PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, BASADA EN LA METODOLOGÍA LEAN STRATEGY, PARA EL PERÍODO 2018-2021 PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

GABRIELA MARGARITA VARGAS SANDOVAL

DIRECTOR: MSc. DIEGO SERRANO MACHADO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GERENCIA ESTRATÉGICA

QUITO, ENERO 2019

DIRECTOR:

MSc. Diego Serrano Machado

INFORMANTES:

MSc. Rodrigo Saltos

MSc. Ramiro Soria

DEDICATORIA

A mis padres por su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a su ejemplo he podido llegar hasta aquí.

A mis hermanos, quienes han sido mi motivación para siempre dar lo mejor de mí.

A mi novio, por ser mi inspiración y apoyo incondicional en este proyecto.

A mi familia en general, que de una u otra forma aportaron a mi desarrollo personal y profesional.

Gaby

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a mis padres que me dieron la oportunidad de formarme en esta prestigiosa universidad y han sido el pilar fundamental a lo largo de mi vida.

A mi tía Raquelita, por brindarme su apoyo y cariño desde pequeña y aún más cuando cursé la Universidad.

A mis amigos Santiago, Andrés y Francisco con los que compartí buenos y malos momentos dentro y fuera de las aulas, por todo su apoyo, por ser más que amigos se han convertido en hermanos y pronto colegas. Gracias por tantas experiencias.

A mis hermanos, que día a día provocaron muchas sonrisas en mí con cada ocurrencia, con cada juego, a pesar de estar estudiando o trabajando, siempre tendré tiempo y mucho amor para ustedes.

A mi novio, por su comprensión y apoyo incondicional, especialmente en el desarrollo de este trabajo. Gracias por tu amor y paciencia. Gracias por ayudarme a lograr uno de mis objetivos.

A mi tutor de tesis, quien supo guiarme y brindarme su conocimiento y tiempo.

Gaby

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN **1**

1 ANTECEDENTES **2**
1.1 Análisis del macro entorno 2
1.1.1 Perspectivas económicas 2
1.1.2 Riesgos de las perspectivas 4
1.2 Análisis económico del Ecuador 4
1.2.1 Comportamiento del producto interno bruto 4
1.2.2 Comportamiento del VAB petrolero y no petrolero 5
1.2.3 Importancia de la inflación en la economía 6
1.2.4 Importancia de la tasa de interés en la economía 8
1.3 Análisis del sector de la construcción en el Ecuador 9
1.3.1 Impacto del PIB de la construcción en el PIB total 10
1.3.2 El empleo en el sector de la construcción 11
1.4 Análisis del micro entorno 12
1.4.1 Análisis de la situación actual 12
1.4.2 Problemática 12
1.4.3 Matriz FODA 13
1.5 Estrategia 13
1.5.1 Definición 13
1.5.2 Elementos de una estrategia eficaz 15
1.5.3 Las cinco P´s de la estrategia 16
1.6 Metodología LeanStrategy 18
1.6.1 Historia 18
1.6.2 Lienzo de modelo de negocio 19

2 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD **20**
2.1 Estudio del entorno macroeconómico-financiero 20
2.2 Estudio de mercado 22
2.2.1 Análisis de precio 22

2.2.2 Análisis de la demanda 22
2.2.2.1 Perfil del consumidor 22
2.2.2.2 Determinación de la muestra 23
2.2.2.3 Diseño de la encuesta 25
2.2.2.4 Análisis de los resultados de la encuesta 29
2.2.2.5 Cuantificación de la demanda actual 33
2.2.2.6 Proyección de la demanda 34
2.2.3 Análisis de la oferta 34
2.2.4 Políticas comerciales 34
2.3 Estudio técnico 36
2.3.1 Tamaño 36
2.3.2 Localización 36
2.3.3 Ingeniería del proyecto 36
2.4 Estudio organizacional y legal 37
2.4.1 Estudio organizacional 37
2.4.2 Estudio legal 38
2.4.2.1 Requerimientos legales para la constitución de la empresa 38
2.5 Estudio financiero 39
2.5.1 Determinación de la inversión inicial 39
2.5.2 Estructura del financiamiento 39
2.5.3 Estado de pérdidas y ganancias proyectado 39
2.5.4 Flujo de caja proyectado 39
2.6 Evaluación financiera 41
2.6.1 Indicadores financieros 41
2.6.2 Presupuesto de ingresos 42
2.6.3 Presupuesto de ventas 43
2.6.4 Presupuesto de costos 43
2.6.5 Presupuesto de gastos 46
2.6.5.1 Presupuesto de gastos financieros 46
2.6.5.2 Presupuesto de gastos de venta 47
2.7 Análisis del impacto ambiental 47

3 PROPUESTA ESTRATÉGICA 48
3.1 Definición del contexto estratégico 48

3.1.1 Misión 48
3.1.2 Visión 48
3.1.3 Valores 48
3.1.4 Descripción de las cinco fuerzas de Porter 49
3.2 Desarrollo de la metodología LeanStrategy 50
3.2.1 Diagnóstico 51
3.2.2 Mapa de tareas 52
3.2.3 Marco de oportunidad real 53
3.2.4 Economía de la oportunidad 54
3.2.5 Creación de la propuesta de valor 55
3.2.6 Mapa estratégico 57
3.2.6.1 Objetivos 59
3.2.6.2 Estrategias 60
3.2.7 Lienzo modelo de negocio 62
3.2.7.1 Descripción de elementos de la matriz 62
3.3 Propuesta de implementación 67

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 68
4.1 Conclusiones 68
4.2 Recomendaciones 69

REFERENCIAS 70

ANEXOS 73
Anexo 1: Resultados de la Encuesta 74
Anexo 2: Cédulas Presupuestarias 81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: América Latina y el Caribe: Recuperación moderada 3
Tabla 2: Empleo en el Ecuador según las ramas de actividades económicas 11
Tabla 3: Matriz FODA 13
Tabla 4: Número de habitantes de la provincia de Pichincha por cantones 24
Tabla 5: Tenencia de vivienda 24
Tabla 6: Estado de resultados proyectado 39
Tabla 7: Flujo de caja proyectado 41
Tabla 8: Indicadores 42
Tabla 9: Ingresos 43
Tabla 10: Ventas 43
Tabla 11: Costos materiales 44
Tabla 12: Costos mano de obra 44
Tabla 13: Costos indirectos de fabricación 45
Tabla 14: Tabla de Amortización 46
Tabla 15: Comisión 47
Tabla 16: Matriz de diagnóstico 51
Tabla 17: Matriz de tareas 52
Tabla 18: Matriz de oportunidad 53
Tabla 19: Matriz de economía de la oportunidad 54
Tabla 20: Matriz de creación de la propuesta de valor 55
Tabla 21: Matriz de Mapa estratégico 57
Tabla 22: Lienzo modelo de negocio 62
Tabla 23: Cronograma 67

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Producto Interno Bruto (PIB) 5
Figura 2: VAB petrolero y no petrolero 6
Figura 3: Evolución Histórica Inflación 7
Figura 4: Evolución Histórica del IPC 8
Figura 5: Contribución a la variación anual del PIB 11
Figura 6: Volumen de crédito del segmento vivienda BIESS 20
Figura 7: Tipos de préstamos otorgados por el ISSFA 21
Figura 8: Destino de préstamos de vivienda 21
Figura 9: Organigrama 38
Figura 10: Metodología LeanStrategy 50

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como objetivo el diseño de un plan estratégico basado en una nueva metodología, llamada LeanStrategy para una constructora en la Ciudad de Machachi.

Lo primero es desarrollar un análisis de los entornos, el sector de la construcción y el concepto de la nueva metodología para así tener claro el panorama de lo que se explica a lo largo de la tesis.

A continuación, se realiza un estudio de factibilidad sobre el proyecto de vivienda que propone la constructora desarrollará desde su primer año de constitución.

El análisis del macro entorno demuestra que el sector de la construcción está recuperándose después de la crisis del año 2016 y se proyecta el crecimiento de la misma. En la parte de mercado se puede concluir que, no existen constructoras suficientes para satisfacer los requerimientos de la demanda por lo cual, se detecta una oportunidad para ingresar al mercado. Así como también, se postula una estructura de la constructora y la constitución de la misma como una compañía de responsabilidad limitada.

Mediante el estudio y evaluación financiera se determinó que el proyecto es rentable, genera un rendimiento importante y su recuperación de capital está dentro del horizonte de tiempo establecido.

Con todo lo anteriormente mencionado se concluye que, el proyecto es factible y si requiere de un plan estratégico. Se desarrolla el plan estratégico bajo la metodología LeanStrategy la cual, propone el análisis y definición de la oportunidad de negocio con la propuesta de valor enfocada en la marca complementado con el modelo de negocio que será el frente para competir con las demás empresas.

La metodología se apoya en marcos de análisis que contienen los componentes del plan estratégico de una manera más liviana y con desarrollo de productos mínimos viables los cuales, lo realicen sin desperdiciar recursos.

Esta propuesta se desarrolla enfocada en el contexto en el que se desarrolla el cliente y no tan enfocada al producto pues, es una manera de ver el porqué de la compra, sus motivaciones y cómo llegar a ayudarle en la compra al cliente.

Se propone para la constructora un diagnóstico inicial donde, se aborda de una hipótesis inicial, definición de la oportunidad real, evaluación económica de la oportunidad en cifras sobre cuánto sería su demanda, la creación de la propuesta de valor y la determinación del modelo de negocio que se compone por sus actividades clave, recursos clave, presupuesto, asociaciones clave, etc.

Finalmente se definen objetivos y estrategias. Sin embargo, estos objetivos pueden ser modificados ya que esta metodología propone que se evalúen el cumplimiento de los objetivos cada tres meses máximos en pro de no desperdiciar recursos que es la filosofía de ésta metodología.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se desarolla debido a que, se pretende incursionar en el sector de la construcción para lo cual, se analiza los factores que influyen en el negocio con la finalidad de ser aplicado en una Constructora familiar de la Ciudad de Machachi.

Inicialmente se desarrolla el estudio de factibilidad del proyecto inmobiliario el cual, definirá la creación de un plan estratégico para la constructora en estudio.

La importancia de realizar un estudio preliminar es debido a que, el sector de la construcción se encontraba en crisis hace unos años por lo tanto, se cree necesaria la evaluación del proyecto para así determinar la incursión en el negocio con la finalidad de mitigar riesgos de pérdida de capital.

Así como también, se postula un plan estratégico que será quien soporte y guíe el desarrollo de la constructora en sus primeros años de constitución.

Por consiguiente, en el desarrollo de la metodología en la que se basa el plan estratégico pretende identificar la oportunidad y cuantificar el margen de beneficios. Así como también, el análisis del contexto del consumidor pues se apuesta a que el enfoque actual no debe ser a la creación de un producto que supone es innovador o creativo, se debe identificar el comportamiento de la persona e identificar qué producto le ayuda con sus actividades y problemas que se susciten en su diario vivir para con ello, otorgar valor al cliente.

1 ANTECEDENTES

1.1 Análisis del macro entorno

1.1.1 Perspectivas económicas

América latina y el Caribe presentan una variación sobre su pronóstico inicial de crecimiento, para el año 2018 su variación absoluta es de -0,8 puntos porcentuales y para el año 2019 y -0,6 puntos porcentuales. Esto indica que su crecimiento sería del 1,2% y 2,2% para los años 2018 y 2019 respectivamente.

Es importante mencionar que, esto se debe a la disminución del desarrollo de las principales economías de la región las cuales, se ven afectadas por las tensiones comerciales y las condiciones financieras más restrictivas al momento de aprobar un crédito, todo esto cambiará según el tipo de país ya que, establecerá sus políticas según convenga.

A esto se añade la incertidumbre política especialmente desarrollada en América Central, así como también la variación de precios de petróleo a nivel mundial provocando así que las proyecciones a corto plazo de ciertos sectores económicos no se desarrollen en su totalidad.

A pesar de ello, existen aspectos positivos, se puede mencionar el mejoramiento de términos de intercambio y el repunte de la confianza de los consumidores. Las empresas han proyectado crecimientos de algunas economías tales como Colombia, Chile, Perú y respecto al Caribe se dice están en recuperación debido al aumento en el turismo gracias al crecimiento potencial en Estados Unidos (FMI, 2018).

Es importante mencionar la recuperación en las proyecciones que tiene América latina la cual, en su mayoría es positiva como se puede observar en la Tabla 1.

Tabla 1: América Latina y el Caribe: Recuperación moderada

	2016	2017 Est.	2018 Proyecciones	2019
América del Norte				
Canadá	1,4	3,0	2,1	2,0
México	2,9	2,0	2,2	2,5
Estados Unidos	1,6	2,2	2,9	2,5
Puerto Rico[1]	–1,3	–2,4	–2,3	–1,1
América del Sur				
Argentina	–1,8	2,9	–2,6	–1,6
Bolivia	4,3	4,2	4,3	4,2
Brasil	–3,5	1,0	1,4	2,4
Chile	1,3	1,5	4,0	3,4
Colombia	2,0	1,8	2,8	3,6
Ecuador	–1,2	2,4	1,1	0,7
Guyana	3,4	2,1	3,4	4,8
Paraguay	4,3	4,8	4,4	4,2
Perú	4,0	2,5	4,1	4,1
Suriname	–5,1	1,9	2,0	2,2
Uruguay	1,7	2,7	2,0	3,2
Venezuela	–16,5	–14,0	–18,0	–5,0
América Central				
Belice	–0,5	0,8	1,8	2,0
Costa Rica	4,2	3,3	3,3	3,3
El Salvador	2,6	2,3	2,5	2,3
Guatemala	3,1	2,8	2,8	3,4
Honduras	3,8	4,8	3,5	3,6
Nicaragua	4,7	4,9	–4,0	–1,0
Panamá	5,0	5,4	4,6	6,8
El Caribe				
Antigua y Barbuda	5,3	2,8	3,5	3,0
Las Bahamas	–1,7	1,4	2,3	2,1
Barbados	2,3	–0,2	–0,5	–0,1
Dominica	2,6	–4,7	–14,1	9,4
Granada	3,7	5,1	3,6	3,6
Haití	1,5	1,2	2,0	2,5
Jamaica	1,5	0,7	1,2	1,5
República Dominicana	6,6	4,6	6,4	5,0
Saint Kitts y Nevis	2,9	2,1	2,7	3,5
San Vicente y las Granadinas	0,8	0,7	2,0	2,3
Santa Lucía	3,4	3,0	3,4	3,6
Trinidad y Tobago	–6,1	–2,6	1,0	0,9
América Latina y el Caribe	**–0,6**	**1,3**	**1,2**	**2,2**

Fuente: (FMI, 2018)

Como se puede observar en la Tabla 1, Ecuador tiene una proyección positiva. Sin embargo, el valor no equivale al crecimiento del año 2017. Pese a ello, este es un panorama estimado y general por lo cual, no se puede afirmar que todos los sectores productivos tendrán un desarrollo igual.

Al respecto conviene decir que, el enfoque de la presente tesis está encaminado en el sector de la construcción por lo cual, se debe analizar más indicadores que permitan estimar proyecciones en el sector específico.

1.1.2 Riesgos de las perspectivas

Respecto a la posición de las perspectivas se debe aclarar que son visiones subjetivas por lo cual, puede que susciten de esa manera como pueda que cambie. Se aclara lo anterior debido a que, existen factores que pueden alterar los pronósticos como es, la desaceleración del comercio mundial, debido a una serie de factores, como el aumento del proteccionismo, el agravamiento de las actuales tensiones comerciales, las fluctuaciones de los precios de la energía y un abrupto endurecimiento de las condiciones financieras mundiales, podría llevar esto a que se reduzca aún más las proyecciones de crecimiento a largo plazo en América Latina y el Caribe (FMI, 2018).

1.2 Análisis económico del Ecuador

1.2.1 Comportamiento del producto interno bruto

El producto interno bruto (PIB) es un indicador económico que refleja el valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos por un país en un determinado periodo de tiempo, normalmente un año. Se utiliza para medir la riqueza de un país (Sevilla Arias, 2012).

La economía ecuatoriana (PIB) presenta una recuperación en el año 2017 con un crecimiento en términos reales de 3.0%. Sucede que, el Gasto del Consumo Final de los Hogares, el Gasto de Consumo Final del Gobierno General y las Exportaciones han incrementado su valor en los últimos años. En términos corrientes, el PIB alcanzó USD 103,057 millones (Banco Central del Ecuador, 2018).

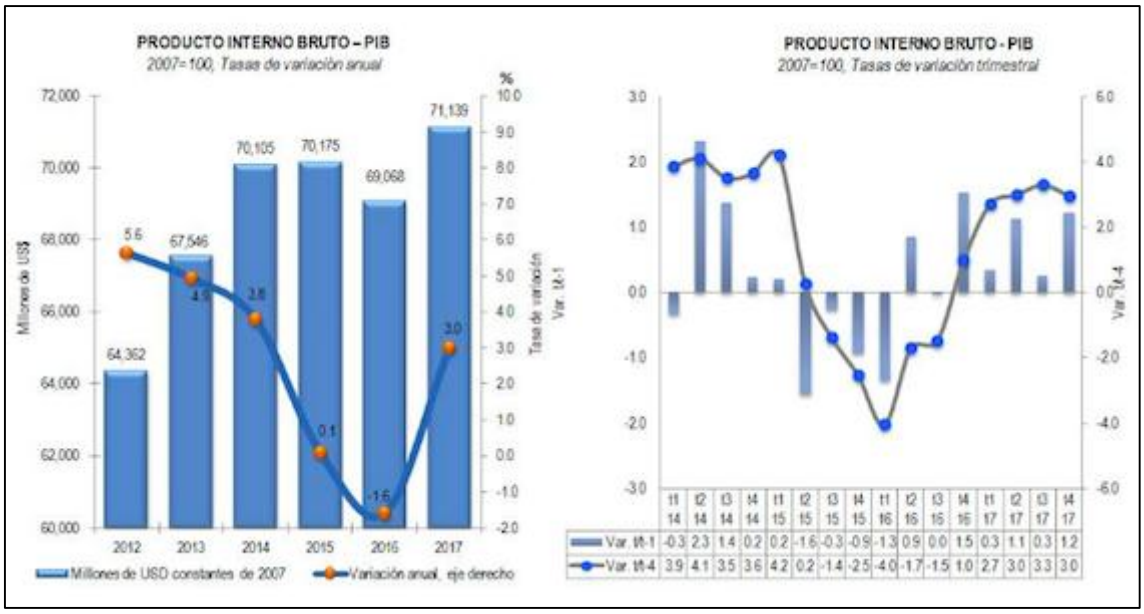


Figura 1: Producto Interno Bruto (PIB)

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018).

Como se puede observar en la Figura 1, el PIB del año 2017 fue 3%, siendo este un 0,06% más de lo estimado en las proyecciones del FMI lo cual, abre una posible proyección de crecimiento para los siguientes años.

1.2.2 Comportamiento del VAB petrolero y no petrolero

Es importante analizar también el VAB no petrolero, históricamente no se puede ver una tendencia, pero hasta el año 2017 se tiene un 3.5% de crecimiento a consecuencia de la reactivación de distintas actividades económicas. Por otro lado, el VAB petrolero presenta una disminución de 2,8%, explicado principalmente por una reducción de la extracción de petróleo crudo (Figura 2), así durante 2017, la producción de petróleo fue de 193.9 millones de barriles, 3.4% inferior a la de 2016. La menor producción diaria durante 2017, se debe al cumplimiento de las cuotas establecidas en el acuerdo firmado con la OPEP (Banco Central del Ecuador, 2018).

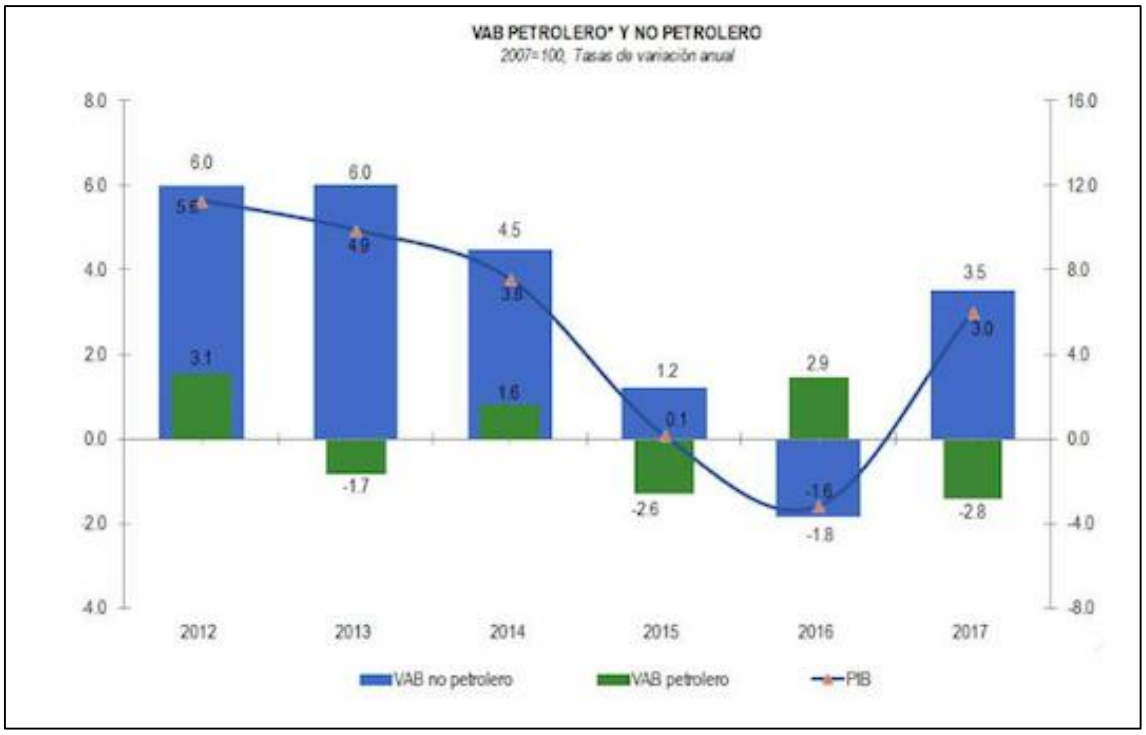


Figura 2: VAB petrolero y no petrolero

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)

Es importante que, el VAB petrolero recupere su valor ya que, la economía depende bastante del dinamismo que tenga. Sin embargo, también es importante que el desarrollo del VAB no petrolero se desarrolle aún más para tener potencial en otras actividades económicas.

1.2.3 Importancia de la inflación en la economía

La teoría económica la define como el aumento generalizado de los precios en una economía (Dinero, 2015).

A continuación, se puede observar la evolución histórica de la inflación en el Ecuador. Como es evidente, la inflación tiene un decrecimiento paulatino esto según la regla de la economía señala que, a mayor demanda, mayor precio. En este caso se traduce, a menor demanda, menor precio.

Generalmente el hecho de tener un incremento de inflación de manera controlada significa que la demanda es buena.

Sin embargo, Ecuador presenta al momento una inflación negativa lo cual puede significar que la demanda no está en crecimiento y podría traducirse en una disminución de precios por parte de los oferentes para que su producto pueda venderse, quizá por el momento estén solo en su punto de equilibrio y no en una ganancia plena.

Es importante tomar en cuenta la inflación en las proyecciones de las empresas para que éstas se aproximen más a la realidad del país.

