

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

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

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN DE BALANCED
SCORECARD APLICADO A LA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN
Y FISCALIZACIÓN DE OBRAS CIVILES PLANNING AND
CONSTRUCTION INGENIEROS CONSULTORES CIA. LTDA. EN
LA CIUDAD DE QUITO**

MARCO VINICIO ACOSTA OLMEDO

DIRECTOR: ING. DAVID HIDALGO SOLÁ, MGTR.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, MAYO 2017

DIRECTOR:

Ing. David Hidalgo Sola, Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Vicente Torres, Mgtr.

Ing. Galo Sánchez, MBA.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado en primer lugar a Dios, a mis padres Marco y Cecilia, a mi hermano Diego, quienes me han enseñado a ser un hombre de bien, además que han inculcado en mi valores como el respeto, la honestidad y me han brindado todo su apoyo incondicional, a mi esposa Paola quien con amor compartió conmigo toda mi etapa universitaria, fue un ejemplo de perseverancia a quien admiro y respeto, es mi fuerza, mi amor y mi más lindo sueño, a mis dos hijos Martin y Raquel quienes son mi motivación para superarme en todo momento y así poder cumplir con mis metas trazadas.

Marco Vinicio

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme guiado durante mi vida de manera que pueda alcanzar las metas que me he propuesto además que ha sabido darme la sabiduría para tomar las mejores decisiones.

A mis Padres Marco Acosta G. y Cecilia Olmedo C, a mi hermano Diego Acosta O., por ser mi ejemplo a seguir y enseñarme el valor de la perseverancia y constancia, quienes con su gran amor han sido mi apoyo incondicional y ejemplo de lucha y superación.

A mi amada esposa Paola Veintimilla por ser mi apoyo incondicional y mi compañera de vida, a mis dos hijos Martin y Raquel por ser la motivación que me inspira a ser mejor cada día y que han sido el pilar fundamental para que alcance mis sueños.

A mis profesores, que han sido una guía en mi etapa universitaria y en el desarrollo de este trabajo. Al Ing. avid Hidalgo mi Director de Tesis, por su apoyo, dedicación, ayuda y oportuna colaboración y a mis informantes Ing. Vicente Torres e Ing. Galo Sánchez.

Marco Vinicio

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	2
1.1 ANÁLISIS INTERNO	2
1.1.1 Historia y antecedentes de la empresa	2
1.1.2 Organigrama estructural	5
1.1.2.1 Descripción de funciones.....	8
1.1.3 Diseños y productos elaborados	14
1.1.4 Estrategias de venta	19
1.1.5 Matriz EFI.....	24
1.2 ANÁLISIS EXTERNO	27
1.2.1 Macro Entorno / Análisis Pets	27
1.2.2 Micro Entorno / 5 Fuerzas de Michael Porter	40
1.2.3 Matriz EFE	50
2 DESCRIPCIÓN DE ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA PLANNING AND CONSTRUCTION INGENIEROS CONSULTORES CIA. LTDA.....	53
2.1 MISIÓN	56
2.2 VISIÓN.....	59
2.3 PRINCIPIOS DE LA EMPRESA	61
2.4 FODA	62
2.5 OBJETIVOS	68
2.6 ESTRATEGIAS	76
3 APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD - CASO PLANNING AND CONSTRUCTION INGENIEROS CONSULTORES CIA. LTDA.....	78
3.1 DEFINICIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS.....	78
3.2 DEFINICIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS	80

3.3	ESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA	80
3.3.1	Clasificación de los temas estratégicos dentro de la perspectiva Balanced Scorecard	80
3.3.1.1	Medidas Económico – Financieras	80
3.3.1.2	Clientes	81
3.3.1.3	Procesos Internos	82
3.3.1.3.1	Gestión Administrativa	83
3.3.1.4	Recursos Humanos	86
3.3.2	Diseño del Mapa Estratégico en la Empresa Planning and Construction Ingenieros Consultores Cia. Ltda.	87
3.3.3	Indicadores de gestión aplicados a la metodología Balanced Scorecard en la Empresa Planning and Construction Ingenieros Consultores Cia. Ltda.....	87
4	VENTAJAS DEL USO DEL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA PLANNING AND CONSTRUCTION INGENIEROS CONSULTORES CIA. LTDA.....	91
4.1	BALANCED SCORECARD DE LA EMPRESA PLANNING AND CONSTRUCTION INGENIEROS CONSULTORES CIA. LTDA.	91
4.2	ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA PLANNING CONSTRUCTION	103
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
5.1	CONCLUSIONES	133
5.2	RECOMENDACIONES	134
	REFERENCIAS.....	136
	ANEXOS.....	139
	Anexo 1: Nomina.....	140
	Anexo 2: Propuesta estratégica.....	141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Datos generales de la empresa.....	3
Tabla 2: Personal técnico de la empresa.....	4
Tabla 3: Personal administrativo y apoyo.....	5
Tabla 4: Oferta del proveedor.....	16
Tabla 5: Principales proyectos realizados por la Empresa Planning and Construction Ingenieros Consultores Cia. Ltda.....	18
Tabla 6: Estrategias para el producto o servicio.....	20
Tabla 7: Estrategias para el precio.....	21
Tabla 8: Estrategias para la plaza o distribución.....	22
Tabla 9: Estrategias para la promoción o comunicación.....	23
Tabla 10: Matriz resumen de fortalezas.....	24
Tabla 11: Matriz resumen de debilidades.....	25
Tabla 12: Matriz EFI.....	26
Tabla 13: Inflación Acumulada.....	34
Tabla 14: Tasas de interés por sector.....	36
Tabla 15: Tasas de Interés Activas – Banco Central del Ecuador.....	36
Tabla 16: Tasas de Interés a Marzo 2017.....	38
Tabla 17: Principales clientes.....	43
Tabla 18: Consultores y Proveedores.....	45
Tabla 19: Principales Competidores.....	49
Tabla 20: Matriz resumen de amenazas.....	50
Tabla 21: Matriz resumen oportunidades.....	50
Tabla 22: Matriz EFE.....	52
Tabla 23: Matriz FODA.....	65
Tabla 24: Ejes estratégicos.....	79
Tabla 25: Indicadores de gestión.....	89
Tabla 26: Pre objetivos.....	93
Tabla 27: Pre objetivos B.S.C.....	95
Tabla 28: Matriz de Impacto vs. Factibilidad.....	97
Tabla 29: Objetivos corporativos definitivos.....	99
Tabla 30: Cuadro de Mando Integral.....	100
Tabla 31: Inversión total.....	104
Tabla 32: Inversión fija.....	104
Tabla 33: Equipos de computación.....	104
Tabla 34: Maquinaria y equipo.....	105
Tabla 35: Equipos de oficina.....	105
Tabla 36: Muebles y enseres.....	105
Tabla 37: Capital de trabajo.....	107
Tabla 38: Estado de fuentes y de usos.....	108
Tabla 39: Compras.....	109
Tabla 40: Materiales directos.....	109
Tabla 41: Mano de obra directa.....	110
Tabla 42: Servicios básicos.....	110
Tabla 43: Mano de obra indirecta.....	111
Tabla 44: Reparación y mantenimiento.....	111

Tabla 45: Seguros	112
Tabla 46: Depreciación de los activos fijos	112
Tabla 47: Amortización	113
Tabla 48: Gastos administrativos.....	113
Tabla 49: Gastos de ventas	114
Tabla 50: Amortización	116
Tabla 51: Costos de producción para el año 1	117
Tabla 52: Costos de producción proyectados para los 10 años de vida útil del proyecto año: 2.017 - 2.026	118
Tabla 53: Presupuesto de ingresos proyectado años: 2017 – 2026.....	120
Tabla 54: Estado de Situación Financiera - Año 2017	122
Tabla 55: Estado de resultados proyectado años: 2017 – 2026 en dólares.....	124
Tabla 56: Flujo de caja del inversionista	126
Tabla 57: Valor Actual Neto (VAN)	127
Tabla 58: Tasa Interna de Retorno (TIR).....	128
Tabla 59: Período de recuperación de la inversión.....	129
Tabla 60: Análisis y determinación del punto de equilibrio.....	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación	5
Figura 2: Organigrama de la Empresa Planning and Construction	7
Figura 3: Comité interinstitucional para el cambio de la matriz productiva	29
Figura 4: Variación Anual	33
Figura 5: Elementos de la administración por objetivos.....	84
Figura 6: Mapa estratégico	87
Figura 7: Análisis y determinación del punto de equilibrio en dólares	132

RESUMEN EJECUTIVO

Trata el capítulo uno sobre el “Análisis de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION”, en el cual se conocerá todos los aspectos relacionados con la historia, organigrama estructural, diseños y productos elaborados y sobre todo sus estrategias de venta.

En el capítulo dos se realiza la “Descripción de elementos básicos para la aplicación del Balanced Scorecard en la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION”, su misión, visión, sus principios, la Matriz FODA y sobre todo sus objetivos y estrategias.

En el capítulo tres trata sobre la “Aplicación práctica de la metodología Balanced Scorecard en la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION”, se describe la definición de ejes estratégicos, definición de temas estratégicos, su estructuración estratégica, clasificación y sobre todo el diseño del mapa estratégico con sus indicadores de gestión aplicados a la metodología Balanced Scorecard.

En el capítulo cuarto trata sobre “Ventajas del uso del Balanced Scorecard en la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION”, sus objetivos, líneas de acción, actividades y costos, arreglos operativos y legales de la misma. El Tablero de comando y sobre la valoración financiera de la propuesta.

Por último en el capítulo quinto se describe las principales conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación cuyo tema es “propuesta de un modelo de gestión de Balanced Scorecard aplicado a la empresa de construcción y fiscalización de obras civiles Planning and Construction Ingenieros Consultores Cía. Ltda., en la ciudad de Quito, tiene especial importancia porque para su diagnóstico inicial fueron utilizadas las herramientas y metodologías como son el análisis FODA, la Planificación Estratégica, el Control Presupuestario y el Control de Gestión, Análisis Financiero entre los principales.

Todo esto servirá para proponer una proyección estratégica y financiera futura derivada de la propuesta de mejora que se pueda formular a través de un diagnóstico de la organización y como resultado de la investigación que se está planteando.

Luego, estas medidas de largo plazo que busquen afianzar la situación de la empresa, en función de procesos de mejora continúa en la calidad de los bienes y servicios de fiscalización de obras de infraestructura que produce la empresa.

1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.1 ANÁLISIS INTERNO

1.1.1 Historia y antecedentes de la empresa

PLANNING AND CONSTRUCTION Cía. Ltda., es constituida el 10 de agosto de 2010, de la mano de un profesional visionario, el M.Sc. Ing. Marco Acosta Galindo con el 70% de participación y tres socios más cada uno con el 10% de participación, lo que completa el 100% de capital social de la Compañía.

La empresa de Construcción y Fiscalización de Obras Civiles PLANNING AND CONSTRUCTION, realiza estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura que requieren las diferentes instituciones inmersas en la naturaleza de este tipo de proyectos. (Planning and Construction, 2017)

PLANNING AND CONSTRUCTION es una empresa enfocada en el desarrollo de proyectos para el mejoramiento y crecimiento del país, debido a que posee un amplio plantel profesional de especialistas en las diferentes ramas de la Ingeniería. Además desarrolla numerosos proyectos en las áreas de: vialidad y transporte, desarrollo urbano, agua potable y alcantarillado. (Planning Construction, 2016)

PLANNING AND CONSTRUCTION Cía. Ltda., tiene el objeto social de realizar la prestación de servicios profesionales de consultoría, para identificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo vial y obras civiles en áreas urbanas y rurales, infraestructura de todo tipo, de riego, habitacionales, en general todo tipo de construcciones para el sector público, a nivel nacional.

Fiscalizar, supervisar, asesorar, dar asistencia técnica; planificar, evaluar, hacer estudios especiales, técnicos y económicos y dar el servicio de peritajes, sobre todas las actividades descritas anteriormente.

El giro del negocio de PLANNING AND CONSTRUCTION Cía. Ltda., son los Estudios, Diseño y Fiscalización de importantes proyectos de infraestructura que requieren las diferentes Instituciones Publicas inmersas en la naturaleza de este tipo de proyectos.

La facturación anual de PLANNING AND CONSTRUCTION Cía. Ltda., es en promedio 850.000 dólares de los Estados Unidos de América.

Tabla 1: Datos generales de la empresa

NOMBRE DE LA EMPRESA:	PLANNING AND CONSTRUCTION CIA. LTDA.
DIRECCIÓN QUITO:	LA NIÑA E8-52 Y DIEGO DE ALMAGRO / EDIFICIO ROYAL BUSSINES / PISO 7 / OFICINA 709.
DIRECCIÓN GUAYAQUIL:	PUERTO SANTA ANA CALLE NUMA POMPILLO LLONA / EDIFICIO THE POINT / PISO 17 / OFICINA 1713
TELÉFONO:	02 3239011
E-MAIL:	planning.ec@hotmail.com
TRABAJOS QUE DESARROLLA:	ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD, IMPACTO AMBIENTAL E INGENIERA DEFINITIVOS DE CARRETERAS, FISCALIZACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA.
GERENTE GENERAL:	M.SC. ING. MARCO ACOSTA GALINDO

PLANNING AND CONSTRUCTION Cía. Ltda., a pesar de ser una Empresa joven por su fecha de Constitución, tiene una larga experiencia y prestigio ganado, a lo largo de muchos años de trabajo de su Representante Legal el M.Sc. Ing. Marco Acosta Galindo y su cuadro de Profesionales especialistas en varias áreas técnicas, que el diseño y construcción de vías requiere, y que le ha permitido cumplir con las expectativas de quienes han confiado en la capacidad, contratando sus servicios.

PLANNING AND CONSTRUCTION Cía. Ltda., es una Empresa que posee un amplio staff de profesionales en las diferentes ramas de la Ingeniería.

SU MAYOR FORTALEZA

Trabajadores de planta, Especialistas Ecuatorianos que aplican adecuadamente las tecnologías del diseño, fiscalización y gerencia de proyectos de infraestructura, para optimizar los costos y plazos de los proyectos dentro de altos estándares de calidad: Viales, Hidráulicos, Geólogos, Geotécnicos, Estructurales, Ambientales, Arquitectos, Planificadores, Gerentes de Proyectos.

PLANNING AND CONSTRUCTION Cía. Ltda., se encarga de fiscalizar, supervisar, asesorar, dar asistencia técnica, planificar, hacer estudios especiales técnicos y económicos.

Tabla 2: Personal técnico de la empresa

NOMBRES Y APELLIDOS	ESPECIALIDAD	EXPERIENCIA DE CADA PROFESIONAL
Marco Acosta Galindo	Director de proyecto	30 años de trayectoria en el sector
Gonzalo Jaramillo	Fiscalizador residente	25 años como fiscalizador de importantes proyectos
Mario Zambrano	Fiscalizador residente Ing. de campo	20 años de trayectoria
Edward Cueva	Diseño vial	25 años de trayectoria
Carlos Ortega	Geotecnia	30 años de trayectoria
Miguel Chávez	Geotecnia	20 años de trayectoria
Juan Vinueza	Estructural	25 años de trayectoria
Julio Verdugo	Estructural	20 años de trayectoria
Alex Villacres	Estructural	25 años de trayectoria
Pablo Suarez	Ambiental	15 años de trayectoria
José Romero	Ambiental	35 años de trayectoria
Gabriel Gavilanes	Ambiental	10 años de trayectoria
Gustavo Gómez	Hidráulico	20 años de trayectoria
Andrés Rosales	Eléctrico	10 años de trayectoria
Carlos Pavón	Señalización	20 años de trayectoria

Tabla 3: Personal administrativo y apoyo

NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	TIEMPO DE SERVICIO EN LA EMPRESA
Marco Acosta Galindo	Gerente general	Fundador
Marco Acosta Olmedo	Gerente administrativo / financiero	Cofundador
Karen Andino	Secretaria quito	3 años
Andrés Alcívar	Inspector de obra	5 años
Jorge Acosta	Laboratorista	4 años
Paul Rosales	Ayudante de laboratorio	3 años
Rolando Collaguazo	Chofer / mensajero	4 años

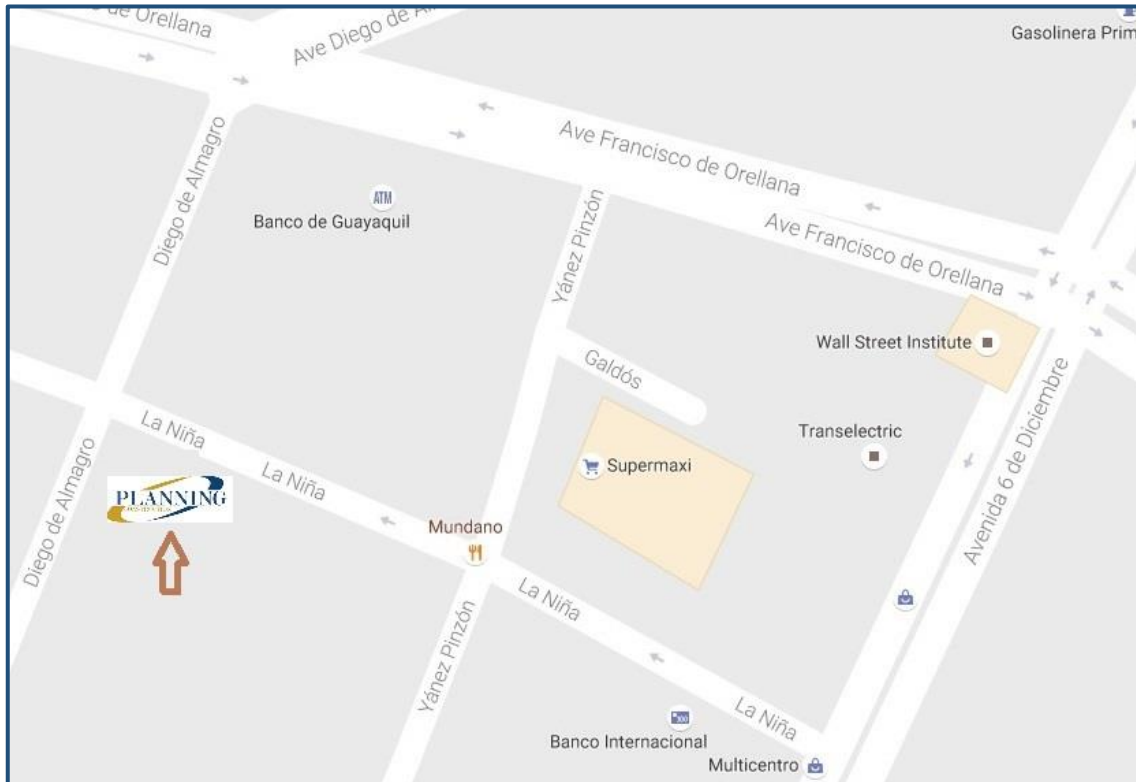


Figura 1: Ubicación

1.1.2 Organigrama estructural

Un organigrama es un diagrama que muestra la estructura de una organización y las relaciones y rangos relativos de sus partes y posiciones. El organigrama es un diagrama que muestra gráficamente la relación de un funcionario a otro, u otros, de una empresa.

También se utiliza para mostrar la relación de un departamento a otro, u otros, o de una función de una organización a otra u otras. Esta gráfica es valiosa porque permite visualizar una organización completa, a través de la imagen que presenta (Bernal & Sierra, 2008).

El organigrama de una empresa típicamente ilustra las relaciones entre las personas dentro de una organización. Dichas relaciones podrían incluir a gerentes a sub-trabajadores, directores a directores generales, directores generales a varios departamentos, y así sucesivamente. Cuando un organigrama crece demasiado, puede dividirse en gráficos más pequeños para departamentos separados dentro de la organización.

A continuación se muestra el organigrama estructural de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION:

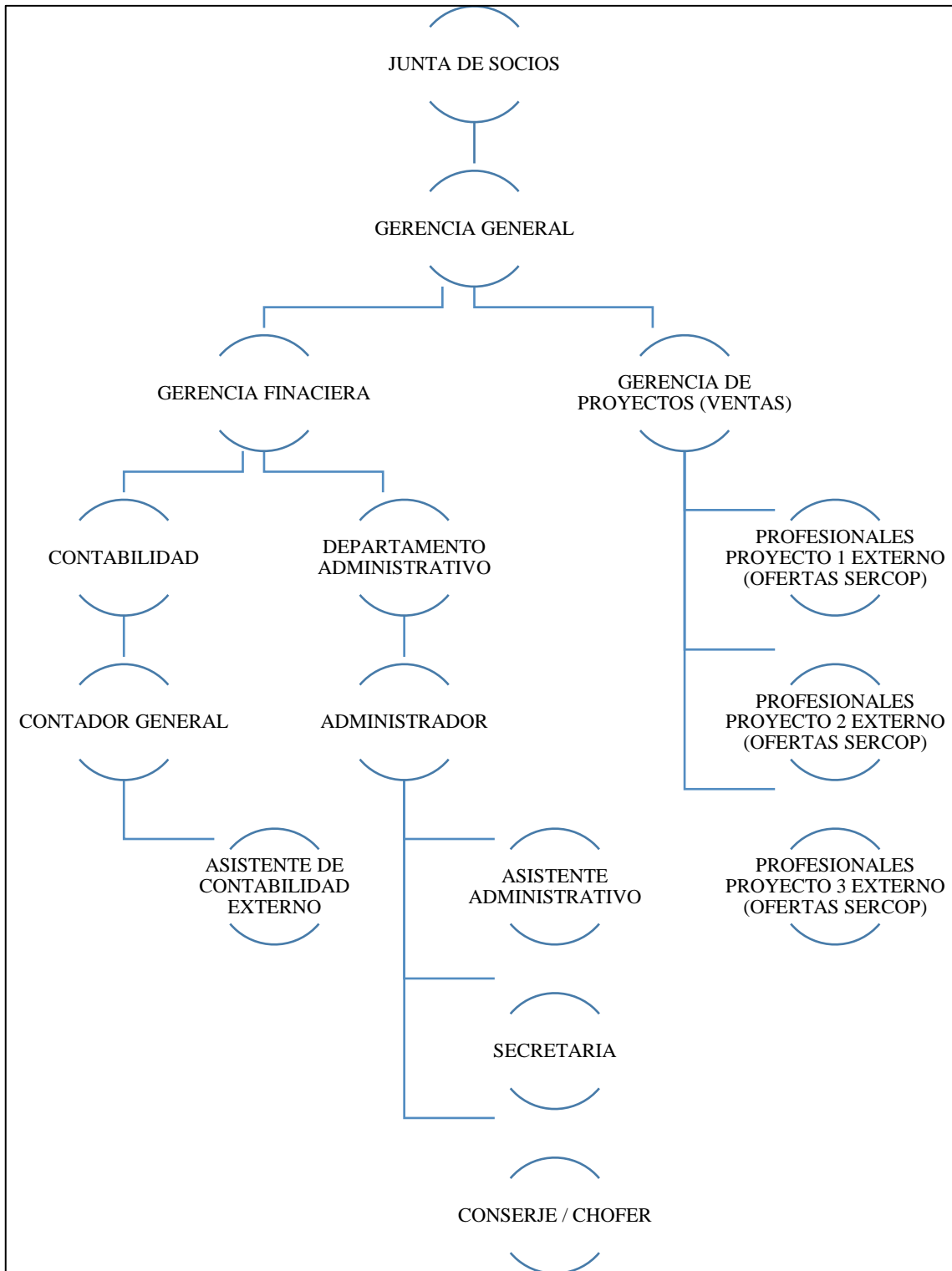


Figura 2: Organigrama de la Empresa Planning and Construction

Fuente: Empresa Planning and Construction

1.1.2.1 Descripción de funciones

GERENTE GENERAL

OBJETIVO DE LA POSICIÓN

Lograr la eficacia de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION a través de la investigación, mercadeo, desarrollo de estrategias del negocio y generación de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente.

PROCESOS:

Gobernante: Planificación estratégica del negocio

Productivo: Investigación, desarrollo mercadeo de productos y servicios

ENTREGABLES:

Estrategia del negocio y mercadeo

Canales de distribución

Productos y servicios

A cargo de esta posición se encuentra el M.Sc. Ing. Marco Acosta Galindo quien tiene una trayectoria de más de 30 años en el medio, conociendo a detalle todo el manejo del negocio por lo cual esto lo identifica como una FORTALEZA.

El M.Sc. Ing. Marco Acosta Galindo es Ing. Civil de Profesión de la Prestigiosa Universidad Central del Ecuador, especializado en Vías, tiene una Maestría en Ingeniería del Transporte de la Prestigiosa Universidad Católica del Ecuador, varios diplomados a nivel Nacional e Internacional, así como Cursos y Seminarios que avalan su amplia trayectoria en el sector.

GERENCIA DE PROYECTOS

OBJETIVO DE LA POSICIÓN

Identificar y generar nuevas oportunidades de negocios, mejoras a productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente e incrementen la rentabilidad.

