno social, entorno ambiental, inversores, competencia y administraciones, estarán marcadas por una actitud de respeto, diálogo y transparencia hacia la persona, el medioambiente, las normas de prevención de riesgos y el cumplimiento legal.

- La empresa preservará como uno de sus activos más importantes, la dedicación y profesionalidad de su personal, proporcionándole equitativamente y con igualdad de oportunidades un adecuado programa de formación y promoción, fortaleciendo así su motivación y satisfacción personal y profesional.
- La empresa promoverá acciones orientadas a fomentar en sus trabajadores la mejora en su calidad de vida, su compromiso hacia la empresa y su mejora en la productividad.
- El personal deberá buscar en todo momento, de forma continua, organizada y ética, su mejora profesional y la calidad del trabajo, aprovechando las oportunidades de conocimiento y experiencia que brinda la empresa.
- En la empresa se proporcionarán todos los medios y mecanismos necesarios para establecer una adecuada comunicación entre cada una de las partes que integran la organización, poniendo énfasis en el trabajo coordinado y en equipo en las áreas, departamentos y delegaciones; por tanto es deber de cada uno de los directivos facilitar con su voluntad y esfuerzo todo lo que sea necesario para que se dé esta comunicación.

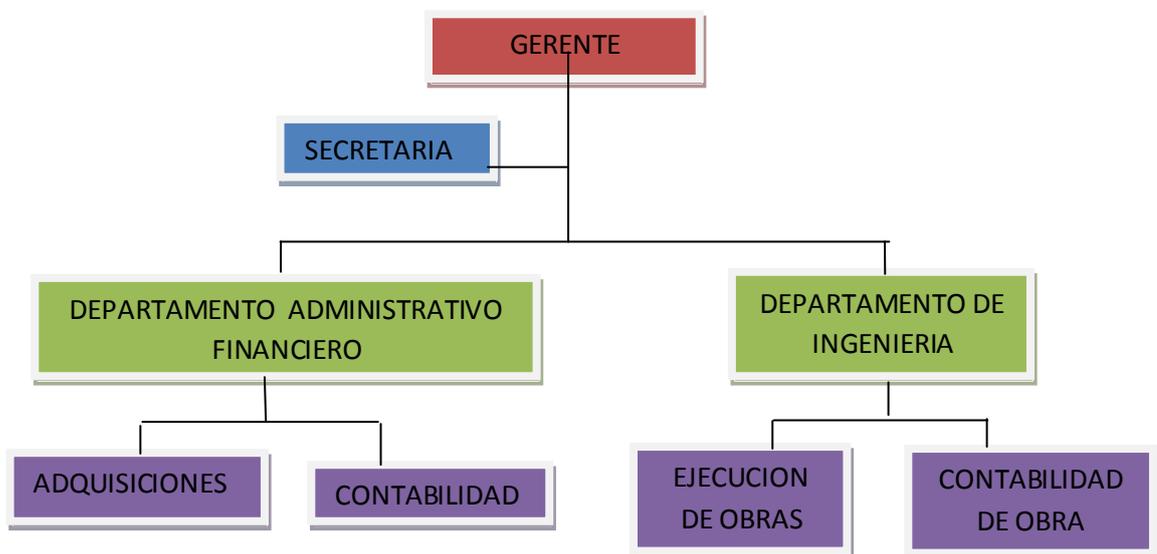
Todos los miembros aplicarán en el desempeño diario de sus responsabilidades laborales, cada uno de los principios descritos con anterioridad, que orientan las relaciones con los clientes, los proveedores, la sociedad y todas las personas que integran la organización.

La presente Política será mantenida y revisada periódicamente.

#### 4.4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los miembros de la misma.

**GRAFICO N° 11**  
**ORGANIGRAMA PROPUESTO**



**ELABORADO POR :** CONDO, Patricia

#### 4.4.4 ESTRUCTURA FUNCIONAL

Es la estructura que incluye las principales funciones que tiene asignado cada puesto dentro de la organización.

**GRAFICO N° 12**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

**GERENTE GENERAL:** Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo y las operaciones de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

**SECRETARIA:** Asistir administrativamente a todas las áreas de la organización, según los planes anuales de cada una de éstas. En concordancia con los estatutos de la misma.

**GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO:** Liderar a su grupo de trabajo, impartir directrices y estrategias funcionales de alto nivel, con calidad y eficiencia; diseñar objetivos de trabajos claros y efectivos, los cuales logra obtener mediante la adecuada y preactiva gestión organizacional y grupal.

**GERENTE DE PROYECTOS:** Llevar adelante la gestión de proyectos. Administrar la ejecución de los proyectos desde la licitación hasta su conclusión. Efectuar el control de calidad en los proyectos.

#### 4.4.4.1 MANUALES DE FUNCIONES

##### MANUAL DE FUNCIONES N° 1

DESCRIPCION DEL CARGO	
<b>Denominación del Cargo:</b>	Gerente General.
<b>Número de Personas en el Cargo:</b>	1
<b>Objetivo del cargo:</b>	Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo y las operaciones de la empresa, además contratar al personal adecuado.
FUNCIONES	
6. Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.	
7. Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.	
8. Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.	
9. Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.	
10. Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.	
11. Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.	
<b>Requisitos</b>	<b>Educación:</b> Estudios superiores Universitarios <b>Títulos:</b> Ingeniero Comercial, Ingeniero en Administración de Empresas. <b>Conocimientos:</b> Computación, Administración, Finanzas, Contabilidad, Comercialización y Ventas.
<b>Requisitos de Experiencia:</b>	2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

## MANUAL DE FUNCIONES N° 2

<b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>	
<b>Denominación del Cargo:</b>	Secretaria General.
<b>Número de Personas en el Cargo:</b>	1
<b>Objetivo del cargo:</b>	Asistir administrativamente a todas las áreas de la organización, en concordancia con los estatutos de la misma.
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Atención al público en general.</li> <li>● Manejo de la agenda diaria del Gerente General</li> <li>● Registro de correspondencia.</li> <li>● Archivo de correspondencia.</li> <li>● Manejo de material de escritorio.</li> <li>● Manejo y responsable de los archivos de secretaría.</li> <li>● Elaboración de cartas, hojas de rutina y otros.</li> <li>● Recepción de llamadas telefónicas.</li> <li>● Elaborar de manera mensual un informe sobre las obras en ejecución</li> <li>● Velar por el despacho oportuno de la correspondencia</li> <li>● Recepción y despacho de correspondencia.</li> <li>● Atención inmediata a requerimientos</li> <li>● Capacidad de interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la organización</li> <li>● Buenas relaciones personales</li> <li>● Organización adecuada de sus actividades</li> <li>● Capacidad para resolver problemas</li> </ul>	
<b>Requisitos</b>	<p><b>Educación:</b> Estudios superiores Universitarios</p> <p><b>Conocimientos:</b> Computación, administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas.</p>
<b>Requisitos de Experiencia:</b>	2 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

## MANUAL DE FUNCIONES N° 3

<b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>	
<b>Denominación del Cargo:</b>	Gerente Administrativo y Financiero
<b>Numero de Personas en el Cargo:</b>	1
<b>Objetivo del cargo:</b>	Liderar a su grupo de trabajo, impartir directrices y estrategias funcionales de alto nivel, con calidad y eficiencia; diseñar objetivos de trabajos claros y efectivos, los cuales logra obtener mediante la adecuada y preactiva gestión organizacional y grupal.
<b>FUNCIONES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa</li> <li>● Desarrollar estrategias de compras anuales y las proyecciones de la organización.</li> <li>● Control administrativo y disciplinario del personal y coordinar toda la actividad de producción de la empresa</li> <li>● Análisis de costos y presupuesto de los diferentes proyectos de construcción.</li> </ul>
<b>Requisitos</b>	<p><b>Educación:</b> Estudios superiores Universitarios</p> <p><b>Habilidades:</b> Conocimiento y destreza para manejar programas del Sistema Office: Word, Excel, PowerPoint; así como para el manejo de Internet - intranet, entre otros, requeridos para la elaboración y presentación de informes y documentos internos y/o externos propios de su gestión</p> <p><b>Conocimientos:</b> Computación, administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas.</p>
<b>Requisitos de Experiencia:</b>	3 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

## MANUAL DE FUNCIONES N° 4

<b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>	
<b>Denominación del Cargo:</b>	Gerente de Proyectos
<b>Numero de Personas en el Cargo:</b>	1
<b>Objetivo del cargo:</b>	Llevar adelante la gestión de proyectos. Administrar la ejecución de los proyectos desde la licitación hasta su conclusión. Efectuar el control de calidad en los proyectos.
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>● Efectuar la evaluación, seguimiento y control de todos los proyectos u obras que se ejecuten.</li><li>● Presentar informes periódicos, como medio de verificación del control de calidad efectuado.</li><li>● Proponer el Programa de Operaciones Anual de la Gerencia en el marco de los objetivos institucionales.</li><li>● Coordinar, dirigir, controlar y efectuar el seguimiento de todos aquellos procesos de licitación (construcción, supervisión y consultoría) que lleva adelante la empresa.</li><li>● Verificar el cumplimiento de contrato de todos los proyectos en ejecución, tanto de construcción, supervisión, como de fiscalización de obras.</li><li>● Coordinar con los miembros de la organización para efectuar el seguimiento y control de las obras.</li><li>● Conocer cumplir y hacer cumplir las leyes, normas y disposiciones vigentes.</li><li>● Participar en las reuniones internas de la Institución.</li><li>● Analizar y verificar la pertinencia de modificaciones en los proyectos en ejecución en caso de presentarse.</li><li>● Asistir a reuniones y/o peticiones de información en representación de la empresa</li><li>● Realizar inspecciones a los proyectos en ejecución en caso de ser requerido.</li><li>● Realizar otras tareas encomendadas y delegadas por la Gerencia General.</li></ul>	

<b>Requisitos</b>	<p><b>Educación:</b> Estudios superiores Universitarios</p> <p><b>Título:</b> Ingeniero Civil</p> <p><b>Conocimientos:</b> Computación, En construcción de obras viales, estructuras, desarrollo de proyectos, pavimento, medio ambiente, gestión de calidad, planificación, normas de contratación o de Gerencia.</p>
<b>Requisitos de Experiencia:</b>	3 años de experiencia como mínimo en cargos similares.

## MANUAL DE FUNCIONES N° 5

<b>DESCRIPCION DEL CARGO</b>	
<b>Denominación del Cargo:</b>	Topógrafo
<b>Numero de Personas en el Cargo:</b>	1
<b>Objetivo del cargo:</b>	Realizar levantamientos topográficos, trazos, nivelación y proyectos que se realizan en la construcción de obras de infraestructura.
<b>FUNCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar el levantamiento topográfico de vialidades públicas para realización de proyectos de drenaje y pavimentación de calles.</li> <li>● Realizar el alineamiento de calles y caminos.</li> <li>● Realizar el dibujo de levantamiento topográficos, y el cálculo de superficies y desniveles (curvas de nivel).</li> <li>● Realizar proyectos de rasantes para construcción de proyectos</li> <li>● Dar apoyo al departamento de proyectos y construcción en lo relativo a realizar levantamientos topográficos</li> <li>● Dar apoyo y asesoría a particulares en situaciones de inacciones de terrenos, consistente en realizar la medición de los límites de propiedad de las personas en conflicto.</li> <li>● Realizar el levantamiento topográfico final para finiquitar dichas obras.</li> <li>● Las demás que sean inherentes al puesto y los que determinen los reglamentos y manuales de la organización.</li> </ul>	
<b>Requisitos</b>	<p><b>Educación:</b> Estudios superiores Universitarios</p> <p><b>Conocimientos:</b> Topografía, Sistemas de Identificación, Dibujo, Cálculo, Medición</p> <p><b>Habilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Metodológicas</li> <li>● Investigación</li> <li>● Analíticas</li> <li>● Trabajo en equipo y cooperación</li> <li>● Planeación y organización adecuada de sus</li> </ul>

	actividades <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad para resolver problemas</li><li>• Autocontrol y motivación al logro de resultados</li></ul>
<b>Requisitos de Experiencia:</b>	2 a 3 años de experiencia como mínimo

## **4.5 PREFECTIBILIDAD LEGAL**

### **4.5.1 ACTA DE FUNDACIÓN**

#### **4.5.1.1 CONCEPTO:**

En forma muy generalizada, es copia fiel que relata todos los asuntos tratados y las decisiones tomadas en una reunión importante, el cual deberá ser leído y aceptado, posteriormente para ser firmado por todos aquellos que estuvieron presentes en dicha reunión.

“Es un documento formal utilizado en diversos actos, que posteriormente el Notario tendrá que dar Fe de fe de él, fuera de la Escritura Pública”.<sup>15</sup>

El Acta, no es un contrato , a diferencia de la Escritura, que es la declaración de voluntad de las partes y se refiere siempre a un convenio o un contrato.

#### **4.5.1.2 PROCEDIMIENTOS**

Una vez tomado el acuerdo de formación de la Empresa, fijado el capital inicial con que contará , el domicilio fiscal que tomara la misma, así como la razón social entre otros aspectos legales de vital importancia, los participantes dar inicio a la Asamblea General de Fundación, mientras alguien tomara nota de todo lo acordado en el Libro de Actas , que estará previamente legalizado ante un Notario.

#### **4.5.1.3 ELABORACIÓN DE UN ACTA DE FUNDACIÓN:**

En esta se deberá mencionar:

- Día, fecha, hora y lugar en el cual se reunieron todos los socios de la futura empresa, mencionando todos sus datos personales respectivos.

---

<sup>15</sup> <http://www.monografias.com/trabajos47/constitucion-empresa/constitucion-empresa.shtml>

- La finalidad de la constitución de la empresa y todas las especificaciones que regirán la misma que encontramos en la Ley General de Sociedades.
- La actividad a la cual se dedicara.
- La aprobación de la Minuta de Constitución, la cual será leída para posteriormente ser firmada por todos los socios debiendo ser elevada a Escritura Publica para su correspondiente inscripción en Registros Públicos.
- El aporte de los socios que se cancelara íntegramente en efectivo, en la entidad financiera de su elección a cuenta de la Empresa.
- Nombramiento del Directorio, y del Gerente General.