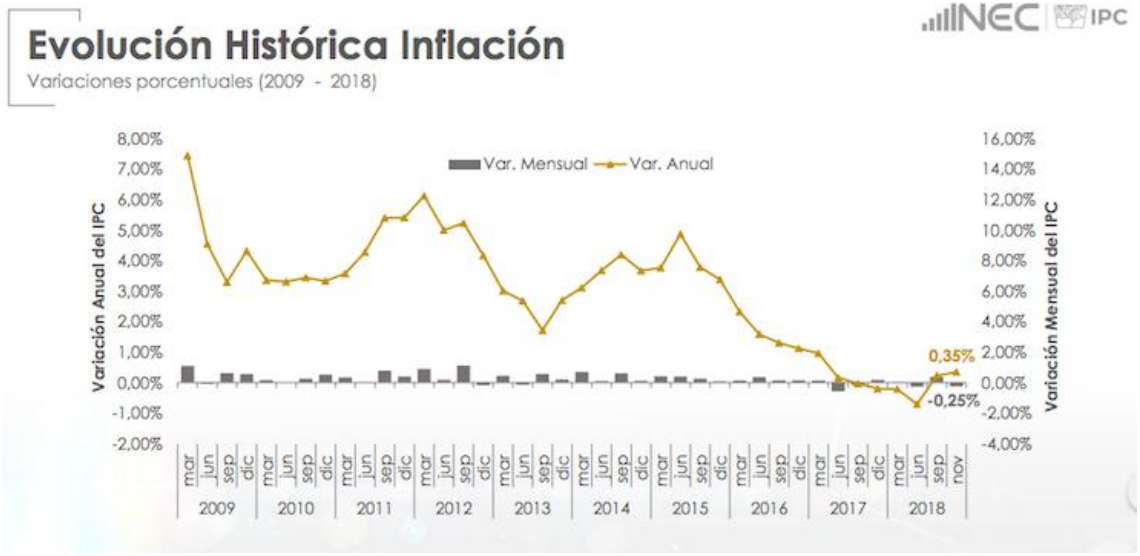


Figura 3: Evolución Histórica Inflación

Fuente: (INEC, 2018)

1.2.4 Índice de precios de la construcción

El índice de precios de la construcción (IPCO), es un indicador económico que analiza mensual y anualmente las variaciones de los precios de materiales, equipos y maquinaria de la construcción, en dos niveles tanto para productores como para importadores.

El cálculo de las variaciones se lo realiza especialmente para los reajustes de precios de los contratos de Obra Pública de acuerdo a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública vigente (INEC, 2018).

A continuación, se puede observar la evolución histórica del IPCO de la provincia de Pichincha, en general no tiene variaciones mensuales. Sin embargo, hay un material que tiene un porcentaje de variación anual significativo que es la baldosa de hormigón pese a este costo elevado, se debe mencionar que, la constructora no tiene establecido trabajar con este tipo de material pues la constructora propone trabajar con porcelanato para el piso interno de la casa y para el patio se utilizarán adoquines o concreto.

Respecto a los demás materiales que son: tubos de hormigón y ladrillos se considera un porcentaje que no impacta tanto en los costos.

Es importante el análisis constante de éstas variaciones para con ello, presupuestar de una manera más exacta, así como también, para buscar productos sustitutos con costos inferiores.

ÍNDICE DE MATERIALES, EQUIPO Y MAQUINARIA DE LA CONSTRUCCIÓN
(BASE ABRIL/12 2000 = 100)

Nivel Provincial

DENOMINACIÓN	INDICES			VARIACIONES PORCENTUALES	
	NOVIEMBRE/17	OCTUBRE/18	NOVIEMBRE/18	MENSUAL	ANUAL
Pichincha					
Adoquines de hormigón	268,94	268,94	268,94	0,00	0,00
Baldosas de hormigón	191,03	218,86	218,86	0,00	14,57
Bloques de hormigón	317,04	317,04	317,04	0,00	0,00
Ladrillos comunes de arcilla	364,63	371,86	371,86	0,00	1,98
Materiales pétreos	406,48	406,48	406,48	0,00	0,00
Tubos de hormigón simple y accesorios	296,65	296,65	296,65	0,00	0,00
Tubos de hormigón armado y accesorios	319,93	324,32	324,32	0,00	1,37

Figura 4: Variación provincial del IPCO

Fuente: (INEC, 2018)

1.2.5 Importancia de la tasa de interés en la economía

La tasa de interés tiene una importancia fundamental en la economía, pues es el elemento principal de la política monetaria. Al elevarla o disminuirla, el Banco Central regula el costo del crédito, y por ende, influye en el nivel de la actividad económica (Consultas financieras y empresariales, 2007).

Además, la tasa de interés demuestra su importancia en los siguientes ámbitos:

- La elevación de la tasa de interés pasiva, es decir, la que la institución financiera paga por los ahorros. Suele decirse que, al mostrar una tasa de interés atractiva, alienta al público a ahorrar.

- Tal cambio de perspectiva cuando, la tasa de interés pasiva no es atractiva en ese momento ya no será ahorro sino consumo o inversión en otra actividad que genere más rendimiento sobre el capital.

- En el caso de la inversión: una mayor tasa encarece los créditos para inversiones, en tanto que una menor los abarata.

- En los movimientos internacionales de capital: si dos países tienen igual nivel de riesgo, los capitales se dirigirán al que tiene la mayor tasa de interés.

- En la asignación de recursos: dado que las empresas sólo desarrollan los proyectos cuya tasa interna de retorno supera al costo del financiamiento, es decir, su tasa de descuento. Es así que, una tasa de interés más elevada incrementa el nivel de exigencia, obligándolas a ejecutar únicamente los proyectos más rentables, es decir, los mejores proyectos (Consultas financieras y empresariales, 2007).

1.3 Análisis del sector de la construcción en el Ecuador

Históricamente el sector de la construcción ha sido una de las actividades que más aporta al PIB. Sin embargo, hace 12 trimestres consecutivos la industria ha tenido un decrecimiento.

Al parecer después de la crisis, el sector reportó cifras positivas. En el cuarto trimestre de 2017 el sector creció el 0,1% en comparación con el trimestre anterior, según las variables macroeconómicas del Banco Central del Ecuador (El Telégrafo, 2018).

El Gobierno aspira a que la construcción revierta su situación este año creciendo alrededor de 1%, principalmente apoyado por el Plan Casa Para Todos. Si bien hay una ligera recuperación trimestral al cierre de 2017, la variación interanual sigue en rojo, aunque con mejores indicadores pasando de -6% en el tercer trimestre a -3,6% en el cuarto. Un informe de la Asociación de Promotores Inmobiliarios de Vivienda del Ecuador (Apive) confirma el buen momento. El 62% de los promotores consultados considera que las ventas en los próximos seis meses serán buenas o aceptables (El Telégrafo, 2018).

Apive publica mensualmente el desarrollo del sector de la construcción basándose en el análisis de sus asociados. Las variables más utilizadas son las unidades reservadas, número de visitas, número de resiliencias, indicadores de percepción e información sobre el volumen de crédito de vivienda.

Es importante mencionar también, las políticas gubernamentales que establece el ejecutivo afectan directa o indirectamente al desarrollo de los sectores económicos. A Diciembre del año 2018 se postuló el incremento del valor de la vivienda de interés público que pasaría de $70.000 a $90.000 con una tasa de 4,9%. De manera que, se esperaría se apruebe y acojan este incremento las entidades financieras para que los clientes tengan más facilidades de financiamiento.

Se compara con las viviendas que propone la constructora construir están diseñadas en dos etapas, la primera etapa es de viviendas de más de $90.000 y la otra etapa serán viviendas de interés público. Los incentivos financieros y tributarios apoyan a la creación de esta compañía y muchas más para dinamizar la economía.

1.3.1 Impacto del PIB de la construcción en el PIB total

La Inversión (FBKF) registró una reducción de 0.5% en relación al año 2016, desempeño que está directamente vinculado a la disminución de la actividad económica de la construcción que representa alrededor del 70% de la estructura de esta variable (Banco Central del Ecuador, 2018).

Como se puede observar en la (Figura5) la representación negativa de la construcción frente a las demás contribuciones al PIB anual, esto se debe a la crisis que recién se está recuperando la industria de la construcción.

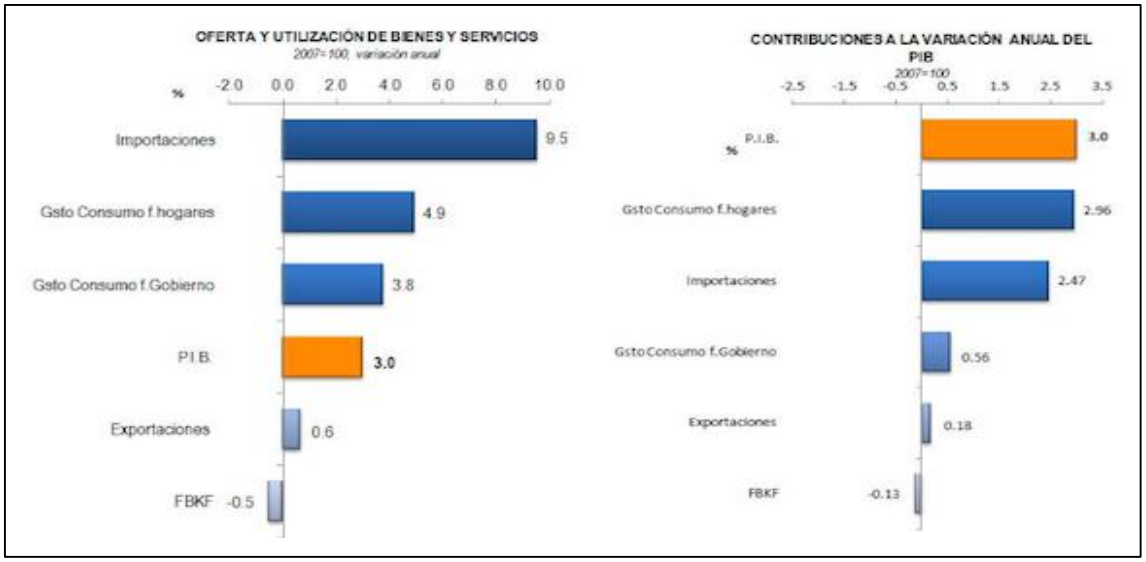


Figura 5: Contribuciones a la variación anual del PIB

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018)

1.3.2 El empleo en el sector de la construcción

Como se puede observar en la Tabla 2, las ramas de actividad que destacan son: agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca las cuales, tiene mayor participación de empleo. Sin embargo, la construcción también tiene un porcentaje significativo.

Es importante mencionar que éste es uno de los puntos por los cuales se quiere formar la constructora ya que, los propietarios tienen como objetivo la generación de fuentes de empleo.

Tabla 2: Empleo en el Ecuador según las ramas de actividades económicas

Rama de actividad	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	mar-16	jun-16	sep-16	dic-16	mar-17	jun-17	sep-17	dic-17	mar-18
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	28,5%	27,6%	27,9%	27,4%	24,8%	24,4%	25,0%	28,1%	27,2%	26,8%	25,6%	29,3%	28,6%	26,8%	26,1%	28,3%
Comercio	19,5%	19,6%	20,4%	19,9%	18,3%	18,9%	18,8%	17,8%	18,3%	18,7%	19,0%	17,9%	17,9%	19,0%	19,1%	18,0%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	10,6%	11,1%	10,5%	10,6%	11,4%	11,3%	10,6%	10,3%	10,8%	10,8%	11,2%	10,3%	10,7%	11,0%	11,3%	11,7%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	7,5%	8,3%	7,9%	8,0%	7,6%	6,8%	7,1%	6,9%	6,9%	7,2%	6,9%	6,5%	6,6%	6,9%	6,8%	6,2%
Construcción	6,9%	6,5%	6,1%	6,3%	7,6%	7,4%	7,3%	6,2%	6,5%	6,8%	7,1%	6,7%	6,3%	6,4%	6,7%	6,8%
Alojamiento y servicios de comida	4,5%	4,4%	4,9%	5,1%	5,3%	5,5%	6,1%	6,6%	6,1%	6,4%	6,5%	6,1%	6,5%	6,4%	6,4%	6,3%
Transporte	4,7%	5,1%	5,6%	5,6%	5,5%	5,9%	6,2%	5,8%	6,0%	5,7%	5,7%	5,9%	5,8%	5,6%	5,9%	5,8%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	3,6%	3,7%	4,0%	4,4%	4,6%	4,3%	4,5%	4,4%	4,5%	4,8%	4,2%	4,1%	4,2%	4,3%	4,5%	4,5%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	3,1%	3,5%	3,8%	3,7%	4,0%	4,4%	4,4%	4,2%	4,0%	3,7%	4,2%	3,6%	4,0%	3,9%	4,3%	3,7%
Otros Servicios	4,1%	4,2%	3,5%	3,5%	4,1%	3,8%	3,9%	4,2%	4,1%	3,9%	3,9%	4,0%	3,7%	4,0%	3,6%	3,6%
Servicio doméstico	3,4%	2,9%	2,3%	2,5%	3,1%	3,3%	2,7%	2,5%	2,7%	2,6%	2,8%	2,8%	2,8%	2,7%	2,5%	2,6%
Correo y Comunicaciones	1,5%	1,3%	1,1%	1,2%	1,2%	1,2%	1,2%	1,1%	1,1%	1,0%	1,0%	0,9%	1,0%	1,0%	1,0%	0,8%
Actividades de servicios financieros	0,8%	0,8%	1,1%	0,9%	1,1%	1,0%	0,8%	0,7%	0,7%	0,5%	0,6%	0,6%	0,8%	0,7%	0,7%	0,6%
Suministro de electricidad y agua	0,7%	0,6%	0,6%	0,5%	0,8%	1,0%	0,7%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	0,5%	0,5%	0,7%	0,7%	0,5%
Petróleo y minas	0,5%	0,6%	0,5%	0,5%	0,7%	0,8%	0,7%	0,6%	0,7%	0,4%	0,6%	0,7%	0,7%	0,6%	0,4%	0,5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: (INEC, 2018)

Para el año 2017 los trabajadores que están en el sector de la construcción representan el 6,7% de los ocupados. Se espera que el panorama mejore para los próximos años caso contrario este porcentaje seguirá decreciendo.

1.4 Análisis del micro entorno

1.4.1 Análisis de la situación actual

Al momento la constructora a ser estudiada no está constituida formalmente ni posee un plan estratégico. El proyecto de la constructora trata de casas unifamiliares en la ciudad de Machachi y se requiere evaluar la factibilidad del mismo para con ello aperturar la creación del plan estratégico.

1.4.2 Problemática

El proyecto inmobiliario de la constructora, al momento como no está constituida legalmente al ser persona natural se puede vender máximo 2 casas al año lo cual, hace que la rentabilidad del proyecto disminuya.

Con la legalización de la constructora se espera obtener más posibilidades de financiamiento y de reconocimiento de marca el nicho de mercado en el que se desenvolverá.

Así como también, no se tiene un plan de guía para trabajar tanto lo administrativo como la gestión de procesos sin ello, se puede ocasionar pérdidas por desperdicio de materiales, pago por publicidad mal direccionada por no tener un enfoque determinado, etc.

1.4.3 Matriz FODA

Tabla 3: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Modelo de negocio • Nicho de mercado • Experiencia en construcción de viviendas unifamiliares.	• Falta de publicidad y marketing • Falta de marca corporativa y posicionamiento. • Falta de capital para desarrollar el proyecto en una sola etapa.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
• Comunicación eficaz entre las partes. • Poca competencia informal, ninguna empresa formal.	• Políticas gubernamentales. • Muchos trámites para la venta y registro de la propiedad. • Tiempo de demora en asignación de créditos a los clientes por parte de las entidades financieras. • Constructoras informales. • Desconfianza por estafa de otras constructoras.

Fuente: (INEC, 2018)

1.5 Estrategia

1.5.1 Definición

El término estrategia es de origen griego. En síntesis, la palabra estrategia proviene de la combinación de dos palabras: estratos (ejército) y (conducir, guiar). Partiendo de que, la aplicación de la planificación estratégica inició en la década del 60 del sigo XX y es acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos (Ronda Pupo, 2002).

Es importante valorar la evolución del término estrategia en relación con la aplicación a lo largo de los años (Ronda Pupo, 2002).

Al campo económico y académico, el concepto de estrategia fue introducido en el año 1944 por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición (Castillo, 2012).

Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. El aporte de Andrews tiene un enfoque en el análisis del comportamiento humano en la organización, pues resalta la importancia de otros valores como por ejemplo: la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta (Ronda Pupo, 2002).

Todavía cabe considerar otras definiciones de estrategia por parte de otros autores. Por ejemplo, Tabatorny y Jarnie en 1975 dicen que estrategia es, el conjunto de decisiones que muestran la coherencia de iniciativas y reacciones de la empresa frente al ambiente externo.

Así como también, Igor Ansoff en 1976 considera la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo.

También es relevante mencionar la aportación de Charles Hoffer y Schendel en 1978 donde señalan que estrategia es "las características básicas del match que una organización realiza con su entorno". Es esta parte donde más concuerda la estrategia en si como concepto con la nueva metodología que, tiene como fin hacer match con los consumidores.

Tomando en cuenta varias aportaciones sobre el mismo tema se llega a la conclusión de que, los autores defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad lo que evidencia la influencia del término y su origen militar, esta idea se acentúa en 1982 con la obra de Michael Porter sobre las ventajas competitivas (Ronda Pupo, 2002).

1.5.2 Elementos de una estrategia eficaz

Se aclara en este punto que no hay la receta perfecta para lograr éxito con una estrategia. Sin embargo, se mencionan ciertos elementos que pueden ayudar a que la estrategia tenga mejor impacto. A continuación, se citan elementos y factores que se considera de ejemplo para utilizar al momento de plantear una estrategia, que son:

Objetivos claros y decisivos. – se postula la importancia de la definición de objetivos, donde se describa en síntesis cuál es la meta, en cuánto tiempo se va a lograr, con el fin de que el objetivo sea cuantificable y se pueda medir el cumplimiento del mismo dentro del horizonte de tiempo establecido.

Bien, pareciera que todos los objetivos deben ser precisados numéricamente, se debe mencionar que hay excepciones en casos donde, el enfoque de la meta debe estar dirigido en la viabilidad y sostenibilidad de la empresa en el mercado y quizá éste sea una observación para los objetivos que no tienen que ver con partes económicas donde, es necesario su cuantificación.

Flexibilidad. – se debe plantear estrategias que puedan ceder a los cambios del entorno, sin descuidar el propósito y razón de ser de la empresa. Cabe aquí el análisis constante de entorno para así, anticiparse a reformular las estrategias y estar a la vanguardia en el sector.

Liderazgo coordinado y comprometido. - Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne (Nieves, 2006).

Comunicación efectiva. – es importante socializar la estrategia a los colaboradores de la empresa para que aporten y todos vayan tras lograr los objetivos planteados. Hay casos donde los colaboradores no se sienten empoderados y no van en concordancia con el objetivo.

1.5.3 Las cinco P´s de la estrategia

En esta parte se explicará la variedad de aspectos que tiene la palabra estrategia que son: pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

Estrategia como Plan

Se dice que la estrategia es un plan que, ha de ser tratado como una guía planificada con determinación sobre un tema específico. Según lo citado la estrategia tiene dos características vitales:

La estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. De acuerdo a esta definición las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran previo a las actividades en las que se proyectarán de manera consciente y con un propósito definido.

Es importante ejemplificar una de las teorías que refuerzan esta definición, como es la teoría de juegos donde la estrategia es un plan completo que agrupa las posibles elecciones que realizará un jugador en una situación determinada y, en administración se define como "la estrategia es un plan unificado, comprensible e integral diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados" (Nieves, 2006).

La Estrategia como patrón

En este campo se asocia a la estrategia como un indicador de un comportamiento el cual puede ser, intencional o no.

Entre la estrategia como plan o como patrón hay una independencia una de la otra, se dice que los planes pueden aparecer sin precedentes, las estrategias puede ser el resultado del comportamiento de la sociedad, pero no diseños humanos (Nieves, 2006).

La Estrategia como posición

En este punto la estrategia se le considera la intersección entre empresa y medio ambiente, es decir, entre el ámbito interno y externo, en términos de la administración, un control de los bienes ofertados en el mercado, o sea el lugar donde se sitúan los recursos.

En otras palabras, una posición puede definirse en función de un solo contrincante, o también ser considerada en el contexto de varios contrincantes, o en relación a los mercados de un producto o respecto de un medio ambiente determinado (Nieves, 2006).

La Estrategia como perspectiva

Esta definición se enfoca en el cliente interno de la empresa, es decir, los colaboradores, el estratega, pero con un enfoque más amplio.

Se puede concluir que la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo. Esta definición sugiere que la estrategia es un concepto, lo cual tiene una implicación particular, es decir, todas las estrategias son abstracciones que existen solo en la mente de las partes interesadas, cada estrategia constituye una creación, un sistema creado por mentes imaginativas, ya sean estrategias concebidas con la intención de regular un comportamiento determinado antes de que tenga lugar, o conceptualizadas como patrones para describir un comportamiento que ya haya ocurrido (Nieves, 2006).

Sin embargo, lo más importante en este concepto es que la perspectiva es compartida, ya que la estrategia es una perspectiva compartida por y entre los miembros de una organización a través de sus intenciones y acciones. Cuando se habla de estrategias en este contexto, se entra en el ámbito de la mente colectiva; individuos unidos por afinidades de pensamiento o de comportamiento o ambos (Nieves, 2006).

En el estudio del desarrollo de las estrategias uno de los aspectos fundamentales es como desempeñar los mecanismos de la mente colectiva y así entender cómo se difunden las intenciones por medio del sistema que se le nombra "la organización" luego de ser compartidas y como son ejercidas las acciones que se articulan sobre las bases colectivas, y que desean ser, al mismo tiempo consistentes (Nieves, 2006).

1.6 Metodología LeanStrategy

1.6.1 Historia

Esteban Mancuso cuenta que, LeanStrategy es la combinación de 12 años de trabajo práctico con más de 600 Startups y cientos de empresas desde multinacionales a pymes con teoría de estrategia e investigación del consumidor aplicable (Mancuso, El origen de LeanStrategy, 2016).

El caso es que, mucha gente hoy habla de las ideas de LeanStartups, aporte de Eric Ries, pero para un contexto muy específico: digital y ecosistemas como Silicon Valley y asocian a LeanStrategy por el "lean", pero debe distinguirse pues la propuesta de valor va más allá de una perspectiva personal sino apunta a la creación de una metodología más robusta y aplicable a cualquier contexto en cualquier tipo de empresa tales pueden ser, Startups o empresas ya en desarrollo pero que deseen hacer una reestructuración de sus estrategias. Esta metodología se basa la filosofía lean y las ideas de validaciones rápidas de conceptos, propuestas de valor y modelo de negocio, pero siempre con análisis estratégico previo.

Mancuso propone la fusión entre *Lean*= no desperdiciar recursos, y la aplica a la estrategia completa para hacerla dinámica, así se conforma LeanStrategy (Mancuso, El origen de LeanStrategy, 2016).

El inicio para crear la metodología LeanStrategy nace cuando, Mancuso se especializa en *Manufacturing* y aplica sus conocimientos en varias industrias tales como: químicas y biotech donde tuvo grandes resultados de eficacia, especialmente en la optimización de costos (Mancuso, El origen de LeanStrategy, 2016).