PROCESOS:

Gobernante: Estrategia de negocio

Productivo: Investigación desarrollo de productos

ENTREGABLES:

- Análisis de Mercado y Competencia
- Análisis de Imagen y Posicionamiento
- Análisis de Curva de Vida de proyectos
- Análisis de Necesidades del Cliente
- Análisis de Potenciales Soluciones
- Análisis de Satisfacción del Cliente
- Monitoreo del Pre-proyecto

COMPETENCIAS A CUMPLIR

- Oportunidad de información
- Calidad de información

FUNCIONES:

- Recopilar y filtrar ideas.

Recopilar y almacenar ideas

Analizar, categorizar y filtrar ideas

- Realizar investigación: mercado, competencia, posicionamiento y satisfacción del cliente

Elaborar plan de investigación

Establecer metodología

Analizar parámetros de investigación

Seleccionar proveedor de investigación

Ejecutar investigación

- Conceptualizar, factibilizar las propuestas de negocio (pre-proyecto)
- Participar en la elaboración de la estrategia de negocio
- Participar en la generación de propuestas de negocio
- Administrar el pre-proyecto de la propuesta de valor hasta la toma de decisión
- Participar en el diseño de proyectos

PERFILES

CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES:

- Ingeniero Civil
- Administración financiera y evaluación de proyectos
- Estadística
- Software de diseño de proyectos, AUTOCAD.

EXPERIENCIA LABORAL:

1 año en actividades relacionadas a la introducción de proyectos en el mercado y/o de investigación.

HABILIDADES DESEADAS:

- Innovación y creatividad
- Capacidad de análisis
- Capacidad de negociación
- Cumplimiento planes de investigación
- Tiempo de respuesta interno
- Calidad de información

A cargo de esta posición se encuentra el Ing. Ramiro Muñoz Manosalvas quien tiene una trayectoria de más de 25 años en el medio, conociendo a detalle todo el manejo de los proyectos por lo cual esto lo identifica como una FORTALEZA.

El Ing. Ramiro Muñoz Manosalvas es Ing. Civil de Profesión de la Prestigiosa Universidad Central del Ecuador, tiene una Maestría en Ingeniería de la Construcción de la Prestigiosa Universidad Central del Ecuador, dos diplomados a nivel Nacional, así como Cursos y Seminarios que avalan su amplia trayectoria en el sector.

GERENCIA FINANCIERA.

OBJETIVO DE LA POSICIÓN

Optimizar la diversificación del riesgo, a través de una administración eficiente de proyectos, su aplicación para obtener rentabilidad técnica y financiera

PROCESOS:

Gobernante: Estrategia de negocios

Productivo: Investigación y desarrollo de proyectos

- Ciclo de venta
- Ciclo de proyectos

ENTREGABLES:

- Contratos de proyectos
- Políticas de suscripción
- Análisis de rentabilidad técnica y financiera de los contratos de proyectos
- Información desempeño de contratos
- Control de aplicación de contratos de proyectos
- Colocación y aceptación de facultativos, coala construcción y riesgos especiales

COMPETENCIAS A CUMPLIR

- Rentabilidad del contrato
- Oportunidad de información de gestión
- Oportunidad en la toma de decisiones
- Aplicación correcta del proyecto

FUNCIONES:

- Establecer el contrato de proyecto y políticas de suscripción de productos nuevos y actuales
- Realizar evaluación de desempeño del ramo y/o producto
- Generar estadísticas
- Analizar información
- Generar proyecciones
- Elaboración de propuestas de contrato
- Generar información mensual: acumulaciones, composición de cartera
- Analizar información, generar planes de acción
- Analizar los resultados financieros
- Generar información mensual: acumulaciones, composición de cartera
- Generar proyecciones de resultados esperados
- Evaluar cumplimiento de resultados entre esperados vs. reales (fuentes & usos)
- Analizar impacto financiero frente a cambios de condiciones (análisis de sensibilidad)

- Generar planes de acción v/o proponer cambio a condiciones.
- Obtener información financiera de la empresa
- Realizar análisis y proyecciones

PERFILES

CONOCIMIENTOS INDISPENSABLES:

- Proyectos
- Administración financiera
- Industria de la construcción
- Estadística
- Idioma inglés (nivel intermedio)
- Software de oficina

CONOCIMIENTOS DESEABLES:

Marketing

NIVEL Y CAMPO ACADÉMICO:

Nivel de educación universitario

EXPERIENCIA LABORAL:

2 años en actividades de proyectos, específicamente en la administración de contratos y análisis de rentabilidad de los mismos

HABILIDADES:

- Capacidad de análisis
- Capacidad de negociación
- Rentabilidad por producto/contrato

- Innovación: # de proyectos implantados
- Tiempo de respuesta de colocación
- Tiempo de respuesta de renovación de contratos
- Tiempo de entrega de información y análisis

A cargo de esta posición se encuentra el Lcdo. Thelmo Eduardo Maldonado quien tiene una trayectoria de más de 5 años en el manejo de empresas afines, él tiene la responsabilidad del área de auditoria y contabilidad.

1.1.3 Diseños y productos elaborados

En la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION la ingeniería de diseño es donde comienza la innovación y los conceptos toman forma. Es también donde la seguridad se considera inicialmente como productos comienzan en el camino a la producción. El personal técnico utiliza software especializado, principalmente el AUTOCAD, herramienta recomendada de administración de proyectos y experiencia en ingeniería para dar vida a los conceptos de fiscalización de ciertos proyectos.

Además, el equipo de ingeniería genera ideas viables de ahorro de costos para los clientes para ayudar a reducir el costo total de las partes finales. A continuación se describe los principales estudio realizados por la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION.

Aparte como un Valor Agregado la empresa ofrece el uso de Drones para trabajos topográficos y cartográficos, esto lo identifica como una VENTAJA COMPETITIVA ya que no muchas empresas de la competencia cuentan con este servicio, por poner un ejemplo: en un levantamiento topográfico de un terreno un topógrafo utilizando el equipo de topografía convencional tomaría entre dos y tres días para tomar de 500 a 600 puntos mientras que con el Dron y el software específico del mismo se puede tomar de 1800 a 2000 puntos en menos de 6 horas con un trabajo final mucho mejor y más exacto que el que lo haría el topógrafo.

ESTUDIOS Y DISEÑOS

- Investigaciones Básicas
- Perfiles y Diseños Conceptuales
- Estudios de Impacto Ambientales
- Estudios de Factibilidad
- Ingeniería Básica y de Detalle
- Diseños Definitivos y Bases de Licitación
- Asistencia Técnica

SERVICIOS POST-CONSTRUCCIÓN

- Operación y Mantenimiento de Obras
- Monitoreo Técnico, Económico y Financiero
- Monitoreo de fiscalización

VÍAS Y TRANSPORTE

- Autopistas, Carreteras y Líneas Férreas
- Vías Urbanas e Intercambiadores

FISCALIZACIÓN Y GERENCIA

- Diseños de detalle durante la Construcción
- Supervisión, Fiscalización y Administración Contractual

PLANNING AND CONSTRUCTION, ofrece servicios de laboratorio de suelos y materiales de construcción; Cálculo, diseño y control de pavimentos rígidos y flexibles, hormigones de cemento, hormigones asfálticos.

Dispone de equipos confiables de Laboratorio de suelos para ensayos de materiales de construcción, hormigones, asfaltos, en labores de campo y en sus instalaciones, maquinaria y equipo de apoyo.

PLANNING AND CONSTRUCTION, dispone de un Equipo Humano con gran preparación y experiencia, que brinda atención cordial y esmerada para satisfacción del cliente.

PLANNING AND CONSTRUCTION, dentro de la clasificación y certificaciones presentadas en el SERVICIO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA (SERCOP), está en la capacidad legal y profesional de poder ser contratada en los siguientes servicios:

Tabla 4: Oferta del proveedor

CÓDIGO	PRODUCTO
53211	CARRETERAS (EXCEPTO CARRETERAS ELEVADAS), CALLES, CAMINOS
53212	VÍAS FÉRREAS
53221	PUENTES Y CARRETERAS ELEVADAS
53234	OBRAS HIDRÁULICAS DE IRRIGACIÓN Y PARA LA REGULACIÓN DE INUNDACIONES
53290	OTRAS OBRAS DE INGENIERÍA CIVIL
54210	SERVICIOS GENERALES DE CONSTRUCCIÓN DE CARRETERAS (EXCEPTO CARRETERAS ELEVADAS), CALLES CAMINOS, VÍAS FÉRREAS Y PISTAS DE ATERRIZAJE EN AEROPUERTOS
54220	SERVICIOS GENERALES DE CONSTRUCCIÓN DE PUENTES, CARRETERAS ELEVADAS, TÚNELES Y SUBTERRÁNEOS
54800	SERVICIOS DE ALQUILER DE EQUIPO PARA LA CONSTRUCCIÓN O DEMOLICIÓN DE EDIFICIOS O PARA OBRAS DE INGENIERÍA CIVIL CON OPERARIOS
64331	SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA EN VEHÍCULOS REFRIGERADOS
81130	SERVICIOS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO EXPERIMENTAL EN INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA
82119	SERVICIOS DE ASESORAMIENTO Y REPRESENTACIÓN JURÍDICOS EN PROCEDIMIENTOS JUDICIALES RELATIVOS A OTRAS ESFERAS DEL DERECHO
83111	SERVICIOS DE CONSULTORÍA EN GESTION GENERAL
83131	SERVICIOS DE CONSULTORÍA DEL MEDIO AMBIENTE
83342	SERVICIOS DE DISEÑO DE INGENIERÍA PARA OBRAS DE INGENIERÍA CIVIL
83349	SERVICIOS DE DISEÑO DE INGENIERÍA PARA OTROS PROYECTOS
83510	SERVICIOS DE PROSPECCIÓN GEOLÓGICA, GEOFÍSICA Y OTROS SERVICIOS DE PROSPECCIÓN
83530	SERVICIOS DE TOPOGRAFÍA DE SUPERFICIE
83990	TODOS LOS DEMÁS SERVICIOS PROFESIONALES, CIENTÍFICOS Y TÉCNICOS N.C.P.
86210	SERVICIOS RELACIONADOS CON LA MINERÍA Y PETRÓLEOS

Fuente: Pagina Web del Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP

Para la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION el estar certificada y calificada por el SERVICIO NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA (SERCOP), el MINISTERIO DEL AMBIENTE (MAE), el MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS (MTO), en todas estas categorías le permite trabajar con el Estado Ecuatoriano, en áreas como Medio Ambiente, Estudios y Fiscalización de Obras Civiles, lo que lo identifica como una FORTALEZA ya que la competencia en su mayoría no tiene todos estos códigos aprobados por el SERCOP.

A continuación se detalla los principales proyectos realizados por la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION INGENIEROS CONSULTORES CIA. LTDA.

Tabla 5: Principales proyectos realizados por la Empresa Planning and Construction Ingenieros Consultores Cia. Ltda.

NOMBRE DEL PROYECTO DESDE / HASTA	TIPO DE CONSULTORÍA	ENTIDAD BENEFICIADA	MONTO CONTRATADO
Fiscalización de la carretera Plan de Milagro Indanza Gualaquiza, tramos 1 y 2, ubicado en la Provincia de Morona Santiago. DIC - 2010 / FEB - 2014, en Asociación con Cieper	Fiscalización Proyecto terminado	Ministerio de Transportes y Obras Públicas MTOP	1'264.863,69
Fiscalización de la carretera Plan de Milagro Indanza Gualaquiza, tramo 4, ubicado en la Provincia de Morona Santiago. DIC - 2010 / SEP - 2012 en Asociación con Cieper	Fiscalización Proyecto terminado	Ministerio de Transportes y Obras Públicas MTOP	675.791,57
Fiscalización de la Carretera La Calera – Saquisilí - Poaló, ubicado en la Provincia de Cotopaxi. OCT - 2011 / MAYO - 2013	Fiscalización Pendiente Acta de Terminación de Mutuo Acuerdo	Instituto de Contratación de Obras ICO Actualmente SERCOP	329.924,57
Estudios de Ingeniería Definitivo para la Construcción de la Ciclovía San Pablo - Montañita, incluido el tramo San Pablo - Ballenita, ubicado en la Provincia de Santa Elena. NOV - 2012 / JUL - 2013	Estudios Proyecto terminado	Ministerio de Transportes y Obras Públicas MTOP	523.513,40
Estudios de Ingeniería Definitivo para la Construcción de la Ciclo vía Montañita-Manta: Tramo 1: Montañita -Puerto López, ubicado en la Provincias de Santa Elena y Manabí. MAY - 2013 / ENE - 2014	Estudios Proyecto terminado	Ministerio de Transportes y Obras Públicas MTOP	508.680,00
Fiscalización de la Construcción del Paso Lateral de Loja de 15.5 Km de longitud, ubicada en la Provincia de Loja. DIC - 2013 / MAR - 2016 en Asociación con Indetec	Fiscalización Proyecto terminado	Ministerio de Transportes y Obras Públicas MTOP	1'034.507,56

Fuente: Empresa Planning and Construction Ingenieros Consultores Cia Ltda.

Como se puede ver en el tabla anterior la Empresa cuenta con una excelente cartera de clientes ya que en los trabajos que ha realizado siempre ha cumplido a cabalidad con lo requerido por estas Instituciones lo que demuestra una alta fidelidad de parte de los Clientes hacia la Empresa y una alta fiabilidad en los servicios y productos entregados de parte de la Empresa a los Clientes cumpliendo siempre con los estándares de calidad que cada Institución exige razón por la cual esto lo identifica como una FORTALEZA.

1.1.4 Estrategias de venta

Una estrategia es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto (Koontz, 2012, pág. 35).

Las estrategias de marketing, también conocidas como estrategias de mercadotecnia, estrategias de mercadeo o estrategias comerciales, consisten en acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con el marketing, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado. (Kotler, Armstrong, Cámara, & Cruz, 2004)

Para formular o diseñar estrategias de marketing, además de tomar en cuenta los objetivos, recursos y capacidad, se debe previamente analizar el público objetivo, de tal manera que en base a dicho análisis se pueda, por ejemplo, diseñar estrategias que permitan satisfacer las necesidades o deseos, o que tomen en cuenta los hábitos o costumbres.

De acuerdo a la propuesta de plan de marketing para la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION recomienda la creación de estrategias de mercado para lo cual considera fortalecer las 4P's del Marketing, (producto, precio, plaza o distribución y promoción o comunicación).

Tabla 6: Estrategias para el producto o servicio

4 P's Marketing	Concepto	Estrategia	Ejecución
PRODUCTO O SERVICIO	El producto es el bien o servicio que se ofrece o vende a los consumidores	Nuevas características	Mejoramiento del producto y servicios
			Comunicación de nuevas utilidades de los nuevos productos
			Ampliar las funciones de servicios de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION.
		Nuevos atributos	Complementos adicionales en auditorias en servicios de fiscalización
		Nuevas líneas	lanzamiento de nuevos servicios
		Ampliación	Creación de nuevos servicios
			ampliación de la línea de productos y servicios
		Plus Adicional	Mejoramiento de la página web
			Chat directo con el cliente

Fuente: Empresa Planning and Construction

Tabla 7: Estrategias para el precio

4 P's Marketing	Concepto	Estrategia	Ejecución
PRECIO	El precio es el valor monetario que le asigna al producto o servicio al momento de ofrecerlo o venderlo a los consumidores	Estrategia de precios bajos	Lanzar productos y servicios a precios bajos como estrategia para el ingreso a nuevos segmentos de mercado
		Estrategia de precios medios	Establecer precios medios los cuales se pueda ofrecer productos y servicios de calidad manteniendo su competitividad
		Descuentos	Ofrecer descuentos especiales a GADS Provinciales, Municipios de todo el País y al MTOP.
		Reducción de precios ante la competencia	Bajar los precios para mantenerse a nivel de la competencia con el fin de bloquearla y ganarle mercado
		Incremento de precio	Aumento de precio por encima de competencia con la finalidad de crear en los productos y servicios la sensación de una mejor calidad

Fuente: Empresa Planning and Construction

Tabla 8: Estrategias para la plaza o distribución

4 P's Marketing	Concepto	Estrategia	Ejecución
PLAZA O DISTRIBUCIÓN	La plaza o distribución hace referencia a las plazas o puntos de venta en donde el producto o servicio es ofrecido o vendido a los consumidores, así como a la forma en que es distribuido o trasladado hacia dichas plazas o puntos de venta.	Innovación de canales de distribución	Creación de plataformas digitales para la realización de pedidos por medio del internet
		Distribución selectiva	Segmentación de clientes de acuerdo con la rotación del producto o servicio para darles un trato preferencial en cuanto a la frecuencia que adquiere los productos o servicios de la empresa
			Ubicación de los productos y servicios específicos dentro de las empresas de acuerdo a las necesidades del entorno de la misma

Fuente: Empresa Planning and Construction

Tabla 9: Estrategias para la promoción o comunicación

4 P's Marketing	Concepto	Estrategia	Ejecución
PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN	La promoción o comunicación consiste en dar a conocer, informar o hacer recordar la existencia del producto o servicio a los consumidores, así como persuadir, estimular o motivar su compra, consumo o uso.	Mejoramiento de la imagen de los productos y servicios de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION.	Desarrollo de publicidades en medios de comunicación y marketing digital.
			Envió de información por medio del internet a los clientes habituales o personas interesadas en los productos y servicios de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION.
		Creación de plataformas digitales	Mejorar la página web de la empresa, como también contar con información de la empresa en medios sociales como Facebook, twitter y YouTube para obtener mayores clientes

1.1.5 Matriz EFI

En las matrices de resumen de aspectos estratégicos, se consideran las conclusiones a las que se llegó en el análisis de situación; en ella se describen las Fortalezas y Debilidades, que se encuentran reflejadas en el análisis de la situación interna.

La Gerencia General identifica como una FORTALEZA y una Ventaja Competitiva, a la Gerencia de Proyectos identifica como una FORTALEZA, a la Gerencia Administrativa y Financiera identifica como una DEBILIDAD, la Empresa no cuenta con un departamento de Marketing lo que identifica como una DEBILIDAD, la Empresa no cuenta con un Manual de Procesos lo que identifica como una DEBILIDAD.

Tabla 10: Matriz resumen de fortalezas

N°	FORTALEZAS
F1	Los clientes actuales de PLANNING AND CONSTRUCTION son clientes estratégicos y estables.
F2	La Gerencia General de la empresa está a cargo de una persona que conoce muy bien el sector y que tiene una gran trayectoria en el mismo.
F3	La compañía mantiene una muy buena calidad respecto de los servicios que presta.
F4	El buen manejo de la tecnología por parte de PLANNING AND CONSTRUCTION ya que cuenta con equipos de alta precisión como son Drones y Estaciones Totales.
F5	La Empresa cuenta con una calificación alta en el SERCOP, lo que significa la posibilidad de captar una mayor participación de mercado.
F6	La empresa PLANNING AND CONSTRUCTION hace un seguimiento continuo a sus clientes.
F7	La empresa PLANNING AND CONSTRUCTION presta ayuda económica y social a sus trabajadores
F8	La alta dirección se encuentra comprometida con las responsabilidades de Compras Publicas.

Tabla 11: Matriz resumen de debilidades

N°	DEBILIDADES
D1	PLANNING AND CONSTRUCTION CIA. LTDA. no cuenta con una política de crecimiento sustentado.
D2	No establece objetivos claros y precisos.
D3	PLANNING AND CONSTRUCTION CIA. LTDA. no dispone de una adecuada Planeación Estratégica.
D4	No existe un control de cumplimiento de metas y de objetivos.

Matriz Valorativa de Resultados de Análisis Interno EFI

Evalúa las fortalezas y debilidades e identifica las relaciones entre dichas áreas. Para elaborar una matriz EFI se aplica juicios intuitivos (Fred R., 2013). Los pasos para elaborar una matriz EFI son:

1. Enlistar los factores identificados.
2. Considerar los valores de la matriz de impacto en la columna correspondiente.
3. Sacar los porcentajes en base a la sumatoria de los impactos.
4. Determinar una calificación donde: debilidad mayor=1, una debilidad menor=2, fuerza menor=3 o fuerza mayor=4.
5. Multiplicar el peso por la calificación.
6. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado.

Tabla 12: Matriz EFI

MATRIZ EFI				
N°	FORTALEZAS	CALIF.	% RELATIVO	RESULTADO PONDERADO
F1	Los clientes actuales de PLANNING AND CONSTRUCTION son clientes estratégicos y estables.	3,0	0,100	0,30
F2	La Gerencia General de la empresa está a cargo de una persona que conoce muy bien el sector y que tiene una gran trayectoria en el mismo.	3,0	0,100	0,30
F3	La compañía mantiene una muy buena calidad respecto de los servicios que presta.	3,0	0,100	0,30
F4	El buen manejo de la tecnología por parte de PLANNING AND CONSTRUCTION ya que cuenta con equipos de alta precisión como son Drones y Estaciones Totales.	2,0	0,067	0,13
F5	La Empresa cuenta con una calificación alta en el SERCOP, lo que significa la posibilidad de captar una mayor participación de mercado.	3,0	0,100	0,30
F6	La empresa PLANNING AND CONSTRUCTION hace un seguimiento continuo a sus clientes.	3,0	0,100	0,30
F7	La empresa PLANNING AND CONSTRUCTION presta ayuda económica y social a sus trabajadores	2,0	0,067	0,13
F8	La alta dirección se encuentra comprometida con las responsabilidades de Compras Publicas.	2,0	0,067	0,13
N°	DEBILIDADES	CALIF.	% RELATIVO	RESULTADO PONDERADO
D1	PLANNING AND CONSTRUCTION CIA. LTDA. no cuenta con una política de crecimiento sustentado.	2,0	0,067	0,13
D2	No establece objetivos claros y precisos.	2,0	0,067	0,13
D3	PLANNING AND CONSTRUCTION CIA. LTDA. no dispone de una adecuada Planeación Estratégica.	3,0	0,100	0,30
D4	No existe un control de cumplimiento de metas y de objetivos.	2,0	0,067	0,13
TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE INTERNO		30,0	1,0	2,6

Luego, la matriz de Evaluación de Factores Internos, obtuvo una calificación de **2,6** lo que significa que esta por encima de sus pares, luego la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION está aprovechando moderadamente sus fortalezas y debilidades.

1.2 ANÁLISIS EXTERNO

1.2.1 Macro Entorno / Análisis Pests

El macro ambiente o macro entorno está conformado por las variables que afectan directa e indirectamente a la actividad comercial (Certo, 2001).

Es muy importante para las acciones competitivas de la empresa, pues si estas desean pueden anticiparse a los competidores y a los cambios de sus mercados, también deben anticiparse a la posible influencia de estas variables, además permite a la empresa identificar tanto sus oportunidades de negocio como las amenazas empresariales o un rediseño de su estructura organizativa (Certo, 2001).

El macro ambiente son las fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control (Certo, 2001).

- **FACTORES POLÍTICOS**

El factor político son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica. (Cabanellas de Torres, 2008)

En los factores políticos se puede observar cierta importancia de los aspectos referentes a las ideologías y partidos políticos relevantes, pues normalmente los partidos de derecha o centro-derecha tienden a favorecer a las empresas rebajando los impuestos directos, y acentuando los indirectos, de forma que esto beneficia a los empresarios y por tanto a nuestra empresa, otro aspecto relevante es el marco exterior, no afecta muy significativamente por el momento aunque en un futuro sí que nos podría afectar si la empresa decidiera convertirse en una multinacional y reciclar los productos electrónicos extranjeros.

El régimen político que se instaura a través de los gobiernos es un punto importante a considerar al momento de tomar la decisión de incursionar en un determinado giro

empresarial, el cual puede tener incentivo o desincentivo, según la política gubernamental o según el pensamiento de quienes dirigen la nación (función Ejecutiva, legislativa)

El ambiente político del país, permanentemente se ha desarrollado dentro de una lucha continua de poderes, en la que se asocia a quien tiene mayor capacidad económica con quien tiene más poder, situación que crea zozobra en gran parte de la sociedad que mira con gran preocupación cómo se van marcando grandes diferencias entre los estratos socioeconómicos.

Cabe denotar que la institucionalidad dentro del país se torna aún más incierta, debido a que los gobiernos de turno están buscando mayor protagonismo en el desarrollo socioeconómico y político del país. Aquello se ve reflejado en el crecimiento considerable del tamaño del Estado que tras la creación de una serie de instituciones, entre ministerios, comisiones y secretarías, que justificadas o no, tienden a incrementar el gasto corriente. (Krugman, 2007)

El factor político es de mucha importancia ya que el mismo en el Ecuador ha tenido grandes cambios y la ayuda que brinda el Gobierno central a las empresas en sus diferentes ramas.

En la actualidad, en Ecuador, el 70% de todas las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías son Pymes. Estas compañías aportan más del 25% del PIB no petrolero del país y su generación de mano de obra bordea el 70% de toda la PEA. Sus ingresos a 2016 fueron de USD 23 000 millones y su contribución al impuesto a la renta superó los USD 270 millones.

Estas cifras, son un claro ejemplo, de la importancia que tienen estas compañías en el país; especialmente por su capacidad de absorción de empleo, una política trascendental en este gobierno, aspecto enmarcado dentro de la Constitución que en su artículo 284 asegura que un objetivo de la política económica es impulsar el pleno empleo en el país.