En definitiva la empresa debe primero asignar cual será el tipo de sociedad a adoptarse para luego inscribir la misma en la Superintendencia de Compañías.

La personería con la que contara la empresa es de Compañía de Responsabilidad Limitada, por lo cual es necesario analizar el procedimiento y los requisitos necesarios para la adopción de esta forma jurídica.

Para poder constituir legalmente a la empresa como una Compañía de Responsabilidad Limitada se necesita los siguientes trámites y permisos

#### **4.5.2 CONSTITUCION DE LA COMPAÑIA**

Se requiere realizar:

- Escritura pública de constitución de la compañía ante notario
- Aprobación en la Superintendencia de Compañías de la constitución y del nombre elegido.
- Depósito de un monto de dinero en una cuenta Bancaria
- Inscripción en el Registro Mercantil

### 4.5.3 FUNCIONAMIENTO

Para el funcionamiento se deberá tener:

- Registro Único de Contribuyentes (RUC)
- Patente
- Apertura del sistema de contabilidad
- Inscripción en la Seguridad Social si va a contratar personal.
- Afiliación de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social
- Contratación de trabajadores/as.
- Pago a la Seguridad Social.
- Declaración del Impuesto a la renta (25%)
- Declaración de IVA
- Afiliación a las Cámaras y/o Gremios correspondientes según actividad
- Licencia de obras
- Permiso de apertura del local, si es preciso.
- Obtención de permisos municipales
- Tramites específicos, según la actividad.

### 4.5.4 TRAMITES EN LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS

#### **Requisitos:**

**El nombre.-** En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías.

**Solicitud de aprobación del acta de constitución.-** La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo.

En esta acta deben constar los siguientes requisitos:

***Números mínimo y máximo de socios.***- La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

***Capital mínimo.***- La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez.

***Afiliaciones (previas a la obtención de la resolución aprobatoria por parte de la Superintendencia de Compañías):***

***A la Cámara de la Construcción.***- En el evento de que la compañía vaya a operar en el sector de la construcción, se debe obtener la afiliación a la Cámara de la Construcción correspondiente.

#### **4.5.5 REGISTRO EN EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

##### **Requisitos:**

Para conformar la empresa se necesita:

- Formulario RUC 01 A y RUC 01 B, suscritos por el representante legal.
- Original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil.
- Original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal, inscrito en el Registro Mercantil.
- Original y copia de la hoja de datos generales emitido por la Superintendencia de Compañías.

- Original y copia a color de cédula de identidad, ciudadanía o pasaporte del representante legal.
- Original del certificado de votación.
- Original y copia de la planilla de servicio eléctrico, o consumo telefónico, o consumo de agua potable, de uno de los últimos tres meses anteriores a la fecha de inscripción; u,
- Original y copia del comprobante de pago del impuesto predial, puede corresponder al del año actual, o del inmediatamente anterior; u,
- Original y copia del contrato de arrendamiento.

#### **4.5.6 PATENTES MUNICIPALES**

El impuesto de patentes municipales se grava a toda persona natural o jurídica que ejerza una actividad comercial y opere en el Distrito Metropolitano de Quito.

##### **Requisitos:**

En caso de inscripción para obtener la patente por primera vez, presentar:

- Formulario de declaración del impuesto de patentes, original y copia
- Escritura de constitución de la compañía original y copia
- Original y copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías
- Copias de la cédula de ciudadanía

Nota 1: Para el pago de patente cuando ya existe la inscripción el interesado deberá acercarse a partir del 2 de enero de cada año a la Administración Zonal respectiva.

Nota 2: Para todo trámite deberá presentarse el certificado de votación de acuerdo a la Ley de Elecciones.”

#### **4.5.7 PERMISO BOMBEROS**

Para la emisión de este permiso, se debe presentar la correspondiente Solicitud de Inspección en el Departamento de Prevención de Incendios y Control.

#### **4.5.8 REGISTRO PATRONAL**

La empresa como Sociedad tiene obligaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

La sociedad está obligado a solicitar en el IESS el número patronal que es la identificación de empresas públicas y privadas; de sociedades; empleadores.

El número patronal le sirve a la sociedad para afiliarse a los trabajadores y realizar los diferentes trámites en el Instituto.

Requisitos actuales solicitados por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a los empleadores para su registro en el Sistema Historia Laboral.

- Solicitud de entrega de clave firmada
- Copia de pago de teléfono o luz
- Copia del RUC.

El empleador que se registre en el sistema Historia Laboral podrá realizar diferentes trámites, tales como: solicitudes de nuevos registros patronales, verificar los datos de la empresa, notificar cambios de representante legal, enviar avisos de entrada y salida de trabajadores, reportar novedades sobre los afiliados, en cuanto a cambios en los salarios, promociones, registros de horas extras trabajadas, días laborados, licencia por enfermedad. También podrá pagar planillas de aportes y de créditos de los afiliados, comunicar responsabilidades patronales, consultar datos y solicitar convenios para pagos en mora.

Historia Laboral es un sistema informático que mejorará la calidad de los servicios y prestaciones y contribuirá a disminuir la congestión en las dependencias del Seguro Social.

#### **4.5.9 INSCRIPCIÓN DEL TRABAJADOR CON RELACIÓN DE DEPENDENCIA**

El empleador está obligado a registrar al trabajador, a través de la página web del IESS, desde el primer día de labor y dentro de los 15 días siguientes al inicio de la relación laboral.

El empleador informará a través del Sistema de Historia Laboral la modificación de sueldos, contingencias de enfermedad, separación del trabajador u otra novedad, dentro del término de 3 días posteriores a la ocurrencia del hecho.

En el registro de inscripción se hará constar los nombres completos del trabajador, fecha de ingreso, remuneración, cargo o función que desempeña, número de cédula de identidad o ciudadanía, o documento de identificación para los extranjeros, modalidad de contratación y dirección domiciliaria.

Para el cálculo del aporte de los trabajadores con relación de dependencia, se entiende como materia gravada a todo ingreso regular y susceptible de apreciación pecuniaria, percibido por el trabajador, que en ningún caso será inferior a la establecida por el IESS.

Para el caso de la contratación a tiempo parcial, el salario base de aportación será el ingreso efectivo del dependiente, sin que en ningún caso este sea inferior a un salario básico unificado mínimo del trabajador en general.

Los trabajadores que hubieren sido contratados por días, pagarán sus aportaciones por los días que efectivamente hubieren prestado sus servicios o ejecutado la obra, independientemente del número de horas laboradas en cada día; por tanto no se

podrán transformar las horas en días para efectos de la aportación, bajo el concepto de día trabajado, día aportado.

#### **4.5.9.1 REQUISITOS PARA CERTIFICACIONES DE NÚMERO PATRONAL**

- Solicitud en papel simple
- Copia de la cédula de identidad del representante legal.
- Para la certificación de nuestro número patronal se la realizara en los Departamentos de Inspección de la Regional 1 en Quito.

#### **4.5.10 INSCRIPCION EN EL PORTAL DE COMPRAS PÚBLICAS**

Una vez cumplidos con todos los requisitos correspondientes para la constitución de la empresa y su reconocimiento legal, se procede a obtener el RUP, que es el Registro Único de Proveedores, un sistema público de información y habilitación de las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, con capacidad para contratar según la Ley Orgánica de Contratación Pública LOSNCP, cuya administración corresponde al Instituto Nacional de Contratación Pública.

Es el único documento que le permitirá contratar con el Estado, sin tener que registrarse ni entregar los mismos documentos en las Entidades Contratantes. Tiene vigencia de un año a partir de la fecha de emisión.

#### **Requisitos:**

- Formulario de registro en el RUP impreso en el Portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec), firmado por el Representante Legal.
- Acuerdo de Responsabilidad impreso en el Portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec), firmado por el Representante Legal.

- Copia certificada de la escritura de la constitución de la empresa, estatutos y reformas, inscritas en el Registro Mercantil.
- Copia certificada del nombramiento del representante legal, inscrito en el Registro Mercantil, o el poder conferido a un mandatario en el Ecuador.
- Copia de la Cédula de Ciudadanía del representante legal actualizada, o copia de la cédula de identidad o del pasaporte y visa, en caso de ser extranjero.
- Copia de la papeleta de votación vigente del representante legal, de ser ecuatoriano con obligación a votar.
- Copia de Registro Único de Contribuyentes, RUC.
- Estar al día en sus obligaciones tributarias (Lista Blanca SRI)

#### **4.5.11 REQUISITOS PARA SER SOCIOS DE LA CAMARA DE LA CONSTRUCCION DE QUITO**

##### **4.5.11.1 REQUISITOS PERSONAS JURÍDICAS**

- a. Copia certificada y notariada de la escritura
- b. Nombramiento y aceptación del representante técnico, el que tiene que ser ecuatoriano y domiciliado en quito
- c. Copia de la cedula y una foto del representante técnico
- d. Copia del título refrendado por el CONESUP o copia del titulo universitario
- e. El valor a cancelar depende del monto de la compañía
- f. Llenar autorización de debito automático
- g. El pago es en efectivo o cheque certificado

#### **4.5.12 PRESUPUESTO**

Un presupuesto puede definirse como la presentación ordenada de los resultados previstos de un plan, un proyecto o una estrategia.

Los presupuestos son programas en los que se les asignan valores a las actividades, estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Son una herramienta fundamental para la planeación, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos. Sus principales finalidades consisten en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que controlar las actividades de la organización en términos financieros.

La empresa constructora objeto de la investigación esta situada en el Distrito Metropolitano de Quito D.M., su principal actividad la construcción de Obras civiles.

En su orientación como organización ha delineado sus objetivos organizacionales y estratégicos en base a una misión y visión, la cual le permitirá tener un patrón de acción a seguir para cumplimiento de los mismos.

La finalidad del planteamiento de estas guías estratégicas (visión-misión), es que la empresa a través del tiempo logre consolidarse en el mercado y a su vez ir desarrollando ventajas competitivas en relación al sector para lograr tener una posición competitiva.

**CUADRO N° 9**  
**PRESUPUESTO PARA LA CONSTITUCION DE LA COMPAÑIA**

CONCEPTO	VALOR
Abogado	420,00
Capital Patrimonial	500,00
Notario	80,00
Registro Mercantil	120,00
Municipio	1,00
Servicio de Rentas Internas	4,00
Afiliaciones	100,00
Varios (transporte, copias, etc.)	50,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.275,00</b>

**ELABORADO POR: CONDO, Patricia**

**4.5.13 CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE PLANES DE ACCION**

	PROYECTO	TIEMPO AÑOS				
		1	2	3	4	5
1	Establecer campañas de marketing	X	X	X	X	X
2	Establecer una política de precios	X	X			
3	Desarrollar un modelo de gestión de costos orientado hacia la búsqueda permanente de factores de producción más económicos.	X	X	X	X	X
4	Establecer alianzas estratégicas con proveedores para reducir los costos.	X	X	X		
5	Implantar un sistema adecuado de costos	X	X			
6	Realizar un control y seguimiento de los presupuestos de gastos, costos y rentabilidad de inversión	X	X	X	X	X
7	Controlar los gastos y costos de la empresa	X	X	X	X	X
8	Implantar una estructura de costos adecuada anualmente	X	X	X	X	X
9	Formular y aplicar modelos de presupuestos de gastos, costos, ventas, rentabilidad de la inversión.	X	X	X	X	X
10	Disminución de tiempos ociosos y muertos	X	X	X	X	X
11	Desarrollar un modelo de gestión para cada una de las áreas de la organización, orientadas hacia la eficiencia y eficacia del servicio.	X	X	X	X	X
12	Establecer un conocimiento exacto del tiempo requerido en cada fase de una obra.	X	X	X	X	X

#### 4.5.14 INDICADORES DE GESTION

Serán los medidores o sensores que nos permitan monitorear los acontecimientos presentes, compararlos con períodos anteriores dentro de la industria para calcular el logro de los objetivos sociales e institucionales. Estos indicadores tienen por objetivo medir la eficiencia con la cual las empresas utilizan sus recursos.

Los indicadores de un proyecto son descripciones operativas (cantidad, calidad, grupo destinatario, tiempo y localización, etc.) de los objetivos y resultados de la intervención, que cubran lo esencial y que puedan medirse de manera fiable mediante costos razonables. Los indicadores permiten evaluar el desempeño del proyecto frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con grupos de referencia.

Para permitir un seguimiento eficaz, los indicadores objetivamente verificables deben a menudo detallarse más o hacerse más operativos durante la fase de ejecución.

Cada proyecto debe establecer indicadores de gestión en concordancia a los objetivos y metas con el objetivo de determinar si estos se han cumplido o no. Los indicadores que se tomarán en cuenta en la presente investigación son:

1. **Índices de eficiencia:** Evalúan la Participación en el mercado, el desarrollo de nuevos productos, la rotación de los inventarios, la deserción de clientes, etc.
2. **Índices de eficacia:** Dan cuenta de la Razón de Rendimiento obtenida sobre los recursos Utilizados (pesos, horas, %, etc.)
3. **Índices de efectividad:** Determinan el cumplimiento y la responsabilidad del proyecto.
4. **Índices de impacto:** Son los factores que determinan la competitividad del proyecto (satisfacción del cliente interno y externo).

5. **Índices de actividad:** Determinan la relación entre el número de actividades planeadas y el número de actividades desarrolladas.
  
6. **Indicadores de Rentabilidad:** Los indicadores de rendimiento, denominados también de rentabilidad o lucratividad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera, convertir las ventas en utilidades.

## CAPITULO V

### 5. ANALISIS FINANCIERO

“El análisis financiero es un método para establecer las consecuencias financieras de las decisiones de negocios, aplicando diversas técnicas que permiten seleccionar la información relevante, realizar mediciones y establecer conclusiones.”<sup>16</sup>

El análisis financiero ayuda a tener un diagnóstico de la situación financiera de la organización, basados en la información económica - financiera y en la información del entorno económico con el cual ella interactúa.

El objetivo de este capítulo es determinar si el proyecto es financieramente viable, es decir, si genera o no ganancias. En la actualidad, el mercado se ha vuelto mas cambiante, por lo que es imprescindible el análisis financiero de la organización, dado que este análisis proporcionará información relevante al proceso de toma de decisiones al interior de la empresa, como también, en las decisiones de los inversionistas externos que desean invertir en una organización determinada, con una visión de largo plazo.