También se debe mencionar, sus 10 años de trayectoria dedicado a la Academia dictando clases en MBAs en Argentina, Colombia y Chile en las materias Estrategia y Emprendimiento donde, pasó leyendo varios libros que le condujeron a pensar en una metodología fácil de usar y adaptada a todo tipo de industria y contexto que parte de:

- Por qué hacemos lo que hacemos: “Why”
- Hacia dónde vamos: “Oportunidad”
- Con qué lo hacemos: “Propuesta de Valor de la Marca”
- Cómo lo hacemos: “Modelo de Negocio”

La visión holística de todos estos puntos anteriormente citados es la estrategia. Se planeó una estrategia sin desperdiciar recursos, por eso es *Lean*. La suma da una metodología que es LeanStrategy (Mancuso, El origen de LeanStrategy, 2016).

1.6.2 Lienzo de modelo de negocio

Un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio (Pigneur & Alexander, 2010).

Alexander Osterwalder propone un lienzo que podría convertirse en un lenguaje compartido que permita fácilmente describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas. Sin este idioma compartido, resulta difícil cuestionarse de forma sistemática las percepciones personales de un modelo de negocio y, por lo tanto, tener éxito a la hora de innovar.

Se considera que, la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Pigneur & Alexander, 2010).

2 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

En este capítulo se estudia la factibilidad de desarrollar el proyecto inmobiliario de la Constructora en estudio y su formalización para obtener beneficios en el mercado de la construcción.

2.1 Estudio del entorno macroeconómico-financiero

El sector de la construcción se encuentra en un periodo de recuperación el cual, favorece a las inmobiliarias que al parecer esto se verá reflejado a partir del segundo semestre del año 2018.

Es importante mencionar las fuentes de financiamiento que otorgan créditos hipotecarios ya que, con su aporte ayudan a dinamizar la economía del país dentro de la cual el sector antes mencionado es uno de los sectores que históricamente tiene una participación significativa en el PIB total del Ecuador.

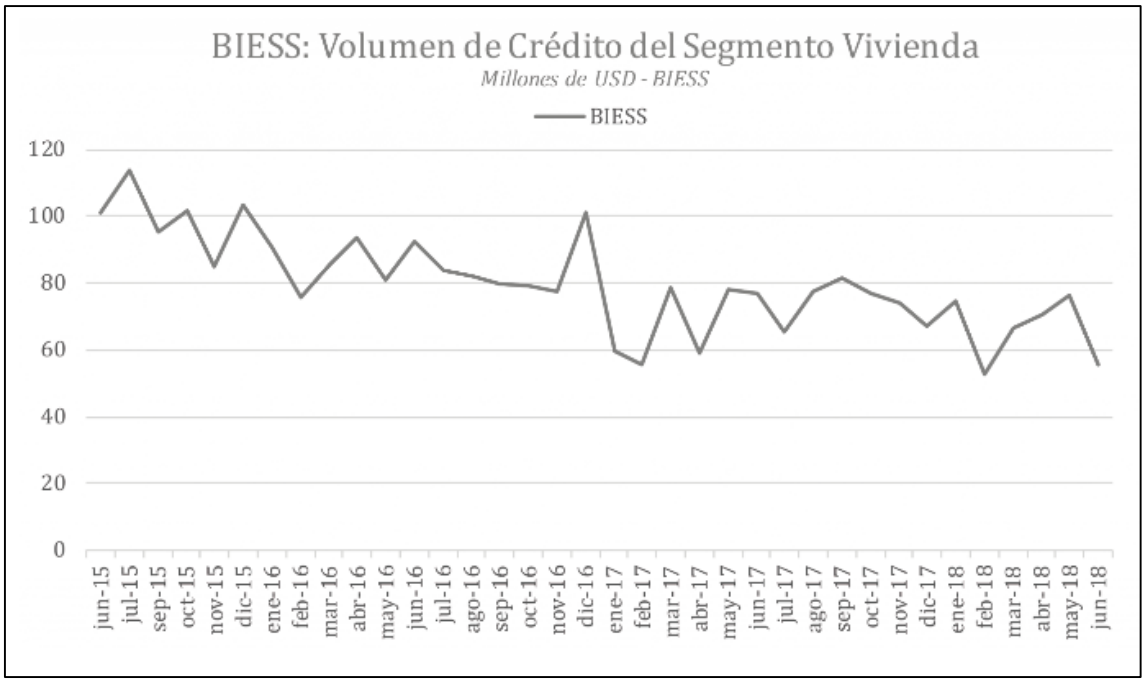


Figura 6: Volumen de crédito del segmento vivienda BIESS

Fuente: (BIESS, 2017)

Como se puede observar en la Figura 6, el volumen de crédito para vivienda del BIESS ha disminuido notablemente desde el año 2017 lo cual preocupa al sector ya que, esta institución llegó a ser el principal proveedor de créditos para la adquisición de vivienda terminada en el país. Aún no se ve una recuperación significativa en el año 2018. Sin embargo, se espera que las entidades financieras otorguen más fondos destinados a préstamos para vivienda en especial al de vivienda de interés público debido a su menor tasa de interés frente a un crédito hipotecario.

Es importante mencionar que el ISSFA es otra fuente de financiamiento. Sin embargo, como se puede observar en la Figura 7, la participación mayoritaria se concentra en créditos de consumo.

1. NÚMERO POR TIPO DE PRÉSTAMO

TIPO DE PRÉSTAMO	NÚMERO
Quirografarios consumo	23.837
Quirografarios necesidades apremiantes	1.438
Quirografarios educación	501
Quirografarios pago de deudas con entidades controladas	760
Quirografarios imprevistos	8.183
Hipotecarios Fonifa vivienda	304
Hipotecarios otros fines de vivienda	28
TOTAL	35.051

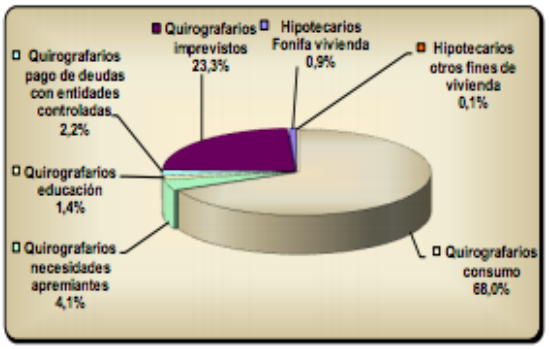


Figura 7: Tipos de préstamos otorgados por el ISSFA

Fuente: (ISSFA, 2018)

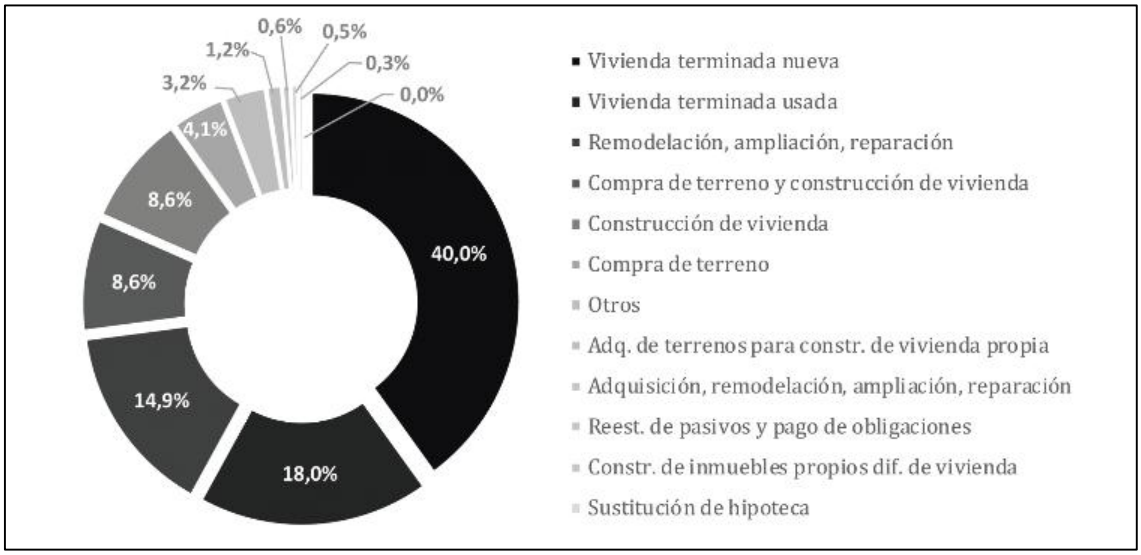


Figura 8: Destino de préstamos de vivienda

Fuente: Banco Central del Ecuador

En cambio, del total de crédito otorgado por el Sistema Financiero Privado en el 2018, solo el 40% está destinado a la adquisición de vivienda terminada nueva y el 18% a usada como se puede evidenciar en la Figura 8 (APIVE, 2018).

2.2 Estudio de mercado

2.2.1 Análisis de precio

Después de analizar el mercado y sus posibles competidores se puede afirmar que, las características de los proyectos de vivienda no se asemejan ni en dimensiones ni en materiales por lo que, el establecimiento del precio de la vivienda no se basó en un precio competitivo inferior al de los demás oferentes sino un precio relacionado con los costos de fabricación y un porcentaje de utilidad pues, el proyecto está enfocado a viviendas unifamiliares de alta calidad y no pretende iniciar una guerra de precios.

2.2.2 Análisis de la demanda

2.2.2.1 Perfil del consumidor

Para determinar el perfil ideal del cliente es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Características Demográficas. - edad, género, localidad.

- Características Sociológicas. - clase social, nivel de ingresos, formación, hobbies, tipos de bienes y servicios que adquiere.

- Características Psicológicas. - estilo de vida, actitud, motivación, etc.

Con todo lo antes mencionado se ha formado un arquetipo diseñado bajo las características del cliente ideal de la constructora.

A continuación, se postula el contexto del cliente ideal de la constructora.

Eva es una mujer de 30 años, abogada de profesión, casada y tiene dos hijos. Viven arrendando un departamento, pero los últimos meses Eva se ha dado cuenta que necesita un hogar propio donde sus hijos se sientan seguros y la mensualidad que paga de arriendo quisiera para un inmueble propio. Además, considera que sus hijos están inseguros en el lugar que residen pues, hay áreas que son compartidas con los demás arrendatarios y Eva no los considera confiables.

Así como también, el ambiente está contaminado debido a que, sus vecinos suelen fumar y hacen mucha bulla la cual, podría disminuir si tienen una vivienda propia.

Por su trabajo ella tiene que buscar una vivienda en un sitio estratégico que le quede cerca de notarías y juzgados donde ella labora, así como también cerca de las instituciones educativas.

Ahora bien, se plantea que el cliente ideal está entre hombres y mujeres de 30 y 38 años que tenga una familia o quiera formar una y tengan ingresos de alrededor de $800 mensuales, así como también, un buen perfil crediticio para acceder al financiamiento en entidades financieras, varios de los aspectos antes definidos se establecieron de acuerdo a las respuestas de la encuesta que se realiza en los siguientes puntos.

2.2.2.2 Determinación de la muestra

Según el censo del 2010 la población de la provincia de Pichincha registró 2576287 habitantes, en el cantón Mejía se concentran 81335 habitantes de los cuales, cerca de 16126 habitantes se encuentran en la ciudad de Machachi y alrededor de 3384 personas viven en casas arrendadas lo cual, se puede asumir como posibles clientes para la constructora de estudio.

Tabla 4: Número de habitantes de la provincia de Pichincha por cantones

Cantones	Hombres	%	Mujeres	%	Total	Viviendas*	Viviendas**	Viviendas***	Razón niños mujeres ****	Analfabetismo	Edad promedio
Cayambe	41.967	3,3%	43.828	3,3%	85.795	28.263	28.259	21.618	424,4	11,1%	26
Mejía	39.783	3,2%	41.552	3,1%	81.335	26.185	26.182	20.928	371,7	7,0%	28
Pedro Moncayo	16.311	1,3%	16.861	1,3%	33.172	11.207	11.203	8.633	444,8	10,2%	26
Pedro Vicente Maldonado	6.735	0,5%	6.189	0,5%	12.924	4.242	4.239	3.239	532,3	8,9%	25
Puerto Quito	10.774	0,9%	9.671	0,7%	20.445	6.630	6.629	5.037	510,2	10,1%	26
Quito	1.088.811	86,7%	1.150.380	87,1%	2.239.191	764.167	763.719	634.611	317,1	3,0%	29
Rumiñahui	41.917	3,3%	43.935	3,3%	85.852	28.008	27.995	23.305	304,1	2,9%	30
San Miguel de los Bancos	9.413	0,7%	8.160	0,6%	17.573	4.526	4.517	3.559	484,2	7,2%	26
Total	**1.255.711**	**100%**	**1.320.576**	**100%**	**2.576.287**	**873.228**	**872.743**	**720.930**			

* Particulares y colectivas ** Particulares *** Particulares ocupadas con personas presentes **** Niños menores de cinco años por 1000 mujeres en edad reproductiva (15 a 49 años)

Fuente: (INEC, 2011)

Tabla 5: Tenencia de vivienda

	Pichincha	Cantón Mejía	Machachi
ARRENDADA	268600	16921,8	3384,36
PROPIA Y TOTALMENTE PAGADA	250221	15763,923	3152,7846
PRESTADA O CEDIDA (NO PAGADA)	73356	4621,428	924,2856
PROPIA	63892	4025,196	805,0392
PROPIA Y LA ESTA PAGANDO	58769	3702,447	740,4894
POR SERVICIOS	11428	719,964	143,9928
ANTICRESIS	1572	99,036	19,8072
SUMA	727838	45853,794	9170,7588

Fuente: (INEC, 2011)

Para determinar el número de la muestra se utiliza el número de personas que habitan en la ciudad de Machachi y no poseen una vivienda propia con un nivel de confianza del 95%.

$$n = \frac{Z^2\, pqN}{\varepsilon^2\,(N-1) + Z^2 pq}$$

En donde:

N= total de personas que rentan una vivienda

P= variabilidad positiva

Q= variabilidad negativa

Z= nivel de confianza

E= error permitido

Para ello se tiene los siguientes datos:

P= 3384

P= 0,50

Q= 0,5

Z= 1,96 (95%)

e= 0,05 (5%)

$$n = \frac{(1,96)2x0,5 \times 0,5 \times 3384}{(3384-1) \times (0,08)2 + (1,96)\ 2 \times 0,5 \times 0,5}$$

n= 144

2.2.2.3 Diseño de la encuesta

Se elaboró una encuesta a fin de conocer las exigencias, preferencias del mercado y la percepción del mismo acerca del proyecto inmobiliario.

Encuesta

La presente encuesta tiene como objetivo principal captar percepciones acerca de un proyecto inmobiliario situado en la ciudad de Machachi. Favor su ayuda respondiendo.

- Género
  - Masculino
  - Femenino
- Edad
  - 20 – 24
  - 25 – 29

- 30 – 34
- 35 – 39
- Más 40

- Estado Civil

  - Casado
  - Soltero
  - Unido
  - Separado
  - Viudo
  - Divorciado

- Tipo de Instrucción académica

  - Segundo Nivel
  - Tercer Nivel
  - Cuarto Nivel

- En qué tipo de vivienda reside (si su respuesta es propia, aquí concluye la encuesta)

  - Arrendada
  - Propia
  - Prestada o cedida (no pagada)

- ¿Cuántas personas viven en su casa?

  - Tres
  - Cuatro
  - Cinco
  - Más de cinco

- ¿Qué tipo de vivienda prefiere?

- Departamento
- Vivienda unifamiliar independiente
- Vivienda que pertenece a un conjunto habitacional

- ¿A qué se dedica?

  - Estudia
  - Trabaja
  - Estudiar y trabajar

- Sus ingresos provienen de:

  - Negocio propio
  - Trabajo dependiente

- Sus ingresos mensuales son aproximadamente de:

  - Más de $400
  - Más de $600
  - Más de $800
  - Más de $1000

- Para financiar su vivienda prefiere:

  - Solicitar un crédito a una entidad financiera
  - Acceder a un crédito por parte de la constructora

- De las siguientes opciones indique el nivel de importancia al momento de comprar una vivienda, siendo 5 el más alto y 1 lo más bajo.

	1	2	3	4	5
Precio	o	o	o	o	o
Acabados	o	o	o	o	o

Tamaño de la vivienda	o	o	o	o	o
Número de habitaciones	o	o	o	o	o
Área verde	o	o	o	o	o
Garaje	o	o	o	o	o
Ubicación estratégica	o	o	o	o	o

- ¿Estaría interesad@ en comprar una vivienda en Machachi?

  - Si
  - No
  - Vivo en otra ciudad
- Considera que hay muchas constructoras en Machachi:

  - Si
  - No

- Nombre las constructoras que conoce que operan en Machachi

- ¿Ha usado alguna vez una plataforma (página web) para buscar una vivienda?

  - Si
  - No

- ¿Cuál plataforma ha usado para buscar una vivienda?

  - Mercado libre
  - Olx
  - Vive1
  - Plusvalía
  - Otra……

- ¿Desde dónde utiliza estas plataformas?

- Celulares
- Computadoras
- Tablet

- Aparte de las plataformas web, ¿Qué medios más usa para la búsqueda de viviendas?

  - Ferias inmobiliarias
  - Periódico
  - Radio
  - Tv
  - Otra……

La aplicación de la encuesta antes mencionada se realizará al número de la muestra determinada para con ello tener información veraz de los posibles clientes de la constructora.

2.2.2.4 Análisis de los resultados de la encuesta

Género

Con el 58,3% se puede evidenciar que el género masculino prevalece en la encuesta, mientras que el 41,7% pertenece al género femenino.

Edad

La mayor población encuestada pertenece al 37,5% que corresponde a las edades entre 30-34 años la cual se asume pertenece a la PEA.

Estado civil

La población con estado civil – casado es de 62,5% lo cual, favorece a la encuesta por varios motivos, uno de ellos es que esta población busca formar una familia a consecuencia de ello necesitan una vivienda y probablemente sea una propia.

Tipo de Instrucción académica

La mayor población encuestada es del 58,3% que pertenece a las personas con un tipo de instrucción académica de tercer nivel, puede esto impactar en la cantidad de ingresos que perciba esta persona.

En qué tipo de vivienda reside (si su respuesta es propia, aquí concluye la encuesta)

El 50% de población reside en viviendas arrendadas lo cual, da un indicio que en algún momento van a querer adquirir una vivienda propia.

¿Cuántas personas viven en su casa?

El 45,8% de población encuestada respondió que cuatro personas viven en su casa lo cual, encaja con la propuesta del proyecto inmobiliario que está diseñada para una familia conformada por cuatro personas.

¿Qué tipo de vivienda prefiere?

El 75% de las personas encuestadas prefieren un tipo de vivienda unifamiliar independiente lo cual, está en concordancia con el tipo de casas que ofrece la constructora.

¿A qué se dedica?

En su mayoría las personas encuestadas se dedican a trabajar, con esta comprobación se llega a conocer lo que hacen en su diario vivir.

Sus ingresos provienen de:

El 54,2% de los ingresos provienen del trabajo dependiente. Sin embargo, el 45,8% tiene un negocio propio lo cual, es característico de la ciudad de Machachi y pueda que en este campo el nivel de ingresos sea mayor.

Sus ingresos mensuales son aproximadamente de:

Los ingresos mensuales están en el rango de más de $800 que pertenecen al 33,3% de la población encuestada, además el 29,2% indica que sus ingresos son mayores a $1000 Con esto, se puede asumir que tienen capacidad de pago en el caso de incurrir en un crédito hipotecario para financiar la vivienda.

Para financiar su vivienda prefiere

El 75% de la población encuestada prefiere solicitar un crédito a una entidad financiera que acceder a un crédito por parte de la constructora, esto significa que no es necesario crear un programa de crédito directo con la constructora.

De las siguientes opciones indique el nivel de importancia al momento de comprar una vivienda, siendo 5 el más alto y 1 lo más bajo.

En el segmento ubicación estratégica se puede evidenciar que, es una de las características que más influyen en el momento de comprar una vivienda, pues con el nivel de importancia cinco se ubica en el primer puesto.

En el segmento precio se puede evidenciar que, es una de las características que más influyen en el momento de comprar una vivienda, pues con el nivel de importancia cinco se ubica en el segundo puesto.

En el segmento garaje se puede evidenciar que, es una de las características intermedias que influyen en el momento de comprar una vivienda, pues con el nivel de importancia cinco se ubica en el tercer puesto.

En el segmento acabados se puede evidenciar que, es una de las características intermedias que influyen en el momento de comprar una vivienda.

Las tres características que no son relevantes al momento de comprar una casa son: tamaño de vivienda, número de habitaciones y área verde.

¿Estaría interesad@ en comprar una vivienda en Machachi?

La mayor parte de la población encuestada muestra interés en comprar una vivienda en la ciudad de Machachi, bajo esta perspectiva se puede considerar el porcentaje de acogida que tendría el proyecto, el mismo que tendrá lugar en la ciudad antes mencionada.

Considera que hay muchas constructoras en Machachi:

La percepción de la población encuestada considera que no hay muchas constructoras, de manera que es una oportunidad para que la constructora ingrese al mercado inmobiliario.

¿Ha usado alguna vez una plataforma (página web) para buscar una vivienda?

La población encuestada que respondió que sí ha usado alguna vez una página web para buscar una vivienda la cual, está representada por el 66,7% lo que da una premisa para plantear la creación de una plataforma para ofertar viviendas de la constructora en estudio. Así como también, para publicitar en plataformas virtuales referentes a la construcción.

¿Cuál plataforma ha usado para buscar una vivienda?

El 50% de la población encuestada usa la plataforma virtual – OLX para buscar vivienda, esto permite saber en dónde colocar contenido de la constructora.

Con el 33,3% se conoce que, la población encuestada utiliza la plataforma mercado libre para buscar viviendas, es necesario publicitar en la misma.

Pese a que las demás plataformas no tienen tanta acogida por la población encuestada, es importante publicitar tomando en cuenta que esto no infiera significativamente en los gastos en medios.

¿Desde dónde utiliza estas plataformas?

En su totalidad la población dispone de un canal de comunicación por el cual, se pretende informar acerca de los proyectos en base a estrategias de tele-marketing.

Aparte de las plataformas web, ¿Qué medios más usa para la búsqueda de viviendas?

Se puede evidenciar que los medios ATL tienen un impacto importante. Sin embargo, la población encuestada prefiere acudir a ferias inmobiliarias para lo cual, es importante mencionar que en la ciudad de Machachi no se ha realizado ninguna hasta el momento.

Es por esto que, es una oportunidad realizar una feria en el Cantón Mejía donde, se puede exponer sobre los proyectos de la constructora, así como también realizar alianzas estratégicas con empresas que tengan productos complementarios tanto para generar ingresos del evento y beneficios al cliente final.

2.2.2.5 Cuantificación de la demanda actual

Según el Censo del año 2010 indica que, Machachi cuenta con 3384 viviendas arrendadas de las cuales, en el transcurso de los años, debieron cambiar. Sin embargo, se utilizará como base para medir la demanda actual. Del número base se resta un 3% por cada año, lo que vendría a ser un 24% bajo el supuesto de que ya compraron una vivienda. Después de realizar esta operación se obtiene que, existen 2572 hogares arrendados.

Sin embargo, debido a la limitación de recursos y área para construir el proyecto, inicialmente se construirán 14 casas. Cubriendo así el 0,54 % de la demanda estimada. Cabe recalcar que, ese sería el primer proyecto desde que la empresa se constituya, luego se espera formar alianzas de financiamiento para realizar más proyectos y gozar de economías de escala.

2.2.2.6 Proyección de la demanda

El tipo de bien que oferta la constructora pertenece a la demanda de bienes sociales y nacionalmente necesarios, la cual está proyectada como bienes finales, eso significa que la persona que adquiere la vivienda será quien use y aproveche el inmueble. Este tipo de vivienda es el que pertenece a la vivienda de interés público la cual, como requisito de financiamiento solicita que la vivienda sea para su uso y no para comercializar la misma.