MATRIZ PRODUCTIVA

El 06 de mayo de 2013 el Presidente de la República, Rafael Correa Delgado mediante Decreto Ejecutivo N° 1505, en el Artículo 1, creó el Comité Interinstitucional para el Cambio de la Matriz Productiva, con la finalidad de planificar, coordinar, articular y dar seguimiento a las políticas y acciones que desarrollen las distintas instituciones que conforman la Función Ejecutiva y tengan relación con el cambio de la matriz productiva, en el marco de la planificación y desarrollo nacional.



Figura 3: Comité interinstitucional para el cambio de la matriz productiva

Fuente: (Vicepresidencia de la República del Ecuador, 2014)

El concepto de hacia dónde conduce la "nueva matriz productiva" no debe ser una definición tecnocrática elaborada en un escritorio debería ser una construcción social, técnica y política, facilitada por el Gobierno, en base a una mirada crítica del pasado, mirando el carácter global y altamente tecnológico actual y con una aguda visión prospectiva. La voluntad debe ser colectiva para constituirse en fuerza histórica.

El Comité Interinstitucional para el cambio de la Matriz Productiva está conformado por:

- Secretaría a Nacional de Planificación y Desarrollo

- Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos
- Ministerio coordinador de Política Económica
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad
- Ministerio Coordinador de Conocimiento y Talento Humano
- Ministerio de Comercio Exterior
- Secretaría de Educación Superior de Ciencia y Tecnología

Dicha coordinación deberá comprender aspectos como emprendimiento, fomento productivo, industrialización, comercialización, certificación, crédito, formación del talento humano y asistencia técnica. Lastimosamente el Ecuador no estuvo preparado para este cambio tiene que ser paulatino, al elevar los aranceles de muchos productos ha causado cierre de empresas y no la creación de las mismas como fue la idea central de la nueva Matriz Productiva.

Luego, esto es una amenaza ya que si bien los primeros 10 años de Gobierno fueron positivos lo que se viene es incertidumbre por el cambio de mando ya que la Empresa no cuenta con contactos dentro del nuevo Gobierno.

• FACTORES JURÍDICOS

A través de este cuerpo legal, las Pymes obtuvieron un fuerte impulso al proclamarse un sistema económico Social y Solidario, el cual fomenta la producción en todas sus formas y busca el incentivo de la competitividad entre todos los actores económicos. Política pública que se complementa con la Ley de Economía Popular y Solidaria. (MIES, 2016)

En este sentido, se encargó a la Senplades el proceso de identificación y diseño de políticas a corto, mediano y largo plazo para el fortalecimiento de las Pymes. Por otro lado, entidades como el Ministerio de Producción y Competitividad, la Corporación Financiera Nacional (CFN), el Banco Nacional de Fomento (BNF), entre otras han diseñado varios programas específicos para apoyar directamente al fortalecimiento y eficiencia de las Pymes.

El primer paso fue determinar las principales debilidades de las Pymes, las cuales según las Senplades se engloban en la falta de eficiencia, desconocimiento de mercado, carencia de liderazgo, marco legal desactualizado y baja calidad de información de su entorno. Ante ello se desplegaron cinco proyectos básicos para superar estas debilidades.

En el ámbito jurídico PLANNING AND CONSTRUCTION está sujeta a la **LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA** que fue creada por **EL PLENO DE LA ASAMBLEA CONSTITUYENTE**.

Considerando:

Que, es necesario crear un Sistema de Contratación Pública que articule y armonice a todas las instancias, organismos e instituciones en los ámbitos de planificación, programación, presupuesto, control, administración y ejecución de las adquisiciones de bienes y servicios así como en la ejecución de obras públicas que se realicen con recursos públicos;

Que, la ausencia de planificación y de políticas de compras públicas ha derivado en discrecionalidad y desperdicio de recursos públicos por parte de las instituciones contratantes del Estado;

Que, es indispensable innovar la contratación mediante procedimientos ágiles, transparentes, eficientes y tecnológicamente actualizados, que impliquen ahorro de recursos y que faciliten las labores de control tanto de las Entidades Contratantes como de los propios proveedores de obras, bienes y servicios y de la ciudadanía en general;

Que, los recursos públicos que se emplean en la ejecución de obras y en la adquisición de bienes y servicios, deben servir como elemento dinamizador de la economía local y nacional, identificando la capacidad ecuatoriana y promoviendo la generación de ofertas competitivas;

Que, a través de la promoción de la producción nacional, los recursos estatales destinados a la contratación pública fomentarán la generación de empleo, la industria, la asociatividad y la redistribución de la riqueza;

Que, es necesario utilizar los mecanismos tecnológicos que permitan socializar los requerimientos de las Entidades Contratantes y la participación del mayor número de personas naturales y jurídicas en los procesos contractuales que el Estado Ecuatoriano emprenda.

Oportunidad:

Se ha incrementado la demanda de obras de infraestructura y del servicio de fiscalización de obras en todo el País.

• FACTORES ECONÓMICOS

Los factores económicos son actividades que tienden a incrementar la capacidad productiva de bienes y servicios de una economía, para satisfacer las necesidades socialmente humanas. Existen muchos factores económicos, estos están clasificados por su potencialidad en la economía de un país:

El análisis de este componente es importante porque sus variables determinan la capacidad de compra e influyen en las pautas de consumo de los mercados. Por ejemplo cuando aumenta el PIB, por regla general aumenta el consumo. Si la inflación aumenta por encima de los ingresos personales, disminuye el poder adquisitivo de las personas (Krugman, 2007).

El PIB

Es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado; es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio, además es un reflejo de la competitividad de las empresas. (Cabanellas de Torres, 2008)

Según el Banco Central del Ecuador el crecimiento del PIB Ecuatoriano cierra en 2014 con un valor real de 100,755 millones de dólares; con el decrecimiento esperado del 2015, el PIB llega a los 104,382 millones de dólares, es decir que, el PIB decrecerá aproximadamente en 2015 a 1,1%, su decrecimiento baja nuevamente. (Banco Central del Ecuador, 2016)

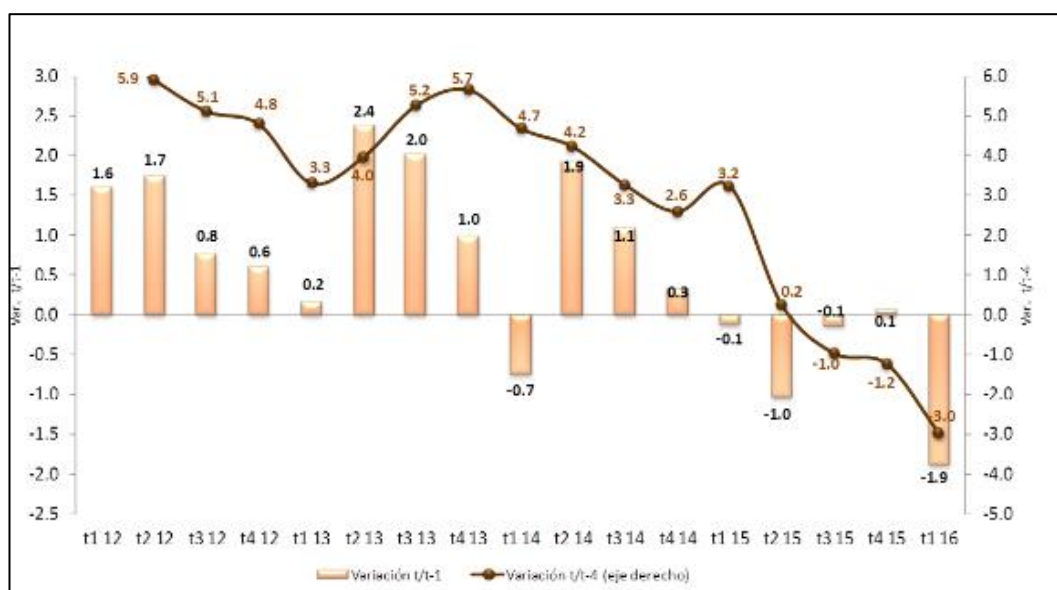


Figura 4: Variación Anual

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2016

Como se puede observar en el gráfico anterior el PIB del Ecuador viene reportando índices variables decrecientes, si se toma como ejemplo los últimos años se puede observar que el PIB del 2012 decreció en un 2,7%; respecto del año 2011; mientras que en el 2013 baja al 4,5 %, y en el 2014 cerró con una tasa de crecimiento del 3,8%. El Producto Interno Bruto (PIB), en el primer trimestre del año 2016, fue de USD 17.113 millones (a precios constantes) y su tasa variación fue de -1,9% respecto al trimestre anterior. (Banco Central del Ecuador, 2016)

El PIB en el Ecuador en el año 2016 tuvo un decrecimiento como consecuencia de la recesión económica mundial, la baja del petróleo y el terremoto acaecido en Manabí. Lo que ha ocasionado el cierre de algunas empresas y el aumento del desempleo.

LA INFLACIÓN

La inflación es el alza indiscriminada de los precios, la inflación en el Ecuador se presenta según la siguiente tabla, así:

Tabla 13: Inflación Acumulada

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2016	1.05 %
Octubre-31-2016	1.31 %
Septiembre-30-2016	1.30 %
Agosto-31-2016	1.42 %
Julio-31-2016	1.58 %
Junio-30-2016	1.59 %
Mayo-31-2016	1.63 %
Abril-30-2016	1.78 %
Marzo-31-2016	2.32 %
Febrero-29-2016	2.60 %
Enero-31-2016	3.09 %
Diciembre-31-2015	3.38 %
Noviembre-30-2015	3.40 %
Octubre-31-2015	3.48 %
Septiembre-30-2015	3.78 %
Agosto-31-2015	4.14 %
Julio-31-2015	4.36 %
Junio-30-2015	4.87 %
Mayo-31-2015	4.55 %
Abril-30-2015	4.32 %
Marzo-31-2015	3.76 %
Febrero-28-2015	4.05 %
Enero-31-2015	3.53 %
Diciembre-31-2014	3.67 %

Fuente: BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2016

De acuerdo a la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador en el 2008 se produce la inflación acumulada más alta de los últimos años con un 8,83% y la más baja en el 2013 con el 2,70% demostrando que el índice es más bajo son en el 2013. Para las entidades de Estudios, Diseño y Fiscalización de proyectos, la inflación es muy importante, debido a que ésta utiliza insumos, productos y talento humano que pueden afectarse con el alza de precios y con esto encarecería los precios de sus productos.

Amenazas:

- El aumento de la inflación incrementa el precio de los Estudios, Diseño y Fiscalización de proyectos.
- La incertidumbre del mercado dificulta la realización de planes a largo plazo.
- La baja en el precio del crudo a nivel mundial limita los ingresos de las arcas fiscales lo que podría desencadenar en que el Estado invierta menos recursos de Infraestructura en el País.

Oportunidades:

- El aumento de recaudación de Impuestos por parte del SRI a los contribuyentes.
- Los GADS provinciales no dependen en su totalidad del Gobierno ya que reciben fondos de otras Instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco del Estado (BEDE) y demás Instituciones.

La inflación se mantuvo estable en diciembre en noviembre del 3,4%, el nivel más bajo desde abril de 2014 que es una variación media anual de los precios de consumo se mantuvo estable por tercer mes consecutivo, en el 4,0%.

Según Latin Focus Consensus Forecast se prevé una inflación del 3,2% a finales de 2015, que se ha reducido en 0,1 puntos porcentuales a la estimación del mes pasado. En 2016, los participantes esperan que la inflación disminuya hasta el 2,7%.

Cabe mencionar que a enero del 2016 se registra un inflación de 3.09 y a noviembre del 2016 llega a 1.05 según datos del Banco Central del Ecuador. (Banco Central del Ecuador, 2016)

LAS TASAS DE INTERÉS

Las tasas de interés representan el costo del dinero en el tiempo; y en el análisis del macro ambiente es importante tener claridad, qué tasa se va a recibir en el caso de que se realice una inversión, y qué tasa se va a pagar en el caso de un crédito. En cualquiera de estas situaciones la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION contará con una herramienta básica para la toma de decisiones.

Tabla 14: Tasas de interés por sector

Año	Productivo Corporativo	Máxima Productivo Corporativo	Productivo Empresarial	Máxima Productivo Empresarial	Productivo Pymes	Máxima Productivo Pymes
2012	9,03%	9,33%	9,81%	10,21%	11,32%	11,83%
2013	8,35%	9,33%	9,57%	10,21%	11,26%	11,83%
2014	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%
2015	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%
2016	8,17%	9,33%	9,53%	10,21%	11,20%	11,83%

Fuente: Banco Central del Ecuador BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2016

La Tasa de Interés Activa, se la define como aquella que aplica las Instituciones Financieras dedicadas a prestar dinero a sus clientes y dentro de esta tasa está la ganancia en las operaciones crediticias que realizan diariamente (Krugman, 2007).

Tabla 15: Tasas de Interés Activas – Banco Central del Ecuador

AÑOS	TASA ACTIVA REFERENCIAL
2010	9,10 %
2011	9,19 %
2012	8,68 %
2013	8,17 %
2014	8,17 %
2015	8,17 %
2016	8,34 %

Fuente: BCE, “Informes de Coyuntura”, Ed. BCE, Quito, 2016.

Esta tasa es fijada por el Banco Central del Ecuador y es diferente para cada área que se la va a aplicar. Ejemplo, el interés que cobran por las tarjetas de crédito, préstamos de consumo, microcrédito, vivienda, etc. Esta tasa puede incidir en la empresa debido a que es necesario créditos para mejorar o implementar servicios adicionales.

Oportunidades:

El acceso al financiamiento para capitalización e inversiones de la entidad, se facilita por la reducción de la tasa activa.

La Tasa de Interés Pasiva, Es la tasa que pagan las Instituciones Financieras a los clientes por una inversión financiera que ha hecho con dicha institución, así, depósitos a plazo fijo, póliza de acumulación. Esta tasa al igual que la tasa Activa es fijada por el Banco Central del Ecuador (BCE).

Tabla 16: Tasas de Interés a Marzo 2017

Tasas de Interés			
Marzo - 2017			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	8,58	Productivo Corporativo	9,33
Productivo Empresarial	9,49	Productivo Empresarial	10,21
Productivo PYMES	11,02	Productivo PYMES	11,83
Comercial Ordinario	9,42	Comercial Ordinario	11,83
Comercial Prioritario Corporativo	8,14	Comercial Prioritario Corporativo	9,33
Comercial Prioritario Empresarial	9,83	Comercial Prioritario Empresarial	10,21
Comercial Prioritario PYMES	11,33	Comercial Prioritario PYMES	11,83
Consumo Ordinario	16,85	Consumo Ordinario	17,30
Consumo Prioritario	16,65	Consumo Prioritario	17,30
Educativo	9,49	Educativo	9,50
Inmobiliario	10,67	Inmobiliario	11,33
Vivienda de Interés Público	4,98	Vivienda de Interés Público	4,99
Microcrédito Minorista	27,62	Microcrédito Minorista	30,50
Microcrédito de Acumulación Simple	25,18	Microcrédito de Acumulación Simple	27,50
Microcrédito de Acumulación Ampliada	21,65	Microcrédito de Acumulación Ampliada	25,50
Inversión Pública	7,85	Inversión Pública	9,33
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4,89	Depósitos de Ahorro	1,22
Depósitos monetarios	0,64	Depósitos de Tarjetahabientes	1,21
Operaciones de Reporto	0,10		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3,47	Plazo 121-180	4,93
Plazo 61-90	3,90	Plazo 181-360	5,83
Plazo 91-120	4,88	Plazo 361 y más	

Fuente: BCE, "Informes de Coyuntura", Ed. BCE, Quito, 2016

La tasa de interés pasiva podría significar las inversiones que haría la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION para obtener réditos que pueden ser reinvertidos en la misma entidad.

Oportunidad:

De existir un exceso de dinero, es más rentable invertir en títulos valores que generen intereses mayores a la tasa pasiva.

Amenaza:

Pero por la recesión económica en el Ecuador muchas empresas han cerrado lo cual es una verdadera amenaza, algunas medidas económicas del actual gobierno.

• **FACTORES SOCIALES**

El factor social describe las características de la sociedad en la que opera la organización: Tasas de alfabetización, niveles de educación, costumbres, creencias, valores, estilo de vida, distribución geográfica y movilidad de la población son indicadores sociales que forman parte del factor social. (Chase, Alquilano, & Jacobs, 2013)

Como factores sociales se puede citar a aquellos que afectan el modo de vivir de las personas, es decir los cambios de estilos de vida de las personas, los valores y las creencias etc.

Este Gobierno de la Revolución Ciudadana, autodenominado Socialista se ha preocupado mucho por el aspecto Social del País ya que busca el bienestar social de la población razón por la cual ha invertido muchos más recursos que administraciones anteriores en lo que se refiere a proyectos de Infraestructura, proyectos viales y de desarrollo urbano.

Oportunidad:

Esto es una oportunidad dado que el Gobierno busca mejorar el bienestar social de la población con la construcción y mejoramiento de las Vías del País.

1.2.2 Micro Entorno / 5 Fuerzas de Michael Porter

Desarrollar un plan estratégico de una determinada empresa requiere de una metodología en la cual se debe obtener información tanto teórica como datos del mercado al cual se desea enfocar la investigación. De ahí que el presente modelo teórico esté basado en el prestigioso profesor Michael Porter. Este importante autor plantea que el triunfo de una idea devenida plan de negocio, requiere partir de una estrategia, la cual siempre debe enfocarse en alcanzar una rentabilidad mayor (Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, 2013).

Con estas herramientas las entidades pueden establecerse de mejor manera en un determinado nicho de mercado y enrumbar sus objetivos. Así se pueden definir las estrategias a seguir a través de las llamadas cinco fuerzas de Porter: poder de negociación de los proveedores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los consumidores, entrada potencial de nuevos competidores y rivalidad entre empresas competidoras (Porter, 2000). Visualmente el Diamante de Porter se representa de la siguiente manera:

1. LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Como es conocido, los segmentos de negocio que presentan una rentabilidad considerable, se convierten en atractivos para la entrada de nuevas empresas que pretenden dedicarse al mismo fin, lo que hace que aumente la competencia en el sector y por tanto los niveles de beneficio del negocio en cuestión, que inicialmente se encontraba con menos entidades competitivas. (Porter, 2000)

En estos casos, influyen varios factores al entrar un negocio nuevo a un segmento ya establecido: poca experiencia, desconocimiento por parte de los consumidores del

nuevo producto, inversión inicial relativamente considerable, escasa existencia de distribuidores, entre otros. No obstante a ello, la entrada a un nuevo segmento de mercado, puede facilitarse si se cuenta con un producto con valores agregados, ya sea en cuanto a calidad o precios. (Johnson, 2006)

Dichas barreras de entrada son las responsables de que el nuevo negocio no goce de los mismos beneficios que el resto de las empresas del sector. Algunas de ellas se presentan a criterio de Gerry Johnson:

- **Inversión necesaria o requisitos de capital:** Necesidades de invertir capital en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios, publicidad o en la comercialización.

El sector en el que se desarrolla la empresa de Construcción y Fiscalización de Obras Civiles PLANNING AND CONSTRUCTION es visto por los emprendedores como una alternativa para incursionar en el diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura.

Los nuevos competidores que busquen ingresar al mercado tienen que tener claro que necesitaran contar con un capital social mínimo de 2.000usd y para poder licitar con el Estado deberán contar con Experiencia General y Experiencia Especifica que cada proyecto exige lo que se considera como una barrera de entrada para este mercado.

La tecnología que se necesita para este mercado es costosa por lo que los nuevos competidores que busquen incursionar en este mercado deberán invertir mínimo 15.000usd para poder contar con los equipos e instrumentos mínimos necesarios para el correcto funcionamiento del negocio.

Los requisitos Legales necesarios son varios como se había analizado en los aspectos Jurídicos antes vistos (LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA).

2. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los clientes también constituyen un factor de importancia a la hora de establecer estrategias en una empresa. Si se concentran en el sector, su volumen de compra es elevado y el producto adquirido se diferencia poco de los demás, se puede decir que esta fuerza de Porter es influyente.

Para el negocio, resulta importante analizar detenidamente su poder de negociación con los consumidores y hasta qué punto pueden ceder en precios. Para poder realizar un adecuado examen de esta situación, Johnson propone una serie de variables a tener en cuenta ante el poder de negociación de los clientes:

- **La concentración de clientes:** identificar el número de clientes que demanda la mayor parte de las ventas del sector. Si el número de clientes existentes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más.
- **Volumen de compras:** mientras más elevado sea el valor económico de las compras que realiza el cliente, este podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores.
- **Diferenciación:** mayor será el poder de negociación de los clientes mientras menos diferenciados estén los productos o servicios. Los productos diferenciados son los que el cliente identifica por su diseño, marca, calidad superior a los demás.
- **Información acerca del proveedor:** si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidad y precios que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor.
- **Identificación de la marca:** es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar a identificar un producto con una marca.

O sea, que resulta necesario tomar en consideración el poder de negociación de los compradores y cómo lograr su neutralización a través de un adecuado equilibrio.

En el área del diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura en particular, el mercado se desarrolla dándole importancia a la calidad y garantía del servicio, así como en la eficacia de la mano de obra calificada que se utiliza para efectuar un trabajo duradero, con precisión y garantizado.

A pesar de lo dicho y debido a que la competencia a todo nivel obliga a mantener un nivel de rentabilidad razonable, no es menos cierto que establecimientos afines ofrecen servicios de menos calidad a un menor precio, esto influye en los clientes quienes utilizando cotizaciones o precios referenciales obtenidos en dichos establecimientos, utilizan como argumento para negociar los precios de los servicios, repuestos e incluso en la mano de obra ofertada. Existe un gran número de clientes que previo a realizar un trabajo específico y especialmente cuando este representa un valor significativo, cotizan en varios sitios, comprando precios y tipos de materiales o repuestos utilizados antes de tomar cualquier decisión.

A continuación se describe los principales clientes de PLANNING AND CONSTRUCTION CIA. LTDA.

Tabla 17: Principales clientes

CLIENTES	% DE FACTURACIÓN ANUAL
MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS MTOP	70%
SERVICIO DE CONTRATACIÓN DE OBRAS SECOB	10%
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO GAD PICHINCHA	5%
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO GAD COTOPAXI	5%
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO GAD IMBABURA	5%
GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO GAD EL ORO	5%

3. EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Este elemento consiste en la capacidad de los proveedores de imponer precios y condiciones y es fundamental, pues influye directamente en los costos y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, las cuales en su mayoría no compran enormes magnitudes de insumos o materias primas. Esta fuerza se da mayormente cuando existe un considerable número de proveedores y pequeña cantidad de materias primas sustitutivas apropiadas, además de que el costo de trocar las materias primas sea demasiado elevado.

Existen varios factores que influirán en el poder de negociación de los proveedores:

- **Gran cantidad de compradores y escasos proveedores:** En estos casos, el proveedor tiene la prerrogativa de establecer precios de mercado, de hacer entregas fuera de tiempo o de escasa calidad y bajo las condiciones que él entienda convenientes.
- **Existen otras opciones en el mercado, pero los precios y otros servicios prestados son más elevados:** En este caso el proveedor continúa con privilegios, pues el resto de los productos o servicios ofertados se encarecen demasiado o no satisfacen específicamente las necesidades de los clientes, de ahí que el vendedor se sienta con los derechos de exigir las condiciones que él entienda.
- **Riesgo de fusión vertical:** Este fenómeno ocurre cuando los proveedores o distribuidores deciden dedicarse a vender directamente ellos sus productos o servicios, convirtiéndose en competencia y hasta amenazando con no proveer más.
- **El segmento de mercado no resulta esencial o atractivo para los proveedores:** Puede que estos distribuyan sus productos o servicios a otros compradores o segmentos en los que la demanda sea mayor y también la rentabilidad, de ahí que se corra el riesgo de que ellos puedan recortar ventas o elevar precios para enfocarse en sus otros compradores.

Los consultores, importadores, distribuidores y/o representantes de las marcas especializadas en el área del diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura, son:

Tabla 18: Consultores y Proveedores

CONSULTOR	CIUDAD DONDE SE UBICA
GONZALO JARAMILLO	GUAYAQUIL
MARIO ZAMBRANO	SANTO DOMINGO
EDWARD CUEVA	QUITO
CARLOS ORTEGA	QUITO
MIGUEL CHÁVEZ	SANTO DOMINGO
JUAN VINUEZA	QUITO
JULIO VERDUGO	SANTO DOMINGO
ALEX VILLACRES	QUITO
PABLO SUAREZ	GUAYAQUIL
JOSÉ ROMERO	QUITO
LUIS DALGO	QUITO
GUSTAVO GÓMEZ	QUITO
ANDRÉS ROSALES	QUITO
CARLOS PAVÓN	QUITO
PROVEEDOR	CIUDAD DONDE SE UBICA
COMPU TECHNOLOGIES / EQUIPOS DE COMPUTACIÓN / MANTENIMIENTO INFORMÁTICO	QUITO / SANTO DOMINGO
OFFICE STORE / MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	QUITO / GUAYAQUIL
COTECMI / EQUIPOS PARA INGENIERÍA	QUITO
SURVEY INC / MIAMI FL 33166 / ESTACIONES TOTALES PARA INGENIERÍA CIVIL	MIAMI FLORIDA - EEUU
GARM / FABRICACIÓN, VENTA, MANTENIMIENTO DE EQUIPOS DE LABORATORIO DE INGENIERÍA CIVIL	QUITO / CALI / BOGOTÁ

Dichas empresas proveedoras mantienen políticas de precios que van directamente relacionadas con los montos de venta y con la calidad de los productos, esto ocasiona que los establecimientos de mayor movimiento obtengan precios más bajos es decir se pueden marginar un porcentaje mayor de ganancia, esto obliga a los emprendedores pequeños a revisar constantemente sus precios para ofertar sus servicios a menores costos.