El análisis financiero se realiza a través del estudio minucioso de los estados financieros con los que cuenta la empresa.

“Los Estados Financieros nos muestran la situación actual y trayectoria histórica de la empresa, de esta manera podemos anticiparnos, iniciando acciones para resolver problemas y tomar ventajas de las oportunidades.”<sup>17</sup>

Los Indicadores Financieros obtenidos en el análisis nos servirán para preparar Estados Financieros Projectados, en base a la realidad.

---

<sup>16</sup> <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/basesanalisisfinanciero/>

<sup>17</sup> <http://www.safi-software.com.ec/pdf/SAFITOOLS-ANALISIS%20FINANCIERO.pdf>

Otro de los componentes importantes dentro del análisis financiero es la evaluación económica la misma que esta compuesta por el análisis del VAN, TIR y Costo Beneficio.

## **5.1 PROPUESTA FINANCIERA**

La empresa no tiene experiencia como persona jurídica, por lo que para la inversión inicial del presente proyecto será necesario considerar gastos de creación de la empresa (ubicación, personería jurídica, etc.).

Dentro de esta inversión inicial se incluirá salarios de nuevo personal administrativo y operacional, gastos por localización, adquisición de maquinaria y el capital de trabajo necesario para el funcionamiento y buen desarrollo de la empresa en el mercado.

### **5.1.2 REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN**

La empresa debe realizar una fuerte inversión para el inicio de sus actividades, por tal motivo es necesario recurrir a un financiamiento para lograr cumplir los objetivos establecidos, ya que la empresa no cuenta con los recursos financieros necesarios para tal motivo.

Como primer paso se solicitara un préstamo en una entidad bancaria con la finalidad de obtener recursos para adquirir maquinaria.

## **5.3 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

Antes de realizar las estimaciones de los ingresos y gastos proyectados en torno a la nueva inversión, es necesario establecer las actividades, niveles de ingresos, gastos y capital propio en cuanto a maquinaria y equipos para que sean estos datos la base numérica de la proyección a realizarse.

Para ello el dueño de la constructora facilitó un estado de cuentas del 2009. En el cual se detallan todos los gastos realizados en cuanto a las compras, pago de sueldos, pago de servicios administrativos como también los ingresos.

## 5.4 INVERSION

“La inversión consiste en la aplicación de recursos financieros a la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de la empresa.”<sup>18</sup>

La inversión está clasificada en tres grandes grupos: activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, cuya suma determinara el valor de la inversión inicial total.

En el proyecto de creación, implementación y funcionamiento de la empresa tenemos aportes propios del dueño y también se recurrirá a un préstamo bancario.

### 5.4.1 INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

“Constituyen todos aquellos bienes permanentes y/o derechos exclusivos que la empresa utilizara sin restricción en el desarrollo de sus actividad económica”.<sup>19</sup>

La empresa para poder desenvolverse mejor en el mercado debe realizar una inversión en la adquisición de algunos activos fijos los cuales se detallan a continuación:

**Edificios:** como la empresa no cuenta con una ubicación geográfica es necesario que esta se establezca físicamente por lo que se requiere la adquisición de una oficina en la cual se desarrollen todas las actividades administrativas.

**Maquinaria:** Es importante para le empresa adquirir cierta maquinaria con la finalidad de minimizar costos. Se comprara una estación topográfica, y ciertas

---

<sup>18</sup> <http://www.zonaeconomica.com/inversion/empresa>

<sup>19</sup> ZAPATA Pedro, Contabilidad General, Edit. Mc. Graw Hill, 2da edición, Colombia, 1996, Pág. 122

herramientas necesarias para el desenvolvimiento de las actividades operativas de la empresa.

**CUADRO N° 10**  
**PLAN DE INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS**

DETALLE	CANTIDAD	VALOR	TOTAL
<b>EDIFICIOS</b>			
OFICINA	1	48.000,00	48.000,00
<b>MUEBLES DE OFICINA</b>			
ESCRITORIO "TIPO L"	3	175,00	525,00
ESCRITORIO GERENCIAL	1	200,00	200,00
SILLAS DE OFICINA	8	40,00	320,00
SILLAS DE ESPERA	5	35,00	175,00
DIVISIONES MODULARES	3	68,00	204,00
ARCHIVADORES	2	65,00	130,00
<b>EQUIPO DE COMPUTACION</b>			
COMPUTADORAS	2	600,00	1.200,00
TELEFONOS	4	40,00	160,00
IMPRESORA MULTIFUNCION	1	139,00	139,00
IMPRESORAS	2	60,00	120,00
<b>MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>			
ESTACIÓN TOTAL MARCA TRIMBLE	1	11.760,00	11.760,00
01 GPS NAVEGADOR	1	728,00	728,00
NIVEL AUTOMATICO	1	196,00	196,00
<b>TOTAL</b>			<b>63.857,00</b>

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

#### 5.4.1.1 DEPRECIACIONES

La depreciación de un bien de capital (activo fijo tangible) constituye la pérdida en cantidad, calidad o valor, a causa del tiempo, el uso, el desgaste, o la obsolescencia.

Para el cálculo de la depreciación anual de los activos tangibles se utilizara el método de línea recta cuya fórmula es la siguiente:

$$\text{DEPRECIACION} = \frac{\text{Valor de la Adquisicion}}{\text{Años de vida útil}}$$

El Cuadro N° 11 muestra las cifras correspondientes a la depreciación de los activos fijos que va adquirir la empresa.

**CUADRO N° 11**  
**DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS**

	CANTIDAD	VALOR DE LA ADQUISICION	AÑOS DE VIDA UTIL	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION ANUAL TOTAL
<b>EDIFICIOS</b>					
OFICINA	1	48.000,00	20	2.400,00	2.400,00
<b>MUEBLES DE OFICINA</b>					
ESCRITORIO "TIPO L"	3	175,00	10	17,50	52,50
ESCRITORIO GERENCIAL	1	200,00	10	20,00	20,00
SILLAS DE OFICINA	8	40,00	10	4,00	32,00
SILLAS DE ESPERA	5	35,00	10	3,50	17,50
DIVISIONES MODULARES	3	68,00	10	6,80	20,40
ARCHIVADORES	2	65,00	10	6,50	13,00
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>					
COMPUTADORAS	2	600,00	5	120,00	240,00
TELEFONOS	4	40,00	5	8,00	32,00
IMPRESORA MULTIFUNCION	1	139,00	5	27,80	27,80
IMPRESORAS	2	60,00	5	12,00	24,00
<b>MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>					
ESTACIÓN TOTAL MARCA TRIMBLE	1	11.760,00	10	1.176,00	1.176,00
01 GPS NAVEGADOR	1	728,00	10	72,80	72,80
NIVEL AUTOMATICO	1	196,00	10	19,60	19,60

**FUENTE:** PROFORMAS DEL PROYECTO

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

#### **5.4.2 INVERSIÓN EN ACTIVOS INTANGIBLES**

La inversión en activos fijos intangibles se la realiza en aquellos servicios o derechos jurídicos intangibles que son necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

Los activos fijos intangibles constituyen el grupo de activos que son susceptibles de amortización.

Dentro de las inversiones en activos fijos intangibles se tiene tres tipos de gastos: gastos de instalación y puesta en marcha, gastos de organización y gastos de patentes y licencias.

Para el proyecto, la inversión en activos fijos intangibles será del tipo “Gastos de instalación y puesta en marcha”, son desembolsos que se realizan en la etapa preliminar, en el inicio de las operaciones y hasta que el proyecto alcance el funcionamiento adecuado. A demás dentro de estos se considera un 10% del total de los activos diferidos para imprevistos.

**CUADRO N° 12**  
**PLAN DE INVERSIONES EN ACTIVOS DIFERIDOS**

<b>RUBROS</b>	<b>VALOR</b>	<b>TOTAL</b>
<i>Gastos de constitución de la empresa</i>		1.347,50
Abogado	400,00	
Capital Patrimonial	600,00	
Notario	80,00	
Registro Mercantil	120,00	
Municipio	1,00	
Servicio de Rentas Internas	4,00	
Afiliaciones	142,50	
<i>Gastos de puesta en marcha</i>		500,00
<b>SUBTOTAL</b>		1.847,50
<i>Imprevistos (10%)</i>		177,50
<b>TOTAL</b>		<b>2.025,00</b>

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

### 5.4.2.1 AMORTIZACIÓN

Es la cuota fija que se establece como consecuencia de inversión o gastos anticipados. Son imputables en cinco años, permitiendo de esta manera a la empresa la racionalización o prorrateo del gasto en función del tiempo estipulado por la ley.

En el Cuadro N° 13 se observa la amortización anual de los Activos diferidos.

**CUADRO N° 13**  
**AMORTIZACION DE ACTIVOS DIFERIDOS**

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>	<b>AMORTIZACION ANUAL</b>
Gastos de constitución de la empresa	1.347,50	269,50
Gastos de puesta en marcha	500,00	100,00
Imprevistos (10%)	177,50	35,50
<b>TOTAL AMORTIZACION ANUAL</b>		<b>405,00</b>

**ELABORADO POR: CONDO, Patricia**

### 5.4.3 CAPITAL DE TRABAJO

La inversión necesaria en capital de trabajo constituye el capital adicional con que hay que contar para que empiece a desarrollarse el proyecto y poder financiar el inicio de las actividades de la empresa tales como; el pago de mano de obra, materiales, suministros, etc. El cálculo del capital de trabajo se estima para 3 meses de labores.

El detalle del capital de trabajo se especifica en el Cuadro N° 14.

**CUADRO N° 14**  
**CAPITAL DE TRABAJO**

<b>RUBRO</b>	<b>Valor Mes</b>	<b>Total Mensual</b>	<b>Total 3 meses</b>
<b>Mano de obra</b>			
<i>Sueldos</i>		<b>6.529,31</b>	<b>19587,93</b>
Personal operativo	3.121,13		
Personal administrativo	3.408,18		
<i>Gastos generales</i>		<b>285,00</b>	<b>855,00</b>
Agua	15,00		
Luz	40,00		
Teléfono	30,00		
suministros de oficina	200,00		
<i>Capital mínimo requerido para proyectos</i>		<b>17.167,74</b>	<b>51503,22</b>
<b>Total Mensual</b>		<b>23.982,05</b>	<b>71.946,15</b>

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

Se necesitaran 71.946.15 dólares como Capital de Trabajo que representan el 52.20% de la inversión total.

### **5.5 PRESUPUESTO DE INVERSION**

Para el presupuesto de la inversión total requerida para el proyecto se considera; la inversión en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo.

La inversión total para crear la empresa asciende a USD\$ 137.828,15; como se detalla en el Cuadro N° 15:

**CUADRO N° 15**  
**INVERSION TOTAL**

CONCEPTO	SUBTOTAL	TOTAL
<b>a) ACTIVOS FIJOS</b>		63.857,00
Maquinaria y equipos	12.684,00	
Muebles y enseres de oficina	1.554,00	
Equipos de Computación	1.619,00	
Edificios	48.000,00	
<b>b) Activos Diferidos</b>		2.025,00
Gastos de constitución de la Empresa	1.275,00	
Gastos de puesta en marcha	500,00	
Imprevistos	250,00	
<b>c) Capital de Trabajo</b>		71.946,15
<b>INVERSION TOTAL</b>		<b>137.828,15</b>

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

## 5.6 FINANCIAMIENTO

Para poner a funcionar el proyecto se ha previsto disponer del aporte del socio y un crédito a una institución financiera estatal.

### 5.6.1 CAPITAL SOCIAL

La empresa contaría con un socio al inicio de sus actividades el mismo que hará un aporte de USD\$ 87.828,15 en efectivo de sus fondos personales, vehículos, entre otros activos que representa el 63.72% de la inversión total, con los cuales se estima que se podrán cubrir los gastos de la constitución de la empresa, gastos de puesta en marcha y los imprevistos.

De acuerdo a la información proporcionada por obras ejecutadas anteriormente, en algunas de estas se han realizado adelantos para ejecución de las mismas lo que

ayuda a que la empresa cubra sus gastos en la ejecución de los proyectos pero es importante tener un capital fijo como capital de trabajo ya que en la mayoría de las obras es necesario tener el 25% del valor presupuestado como fondos para cubrir los gastos que se presenten es decir como una garantía, ya que al iniciar la ejecución de una obra se realizan los anticipados correspondientes.

### **5.6.2 CRÉDITO**

Además la actividad de la empresa requiere la adquisición de cierta maquinaria por lo que es indispensable contar con mayor liquidez para poder adquirir las mismas.

Por los motivos antes mencionados se busca ampliar la disponibilidad de efectivo, mediante la obtención de un crédito. Que se requerirá para cubrir el 36.28% restante de la inversión inicial a través de la línea de Crédito Directo de la Corporación Financiera Nacional.

La Corporación Financiera Nacional cuenta con una línea de créditos que facilita la adquisición del dinero para la inversión. Como la empresa requerirá un préstamo para la compra de activos fijos las condiciones más probables son: el plazo máximo de pago que la institución ofrece es de 10 años, el monto que se puede requerir va desde los USD \$ 10.000, hasta el 70% para proyectos nuevos y el 100% para proyectos de ampliación.

La empresa requerirá un préstamo de USD\$ 50.000, a 60 meses plazo con una tasa de interés del 10,5% anual.