En el apartado anterior, se menciona que, con el desarrollo del primer proyecto se cubra el 0,54% de la demanda actual como primer proyecto de la inmobiliaria. Sin embargo, se postula la creación de más proyecto a largo plazo. Es importante señalar que, al momento se pronostica cumplir la demanda mencionada con los recursos actuales es por esto que, no se proyecta el alcance de una demanda superior, al momento se cuenta con recursos y capital limitado.

2.2.3 Análisis de la oferta

Según la Superintendencia de Compañías están constituidas 5124 empresas que se desarrollan en el sector de la construcción en el Ecuador, 473 empresas en Pichincha, 261 microempresas en la misma provincia. Sin embargo, en el cantón Mejía no hay ninguna constructora formalmente constituida lo cual, puede ser una ventaja para ingresar al mercado.

2.2.4 Políticas comerciales

A continuación, se mencionan las políticas que tendrá la constructora para tratar con sus clientes:

Reembolsos. - la constructora devolverá los abonos en su totalidad en el caso de que no se haya firmado previamente la promesa de compra - venta. En el caso de que se haya firmado la promesa, la constructora devolverá el 80% del valor de los abonos y el 20% será penalizado por la cancelación imprevista de la negociación previamente dicha.

Descuentos. - se realizará un descuento únicamente si el pago de la vivienda es en efectivo, entonces se descontará un 5% del valor del inmueble.

Reservas. - para reservar una vivienda se debe abonar el 10% del precio del bien.

Abono.– por concepto de abono se debe cancelar el 30% hasta que la vivienda esté terminada y el 70% se puede financiar con un crédito hipotecario.

2.3 Estudio técnico

2.3.1 Tamaño

Para el proyecto de viviendas de estudio se pretende la construcción de 14 casas unifamiliares las cuales, se construirán en dos etapas. Por el momento, la constructora no está constituida lo cual hace que como persona natural no se pueda vender más de dos casas en un año es por esto que, desde el año 2019 se propone constituir legalmente la empresa para con ello facilitar la comercialización de las viviendas.

2.3.2 Localización

El proyecto se encuentra en la ciudad de Machachi, a tres cuadras del parque central siendo así un sitio estratégico el cual, tiene cerca instituciones educativas, notarías, municipio y entidades financieras.

2.3.3 Ingeniería del proyecto

El proceso productivo de construcción de una vivienda consta de las siguientes actividades:

- Desbroce y limpieza del terreno.
- Replanteo y nivelación de estructuras.
- Construcción de bodega provisional
- Desalojo de material a máquina.
- Excavación manual de plintos y muros de segmentación
- Encofrado de cadenas, columnas, huellas, gradas, contra pisos y lozas.
- Conformación de plataformas.
- Elaboración de hormigón en el sitio con acero de refuerzo y colocación de la mezcla en columnas y vigas. (Estructura de la casa)
- Colocación de mampostería
- Enlucido de superficies vertical y horizontal.
- Recubrimiento de paredes y pisos. (cerámica, piso flotante, porcelanato, barrederas, cornisas, etc.)

- Carpintería de madera. (puertas, muebles, repisas, closets.)
- Carpintería metálica (puertas peatonales, vehiculares y cerramiento)
- Ventanería (cuerpos fijos y proyectables con aluminio)
- Cerrajería (cerrojos de puertas y pasamanos)
- Colocación de teja sobre loza inclinada.
- Áreas exteriores (colocación de césped)
- Colocación de redes sanitarias, agua potable e instalaciones eléctricas.
- Pinturas y empastes (exterior e interior)

Maquinaria y equipos:

Concretera. - se encarga de mezclar el material pétreo para fundiciones.

Helicóptero. - ayuda a distribuir el hormigón de manera uniforme en toda la loza para que se compacte la mezcla.

Herramienta menor. - palas, martillos, azadones, barras, andamios que ayudan en el proceso de construcción de la vivienda.

Cabe mencionar que, la maquinaria y equipos mencionados excepto la herramienta menor son subcontratados. Sin embargo, se sugiere la adquisición de una debido a su uso esencial en todas las viviendas.

2.4 Estudio organizacional y legal

2.4.1 Estudio organizacional

A continuación, se presenta un organigrama funcional que muestra gráficamente como estaría formada la constructora.

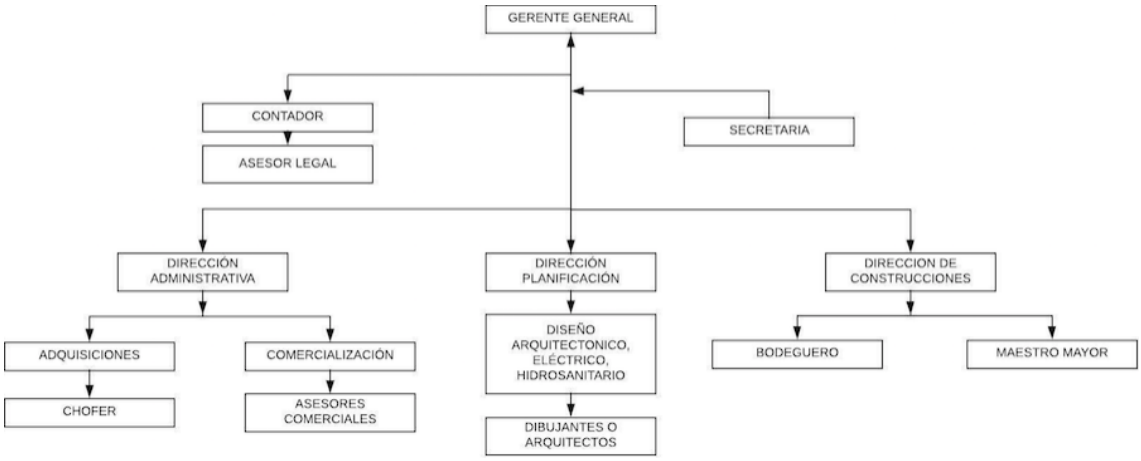


Figura 9: Organigrama

2.4.2 Estudio legal

2.4.2.1 Requerimientos legales para la constitución de la empresa

Se sugiere la constitución de la constructora como una compañía de responsabilidad limitada, la misma que 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 2 (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso, las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía (Superintendencia de Compañías, 2018).

Capacidad: Se requiere capacidad civil para contratar, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges. Art. 99 de la ley de Compañías (Superintendencia de Compañías, 2018).

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, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, 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 (Superintendencia de Compañías, 2018).

2.5 Estudio financiero

2.5.1 Determinación de la inversión inicial

La inversión inicial del proyecto inmobiliario es de $148000 que agrupa el valor del terreno, materiales y mano de obra de la primera vivienda. A continuación, con la venta de la primera casa se reinvertirá el dinero en la construcción de la siguiente casa.

2.5.2 Estructura del financiamiento

Partiendo por el valor de terreno se solicita un préstamo hipotecario y el resto se cubre con la venta de un activo fijo del dueño de la constructora.

2.5.3 Estado de pérdidas y ganancias proyectado

Tabla 6: Estado de resultados proyectado

ESTADO DE RESULTADOS					
AÑO 2018		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas		$ 100.000,00	$ 440.000,00	$ 350.000,00	$ 200.000,00
Costo de ventas		$ 69.738,56	$ 356.075,95	$ 306.531,42	$ 159.907,93
Utilidad bruta		$ 30.261,44	$ 83.924,05	$ 43.468,58	$ 40.092,07
Gasto ventas		$ 6.698,79	$ 13.803,79	$ 12.128,98	$ 10.904,53
Gasto administración		$ 10.696,11	$ 20.253,13	$ 27.818,88	$ 34.473,26
Utilidad operacional		$ 12.866,53	$ 49.867,13	$ 3.520,72	-$ 5.285,72
Utilidad antes trabajadores e imp		$ 12.866,53	$ 49.867,13	$ 3.520,72	-$ 5.285,72
15% PTU		$ 1.929,98	$ 7.480,07	$ 528,11	-$ 792,86
BASE RESERVA LEGAL		$ 10.936,55	$ 42.387,06	$ 2.992,61	-$ 4.492,86
10% RESERVA LEGAL		$ 1.093,66	$ 4.238,71	$ 299,26	-$ 449,29
UTILIDAD NETA		$ 9.842,90	$ 38.148,35	$ 2.693,35	-$ 4.043,57

2.5.4 Flujo de caja proyectado

A continuación, se calcula inicialmente la tasa de descuento para así descontar los flujos, traerlos a valor presente y calcular los indicadores financieros con el fin de evaluar la rentabilidad del proyecto.

La tasa de descuento se calculó por el CAPM.

***Beta apalancado**

Donde:

D/P = 2,13

T= 0,3625

B no apalancado= 1,24

$$\text{B no apalancado} = \frac{\text{B apalancado}}{1+((D/P)*(1-T))}$$

$$1{,}24 = \frac{\text{B apalancado}}{1+((2{,}13)*(1-0{,}3625))}$$

$$1{,}24 = \frac{\text{B apalancado}}{1+((2{,}13)*(0{,}6))}$$

$$1{,}24 = \frac{\text{B apalancado}}{2{,}3}$$

B apalancado = 1,24*2,3

B apalancado = 2,9

***CAPM**

Donde:

B apalancado= 2,9

TLR (Tasa Libre de Riesgo) = 2,5%

Rm (Rendimiento Mercado Ecuatoriano) = 3%

Riego País= 0,073

CAPM= TLR + B apalancado (Rm – TLR) + Riesgo País

CAPM= 0,025 + 2,9 (0,03 – 0,025) + 0,073

CAPM= 0,025 + 2,9 (0,005) + 0,073

CAPM=0,025 + 0,0145 + 0,073

CAPM= 0,1125 = 11,25%

Tabla 7: Flujo de caja proyectado

RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Ingresos		$100.000,00	$440.000,00	$ 350.000,00	$200.000,00
Costo de ventas		$ 69.738,56	$356.075,95	$ 306.531,42	$159.907,93
Depreciación maquinaria		$ 170,00	$ 340,00	$ 510,00	$ 680,00
Depreciación equipo de computo		$ 333,33	$ 666,67	$ 1.000,00	$ -
Utilidad antes de trabajadores		$ 29.758,10	$ 82.917,38	$ 41.958,58	$ 39.412,07
15% trabajadores		$ 4.463,72	$ 12.437,61	$ 6.293,79	$ 5.911,81
Utilidad neta		$ 25.294,39	$ 70.479,78	$ 35.664,79	$ 33.500,26
Depreciación maquinaria		$ 170,00	$ 340,00	$ 510,00	$ 680,00
Depreciación equipo de computo		$ 333,33	$ 666,67	$ 1.000,00	$ -
Inversión fija	-$120.000,00				
Inversión en capital de trabajo	-$ 28.000,00				
Crédito recibido	$ 90.000,00				
Pago capital		-$ 18.888,26	-$ 21.115,79	-$ 23.606,02	-$ 26.389,93
Pago interés		-$ 9.129,91	-$ 6.902,38	-$ 4.412,16	-$ 1.628,25
Recuperación KT					$ 28.000,00
Valor de desecho					$ 20.000,00
FLUJO DE CAJA	-$ 58.000,00	-$ 2.220,46	$ 43.468,27	$ 9.156,62	$ 54.162,09

Como se puede observar en el primer año se tendría una pérdida aproximada de $2000 debido a que se está pagando el capital e interés del préstamo. Sin embargo, en el transcurso de los años la utilidad final es buena y representativa como para invertir en el negocio.

2.6 Evaluación financiera

2.6.1 Indicadores financieros

En este punto se muestran los indicadores con los que se evalúa el proyecto lo cual, permite identificar si cumple con los requerimientos por los accionistas o demuestra que no conviene financieramente realizar el proyecto.

Tabla 8: Indicadores

VP	-$ 58.000,00	-1995,91557	35121,4367	6650,203049	35358,62012
Tasa de dscto	11,25%				
VAN	$ 112.496,32				
TIR	21,20%				
PRI	3 años y 6 meses				
		0	-$ 58.000,00	-$ 58.000,00	
		1	-$ 1.995,92	$ -59.995,92	
		2	$ 35.121,44	$ -24.874,48	
		3	$ 6.650,20	$ -18.224,28	
		4	$ 35.358,62	$ 17.134,34	
			$ 35.358,62	360	
			$ 17.134,34	174,45	

Existen parámetros para aceptar o no el proyecto según cada indicador.
A continuación, se interpreta cada indicador.

VAN: el valor agregado neto debe ser positivo, por lo tanto, mayor a la inversión entonces es rentable, dicho esto se concluye que si se acepta la realización del proyecto.

TIR: la tasa interna de retorno debe ser mayor a la tasa de descuento, en este caso es mayor con 9,95 puntos porcentuales por lo cual, se acepta.

PRI: el periodo de retorno de la inversión inicial debe ser recuperada en el horizonte de tiempo previsto que es en 4 años. En este caso se recupera al tercer año es por esto que, se acepta.

2.6.2 Presupuesto de ingresos

Se dividen los ingresos entre reserva por un valor del 10%, abonos por el 20% y pago final 70% que viene a ser el desembolso de parte de la entidad financiera por concepto de crédito hipotecario.

Se postulan los siguientes ingresos con el caso hipotético que, se vendan todas las viviendas según se vayan acabando, en el mismo año de construcción de la misma.

Tabla 9: Ingresos

Ingresos					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Reserva		$ 8.700,00	$ 30.000,00	$ 35.000,00	
Abono		$ 17.400,00	$ 60.000,00	$ 70.000,00	
Pago final		$ 60.900,00	$ 210.000,00	$ 245.000,00	
TOTAL VN		$ 87.000,00	$ 300.000,00	$ 350.000,00	$ -
Reserva VIP			$ 14.000,00		$ 20.000,00
Abono VIP			$ 28.000,00		$ 40.000,00
Pago final VIP			$ 98.000,00		$ 140.000,00
TOTAL VIP		$ -	$ 140.000,00	$ -	$ 200.000,00
Total		**$ 87.000,00**	**$ 440.000,00**	**$ 350.000,00**	**$ 200.000,00**

2.6.3 Presupuesto de ventas

Bajo esta perspectiva, se menciona el presupuesto de ventas de los tipos de vivienda tanto de las viviendas de interés social como de las normales que tienen un valor mayor debido a sus dimensiones de construcción.

Tabla 10: Ventas

Ventas					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cantidad			2	5	
Precio VIP			$ 70.000,00	$ 70.000,00	
TOTAL VIP			$ 140.000,00	$ 350.000,00	
Cantidad		1	3		2
Precio VN		$ 87.000,00	$ 100.000,00		$ 100.000,00
TOTAL VN		$ 87.000,00	$ 300.000,00	$ -	$ 200.000,00
Total		**$ 87.000,00**	**$ 440.000,00**	**$ 350.000,00**	**$ 200.000,00**

2.6.4 Presupuesto de costos

A continuación, se muestran los costos de materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación que agrupados forman el costo total de ventas los cuales, están divididos por el tipo de casa en este caso, se consideran viviendas de interés público y viviendas normales que tienen diferencia en dimensiones. Se aplica un porcentaje de inflación en cada año respecto a los materiales, basándose en el índice de precios de la construcción que publica el INEC mensualmente.

Tabla 11: Costos materiales

Costos materiales					
	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**
Cantidad			2	5	
Costo VIP			$ 27.572,53	$ 27.572,53	
TOTAL VIP		$ -	$ 55.145,07	$ 137.862,67	$ -
Cantidad		1	3		2
Costo VN		$ 30.636,15	$ 36.763,38		$ 38.601,55
TOTAL VN		$ 30.636,15	$ 110.290,14	$ -	$ 77.203,10
Total		**$ 30.636,15**	**$ 165.435,21**	**$ 137.862,67**	**$ 77.203,10**

Tabla 12: Costos mano de obra

Costos mano de obra					
	Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**
Número de viviendas VIP			2	5	
Cantidad m2			110	110	
Costo VIP m2			$ 80,00	$ 80,00	
TOTAL VIP		$ -	$ 17.600,00	$ 44.000,00	$ -
Número de viviendas normales		1	3		2
Cantidad m2		129,57	156		156
Costo VN m2		$ 80,00	$ 80,00		$ 80,00
TOTAL VN		$ 10.365,60	$ 37.440,00	$ -	$ 24.960,00
Total	**$ -**	**$ 10.365,60**	**$ 55.040,00**	**$ 44.000,00**	**$ 24.960,00**

Tabla 13: Costos indirectos de fabricación

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Metros casa VIP	110			
Metros VN	156			
Número de casas VIP		2	5	
Número de VN	1	3		2
Cantidad total	1	5	5	2
Terreno	$ 25.000,00	$ 25.000,00	$ 25.000,00	$ 25.000,00
Total	$ 25.000,00	$ 125.000,00	$ 125.000,00	$ 50.000,00
Línea de fábrica	$ 20,20	$ 20,20	$ 20,20	$ 20,20
Total	$ 20,20	$ 101,00	$ 101,00	$ 40,40
Planos arquitectonicos	$ 2,00	$ 2,00	$ 2,00	$ 2,00
Total planos arquitectónicos	$ 259,14	$ 1.376,00	$ 1.100,00	$ 624,00
Planos estructurales	$ 2,50	$ 2,50	$ 2,50	$ 2,50
Total planos estructurales	$ 323,93	$ 1.720,00	$ 1.375,00	$ 780,00
Aprobación	429,94	429,94	429,94	429,94
Total	429,94	2149,7	2149,7	859,88
Impuesto predial	$ 15,00	$ 15,00	$ 15,00	$ 15,00
Total	$ 15,00	$ 75,00	$ 75,00	$ 30,00
Plusvalía	**$ 2.150,25**	**$ 9.953,25**	**$ 7.125,00**	**$ 4.735,50**
Total	$ 2.150,25	$ 9.953,25	$ 7.125,00	$ 4.735,50
TOTAL CIF	**$ 28.198,46**	**$ 140.374,95**	**$ 136.925,70**	**$ 57.069,78**

COSTO FINAL				
	Año 1	Año 2	*Año 3*	Año 4
MO	$ 10.365,60	$ 55.040,00	$ 44.000,00	$ 24.960,00
MP	$ 30.636,15	$ 165.435,21	$ 137.862,67	$ 77.203,10
CIF	$ 28.198,46	$ 140.374,95	$ 136.925,70	$ 57.069,78
Total	**$ 69.200,20**	**$ 360.850,16**	**$ 318.788,37**	**$ 159.232,88**

2.6.5 Presupuesto de gastos

2.6.5.1 Presupuesto de gastos financieros

Tabla 14: Amortización

Mes	Capital	Interés	Cuota	Saldo		Capital anual	Interés anual
0	90000			90000	Año 1	$18.888,26	$9.129,91
1	$1.494,85	840,00	$2.334,85	88505,15	Año 2	$21.115,79	$6.902,38
2	$1.508,80	826,05	$2.334,85	86996,35	Año 3	$23.606,02	$4.412,16
3	$1.522,88	811,97	$2.334,85	85473,47	Año 4	$26.389,93	$1.628,25
4	$1.537,10	797,75	$2.334,85	83936,37			
5	$1.551,44	783,41	$2.334,85	82384,93			
6	$1.565,92	768,93	$2.334,85	80819,01			
7	$1.580,54	754,31	$2.334,85	79238,47			
8	$1.595,29	739,56	$2.334,85	77643,18			
9	$1.610,18	724,67	$2.334,85	76033,01			
10	$1.625,21	709,64	$2.334,85	74407,80			
11	$1.640,38	694,47	$2.334,85	72767,42			
12	$1.655,69	679,16	$2.334,85	71111,74			
13	$1.671,14	663,71	$2.334,85	69440,60			
14	$1.686,74	648,11	$2.334,85	67753,86			
15	$1.702,48	632,37	$2.334,85	66051,39			
16	$1.718,37	616,48	$2.334,85	64333,02			
17	$1.734,41	600,44	$2.334,85	62598,61			
18	$1.750,59	584,25	$2.334,85	60848,02			
19	$1.766,93	567,91	$2.334,85	59081,08			
20	$1.783,42	551,42	$2.334,85	57297,66			
21	$1.800,07	534,78	$2.334,85	55497,59			
22	$1.816,87	517,98	$2.334,85	53680,72			
23	$1.833,83	501,02	$2.334,85	51846,89			
24	$1.850,94	483,90	$2.334,85	49995,95			
25	$1.868,22	466,63	$2.334,85	48127,73			
26	$1.885,66	449,19	$2.334,85	46242,07			
27	$1.903,26	431,59	$2.334,85	44338,82			
28	$1.921,02	413,83	$2.334,85	42417,80			
29	$1.938,95	395,90	$2.334,85	40478,85			
30	$1.957,05	377,80	$2.334,85	38521,80			
31	$1.975,31	359,54	$2.334,85	36546,49			
32	$1.993,75	341,10	$2.334,85	34552,74			
33	$2.012,36	322,49	$2.334,85	32540,39			
34	$2.031,14	303,71	$2.334,85	30509,25			
35	$2.050,10	284,75	$2.334,85	28459,16			
36	$2.069,23	265,62	$2.334,85	26389,93			
37	$2.088,54	246,31	$2.334,85	24301,38			
38	$2.108,04	226,81	$2.334,85	22193,35			
39	$2.127,71	207,14	$2.334,85	20065,64			
40	$2.147,57	187,28	$2.334,85	17918,07			
41	$2.167,61	167,24	$2.334,85	15750,46			
42	$2.187,84	147,00	$2.334,85	13562,61			
43	$2.208,26	126,58	$2.334,85	11354,35			
44	$2.228,87	105,97	$2.334,85	9125,48			
45	$2.249,68	85,17	$2.334,85	6875,80			
46	$2.270,67	64,17	$2.334,85	4605,12			
47	$2.291,87	42,98	$2.334,85	2313,26			
48	$2.313,26	21,59	$2.334,85	0,00			
	$90.000,00	$22.072,71					
		$112.072,71					

La tabla de amortización corresponde al préstamo solicitado para pagar una parte del terreno donde se realizará el proyecto.

2.6.5.2 Presupuesto de gastos de venta

Se formula un porcentaje del 1% de comisión por venta de cada casa sobre el valor del inmueble que se sumará al sueldo del vendedor.

Tabla 15: Comisión

COMISIÓN					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
% Comisión			1%	1%	
Cantidad			2	5	
Precio VIP			$ 70.000,00	$ 70.000,00	
TOTAL VIP			$ 1.400,00	$ 3.500,00	$ -
% Comisión		1%	1%		1%
Cantidad		1	3		2
Precio VN		$ 100.000,00	$ 100.000,00		$ 100.000,00
TOTAL VN		$ 1.000,00	$ 3.000,00	$ -	$ 2.000,00
Total comisión		**$ 1.000,00**	**$ 4.400,00**	**$ 3.500,00**	**$ 2.000,00**

2.7 Análisis del impacto ambiental

El terreno donde está el proyecto inmobiliario era productivo, cosechaban legumbres y hortalizas, con la construcción de las casas se perderá su factor productivo y quedará alrededor de una cuarta parte del terreno verde distribuido en cada casa como parte del jardín. Para subsanar esto se va a implementar un sistema hidropónico dando la opción para que los dueños de las casas siembren y obtengan un producto saludable y amigable con el medio ambiente.

Al finalizar el estudio se concluye que, el proyecto es factible debido a que, se reconoce que hay demanda insatisfecha, la oferta es escasa, el proyecto genera rentabilidad, se cuenta con capital para iniciar y más factores que favorecen la creación de la constructora específicamente para el proyecto inmobiliario inicial que fue estudiado en los puntos anteriores.