4. PRODUCTOS Y SERVICIOS SUSTITUTOS

Los llamados productos sustitutos son los que llevan a cabo iguales tareas que el producto objeto de estudio. Este elemento constituye un riesgo objetivo para el negocio, pues define el “gancho” de este, en tanto puede perfectamente sustituir las necesidades a satisfacer y así cubrir la demanda. También si ofrece un menor precio, mayor calidad y atiende las mismas necesidades, entonces el negocio en cuestión, puede encontrarse en peligro. De ahí la necesidad de una constante actualización por parte del negocio en lo referente al tema de los productos sustitutos y las posibles entidades que brinden este tipo de bienes.

Según el prestigioso autor Gerry Johnson, el beneficio o rentabilidad de un negocio puede verse afectado ante los impactos que puedan tener los productos sustitutos.

La disponibilidad de sustitutos, que se refiere a la existencia de productos sustitutos y a la facilidad de acceso; el precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido, que se refiere a la relación entre el precio del producto sustituto y el analizado (un bien sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector); el rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto, pues los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto usado; costos de cambio para el cliente, que se refiere a que si los costos de cambios son reducidos los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan (Johnson, 2006).

Concluyendo, los productos que son considerados como sustitutos, de acuerdo a sus costos, existencia, calidad y rentabilidad, constituyen una medida para establecer precios en el negocio para no correr el riesgo de perder compradores.

Para el servicio de la presente investigación que es el diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura se concluye que *NO* existe producto sustituto.

5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES DE UN SECTOR

Esta fuerza es una de las más importantes y no por gusto se encuentra en el eje central de Porter. Se caracteriza por ser el factor con que las empresas llevan a cabo operaciones para otorgarle una mayor fuerza a su posicionamiento y de esta forma lograr una adecuada competitividad frente a sus contrincantes y un nivel de beneficios considerable.

Se puede competir en precios o en valores agregado del producto o servicio. Se plantea que la primera no es recomendable para los segmentos de mercado, pues se obtienen menos beneficios y resulta más difícil la entrada de nuevos negocios. Sin embargo, la segunda forma puede adoptar diversos mecanismos tales como la publicidad, la calidad, novedad, originalidad, entre otros. Mientras más empresas compitan en un mismo sector, este será menos rentable y a la inversa, de ahí que esta fuerza de Michael Porter sea la que defina el nivel de rentabilidad que pueda tener el segmento de mercado. Esta rivalidad entre los competidores se puede medir a través de diversos factores que expone Gerry Johnson en su libro “Dirección estratégica”:

- **Concentración:** Se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización; así como el tamaño de las mismas. Se plantea que hay una relación entre el número de empresas existentes y el precio de sus productos. En mercados de dominio de una empresa, esta tiene libertad para la fijación de precios. En el caso de oligopolios la competencia en precios queda limitada a acuerdos de “precios paralelos” entre estas empresas. En mercados en los que dominan claramente dos empresas, la

competencia no se da en precios, ya que son similares, sino en campañas de publicidad y promoción.

- **Diversidad de competidores:** Diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas. Con la globalización y la apertura de fronteras, la competencia ha crecido enormemente así como las condiciones en las que se compete, puesto que las empresas han cambiado y tienden a la deslocalización. Las que aún no se han deslocalizado tienen orígenes, estructuras, costos y objetivos distintos, pero un solo mercado de actuación.
- **Condiciones de los costos:** Si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios. Un exceso de capacidad obliga a bajar los precios. Hasta dónde puede llegar una empresa en la bajada de precios dependerá de la estructura de sus costos. Como norma general, la empresa ha de cubrir siempre sus costos fijos y variables.
- **Diferenciación del producto:** Son las características del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. Puede ser por características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, entre otros. La tendencia por parte de los consumidores a sustituir un producto por otro será mayor cuanto más se parezcan los productos que ofertan las empresas, esto obliga a reducir los precios de los mismos con el fin de incrementar las ventas.
- **Costos de cambio:** Cuando los costos de cambio de unos productos a otros son bajos se fomenta la lucha interna dentro del sector.
- **Grupos empresariales:** La rivalidad aumenta cuando potentes grupos empresariales compran pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en ese mercado.
- **Efectos de demostración:** Necesidad de triunfar en los mercados más importantes para poder introducirse con mayor facilidad en los demás.

- **Barreras de salida:** La rivalidad será alta si los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o si hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria, como por ejemplo recursos duraderos y especializados, barreras emocionales, restricciones gubernamentales o contractuales. (Johnson, 2006)

A continuación se describe las principales Empresas que representan una competencia directa para la Empresa PLANNING AND CONSTRUCTION:

Tabla 19: Principales Competidores

EMPRESA	CIUDAD DONDE ESTA UBICADA
CONSULTORA INDETEC	QUITO
CONSULTORA CIEPER	QUITO / GUAYAQUIL
ACSAM CONSULTORES CIA. LTDA.	CUENCA
LEON & GODOY CONSULTORES CIA. LTDA.	QUITO / CUENCA / GUAYAQUIL
CONSULESTUDIOS CIA. LTDA.	QUITO / IBARRA
TRAZADOS CIA.LTDA.	QUITO / GUAYAQUIL
VIALSECONSULT CIA. LTDA.	QUITO / SANTO DOMINGO
INEXTEC CIA. LTDA.	CUENCA / GUAYAQUIL
TROEXA S.A.	AMBATO / GUAYAQUIL
INGECONSULT CIA. LTDA.	QUITO / SANTO DOMINGO

Luego del estudio de esta fuerza, se puede llegar a la conclusión de que la rivalidad entre los competidores existentes irá en aumento según vaya acrecentándose el número de estos, la capacidad y el tamaño vayan equiparándose, los precios disminuyan y también la demanda del producto o servicio en sí, por esta razón se considera como una AMENAZA.

1.2.3 Matriz EFE

Tabla 20: Matriz resumen de amenazas

N°	AMENAZAS
A1	En el análisis económico se determino que globalmente es una amenaza por la baja del PIB, la falta de recursos del Gobierno hace que no haya la inversión deseada.
A2	La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.
A3	El alto riesgo país provoca posibilidades de cierre de empresas existentes.
A4	La inestabilidad política provoca inseguridad en inversionistas que inyectan capital al mercado.
A5	Los impuestos a las importaciones causan incremento en el costo de las adquisiciones de equipos, software y tecnología.
A6	La gran cantidad y variabilidad de impuestos genera costos indirectos adicionales en los servicios que presta.
A7	Existe una disminución de inversión extranjera que no ayuda al desarrollo económico del sector productivo.
A8	Competidores de tamaño y características significativas.
A9	El factor político representa una amenaza ya que las coyunturas políticas han cambiado y hay falta de contacto con los nuevos directores de las Entidades Contratantes.
A10	La incorporación de nuevas leyes inmobiliarias como de las herencias y Plusvalía amenaza los nichos de mercado.

Tabla 21: Matriz resumen oportunidades

N°	OPORTUNIDADES
O1	Se ha incrementado la demanda del servicio de fiscalización de obras en infraestructura en todo el país.
O2	Crecimiento del sector publico.
O3	Alto poder de negociación con clientes y proveedores.
O4	Se ha incrementado la demanda de obras en infraestructura en todo el país.
O5	Dificultad de ingreso de nuevos competidores, especialmente por los altos requisitos.
O6	Existencia de alta tecnología en la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION.

Matriz Valorativa de Resultados de Análisis Externo EFE

Permite evaluar las oportunidades y amenazas, es decir el ambiente externo de la empresa a fin de conocer la medida en la que se aprovechan las oportunidades para minimizar el efecto de las amenazas. (Fred R., Conceptos de Administración Estratégica, 2013)

Los pasos identificados para la elaboración de la matriz EFE son iguales a los de la matriz EFI, con la diferencia que la calificación para todos los factores va de 1 a 4, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. De igual manera la interpretación de resultados mantiene el sentido de la matriz EFE.

Tabla 22: Matriz EFE

N.-	OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN	% RELATIVO	RESULTADO PONDERADO
O1	Se ha incrementado la demanda del servicio de fiscalización de obras en infraestructura en todo el país.	4,0	0,125	0,500
O2	Crecimiento del sector publico.	4,0	0,125	0,500
O3	Alto poder de negociación con clientes y proveedores.	3,0	0,094	0,281
O4	Se ha incrementado la demanda de obras en infraestructura en todo el país.	4,0	0,125	0,500
O5	Dificultad de ingreso de nuevos competidores, especialmente por los altos requisitos.	3,0	0,094	0,281
O6	Existencia de alta tecnología en la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION.	3,0	0,094	0,281
N.-	AMENAZAS	CALIFICACIÓN	% RELATIVO	RESULTADO PONDERADO
A1	En el análisis económico se determino que globalmente es una amenaza por la baja del PIB, la falta de recursos del Gobierno hace que no haya la inversión deseada.	1,0	0,031	0,031
A2	La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.	1,0	0,031	0,031
A3	El alto riesgo país provoca posibilidades de cierre de empresas existentes.	2,0	0,063	0,125
A4	La inestabilidad política provoca inseguridad en inversionistas que inyectan capital al mercado.	1,0	0,031	0,031
A5	Los impuestos a las importaciones causan incremento en el costo de las adquisiciones de equipos, software y tecnología.	1,0	0,031	0,031
A6	La gran cantidad y variabilidad de impuestos genera costos indirectos adicionales en los servicios que presta.	1,0	0,031	0,031
A7	Existe una disminución de inversión extranjera que no ayuda al desarrollo económico del sector productivo.	1,0	0,031	0,031
A8	Competidores de tamaño y características significativas.	1,0	0,031	0,031
A9	El factor político representa una amenaza ya que las coyunturas políticas han cambiado y hay falta de contacto con los nuevos directores de las Entidades Contratantes.	1,0	0,031	0,031
A10	La incorporación de nuevas leyes inmobiliarias como de las herencias y Plusvalía amenaza los nichos de mercado.	1,0	0,031	0,031
TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE EXTERNO		32,0	1,0	2,6

El total ponderado de la matriz EFE da un total de **2.6** que muestra una potencialidad baja pero creciente respecto a los factores estratégicos externos evaluados, en tanto las iniciativas ofensivas deben apoyarse en potenciar las oportunidades.

2 DESCRIPCIÓN DE ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA PLANNING AND CONSTRUCTION INGENIEROS CONSULTORES CIA. LTDA.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica en la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. El cual fue uno de los fundadores de la Admiración Estratégica.

Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor (1911) manifiesta que el papel esencial del “management” exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador las hacía.

Método científico, afirma que "el principal objetivo de la administración debe ser asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado". Para el empleador, el máximo de prosperidad no significa la obtención de grandes beneficios a corto plazo, sino el desarrollo de todos los aspectos de la empresa para alcanzar un nivel de prosperidad. Para el empleado, el máximo de prosperidad no significa obtener grandes salarios de inmediato, sino un desarrollo personal para trabajar eficazmente, con calidad y utilizando sus dones personales.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué

negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico. En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo se usó para describir el sistema.

La planeación estratégica y su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década de los años sesenta. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes.

FUNCIÓN

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa (Lorino, 2001, pág. 48).

Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia (Certo, 2001).

Lorino (2001) sostiene que “Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización” (pág. 55).

Según lo que señalan los autores se concluye que la Planificación Estratégica es una herramienta que ayuda a los dirigentes de una organización a la toma de decisiones para que se cumplan a cabalidad las metas establecidas en un periodo de tiempo dado

siguiendo como finalidad, cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que “fuerzan” el desarrollo de un plan estratégico para la empresa. Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

El concepto de **Cuadro De Mando Integral** – CMI (*Balanced Score Card-B.S.C*) fue presentado en Enero/Febrero de 1992 de la revista *Harvard Business Review*, con base a un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (Analog Devices Inc.). Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el B.S.C es un sistema de administración o sistema administrativo (*Management system*), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

El Cuadro de Mando Integral es una filosofía práctica de gerenciamiento y fue desarrollada en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton en 1992, su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del Estado de Resultados de la Empresa. (Kaplan & Norton, 2012, pág. 135)

El B.S.C es un instrumento innovador que ayuda a las personas para el cumplimiento de metas, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Permite tanto regir el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. El Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card) es más que un sistema de medición operativo o ejecutor. Proporciona a los administrativos el equipo de instrumentos que necesitan para tomar el rumbo correcto hacia un éxito competitivo a largo plazo. Además convierte la estrategia y la misión de una estructura en un amplio conjunto de medidas de acción ejecutoria, que proporciona la ordenación necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

2.1 MISIÓN

La misión es un enunciado que clarifica y establece su razón de ser de la entidad en un ámbito o actividad específica, contempla las necesidades que pretende satisfacer, a quién están dirigidos los productos/servicios, así como los elementos diferenciadores que permitirá dicho propósito. En el fondo es la forma por la cual la gerencia unifica el sentido de organización más allá de los Estados Financieros. Sirve como un motivador interno y para relaciones públicas.

Describe cómo competir y generar valor al cliente de tal manera que la misión de toda empresa se traduce en: (Brigham & Besley, 2007, pág. 97)

- Que sus clientes aprecien que sus productos y servicios son más valiosos que los de sus competidores. El juicio de valor lo hace el cliente, quien estará dispuesto a pagar el precio de algo si juzga que tiene más valor que el dinero con el que lo compra.
- Que sus accionistas consigan un rendimiento por su inversión mayor al que obtendrían de empresas con riesgo similar. El juicio de riesgo lo hace el accionista quien estará dispuesto a invertir sus recursos en las empresas que produzcan la mayor renta en condiciones de riesgo similares.

Externamente la declaración de la misión es un faro en la niebla. Ayuda a que la administración se concentre cuando se enfrenta a incertidumbres debidas a la ampliación empresarial, acoso de la competencia o desregulación de la industria. Internamente demuestra el liderazgo y ayuda a motivar al personal, proveedores y asociados y a la comunidad en que se encuentra una empresa.

Redactar una declaración formal no sólo implica expresar en palabras esta misión tácita, sino formalizarla como política de la empresa, en la cual se cree y con la cual se tiene que vivir a diario intensamente. (Kaplan, Cuadro de Mando Integral, 2002, pág. 52)

Cuatro perspectivas que se deben analizar para fijar la misión de una empresa, que recomiendan R: Kaplan y David Norton, en su libro Mapas de Estrategia, mostradas en el gráfico siguiente, son una forma excelente de hacerlo. Usando ese planeamiento se puede llegar a definir en forma práctica la misión de una empresa. Esto naturalmente con políticas y metodologías para implantarlas, con el soporte financiero, dentro de un lapso razonable. Algunas características que debe tener la declaración de misión, recomendadas por los expertos:

- **Simplicidad.-** Las declaraciones deben ser simples, en lenguaje claro y preciso. Se debe evitar las complicaciones y la oscuridad en los conceptos. Una misión que puede ser expresada fácilmente es más probable ser recordada y tener la resonancia esperada en los que la conocen.
- **Honesta y Realista.-** Es evidentemente perjudicial publicar una misión que se encuentra en desacuerdo con las actividades de la empresa y organización. Una empresa puede incluir en su misión su preocupación por el ambiente, pero si sus operaciones diarias reflejan lo contrario, los resultados pueden ser perjudiciales. Los empleados de inmediato captarán el cinismo del predicamento, dudando de la sinceridad de la gerencia.
- **Comunicar expectativas y ética.-** Cualquier declaración de misión debe definir las metas del negocio y adicionalmente la metodologías seleccionadas para conseguirlas. Una buena declaración de misión debe incluir los principios

generales a los cuales se espera que los trabajadores adhieran y practiquen. Debe incluir adicionalmente a lo que se obliga la empresa para con su personal, sus clientes y la comunidad donde se encuentra operando.

- **Actualización Periódica.**- La declaración de misión no puede quedarse igual por siempre. Debe reexaminarse anualmente, como mínimo, en estos acelerados tiempos de cambio. La declaración de misión debe experimentar revisión y refinamiento continuo para asegurar que siguen siendo útiles y corresponde a la realidad actual de la empresa.

Formulación de la misión.

El proceso de formulación de la misión es un trabajo directivo, que no puede ser delegado en un área. No es un trabajo del área de recursos humanos, de marketing, de estrategia o de control de gestión. El objetivo de este proceso es lograr acuerdo directivo sobre qué es y qué hace la organización. (Robbins, 2008)

Una efectiva misión es aquella que llega a los funcionarios a su quehacer cotidiano, los motiva y los moviliza para conseguir el propósito de la entidad. Existen varias técnicas para la elaboración de la misión, todas ellas procuran:

- La participación de los directivos, imprescindible para lograr un acuerdo genuino.
- Recorrer la lista de stakeholders, para no dejar a ninguno afuera.
- Desarrollar un listado largo de conceptos, para luego eliminarlos dejando sólo los más relevantes.

A continuación se cita la *MISIÓN ACTUAL* de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION:

“Ofrecer servicios profesionales especializados para la ejecución de proyectos de desarrollo desde sus fases de pre factibilidad, factibilidad, diseño, construcción y puesta

en marcha, incluyendo la fiscalización, supervisión y evaluación de los mismos, dando el soporte técnico necesario en todos los aspectos, hasta su correcta culminación”

A continuación se plantea la *MISIÓN MEJORADA* de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION:

“Contribuir en el buen hacer de los clientes, constituyendo, por un lado, una auténtica opción de servicio y eficacia en aquellos proyectos en los que participemos, y por otro aportar un valor diferencial con nuestro trabajo”

2.2 VISION

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiera construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente (Chase, Alquilano, & Jacobs, 2013).

Identifica los aspectos estratégicos en los cuales se debe concentrar la atención para alcanzar el objetivo a futuro y la evaluación de la correctividad del camino recorrido así mismo de la reconsideración de los objetivos.

Importancia de la visión

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio. El correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

La visión no sólo es el escenario a futuro al que se espera llegar, sino que también sus resultados posibles. La visión es un sueño. Ésta no tiene como base la realidad actual, sino que es capaz de imaginar la estrategia del entrenamiento o de la capacitación en un tiempo no definido.

Para formular la visión debe considerarse las siguientes recomendaciones:

- Concreta y concisa
- Positiva e integradora
- Proyectar sueños pero ser realista
- Su cumplimiento debe ser verificable
- Debe inspirar el cambio y motivación de los funcionarios
- Comunicar su mensaje de manera rápida y directa

A continuación se cita la *VISIÓN ACTUAL* de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION:

“Es una empresa enfocada en el desarrollo de proyectos para el mejoramiento y crecimiento del País, debido a que posee un amplio plantel profesional de especialistas en las diferentes ramas de la Ingeniería. Además desarrolla numerosos proyectos en las áreas de vialidad y transporte, desarrollo urbano, agua potable y alcantarillado”

A continuación se plantea la *VISIÓN MEJORADA* de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION:

“Empresa líder en el sector de vialidad y transporte, desarrollo urbano, agua potable y alcantarillado, gracias a nuestra capacidad para transformar la innovación tecnológica en productos de calidad y de alto valor empresarial, disponiendo de un equipo humano de primer nivel técnico y con vocación de servicio al cliente”

2.3 PRINCIPIOS DE LA EMPRESA

Los principios que norman las conductas o ciertos comportamientos específicos de una persona, familia o grupo, organización, región o país. Los Valores organizacionales, por su parte, constituyen el conjunto de creencias que deben ser parte de la Filosofía Organizacional, a fin de garantizar que las actividades se enmarquen de una manera ética y responsable con el entorno. Los valores son guías de pensamiento y acción que enmarcan y determinan los comportamientos de los funcionarios. El objetivo primordial de definir los Valores es el de tener un marco de actuación que inspire y regule la vida de la entidad. (Certo, Administración Moderna, 2001)

Características de los valores

- Se desarrollan en condiciones muy complejas
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso
- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos
- Deben ser apropiados para la época.

A continuación se plantea los principales principios de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION:

- Crecemos de forma prudente, sostenida y basada en la rentabilidad.
- Apostamos por la calidad y el servicio como elemento diferenciador.
- Confiamos en los clientes más fieles y mercados tradicionales.
- Reafirmamos nuestro compromiso en la internacionalización de los servicios con una política de cooperación e integración con la sociedad y estructuras productivas, donde pretendemos la colaboración y el desarrollo local.
- Confiamos en la capacidad y en el valor humano de los profesionales para crear y dar un producto/servicio cada vez mejor.

- Somos una empresa flexible con capacidad de respuesta ante situaciones puntuales de crisis.
- Tenemos un modelo de organización fiel a nuestras señas de identidad.
- Potenciamos la política de creación de filiales integradas en la estructura global de la compañía.
- Continuamos siendo una referencia para los clientes consolidando nuestra presencia en sus proyectos de expansión y estratégicos.

2.4 FODA

De acuerdo al FODA de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION CIA. LTDA., permitió obtener la matriz de estrategias, que son las siguientes:

ESTRATEGIAS OFENSIVAS FO (Fortalezas - oportunidades)

- Aprovechamiento de la experiencia de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION en la prestación de servicios, como de su capital, para el ingresos a nuevos mercados y la captación de mayores clientes.
- Coordinación de los sistemas de distribución de la empresa para tener un mayor reconocimiento por parte del cliente permitiendo tener un mayor posicionamiento de la marca de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION en el mercado.
- Aprovechamiento de los recursos económicos de la empresa para las adquisiciones de tecnologías para la satisfacción del cliente.
- Coordinación de la logística interna de la empresa, con cada una de las partes administrativas para trabajar bajo las leyes y controles de los respectivos organismos, contando con los respaldos de los mismos.

- Aprovechamiento de los servicios de asesoría de fiscalización con los que cuenta la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION.

ESTRATEGIAS DE REORDENACIÓN DO (Debilidad – Oportunidad)

- Establecer un mejoramiento publicitario y de promoción de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION, como a la vez contar con un personal altamente motivado que pueda contribuir con todos sus esfuerzos para el ingreso a los nuevos mercados como el posicionamiento de la empresa.
- Establecimiento de la planificación interna que permita tener una mayor comunicación tanto de la matriz con las sucursales, que permita el trabajo bajo el cumplimiento de las leyes y organismos de control del país.
- Mejoramiento de los sistemas de control de gestión interna de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION.
- Utilizando los avances tecnológicos que presenta el mercado (ejemplo control de entrada y salida del personal).

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS FA (Fortalezas – Amenazas)

- Aprovechamiento de la experiencia de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION capital humano, los servicios de asesoría de fiscalización.
- Aprovechamiento de los recursos económicos, de su estructura administrativa de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION para hacer frente ante cambios de índole económico que se presenten en el mercado.
- Coordinación de la logística interna de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION para evitar cualquier tipo de daño de fiscalización que pueda generar la empresa. Como también cambios que se generen al nivel político.

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA DA (Debilidad – Amenazas)

- Mejoramiento de la publicidad y promoción de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION para captación de nuevos clientes y mantener la competitividad en el mercado nacional contando con un personal altamente motivado para que brinde todos sus esfuerzos por el desarrollo de la empresa.
- Establecimiento de una planificación interna que permita hacer frente ante los cambios de índole político como económico del país.
- Mejoramiento del sistema de gestión de control a nivel interno de la empresa, como de la comunicación para la concientización y cuidado que debe mantener la empresa con el medio ambiente.

ANÁLISIS F.O.D.A.