A continuación se detalla el cuadro del préstamo:

**CUADRO N° 16**  
**PRESTAMO BANCARIO**

<b>DETALLES DEL CREDITO</b>	
<b>INSTITUCION FIANCIERA</b>	<b>CORPORACION FINANCIERA NACIONAL</b>
<b>MONTO</b>	USD \$ 50.000
<b>TASA</b>	10,5% anual
<b>FRECUENCIA EN EL AÑO</b>	12
<b>NUMERO DE CUOTAS</b>	60
<b>CUOTA MENSUAL</b>	1.074,70
<b>INICIO DE CALCULOS</b>	01 – 08 – 2010

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

**5.6.3 TABLA DE AMORTIZACION**

Como se indicó anteriormente, el préstamo se pagara en 5 años con cuotas mensuales como se detalla a continuación

**TABLA N° 7**  
**AMORTIZACION DEL PRESTAMO**

Número pagos	FECHA	Pago de Capital	Pago de Interés	DIVIDENDO	CAPITAL Pendiente
1	01-Sep-10	637,20	437,50	1.074,70	49.362,80
2	01-Oct-10	642,77	431,92	1.074,70	48.720,03
3	31-Oct-10	648,39	426,30	1.074,70	48.071,64
4	30-Nov-10	654,07	420,63	1.074,70	47.417,57
5	30-Dic-10	659,79	414,90	1.074,70	46.757,78
6	29-Ene-11	665,56	409,13	1.074,70	46.092,22
7	28-Feb-11	671,39	403,31	1.074,70	45.420,83
8	30-Mar-11	677,26	397,43	1.074,70	44.743,57
9	29-Abr-11	683,19	391,51	1.074,70	44.060,38
10	29-May-11	689,17	385,53	1.074,70	43.371,21
11	28-Jun-11	695,20	379,50	1.074,70	42.676,01
12	28-Jul-11	701,28	373,42	1.074,70	41.974,73
13	27-Ago-11	707,42	367,28	1.074,70	41.267,32
14	26-Sep-11	713,61	361,09	1.074,70	40.553,71
15	26-Oct-11	719,85	354,84	1.074,70	39.833,86
16	25-Nov-11	726,15	348,55	1.074,70	39.107,71
17	25-Dic-11	732,50	342,19	1.074,70	38.375,21
18	24-Ene-12	738,91	335,78	1.074,70	37.636,30
19	23-Feb-12	745,38	329,32	1.074,70	36.890,92
20	24-Mar-12	751,90	322,80	1.074,70	36.139,02
21	23-Abr-12	758,48	316,22	1.074,70	35.380,54
22	23-May-12	765,12	309,58	1.074,70	34.615,43
23	22-Jun-12	771,81	302,88	1.074,70	33.843,62
24	22-Jul-12	778,56	296,13	1.074,70	33.065,05
25	21-Ago-12	785,38	289,32	1.074,70	32.279,68
26	20-Sep-12	792,25	282,45	1.074,70	31.487,43
27	20-Oct-12	799,18	275,52	1.074,70	30.688,25
28	19-Nov-12	806,17	268,52	1.074,70	29.882,08
29	19-Dic-12	813,23	261,47	1.074,70	29.068,85
30	18-Ene-13	820,34	254,35	1.074,70	28.248,51
31	17-Feb-13	827,52	247,17	1.074,70	27.420,99
32	19-Mar-13	834,76	239,93	1.074,70	26.586,23
33	18-Abr-13	842,07	232,63	1.074,70	25.744,16
34	18-May-13	849,43	225,26	1.074,70	24.894,73
35	17-Jun-13	856,87	217,83	1.074,70	24.037,86
36	17-Jul-13	864,36	210,33	1.074,70	23.173,50
37	16-Ago-13	871,93	202,77	1.074,70	22.301,57
38	15-Sep-13	879,56	195,14	1.074,70	21.422,01
39	15-Oct-13	887,25	187,44	1.074,70	20.534,76
40	14-Nov-13	895,02	179,68	1.074,70	19.639,74
41	14-Dic-13	902,85	171,85	1.074,70	18.736,90
42	13-Ene-14	910,75	163,95	1.074,70	17.826,15
43	12-Feb-14	918,72	155,98	1.074,70	16.907,43
44	14-Mar-14	926,75	147,94	1.074,70	15.980,68
45	13-Abr-14	934,86	139,83	1.074,70	15.045,81
46	13-May-14	943,04	131,65	1.074,70	14.102,77
47	12-Jun-14	951,30	123,40	1.074,70	13.151,47
48	12-Jul-14	959,62	115,08	1.074,70	12.191,86
49	11-Ago-14	968,02	106,68	1.074,70	11.223,84
50	10-Sep-14	976,49	98,21	1.074,70	10.247,35
51	10-Oct-14	985,03	89,66	1.074,70	9.262,32
52	09-Nov-14	993,65	81,05	1.074,70	8.268,67
53	09-Dic-14	1.002,34	72,35	1.074,70	7.266,33
54	08-Ene-15	1.011,11	63,58	1.074,70	6.255,21
55	07-Feb-15	1.019,96	54,73	1.074,70	5.235,25
56	09-Mar-15	1.028,89	45,81	1.074,70	4.206,37
57	08-Abr-15	1.037,89	36,81	1.074,70	3.168,48
58	08-May-15	1.046,97	27,72	1.074,70	2.121,50
59	07-Jun-15	1.056,13	18,56	1.074,70	1.065,37
60	07-Jul-15	1.065,37	9,32	1.074,70	0,00
<b>TOTAL</b>		<b>50.000,00</b>	<b>5.623,97</b>		

ELABORADO POR: CONDO, Patricia

## **5.7 ESTRUCTURA DE LOS COSTO Y GASTOS**

### **5.7.1 COSTO**

La empresa ofrece específicamente el servicio de construcción de obras civiles relacionadas con la pavimentación de calles y avenidas, adoquinados y alcantarillado.

Es importante determinar cuáles son los costos en que incurre la empresa en la prestación de los distintos servicios:

#### **1. PAVIMENTACION DE HORMIGON RIGIDO DE CALLES Y AVENIDAS:**

Para la empresa la prestación de este servicio tiene un costo de 119.40 dólares el metro cubico (m<sup>3</sup>).

#### **2. ADOQUINADO DE CALLES:**

Para la empresa la prestación de este servicio tiene un costo de 19,45 dólares el Metro Cuadrado (m<sup>2</sup>).

#### **3. ALCANTARILLADOS:**

Para la empresa la prestación de este servicio tiene un costo de 105.94 dólares el metro lineal

Es importante puntualizar que los costos en los que incurre la empresa son costos operativos es decir que comprende materiales, mano de obra directa y costo indirectos en la ejecución de cada una de las obras.

## 5.7.2 GASTOS

### 5.7.2.1 GASTOS OPERACIONALES

Los gastos operacionales comprenden: Gastos de Administración, Gastos de venta y Gastos financieros. A continuación se explica en qué consiste cada rubro:

#### 5.7.2.1.1 GASTOS ADMINISTRATIVOS

Los gastos administrativos corresponden a todos aquellos desembolsos de dinero que son utilizados para la administración, incluida la depreciación y amortización. Este desembolso se considera costo fijo ya que no está relacionado con la demanda.

Entre estos gastos están:

- **Sueldos:** Son los salarios y beneficios sociales del personal administrativo tales como el gerente, secretaria, guías, guardias y conserje.
- **Suministros:** Incluye los útiles de oficina necesarios para este departamento y el costo de imprimir los boletos.
- **Servicios Básicos:** Dentro de este rubro se considera el consumo de agua, luz y teléfono.

Se ha considerado que los gastos administrativos serán afectados por la inflación promedio (4.48%) es decir que los sueldo, servicios básicos, etc., se verán afectados año tras año.

A continuación se presenta un detalle de los gastos de administración anuales con su correspondiente valor.

**CUADRO N° 17**  
**GASTOS ADMINISTRATIVOS**

RUBRO	VALOR
Servicios Básicos	3.420,00
Suministros	2.400,00
IESS Patronal	6.954,66
Sueldos y Salarios (Anexo N° )	57.240,00
Beneficios Sociales	8.639,64
Depreciación	13.747,60
Amortización	405,00
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>92.806,90</b>

**FUENTE:** Balance de Resultados Constructora

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

**5.7.2.1.2 GASTO DE VENTAS**

“Los gastos de ventas están relacionados con la distribución y comercialización del producto o del servicio, así tenemos pago a los vendedores, gastos de publicidad, comisiones, etc.”<sup>20</sup>

La empresa considera un gasto de ventas la inversión que se realizara en Relaciones públicas año tras año, para que la empresa gane reconocimiento en el mercado.

**CUADRO N° 18**  
**GASTO DE VENTAS**

RUBRO	VALOR
Publicidad	574,00
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>574,00</b>

**FUENTE:** Balance de Resultados Constructora

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

<sup>20</sup> <http://www.mailxmail.com/cursos-proyectos-inversion/presupuestos-ingresos-costos-gastos>

### **5.7.2.1.3 GASTOS FINANCIEROS**

“Gastos incurridos por la empresa en la obtención de recursos financieros y que están representados por los intereses y primas sobre pagarés, bonos, etc. emitidos por la empresa.”<sup>21</sup>

En el caso del proyecto los gastos financieros serán los generados por los intereses que se deben pagar debido al crédito a contratar, el monto solicitado asciende a USD\$ 50.000 con un interés del 10,5% anual a 5 años plazo.

### **5.8 PRESUPUESTO DE INGRESOS**

El presupuesto de ingresos está representado por el dinero recibido por concepto de las ventas del producto o la prestación del servicio, o por la liquidación de los activos que han superado su vida útil dentro de la empresa.

El presupuesto para el proyecto está basado en los ingresos que recibiría la empresa por contratos adjudicados de obras civiles.

Para ejecutar la proyección de los ingresos, se emplea una tasa promedio de crecimiento calculada con los ingresos que la empresa ha tenido en años anteriores, teniendo como resultado que los ingresos han ido creciendo en un promedio del 9% anual.

---

<sup>21</sup> [http://www.financiero.com/diccionario\\_financiero/gastos-financieros.asp](http://www.financiero.com/diccionario_financiero/gastos-financieros.asp)

**CUADRO N° 19**  
**INGRESOS DE LA EMPRESA POR CONTRATOS ADJUDICADOS**

AÑO	INGRESOS
<b>2.006</b>	351.895,77
<b>2.007</b>	391.002,22
<b>2.008</b>	406.707,21
<b>2.009</b>	453.113,40

**FUENTE:** EMPRESA CONSTRUCTORA

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

A continuación se detalla los ingresos proyectados hasta el año 2015.

**CUADRO N° 20**  
**INGRESOS PROYECTADOS**

AÑO	INGRESOS ESPERADOS
<b>1</b>	536.830,15
<b>2</b>	584.321,54
<b>3</b>	636.014,32
<b>4</b>	692.280,17
<b>5</b>	753.523,65

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

## **5.9 ESTADOS FINANCIEROS**

“Los estados financieros son los documentos que debe preparar la empresa al terminar el ejercicio contable, con el fin de conocer la situación financiera y los resultados económicos obtenidos en las actividades de su empresa a lo largo de un período”.<sup>22</sup>

La constructora cuenta con dos estados financieros: Balance de Resultados y Balance General que son la fuente de información económica de la situación por la que atraviesa la empresa.

### **5.9.1 ESTADO DE RESULTADOS**

“Es un balance que se realiza al finalizar un periodo contable, en el cual se refleja la existencia de utilidad o pérdida a lo largo del año transcurrido.”<sup>23</sup>

El Estado de Resultados refleja la utilidad neta obtenida de la diferencia de los ingresos derivados de la actividad desarrollada por la empresa durante un periodo determinado.

El estado de resultados de la empresa está conformado por ingresos que se han generado a lo largo del año y ascienden a USD\$ 493.198,68 (Balance De Resultados 2009) los mismos que se derivan de los contratos que le fueron adjudicados.

Por otro lado los egresos fueron de USD\$ 357.227,09 (Balance De Resultados 2009) valor que se tiene como resultado de la suma de todos los gastos que realizó la empresa en el transcurso del año ya sea en la ejecución de alguna obra como también en el funcionamiento administrativo de la empresa.

---

<sup>22</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/15/estadosfros.htm>

<sup>23</sup> Juan M. Aguirre; Contabilidad General, Didáctica Multimedia; Edición 2000; Pág. 230

Como se puede apreciar la empresa se desarrolla en un mercado rentable ya que en este periodo genero una utilidad de USD\$ 82.347,79 como resultado de la diferencia entre ingresos y egresos.

**BALANCE DE RESULTADOS  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

CUENTAS	VALOR
<b>INGRESOS</b>	
Contratos	493.198,68
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>493.198,68</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>357.227,09</b>
<b>Gastos de operación</b>	<b>261.800,28</b>
<b>Gasto Administrativos</b>	<b>92.826,77</b>
Servicios Básicos	3.420,00
Suministros	2.400,00
IESS Patronal	6.954,66
Sueldos y Salarios	57.240,00
Beneficios Sociales	8.659,51
Depreciación	13.747,60
Amortización	405,00
<b>Gasto de Ventas</b>	<b>600,00</b>
Publicidad	600,00
<b>Otros Gastos</b>	<b>2.000,04</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS (Intereses Bancar.)</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>357.227,09</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>135.971,58</b>
(-) 15% Participación empleados	20.395,74
UTILIDAD ANTES DE IMP. RENTA	115.575,85
(-) 25% Impuesto a la Renta	28.893,96
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	86.681,89
(-) 5% Reserva Legal	4.334,09
<b>UTILIDAD LIQUIDA</b>	<b>82.347,79</b>

## 5.9.2 BALANCE GENERAL

### 5.9.2.1 BALANCE INICIAL

#### BALANCE DE SITUACION INICIAL

AÑO 0

CUENTAS	VALOR
<b>ACTIVOS</b>	<b>226.915,59</b>
<b>Activos Circulantes</b>	<b>113.033,59</b>
Caja Bancos	37.157,59
Cuentas por cobrar	75.876,00
<b>Activos Fijos</b>	<b>111.857,00</b>
MAQUINARIA Y EQUIPOS	12.684,00
MUEBLES DE OFICINA	1.554,00
VEHICULO	48.000,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.619,00
EDIFICIOS	48.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	0,00
<b>Activos Diferidos</b>	<b>2.025,00</b>
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	2.025,00
Amortización	0,00
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>226.915,59</b>
<b>PASIVO</b>	<b>86.009,91</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>36.009,91</b>
IESS	6.954,66
Beneficios Sociales	8.659,51
Impuesto a la Renta	0,00
Obligaciones por pagar	20.395,74
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>50.000,00</b>
Obligaciones por pagar	50.000,00
<b>PATRIMONIO</b>	<b>140.905,68</b>
Capital Pagado	600,00

Este balance corresponde a la situación inicial de la empresa porque son las inversiones con las que pondrá en ejecución el proyecto.

Como se puede observar este balance está conformado por los activos, pasivos y patrimonio. En los activos tenemos activos corrientes, fijos y diferidos que la empresa adquirirá para iniciar sus actividades, también se detallan la depreciación de activos fijos y amortización de activos diferidos.