3 PROPUESTA ESTRATÉGICA

3.1 Definición del contexto estratégico

3.1.1 Misión

Brindar un espacio para que el núcleo familiar viva en plenitud.

“Proyectar un espacio de familia”

3.1.2 Visión

“Ser la constructora líder en innovación de viviendas del cantón Mejía”

3.1.3 Valores

Participación. - se considera el aporte de cada trabajador como una idea poderosa y su incidencia en la toma de decisiones es valorada.

Equidad. - los beneficios que genere la constructora son distribuidos equitativamente valorando el aporte de cada trabajador al desarrollo de los proyectos que desarrolle la constructora.

Honestidad. – realizar operaciones tanto de producción como de administración con transparencia y rectitud.

Respeto. – escuchar, comprender y el espacio y opinión personal de cada trabajador.

Mística. – realizar el trabajo de principio a fin, con la convicción de entregar lo mejor.

Confianza. – ofrecer bienes de calidad que van en consonancia con el precio del producto, cumpliendo con los acuerdos señalados en la negociación entre las partes.

Coherencia. – pensamiento y acción en frecuencia con los objetivos de la constructora a fin de entregar un producto de valor a la sociedad.

3.1.4 Descripción de las cinco fuerzas de Porter

- Amenaza de nuevos competidores

  La amenaza de nuevos competidores es baja debido a que, la inversión de capital inicial para incursionar en el mercado de la construcción es alta. Así como también, requiere de conocimiento del sector y del producto a fin de garantizar la calidad del mismo.

- Poder de negociación proveedores

  Al momento la constructora no goza de economías de escala pues el proyecto es pequeño. Sin embargo, se planea una negociación para el tiempo de pago y una posible reducción de costos a largo plazo con el desarrollo de más proyectos.

- Amenaza de productos sustitutos

  Al ser una vivienda el producto que oferta la constructora es difícil determinar un producto sustituto pues, generalmente las nuevas edificaciones que promueven la utilización de materiales alternativos suelen ser más costosos y en el medio en el que se desarrollará el proyecto aún no hay apertura a ese tipo de cambios pues prefieren viviendas tradicionales que generen seguridad y confort.

- Poder de negociación consumidores

  Debido a la buena calificación de las viviendas, el público se ve atraído por las características del inmueble y su entorno por lo cual no refuta el precio sino busca un tipo de financiamiento que pueda cubrir con sus ingresos o con la venta de activos fijos pues, considera que la vivienda ofertada se ajusta a sus requerimientos.

  Se puede deducir que la constructora es fuerte en este aspecto debido a que, su trabajo de calidad es percibido.

- Rivalidad entre empresas competidoras

  A nivel del Cantón Mejía no hay presencia de una constructora legalmente constituida lo cual, apertura una oportunidad de ingresar al mercado y desde el inicio fortalecer la misma con proyección a ser la líder del sector y con eso ganar posicionamiento suficiente para fijar una barrera basada en la experticia en el sector, dificultando así la competencia con el ingreso de nuevas constructoras.

3.2 Desarrollo de la metodología LeanStrategy

La metodología LeanStrategy tiene como propósito crear, crecer y cambiar a Startups y empresas a través de una estrategia ágil y flexible. Ésta pretende garantizar su sostenibilidad y escalabilidad en el mercado para lo cual, propone la utilización eficiente de marcos de análisis claves como apoyo al desarrollo de la estrategia.

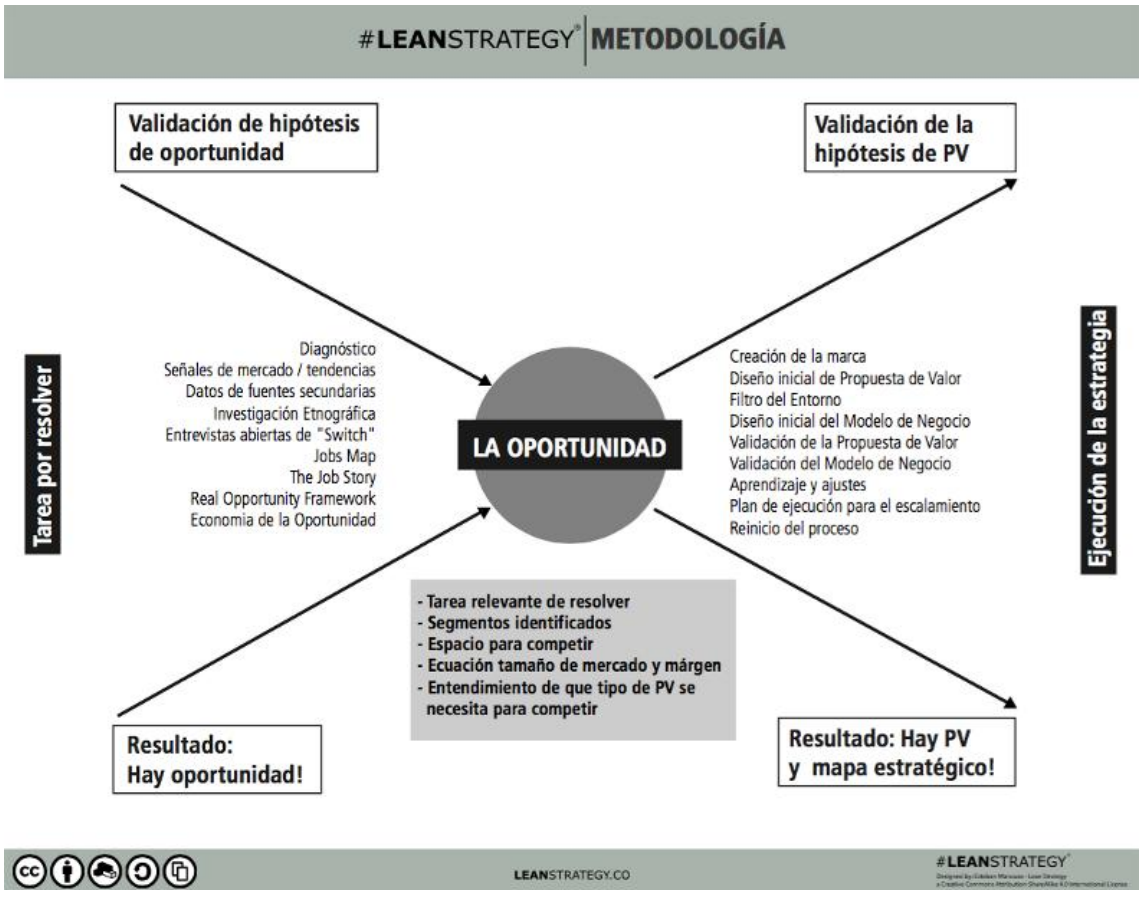


Figura 10: Metodología LeanStrategy

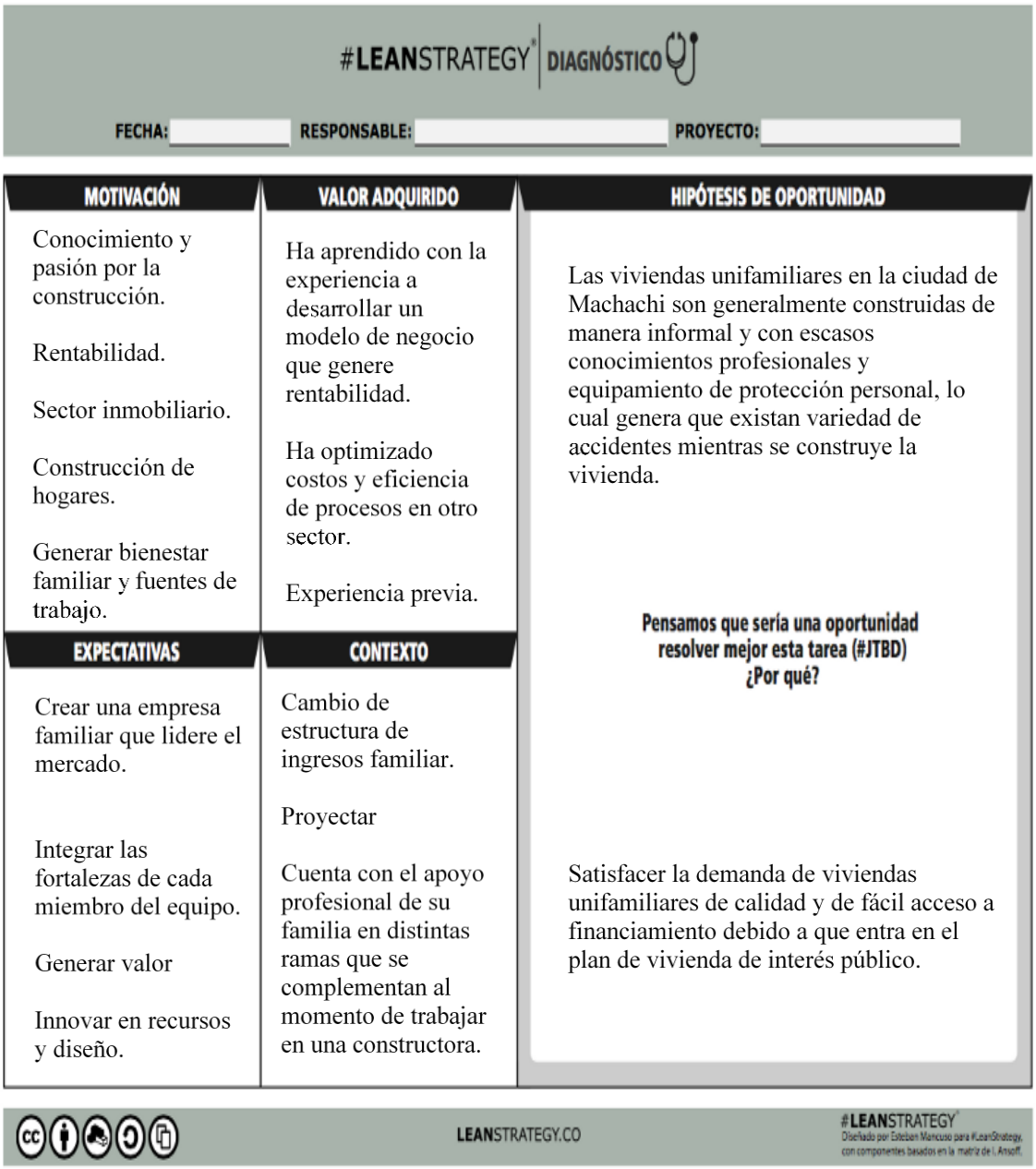
Fuente: (Mancuso, Metodología LeanStrategy, 2016)

A continuación, se desarrollará paso por paso todos los marcos de análisis que aportan a la construcción de la estrategia y desarrollo de la marca.

3.2.1 Diagnóstico

A partir del siguiente *framework* se define la primera hipótesis de la oportunidad con sus componentes en el momento actual.

Tabla 16: Matriz de diagnóstico

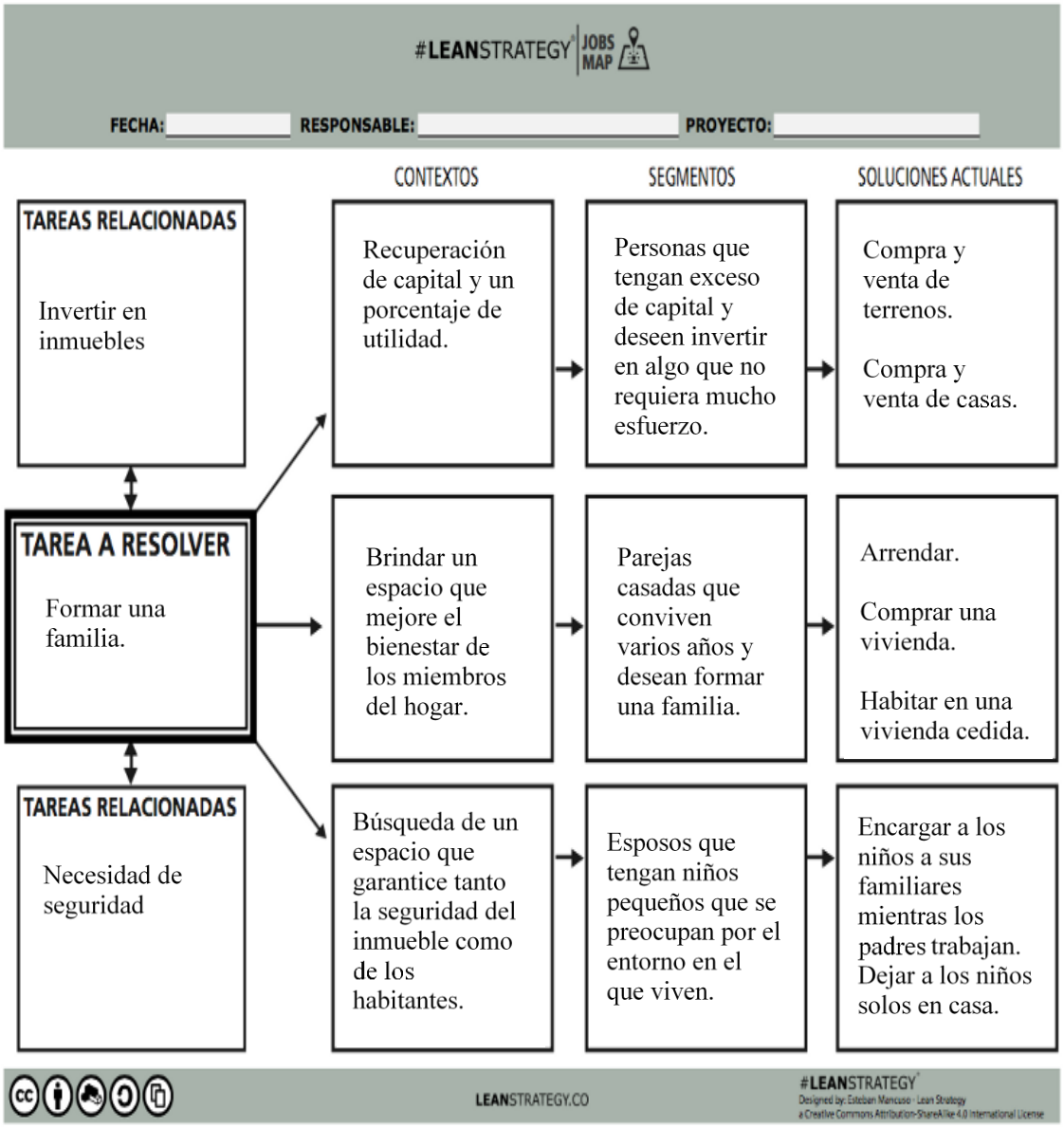


Fuente: (Mancuso, Diagnóstico LeanStrategy, 2016)

3.2.2 Mapa de tareas

Después de haber realizado una serie de entrevistas a profundidad donde, se pudo observar el comportamiento del consumidor y de posibles consumidores, en el siguiente marco de análisis se registran los hallazgos en sus diferentes cuadrantes para con ello, postular soluciones.

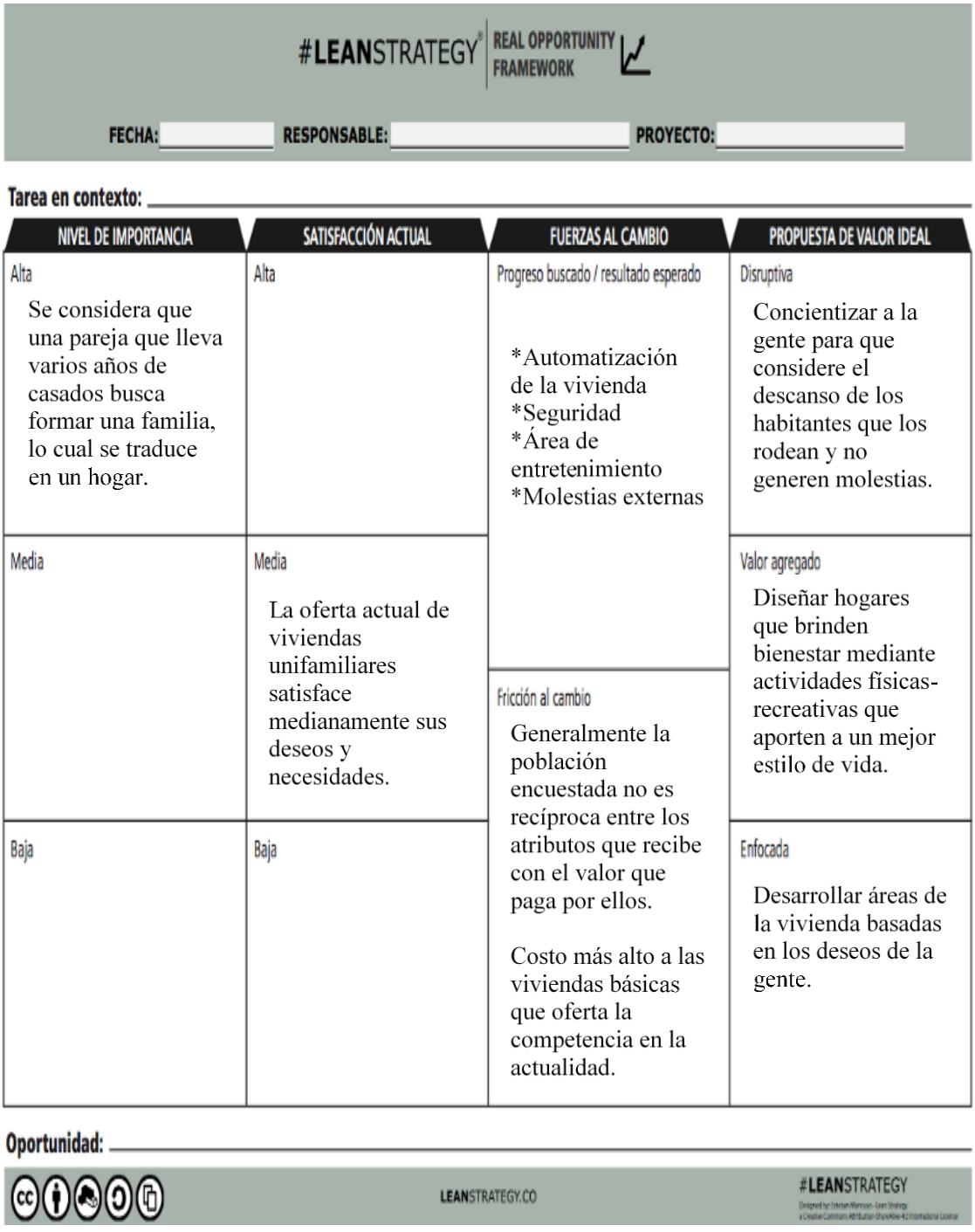
Tabla 17: Matriz de tareas



Fuente: (Mancuso, Tareas que vale la pena resolver, 2016)

3.2.3 Marco de oportunidad real

Tabla 18: Matriz de oportunidad

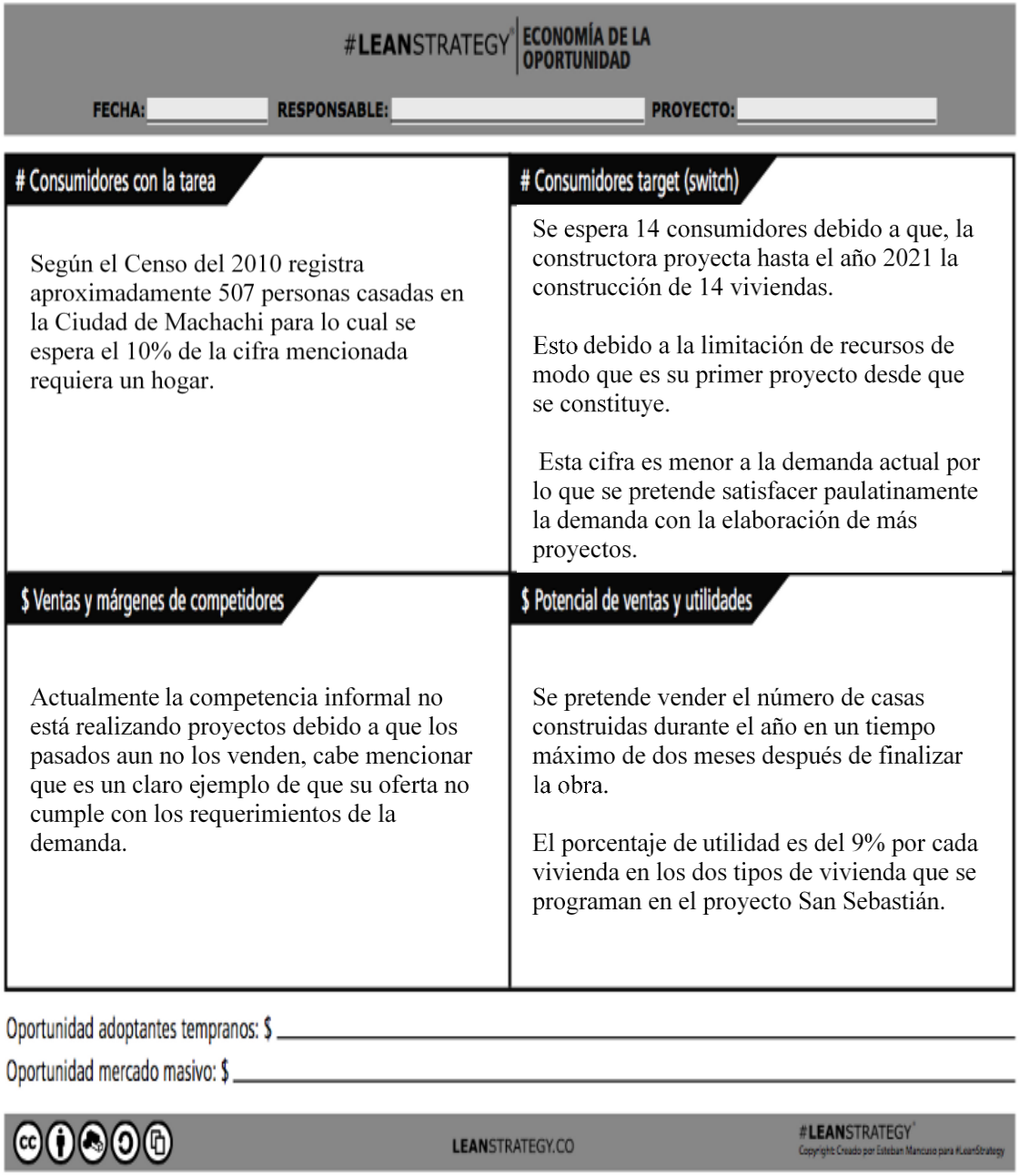


Fuente: (Mancuso, Oportunidad, 2016)

Bajo esta perspectiva se puede evaluar la oportunidad estudiada en las matrices anteriores. Aquí se determina qué tipo de propuesta de valor se debe formular para captar atención del mercado e intentar hacer switch.