Se presentan cuatro tipos de acciones estratégicas preliminares, las cuales son: (Fred R., 2013)

1. Las acciones estratégicas preliminares FO (Maxi - Maxi).-
2. Las acciones estratégicas preliminares DO (Mini-Maxi).-
3. Las acciones estratégicas preliminares FA (Maxi- Mini).-
4. Las acciones estratégicas preliminares DA (Mini - Mini).-

Tabla 23: Matriz FODA

MATRIZ DE PRE-INICIATIVAS		
<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-right: 10px;">INTERNO</div> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-right: 10px;">EXTERNO</div> </div>	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Los clientes actuales de PLANNING AND CONSTRUCTION son clientes estratégicos y estables.
	La Gerencia General de la empresa está a cargo de una persona que conoce muy bien el sector y que tiene una gran trayectoria en el mismo.	No establece objetivos claros y precisos.
	La compañía mantiene una muy buena calidad respecto de los servicios que presta.	PLANNING AND CONSTRUCTION CIA. LTDA. no dispone de una adecuada Planeación Estratégica.
	El buen manejo de la tecnología por parte de PLANNING AND CONSTRUCTION ya que cuenta con equipos de alta precisión como son Drones y Estaciones Totales.	No existe un control de cumplimiento de metas y de objetivos.
	La Empresa cuenta con una calificación alta en el SERCOP, lo que significa la posibilidad de captar una mayor participación de mercado.	
	La empresa PLANNING AND CONSTRUCTION hace un seguimiento continuo a sus clientes.	
	La empresa PLANNING AND CONSTRUCTION presta ayuda económica y social a sus trabajadores	
	La alta dirección se encuentra comprometida con las responsabilidades de Compras Publicas.	
OPORTUNIDADES	FO (Maxi - Maxi)	DO (Mini-Maxi)
Se ha incrementado la demanda del servicio de fiscalización de obras en infraestructura en todo el país.	Crear un plan presupuestario para inversión del dinero remanente, de tal forma que genere utilidad para la empresa.	Elaborar un presupuesto trimestral que le permita controlar y medir resultados de la organización
Crecimiento del sector publico.	Contratar y seleccionar profesionales con experiencia y alto grado académico, que garantice un correcto desempeño de sus funciones.	Establecer una estructura organizacional óptima que le permita a la empresa establecer responsables y generar responsabilidades.
Alto poder de negociación con clientes y proveedores.	Estandarizar el proceso de "evaluación interna de cumplimiento", para que este sea aplicable a todos los proyectos.	Diseñar planes de contingencia para minimizar el efecto de los competidores que podrían restar participación en el mercado.
Se ha incrementado la demanda de obras en infraestructura en todo el país.	Invertir en tecnología y maquinaria, que permita la mejora de los procesos administrativos y productivos de la organización.	Diseñar planes de capacitación para el talento humano de la organización en aspectos técnicos y de gestión reinvertiendo conocimientos motivando al equipo a mantener el buen clima laboral
Dificultad de ingreso de nuevos competidores, especialmente por los altos requisitos.	Realización de estrategias de marketing para aprovechar los nuevos nichos de mercado	Desarrollar un plan estratégico, que permita mejorar la gestión de la empresa.
Existencia de alta tecnología en la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION.	Contratar y seleccionar profesionales con experiencia y alto grado académico, que garantice un correcto desempeño de sus funciones.	Generar planes de capacitación que contribuyan al desarrollo del personal y la organización.
	Establecer una estructura organizacional óptima que le permita a la empresa establecer responsables y generar responsabilidades.	Actualizar constantemente al personal operativo y administrativo de la organización
AMENAZAS	FA (Maxi- Mini)	DA (Mini - Mini)
En el análisis económico se determino que globalmente es una amenaza por la baja del PIB, la falta de recursos del Gobierno hace que no haya la inversión deseada.	Realizar una planificación de costos de producción basado en una proyección los factores económicos influyentes.	Estructurar un plan operativo anual donde se establezcan indicadores que evalúen el comportamiento de la empresa para una mejor gestión.
La incertidumbre del mercado dificulta la ejecución de planes a largo plazo.	Diseñar un modelo adaptable a cada región de acuerdo a las necesidades del cliente y la capacidad de la empresa.	Elaborar una planificación presupuestaria adecuada a la organización, que administre y controle los recursos que deberán utilizarse
El alto riesgo país provoca posibilidades de cierre de empresas existentes.	Estandarizar los procesos organizacionales que faciliten la realización y seguimiento de actividades.	Implantar un sistema de comunicación eficiente que mejore el flujo de información y permita la toma de decisiones a tiempo
La inestabilidad política provoca inseguridad en inversionistas que inyectan capital al mercado.	Mejorar la gestión de adquisiciones y control de inventarios para una respuesta efectiva a la demanda del mercado.	Elaborar planes de capacitación para el personal que contribuyan al desarrollo de la organización
Los impuestos a las importaciones causan incremento en el costo de las adquisiciones de equipos, software y tecnología.	Definir una estructura organizacional y administrativa óptima	
La gran cantidad y variabilidad de impuestos genera costos indirectos adicionales en los servicios que presta.	Selección de nuevos proveedores que nos permita poseer un mayor nivel de negociación	
Existe una disminución de inversión extranjera que no ayuda al desarrollo económico del sector productivo.	Crear un manual de funciones identificando cada uno de los cargos y responsabilidades con los que cumple el personal.	
Competidores de tamaño y características significativas.	Realizar frecuentemente evaluaciones de desempeño al personal que permitan detectar falencias y visualizar el mejoramiento del mismo.	
El factor político representa una amenaza ya que las coyunturas políticas han cambiado y hay falta de contacto con los nuevos directores de las Entidades Contratantes.	Estructurar un plan operativo anual donde se establezcan indicadores que evalúen el comportamiento de la empresa para una mejor gestión.	
La incorporación de nuevas leyes inmobiliarias como de las herencias y Plusvalía amenaza los nichos de mercado.	Elaborar una planificación presupuestaria adecuada a la organización, que administre y controle los recursos que deberán utilizarse	

Las acciones estratégicas preliminares obtenidas de la Matriz FODA son:

FO (Maxi - Maxi)

- Crear un plan presupuestario para inversión del dinero remanente, de tal forma que genere utilidad para la empresa.
- Contratar y seleccionar profesionales con experiencia y alto grado académico, que garantice un correcto desempeño de sus funciones.
- Estandarizar el proceso de "evaluación interna de cumplimiento", para que este sea aplicable a todos los proyectos.
- Invertir en tecnología y maquinaria, que permita la mejora de los procesos administrativos y productivos de la organización.
- Realización de estrategias de marketing para aprovechar los nuevos nichos de mercado.
- Contratar y seleccionar profesionales con experiencia y alto grado académico, que garantice un correcto desempeño de sus funciones.
- Establecer una estructura organizacional óptima que le permita a la empresa establecer responsables y generar responsabilidades.

DO (Mini-Maxi)

- Elaborar un presupuesto trimestral que le permita controlar y medir resultados de la organización.
- Establecer una estructura organizacional óptima que le permita a la empresa establecer responsables y generar responsabilidades.

- Diseñar planes de contingencia para minimizar el efecto de los competidores que podrían restar participación en el mercado.
- Diseñar planes de capacitación para el talento humano de la organización en aspectos técnicos y de gestión reinvertiendo conocimientos motivando al equipo a mantener el buen clima laboral.
- Desarrollar un plan estratégico, que permita mejorar la gestión de la empresa.
- Generar planes de capacitación que contribuyan al desarrollo del personal y la organización.
- Actualizar constantemente al personal operativo y administrativo de la organización.

FA (Maxi- Mini)

- Realizar una planificación de costos de producción basado en una proyección los factores económicos influyentes.
- Diseñar un modelo adaptable a cada región de acuerdo a las necesidades del cliente y la capacidad de la empresa.
- Estandarizar los procesos organizacionales que faciliten la realización y seguimiento de actividades.
- Mejorar la gestión de adquisiciones y control de inventarios para una respuesta efectiva a la demanda del mercado.
- Definir una estructura organizacional y administrativa óptima.
- Selección de nuevos proveedores que nos permita poseer un mayor nivel de negociación.

- Crear un manual de funciones identificando cada uno de los cargos y responsabilidades con los que cumple el personal.
- Realizar frecuentemente evaluaciones de desempeño al personal que permitan detectar falencias y visualizar el mejoramiento del mismo.
- Estructurar un plan operativo anual donde se establezcan indicadores que evalúen el comportamiento de la empresa para una mejor gestión.
- Elaborar una planificación presupuestaria adecuada a la organización, que administre y controle los recursos que deberán utilizarse.

DA (Mini - Mini)

- Estructurar un plan operativo anual donde se establezcan indicadores que evalúen el comportamiento de la empresa para una mejor gestión.
- Elaborar una planificación presupuestaria adecuada a la organización, que administre y controle los recursos que deberán utilizarse.
- Implantar un sistema de comunicación eficiente que mejore el flujo de información y permita la toma de decisiones a tiempo.
- Elaborar planes de capacitación para el personal que contribuyan al desarrollo de la organización.

2.5 OBJETIVOS

DEFINIR OBJETIVOS

Fred R. (2008) dice que “El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios” (pág. 103).

Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia. (Certo, Administración Moderna, 2001)

Según lo que señalan los autores se concluye que el objetivo de la planeación estratégica es una guía que direcciona la organización hacia objetivos y metas que desean seguir, entre estas es renovar los negocios y productos que la empresa ofrece; por lo tanto la dirección de la planeación estratégica descrita para la empresa está dirigida por la gerencia.

La Planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia. (Certo, Administración Moderna, 2001)

La planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales.

A continuación se describen los principales objetivos de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION:

CRECIMIENTO

Los negocios en esta etapa se encuentran en la fase más temprana de su ciclo vital, productos y servicios con un alto potencial de crecimiento.

Objetivo financiero general:

- Obtener un lugar en el mercado de Estudios, Diseño y Fiscalización de importantes proyectos de infraestructura que requieren las diferentes instituciones inmersas en la naturaleza de este tipo de proyectos.

Características:

- PLANNING AND CONSTRUCTION es una Empresa enfocada en el desarrollo de proyectos para el mejoramiento y crecimiento del país, debido a que posee un amplio plantel profesional de especialistas en las diferentes ramas de la Ingeniería. Además desarrolla numerosos proyectos en las áreas de: vialidad y transporte, desarrollo urbano, agua potable y alcantarillado.
- Sus actividades son: identificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo vial, infraestructura de riego, habitacionales y cualquier tipo de obra civil y construcciones en áreas urbanas o rurales, tanto para el sector público como para el sector privado.

SOSTENIMIENTO

La mayoría de unidades se encuentran en la fase de sostenimiento.

Objetivo financiero general:

- Rentabilidad

Características:

- Siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido.
- Mantener la cuota de mercado, o incrementos año con año.

- Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar cuellos de botellas, a ampliar la capacidad y a realizar la mejora continua.
- Rendimiento sobre la inversión.
- Rendimiento sobre el capital empleado EVA¹

COSECHA

Es la fase en la que una empresa recolecta o cosecha el fruto de las inversiones.

Objetivo financiero general:

- Aumentar al máximo el retorno del flujo de caja a la corporación.

Características

- Es la fase madura de su ciclo de vida.
- No requieren inversiones importantes, sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades.
- Ya se han realizado las grandes inversiones, por lo que indicadores como el EVA no son tan relevantes.
- Se busca aumentar al máximo el dinero que puede devolverse a la empresa, procedente de todas las inversiones que se han realizado en el pasado.
- Se busca reducir las necesidades de capital circulante.

¹ EVA: es la capacidad de generar más dinero del que se ha invertido.

A. TEMAS ESTRATÉGICOS PARA LA PERSPECTIVA FINANCIERA

- Crecimiento y diversificación de los ingresos.
- Reducción de costos / Mejora en la productividad.
- Utilización de activos / Estrategia de Inversión.

B. CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACIÓN DE LOS INGRESOS

Objetivos Comunes:

Nuevos Productos

- Énfasis en expansión de las líneas de Estudios, Diseño y Fiscalización de proyectos de infraestructura.
- Ofrecer productos y servicios completamente nuevos.
- Indicador Común:
 - Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos servicios y productos, introducidos durante un período dado.
 - Margen bruto de los nuevos productos y servicios.
 - Es un proceso que podría ser muy caro, especialmente si los ciclos de desarrollo son muy largos.

Nuevas Aplicaciones

- Aumentar los ingresos gracias a los productos existentes a los que se les encuentran nuevas aplicaciones.

- Indicador Común:
 - Porcentaje de ingresos procedentes de las nuevas aplicaciones de los productos y servicios existentes.

Nuevos Clientes y Mercados

- Indicador Común:
 - Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos mercados.
 - Incremento de la cuota de segmento seleccionado de mercado.
- Ganar ventas, pero perder cuota puede indicar problemas con la estrategia de las empresas.

Nuevas Relaciones

- Se busca ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades particulares de los clientes, a través de la sinergia de los diferentes componentes de la corporación.
- Indicador Común:
 - Cantidad de ingresos generados por las relaciones de cooperación existentes entre las múltiples unidades de negocios.

Nueva variedad de productos y servicios

- Aumentar ingresos cambiando la variedad de productos y servicios ofrecidos.
- Indicador Común:
 - Crecimiento de los ingresos procedentes de estos productos y servicios.

Nueva estrategia de precios

- Subir precios de los productos y servicios o eliminar los descuentos sin perder la cuota, especialmente para productos no rentables.
- Indicador Común:
 - Rentabilidad por producto, servicio y cliente, especialmente para aquellos que no han sido rentables.

C. REDUCCIÓN DE COSTOS / MEJORA EN LA PRODUCTIVIDAD

Objetivos Comunes:

Aumento de productividad de los ingresos

- El objetivo de productividad para las empresas en fase de crecimiento deben centrarse en el incremento de los ingresos, por ejemplo: Por empleado, para animar los cambios a productos y servicios con mayor valor agregado, y para aumentar las capacidades de los recursos de personal y físicos de la organización.
- Indicador Común:
 - Ingresos por empleado.

Reducción de los costos unitarios

- En fase de sostenimiento, se busca mejorar los márgenes de explotación y controlar los niveles de gastos indirectos y de apoyo, para conseguir mayores radios de rentabilidad y de rendimiento sobre las inversiones.
- El objetivo básico es la reducción de costos por unidad.

- Normalmente requerirá disponer de un sistema de cálculo de costos orientado hacia el proceso y basado en actividades.
- Indicador Común:
 - Costo unitario de producción.

D. UTILIZACIÓN DE LOS ACTIVOS / ESTRATEGIA DE INVERSIÓN

Objetivos Comunes:

Ciclo de Caja

- Una medida de la eficiencia de gestión del capital circulante es el ciclo de caja, medido como la suma de los días de costo de las ventas en existencias, el plazo de cobro menos el plazo de pago.
- El ciclo de pago representa el tiempo necesario para que la empresa convierta los pagos de los proveedores, en cobros de los clientes.
- Indicador Común:
 - Plazo de pago.
 - Plazo de cobro.

Mejorar la utilización de los activos

- Se trata de mejorar la productividad de los proyectos de inversión, así como acelerarlos con el fin de que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen lo más pronto.
- Las empresas pueden aumentar el apalancamiento procedentes de las inversiones en infraestructura (capital físico, sistemas de información, equipos especializados,

edificios, capital intelectual y humano) potenciando que las múltiples unidades de negocios las compartan.

- **Indicador Común:**
 - Activos compartidos
 - Porcentaje de tiempo de utilización de activos

2.6 ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN FINANCIERA.

- **Contables:**

Hacen referencia a la adopción de principios reglas y prácticas en torno a la recolección de información contable de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION a la vez permite la preparación y presentación de los resultados de forma confiable y dentro del marco legal vigente.

- Diseñar y trabajar la presentación de los resultados uniformemente de toda la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION Ltda. en forma general.
- Realizar la gestión contable siempre apegados a la norma vigente dando estricto cumplimiento a la ley del Ecuador.
- Cumplir con los plazos establecidos por el órgano regulador para la entrega de informes y resultados contables y financieros para la toma de medias necesarias ante cambios que se puedan presentar.

- **Financieras**

Es responsabilidad del área financiera de la Empresa PLANNING AND CONSTRUCTION, que los activos de la empresa generen resultados competitivos

y rentables, los mismos que le permitan a la empresa permanecer de forma sostenible, sustentada y con liderazgo en el mercado. De esta forma se generara rentabilidad para los accionistas. Como también que los activos de la empresa no se vean afectados de manera negativa ante fallas que se pueda cometer por ejemplo deudas de gran escala. En función de esto se establecen las siguientes políticas:

- La empresa PLANNING AND CONSTRUCTION asignará esta responsabilidad a uno de los accionistas, el cual será responsable de la planificación financiera.
- El área financiera se encargará de administrar y ejecutar la estrategia financiera, la cual se enfocará en el crecimiento organizacional de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION.
- Cumplir con todas las obligaciones tributarias del país.
- Promover y desarrollar una estructura de gastos ordenada y disciplinada en las diferentes áreas, buscando optimizar los servicios y productos de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION.
- Generar, proveer y compartir información financiera oportuna con la alta gerencia de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION para la toma de decisiones efectiva.
- Administrar de forma responsable los activos y recursos de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION.

3 APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD - CASO PLANNING AND CONSTRUCTION INGENIEROS CONSULTORES CIA. LTDA.

Toda agrupación o asociación de personas, para conseguir unos fines comunes siente la necesidad de coordinar sus actividades con el objeto de lograr la máxima eficiencia posible. Esa coordinación no se conseguirá sólo con el simple deseo de que eso sea así; será necesario vencer una serie de factores que influyen notoriamente en el desarrollo del comportamiento de las personas y que, consecuentemente, tienen repercusión en el grupo al que pertenecen.

Un primer paso será el establecimiento de unos objetivos y aplicar un sistema de coordinación que hará que cada persona, desde la posición que ocupa, colabore para la obtención de ese fin pretendido y no actúe en interés propio, sino en busca de esos fines que persigue la comunidad de miembros que constituyen la organización. Para ello será necesario organizarse, aunque sea de forma muy elemental, pero tengamos en cuenta que la tónica dominante en los días es la complejidad. (Martínez Vázquez, 2001).

El fenómeno de la globalización, la apertura de mercados, la innovación tecnológica; y el marco legal vigente relacionado con la Administración por Procesos en instituciones Públicas, entre otros., está obligando a las organizaciones a encontrar la mejor manera de sobrevivir y mantenerse en un mercado cada vez más competitivo y eficiente. Hoy, las compañías se agrupan en las llamadas “disciplinas de valor”, “modelos de competencia” o “estrategias competitivas” que no apuntalan la manera como hacer las cosas, sino en el tipo de proposición de valor que persiguen éstas para satisfacer las necesidades de sus clientes y partes interesadas.

3.1 DEFINICIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS

Los ejes estratégicos se definen como los puntos o áreas principales de la empresa que requieren de acciones para corregir y/o eliminar debilidades. (Certo, 2001)

Se ha determinado una matriz de pre ejes de la siguiente manera:

Tabla 24: Ejes estratégicos

DEFINICIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS		
No.	EJES	CONCLUSIONES
1	GESTIÓN DE FINANCIERA	Dar prioridad a la gestión de finanzas,
2	SISTEMA DE MERCADOTECNIA	Diseñar un plan de estratégico de mercadotecnia que permita a la organización definir estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura, acuerdo a las necesidades de cada región, identificar nuevos mercados objetivos y requerimientos clientes potenciales y actuales
3	INTELIGENCIA DE MERCADO	Desarrollar estrategias que permitan proporcionar sus servicios de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura utilizando sistemas informáticos de alta calidad que estén al mismo nivel de la competencia.
4	COMPETENCIA	Diseñar estrategias de mercado que permita a la organización minimizar el efecto de los competidores para mejorar la participación en el mercado
5	VENTAJA COMPETITIVA	Brindar a los clientes los servicios de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura bajo estrictos estándares de calidad, con los beneficios en precios competitivos.
6	ORGANIZACIÓN	Establecer una estructura organizacional efectiva por procesos que faciliten el cumplimiento de objetivos, permitiendo a la organización ser una empresa sostenible en los servicios de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura.
7	PLAN ESTRATÉGICO	Diseñar un plan estratégico que permita cumplir los objetivos corporativos en la organización y establecer una filosofía corporativa que identifique a la organización
8	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Elaborar un manual de procesos en el cual se identifiquen las actividades que realizaran los miembros de la organización
9	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Brindar capacitación constante al personal para que contribuyan al desarrollo de la organización.
10	GESTIÓN TECNOLÓGICA	Invertir en tecnología, maquinaria y un adecuado sistema de comunicación que permita tanto la mejora de los procesos productivos de la organización como los procesos administrativos en la toma de decisiones.

Fuente: Empresa Planning and Construction Ingenieros Consultores Cia. Ltda., “Informes de Gestión”, Quito, 2017

3.2 DEFINICIÓN DE TEMAS ESTRATÉGICOS

El Balanced Scorecard (B.S.C) es una herramienta de gestión del desempeño de la estrategia empresarial, es un informe estructurado semi - estándar, apoyado por métodos de diseño y herramientas de automatización, para que los gerentes puedan utilizar para realizar un seguimiento de la ejecución de las actividades por parte del personal bajo su control y supervisar las consecuencias derivadas de estas acciones. (Kaplan & Norton, 2012)

3.3 ESTRUCTURACIÓN ESTRATÉGICA

3.3.1 Clasificación de los temas estratégicos dentro de la perspectiva Balanced Scorecard

3.3.1.1 Medidas Económico – Financieras

Esta perspectiva debe mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras áreas, al tiempo que establece varias de las metas a largo plazo y, por tanto, una gran parte de las reglas y premisas de procedimiento generales para los demás aspectos. Es una descripción de lo que los propietarios esperan con respecto al crecimiento y la rentabilidad.

Muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros. Kaplan y Norton se refieren a los tres temas estratégicos relacionados principalmente con la tasa de crecimiento y la relación entre productos y producción; reducción de costes y productividad aumentada; y las reglas básicas de utilización de la capacidad de producción y la estrategia de inversión. (Kaplan & Norton, 2012)

Según Kaplan y Norton, son necesarios cuatro pasos para utilizar la tabla de mando en un proceso integrado de presupuestos de explotación y de planificación estratégica a largo plazo. (Fred R., La Gerencia Estratégica, 2008)

1. ***Establecer las metas.***- “Los directivos deben fijar metas ambiciosas para indicadores que todos los empleados puedan aceptar y hacer suyas. Las interrelaciones de causa-efecto en el tabla de mando ayudan a identificar los inductores críticos que permitirán una actuación decisiva en importantes indicadores del resultado financieros.” (Fred R., La Gerencia Estratégica, 2008)

2. ***Identificar y racionalizar las iniciativas estratégicas.***- “La diferencia entre las metas ambiciosas establecidas para los indicadores del tabla de mando y la realidad actual permite que los directivos establezcan prioridades para las inversiones y programas de acción.” (Fred R., La Gerencia Estratégica, 2008)

3. ***Identificar las iniciativas críticas entre negocios.***- “Los directivos identifican las iniciativas que aportan sinergias a los objetivos estratégicos de otras unidades de negocios.” (Kaplan, Cuadro de Mando Integral, 2002)

4. ***Vinculación con la asignación anual de recursos y presupuestos.***- Es la vinculación del plan estratégico de tres a cinco años con los gastos discrecionales para el año próximo. (Koontz, 2012)

3.3.1.2 *Clientes*

Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Esto quiere decir que los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la entidad deben ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro de la tabla de mando, pues si una entidad no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo por costo-efectividad las necesidades de los clientes no se generarán ingresos y la entidad se marchitará hasta morir (Koontz, 2012).

Gran parte del esfuerzo se dirige a determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes. El B.S.C. demanda de la organización el definir indicadores específicos que reflejen aquellos factores claves de la creación de valor para los clientes.

Regularmente estas mediciones tienen que ver con indicadores de tiempo, calidad, servicio, funcionalidad y confiabilidad del producto, costo e imagen.

Aquí lo importante es centrarse en la identificación de los factores determinantes de la satisfacción de los clientes (el objetivo principal), lo cual está obviamente asociado al comportamiento de ellos frente a diferentes circunstancias y estímulos.

Objetivo:

- Las entidades identifican los segmentos de cliente y mercado en que ha elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de las entidades.
- Permite que las entidades equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. Además permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor agregado que entregarán a los segmentos de clientes y mercado seleccionados. Tal como lo describe los siguientes puntos.

3.3.1.3 Procesos Internos

Para conocer los procesos de las diferentes entidades, es necesario utilizar la cadena de valor.

El modelo llamado “cadena de valor” de Porter es útil para determinar las formas adecuadas de valor para los clientes y también de las expectativas de los accionistas. El modelo describe todos los procesos de una entidad, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio. Dichos procesos son analizados con mayor detalle, con el propósito de separar aquellos que no crean valor para el cliente (Kaplan, Cuadro de Mando Integral, 2002, pág. 102).

Según lo que señala el autor se concluye que se puede identificar claramente la acción y la interacción que tiene cada uno de los sujetos que conforman la entidad, desde los

gerentes hasta los empleados; todos quienes se involucran pueden ayudar a mejorar frecuentemente los detalles que agreguen valor.

Objetivo:

Para esta perspectiva los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los accionistas y clientes.

Por lo que se recomienda que los directivos precisen una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, que identifica las necesidades de los clientes actuales y futuros y amplían nuevas soluciones para estas necesidades, siguiendo a través de los procesos operativos entregando los productos y servicios existentes a los clientes, y termina con el servicio posventa ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

3.3.1.3.1 Gestión Administrativa

La gestión administrativa se define en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una entidad estos son: el planeamiento, la organización, la dirección y el control; se encarga de realizar estos procesos utilizando todos los recursos que se presenten en una entidad, con el fin de alcanzar objetivos y metas que fueron planteadas al comienzo de estas. En definitiva se trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una entidad sistemáticamente (Hernández & Rodríguez, 2002, pág. 32).

Los cimientos de la gestión total de calidad se construyen con una administración de personal avanzada, que promueva la creación de condiciones laborales que apunten hacia el mejoramiento continuo de motivación y entrenamiento de los trabajadores, es decir, de la calidad humana de la entidad.