Es decir se observa que en el rubro de los activos se tiene una cantidad suficiente en caja y bancos para enfrentar los gastos de capital de trabajo. Por otro lado, se refleja en los activos fijos el precio en que se piensan adquirir los mismos y se reflejan los activos diferidos constituidos por todos los gastos preoperativos que se consideran necesarios para arrancar este negocio.

En los Pasivos por otro lado se detalla los Pasivos Corrientes además como el proyecto se va a realizar con una parte de financiamiento, este se ubicará dentro de las obligaciones a largo plazo que la empresa deberá cubrir.

Y por último tenemos el Patrimonio que no es más que la diferencia entre activos y pasivos, es decir es con lo que cuenta la empresa realmente nos se toma en cuenta la utilidad obtenida anteriormente ya que la empresa va a empezar con una nueva figura jurídica.

## **5.10 ESTADOS PROYECTADOS**

### **5.10.1 BALANCE DE RESULTADOS**

El Estado de Resultados refleja los principales movimientos que se realizan en los años subsiguientes al inicio del proyecto.

La finalidad del análisis del Estado de Resultados es calcular la utilidad neta y los flujos netos de efectivo de la empresa, que son en forma general, el beneficio real del

negocio, que se obtiene restando a los ingresos todos los gastos en que incurrirá la empresa y los impuestos que debe pagar.

El Estado de Resultados proyectado a 5 años muestra que la empresa presenta una utilidad neta positiva todos los años y esta se va incrementando año tras año, lo que indica que el negocio genera rentabilidad.

Para la proyección del Estado de Resultados se emplea el porcentaje equivalente a 8,85 % de incremento para los ingresos, y para los gastos se considera una inflación promedio del 4,48%.

En este caso no se tienen ingresos no operacionales, es decir aquellos ingresos provenientes de actividades no vinculadas con el servicio que brinda la empresa.

La proyección de los ingresos al quinto año, producto de las actividades de la empresa asciende a un total de USD\$ 753.523,65 los cuales son exclusivamente ingresos operativos. Asimismo el total de ingresos al quinto año experimentan un crecimiento de 1.40 veces respecto al primer año. Este incremento se explica por el aumento de la participación en el mercado, así como por una mayor eficiencia operativa producto de la aplicación de políticas y estrategias empresariales

En el estado de resultados para este proyecto, se muestran las utilidades generadas durante el período de evaluación del proyecto (5 años).

## BALANCE DE RESULTADOS PROYECTADO

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>					
Cuentas	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS</b>					
Contratos	536.830,15	584.321,54	636.014,32	692.280,17	753.523,65
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>536.830,15</b>	<b>584.321,54</b>	<b>636.014,32</b>	<b>692.280,17</b>	<b>753.523,65</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>397.588,03</b>	<b>435.669,77</b>	<b>454.553,74</b>	<b>497.102,49</b>	<b>542.499,39</b>
<b>Gastos de operación</b>	<b>273.528,93</b>	<b>285.783,03</b>	<b>298.586,11</b>	<b>311.962,77</b>	<b>325.938,70</b>
<b>Gasto Administrativos</b>	<b>121.342,57</b>	<b>147.048,52</b>	<b>153.002,26</b>	<b>182.041,50</b>	<b>213.323,66</b>
Servicios Basicos	3.573,22	3.733,30	3.900,55	4.075,29	4.257,87
Suministros	2.507,52	2.619,86	2.737,23	2.859,85	2.987,98
IESS Patronal	9.094,21	11.411,51	11.922,74	14.541,72	17.371,42
Sueldos y Salarios	74.849,47	93.921,87	98.129,57	119.684,90	142.974,64
Beneficios Sociales	17.165,55	21.209,39	22.159,57	26.727,14	31.579,17
Depreciación	13.747,60	13.747,60	13.747,60	13.747,60	13.747,60
Amortización	405,00	405,00	405,00	405,00	405,00
<b>Gasto de Ventas</b>	<b>626,88</b>	<b>654,96</b>	<b>684,31</b>	<b>714,96</b>	<b>746,99</b>
Publicidad	626,88	654,96	684,31	714,96	746,99
<b>Otros Gastos</b>	<b>2.089,64</b>	<b>2.183,26</b>	<b>2.281,07</b>	<b>2.383,26</b>	<b>2.490,03</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS (Intereses Bancar.)</b>	<b>4.871,07</b>	<b>3.986,66</b>	<b>3.004,78</b>	<b>1.914,70</b>	<b>704,48</b>
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>402.459,10</b>	<b>439.656,43</b>	<b>457.558,53</b>	<b>499.017,19</b>	<b>543.203,87</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>134.371,05</b>	<b>144.665,11</b>	<b>178.455,79</b>	<b>193.262,98</b>	<b>210.319,78</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	134.371,05	144.665,11	178.455,79	193.262,98	210.319,78
(-) 15% Participación empleados	20.155,66	21.699,77	26.768,37	28.989,45	31.547,97
<b>UTILIDAD ANTES DE IMP. RENTA</b>	<b>114.215,39</b>	<b>122.965,34</b>	<b>151.687,42</b>	<b>164.273,53</b>	<b>178.771,81</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta	28.553,85	30.741,34	37.921,86	41.068,38	44.692,95
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>85.661,54</b>	<b>92.224,01</b>	<b>113.765,57</b>	<b>123.205,15</b>	<b>134.078,86</b>
(-) 5% Reserva Legal	4.283,08	4.611,20	5.688,28	6.160,26	6.703,94
<b>UTILIDAD LIQUIDA</b>	<b>81.378,47</b>	<b>87.612,80</b>	<b>108.077,29</b>	<b>117.044,89</b>	<b>127.374,91</b>

### 5.10.2 BALANCE GENERAL PROYECTADO

“El Balance General Proyectado refleja los requerimientos de activos, pasivos y el capital contable que se generarán bajo operaciones normales y resta los pasivos y el capital que se requerirán, lo cual permite estimar los fondos adicionales necesarios.”<sup>24</sup>

El objetivo primordial del balance general es verificar que las operaciones proyectadas, hayan sido realizadas correctamente mediante la verificación de la suma de Pasivo y Capital contra el Activo de la empresa. De esta manera el balance general nos muestra aquello que la empresa posee, lo que debe, y lo que se ha pagado en cada periodo operativo.

La estructura del balance general cambia a lo largo del proyecto, principalmente por la amortización de la deuda y el desgaste de los activos fijos incorporados a través de la depreciación.

A continuación en el Balance General se presenta la situación de la empresa en los 5 años a los que se proyecta. El Balance General indica cuales son los activos, pasivos y capital contable con que cuenta la empresa, además de la situación financiera, es decir que se tiene, que se debe y que se pagó.

Al final del quinto año, el total activo de la empresa crece 3,22 veces con respecto al primer año para presentar un monto de USD\$ 653.983,8.

Al analizar el balance proyectado y cada uno de sus componentes podemos determinar que se cumple la ecuación contable  $\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Capital}$ .

---

<sup>24</sup> Fundamentos de Administración Financiera. J. Fred. Weston y Eugene F. Brigham, Decima Edición, 1193, Pág. 374

## BALANCE GENERAL PROYECTADO

CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>	<b>203.205,55</b>	<b>292.329,53</b>	<b>405.302,88</b>	<b>524.392,25</b>	<b>653.983,81</b>
<b>Activos Circulantes</b>	<b>102.330,51</b>	<b>205.607,09</b>	<b>332.733,04</b>	<b>465.975,01</b>	<b>609.719,18</b>
Caja	87.505,80	92.855,73	112.338,33	120.215,85	129.335,66
Bancos	6.465,24	84.486,45	179.703,59	272.630,48	365.438,69
Cuentas por cobrar	95.865,27	121.120,64	153.029,46	193.344,54	244.280,48
<b>Activos Fijos</b>	<b>99.255,03</b>	<b>85.507,43</b>	<b>71.759,83</b>	<b>58.012,23</b>	<b>44.264,63</b>
MAQUINARIA Y EQUIPOS	12.684,00	12.684,00	12.684,00	12.684,00	12.684,00
MUEBLES DE OFICINA	1.554,00	1.554,00	1.554,00	1.554,00	1.554,00
VEHICULO	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.619,00	1.619,00	1.619,00	1.619,00	1.619,00
EDIFICIOS	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-12.601,97	-26.349,57	-40.097,17	-53.844,77	-67.592,37
<b>Otros Activos</b>	<b>1.620,00</b>	<b>1.215,00</b>	<b>810,00</b>	<b>405,00</b>	<b>0,00</b>
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	2.025,00	2.025,00	2.025,00	2.025,00	2.025,00
Amortización	-405,00	-810,00	-1.215,00	-1.620,00	-2.025,00
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>203.205,55</b>	<b>292.329,53</b>	<b>405.302,88</b>	<b>524.392,25</b>	<b>653.983,81</b>
<b>PASIVO</b>	<b>116.944,00</b>	<b>118.127,05</b>	<b>121.946,04</b>	<b>123.518,54</b>	<b>125.191,51</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>74.969,27</b>	<b>85.062,00</b>	<b>98.772,54</b>	<b>111.326,68</b>	<b>125.191,51</b>
IESS	9.094,21	11.411,51	11.922,74	14.541,72	17.371,42
Beneficios Sociales	17.165,55	21.209,39	22.159,57	26.727,14	31.579,17
Impuesto a la Renta	28.553,85	30.741,34	37.921,86	41.068,38	44.692,95
Obligaciones por pagar	20.155,66	21.699,77	26.768,37	28.989,45	31.547,97
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>41.974,73</b>	<b>33.065,05</b>	<b>23.173,50</b>	<b>12.191,86</b>	<b>0,00</b>
Obligaciones por pagar	41.974,73	33.065,05	23.173,50	12.191,86	0,00
<b>PATRIMONIO</b>	<b>86.261,54</b>	<b>174.202,47</b>	<b>283.356,84</b>	<b>400.873,71</b>	<b>528.792,31</b>
Capital Pagado	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Resultado Acumulado	0,00	81.378,47	168.991,27	277.068,56	394.113,45
Utilidad del ejercicio	81.378,47	87.612,80	108.077,29	117.044,89	127.374,91
Reserva Legal	4.283,08	4.611,20	5.688,28	6.160,26	6.703,94

## 5.11 FLUJO DE CAJA

Una vez que se han tomado en cuenta todos los ingresos y egresos de la empresa, estos se combinan para obtener el flujo de entrada o salida neto de efectivo para cada año.

“El flujo de caja son los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo en un determinado periodo y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.”<sup>25</sup>

La proyección del flujo de caja constituye uno de los elementos mas importantes del estudio de un proyecto, ya que la evolución del mismo se efectuará sobre los resultados que en ella se determinen.

Los flujos de efectivo en operación son aquellos que provienen de las operaciones normales y, en esencia, son iguales a la diferencia existente entre el ingreso por contratos adjudicados y los gastos ocasionados por operaciones ya sean estas operativas o administrativas.

El flujo de caja se proyecto para 5 años. El flujo de caja anual elaborado, permite visualizar de forma mas exacta los ingresos y egresos en efectivo que se requerirán para el desarrollo del proyecto.

Debido a los resultados obtenidos en el flujo de caja se evaluará la realización del proyecto. Es hacia que se puede determinar que el proyecto es rentable ya que el saldo final de caja en todos los años proyectados muestra valores positivos, consecuentemente la empresa contará con la liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones,

---

<sup>25</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo\\_de\\_caja](http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_caja)

**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

FLUJO DE CAJA						
	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>		536.830,15	584.321,54	636.014,32	692.280,17	753.523,65
<b>(=) Utilidad Bruta</b>		<b>536.830,15</b>	<b>584.321,54</b>	<b>636.014,32</b>	<b>692.280,17</b>	<b>753.523,65</b>
(-) Gasto de Operación		<b>273.528,93</b>	<b>285.783,03</b>	<b>298.586,11</b>	<b>311.962,77</b>	<b>325.938,70</b>
(-) Gastos Administrativos		107.189,97	132.895,92	138.849,66	167.888,90	199.171,06
(-) Gastos de Venta		626,88	654,96	684,31	714,96	746,99
(-) Otros Gastos		2.089,64	2.183,26	2.281,07	2.383,26	2.490,03
(-) Depreciación de Activos		13.747,60	13.747,60	13.747,60	13.747,60	13.747,60
(-) Amortización del Intangible		405,00	405,00	405,00	405,00	405,00
(-) Intereses		4.871,07	3.986,66	3.004,78	1.914,70	704,48
<b>(=) Utilidad Operacional</b>		<b>134.371,05</b>	<b>144.665,11</b>	<b>178.455,79</b>	<b>193.262,98</b>	<b>210.319,77</b>
(-) Impuesto a la Participación de los trabajadores		20.155,66	21.699,77	26.768,37	28.989,45	31.547,97
(-) Impuesto a la Renta		28.553,85	30.741,34	37.921,86	41.068,38	44.692,95
(-) Reserva Legal		4.283,08	4.611,20	5.688,28	6.160,26	6.703,94
<b>(=) Utilidad Neta Después Imptos.</b>		<b>81.378,47</b>	<b>87.612,80</b>	<b>108.077,29</b>	<b>117.044,89</b>	<b>127.374,91</b>
(+) Depreciación de Activos		13.747,60	13.747,60	13.747,60	13.747,60	13.747,60
(+) Amortización del Intangible		405,00	405,00	405,00	405,00	405,00
(-) Amortización de la deuda		8.025,27	8.909,68	9.891,56	10.981,64	12.191,86
<b>Inversión Inicial</b>	<b>-137.828,15</b>					
<b>(=) FLUJO DE CAJA del periodo</b>	<b>-137.828,15</b>	<b>87.505,80</b>	<b>92.855,73</b>	<b>112.338,33</b>	<b>120.215,85</b>	<b>129.335,66</b>
TIR		66%				
VAN	\$	251.399,67				
TMAR		11,29%				

## 5.12 INDICADORES FINANCIEROS

Son un conjunto de índices, resultado de relacionar cuentas del Balance General o del Balance de Resultados. Estos indicadores proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa.

Sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo.