3.2.4 Economía de la oportunidad

Tabla 19: Matriz de economía de la oportunidad



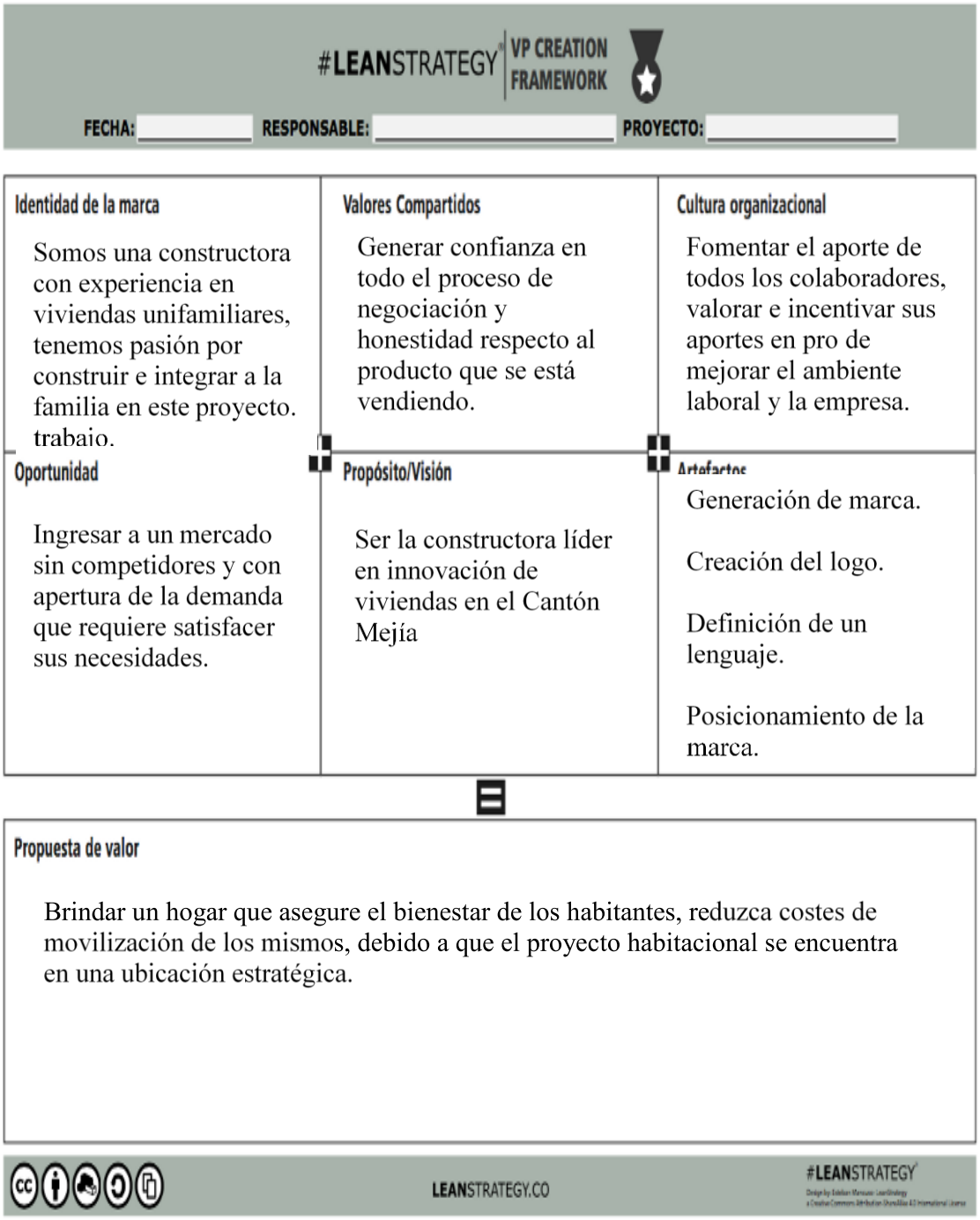
Fuente: (Mancuso, Economía de la oportunidad, 2016)

El anterior análisis cuantifica si la oportunidad postulada tiene potencial que represente una rentabilidad importante al proyecto estudiado. Se concluye que, la demanda es insatisfecha y debido a que los recursos de la constructora al momento son limitados, se construirá paulatinamente las casas según se vayan vendiendo puesto que, su inversión es alta.

3.2.5 Creación de la propuesta de valor

En el siguiente *framework* se desarrolla la creación de la propuesta de valor, basados en los diferentes cuadrantes que forman parte de la matriz.

Tabla 20: Matriz de creación de la propuesta de valor



Fuente: (Mancuso, Creando la marca, 2016)

Dentro de la propuesta de valor que es, brindar un hogar que asegure el bienestar de los habitantes, reduzca costo y tiempo de movilización de los mismos hacia su lugar de

trabajo o institución educativa gracias a que el proyecto tiene lugar en una ubicación estratégica.

3.2.6 Mapa estratégico

A través de la siguiente matriz se puede visualizar de mejor manera la estrategia, analizando la arena competitiva que está compuesta por la relación entre la propuesta de valor, el segmento target, la competencia y el entorno no competitivo. Así como también se analiza los riesgos de la misma mediante el establecimiento de los objetivos y el modelo de negocio que será el cual, soportará la misma haciéndola rentable y sostenible (Mancuso, LeanStrategy map, 2016).

Tabla 21: Matriz del Mapa estratégico

#LEANSTRATEGY® | STRATEGY MAP

FECHA: _____ RESPONSABLE: _____ PROYECTO: _____

Filtro de Entorno	Oportunidad	Modelo de negocio	
Competencia No existen constructoras formalizadas en el Cantón. La inversión inicial es alta. Barreras de entrada altas.	**Tareas a resolver** Generar canales de comunicación que informen en tiempo real sobre la seguridad del hogar.	**Canales** Directo con el ejecutivo de ventas. Comunicación y publicación de contenido en páginas web y redes sociales.	**Objetivos** Posicionar la marca en la ciudad estudiada en el primer semestre del año. Generar una comunidad de 3000 seguidores durante el primer semestre entre publicaciones orgánicas y no orgánicas. Originar la primera feria inmobiliaria.
	Segmentos Target Parejas que planean formar una familia.	**Actividades Clave** Analizar las tendencias y comportamientos de los posibles clientes. Organización de campañas de socialización de marca.	
Factores PESTAL Incentivos económicos Tasa de interés para VIP. Recuperación de rentabilidad del sector. Generación de trabajo. Población con acceso a internet, Smartphone y computador.	**Propuestas de valor** Ofertar viviendas de calidad con un toque innovador en cada proyecto.	**Recursos Clave** Organización de campañas de socialización de marca.	**Presupuesto** El gasto principal es la creación del logo y marca, así como también el pago de publicidad en redes sociales y en conjunto aproximadamente es de $1000 en el primer semestre. Estos gastos serán financiados con él pago de inscripción de las empresas participantes en la feria.

LEANSTRATEGY.CO

#LEANSTRATEGY®
Diseñado por Esteban Mancuso para #LeanStrategy. Inspirado en Business Model Canvas de A. Osterwalder y Strategic Map de Kaplan & Norton.

Fuente: (Mancuso, LeanStrategy Map, 2016)

3.2.6.1 Objetivos

Objetivo 1:

Posicionar para el año 2020 a la constructora como mejor oferente de viviendas en el Cantón Mejía.

Objetivo 2:

Llegar a ser una constructora competitiva que cuente con altos estándares de calidad y eficiente gestión administrativa que permitan el crecimiento de la misma en el mercado.

Objetivo 3:

Enriquecer el conocimiento profesional del equipo de trabajo y así reflejar la excelencia del mismo.

Objetivo 4:

Optimizar costos de construcción.

Objetivo 5:

Para el 2022 ampliar los proyectos de vivienda y alcanzar un crecimiento del 5% anual en ventas.

Objetivo 6:

Brindar un ambiente laboral saludable.

3.2.6.2 Estrategias

Estrategias para el objetivo 1:

- Crear una marca corporativa.
- Publicar contenido que atraiga al mercado y cree una conciencia de ser su primera opción al momento de comprar una vivienda.
- Planificar y desarrollar la primera feria inmobiliaria en la ciudad de Machachi.
- Participar en eventos tales como: ferias inmobiliarias, ferias de emprendimientos, y afines.

Estrategias para el objetivo 2:

- Levantar procesos de producción, apoyo y estratégicos.
- Obtener licencias que avalen la calidad del producto.
- Producir un canal de ventas amigable que atraiga al público objetivo.

Estrategias para el objetivo 3:

- Capacitar constantemente al personal.
- Participar en congresos sobre la construcción.
- Participar en cursos de innovación que permitan diseñar productos nuevos y eficientes.

Estrategias para el objetivo 4:

- Establecer alianzas de precios con proveedores.

- Generar un modelo de compra y de control de inventario eficiente que permita tener el material necesario de manera oportuna, sin necesidad que esto incurra en mucho tiempo de almacenamiento.
- Comprar material en masa para gozar de economías de escala.

- Diseñar propuestas que optimicen el uso de los recursos.

Estrategias para el objetivo 5:

- Propagar proyectos de vivienda en otras ciudades las cuales, permitan el posicionamiento de la constructora como líder del sector inmobiliario.

- Ajustar los costos para ofertar viviendas de máximo $70.000 para que se incremente el número de ventas y dar apertura a que los clientes accedan al crédito de VIP teniendo así facilidad de financiamiento.

Estrategias para el objetivo 6:

- Brindar equipamiento de seguridad para prevenir accidentes laborales.

- Fomentar valores corporativos que ayuden a tener una mejor relación laboral entre los colaboradores.

- Ofrecer acompañamiento alimenticio balanceado en el horario laboral.

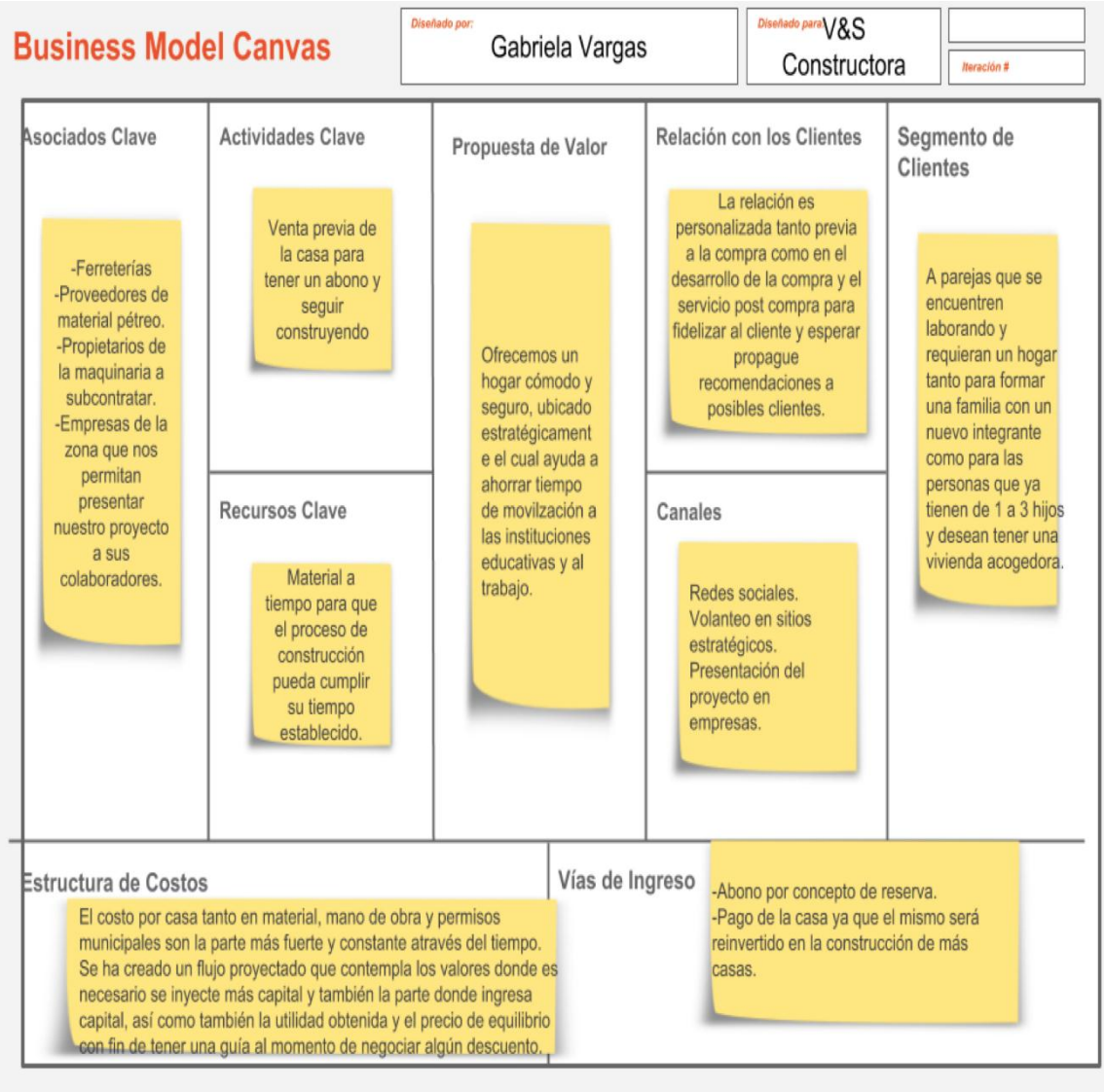
- Analizar situaciones donde pueda suscitarse un accidente para establecer normas y protocolo de seguridad.

- Realizar programas que promuevan el bienestar de los colaboradores, tratando temas tales como: nutrición, actividad física, ahorro y afines.

3.2.7 Lienzo modelo de negocio

El siguiente lienzo es el cual, agrupa los factores clave e importantes para que la constructora pueda desarrollarse.

Tabla 22: Lienzo modelo de negocio



Fuente: (Canvanizer, 2018)

3.2.7.1 Descripción de elementos de la matriz

Segmentos de clientes

El nicho de mercado al que está enfocada la empresa son a personas entre 30 y 38 años que deseen adquirir una vivienda, las cuales perciben ingresos de $800 mensuales

aproximadamente y cuenten con un buen historial crediticio que ayude a la solicitud de financiamiento en las entidades financieras.

Propuesta de valor

En este módulo la constructora se enfoca en 3 premisas, personalización, calidad y comodidad. Existen varios acabados tales como pintura, muebles y closet en el que se da a escoger los colores y diseño.

Canales de comercialización

Canal directo

La vía de comunicación será de forma presencial en la oficina de la constructora situada junto a la casa modelo para que las personas interesadas puedan visitar la misma, así como también se le brindará información sobre financiamiento, costo y características del bien.

Los asesores comerciales pertenecientes a la misma empresa se encargarán de guiar a las personas interesadas.

Canal indirecto

Se pretende crear una imagen corporativa para que la constructora se dé a conocer en el mercado para luego, difundir la información de los proyectos que realice la constructora vía redes sociales.

Para lo antes mencionado, se propone crear una página web y una fan Page la cual, se manejará bajo un plan de medios a cargo de una empresa externa especializada en marketing digital. La segmentación de mercado lo hará la empresa contratada para direccionar el contenido y la forma de comunicación para el público objetivo.

Así como también, se pautará en páginas de venta de inmuebles y afines.

Relaciones con los clientes

La relación constructora - cliente se basa en asistencia personal y exclusiva con un vendedor de la empresa el cual, le proporcionará toda la información acerca de la vivienda y los planes de financiamiento.

Es importante que en este módulo la atención sea personalizada ya que así, los posibles clientes se sienten en toda la libertad de preguntar sobre la vivienda y subsanar todas las dudas.

Fuente de ingresos

Como ingreso principal se tienen abonos de las casas en construcción hasta reunir el 30% del precio del inmueble, después de la solicitud del crédito en la entidad financiera hasta que se realice la valoración del inmueble y se asigne el desembolso de la vivienda el cual constituirá el 70% restante del precio.

Recursos Clave

Para la constructora los recursos físicos y humanos son de mayor importancia ya que, por un lado, se requiere materiales de alta calidad y el recurso humano debido a su creatividad y profesionalismo al momento de elaborar de planos e interpretación de los mismos. Consecuencia de eso se pueda plasmar físicamente lo que estuvo diseñado en el plano.

Sin embargo, la importancia vital para que el proyecto se realice es el recurso económico ya que, sin ello no se puede adquirir materia prima ni contratar personal calificado.

Actividades Clave

En el caso de la constructora tiene dos tipos de actividades clave, al principio en la edificación de la estructura la cual, debe ser segura y no tener fallas en las conexiones de los servicios básicos y al final con los terminados que se caracterizan por ser de primera, con todo lo mencionado en breve se elabora una vivienda de alta calidad.

Asociados Clave

En este recuadro se encuentran las alianzas más fuertes tanto con proveedores con quienes se negociará precios y tiempo de pago de los materiales. Así como también, con empresas que tienen por colaboradores a posibles clientes los cuales, conocerán el proyecto en dicha institución para programar una visita a la casa modelo, presentación de planos e información sobre el financiamiento, etc.

Estructura de costes

En este módulo se trabaja un punto de equilibrio entre costo y valor del material, es decir, de ser el caso que se pueda minimizar el costo del material se hace mediante una negociación con proveedores sin que esto altere la calidad del material. Es importante mencionar que, de ser el caso donde no se alcance un punto de equilibrio sin que afecte la calidad se escogerá la propuesta que vaya de acuerdo a un material de alta calidad pues esa es la propuesta de valor que ofrece la constructora con sus viviendas tanto en la estructura como en los acabados.

3.3 Propuesta de implementación

Sirva la siguiente ilustración para guiarse en el caso de que el plan estratégico fuese aceptado por la constructora y requiera implementarlo, hay fechas tentativas de las actividades a ser realizadas.

Tabla 23: Cronograma

	Implementación de la propuesta de valor					
	Implementación y ajustes de la Metodología LeanStrategy	**21/01/19**	**15/02/19**	**0%**	**20d**	
	Etapa 1	21/01/19	25/01/19	0%	5d	
	Etapa 2	28/01/19	01/02/19	0%	5d	
	Etapa 4	11/02/19	15/02/19	0%	5d	
	Etapa 3	04/02/19	08/02/19	0%	5d	
	Creación de marca corporativa	**16/01/19**	**01/03/19**	**0%**	**33d**	
	Creación del logo	16/01/19	31/01/19	0%	12d	
	Creación de Fan-page	21/01/19	25/01/19	0%	5d	
	Creación del material publicitario	04/02/19	15/02/19	0%	10d	
	Creación de la página web	04/02/19	01/03/19	0%	20d	
	Organización de la Feria	**16/01/19**	**26/02/19**	**0%**	**30d**	
	Definición de espacio	16/01/19	23/01/19	0%	6d	
	Diseño de las Maquetas de los proyectos inmobiliarios	17/01/19	12/02/19	0%	19d	
	Creación de propuesta para stands	24/01/19	29/01/19	0%	4d	
	Negociación de espacios	04/02/19	08/02/19	0%	5d	
	Diseño de publicidad de toda la feria	11/02/19	26/02/19	0%	12d	
	Contenido del Brochure	**13/03/19**	**29/03/19**	**0%**	**13d**	
	Brochure para empleados	13/03/19	15/03/19	0%	3d	
	Brochure para empresas	18/03/19	21/03/19	0%	4d	
	Alianza con empresas	25/03/19	29/03/19	0%	5d	
	Formalización de la constructora	**11/03/19**	**01/04/19**	**0%**	**16d**	
	Constitución de la empresa	11/03/19	25/03/19	0%	11d	
	Gestionar permisos de funcionamiento	18/03/19	01/04/19	0%	11d	
	Pago de patentes	01/04/19	01/04/19	0%	1d	
	Levantamiento de procesos	**08/04/19**	**03/05/19**	**0%**	**20d**	
	Elaborar mapa de procesos	08/04/19	12/04/19	0%	5d	
	Diagrama de procesos	15/04/19	26/04/19	0%	10d	
	Diagrama mejorado	29/04/19	03/05/19	0%	5d	

Fuente: (Smartsheet, 2018)

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

En la Ciudad de Machachi que es donde se desempeñará la constructora estudiada no existen empresas formalmente constituidas, es decir, se encuentra en un mercado casi océano azul. Con lo antes mencionado, se concluye que, es una oportunidad ingresar al mercado y trabajar en el posicionamiento de la misma.

Al momento la constructora no posee normas de seguridad y gestión dentro de sus procesos. Sin embargo, la calidad es un factor muy importante y por ello la constructora es estricta al momento de comprar los materiales de construcción.

Ahora bien, la constructora tiene su potencial en la parte de producción donde cuenta con personal calificado y con experticia.

Por otro lado, en la parte de costos no hay alianzas fomalmente establecidas. Sin embargo, hay acuerdos del tiempo de pago debido a que, el dueño de la constructora ha demostrado el cumplimiento de pago y en ciertas ferreterías le dan esta opción.

Se ha comprobado la factibilidad del proyecto, midiendo tanto la parte de mercado, entorno, financiero, ambiental para determinar que es una opción factible la cual genera buena rentabilidad y a largo plazo se espere genere valor y pueda ser escalable en otros lugares bajo el mismo modelo de negocio.

Cabe concluir que, la constructora tiene como principio el velar por el bienestar de sus trabajadores por lo tanto, en la actualidad brinda el acompañamiento alimenticio durante la jornada laboral pese a ello, faltan más acciones que fomenten la creación de un ambiente laboral saludable que es en lo que se trabajará en caso de que la constructora adopte el plan estratégico.

4.2 Recomendaciones

Se sugiere la creación de marca y logotipo con el propósito de ser más visuales y socializar la identidad de marca con la sociedad a fin de, estar como oferente en el subconsciente del público y al momento de pensar en adquirir una vivienda piense en la constructora como su primera opción. Así como también, se recomienda la creación de la primera feria inmobiliaria en la Ciudad de Machachi, tanto para difundir los proyectos de vivienda como para hacer alianzas con empresas afines que deseen participar en la feria y con ello hacer un evento de impacto.

Se postula la creación de procesos de gestión administrativa y seguridad para tener un mejor control y tratamiento de cualquier problema o accidente que pueda suscitarse. Así como también, la búsqueda de normas que avalen la calidad de la construcción de la vivienda tanto en el uso de materiales calificados como de eficiencia en sus procesos.

La parte más valiosa de la empresa es el personal por lo cual, se recomienda la valoración y apoyo con capacitación y formación profesional que genere tanto crecimiento personal y a la vez aporte en el crecimiento de la constructora.

En la medida en que, la constructora vaya desarrollando más programas de vivienda se sugiere diseñar un modelo para optimizar costos que puedes ser en varias vías, evitando desperdicios durante el proceso, realizando acuerdo de precios con proveedores, convenios de tiempo de pago, etc. Todo ello en pro de intentar alcanzar economías de escala y maximizar la utilidad.

Se recomienda la generación constante de análisis del comportamiento del público objetivo debido a que, las tendencias son transitorias y es importante estar a la vanguardia de los deseos y necesidades de los clientes para con ello incursionar en nuevos proyectos que satisfagan sus requerimientos y apoyen a sus clientes en el contexto de su vida.

Conviene también, la creación de programas que fomenten la creación de un ambiente saludable y adoptaptable en caso de que se quisiera aplicar en sus hogares pues en éste ámbito se abordará temas tales como: nutrición, actividad física, recreación, ahorro, seguridad y afines.