La calidad humana como ventaja competitiva, no se importa, sino que se hace en la misma entidad, mediante la modernización de la gestión humana. La reconversión de las organizaciones no puede darse exclusivamente comprando maquinaria, equipo

sofisticado en administración y producción, sino adquiriendo también nuevas formas de considerar al ser humano. (Kaplan, Cuadro de Mando Integral, 2002, pág. 87)

La tarea de la administración consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales unas veces cooperativos, otras veces conflictivos, tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc.

Para lograr cumplir con las metas establecidas en la organización, es de importancia que la misión sea clara y concisa por lo que de ella dependerá que se guíe o sirva como marco referencial para la orientación de sus acciones o propósitos generales.

Su aparición fue en 1954 por Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, quien publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez. La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido, por lo que iniciaron a brotar las ideas de descentralización y administración por resultados. (Drucker, 1954, pág. 83)

Es importante mencionar que la Gestion Administrativa se basa en la Administración por Objetivos - APO, el mismo que se describe a continuación.

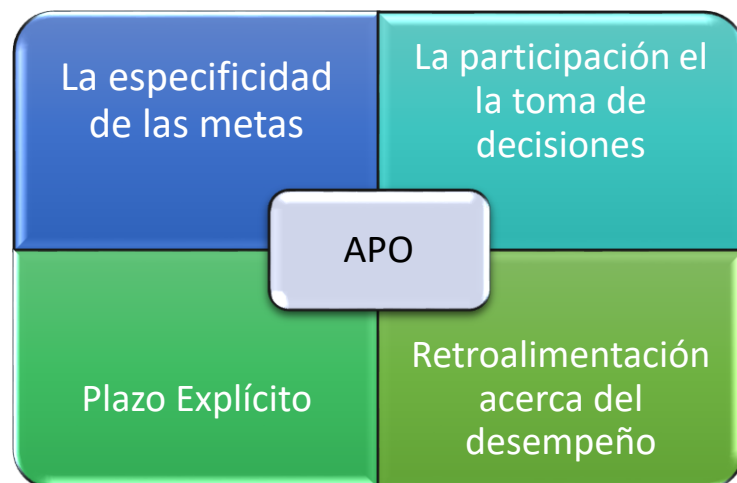


Figura 5: Elementos de la administración por objetivos

Fuente: (Gestiopolis, s.f.)

Por lo general un programa de la APO tiene cuatro componentes:

1. La especificidad de las metas.- Implica lograr el objetivo de una manera tangible.
2. La participación en la toma de decisiones.- El gerente y el empleado toman medidas mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
3. Un plazo explícito.- Cada objetivo tiene un plazo determinado. Normalmente, el plazo es de tres meses, seis meses o un año.
4. Retroalimentación acerca del desempeño.- En un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que puedan ponderar y corregir sus propias acciones.

CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO)

Entre las principales características de la APO se destacan las más importantes descritas a continuación: (Drucker, 1954, pág. 88)

1. Director General y Gerente de Área: Son los principales directivos ya que estos dos directivos participan en el proceso de establecimiento y fijación de objetivos, el Gerente General trabaja de forma preliminar.
2. Fijación de Objetivos para cada departamento: La APO se basa en la creación de objetivos por niveles de gerencia; estos objetivos deben ser alcanzados en un tiempo limitado mediante determinado cargo que debe ser el resultado de cada área departamental.
3. Relación de Objetivos por Departamentos: Existe la relación entre objetivos de áreas departamentales, cuando que se vincula algo en común que tienen los órganos involucrados.

4. Énfasis en la Medición y el Control de los Resultados: Mediante la elaboración de objetivos realizados para cada departamento el Gerente y Subgerente, realizan planes tácticos apropiados y alcanzables mediante el uso de instrumentos que luego se pondrá en práctica, detallando los planes operacionales.
5. Evaluación, Revisión y Modificación de los planes: Con los objetivos ya alcanzados y objetivos en curso se realiza un seguimiento antes de evaluar, revisar y de darse el caso modificar; por cuanto los sistemas a la APO permiten establecer algunas previsiones y determinar nuevos objetivos para el periodo siguiente.
6. Participación Activa de los Objetivos: La participación del gerente general es muy importante en la mayor parte de los sistemas de la APO ya que establece los objetivos, los mide y evalúa el proceso.
7. Apoyo constante del personal involucrado: La implementación de la APO demanda apoyo constante de todo el recurso humano coordinando e integrando esfuerzos ya que de esto depende su buen funcionamiento.

3.3.1.4 Recursos Humanos

Esta área incluye la capacitación de los empleados y las actitudes culturales corporativas relacionadas con el auto-mejoramiento individual y corporativo. En una organización de trabajadores del conocimiento, la gente es el recurso principal. (Chiavenato, 2001)

En el mundo actual de rápidos cambios tecnológicos, es necesario que los trabajadores aprendan continuamente. Las agencias gubernamentales a menudo se encuentran incapaces de contratar a nuevos trabajadores técnicos y al mismo tiempo está mostrando una disminución en la formación de los empleados existentes.

Kaplan y Norton enfatizan que "aprender" es algo más que "entrenamiento"; También incluyen a mentores y tutores dentro de la organización, así como esa facilidad de comunicación entre los trabajadores que les permite obtener ayuda rápidamente en un problema cuando sea necesario. (Kaplan, Cuadro de Mando Integral, 2002)

3.3.2 Diseño del Mapa Estratégico en la Empresa Planning and Construction Ingenieros Consultores Cia. Ltda.

Muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia vinculada con la visión. Usa medidas en cuatro categorías: Desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. (Kaplan, Cuadro de Mando Integral, 2002, pág. 25). Un mapa estratégico es la representación gráfica de la estrategia de una entidad, en la cual demuestra la relación causa - efecto entre las aspiraciones de las cuatro perspectivas que contiene el Balanced Score Card de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION INGENIEROS CONSULTORES CIA. LTDA.



Figura 6: Mapa estratégico

Fuente: Cuadro de Mando Integral. DGRV

3.3.3 Indicadores de gestión aplicados a la metodología Balanced Scorecard en la Empresa Planning and Construction Ingenieros Consultores Cia. Ltda.

Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también

deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo.

Los Indicadores de Gestión para empresa PLANNING AND CONSTRUCTION INGENIEROS CONSULTORES CIA. LTDA., son los siguientes:

Tabla 25: Indicadores de gestión

No.	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	FORMULA	UNIDAD
1	FINANCIERA	GESTIÓN DE FINANCIERA	Dar prioridad a la gestión de finanzas,	Eficiencia del presupuesto 80%	Recursos ejecutados / Recursos presupuestados	%
				Resultados	Ingresos/ Gastos	\$
2	CLIENTES	SISTEMA DE MERCADOTECNIA	Diseñar un plan de estratégico de mercadotecnia que permita a la organización definir estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura, acuerdo a las necesidades de cada región, identificar nuevos mercados objetivos y requerimientos clientes potenciales y actuales	Crecimiento en el mercado en un 10%	(Clientes actuales-Clientes del año anterior)/Clientes del año anterior	%
				Satisfacción de los clientes en un 95%	(Clientes satisfechos /Clientes atendidos) * 100	%
3	CLIENTES	INTELIGENCIA DE MERCADO	Desarrollar estrategias que permitan proporcionar sus servicios de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura utilizando sistemas informáticos de alta calidad que estén al mismo nivel de la competencia.	Número de proyectos efectivos 1 anual	Número de proyectos ingresados al mes	#
4	CLIENTES	COMPETENCIA	Diseñar estrategias de mercado que permita a la organización minimizar el efecto de los competidores para mejorar la participación en el mercado	Nivel de efectividad de las estrategias implementadas 95%	Estrategias Efectivas /Total Estrategias implementadas	%
5	INTERNA	VENTAJA COMPETITIVA	Brindar a los clientes los servicios de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura bajo estrictos estándares de calidad, con los beneficios en precios competitivos.	Nivel de calidad de servicio de asesoría 95%	Servicio entregado en tiempo acordado	%
6	INTERNA	ORGANIZACIÓN	Establecer una estructura organizacional efectiva por procesos que faciliten el cumplimiento de objetivos, permitiendo a la organización ser una empresa sostenible en los servicios de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura.	Procesos Implementados 95%	(Tiempo de respuesta/Tiempo de proceso)*100	%

No.	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	FORMULA	UNIDAD
7	C&A	PLAN ESTRATÉGICO	Diseñar un plan estratégico que permita cumplir los objetivos corporativos en la organización y establecer una filosofía corporativa que identifique a la organización	Cumplimiento del Plan Estratégico 90%	$(\text{Objetivos cumplidos} / \text{Objetivos establecidos}) * 100$	%
				Satisfacción del clima laboral 90%	$(\text{Personal satisfecho} / \text{personal total}) / 100$	%
8	C&A	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Elaborar un manual de procesos en el cual se identifiquen las actividades que realizarán los miembros de la organización	Índice de productividad 80%	$(\text{Total de actividades realizadas} / \text{total de actividades presupuestadas}) / 100$	%
				Procesos Implementados 90%	$(\text{N.- de actividades planificadas} - \text{N.- de actividades realizadas}) / 100$	#
9	C&A	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Brindar capacitación constante al personal para que contribuyan al desarrollo de la organización.	Capacitación por funcionario 90%	N.- horas de capacitación anuales	#
					Nº de cursos de capacitación dados	
10	C&A	GESTIÓN TECNOLÓGICA	Invertir en tecnología, maquinaria y un adecuado sistema de comunicación que permita tanto la mejora de los procesos productivos de la organización como los procesos administrativos en la toma de decisiones.	Mantenimiento de equipo 100%	N.- de chequeos técnicos programados	#
				Actualización de equipo y sistemas informáticos 100%	N.- de actualizaciones de equipo y sistemas informáticos anuales	#

Fuente: Empresa PLANNING AND CONSTRUCTION INGENIEROS CONSULTORES CIA LTDA, “Informes de Gestión”, Quito, 2017

4 VENTAJAS DEL USO DEL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA PLANNING AND CONSTRUCTION INGENIEROS CONSULTORES CIA. LTDA.

4.1 BALANCED SCORECARD DE LA EMPRESA PLANNING AND CONSTRUCTION INGENIEROS CONSULTORES CIA. LTDA.

Pre - Objetivos

El pre objetivo es la transformación de la conclusión de cada eje en un objetivo preliminar, tomando en cuenta el análisis realizado en el FODA y a la vez se definen variables que ayudan a su ejecución. (Martínez Vázquez, 2001)

Priorización de Objetivos

En la priorización de objetivos se determina la factibilidad e impacto que posee la organización en función de las siguientes variables:

Factibilidad es la posibilidad de inversión, recurso humano apto y tecnología.

Impacto aporte al cumplimiento de la visión y aceptación interna de la propuesta.

Para elaborar la priorización de objetivos se han llevado a cabo los siguientes puntos. (Mintzberg, 2003)

- 1 Definir objetivos para cada uno de los ejes determinados anteriormente.
2. Evaluar la factibilidad de cada objetivo en base a tres variables:

Posibilidad de inversiones,
Posibilidad de recurso humano apto y,
Posibilidad de tecnología a utilizarse.

3. Evaluar el impacto de cada objetivo en base a los factores de: Aporte al cumplimiento de la visión y aceptación interna de la propuesta.

LAS EVALUACIONES SE CALIFICARÁN EN UN RANGO DE 1 A 10, DONDE 1=BAJO, 5=MEDIO Y 10=ALTO

Tabla 26: Pre objetivos

No.	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSO	TIEMPO DE EJECUCIÓN
1	FINANCIERA	GESTIÓN DE FINANCIERA	Dar prioridad a la gestion de finanzas,	Eficiencia del presupuesto 80%	Gerencia a y financiero	Tecnológico, Financiero y Humano	1 año
				Resultados			
2	CLIENTES	SISTEMA DE MERCADOTECNIA	Diseñar un plan de estratégico de mercadotecnia que permita a la organización definir estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura, acuerdo a las necesidades de cada región, identificar nuevos mercados objetivos y requerimientos clientes potenciales y actuales	Crecimiento en el mercado en un 10%	Marketing y tecnología	Tecnológico, Financiero, Humano y Materiales	2 años
				Satisfacción de los clientes en un 95%			
3	CLIENTES	INTELIGENCIA DE MERCADO	Desarrollar estrategias que permitan proporcionar sus servicios de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura utilizando sistemas informáticos de alta calidad que estén al mismo nivel de la competencia.	Número de proyectos efectivos 1 anual	Marketing		1 año
4	CLIENTES	COMPETENCIA	Diseñar estrategias de mercado que permita a la organización minimizar el efecto de los competidores para mejorar la participación en el mercado	Nivel de efectividad de las estrategias implementadas 95%	Marketing		2 años

No.	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSO	TIEMPO DE EJECUCIÓN
5	INTERNA	VENTAJA COMPETITIVA	Brindar a los clientes los servicios de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura bajo estrictos estándares de calidad, con los beneficios en precios competitivos.	Nivel de calidad de servicio de asesoría 95%	Gerencia y tecnología	Tecnológico, Financiero, Humano y Materiales	4 meses
6	INTERNA	ORGANIZACIÓN	Establecer una estructura organizacional efectiva por procesos que faciliten el cumplimiento de objetivos, permitiendo a la organización ser una empresa sostenible en los servicios de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura.	Procesos Implementados 95%	Gerencia		1 año
7	C&A	PLAN ESTRATÉGICO	Diseñar un plan estratégico que permita cumplir los objetivos corporativos en la organización y establecer una filosofía corporativa que identifique a la organización	Cumplimiento del Plan Estratégico 90%	Gerencia	Tecnológico, Financiero, Humano y Materiales	2 años
				Satisfacción del clima laboral 90%			
8	C&A	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Elaborar un manual de procesos en el cual se identifiquen las actividades que realizarán los miembros de la organización	Índice de productividad 80%	Gerencia		1 año
				Procesos Implementados 90%			2 años
9	C&A	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Brindar capacitación constante al personal para que contribuyan al desarrollo de la organización.	Capacitación por funcionario 90%	Gerencia y Talento Humano		2 años
10	C&A	GESTIÓN TECNOLÓGICA	Invertir en tecnología, maquinaria y un adecuado sistema de comunicación que permita tanto la mejora de los procesos productivos de la organización como los procesos administrativos en la toma de decisiones.	Mantenimiento de equipo 100%	Tecnología		1 año
				Actualización de equipo y sistemas informáticos 100%			

Fuente: Empresa PLANNING AND CONSTRUCTION INGENIEROS CONSULTORES CIA. LTDA. "Informes de Gestión", Quito, 2017

Tabla 27: Pre objetivos B.S.C

No.	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSO	TIEMPO DE EJECUCIÓN	PRE - OBJETIVO
1	FINANCIERA	GESTIÓN DE FINANCIERA	Dar prioridad a la gestion de finanzas,	Eficiencia del presupuesto 80%	Gerencia a y financiero	Tecnológico, Financiero y Humano	1 año	Optimizar la gestión financiera de la organización con la finalidad de incrementar la rentabilidad a través de un eficiente control de costos
			Resultados					
2	CLIENTES	SISTEMA DE MERCADOTECNIA	Diseñar un plan de estratégico de mercadotecnia que permita a la organización definir estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura, acuerdo a las necesidades de cada región, identificar nuevos mercados objetivos y requerimientos clientes potenciales y actuales	Crecimiento en el mercado en un 10%	Marketing y tecnología	Tecnológico, Financiero, Humano y Materiales	2 años	Diseñar e Implementar un plan estratégico de mercadotecnia que mejore continuamente los contartos y permita identificar las necesidades de cada región, un mercado objetivo, y requerimientos de clientes potenciales y actuales.
			Satisfacción de los clientes en un 95%					
3	CLIENTES	INTELIGENCIA DE MERCADO	Desarrollar estrategias que permitan proporcionar sus servicios de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura utilizando sistemas informáticos de alta calidad que estén al mismo nivel de la competencia.	Número de proyectos efectivos 1 anual	Marketing	1 año		
4	CLIENTES	COMPETENCIA	Diseñar estrategias de mercado que permita a la organización minimizar el efecto de los competidores para mejorar la participación en el mercado	Nivel de efectividad de las estrategias implementadas 95%	Marketing	2 años		

No.	PERSPECTIVA	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSO	TIEMPO DE EJECUCIÓN	PRE - OBJETIVO
5	INTERNA	VENTAJA COMPETITIVA	Brindar a los clientes los servicios de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura bajo estrictos estándares de calidad, con los beneficios en precios competitivos.	Nivel de calidad de servicio de asesoría 95%	Gerencia y tecnología	Tecnológico, Financiero, Humano y Materiales	4 meses	Establecer una estructura organizacional por procesos que facilite el cumplimiento de objetivos
6	INTERNA	ORGANIZACIÓN	Establecer una estructura organizacional efectiva por procesos que faciliten el cumplimiento de objetivos, permitiendo a la organización ser una empresa sostenible en los servicios de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura.	Procesos Implementados 95%	Gerencia		1 año	
7	C&A	PLAN ESTRATÉGICO	Diseñar un plan estratégico que permita cumplir los objetivos corporativos en la organización y establecer una filosofía corporativa que identifique a la organización	Cumplimiento del Plan Estratégico 90% Satisfacción del clima laboral 90%	Gerencia	Tecnológico, Financiero, Humano y Materiales	2 años	Implementar un modelo de gestión estratégica que permita el cumplimiento de metas a la organización
8	C&A	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Elaborar un manual de procesos en el cual se identifiquen las actividades que realizarán los miembros de la organización	Índice de productividad 80% Procesos Implementados 90%	Gerencia		1 año	
9	C&A	CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Brindar capacitación constante al personal para que contribuyan al desarrollo de la organización.	Capacitación por funcionario 90%	Gerencia y Talento Humano		2 años	
10	C&A	GESTIÓN TECNOLÓGICA	Invertir en tecnología, maquinaria y un adecuado sistema de comunicación que permita tanto la mejora de los procesos productivos de la organización como los procesos administrativos en la toma de decisiones.	Mantenimiento de equipo 100% Actualización de equipo y sistemas informáticos 100%	Tecnología		1 año	Invertir en tecnología, maquinaria y un adecuado sistema de comunicación que permita tanto la mejora de los procesos productivos y administrativos de la organización en la toma de decisiones.

Fuente: Empresa PLANNING AND CONSTRUCTION INGENIEROS CONSULTORES CIA. LTDA. "Informes de Gestión", Quito, 2017

Matriz de Impacto vs. Factibilidad

Una vez realizada la matriz de priorización de objetivos, se considera la comparación de Impacto vs Factibilidad, que usa un modelo de BCG - Boston Consulting Group y que determina los objetivos prioritarios. Para ello se consideran aquellos de mayor factibilidad e impacto, considerando la esquina NorEste.

Tabla 28: Matriz de Impacto vs. Factibilidad

IMPACTO-FACTIBILIDAD		
IMPACTO		
FACTIBILIDAD	ALTA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	ALTA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO
		Invertir en tecnología, maquinaria y un adecuado sistema de comunicación que permita tanto la mejora de los procesos productivos y administrativos de la empresa PLANNIG CONSTRUCTION en la toma de decisiones para la producción de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura.
		Establecer una estructura organizacional por procesos en 80% que facilite el cumplimiento de objetivos.
		Optimizar la gestión financiera de la empresa PLANNIG CONSTRUCTION en un 80% con la finalidad de incrementar la rentabilidad a través de un eficiente control de costos de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura.
	BAJA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	BAJA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO
		Implementar un modelo de gestión estratégica en un 90 % que permita el cumplimiento de metas a la organización
		Diseñar e Implementar un plan estratégico en un 80% para conocer los requerimientos de clientes potenciales de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura.

Fuente: Empresa PLANNING AND CONSTRUCTION INGENIEROS CONSULTORES CIA. LTDA. “Informes de Gestión”, Quito, 2017

Objetivos Corporativos Definitivos

Luego de realizar un detallado análisis de los ejes y pre objetivos con su respectiva comprobación se puede plantear en base a estos últimos los objetivos corporativos, sin

embargo, se debe considerar que este proceso de alineamiento y afinidad no es estricto en eliminar los menores impactos, se trata más bien de priorizar los mayores impactos y tratar de rescatar características más importantes de los objetivos de menores cualidades los mismos que muchas veces es su singularidad no se pueden considerar como objetivos corporativos, por ello es menester buscar relaciones directas y complementarias entre los pre objetivos para fusionarlos y obtener así un objetivo integral. (Certo, Administración Moderna, 2001)

Tabla 29: Objetivos corporativos definitivos

OBJETIVOS			
1	FINANCIERA	GESTIÓN FINANCIERA	Optimizar la gestión financiera de la empresa PLANNIG CONSTRUCTION en un 80% con la finalidad de incrementar la rentabilidad a través de un eficiente control de costos de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura.
2	CLIENTES	SISTEMA DE MERCADOTECNIA, INTELIGENCIA DE MERCADO, COMPETENCIA, VENTAJA COMPETITIVA	Diseñar e Implementar un plan estratégico en un 80% para conocer los requerimientos de clientes potenciales de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura.
3	INTERNA	ORGANIZACIÓN	Establecer una estructura organizacional por procesos en 80% que facilite el cumplimiento de objetivos.
4	C&A	PLAN ESTRATÉGICO	Implementar un modelo de gestión estratégica en un 90 % que permita el cumplimiento de metas a la organización
5		CAPACITACIÓN Y GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Capacitar constantemente al personal en un 90% para que contribuyan con el desarrollo de la organización.
6		GESTIÓN TECNOLÓGICA	Invertir en tecnología, maquinaria y un adecuado sistema de comunicación que permita tanto la mejora de los procesos productivos y administrativos de la empresa PLANNIG CONSTRUCTION en la toma de decisiones para la producción de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura.

Fuente: Empresa PLANNING AND CONSTRUCTION INGENIEROS CONSULTORES CIA. LTDA. "Informes de Gestión", Quito, 2017

Tabla 30: Cuadro de Mando Integral

N	EJE	OBJETIVO	META			PELIGRO	PRECAUCIÓN	REAL
			MEDIDA	TENDENCIA	CUANTITATIVO			
1	FINANCIERA	Optimizar la gestión financiera de la empresa PLANNIG CONSTRUCTION en un 80% con la finalidad de incrementar la rentabilidad a través de un eficiente control de costos de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura.	Eficiencia del presupuesto 80%	↑	85%	30%	58%	50%
			Resultados	↑	15%	5%	10%	9%
2	CLIENTE	Diseñar e Implementar un plan estratégico en un 80% para conocer los requerimientos de clientes potenciales de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura.	Crecimiento en el mercado en un 10%	↑	15%	10%	13%	10%
			Satisfacción de los clientes en un 95%	↑	20%	10%	15%	10%
			Número de proyectos efectivos 1 anual	↑	10	5	8	5
3	INTERNA	Establecer una estructura organizacional por procesos en 80% que facilite el cumplimiento de objetivos.	Nivel de calidad de servicio de asesoría 95%	↑	90%	50%	70%	80%
			Procesos Implementados 95%	↑	30%	15%	20%	14%

N	EJE	OBJETIVO	META			PELIGRO	PRECAUCIÓN	REAL
			MEDIDA	TENDENCIA	CUANTITATIVO			
4	C&A	Implementar un modelo de gestión estratégica en un 90 % que permita el cumplimiento de metas a la organización	Cumplimiento del Plan Estratégico 90%	↑	85%	60%	73%	60%
		Capacitar constantemente al personal en un 90% para que contribuyan con el desarrollo de la organización.	Índice de productividad 80%	↑	20%	10%	15%	15%
			Capacitación por funcionario 90%	↑	35%	20	10	20
		Invertir en tecnología, maquinaria y un adecuado sistema de comunicación que permita tanto la mejora de los procesos productivos y administrativos de la empresa PLANNIG CONSTRUCTION en la toma de decisiones para la producción de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura.	Mantenimiento de equipo 100%	↑	7%	3%	5%	7
			Actualización de equipo y sistemas informáticos 100%	↑	5%	1%	3%	5

Fuente: Empresa PLANNING AND CONSTRUCTION INGENIEROS CONSULTORES CIA. LTDA. “Informes de Gestión”, Quito, 2017

SISTEMA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

La empresa PLANNING AND CONSTRUCTION INGENIEROS CONSULTORES CIA LTDA, creará un adecuado departamento de Balanced Scored Card, el cual se encargará de liderar el diseño y la implementación del Modelo de Gestión a corto, mediano y largo plazo, ejecutando las siguientes políticas:

- Las funciones departamento de Balanced Scored Card estará en todo momento orientadas a cumplir sus temas estratégicas, para lo cual se trabajará de forma creativa e innovadora para llegar al beneficiario y llamar su atención.
- El departamento de Balanced Scored Card estará siempre atento a fortalecer y crear nuevos servicios y productos que generen mayores índices de utilidad y rentabilidad para la institución.
- El departamento de Balanced Scored Card se encargará de desarrollar las estrategias necesarias para captar y fidelizar a los beneficiarios actuales y nuevos beneficiarios.
- El departamento de Balanced Scored Card fomentará las relaciones públicas de la institución para construir una imagen de respeto por la sociedad y el medio ambiente.
- La empresa PLANNING AND CONSTRUCTION INGENIEROS CONSULTORES CIA LTDA previo a la implementación del Modelo de Gestión realizarán la investigación y el análisis de mercado respectivo para contar con la información necesaria para tomar decisiones y proponer estrategias objetivas.
- La información de participación de los servicios e indicadores sociales se mantendrá siempre actualizada y en función de esta, se planteará retos agresivos de crecimiento continuo ofreciendo los nuevos productos y servicios de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION INGENIEROS CONSULTORES CIA LTDA.