### 5.12.1 INDICE DE LIQUIDEZ

“Mide la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas.”<sup>26</sup>

- **Liquidez:** El índice de liquidez es uno de los elementos más importantes en las finanzas de una empresa, por indica la disponibilidad de liquidez de que dispone la misma.
- **Capital de Trabajo:** Este índice indica la cantidad con la que cuenta la empresa para realizar sus operaciones normales, después de haber cubierto sus obligaciones a corto plazo.

---

<sup>26</sup> <http://www.monografias.com/trabajos25/ratios-financieros/ratios-financieros.shtml>

**CUADRO N° 21**  
**INDICES DE LIQUIDEZ**

INDICE DE LIQUIDEZ	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>LIQUIDEZ</b>	$= \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	1,36	2,42	3,37	4,19	4,87
<b>CAPITAL NETO DE TRABAJO</b>	$\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$	27361,24	120545,09	233960,50	354648,33	484527,67

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

La razón de Liquidez presenta valores favorables para los 5 años que se han proyectado, lo que permite cubrir el pago de la deuda.

El Capital de trabajo también tiende a incrementarse de USD\$ 27361,24 en el primer año a USD\$ 484527,67 en el quinto año pudiendo determinar que la empresa tendrá un excelente nivel de liquidez en los siguientes años.

### 5.12.2 INDICE DE APALANCAMIENTO

“Miden el grado en que una empresa ha sido financiada con Endeudamiento.”<sup>27</sup>

- **Razón de Endeudamiento:** Mide la proporción de la inversión de la empresa que fue financiado por crédito.
- **Propiedad:** Mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los propietarios.

<sup>27</sup> <http://www.monografias.com/trabajos25/ratios-financieros/ratios-financieros.shtml>

- **Apalancamiento Financiero:** Mide la relación entre la utilización del endeudamiento como mecanismo de financiación y la utilización de los fondos de los propietarios.

**CUADRO N° 22**  
**INDICES DE APALANCAMIENTO**

INDICE DE APALANCAMIENTO	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ENDEUDAMIENTO</b>	$= \frac{PASTIVO}{ACTIVO} \times 100$	57,55	40,41	30,09	23,55	19,14
<b>PROPIEDAD</b>	$= \frac{PATRIMONIO}{ACTIVO} \times 100$	42,45	59,59	69,91	76,45	80,86
<b>APALANCAMIENTO FINANCIERO</b>	$= \frac{PASTIVO}{PATRIMONIO}$	1,36	0,68	0,43	0,31	0,24
<b>CARGA FINANCIERA</b>	$= \frac{UTILIDAD ANT. TRAB. E IMP.}{UTILIDAD OBTENIDA}$	1,65	1,65	1,65	1,65	1,65

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

Por medio de los Índices de Apalancamiento podemos determinar el porcentaje de endeudamiento del proyecto. El primer año presenta un valor de 57,55% que va disminuyendo, lo que indica que la empresa parte con un endeudamiento que se va cancelando a medida que transcurre el proyecto, llegando a tener un 19,14% de endeudamiento el último año.

### 5.12.3 INDICE DE RENTABILIDAD

“Permite expresar las utilidades obtenidas en el periodo como un porcentaje de las ventas, de los activos o del patrimonio.”<sup>28</sup>

<sup>28</sup> [html.rincondelvago.com/indicadores-financieros.html](http://html.rincondelvago.com/indicadores-financieros.html)

- **Margen neto:** Mide la rentabilidad después de impuestos de todas las actividades de la empresa, independientemente de si corresponden al desarrollo de su objeto social.
- **Margen patrimonial:** Muestra la rentabilidad de la inversión de los socios o accionistas.
- **Sistema DUPONT:** es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa.
- **Retorno Sobre Activos:** Mide el rendimiento sobre la inversión.

**CUADRO N° 23**  
**INDICES DE RENTABILIDAD**

INDICE DE RENTABILIDAD	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>MARGEN NETO</b>	$= \frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ingresos}}$	0,15	0,15	0,17	0,17	0,17
<b>MARGEN PATRIMONIAL</b>	$= \frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Patrimonio}}$	0,94	0,50	0,38	0,29	0,24
<b>RETORNO SOBRE ACTIVOS</b>	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Activo Total}}$	0,40	0,30	0,27	0,22	0,19
<b>EC. DUPONT</b>	$= \left( \frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ingresos}} \right) \times \left( \frac{\textit{Ingresos}}{\textit{Activos Totales}} \right)$	0,40	0,30	0,27	0,22	0,19

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

El Margen de utilidad es del 15% el primer año, mismo que va incrementándose los años siguientes debido al incremento de los ingresos. Con lo que respecta al ROA el nivel que la empresa tiene en el primer año es de 40 %, con lo cual se demuestra que existe eficiencia en el manejo de las operaciones obteniendo un rendimiento aceptable, además un creciente ascendente esto se debe a que la Utilidad Neta aumenta debido a un incremento considerable de los ingresos

#### 5.12.4 INDICE DE ACTIVIDAD O ROTACION

“Miden el grado de eficiencia con el que la empresa esta usando sus recursos.”<sup>29</sup>

- **Rotación activos:** Mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión total.

**CUADRO N° 24**  
**INDICE DE ROTACION**

INDICE DE ACTIVIDAD O ROTACION	FORMULA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROTACION DE ACTIVOS	$= \frac{\text{Ingresos}}{\text{Activos Totales}}$	2,64	2,00	1,57	1,32	1,15

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

La Rotación de Activos Totales presentan una tendencia decreciente, esto se debe a que en el transcurso de los años la empresa no tiene planificado adquirir nuevos vehículos, maquinaria y equipos aunque los ingresos vayan creciendo de acuerdo a la demanda. Pero no quiere decir en algún momento la empresa no requerirá de la compra de algún Activo Fijo.

<sup>29</sup> [www.wikilearning.com/...indices\\_financieros/12594-10](http://www.wikilearning.com/...indices_financieros/12594-10)

## 5.13 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

La evaluación financiera es la parte final de toda la secuencia del estudio de factibilidad de un proyecto. Se ha encontrado un mercado potencial, se han determinado los costos y la inversión necesaria, y se han señalado las probables utilidades del proyecto. Por tanto, el objetivo de la evaluación financiera será demostrar que el proyecto será económicamente rentable.

Para este fin se utilizarán los índices de retorno más importantes para evaluar el proyecto, los cuales son:

- Tasa Mínima Atractiva de Retorno
- Valor Actual Neto (VAN)
- Tasa Interno de Retorno (TIR)
- Periodo de Recuperación del Capital
- Relación Costo / Beneficio

### 5.13.1 TASA MINIMA ATRACTIVA DE RETORNO (TMAR)

Para la evaluación financiera del proyecto se tomara como referencia la TMAR que se define como la menor cantidad de dinero que espera obtener como rendimiento de un capital puesto a trabajar de manera de poder cubrir los compromisos de costos de capital.

Este punto, es tal vez el principal a determinar en el análisis económico, ya que una persona al invertir proyecta que su dinero crezca en términos reales, esto significa que deben ganar un rendimiento superior a la inflación. Por tanto la TMAR o tasa mínima aceptable de rendimiento, se forma de dos componentes que son:

$$TMAR^{30} = i + f + i * f$$

---

<sup>30</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/fin/evaproivan.htm>

Donde:  $i$  = premio al riesgo

$f$  = inflación anual

Para la tasa de inflación se ha tomado en cuenta el índice presentado por el Banco Central del Ecuador durante los últimos 4 años es decir se determina el promedio que es de 4,48% anual.

El premio riesgo es el crecimiento verdadero del dinero, el inversionista siempre arriesga su dinero (siempre que no invierta en el banco) y por arriesgarse merece una ganancia adicional sobre la inflación.

Por lo tanto la TMAR es:

$$TMAR^{31} = i + f + i * f$$

$$TMAR = 0.065 + 0.045 + (0.065 * 0.045)$$

$$TMAR = 0,112925$$

Este valor nos indica que el proyecto espera como mínimo una rentabilidad de 11,29% posteriormente la comparación con la TIR, nos indicará que tan atractivo y rentable es el proyecto.

### 5.13.2 VALOR ACTUAL NETO

El Valor Actual Neto se define como el Valor presente de una inversión a partir de una tasa de descuento, una inversión inicial y una serie de pagos futuros. La idea del V.A.N. es actualizar todos los flujos futuros al período inicial (cero), compararlos para verificar si los beneficios son mayores que los costos. Si los beneficios actualizados son mayores que los costos actualizados, significa que la rentabilidad del proyecto es mayor que la tasa de descuento, es decir que es conveniente invertir.

---

<sup>31</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/fin/evaproivan.htm>

Para poder decidir si es conveniente invertir en el proyecto, es necesario definir una tasa de oportunidad del mercado, o sea el rendimiento máximo que se puede obtener en otras inversiones disponibles con similar riesgo.

Si el VAN de un proyecto es positivo, representa el valor actual excedente que queda para el inversionista después de haber recuperado la inversión, los gastos financieros y la rentabilidad exigida por el inversionista. Para este proyecto el VAN es de USD\$ 251.399,67 lo cual indica que el proyecto es factible ya que genera valor.

**CUADRO N° 25**  
**CALCULO VAN**

<b>AÑOS</b>	<b>INVERSION</b>	<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>%APLICADO</b>	<b>FACTOR</b>	<b>FLUJOS ACTUALIZADOS</b>
<b>0</b>	-137.828,15				
<b>1</b>		87.505,80	11,29%	1,11	78.628,63
<b>2</b>		92.855,73	11,29%	1,24	74.971,53
<b>3</b>		112.338,33	11,29%	1,38	81.500,36
<b>4</b>		120.215,85	11,29%	1,53	78.367,71
<b>5</b>		129.335,66	11,29%	1,71	75.759,58
		<b>VAN</b>	<b>\$ 251.399,67</b>		

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

### 5.13.3 TASA INTERNA DE RETORNO

La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto en el transcurso del tiempo.

Es la tasa de descuento que iguala el valor actual de los flujos de efectivo netos de un proyecto, con el valor actual de la inversión neta. Se trata de la tasa de descuento que provoca que el valor presente neto de un proyecto sea igual a cero. Indica que un

proyecto cuya tasa interna de retorno es mayor o igual al costo capital de la empresa debería aceptarse, mientras que un proyecto cuya tasa interna de retorno es menor que el costo de capital de la empresa debería rechazarse.

La TIR para este proyecto es de 66% anual, esta tasa es mayor que el costo de capital de la inversión, con el cálculo de este índice podemos concluir que el proyecto es viable, ya que arroja resultados positivos al mismo.

**CUADRO N° 26**  
**CALCULO TIR**

AÑOS	FLUJO DE CAJA	%APLICADO	FACTOR	FLUJOS ACTUALIZADOS
	-			
	137.828,15			
1	87.505,80	11,29%	1,11	78.628,63
2	92.855,73	11,29%	1,24	74.971,53
3	112.338,33	11,29%	1,38	81.500,36
4	120.215,85	11,29%	1,53	78.367,71
5	129.335,66	11,29%	1,71	75.759,58
	<b>TIR</b>	<b>66%</b>		

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

#### **5.13.4 PERIODO DE RECUPERACIÓN**

Este método de evaluación nos permite determinar el número de periodos que se necesita para recuperar el desembolso inicial del capital del proyecto. Es decir es el periodo en que tarda en recuperar la inversión inicial a través de los flujos de caja generados por el proyecto.

Cuando el flujo de fondos neto no es el mismo en cada periodo, el cálculo se realiza determinando mediante suma acumulada el número de periodos necesarios para recuperar la inversión.

La inversión se recuperara en el año en el cual los flujos de caja acumulados superen a la inversión inicial.

La evaluación se ha realizado para 5 años, el tiempo que se requiere para que los flujos netos de caja descontados del proyecto sean suficientes para recupera la inversión inicial es de 5 años es decir que para el quinto año la inversión se habrá recuperado en su totalidad.

**CUADRO N° 27**  
**CALCULO PIR**

RECUPERACIÓN DE INVERSIÓN					
TMAR	PERÍODO (AÑOS)	SALDO INVERSIÓN	FLUJO DE CAJA	RENTABILIDAD EXIGIDA	RECUPERACIÓN INVERSIÓN
11,29%	1	\$137.828,15	\$87.505,80	\$15.560,80	\$71.945,00
	2	\$65.883,15	\$92.855,72	\$7.438,21	\$85.417,52
	3	-\$19.534,37	\$112.338,33	-\$2.205,43	\$114.543,76
	4	-\$134.078,12	\$120.215,85	-\$15.137,42	\$135.353,27
	5	-\$269.431,40	\$129.335,65	-\$30.418,80	\$159.754,46

**ELABORADO POR:** CONDO, Patricia

La inversión inicial es de \$ 137.828,15 se puede apreciar que hasta el cuarto año se ha recuperado \$ 135.353,27 con lo que faltaría por recuperar \$ 2.474,88; por lo tanto se determinó que el valor total de la inversión se recuperaría en **4 años y 27 días**.

**5.13.5 RELACIÓN COSTO / BENEFICIO**

La relación costo/beneficio, indica la utilidad que se lograría con el costo que representa la inversión. Es decir nos indica cuanto dinero recibe la empresa por cada dólar invertido. Es indispensable que el índice sea mayor a uno.

Se calcula dividiendo el la sumatoria del valor actualizado del flujo de ingresos para la sumatoria del valor actualizado del flujo de egresos.

**CUADRO N° 28**  
**CALCULO DEL COSTO/BENEFICIO**

PERIODO	INGRESOS	VAN	EGRESOS	VAN
1	536.830,15	447.358,46	402.459,10	335.382,58
2	584.321,54	405.778,85	439.656,43	305.316,97
3	636.014,32	368.063,84	457.558,53	264.790,81
4	692.280,17	333.854,25	499.017,19	240.652,58
5	753.523,65	302.824,25	543.203,87	218.301,45
<b>TOTAL</b>	<b>3.202.969,82</b>	<b>1.857.879,65</b>	<b>2.341.895,12</b>	<b>1.364.444,40</b>

Elaborado por: CONDO, Patricia

$$R \frac{C}{B} = \frac{\sum VA (INGRESOS)}{\sum VA (EGRESOS)} + Inversión Inicial$$

$$COSTO/BENEFICIO = \frac{1.857.879,65}{(1.364.444,40 + 137.828,15)}$$

$$COSTO/BENEFICIO = 1,24$$

Para este proyecto la relación costo / beneficio es de USD\$ 1,24. Como podemos ver este valor es mayor a uno, lo cual indica que por cada dólar invertido en la empresa, recibiremos USD\$ 0,24 adicionales, esto quiere decir que es recomendable invertir en el proyecto.