REFERENCIAS

1. Pigneur, Y., & A. O. (2010). *Generación de modelos de negocios.* (T. Clark, Ed.) Obtenido de https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1HmUypUEHIaJ9g0UPPMiACUFOYzcSdHa-?ogsrc=32

2. Banco Central del Ecuador. (29 de marzo de 2018). *Ecuador creció 3.0% en 2017 y confirma el dinamismo de su economía*. Obtenido de https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia

3. APIVE. (01 de agosto de 2018). *Baja de crédito en el BIESS mantiene en alerta a la construcción inmobiliaria*. Obtenido de BCE: http://apive.org/informes/baja-credito-biess-mantiene-alerta-la-construccion-inmobiliaria/#prettyPhoto

4. CAMICON. (2015). *La cámara de la industria de la construcción a los candidatos presidenciales.* Obtenido de http://www.camicon.ec/wp-content/uploads/2017/03/PROPUESTA-CAMICON-PRESIDENCIALES.pdf

5. BIESS. (2017). *Prestamos Hipotecarios Banco del IESS.* Obtenido de https://www.biess.fin.ec/files/ley-transaparencia/reporte-estadistico/INFORME_ESTADISTICO_A_DICIEMBRE_2017.pdf

6. Canvanizer. (19 de noviembre de 2018). *Bsiness Model Canvas*. Obtenido de https://canvanizer.com/new/business-model-canvas

7. CODESO. (2014). *Información general del Ecuador*. Obtenido de http://www.codeso.com/TurismoEcuador/Info-Electores-Cantones-Parroquias.html

8. Consultas financieras y empresariales. (05 de septiembre de 2007). *Importancia de la Tasa de Interés en la Economía*. Obtenido de http://consultasfinancierasyempresariales.blogspot.com/2007/09/importancia-de-la-tasa-de-inters-en-la.html

9. Asociación de Egresados y Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú. (14 de marzo de 2012). *El Concepto de Estrategia.* Recuperado el 20 de 08 de 2018, de http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/

10. Sevilla Arias, A. (2012). *Producto Interior Bruto (PIB)*. Obtenido de Economipedia: https://economipedia.com/definiciones/producto-interior-bruto-pib.html

11. Dinero. (30 de septiembre de 2015). *¿Por qué es importante conocer sobre la inflación?* Obtenido de Economía: https://www.dinero.com/economia/articulo/importancia-inflacion-economia/214089

12. El Telégrafo. (03 de abril de 2018). *La construcción muestra leve mejoría después de 36 meses*. Obtenido de https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/construccion-ecuador

13. Mancuso, E. (02 de marzo de 2016). *El origen de #LeanStrategy*. Obtenido de Medium: https://medium.com/@estebanmancuso/las-bases-de-leanstrategy-9955e3cef7aa

14. Macuso, E. (29 de marzo de 2016). *Los frameworks de #LeanStrategy: la metodología completa*. Obtenido de Medium: https://medium.com/@estebanmancuso/los-frameworks-de-leanstrategy-la-metodolog%C3%ADa-completa-fff57578d769

15. Mancuso, E. (06 de diciembre de 2016). *¿Por qué es tan importante el Diagnóstico?* Obtenido de Medium: https://medium.com/@estebanmancuso/por-qu%C3%A9-es-tan-importante-el-diagn%C3%B3stico-2dd387f2198c

16. Mancuso, E. (20 de marzo de 2016). *#LeanStrategy: tareas que vale la pena resolver!* Obtenido de Medium: https://medium.com/@estebanmancuso/leanstrategy-tareas-que-vale-la-pena-resolver-parte-3-ddbc195d94d9

17. Mancuso, E. (09 de abril de 2016). *#LeanStrategy: tareas que vale la pena resolver y que son una real #Oportunidad!* Obtenido de Medium: https://medium.com/@estebanmancuso/leanstrategy-tareas-que-vale-la-pena-resolver-y-que-son-una-real-oportunidad-eb6fb550556a

18. Mancuso, E. (16 de agosto de 2016). *La economía de la oportunidad*. Obtenido de Medium: https://medium.com/@estebanmancuso/la-econom%C3%ADa-de-la-oportunidad-50b6ea430c4f

19. Mancuso, E. (05 de mayo de 2016). *Creando marca con #LeanStrategy*. Obtenido de Medium: https://medium.com/@estebanmancuso/creando-marca-con-leanstrategy-afabf7921ee8

20. Mancuso, E. (11 de julio de 2016). *#LeanStrategy Map: versión ajustada y mejorada!* Obtenido de Medium: https://medium.com/@estebanmancuso/leanstrategy-map-peque%C3%B1os-ajustes-57acf4dcb439

21. Nieves, F. (07 de octubre de 2006). *La estrategia en la administración*. Obtenido de Gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/la-estrategia-en-la-administracion/

22. FMI. (17 de octubre de 2018). *La recuperación en América Latina y el Caribe ha perdido ímpetu.* Recuperado el 13 de 12 de 2018, de Fondo monetario internacional: https://www.imf.org/es/News/Articles/2018/10/17/NA101718-Recovery-in-Latin-America-and-the-Caribbean-Has-Lost-Momentum

23. Castillo, F. (14 de marzo de 2012). *El Concepto de Estrategia*. Obtenido de Asociación de Egresados y Graduados de la Pontificia Universidad Católica del Perú Ir al contenido: http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/

24. Ronda Pupo, G. A. (11 de marzo de 2002). *Un concepto de estrategia*. Obtenido de Gestiopolis: https://www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/

25. INEC. (15 de marzo de 2011). *Resultados del Censo 2010.* Obtenido de Ecuador en cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf

26. INEC. (noviembre de 2018). *Resultados Índice de Precios al Consumidor (IPC).* Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Noviembre-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_nov2018.pdf

27. INEC. (01 de marzo de 2018). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo*. Obtenido de Ecuador en cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/032018_Presentacion_M_Laboral.pdf

28. ISSFA. (30 de agosto de 2018). *Préstamos concedidos por el issfa en el año 2018, a agosto.* Obtenido de https://www.issfa.mil.ec/descargas/2018/septiembre/estadisticas-agosto.pdf

29. Smartsheet. (30 de diciembre de 2018). Obtenido de https://app.smartsheet.com/sheets/954V3gMpxpc9Vm8qw9jq8wjq9JQXjmWqGRvxQ2f1?view=gantt

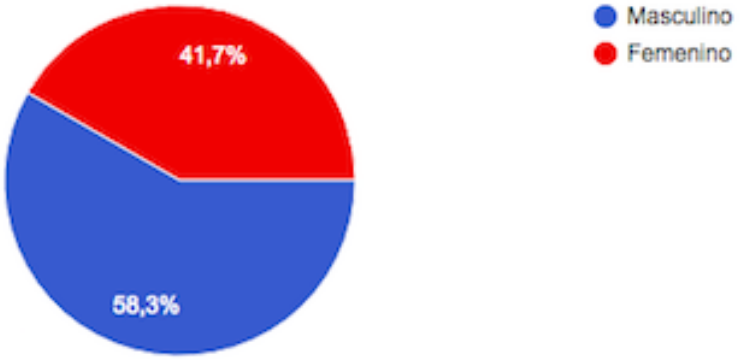
30. Superintendencia de Compañías. (26 de diciembre de 2018). *Constitución.* Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf

31. INEC. (10 de 12 de 2018). *Ecuador en cifras.* Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-de-la-construccion/

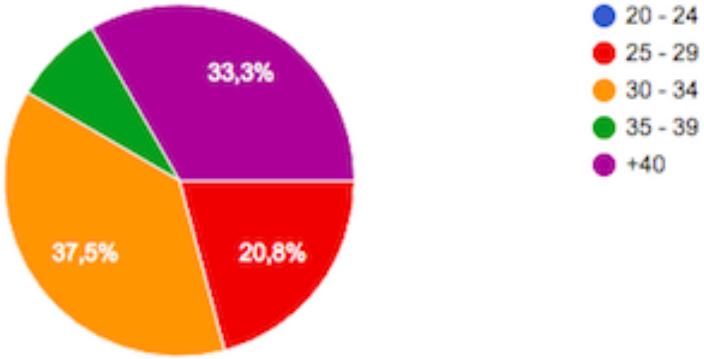
ANEXOS

Anexo 1: Resultados de la Encuesta

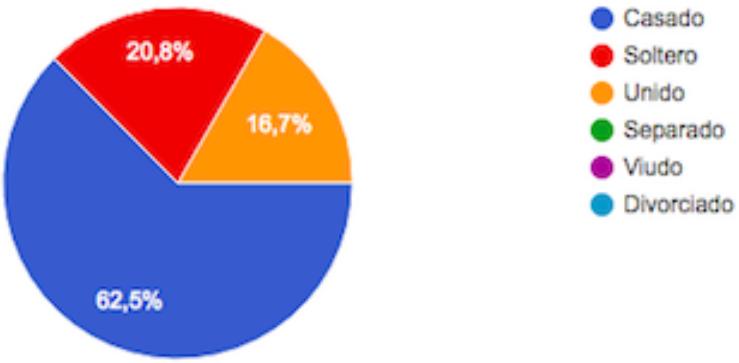
❖ **Género**



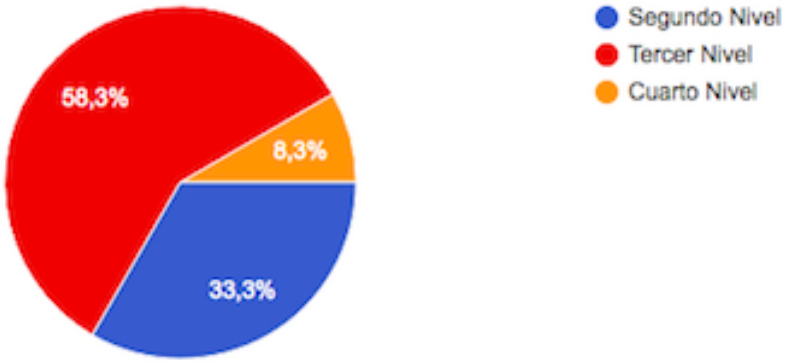
❖ **Edad**



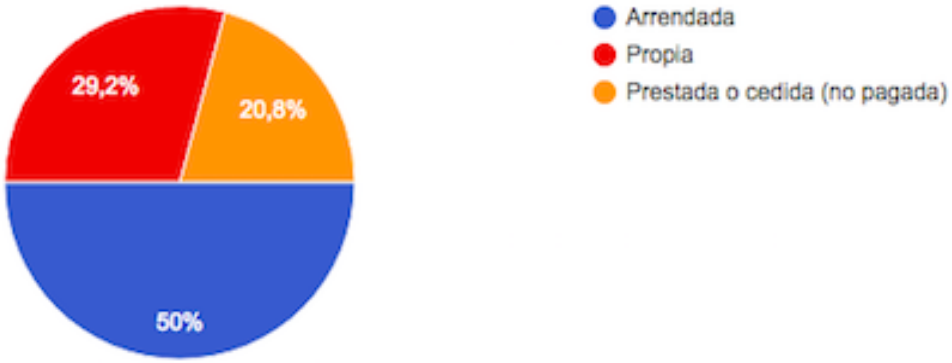
❖ Estado civil



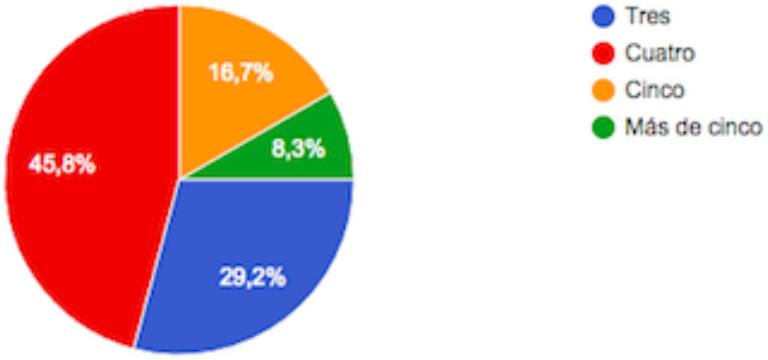
❖ **Tipo de instrucción académica**



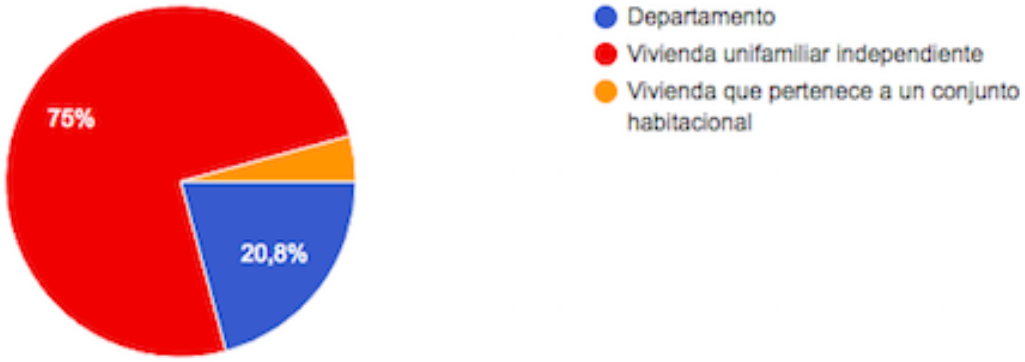
❖ **En qué tipo de vivienda reside (si su respuesta es propia, aquí concluye la encuesta)**



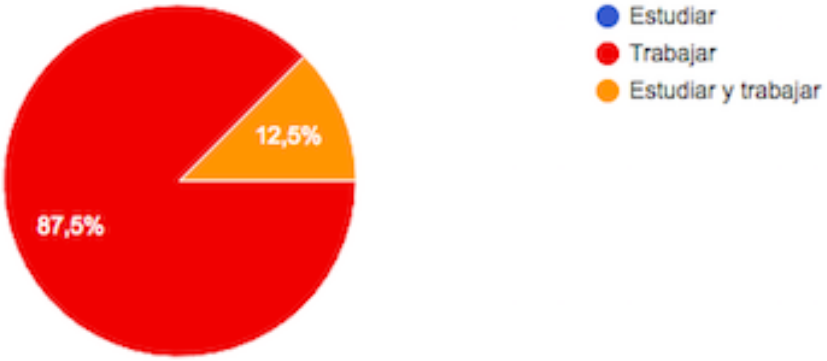
❖ **¿Cuántas personas viven en su casa?**



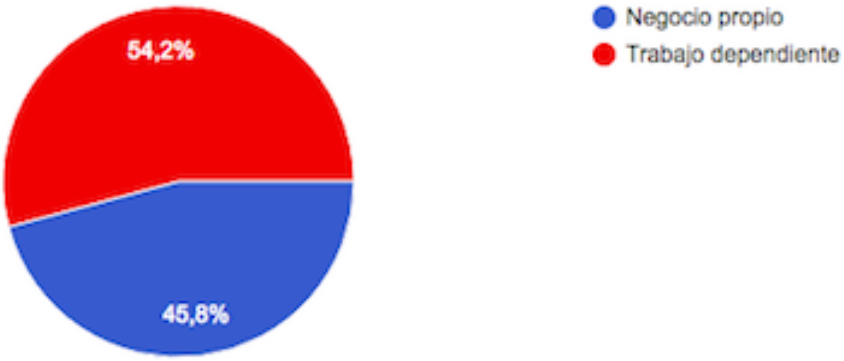
❖ **¿Qué tipo de vivienda prefiere?**



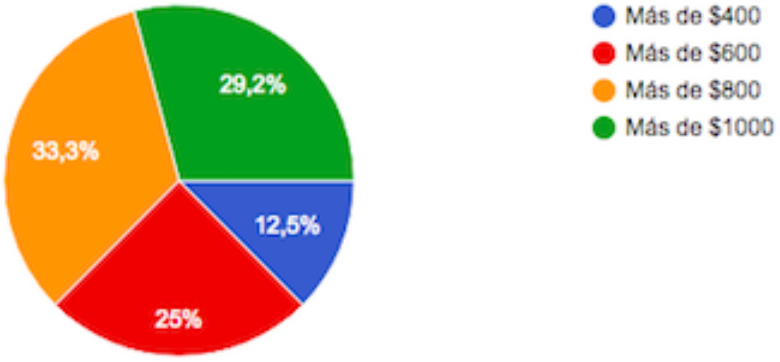
❖ **¿A qué se dedica?**



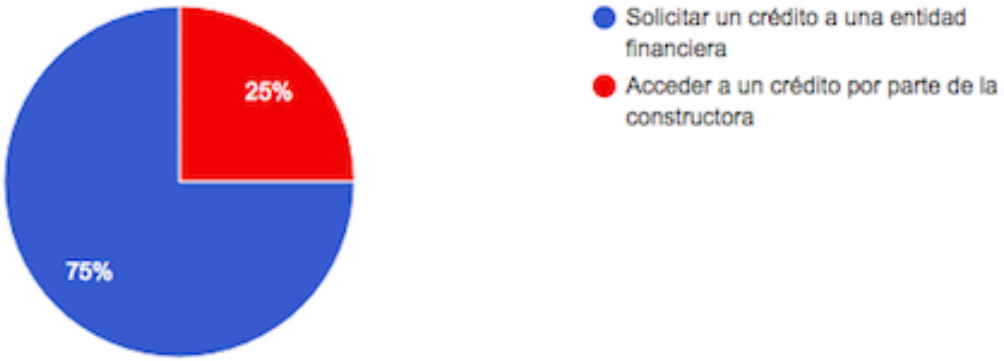
❖ **Sus ingresos provienen de:**



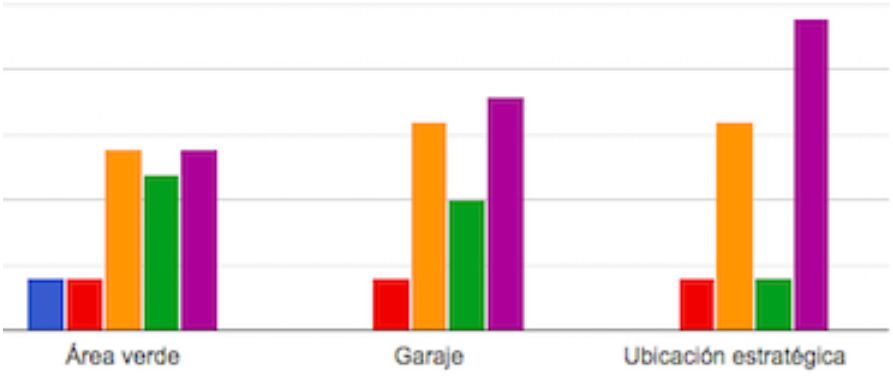
❖ **Sus ingresos mensuales son aproximadamente de:**

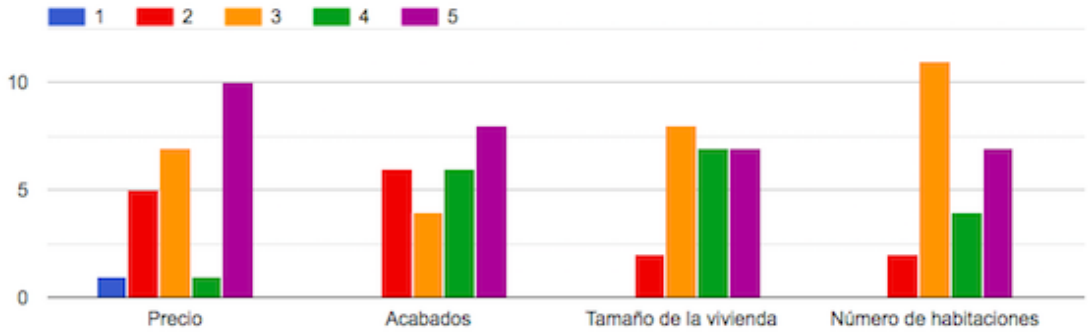


❖ **Para financiar su vivienda prefiere:**

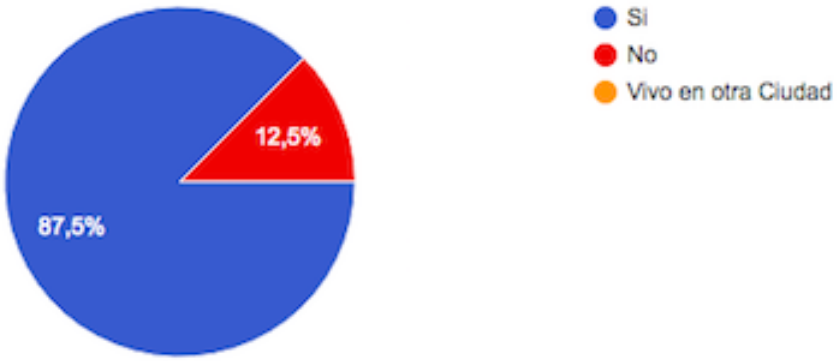


❖ **De las siguientes opciones indique el nivel de importancia al momento de comprar una vivienda, siendo 5 más alto y 1 lo más bajo**

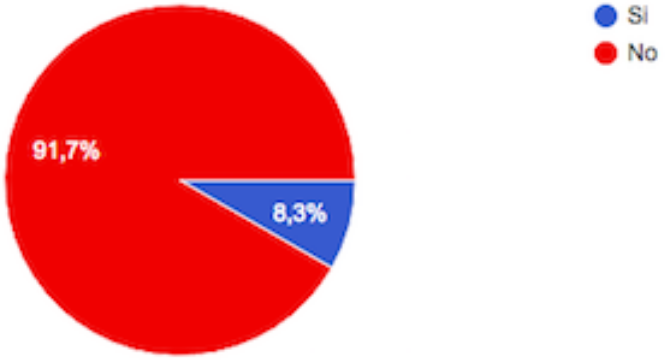




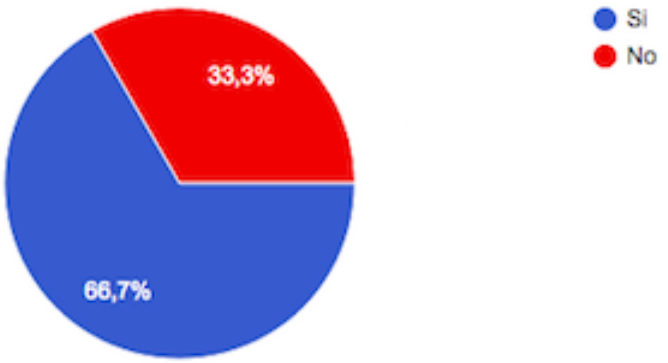
❖ **¿Estarías interesad@ en comprar una vivienda en Machachi?**



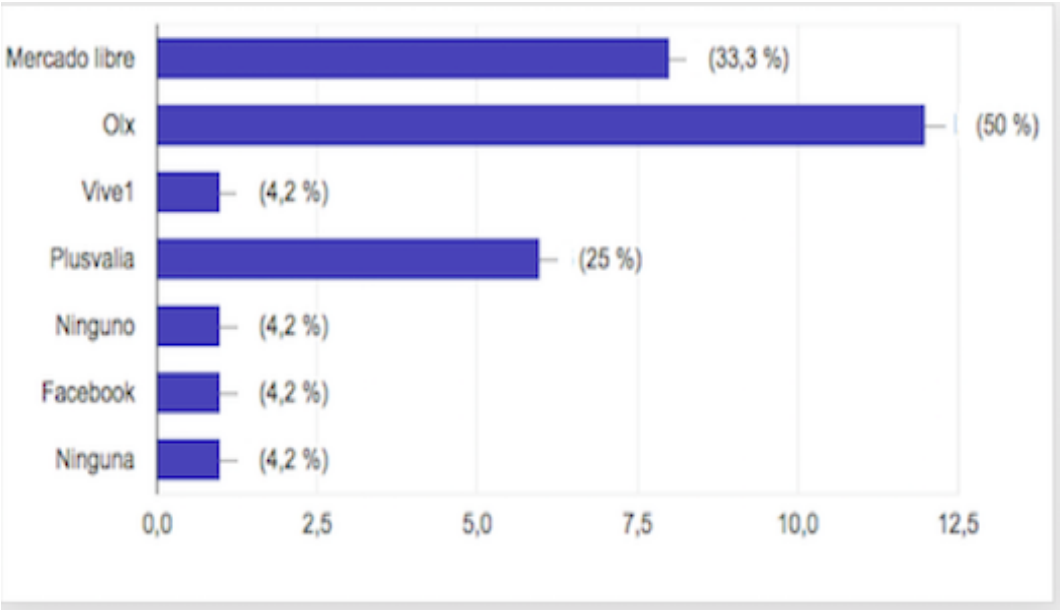
❖ **Considera que hay muchas constructoras en Machachi:**