- Se buscará siempre acceder a nuevas fuentes y formas de financiamiento para promover y ejecutar los diferentes servicios y productos existentes de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION INGENIEROS CONSULTORES CIA LTDA.

4.2 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA PLANNING CONSTRUCTION

Principales políticas de contabilidad

- a) Inversiones temporales.-** Están registradas al costo que no exceden al valor de mercado.
- b) Inventarios.-** Están valorados al costo promedio, los cuales no exceden el valor de mercado, excepto importaciones en tránsito que están al costo de adquisición.
- c) Maquinaria, mobiliario y equipo.-** Está registrado al costo histórico. Las provisiones para depreciación se cargan a los resultados del año y se calcula bajo el método de línea recta y las tasas de depreciación están basadas en los porcentajes establecidos en la Ley de Régimen Tributario Interno.

Método de línea recta: En el método de depreciación en línea recta se supone que el activo se desgasta por igual durante cada periodo contable. Este método se usa con frecuencia por ser sencillo y fácil de calcular. EL método de la línea recta se basa en el número de años de vida útil del activo, de acuerdo con la fórmula: (Monografias.com, 2016)

$$\frac{\text{Costo} - \text{Valor_de_desecho}}{\text{Años_de_Vida_Útil}} = \text{Monto de la depreciación para cada año de vida del activo o gasto de depreciación anual}$$

INVERSIÓN TOTAL.

La inversión está dada por los activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, para el inicio de la ejecución del proyecto es necesario invertir en Activos Fijos: 15.442,80 USD,

Activos Diferidos usd \$ 471.350,00 y, en Capital de Trabajo: 93.252,84 USD, por lo tanto la inversión total del proyecto es de **580.045,64** USD, la misma que se encuentra financiada por recursos propios y de terceros, para la puesta en marcha del proyecto para la propuesta estratégica de la EMPRESA PLANNING CONSTRUCTION ubicada en la ciudad de Quito.

Tabla 31: Inversión total

INVERSIÓN TOTAL	
Activo Fijo	15.442,80
Activo Diferido	471.350,00
Capital de Trabajo	93.252,84
TOTAL	580.045,64

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS O TANGIBLES.

Tabla 32: Inversión fija

COSTO	TOTAL USD.
Maquinaria y Equipo	7.038,00
Equipos de Computación	5.559,00
Equipos de Oficina	367,2
Muebles y Enseres	2478,60
TOTAL ACTIVOS FIJOS	15.442,80

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN.

Tabla 33: Equipos de computación

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Computadora	Unidad	6	850,00	5.100,00
Impresora Multifunción	Unidad	1	350,00	350,00
SUBTOTAL				5.450,00
2% Imprevistos				109,00
TOTAL				5.559,00

MAQUINARIA Y EQUIPO.

Tabla 34: Maquinaria y equipo

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
DRONES SAICA GROUP (Software Cartográfico)	Unidad	3	1.500,00	4.500,00
G.P.S PRECISIÓN	Unidad	2	1.200,00	2.400,00
SUBTOTAL				6.900,00
2% Imprevistos				138
TOTAL				7.038,00

Tabla 35: Equipos de oficina

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Teléfono	Unidad	6	30,00	180,00
Calculadora	Unidad	6	15,00	90,00
Papelera	Unidad	6	8,00	48,00
Basurero	Unidad	6	2,00	12,00
Grapadora	Unidad	6	2,00	12,00
Perforadora	Unidad	6	3,00	18,00
SUBTOTAL				360,00
2% Imprevistos				7,20
TOTAL				367,20

Tabla 36: Muebles y enseres

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD	V. UNITARIO	V. TOTAL
Escritorio	Unidad	6	190,00	1.140,00
Silla giratoria	Unidad	6	65,00	390,00
Sillas	Unidad	10	18,00	180,00
Archivador	Unidad	6	120,00	720,00
SUBTOTAL				2.430,00
2% Imprevistos				48,60
TOTAL				2.478,60

CAPITAL DE TRABAJO.

El Capital de Trabajo está presentado por el capital adicional, distinto de la inversión en activo fijo y diferido, con que hay que contar para que opere la EMPRESA PLANNING CONSTRUCTION en la ciudad de Quito.

Por lo tanto, el Capital de Trabajo está dado por los recursos que la empresa necesita para estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura en un período de explotación determinado. El capital de trabajo se encuentra formado por los siguientes rubros:

Si los activos corrientes de una compañía no exceden sus pasivos corrientes, entonces puede tener problemas para pagar a los acreedores en el corto plazo. El peor escenario es la bancarrota. Una disminución del coeficiente de capital de trabajo en un período de tiempo más largo también podría ser una bandera roja que merece más análisis.

El capital de trabajo también ofrece a los inversores una idea de la eficiencia operacional subyacente de la compañía. El dinero que está atado en inventario o dinero que los clientes todavía deben a la compañía no puede ser utilizado para pagar ninguna de las obligaciones de la compañía. Por lo tanto, si una empresa no está operando de la manera más eficiente (colección lenta), se mostrará como un aumento en el capital de trabajo. Esto se puede ver comparando el capital de trabajo de un período a otro; La determinación del Capital de Trabajo se describe a continuación:

Tabla 37: Capital de trabajo

CONCEPTO	VALOR MENSUAL USD.	VALOR ANUAL USD.
COSTOS DIRECTOS		
Compras	74.800,00	897.600,00
Materiales Directos	25,50	306,00
Mano de Obra Directa	7480,09	89.761,06
TOTAL	82.305,59	987.667,06
COSTOS INDIRECTOS		
Mano de Obra Indirecta	3422,10	41.065,20
Insumos	306,00	3.672,00
Mantenimiento	85,87	1.030,41
Gastos Administrativos	4.734,80	56.817,60
Gasto de Ventas	2355,75	28.269,00
Seguro	42,73	512,78
TOTAL	10.947,25	131.366,99
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	93.252,84	1.119.034,05

FINANCIAMIENTO.

El financiamiento es el acto de proporcionar fondos para actividades empresariales, hacer compras o invertir. Las instituciones financieras y los bancos están en el negocio de la financiación, ya que proporcionan capital a las empresas, los consumidores y los inversores para ayudarles a alcanzar sus objetivos.

Fuentes de Financiamiento

La mejor alternativa como fuente de financiamiento para este tipo de proyecto y tomando en cuenta que el monto de endeudamiento no es muy alto, se recomienda que se aplique un préstamo para la EMPRESA PLANNING CONSTRUCTION en una entidad bancaria de prestigio y calidad comprobados, como puede ser la CFN.

El proyecto será financiado el **76.21 %** correspondiente al total de la inversión con la CFN con un plazo de 10 años, con una tasa de interés del 5,83 % de interés para créditos, con pagos semestrales.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Para la presente investigación de producción de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura que ofrece EMPRESA PLANNING CONSTRUCTION será financiado con recursos propios y de terceros.

Tabla 38: Estado de fuentes y de usos

INVERSIÓN	VALOR USD.	% INV. TOTAL	RECURSOS PROPIOS		RECURSOS TERCEROS	
			%	VALORES	%	VALORES
Activos Fijos	15.442,80	2,66%	1,72%	10.000,00	0,94%	5.442,80
Activos Diferidos	471.350,00	81,26%	20,69%	120.000,00	60,57%	351.350,00
Capital de Trabajo	93.252,84	16,08%	1,38%	8.000,00	14,70%	85.252,84
Inversión Total	580.045,64	100,00%	23,79%	138.000,00	76,21%	442.045,64

PRESUPUESTO DE COSTOS

Presupuesto de Costos

Un plan cuantificado en términos monetarios, preparado y aprobado antes de un período de tiempo definido que por lo general muestra los ingresos planificados que se generarán y / o los gastos que se incurrirán durante el período y el capital a emplear para alcanzar un objetivo determinado. Dentro de la naturaleza de los costos variables se tiene los siguientes:

Tabla 39: Compras

DESCRIPCIÓN	COSTO TOTAL POR MES	COSTO ANUAL
Costo material proyectos	73.333,33	880.000,00
Subtotal		880.000,00
2% Imprevistos		17.600,00
TOTAL		897.600,00

PROYECTOS	VALOR	NUMERO DE PROYECTOS	COSTO DE CADA PROYECTO	COSTO PROMEDIO PROYECTO
PROYECTO No. 1	600.000,00	1	480.000,00	
PROYECTO No. 2	500.000,00	1	400.000,00	
TOTAL	1.100.000,00	2	880.000,00	440.000,00

Materiales Directos.

En este rubro se consideran como materiales directos de la empresa y se considera también un 2% de imprevistos, que corresponde a la cantidad de 18.360 USD, anuales.

Tabla 40: Materiales directos

CONCEPTO	Costo por unidad	Cantidad por mes	Valor Anual	Valor Anual
Carpetas y material para ofertas de proyectos	25,00	1	25,00	300,00
Subtotal			25,00	300,00
2% Imprevistos			0,50	6,00
Total Insumos			25,50	306,00

Mano de Obra Directa.

Está constituido por aquellos empleados para estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura EMPRESA PLANNING CONSTRUCTION. Este valor está dado por el Supervisor de operaciones que la empresa ha contratado para esta función. Para mayor información, ver Anexo 1 “Nomina”.

Tabla 41: Mano de obra directa

DETALLE	Pago mensual	VALOR ANUAL
Técnicos	7.333,42	88.001,04
Subtotal	7.333,42	88.001,04
2% Imprevistos		1760,0208
Total		89.761,06

Servicios Básicos.

En el proyecto son indispensables los Servicios Básicos para apoyar los procesos de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura de la EMPRESA PLANNING CONSTRUCTION, como: agua potable, energía eléctrica, teléfono, el monto que implica este rubro es de **3.672,00** USD, anuales.

Tabla 42: Servicios básicos

CONCEPTO	MEDIDA	CANTIDAD SEMESTRAL	CANTIDAD ANUAL	COSTO SEMESTRAL	COSTO ANUAL
Agua potable	m ³	360	720	300,00	600,00
Luz Eléctrica	Kilowatts	1.500	3.000	900,00	1.800,00
Teléfono	Minutos	3.000	6.000	600,00	1.200,00
SUBTOTAL				1.800,00	3.600,00
2% Imprevistos				36,00	72,00
TOTAL				1.836,00	3.672,00

COSTOS FIJOS.

Un costo fijo es un costo que no varía a corto plazo, independientemente de los cambios en los niveles de producción o ventas, u otras medidas de la actividad. Un costo fijo es un gasto operativo básico de un negocio que no se puede evitar, como un pago de alquiler. El concepto se utiliza en el análisis financiero para encontrar el punto de equilibrio de un negocio, así como para determinar el precio del producto.

a. Mano de Obra Indirecta.

Está dada por aquellos trabajadores que apoyan los procesos productivos en actividades de supervisión de proyectos. El rubro de mano indirecta es de **41.065,20 USD**, anual.

Tabla 43: Mano de obra indirecta

DETALLE	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Supervisor Operaciones	3.355,00	20.130,00	40.260,00
Subtotal	3355	20.130,00	40.260,00
2% Imprevistos		402,60	805,2
TOTAL		20.532,60	41.065,20

b. Reparación y Mantenimiento.

Este valor está dado en función de los activos fijos que dispone la EMPRESA PLANNING CONSTRUCTION de la producción de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura.

Tabla 44: Reparación y mantenimiento

CONCEPTO	INVERSIÓN TOTAL	PORCENTAJE ANUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Maquinaria y Equipos	7.038,00	10%	351,90	703,80
Equipos de computación	5.559,00	5%	138,98	277,95
Equipos de oficina	367,2	1%	1,84	3,67
Muebles y Enseres	2478,60	1%	12,39	24,79
Subtotal			505,10	1.010,21
2% Imprevistos			10,10	20,20
TOTAL			515,21	1.030,41

c. Seguros.

El bienestar y la garantía de la inversión en activos fijos son medidas que se deben tomar con la contratación de seguros para prevenir siniestros, de una manera se garantiza la actividad de producción de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura de la empresa.

Tabla 45: Seguros

CONCEPTO	VALOR INICIAL	%	SEGURO SEMESTRAL	SEGURO ANUAL
Maquinaria y Equipos	7.038,00	6,00%	211,14	422,28
Equipos de Computación	5.559,00	1,50%	41,69	83,39
Equipo de Oficina	367,2	0,25%	0,46	0,92
Muebles y Enseres	2478,60	0,25%	3,10	6,20
TOTAL			256,39	512,78

d. Depreciación.

Estimación del desgaste o pérdida del valor que sufre un activo fijo por su utilización en la actividad productiva, por el paso del tiempo o por la aparición de métodos de producción más eficientes. La Depreciación no implica una salida de dinero efectivo de la empresa ya que es una cuenta de reserva para dar de baja un activo fijo y poder ser substituido por otro cuando haya cumplido la vida útil.

Tabla 46: Depreciación de los activos fijos

CONCEPTO	VALOR	%	VIDA ÚTIL	DEPRECIACIÓN ANUAL
Maquinaria y Equipos	7.038,00	10,00%	10	703,80
Equipos de Computación	5.559,00	33,33%	3	1.852,81
Equipo de Oficina	367,2	10,00%	10	36,72
Muebles y Enseres	2478,60	10,00%	10	247,86
TOTAL				2.841,19

e. Amortización.

Es aplicable para los activos diferidos, es decir los activos intangibles que constituyen parte integrante del proyecto. Por lo tanto, consiste en ir dando de baja al activo diferido de acuerdo a la norma de contabilidad.

Tabla 47: Amortización

DESCRIPCIÓN	COSTO	PORCENTAJE	AÑOS	VALOR ANUAL
Cuentas por Cobrar Inc. Proyecto "Loja"	190.000,00	20%	5	38.000,00
Cuentas por Cobrar Inc. Proyecto "Gualaquiza"	280.000,00	20%	5	56.000,00
Software Balanced Scored Card	1.350,00	20%	5	270
TOTAL				94.270,00

GASTOS ADMINISTRATIVOS.

Son todos los gastos que la empresa PLANNING CONSTRUCTION necesita para su trabajo operativo.

Tabla 48: Gastos administrativos

GASTOS PERSONALES	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
Jefe B.S.C	1	4684,80	28.108,80	56.217,60
TOTAL PERSONAL			28.108,80	56.217,60
GASTOS GENERALES				
Suministros de Oficina	set	50,00	300,00	600,00
2% Imprevistos			6,00	0,00
Total Gastos Generales			306,00	600,00
TOTAL			28.414,80	56.817,60

GASTOS DE VENTAS.

Si la función de mercadotecnia se fusiona en el departamento de ventas, puede incluirse una serie de costos de operación en Compras Públicas y entidades del Estado y los costos de ilustraciones incurridos para desarrollar materiales promocionales necesarias para la venta y producción estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura.

Tabla 49: Gastos de ventas

GASTOS	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR SEMESTRAL	VALOR ANUAL
GASTOS PERSONALES				
Relacionador Publico	1	1.692,75	10.156,50	20.313,00
Total Personal				20.313,00
GASTOS GENERALES				
Promoción	1 set	300,00	1.800,00	3.600,00
Propaganda	1 set	200,00	1.200,00	2.400,00
Representación		150,00	900,00	1.800,00
Subtotal			3.900,00	7.800,00
2% Imprevistos			78,00	156,00
Total Gastos Generales				7.956,00
TOTAL COSTO VENTAS			3.978,00	28.269,00

GASTOS FINANCIEROS.

El financiamiento es el acto de proporcionar fondos para actividades empresariales, hacer compras o invertir. Las instituciones financieras y los bancos están en el negocio de la financiación, ya que proporcionan capital a las empresas, los consumidores y los inversores para ayudarles a alcanzar sus objetivos.

Fuentes de Financiamiento

La mejor alternativa como fuente de financiamiento para este tipo de proyecto y tomando en cuenta que el monto de endeudamiento no es muy alto, se recomienda que se aplique un préstamo para la EMPRESA PLANNING CONSTRUCTION en una entidad bancaria de prestigio y calidad comprobados, como puede ser la CFN.

El proyecto será financiado el 76.21 % correspondiente al total de la inversión con la CFN con un plazo de 10 años, con una tasa de interés del 5,83 % de interés para créditos, con pagos semestrales.

Estructura del Financiamiento

El proyecto se encuentra financiado con el 23.79 % con recursos propios y el 76.21 % restante por un préstamo a través de los fondos de la CFN.

Las condiciones del crédito:

Monto =		442.045,64
Interés	12 % anual	= 5,83% semestral
Plazo	10 años	
Período de pago	Semestral	= 20 periodos
Forma de amortización	Dividendo Constante	

Amortización Dividendo Constante

Una vez conocido el tipo semestral, pasamos a calcular el valor de A_0 (valor actual de una renta unitaria, pos pagable, de 20 semestres de duración, con un tipo de interés semestral del 5,83%)

$$A_0 = (1 - (1 + i)^{-n}) / i$$

luego, $A_0 = (1 - (1 + 0,0583)^{-20}) / 0,0583$

luego, $A_0 = 11,63$

A continuación se calcula el valor de la cuota constante

$$\text{luego, } M = 465.482,99 / 11,63$$

luego, $M = 40.024,83$

Por lo tanto, la cuota constante semestral se eleva a 38.009,55 dólares

Tabla 50: Amortización

PERIODO	AMORTIZACIÓN DEL K	INTERÉS	DIVIDENDO	SALDO
0				442.045,64
1	12.238,06	25.771,49	38.009,55	429.807,58
2	12.951,54	25.058,01	38.009,55	416.856,04
3	13.706,62	24.302,93	38.009,55	403.149,41
4	14.505,73	23.503,82	38.009,55	388.643,68
5	15.351,42	22.658,13	38.009,55	373.292,26
6	16.246,42	21.763,13	38.009,55	357.045,85
7	17.193,59	20.815,96	38.009,55	339.852,26
8	18.195,99	19.813,56	38.009,55	321.656,27
9	19.256,82	18.752,73	38.009,55	302.399,45
10	20.379,50	17.630,05	38.009,55	282.019,95
11	21.567,64	16.441,91	38.009,55	260.452,31
12	22.825,04	15.184,51	38.009,55	237.627,26
13	24.155,76	13.853,79	38.009,55	213.471,51
14	25.564,05	12.445,50	38.009,55	187.907,46
15	27.054,45	10.955,10	38.009,55	160.853,01
16	28.631,74	9.377,81	38.009,55	132.221,27
17	30.300,98	7.708,57	38.009,55	101.920,29
18	32.067,54	5.942,01	38.009,55	69.852,75
19	33.937,10	4.072,45	38.009,55	35.915,65
20	35.915,65	2093,90	38.009,55	0,00

Tabla 51: Costos de producción para el año 1

RUBROS	COSTOS	
	FIJOS	VARIABLES
Compras		897.600,00
Materiales Directos		306,00
Mano de Obra Directa		89.761,06
Mano de Obra Indirecta	41.065,20	
Insumos		3.672,00
Reparación y Mantenimiento	1.030,41	
Seguros	512,78	
Depreciación	2.841,19	
Amortización	94270	
Subtotales	139.719,59	991.339,06
Total de Costo de Producción	1.131.058,65	
Gastos Administrativos	56.817,60	
Gastos Financieros	50.829,50	
Gastos de Ventas	28269,00	
Proyecto 2017	15.150,00	
Subtotales	151.066,10	
Costo Total	1.282.124,75	
Número de Proyectos de estudios de infraestructura	2,00	
Costo individual de Proyectos de estudios de infraestructura	440.000,00	

Para detalles de los proyectos, favor ver Anexo 2.

Tabla 52: Costos de producción proyectados para los 10 años de vida útil del proyecto año: 2.017 - 2.026

COSTOS DE PRODUCCIÓN PROYECTADOS PARA LOS 10 AÑOS DE VIDA UTIL DEL PROYECTO										
AÑO: 2.017 - 2.026										
RUBROS	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Materia Prima	897.600,00	978.384,00	1.066.438,56	1.162.418,03	1.267.035,65	1.381.068,86	1.505.365,06	1.640.847,91	1.788.524,23	1.949.491,41
Materiales Directos	306,00	333,54	363,56	396,28	431,94	470,82	513,19	559,38	609,72	664,60
Mano de Obra Directa	89.761,06	97.839,56	106.645,12	116.243,18	126.705,06	138.108,52	150.538,29	164.086,73	178.854,54	194.951,44
Insumos	3.672,00	4.002,48	4.362,70	4.755,35	5.183,33	5.649,83	6.158,31	6.712,56	7.316,69	7.975,19
VARIABLES	991.339,06	1.080.559,58	1.177.809,94	1.283.812,83	1.399.355,99	1.525.298,03	1.662.574,85	1.812.206,59	1.975.305,18	2.153.082,64
Mano de Obra Indirecta	41.065,20	44.761,07	48.789,56	53.180,62	57.966,88	63.183,90	68.870,45	75.068,79	81.824,98	89.189,23
Reparación y Mantenimiento	1.030,41	1.123,15	1.224,23	1.334,41	1.454,51	1.585,42	1.728,10	1.883,63	2.053,16	2.237,95
Seguros	512,78	558,93	609,23	664,06	723,83	788,97	859,98	937,38	1.021,75	1.113,70
Depreciación	2.841,19	2.841,19	2.841,19	2.841,19	2.841,19	2.841,19	2.841,19	2.841,19	2.841,19	2.841,19
Amortización del Dif.	94270	94270	94270	94270	94270					
FIJOS	139.719,59	143.554,34	147.734,22	152.290,30	157.256,42	68.399,49	74.299,73	80.731,00	87.741,08	95.382,07
Total Costo de Producción	1.131.058,65	1.224.113,92	1.325.544,16	1.436.103,13	1.556.612,40	1.593.697,51	1.736.874,58	1.892.937,59	2.063.046,26	2.248.464,72
Gasto Administrativo	56.817,60	61.931,18	67.504,99	73.580,44	80.202,68	87.420,92	95.288,80	103.864,80	113.212,63	123.401,76
Gasto de Ventas	28269,00	30.813,21	33.586,40	36.609,17	39.904,00	43.495,36	47.409,94	51.676,84	56.327,75	61.397,25
Gasto Financiero	50.829,50	47.806,75	44.421,27	40.629,52	36.382,78	31.626,42	26.299,29	20.332,92	13.650,58	6.166,35
Proyecto 2017	15.150,00									
Proyecto 2018		4.578,00								
Proyecto 2019			13.427,02							
Proyecto 2020				5.439,12						
Proyecto 2021					18.224,82					
Total gastos	151.066,10	140.551,14	145.512,65	150.819,14	156.489,46	162.542,70	168.998,04	175.874,55	183.190,96	190.965,37
Costo total	1.282.124,75	1.364.665,06	1.471.056,82	1.586.922,27	1.713.101,86	1.756.240,21	1.905.872,62	2.068.812,14	2.246.237,22	2.439.430,09
Número de Proyectos de estudios de infraestructra	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4
Costo individual de Proyectos de estudios de infraestructra	440.000,00	479.600,00	522.764,00	569.812,76	621.095,91	676.994,54	737.924,05	804.337,21	876.727,56	955.633,04

PRESUPUESTO DE INGRESOS.

Es la planificación de la empresa en proyección al comportamiento en diez años del flujo de efectivo, por concepto de las ventas, es decir que los ingresos son provenientes de los estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura EMPRESA PLANNING CONSTRUCTION.

INGRESOS POR VENTAS.

Los ingresos están dados por las operaciones que realiza la empresa, esto es cuantificable en un período de tiempo, está relacionado directamente con el volumen de ventas.

PRECIO DE VENTA.

Para establecer el precio de venta de la producción estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura es necesario analizar el costo de oportunidad de mercado ya que se establecerá en base al costo de estudios, diseño y fiscalización de importantes proyectos de infraestructura, así:

Tabla 53: Presupuesto de ingresos proyectado años: 2017 – 2026

PRESUPUESTO DE INGRESOS PROYECTADO										
AÑO: 2.017 - 2.026										
VENTAS	AÑOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Número de Proyectos de estudios de infraestructra	2	2	2	3	3	3	3	4	4	4
Precio de venta de Proyecto de estudios de infraestructra	682.000,00	743.380,00	810.284,20	883.209,78	962.698,66	1.049.341,54	1.143.782,28	1.246.722,68	1.358.927,72	1.481.231,22
TOTAL GENERAL VENTAS	1.364.000,00	1.620.568,40	1.925.397,32	2.287.564,55	2.717.855,44	3.229.084,05	3.836.474,76	4.558.115,67	5.415.497,22	6.434.152,25

EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA Y PLAN DE PRODUCCIÓN

Este balance se realiza al constituirse una sociedad y contendrá la representación de las aportaciones realizadas por los socios. Está constituido en forma ordenada por todas las cuentas contables de la EMPRESA PLANNING CONSTRUCTION al momento de comenzar el ciclo contable, es decir se encuentra conformada por cuentas de activo, pasivo y patrimonio de este modo permitirá establecer la situación financiera de la misma. Las técnicas utilizadas cuando la inversión produce ingreso por sí misma, es decir que permite medir por medio de los indicadores financieros tales como: Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.