### 5.13.6 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

El análisis de sensibilidad permite establecer cuales son los efectos que tendría una variación en positiva o negativa en los ingresos y en los gastos. Estos efectos se ven reflejados en los indicadores de evaluación de proyectos. El siguiente cuadro indica la sensibilidad en los índices ante posibles cambios en los ingresos y gastos. La variación considerada es del 4% tanto para los ingresos como para los gastos.

**CUADRO N° 29**  
**ANALISIS DE SENSIBILIDAD**

	<b>% DE VARIACION</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>C/B</b>
<b>GASTOS</b>	(-) 4%	357.160,83	80%	1,36
<b>GASTOS</b>	(+) 4%	134.457,45	47%	1,13
<b>SITUACION NORMAL</b>	0	251.399,67	66%	1,24
<b>INGRESOS</b>	(-) 4%	60.651,93	29%	1,07
<b>INGRESOS</b>	(+) 4%	468.013,15	95%	1,42

La conclusión de este proyecto es que es más sensible ante variaciones en los ingresos, por lo que es vital contar con estrategias que permita a la empresa afrontar cualquier situación que se le presente. Por esta razón. Es necesario cumplir con las políticas, objetivos y valores organizacionales para lograr la rentabilidad propuesta en los estados financieros proyectados.

## CAPITULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 CONCLUSIONES

Una vez que se ha concluido con el presente estudio se han podido determinar las siguientes conclusiones:

- Es importante comprender que la empresa pertenece a un mercado altamente competitivo por lo que es necesario ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las expectativas de los clientes y que permita incrementar la participación en el mercado.
- A través del estudio de mercado, se puede concluir que el proyecto es factible ya que por medio del análisis de la demanda y oferta histórica y proyectada, se pudo determinar la existencia de una demanda insatisfecha que la empresa puede cubrir es decir que existe un mercado potencial.
- La implantación de un plan estratégico dentro de toda empresa es importante ya que este se considera la base de desarrollo de la misma. Es por esta razón que se considera fundamental que la empresa cuente con un lineamiento estratégico que le permita desarrollarse dentro del mercado con una nueva personería jurídica y le brinde competitividad.
- Mediante la evaluación financiera y los indicadores calculados para un periodo de cinco años se puede determinar que el proyecto es viable debido que tiene una TIR del 66% comparada con una TIR DEL 11,29%, un VAN de USD\$ 251.399,67 y una Relación Costo/Beneficio de 1,24 lo que demuestra que el proyecto es rentable. Cabe anotar que en ninguno de los años de estudio se tienen utilidades netas negativas y la inversión será recuperada en un plazo de 4 años 9 meses.
- Con respecto al riesgo de la inversión se realizó un análisis de sensibilidad con una variación en las variables de interés del 5%, situación que nos refleja que la

empresa es mas sensible a los cambios que puedan sufrir los ingresos por lo que será labor del Gerente tener un seguimiento continuo y crear estrategias que mitiguen el riesgo de que la empresa se vuelva económicamente no rentable.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Para que la empresa tenga una buena posición en el mercado se recomienda tener como base de su funcionamiento estrategias, políticas y valores organizacionales que le permitan cumplir con los objetivos planteados.
- Es recomendable dar a conocer la Misión, Visión, Objetivos y Estrategias a los miembros de la organización, con el fin de crear un compromiso en todos y cada uno de los trabajadores de la empresa.
- La empresa por ser pequeña y tener poco tiempo en el mercado no es muy reconocida razón por la cual es recomendable que la empresa ponga en marcha un plan de marketing enfocado en las Relaciones Publicas y Marketing personalizado.
- Es recomendable que se implante dentro de la empresa una estructura contable que le permita organizar las actividades financieras.
- De cumplirse las metas previstas en el aspecto financiero, se recomienda capitalizar las utilidades para disponer en el futuro de más activos fijos como maquinaria pesada que permita disminuir costos y ganar competitividad.
- La empresa debe poner mayor énfasis en obtener alianzas estrategias con proveedores, competidores y clientes.
- La empresa deberá capacitar constantemente al personal con la finalidad de que el servicio que oferta sea de calidad.
- La empresa deberá implementar controles periódicos que le permitan a la gerencia el seguimiento al cumplimiento del plan estratégico.
- Finalmente es indispensable que la empresa cuente con un plan estratégico de contingencia que le permita afrontar cualquier situación de inestabilidad que se le presente.

### 6.3 BIBLIOGRAFIA

1. ALMEIDA, Alejandra; CRUZ Eliana. Diseño de un plan estratégico para la empresa AGHEMOR CIA. LTDA. 2004. Quito, D.M.
2. BONILLA, Verónica. Planificación estratégica para la empresa MASTER LIGHT CIA. LTDA. 2005. Quito, D.M.
3. ESCOBAR, Lucia; VENEGAZ, Jenny. Planificación estratégica para un centro de Educación Superior. 2004. Quito, D.M.
4. GARZON, Jenny. Diseño de un plan estratégico para CUSPROSEVI CIA. LTDA. 2006. Quito, D.M.
5. GUIZAR, Rafael. Desarrollo organizacional principios y aplicaciones. Tercera edición. 2003.
6. GUTIERREZ, Abraham. Curso de elaboración de tesis y actividades académicas. Ediciones didácticas A.G. Tercera edición. 2002. Quito, D.M.
7. HELLRIEGEL, Jackson. Administración un enfoque basado en competencias. Novena Edición. 2005
8. <http://www.ccquito.org/content/view/52/55/>
9. <http://www.crecenegocios.com/persona-natural-y-persona-juridica.mht>
10. <http://www.econlink.com.ar/dic/pib.shtml>
11. <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/36/defiinflac.htm>
12. <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo>
13. [www.utplonline.edu.ec/cursos/.../tasas%20de%20inter%20E9s.doc](http://www.utplonline.edu.ec/cursos/.../tasas%20de%20inter%20E9s.doc)
14. [www.utplonline.edu.ec/cursos/.../tasas%20de%20inter%20E9s.doc](http://www.utplonline.edu.ec/cursos/.../tasas%20de%20inter%20E9s.doc)
15. [www.Wikipedia, la enciclopedia libre.mht](http://www.Wikipedia, la enciclopedia libre.mht)
16. [www.Wikipedia, la enciclopedia libre.mht](http://www.Wikipedia, la enciclopedia libre.mht)
17. <http://www.definicion.org/inversion-publica>
18. <http://www.mitecnologico.com/Main/EntornoDeLaEmpresa>
19. [www.sica.gov.ec/.../demandas/demanda\\_de\\_productos.htm](http://www.sica.gov.ec/.../demandas/demanda_de_productos.htm)
20. <http://www.mailxmail.com/curso-proyectos-inversion/estudio-mercado>
21. <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/>
22. <http://www.elprisma.com/apuntes/economia/basesanalisisfinanciero/>
23. <http://www.safi-software.com.ec/pdf/SAFITOOLS-ANALISIS%20FINANCIERO.pdf>

24. <http://www.zonaeconomica.com/inversion/empresa>
25. ZAPATA Pedro, Contabilidad General, Edit. Mc. Graw Hill, 2da edición, Colombia, 1996, Pág. 122
26. <http://www.mailxmail.com/curso-proyectos-inversion/presupuestos-ingresos-costos-gastos>
27. [http://www.financiero.com/diccionario\\_financiero/gastos-financieros.asp](http://www.financiero.com/diccionario_financiero/gastos-financieros.asp)
28. <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/15/estadosfros.htm>
29. AGUIRRE Juan M.; Contabilidad General, Didáctica Multimedia; Edición 2000; Pág. 230
30. Fundamentos de Administración Financiera. J. Fred. Weston y Eugene F. Brigham, Decima Edición, 1193, Pág. 374
31. [http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo\\_de\\_caja](http://es.wikipedia.org/wiki/Flujo_de_caja)
32. SAPAG CHAIN Nassir, SAPAG CHAIN Reinaldo; Preparación y Evaluación de Proyectos; Tercera Edición 1998; Pág. 259.
33. <http://www.monografias.com/trabajos25/ratios-fianancieros/ratios-financieros.shtml>
34. <http://www.monografias.com/trabajos25/ratios-fianancieros/ratios-financieros.shtml>
35. [html.rincondelvago.com/indicadores-\*\*financieros\*\*.html](http://html.rincondelvago.com/indicadores-financieros.html)
36. [www.wikilearning.com/...indices\\_financieros/12594-10](http://www.wikilearning.com/...indices_financieros/12594-10)
37. MIRANDA Juan J.; Gestión de Proyectos; Año 2005: Pág. 238

**ANEXO 1**  
**INFORMACION GENERAL DE LA**  
**EMPRESA**









**ANEXO 2**  
**PROFORMAS DE ACTIVOS FIJOS**

## PROFORMA OFICINA

mercado Libre

Inicio [Regístrate](#) [Vender](#) [Mi MercadoLibre](#) [Ayuda](#)

Buscar

[Volver al listado](#) [Inmuebles](#) → [Oficina y Consultorio](#) → [Venta](#)

### Oficina y Consultorio en Venta



**USD\$ 48.000.00**

Pichincha ( Quito ) - Quito -  
6 DE DICIEMBRE 00

Vendedor: [MJGM78](#)

[Contactar al vendedor](#)

[Compartir](#) | [Seguir esta publicación](#)

Publicación #6196497 | [Denunciar](#)

## PROFORMA ESCRITORIO "TIPO L"

mercado Libre

Inicio [Regístrate](#) [Vender](#) [Mi MercadoLibre](#) [Ayuda](#)

Buscar

[Volver al listado](#) [Hogar y Muebles](#) → [Muebles](#)

### Escritorio En L Nuevo Estacion De Trabajo Oficina Fabricante



Precio: **USD\$ 175,00** (IVA)

Ubicación: Pichincha ( Quito)

Vendidos: 5 [¿Qué dijeron sus compradores?](#)

[Comprar](#)

Conoce al vendedor

Reputación:  [Más información](#)

[Hacer una pregunta al vendedor](#) | Publicación #6150286 - [Denunciar](#)

## PROFORMA SILLAS DE OFICINA

Publicidad

Las ventas más **RARAS** en MercadoLibre [¡Conócelas!](#) [¡Conócelas!](#)

[Inicio](#) [Regístrate](#) [Vender](#) [Mi MercadoLibre](#) [Ayuda](#)

  [Buscar](#)

[Volver al listado](#) [Hogar y Muebles](#) → [Muebles](#)



**Sillon Gerencial Pilot**

Precio: **USD\$ 40,00**

Ubicación: Pichincha (Todo El Ecuador)

Vendidos: 0

Finaliza en: 1d 5h (18/04/2010 17:38)

[Comprar](#)

**Conoce al vendedor**

Reputación: **Vendedor nuevo**

[Hacer una pregunta al vendedor](#) | Publicación #6210111 - [Denunciar](#)

## PROFORMA SILLAS DE ESPERA

Publicidad

[¡Inscríbete gratis!](#) [¿Cómo compro?](#) [¿Cómo vendo?](#)

Búsquedas Recientes:  
• [Sillas Para Clientes](#)  
• [Mp4](#)  
• [Netbook](#)

[Inicio](#) [Regístrate](#) [Vender](#) [Mi MercadoLibre](#) [Ayuda](#)

  [Buscar](#)

[Volver al listado](#) [Hogar y Muebles](#) → [Muebles](#)



**Silla De Oficina Para Clientes Con Apoyadores Oportunidad**

Precio: **USD\$ 35,00**

Ubicación: Pichincha ( Quito)

Vendidos: 0

[Comprar](#)

**Conoce al vendedor**

Reputación:  [Más Información](#)

[Hacer una pregunta al vendedor](#) | Publicación #6188712 - [Denunciar](#)

## PROFORMA DIVISIONES MODULARES

[Inicio](#) [Regístrate](#) [Vender](#) [Mi MercadoLibre](#) [Ayuda](#)

  [Buscar](#)

[Volver al listado](#) [Hogar y Muebles](#) [Muebles](#)



**Divisiones Modulares De Oficina**

Precio: **U\$S 68<sup>20</sup>**

Ubicación: Pichincha ( Quito)

Vendidos: 0

Finaliza en: 5d 8h (22/04/2010 21:00)

[Comprar](#)

**Conoce al vendedor**

Reputación:  [Más Información](#)

[Hacer una pregunta al vendedor](#) | Publicación #6113924 - [Denunciar](#)

## PROFORMA ARCHIVADORES

[Inicio](#) [Regístrate](#) [Vender](#) [Mi MercadoLibre](#) [Ayuda](#)

  [Buscar](#)

[Volver al listado](#) [Hogar y Muebles](#) [Muebles](#)



**Archivadores En Todos Los Modelos, Somos Fabricantes**

Precio: **USD\$ 65,00**

Ubicación: Pichincha ( Quito)

Vendidos: 1

[Comprar](#)

**Conoce al vendedor**

Reputación:  [Más Información](#)

[Hacer una pregunta al vendedor](#) | Publicación #6180834 - [Denunciar](#)

## PROFORMA COMPUTADORAS

Publicidad  Mejora tus publicaciones y vende más [Consejos para lograrlo](#)

[Inicio](#) [Regístrate](#) [Vender](#) [Mi MercadoLibre](#) [Ayuda](#)

  [Buscar](#)

[Volver al listado](#) [Computación](#) → [Computadoras y Servidores](#) → [Otros](#)



### Computador Intel Nuevo Con Lcd De 16 + Dvdwriter !!

Precio: **USD\$ 600,00**

Ubicación: Guayas (Quito-gquil)

Vendidos: 0

Finaliza en: 3h 21m (17/04/2010 16:00)

[Comprar](#)

**Conoce al vendedor**

Reputación:  [Más Información](#)

MercadoLider 

[Hacer una pregunta al vendedor](#) | Publicación #6087323 - [Denunciar](#)

## PROFORMA TELEFONOS

[Inicio](#) [Regístrate](#) [Vender](#) [Mi MercadoLibre](#) [Ayuda](#)

  [Buscar](#)

[Volver al listado](#) [Celulares y Telefonía](#) → [Teléfonos Fijos y Accesorios](#)



### Telefono Sencillo Panasonic Kx-ts520 Para Cabinas Oficina

Precio: **USD\$ 20,00**

Ubicación: Pichincha (Quito)

Vendidos: 0

Finaliza en: 1d 2h (18/04/2010 16:11)

[Comprar](#)

**Conoce al vendedor**

Reputación:  [Más Información](#)

MercadoLider Gold 

[Hacer una pregunta al vendedor](#) | Publicación #6092372 - [Denunciar](#)

MercadoLibre no vende este artículo y no participa en ninguna negociación, venta o perfeccionamiento de operaciones. Sólo se limita a la publicación de anuncios de sus usuarios.