❖ **¿Ha usado alguna vez una plataforma (página web) para buscar una vivienda?**



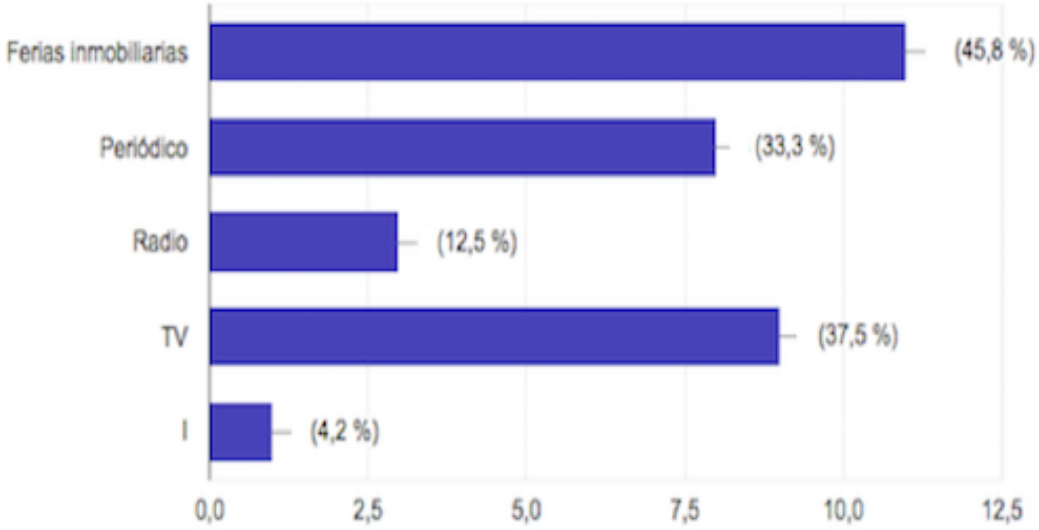
❖ **¿Cuál plataforma ha usado para buscar una vivienda?**



❖ **¿Desde dónde utiliza estas plataformas?**



❖ **Aparte de las plataformas web, ¿Qué medios usa para la búsqueda de vivienda?**



Anexo 2: Cédulas Presupuestarias

CÉDULA 3					
V&S CONSTRUCTORA					
PRESUPUESTO DE COMPRA MP					
AÑO 2018		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
CANTIDAD VIP		-	2,00	5,00	-
COSTO		-	24.508,92	24.508,92	-
TOTAL		-	49.017,84	122.544,60	-
CÉDULA 3.1					
V&S CONSTRUCTORA					
PRESUPUESTO DE COMPRA MP					
AÑO 2018		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
CANTIDAD VN		1,00	3,00	-	2,00
COSTO		30.636,15	36.763,38	-	38.601,55
TOTAL		30.636,15	110.290,14	-	77.203,10
CÉDULA 4					
V&S CONSTRUCTORA					
PRESUPUESTO DE MOD					
AÑO 2018		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Número de casas		0	2	5	0
Metros cuadrados VIP		0	110	110	0
Valor metro cuadrado		$ -	$ 80,00	$ 80,00	$ -
TOTAL		$ -	$ 17.600,00	$ 44.000,00	$ -
Número de casas		1,00	3,00	0,00	2,00
Metros cuadrados VIP		130,00	156,00	0,00	156,00
Valor metro cuadrado		$ 80,00	$ 80,00	$ -	$ 80,00
TOTAL		$ 10.400,00	$ 37.440,00	$ -	$ 24.960,00
TOTAL REMUNERACION		$ 10.400,00	$ 55.040,00	$ 44.000,00	$ 24.960,00

CÉDULA 1					
V&S CONSTRUCTORA					
SUPUESTOS BÁSICOS					
AÑO 2018		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Inflación anual	4%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Inflación mensual		0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
Inflacion bimensual			0,7%		0,7%
Inflación trimestral				1,0%	
Inflación cuatrimestral					1,3%
Inflación semestral					
CÉDULA 2					
V&S CONSTRUCTORA					
PRESUPUESTO DE VENTAS VIP					
AÑO 2018		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cantidad VIP		-	2,00	5,00	-
Precio VIP		-	70.000,00	70.000,00	-
Total presup vtas		-	140.000,00	350.000,00	-
CÉDULA 2.1					
V&S CONSTRUCTORA					
PRESUPUESTO DE VENTAS VN					
AÑO 2018		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Cantidad		1,00	3,00	-	2,00
Precio		100.000,00	100.000,00	-	100.000,00
Total presup vtas		100.000,00	300.000,00	-	200.000,00

CÉDULA 5					
V&S CONSTRUCTORA					
PRESUPUESTO DE CIF					
AÑO 2018		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
CIF FIJOS					
Número de casas VIP		0,00	2,00	5,00	0,00
Metros casa VIP		110,00	110,00	$ 110,00	$ 110,00
Terreno	$ 25.000,00	$ -	$ 50.000,00	$ 125.000,00	$ -
Número de casas VN		1	3	0	2
Metros casa VN		156,00	156,00	156,00	156,00
Terreno	$ 25.000,00	$ 25.000,00	$ 75.000,00	$ -	$ 50.000,00
Línea de fábrica	$ 20,20	$ -	$ 40,40	$ 101,00	$ -
Planos arquitectónicos	$ 2,00	$ -	$ 440,00	$ 1.100,00	$ -
Planos estructurales	$ 2,50	$ -	$ 550,00	$ 1.375,00	$ -
Línea de fábrica VN	$ 20,20	$ 20,20	$ 60,60	$ -	$ 40,40
Planos arquitectónicos VN	$ 2,00	$ 312,00	$ 936,00	$ -	$ 624,00
Planos estructurales VN	$ 2,50	$ 390,00	$ 1.170,00	$ -	$ 780,00
Depreciación maquinaria VN		$ 170,00	$ 340,00	$ 510,00	$ 680,00
IMPUESTOS PREDIAL	$ 15,00	$ 15,00	$ 75,00	$ 75,00	$ 30,00
Aprobación VN	$ 429,94	$ 429,94	$ 1.289,82	$ -	$ 859,88
PlusvaliaVN	15%	$ 2.365,28	$ 7.095,83	$ -	$ 4.730,55
Aprobación VIP	$ 429,94	$ -	$ 859,88	$ 2.149,70	$ -
Plusvalia VIP	15%	$ -	$ 3.870,45	$ 9.676,13	$ -
TOTAL CIF FIJOS		*28.702,42*	*141.727,98*	*139.986,83*	*57.744,83*
TOTAL CIF		**28.702,42**	**141.727,98**	**139.986,83**	**57.744,83**

CÉDULA 6				
V&S CONSTRUCTORA				
COSTOS DE PRODUCCION				
AÑO 2018	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
MP	$ 30.636,15	$ 159.307,98	$ 122.544,60	$ 77.203,10
MOD	$ 10.400,00	$ 55.040,00	$ 44.000,00	$ 24.960,00
CIF	$ 28.702,42	$ 141.727,98	$ 139.986,83	$ 57.744,83
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	$ 69.738,56	$ 356.075,95	$ 306.531,42	$ 159.907,93

CÉDULA 7				
V&S CONSTRUCTORA				
GASTO ADMINISTRATIVO				
AÑO 2018	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gerente general	1,00	1,00	1,00	1,00
SUELDO	$ 700,00	$ 728,00	$ 764,40	$ 802,62
TOTAL	$ 3.500,00	$ 8.736,00	$ 9.172,80	$ 9.631,44
IESS por pagar	$ 425,25	$ 1.061,42	$ 1.114,50	$ 1.170,22
FONDO DE RESERVA	$ 700,00	$ 728,00	$ 764,40	$ 802,62
14 por pagar	$ 394,00	$ 403,85	$ 413,95	$ 424,29
FONDO DE RESERVA	$ 700,00	$ 728,00	$ 764,40	$ 802,62
Jubilación	$ 968,25	$ 968,25	$ 968,25	$ 968,25
Desahucio	$ 283,92	$ 283,92	$ 283,92	$ 283,92
TOTAL SUELDO Y BENEFICIOS	$ 6.971,42	$ 12.909,44	$ 13.482,21	$ 14.083,36
CONTADOR	1,00	1,00	2,00	3,00
SUELDO	$ 394,00	$ 405,82	$ 417,99	$ 430,53
TOTAL	$ 1.970,00	$ 4.869,84	$ 10.031,87	$ 15.499,24
IESS X P	$ 239,36	$ 591,69	$ 1.218,87	$ 1.883,16
13 por pagar	$ 394,00	$ 405,82	$ 835,99	$ 1.291,60
14 por pagar	$ 394,00	$ 403,85	$ 413,95	$ 424,29
FONDO DE RESERVA	$ 394,00	$ 405,82	$ 835,99	$ 1.291,60
TOTAL SUELDO Y BENEFICIOS	$ 3.391,36	$ 6.677,02	$ 13.336,67	$ 20.389,90
Depreciación equipo de computo	$ 333,33	$ 666,67	$ 1.000,00	
TOTAL GASTO ADMINISTRATIVO	$ 10.696,11	$ 20.253,13	$ 27.818,88	$ 34.473,26

CÉDULA 11					
V&S CONSTRUCTORA					
MOVIMIENTO Equipo de computo					
AÑO 2018	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
SALDO INICIAL	$ -	$ 1.000,00	$ 2.000,00	$ 3.000,00	
COMPRA	$ 1.000,00	$ 1.000,00	$ 1.000,00	$ 1.000,00	
DISPONIBLE	$ 1.000,00	$ 2.000,00	$ 3.000,00	$ 4.000,00	
VENTA					
SALDO FINAL	$ 1.000,00	$ 2.000,00	$ 3.000,00	$ 4.000,00	

CÉDULA 12					
V&S CONSTRUCTORA					
PRESUPUESTO DE CAJA					
AÑO 2018	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
SALDO INICIAL	$ 27.332,63	$ 59.305,25	$ 264.484,66	$ 447.024,14	
Cobro	$ 100.000,00	$ 440.000,00	$ 350.000,00	$ 200.000,00	
Caja disponible	$ 127.332,63	$ 499.305,25	$ 614.484,66	$ 647.024,14	
PAGOS					
Proveedores	$ 29.002,45	$ 140.946,94	$ 108.962,80	$ 69.515,69	
Sueldos	$ 16.154,12	$ 50.717,27	$ 22.109,86	$ 50.313,14	
Comisiones	$ 905,50	$ 3.984,20	$ 3.169,25	$ 1.811,00	
IESS X P	$ 4.069,44	$ 16.850,21	$ 15.534,13	$ 12.433,81	
13 X P	$ 1.172,80	$ 1.168,30	$ 1.636,59	$ 2.132,23	
14 X P	$ 1.182,00	$ 1.211,55	$ 1.241,84	$ 1.272,88	
Jubilación	$ 2.904,75	$ 2.904,75	$ 2.904,75	$ 2.904,75	
Desahucio	$ 1.778,80	$ 3.434,48	$ 5.136,20	$ 6.838,01	
FONDO DE RESERVA	$ 1.172,80	$ 1.168,30	$ 1.636,59	$ 2.132,23	
MAQUINARIA	$ 1.887,00	$ 1.887,00	$ 1.887,00	$ 1.887,00	
Publicidad	$ 324,48	$ 337,46	$ 350,96	$ 365,00	
COMPUTADORES	$ 1.110,00	$ 1.110,00	$ 1.110,00	$ 1.110,00	
IVA PAGADO	$ -	$ -	$ -	$ -	
RET PAGADAS	$ 333,36	$ 1.620,08	$ 1.252,45	$ 799,03	
15% TRABAJADORES	$ 6.029,87	$ 7.480,07	$ 528,11	-$ 792,86	
TOTAL PAGOS	$ 68.027,38	$ 234.820,60	$ 167.460,52	$ 152.721,92	
SALDO FINAL	27332,63 $ 59.305,25	$ 264.484,66	$ 447.024,14	$ 494.302,22	

CÉDULA 8					
V&S CONSTRUCTORA					
PRESUPUESTO GASTO DE VENTAS					
AÑO 2018	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
#VENDEDORES	1,00	1,00	1,00	1,00	
SUELDO	$ 394,00	$ 413,70	$ 434,39	$ 456,10	
TOTAL	$ 1.970,00	$ 4.964,40	$ 5.212,62	$ 5.473,25	
COMISIÓN	$ 1.000,00	$ 4.400,00	$ 3.500,00	$ 2.000,00	
TOTAL REMUNERACION	$ 2.970,00	$ 9.364,40	$ 8.712,62	$ 7.473,25	
IESS X P	$ 360,86	$ 1.137,77	$ 88,22	$ 75,67	
13 X P	$ 78,80	$ 34,48	$ 36,20	$ 38,01	
14 X P	$ 394,00 $ 394,00	$ 403,85	$ 413,95	$ 424,29	
FONDO DE RESERVA	$ 78,80	$ 34,48	$ 36,20	$ 38,01	
Jubilación	$ 1.936,50	$ 1.936,50	$ 1.936,50	$ 1.936,50	
Desahucio	$ 567,84	$ 567,84	$ 567,84	$ 567,84	
Publicidad	$ 300,00 $ 312,00	$ 324,48	$ 337,46	$ 350,96	
total sueldo y beneficios sociales	$ 6.698,79	$ 13.803,79	$ 12.128,98	$ 10.904,53	

CÉDULA 9					
V&S CONSTRUCTORA					
COMPRA PPE					
AÑO 2018	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
MAQUINARIA	$ 1.700,00	$ 1.700,00	$ 1.700,00	$ 1.700,00	
COMPUTADORES	$ 1.000,00	$ 1.000,00	$ 1.000,00	$ 1.000,00	
TOTAL PPE	$ 2.700,00	$ 2.700,00	$ 2.700,00	$ 2.700,00	

CÉDULA 10					
V&S CONSTRUCTORA					
MOVIMIENTO MAQUINARIA nueva					
AÑO 2018	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
SALDO INICIAL	$ -	$ 1.700,00	$ 3.400,00	$ 5.100,00	
COMPRA	$ 1.700,00	$ 1.700,00	$ 1.700,00	$ 1.700,00	
DISPONIBLE	$ 1.700,00	$ 3.400,00	$ 5.100,00	$ 6.800,00	
VENTA					
SALDO FINAL	$ 1.700,00	$ 3.400,00	$ 5.100,00	$ 6.800,00	

CÉDULA 16							
V&S CONSTRUCTORA							
MOVIMIENTO IESS X P							
AÑO 2018		Año 1		Año 2		Año 3	Año 4
SALDO INICIAL		$ -		$ -		$ -	$ -
PROVISION		$ 4.069,44		$ 16.850,21		$ 15.534,13	$ 12.433,81
TOTAL X PAGAR		$ 4.069,44		$ 16.850,21		$ 15.534,13	$ 12.433,81
PAGO		$ 4.069,44		$ 16.850,21		$ 15.534,13	$ 12.433,81
SALDO FINAL		$ -		$ -		$ -	$ -
CÉDULA 17							
V&S CONSTRUCTORA							
MOVIMIENTO 13 X P							
AÑO 2018		Año 1		Año 2		Año 3	Año 4
SALDO INICIAL		$ -		$ -		$ -	$ -
PROVISION		$ 1.172,80		$ 1.168,30		$ 1.636,59	$ 2.132,23
TOTAL X PAGAR		$ 1.172,80		$ 1.168,30		$ 1.636,59	$ 2.132,23
PAGO		$ 1.172,80		$ 1.168,30		$ 1.636,59	$ 2.132,23
SALDO FINAL		$ -		$ -		$ -	$ -
CÉDULA 18							
V&S CONSTRUCTORA							
MOVIMIENTO 14 X P							
AÑO 2018		Año 1		Año 2		Año 3	Año 4
SALDO INICIAL		$ -		$ -		$ -	$ -
PROVISION		$ 1.182,00		$ 1.211,55		$ 1.241,84	$ 1.272,88
TOTAL X PAGAR		$ 1.182,00		$ 1.211,55		$ 1.241,84	$ 1.272,88
PAGO		$ 1.182,00		$ 1.211,55		$ 1.241,84	$ 1.272,88
SALDO FINAL		$ -		$ -		$ -	$ -

CÉDULA 13							
V&S CONSTRUCTORA							
MOVIMIENTO cuentas por cobrar							
AÑO 2018		Año 1		Año 2		Año 3	Año 4
SALDO INICIAL		$ -		$ -		$ -	$ -
Ventas		$ 100.000,00		$ 440.000,00		$ 350.000,00	$ 200.000,00
Total por pagar		$ 100.000,00		$ 440.000,00		$ 350.000,00	$ 200.000,00
Cobro		$ 100.000,00		$ 440.000,00		$ 350.000,00	$ 200.000,00
SALDO FINAL		$ -		$ -		$ -	$ -
CÉDULA 14							
V&S CONSTRUCTORA							
MOVIMIENTO CTAS X PAGAR							
AÑO 2018		Año 1		Año 2		Año 3	Año 4
SALDO INICIAL		$ -		$ -		$ -	$ -
COMPRAS		$ 33.336,15		$ 162.007,98		$ 125.244,60	$ 79.903,10
IVA X C		$ 4.000,34		$ 19.440,96		$ 15.029,35	$ 9.588,37
RET X C		$ 333,36		$ 1.620,08		$ 1.252,45	$ 799,03
TOTAL X PAGAR		$ 29.002,45		$ 140.946,94		$ 108.962,80	$ 69.515,69
PAGO		$ 29.002,45		$ 140.946,94		$ 108.962,80	$ 69.515,69
SALDO FINAL		$ -		$ -		$ -	$ -
CÉDULA 15							
V&S CONSTRUCTORA							
MOVIMIENTO COMISIONES X P							
AÑO 2018		Año 1		Año 2		Año 3	Año 4
SALDO INICIAL		$ -		$ -		$ -	$ -
PROVISION		$ 905,50		$ 3.984,20		$ 3.169,25	$ 1.811,00
TOTAL X PAGAR		$ 905,50		$ 3.984,20		$ 3.169,25	$ 1.811,00
PAGO		$ 905,50		$ 3.984,20		$ 3.169,25	$ 1.811,00
SALDO FINAL		$ -		$ -		$ -	$ -

CÉDULA 22							
V&S CONSTRUCTORA							
MOVIMIENTO RET X PAGAR							
AÑO 2018		Año 1		Año 2		Año 3	Año 4
SALDO INICIAL		$	-	$	-	$ -	$ -
PROVISION		$	333,36	$	1.620,08	$ 1.252,45	$ 799,03
TOTAL X PAGAR		$	333,36	$	1.620,08	$ 1.252,45	$ 799,03
PAGO		$	333,36	$	1.620,08	$ 1.252,45	$ 799,03
SALDO FINAL		$	-	$	-	$ -	$ -

CÉDULA 23							
V&S CONSTRUCTORA							
MOVIMIENTO IVA X PAGAR							
AÑO 2018		Año 1		Año 2		Año 3	Año 4
SALDO INICIAL		$	-	$	-	$ -	$ -
IVA EN COMPRAS		$	4.000,34	$	19.440,96	$ 15.029,35	$ 9.588,37
IVA EN COMPRA PPE		$	324,00	$	324,00	$ 324,00	$ 324,00
TOTAL X PAGAR		-$	4.324,34	-$	19.764,96	-$ 15.353,35	-$ 9.912,37
Pago		$	-	$	-	$ -	$ -
SALDO FINAL		$	-	$	-	$ -	$ -

CÉDULA 24							
V&S CONSTRUCTORA							
ESTADO DE RESULTADOS							
AÑO 2018		Año 1		Año 2		Año 3	Año 4
Ventas		$	100.000,00	$	440.000,00	$ 350.000,00	$ 200.000,00
Costo de ventas		$	69.738,56	$	356.075,95	$ 306.531,42	$ 159.907,93
Utilidad bruta		$	30.261,44	$	83.924,05	$ 43.468,58	$ 40.092,07
Gasto ventas		$	6.698,79	$	13.803,79	$ 12.128,98	$ 10.904,53
Gasto administración		$	10.696,11	$	20.253,13	$ 27.818,88	$ 34.473,26
Utilidad operacional		$	12.866,53	$	49.867,13	$ 3.520,72	-$ 5.285,72
Utilidad antes trabajadores e imp		$	12.866,53	$	49.867,13	$ 3.520,72	-$ 5.285,72
15% PTU		$	1.929,98	$	7.480,07	$ 528,11	-$ 792,86
BASE RESERVA LEGAL		$	10.936,55	$	42.387,06	$ 2.992,61	-$ 4.492,86
10% RESERVA LEGAL		$	1.093,66	$	4.238,71	$ 299,26	-$ 449,29
UTILIDAD NETA		$	9.842,90	$	38.148,35	$ 2.693,35	-$ 4.043,57

CÉDULA 19							
V&S CONSTRUCTORA							
MOVIMIENTO FONDO DE RESERVA							
AÑO 2018		Año 1		Año 2		Año 3	Año 4
SALDO INICIAL		$	-	$	-	$ -	$ -
PROVISION		$	1.172,80	$	1.168,30	$ 1.636,59	$ 2.132,23
TOTAL X PAGAR		$	1.172,80	$	1.168,30	$ 1.636,59	$ 2.132,23
PAGO		$	1.172,80	$	1.168,30	$ 1.636,59	$ 2.132,23
SALDO FINAL		$	-	$	-	$ -	$ -

CÉDULA 20							
V&S CONSTRUCTORA							
MOVIMIENTO DE JUBILACIÓN							
AÑO 2018		Año 1		Año 2		Año 3	Año 4
SALDO INICIAL		$	-	$	-	$ -	$ -
PROVISION		$	2.904,75	$	2.904,75	$ 2.904,75	$ 2.904,75
TOTAL X PAGAR		$	2.904,75	$	2.904,75	$ 2.904,75	$ 2.904,75
PAGO		$	2.904,75	$	2.904,75	$ 2.904,75	$ 2.904,75
SALDO FINAL		$	-	$	-	$ -	$ -

CÉDULA 21							
V&S CONSTRUCTORA							
MOVIMIENTO DESAHUCIO							
AÑO 2018		Año 1		Año 2		Año 3	Año 4
SALDO INICIAL		$	-	$	-	$ -	$ -
PROVISION		$	1.778,80	$	3.434,48	$ 5.136,20	$ 6.838,01
TOTAL X PAGAR		$	1.778,80	$	3.434,48	$ 5.136,20	$ 6.838,01
PAGO		$	1.778,80	$	3.434,48	$ 5.136,20	$ 6.838,01
SALDO FINAL		$	-	$	-	$ -	$ -

CÉDULA 25							
V&S CONSTRUCTORA							
MOVIMIENTO 15% PTU							
AÑO 2018		Año 1		Año 2		Año 3	Año 4
SALDO INICIAL		$	4.099,89	$	-	$ -	$ -
PROVISION		$	1.929,98	$	7.480,07	$ 528,11	-$ 792,86
TOTAL X PAGAR		$	6.029,87	$	7.480,07	$ 528,11	-$ 792,86
PAGO		$	6.029,87	$	7.480,07	$ 528,11	-$ 792,86
SALDO FINAL	4099,8945	$	-	$	-	$ -	$ -