Es el documento contable que corresponde al análisis o al detalle de las cifras y datos provenientes del ejercicio económico de la EMPRESA PLANNING CONSTRUCTION durante un período determinado. Este instrumento contable permite determinar la utilidad neta del ejercicio económico de la empresa, así como también los sueldos y utilidades de los trabajadores, y los impuestos establecidos por la ley tributaria que debe cumplir la organización. (Weston, 2011)

Tabla 54: Estado de Situación Financiera - Año 2017

En dólares

ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Disponible		Pasivo a largo plazo	
Caja Bancos	93.252,84	Préstamo por pagar	442.045,64
		TOTAL PASIVO	442.045,64
Activo Fijo			
		PATRIMONIO	
Maquinaria y Equipos	7.038,00	Capital Social	138.000,00
Equipos de Computación	5.559,00		
Muebles y Enseres	2478,60		
Equipos de Oficina	367,2		
Activo Diferido			
Cuentas por Cobrar Inc. Proyecto "Loja"	190.000,00		
Cuentas por Cobrar Inc. Proyecto "Gualaquiza"	280.000,00		
Software Balanced Scored Card	1.350,00		
TOTAL ACTIVOS	580.045,64	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	580.045,64

Los resultados en el análisis del estado de situación inicial evidencia que el valor por activos corresponde a **580.045,64** USD, pasivos corresponde a **138.000,00** USD, donde consta el pasivo a largo plazo por el préstamo otorgado a través de la CFN **442.045,64** USD

ESTADO DE RESULTADO.

Es el documento contable que corresponde al análisis o al detalle de las cifras y datos provenientes del ejercicio económico de la EMPRESA PLANNING CONSTRUCTION durante un período determinado.

Este instrumento contable permite determinar la utilidad neta del ejercicio económico de la empresa, así como también los sueldos y utilidades de los trabajadores, y los impuestos establecidos por la ley tributaria que debe cumplir la organización.

Tabla 55: Estado de resultados proyectado años: 2017 – 2026 en dólares

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO										
ANO: 2.017 - 2.026										
EN DOLARES										
RUBROS	ANOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas Netas	1.384.000,00	1.620.568,40	1.925.397,32	2.287.564,55	2.717.855,44	3.229.084,05	3.836.474,76	4.558.115,67	5.415.497,22	6.434.152,25
- Costo de Producción	1.131.058,65	1.224.113,92	1.325.544,16	1.436.103,13	1.556.612,40	1.593.697,51	1.736.874,58	1.892.937,59	2.063.046,26	2.248.464,72
= UTILIDAD BRUTA	232.941,35	396.454,48	599.853,15	851.461,42	1.161.243,04	1.635.386,54	2.099.600,18	2.665.178,08	3.352.450,96	4.185.687,53
- Gastos de Administración	56.817,80	61.931,18	67.504,99	73.580,44	80.202,68	87.420,92	95.288,80	103.864,80	113.212,63	123.401,76
-Gastos de Ventas	28.269,00	30.813,21	33.586,40	36.609,17	39.904,00	43.495,36	47.409,94	51.676,84	56.327,75	61.397,25
= UTILIDAD OPERACIONAL	147.854,75	303.710,09	498.761,76	741.271,81	1.041.136,36	1.504.470,26	1.956.901,43	2.509.636,45	3.182.910,58	4.000.888,52
- Gastos Financieros	50.829,50	47.806,75	44.421,27	40.629,52	36.382,78	31.626,42	26.299,29	20.332,92	13.650,58	6.166,35
= UTILIDAD ANTES de PARTICIPACION	97.025,25	255.903,34	454.340,50	700.642,28	1.004.753,58	1.472.843,84	1.930.602,14	2.489.303,53	3.169.260,00	3.994.722,16
- 15% de Participación Trabajadores	14.553,79	38.385,50	68.151,07	105.096,34	150.713,04	220.926,58	289.590,32	373.395,53	475.389,00	599.208,32
= UTILIDAD ANTES de IMPUESTOS	82.471,47	217.517,84	386.189,42	595.545,94	854.040,55	1.251.917,26	1.641.011,82	2.115.908,00	2.693.871,00	3.395.513,84
*22% Impuesto Renta	18.143,72	47.853,92	84.961,67	131.020,11	187.888,92	275.421,80	381.022,60	485.499,76	592.851,62	747.013,04
= UTILIDAD NETA	64.327,74	169.663,91	301.227,75	464.525,83	666.151,63	976.495,47	1.279.989,22	1.650.408,24	2.101.219,38	2.648.500,79

FLUJO DE CAJA.

El flujo de caja es la expresión de una magnitud económica realizada de una cantidad por unidad de tiempo, es decir entrada o salida de fondos de caja.

El análisis financiero de este instrumento contable es importante por cuanto permite determinar el comportamiento de ingresos y egresos de la empresa, es decir el movimiento de efectivo. (Weston, 2006, pág. 25)

Tabla 56: Flujo de caja del inversionista

Años	Utilidad Neta	Depreciación y Amortización del Dif. (+)	Capital de trabajo (+)	Valor Residual (+)	Inversión (-)	Préstamo (+)	Amortización del K (-)	Flujo de efectivo (=)
0					580.045,64	442.045,64		-138.000,00
1	64.327,74	97.111,19					25.189,60	136.249,34
2	169.663,91	97.111,19					28.212,35	238.562,76
3	301.227,75	97.111,19					31.597,84	366.741,11
4	464.525,83	97.111,19			5.559,00		35.389,58	520.688,45
5	666.151,63	97.111,19					39.636,33	723.626,50
6	976.495,47	2.841,19					44.392,68	934.943,98
7	1.279.989,22	2.841,19					49.719,81	1.233.110,61
8	1.650.408,24	2.841,19			5559,00		55.686,18	1.592.004,25
9	2.101.219,38	2.841,19					62.368,52	2.041.692,05
10	2.648.500,79	2.841,19	93.252,84				69.852,75	2.674.742,08

VALOR ACTUAL NETO.

El Valor Presente Neto (VAN) es la diferencia entre el valor actual de las entradas de efectivo y el valor actual de las salidas de efectivo. El VAN se utiliza en el presupuesto de capital para analizar la rentabilidad de una inversión o proyecto proyectado. (Escuela Politecnica Nacional, 2008, pág. 25)

Para proceder al cálculo se establecerá una tasa que representa el costo de oportunidad de la siguiente forma:

TASA DE DESCUENTO	
i = tasa pasiva (recursos propios) + tasa activa (recursos de terceros) + riesgo país + inflación.	
i = 0,0519 (23.79 %) + 0,1037 (77,13 %) + 0,0880 + 3,21	
i =22,95%	

Tabla 57: Valor Actual Neto (VAN)

En Dólares

VALOR ACTUAL NETO (INVERSIONISTA)		
USD.		
AÑOS	FLUJO EFECTIVO	FLUJO ACTUALIZADO
0	-138.000,00	-138.000,00
1	136.249,34	110.871,14
2	238.562,76	157.968,63
3	366.741,11	197.611,36
4	520.688,45	228.304,44
5	723.626,50	258.187,36
6	934.943,98	271.450,22
7	1.233.110,61	291.333,72
8	1.592.004,25	306.067,38
9	2.041.692,05	319.409,01
10	2.674.742,08	340.504,56
TOTAL		2.343.707,79

TASA INTERNA DE RETORNO.

La tasa interna de retorno (TIR) es una métrica utilizada en el presupuesto de capital midiendo la rentabilidad de las inversiones potenciales. La tasa interna de rendimiento es una tasa de descuento que hace que el valor actual neto (VAN) de todos los flujos de efectivo de un proyecto en particular sea igual a cero.

Tabla 58: Tasa Interna de Retorno (TIR)

En dólares

CUADRO DE TASA INTERNA DE RETORNO			
INVERSIONISTA			
AÑOS	FLUJO	TASA	TASA
	EFFECTIVO	MENOR 20%	MAYOR 28%
0	-138.000,00	-138.000,00	-138.000,00
1	136.249,34	-136.249,34	136.249,34
2	238.562,76	-238.562,76	238.562,76
3	366.741,11	-366.741,11	366.741,11
4	520.688,45	-520.688,45	520.688,45
5	723.626,50	-723.626,50	723.626,50
6	934.943,98	-934.943,98	934.943,98
7	1.233.110,61	-1.233.110,61	1.233.110,61
8	1.592.004,25	-1.592.004,25	1.592.004,25
9	2.041.692,05	-2.041.692,05	2.041.692,05
10	2.674.742,08	-2.674.742,08	2.674.742,08
		-10.600.361,11	10.324.361,11

tm	20%
TM	28%
VAN tm	-10.600.361,11
VAN TM	10.324.361,11

$$TIR = \frac{tm + (TM - tm) * (VAN^{tm} / (VAN^{tm} - VAN^{tm}))}{1}$$

TIR = 24 %

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.

Este período está determinado por el tiempo que debe transcurrir para recuperar la inversión, es decir en donde el flujo acumulado se convierte en positivo a partir de ese momento la empresa contaría con los recursos para cubrir los egresos necesarios durante la vida útil del proyecto.

Tabla 59: Período de recuperación de la inversión

AÑOS	FLUJO	FLUJO	FLUJO
	EFFECTIVO	ACTUALIZADO	ACUMULADO
0	-138.000,00	-138.000,00	-138.000,00
1	136.249,34	110.871,14	-27.128,86
2	238.562,76	157.968,63	130.839,76
3	366.741,11	197.611,36	328.451,12
4	520.688,45	228.304,44	556.755,56
5	723.626,50	258.187,36	814.942,92
6	934.943,98	271.450,22	1.086.393,14
7	1.233.110,61	291.333,72	1.377.726,85
8	1.592.004,25	306.067,38	1.683.794,23
9	2.041.692,05	319.409,01	2.003.203,23
10	2.674.742,08	340.504,56	2.343.707,79

El presente proyecto se recuperará al segundo año de su operación.

PUNTO DE EQUILIBRIO.

El punto de equilibrio se produce cuando el ingreso total por volumen de ventas es igual a los costos totales en que incurre la empresa. A partir de ese punto, el incremento de las ventas origina un beneficio, mientras que, por debajo de ese punto, el producto ocasiona pérdidas.

Matemáticamente para la determinación del punto de equilibrio se tiene la siguiente fórmula:

- **Punto de equilibrio de producción física:**

Fórmula:

$$PE = CF / (Pu - Cvu)$$

Donde:

Pu = Precio de venta unitario

CF = Costo Fijo

CV = Costo Variable

VT = Ventas Totales

CVu = Costo variable unitario

Tabla 60: Análisis y determinación del punto de equilibrio

En dólares

AÑOS	Ventas Totales	Costos Fijos	Costos Variables	Proyectos Producidos	Costo Total	Pto. Equilibrio USD. CF/1-(CV-VT)	Precio de vta. unitario	Pto. Equilibrio CF/(VT-CV)
1	1.364.000,00	139.719,59	991.339,06	2	1.282.124,75	0,37	682.000,00	0,37
2	1.620.568,40	143.554,34	1.080.559,58	2	1.364.665,06	0,27	743.380,00	0,27
3	1.925.397,32	147.734,22	1.177.809,94	2	1.471.056,82	0,20	810.284,20	0,20
4	2.287.564,55	152.290,30	1.283.812,83	3	1.586.922,27	0,15	883.209,78	0,15
5	2.717.855,44	157.256,42	1.399.355,99	3	1.713.101,86	0,12	962.698,66	0,12
6	3.229.084,05	68.399,49	1.525.298,03	3	1.756.240,21	0,04	1.049.341,54	0,04
7	3.836.474,76	74.299,73	1.662.574,85	3	1.905.872,62	0,03	1.143.782,28	0,03
8	4.558.115,67	80.731,00	1.812.206,59	4	2.068.812,14	0,03	1.246.722,68	0,03
9	5.415.497,22	87.741,08	1.975.305,18	4	2.246.237,22	0,03	1.358.927,72	0,03
10	6.434.152,25	95.382,07	2.153.082,64	4	2.439.430,09	0,02	1.481.231,22	0,02

PE % 37,49%

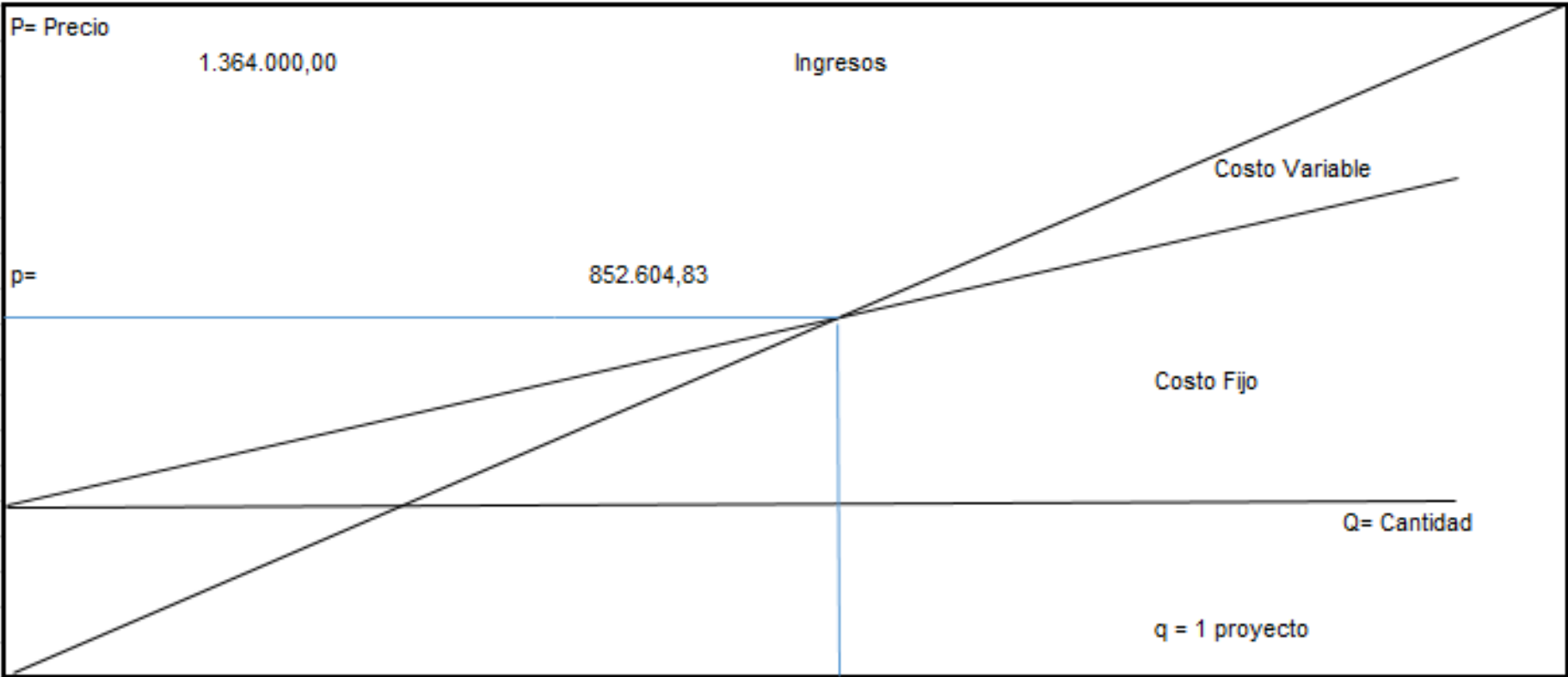


Figura 7: Análisis y determinación del punto de equilibrio en dólares

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Una vez terminada la tesis he llegado a las siguientes conclusiones:

- Se realizó un análisis interno de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION permitiendo obtener las principales fortalezas y debilidad de la Institución.
- Se realizó un análisis externo de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION en función de los factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos, lo que permitió obtener las oportunidades y amenazas del sector.
- Se determinó una matriz FODA de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION.
- Es importante proponer en función del correcto diagnóstico de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION la nueva misión, visión y políticas a cumplir que serán utilizadas en el Plan Estratégico.
- Se establecieron objetivos reales a cumplir para la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION.
- Se desarrolló la herramienta del B.S.C para gestionar el cumplimiento de los objetivos de la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION.
- La administración por objetivos tiene la ventaja de obligar a los gerentes a pensar en la planeación para obtener ciertos resultados, más que simplemente planear actividades o trabajos; no hay un mejor incentivo para el control que un grupo de metas claras.

- La planeación Estratégica es una herramienta al servicio de la organización, que permite mediante el diseño y la ejecución de un Plan Estratégico, proyectar al futuro con un desempeño mejorado.
- El proceso de planificación estratégica da como resultado un plan estratégico, un documento que articula tanto las decisiones tomadas sobre los objetivos de la organización como las maneras en que la organización logrará esos objetivos.
- Una de las grandes ventajas de la Administración por objetivos (APO) es que estimula a las personas a comprometerse con sus metas. La gente deja de hacer simplemente un trabajo, ahora son personas con propósitos claramente definidos.
- Al concluir la presente investigación se puede mencionar que existe un interés por incorporar la Planeación Estratégica como herramienta regular, si bien existen falencias en la sustentación y comprensión del verdadero significado de la Planificación Estratégica.
- La inversión está dada por los activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, para el inicio de la ejecución del proyecto es necesario invertir en Activos Fijos: \$ 15.442,80 USD, Activos Diferidos \$ 471.350,00 USD y, en Capital de Trabajo: \$ 93.252,84 USD, por lo tanto la inversión total del proyecto es de **\$ 580.045,64 USD**, la misma que se encuentra financiada por recursos propios y de terceros, para la puesta en marcha del proyecto para la propuesta estratégica de la EMPRESA PLANNING AND CONSTRUCTION ubicada en la ciudad de Quito.

5.2 RECOMENDACIONES

Se determinan las siguientes recomendaciones.

- Se recomienda la aplicación de la gestión a través de la herramienta del B.S.C para la empresa PLANNING AND CONSTRUCTION.

- Involucrar a los trabajadores y personal de oficinas en el establecimiento de objetivos, ya que ellos son quienes día a día enfrentan las situaciones que se presentan y tienen buenas ideas, solo hace falta pulirlas un poco y trabajar juntos en equipo con los jefes.
- Es importante contar a futuro con un departamento de servicio al cliente (situación que en la actualidad está vinculado a gerencia general), que utilice un espacio cercano a los clientes. Al mismo tiempo ampliar el organigrama funcional y rediseñar los manuales de procedimientos e incorporar personal acorde al crecimiento de la empresa.
- Mantener las técnicas motivacionales en la empresa e incrementar el trabajo en equipo, ya que el personal agradecido siempre hará un excelente trabajo. Con la finalidad de progresivamente alcanzar mejores resultados.
- El seguimiento efectivo debe ser puesto en agenda. Un calendario de reuniones para el seguimiento es un buen método para comunicar cuándo será realizado el seguimiento.
- La empresa PLANNING AND CONSTRUCTION CIA. LTDA., previo a la implementación del Modelo de Gestión realizarán la investigación y el análisis de mercado respectivo para contar con la información necesaria para tomar decisiones y proponer estrategias objetivas.

REFERENCIAS

1. AEADE. (2016). *Informes de Gestión*. Quito: <https://www.aeadeecuador/sector-encifras.com>.
2. Banco Central del Ecuador. (2016). *Producto Interno Bruto la economía ecuatoriana*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/899-producto-interno-bruto-la-economía-ecuatoriana>
3. Bernal, C., & Sierra, H. (2008). *Proceso Administrativo*. Editorial Pearson Educación, Prentice Hall.
4. Brigham, S., & Besley, E. F. (2007). *Fundamentos de administración financiera*. Mexico: Mc Graw Guill.
5. Cabanellas de Torres, G. (2008). *Diccionario Enciclopédico de Derecho Usual, Tomo IV*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Heliasta.
6. Certo, S. C. (2001). *Administración Moderna* (8va. ed.). Colombia: Prensa Moderna Impresores.
7. Chase, Alquilano, & Jacobs. (2013). *Administración de la producción de operaciones*. México: Editorial Mc Graw Hill.
8. Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos* (5ta. ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
9. Consejo de Comercio e Inversiones - COMEXI. (2016). *Resolución No. 182 del Consejo de Comercio e Inversiones*. Quito.
10. Drucker, P. F. (1954). *La práctica de la gerencia*.
11. Escuela Politecnica Nacional. (2008). *Gerencia Financiera*. Quito: EPN.
12. Fred R., D. (2008). *La Gerencia Estratégica* (3ra. ed.). México: Editorial Legis.
13. Fred R., D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (5ta. ed.). México: Editorial Pearson Educación.
14. Gestipolis. (s.f.). *Administración por objetivos*. Obtenido de <http://www.gestipolis.com/administracion-por-objetivos/>

15. Hernández, & Rodríguez. (2002). *Administración*. Mc Graw Hill.
16. Johnson, G. (2006). *Dirección Estratégica*. Pearson Educación.
17. Kaplan, R. (2002). *Cuadro de Mando Integral* (2da. ed.). España: Ediciones Gestión 2000.
18. Kaplan, R., & Norton, D. (2012). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
19. Koontz, H. (2012). *Administración* (3ra. ed.). Bogotá: Editorial Norma.
20. Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2004). *Marketing*. Bogotá: Editorial Pearson Educación.
21. Krugman, P. R. (2007). *Introducción a la Economía*. Barcelona: Reverte.
22. Lorino, P. (2001). *El control de gestión estratégico: la gestión por actividades*. México, D.F.
23. Martínez Vázquez, S. (2001). *La Empresa Social: Un Enfoque para fortalecer a las Organizaciones Civiles*. San José.
24. MIES. (2016). *Instituto de Economía Popular y Solidaria, "Informes de Gestión"*. Quito: MIES.
25. Mintzberg, H. (2003). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
26. Monografias.com. (2016). *Metodo de Linea Recta*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos15/depreciacion-fiscal/depreciacion-fiscal.shtml>
27. Planning and Construction. (2017). *Informes de Gestión*. Quito.
28. Planning Construction. (2016). Obtenido de <http://planningingenierosconsultores.blogspot.com/>
29. Porter, M. E. (2000). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
30. Robbins, S. (2008). *La administración en el mundo de hoy*. México: Editorial Prentice Hall.

31. Vicepresidencia de la República del Ecuador. (4 de noviembre de 2014). *Objetivo general objetivos estrategicos y entorno para el cambio*. Recuperado el 4 de noviembre de 2014, de Ecuador ama la vida: <http://www.vicepresidencia.gob.ec/objetivo-general-objetivos-estrategicos-y-entorno-para-el-cambio-2/>
32. Weston, B. (2006). *Gerencia Financiera*. Bogotá: Norma.

ANEXOS

Anexo 1: Nomina

CARGO	Sueldo Básico	No. Empleados	Total	Vacaciones	13er. Sueldo	14to. Sueldo	Fondo de Reserva	Aporte Patronal	Total Mensual	Total Anual
Jefe B.S.C	3.500,00	1	3.500,00	145,83	291,67	30,50	291,55	425,25	4.684,80	56.217,60
Relacionador Publico	1.250,00	1	1.250,00	52,08	104,17	30,50	104,13	151,88	1.692,75	20.313,00
Supervisor Operaciones	2.500,00	1	2.500,00	104,17	208,33	30,50	208,25	303,75	3.355,00	40.260,00
Técnicos	1.800,00	3	5.400,00	225,00	450,00	152,50	449,82	656,10	7.333,42	88.001,04
TOTAL GENERAL										204.791,64

Anexo 2: Propuesta estratégica

EMPRESA PLANNING CONSTRUCTION

	PROYECTOS	2017	2018	2019	2020	2020
CLIENTES	Estudio necesidades, preferencias CLIENTES	1.350,00	1.471,50	1.603,94	1.748,29	1.905,64
	Estudio inversión servicios mayor demanda	500,00		590		
	Estudio financiamiento CLIENTES	1.250,00				
	Estudio descuento de CLIENTES	1.150,00				
	Estudio lealtad CLIENTES	850,00		1003		
PROCESOS	Desarrollo Plan optimización de tiempos	500,00	545,00	594,05	647,51	705,79
	Programa de Control de Garantías	500,00		590,00		696,20
	Implementación y mantenimiento Página Web	500,00	545,00	594,05	647,51	705,79
	Plan Publicitario Empresa PLANNING CONSTRUCTION	2.500,00		2950		3481
	Estudio Benchmarking	1.450,00		1711		2018,98
	Sistema de Planificación Financiera	750,00				
	Diversificación de la Inversión.	650,00				
RECURSOS HUMANOS						
	Plan de Capacitación B.S.C	1.850,00	2.016,50	2.197,99	2.395,80	2.611,43
RECURSOS FINANCIEROS	Estudio evaluación Total del Plan Estratégico	1.350,00		1593		6100
	SUB TOTAL	15.150,00	4.578,00	13.427,02	5.439,12	18.224,82
	TOTAL	56.818,96				