[Descripción](#)

## PROFORMA IMPRESORA MULTIFUNCION

Inicio [Regístrate](#) [Vender](#) [Mi MercadoLibre](#) [Ayuda](#)



[Volver al listado](#) [Celulares y Telefonía](#) → [Teléfonos Fijos y Accesorios](#)



**Impresora Multifuncion Epson Tx300f 4 En 1 Con Fax**

Precio: **USD\$ 139,00**

Ubicación: Pichincha (Quito)

Vendidos: 0

**Conoce al vendedor**

Reputación:  [Más Información](#)

MercadoLider Gold 

[Hacer una pregunta al vendedor](#) | Publicación #6144871 - [Denunciar](#)

## PROFORMA IMPRESORAS

Publicidad **Los más vendidos**     

Juegos para PS3 Televisores LCD Pendrives ¡desde US\$ 9,99! ¡100% iPods! Acc. para Notebooks

Inicio [Regístrate](#) [Vender](#) [Mi MercadoLibre](#) [Ayuda](#)



[Volver al listado](#) [Computación](#) → [Impresoras](#) → [Chorro Tinta](#)



**Canon Ip1900 \$39,99 + Cable Usb .coys**

Precio: **USD\$ 60,00**

Ubicación: Pichincha (Quito)

Vendidos: 6 [¿Qué dijeron sus compradores?](#)

**Conoce al vendedor**

Reputación:  [Más Información](#)

MercadoLider 

 **CANON IP1900 \$39,99 + CABLE USB .COYS** [Hacer una pregunta al vendedor](#) | Publicación #6165329 - [Denunciar](#)

## PROFORMA NIVEL AUTOMATICO

### NIVEL AUTOMATICO MODELO AL-28

**GEO LINE**



#### ESPECIFICACIONES TECNICAS

<b>PRECISION</b>	1.5mm
<b>TELESCOPIO</b>	
Imagen	Directa
Aumento	28X
Abertura objetivo	40mm
Campo de visión	1° 30'
Enfoque mínimo	0.5m
<b>COMPENSADOR</b>	
Rango	+/- 15'
Ajuste de precisión	+/- 0.4"
Sensibilidad nivel circular	8' / 2 mm
<b>GRADUACION</b>	1° (sexagesimal) / 1 gon. (centésimal)
<b>PRECIO DE VENTA</b>	USD\$ 196.00

**INSTRUMENTAL Y OPTICA**  
Av. Colón OE1-100 y 10 de Agosto  
Tel (593 2) 2561 847 / 2554 120  
Fax (593 2) 2569 475







**ANEXO 3**  
**ROLES DE PAGO PROYECTADOS**

**PREMISAS DE TRABAJO**

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2011	2012	2013	2014	2015
Inflación Esperada	4,48%	4,48%	4,48%	4,48%	4,48%
Obreros	\$ 250,75	\$ 261,99	\$ 273,72	\$ 285,99	\$ 298,80
Secretaria	\$ 470,16	\$ 491,22	\$ 513,23	\$ 536,22	\$ 560,25
Ingeniero Residente	\$ 626,88	\$ 654,96	\$ 684,31	\$ 714,96	\$ 746,99
Topógrafo	\$ 365,68	\$ 382,06	\$ 399,18	\$ 417,06	\$ 435,75
Gerente Financiero	\$ 961,22	\$ 1.004,28	\$ 1.049,27	\$ 1.096,28	\$ 1.145,39
Gerente General	\$ 1.306,00	\$ 1.364,51	\$ 1.425,64	\$ 1.489,51	\$ 1.556,24

**ROLES DE PAGO**

**AÑO 0**

Nº	CARGO	MENSUAL INDIVIDUAL	MENSUAL TOTAL	ANUAL	MENSUAL				ANUAL			
					IESS PATRONAL mensual	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	IESS PATRONAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES
5	Obreros	240,00	1200,00	14400,00	145,80	100,00	20,90	50,00	1749,60	1200,00	250,75	600,00
1	Secretaria	450,00	450,00	5400,00	54,68	37,50	20,90	18,75	656,10	450,00	250,75	225,00
1	Ing. Residente	600,00	600,00	7200,00	72,90	50,00	20,90	25,00	874,80	600,00	250,75	300,00
1	Topógrafo	350,00	350,00	4200,00	42,53	29,17	20,90	14,58	510,30	350,00	250,75	175,00
1	Gerente Finan.	920,00	920,00	11040,00	111,78	76,67	20,90	38,33	1341,36	920,00	250,75	460,00
1	Gerente Gen.	1.250,00	1250,00	15000,00	151,88	104,17	20,90	52,08	1822,50	1250,00	250,75	625,00
<b>10</b>		<b>3810,00</b>	<b>4770,00</b>	<b>57240,00</b>	<b>579,56</b>	<b>397,50</b>	<b>125,38</b>	<b>198,75</b>	<b>6954,66</b>	<b>4770,00</b>	<b>1504,51</b>	<b>2385,00</b>
					<b>Total beneficios sociales</b>			<b>721,63</b>	<b>Total beneficios sociales</b>			<b>8659,51</b>

**ROLES DE PAGO**

**AÑO 1**

Nº	CARGO	MENSUAL INDIVIDUAL	MENSUAL TOTAL	ANUAL	MENSUAL					ANUAL					
					IESS PATRONAL mensual	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	IESS PATRONAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	
10	Obreros	250,75	2507,52	30090,24	304,66	208,96	21,83	104,48	208,96	3655,96	2507,52	261,99	1253,76	2507,52	
1	Secretaria	470,16	470,16	5641,92	57,12	39,18	21,83	19,59	39,18	685,49	470,16	261,99	235,08	470,16	
1	Ing. Residente	626,88	626,88	7522,56	76,17	52,24	21,83	26,12	52,24	913,99	626,88	261,99	313,44	626,88	
1	Topógrafo	365,68	365,68	4388,16	44,43	30,47	21,83	15,24	30,47	533,16	365,68	261,99	182,84	365,68	
1	Gerente Finan.	961,22	961,22	11534,59	116,79	80,10	21,83	40,05	80,10	1401,45	961,22	261,99	480,61	961,22	
1	Gerente Gen.	1306,00	1306,00	15672,00	158,68	108,83	21,83	54,42	108,83	1904,15	1306,00	261,99	653,00	1306,00	
<b>15</b>		<b>3980,69</b>	<b>6237,46</b>	<b>74849,47</b>	<b>757,85</b>	<b>519,79</b>	<b>130,99</b>	<b>259,89</b>	<b>519,79</b>	<b>9094,21</b>	<b>6237,46</b>	<b>1571,91</b>	<b>3118,73</b>	<b>6237,46</b>	
					<b>Total beneficios sociales</b>					<b>Total beneficios sociales</b>					<b>17165,55</b>

**ROLES DE PAGO**

**AÑO 2**

Nº	CARGO	MENSUAL INDIVIDUAL	MENSUAL TOTAL	ANUAL	MENSUAL					ANUAL					
					IESS PATRONAL mensual	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	IESS PATRONAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	
15	Obreros	261,99	3929,79	47157,42	477,47	327,48	22,81	163,74	327,48	5729,63	3929,79	273,72	1964,89	3929,79	
1	Secretaria	491,22	491,22	5894,68	59,68	40,94	22,81	20,47	40,94	716,20	491,22	273,72	245,61	491,22	
1	Ing. Residente	654,96	654,96	7859,57	79,58	54,58	22,81	27,29	54,58	954,94	654,96	273,72	327,48	654,96	
1	Topógrafo	382,06	382,06	4584,75	46,42	31,84	22,81	15,92	31,84	557,05	382,06	273,72	191,03	382,06	
1	Gerente Finan.	1004,28	1004,28	12051,34	122,02	83,69	22,81	41,84	83,69	1464,24	1004,28	273,72	502,14	1004,28	
1	Gerente Gen.	1364,51	1364,51	16374,11	165,79	113,71	22,81	56,85	113,71	1989,45	1364,51	273,72	682,25	1364,51	
<b>20</b>		<b>4159,02</b>	<b>7826,82</b>	<b>93921,87</b>	<b>950,96</b>	<b>652,24</b>	<b>136,86</b>	<b>326,12</b>	<b>652,24</b>	<b>11411,51</b>	<b>7826,82</b>	<b>1642,34</b>	<b>3913,41</b>	<b>7826,82</b>	
<b>Total beneficios sociales</b>									<b>1767,45</b>	<b>Total beneficios sociales</b>					<b>21209,39</b>

**ROLES DE PAGO**

**AÑO 3**

Nº	CARGO	MENSUAL INDIVIDUAL	MENSUAL TOTAL	ANUAL	MENSUAL					ANUAL					
					IESS PATRONAL mensual	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	IESS PATRONAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	
15	Obreros	273,72	4105,84	49270,08	498,86	342,15	23,83	171,08	342,15	5986,31	4105,84	285,99	2052,92	4105,84	
1	Secretaria	513,23	513,23	6158,76	62,36	42,77	23,83	21,38	42,77	748,29	513,23	285,99	256,61	513,23	
1	Ing. Residente	684,31	684,31	8211,68	83,14	57,03	23,83	28,51	57,03	997,72	684,31	285,99	342,15	684,31	
1	Topógrafo	399,18	399,18	4790,15	48,50	33,26	23,83	16,63	33,26	582,00	399,18	285,99	199,59	399,18	
1	Gerente Finan.	1049,27	1049,27	12591,24	127,49	87,44	23,83	43,72	87,44	1529,84	1049,27	285,99	524,64	1049,27	
1	Gerente Gen.	1425,64	1425,64	17107,67	173,22	118,80	23,83	59,40	118,80	2078,58	1425,64	285,99	712,82	1425,64	
<b>20</b>		<b>4345,35</b>	<b>8177,46</b>	<b>98129,57</b>	<b>993,56</b>	<b>681,46</b>	<b>142,99</b>	<b>340,73</b>	<b>681,46</b>	<b>11922,74</b>	<b>8177,46</b>	<b>1715,91</b>	<b>4088,73</b>	<b>8177,46</b>	
					<b>Total beneficios sociales</b>					<b>Total beneficios sociales</b>					<b>22159,57</b>

**ROLES DE PAGO**

**AÑO 4**

Nº	CARGO	MENSUAL INDIVIDUAL	MENSUAL TOTAL	ANUAL	MENSUAL					ANUAL				
					IESS PATRONAL mensual	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	IESS PATRONAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA
20	Obreros	285,99	5719,71	68636,50	694,94	476,64	24,90	238,32	476,64	8339,33	5719,71	298,80	2859,85	5719,71
1	Secretaria	536,22	536,22	6434,67	65,15	44,69	24,90	22,34	44,69	781,81	536,22	298,80	268,11	536,22
1	Ing. Residente	714,96	714,96	8579,56	86,87	59,58	24,90	29,79	59,58	1042,42	714,96	298,80	357,48	714,96
1	Topógrafo	417,06	417,06	5004,74	50,67	34,76	24,90	17,38	34,76	608,08	417,06	298,80	208,53	417,06
1	Gerente Finan.	1096,28	1096,28	13155,33	133,20	91,36	24,90	45,68	91,36	1598,37	1096,28	298,80	548,14	1096,28
1	Gerente Gen.	1489,51	1489,51	17874,09	180,98	124,13	24,90	62,06	124,13	2171,70	1489,51	298,80	744,75	1489,51
<b>25</b>		<b>4540,02</b>	<b>9973,74</b>	<b>119684,90</b>	<b>1211,81</b>	<b>831,15</b>	<b>149,40</b>	<b>415,57</b>	<b>831,15</b>	<b>14541,72</b>	<b>9973,74</b>	<b>1792,79</b>	<b>4986,87</b>	<b>9973,74</b>
					<b>Total beneficios sociales</b>					<b>Total beneficios sociales</b>				
					<b>2227,26</b>					<b>26727,14</b>				

**ROLES DE PAGO**

**AÑO 5**

Nº	CARGO	MENSUAL INDIVIDUAL	MENSUAL TOTAL	ANUAL	MENSUAL					ANUAL					
					IESS PATRONAL mensual	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	IESS PATRONAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	
25	Obreros	298,80	7469,94	89639,27	907,60	622,49	24,90	311,25	622,49	10891,17	7469,94	298,80	3734,97	7469,94	
1	Secretaria	560,25	560,25	6722,95	68,07	46,69	24,90	23,34	46,69	816,84	560,25	298,80	280,12	560,25	
1	Ing. Residente	746,99	746,99	8963,93	90,76	62,25	24,90	31,12	62,25	1089,12	746,99	298,80	373,50	746,99	
1	Topógrafo	435,75	435,75	5228,96	52,94	36,31	24,90	18,16	36,31	635,32	435,75	298,80	217,87	435,75	
1	Gerente Finan.	1145,39	1145,39	13744,69	139,16	95,45	24,90	47,72	95,45	1669,98	1145,39	298,80	572,70	1145,39	
1	Gerente Gen.	1556,24	1556,24	18674,85	189,08	129,69	24,90	64,84	129,69	2268,99	1556,24	298,80	778,12	1556,24	
<b>30</b>		<b>4743,41</b>	<b>11914,55</b>	<b>142974,64</b>	<b>1447,62</b>	<b>992,88</b>	<b>149,40</b>	<b>496,44</b>	<b>992,88</b>	<b>17371,42</b>	<b>11914,55</b>	<b>1792,79</b>	<b>5957,28</b>	<b>11914,55</b>	
					<b>Total beneficios sociales</b>					<b>Total beneficios sociales</b>					<b>31579,17</b>