

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA**  
**PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD INSTITUCIONAL DE LA**  
**EMPRESA ARS REDEMPTOR S.A.**

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

**ANDREA ELIZABETH MOREANO CAMACHO**

**DIRECTOR: MGTR. VICENTE TORRES ESCOBAR**

**QUITO, FEBRERO 2014**

## DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico principalmente a Dios por permitirme llegar a este momento tan importante en mi vida y me ha dado las fuerzas necesarias para terminar este proyecto.

A mi padre Manuel, que siempre me ha apoyado y que con sus consejos y palabras sabias me han formado con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

A mi madre Alicia, que siempre ha sido como un ángel para mí y que con su apoyo incondicional y confianza, se ha convertido en el pilar de mi vida.

A mis hermanos, Edgar y Dianita con los cuáles he compartido momentos inolvidables y siempre han estado junto a mí cuidándome y brindándome su apoyo.

A mi enamorado Willy, que has sido fiel amigo y compañero, por ayudarme a cumplir mis objetivos como persona y como estudiante, porque sé que siempre contaré contigo.

A todos, mis amigos y amigas que me han brindado desinteresadamente su valiosa amistad y han hecho de esta experiencia universitaria la mejor de mi vida.

## AGRADECIMIENTO

Quiero dar las gracias especiales a Dios, por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mis padres que me han brindado su apoyo incondicional y siempre han velado por mi bienestar, gracias por su amor y comprensión, sin ustedes nada de esto fuera posible.

A mi cuñado Beto, quién me ha guiado y ha sido un soporte para lograr la culminación de éste trabajo.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por darme la oportunidad de estudiar en tan prestigiosa institución y ser una profesional.

A mi director de tesis, Mgtr. Vicente Torres Escobar y a los Ing. Jorge Altamirano e Ing. Edgar Dávalos por su esfuerzo y dedicación, quiénes con su conocimiento, su experiencia, su paciencia y motivación han logrado que pueda terminar mis estudios con éxito

También me gustaría agradecer a los profesores que me acompañaron durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con su sabiduría y han sido una guía a lo largo de mi vida estudiantil.

## RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad es necesario que las empresas del país amplíen su visión y emprendan conceptos de competitividad para poder sobrevivir en el mercado y conseguir el uso eficiente de sus recursos, esto les permitirá poseer un menor riesgo de pérdida y una mejor rentabilidad para sus socios. La utilización de distintas técnicas y herramientas administrativas es la base que permitirá a las empresas ser más competitivas mediante el diseño de estrategias que posibiliten el aprovechamiento de las oportunidades del mercado y la satisfacción de las necesidades de los clientes.

ARS REDEMPTOR S.A. la empresa analizada en este trabajo se encarga de proveer servicios de obra civil y restauración de bienes a las instituciones del Estado mediante el proceso de compras públicas, La gerencia de la organización se ha preocupado por la productividad, competitividad y satisfacción del cliente interno y externo. El principal objetivo de este proyecto es presentar un modelo de estructura administrativa financiera, diseñado en base a la realidad de la empresa y que sirva como sustento para generar acciones de mejora.

El presente proyecto está conformado por cuatro capítulos detallados de la siguiente manera: análisis situacional de la empresa, estudio de mercado, plan estratégico y propuesta de plan financiero.

En el primer capítulo se desarrollará el análisis interno y externo de la empresa. Para la descripción del análisis interno se recopila información sobre los aspectos institucionales de ARS REDEMPTOR S.A., se detallan sus antecedentes, estructura y los recursos humanos, financieros y operacionales. Para el análisis externo se analizan factores como competidores, clientes, proveedores y sus respectivas barreras de entrada, de igual manera se considerarán los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y naturales que afectan directamente el desarrollo normal de la empresa.

El estudio del mercado descrito en el segundo capítulo busca definir un marco de referencia que nos permitirá entender mejor las decisiones de los técnicos de compras públicas al momento de calificar una oferta y habilitarla para el sorteo. Para definir las principales características que los técnicos consideran importantes se planteó un cuestionario en el cuál se evalúan varios criterios de calificación, esto permitirá que la oferta presentada por la empresa cumpla con todos los requerimientos. También se incluye un análisis de los elementos que causan la satisfacción de los clientes al momento en que se está realizando una obra.

Con la información recopilada en los capítulos anteriores, en el capítulo tercero se crea una propuesta para la implementación de un plan estratégico donde se define la misión, visión,

objetivos, estrategias y se elabora el análisis FODA. Este capítulo es de suma importancia ya que constituye la base fundamental para mejorar la gestión y dirigir el futuro de ARS REDEMPTOR S.A

El cuarto capítulo corresponde al análisis financiero del proyecto, aquí se utilizan importantes herramientas de apoyo financiero como presupuestos, flujos de caja y análisis de razones financieras. En este capítulo se desarrollan proyecciones y se muestran resultados que sustenten la futura toma de decisiones.

## TABLA DE CONTENIDO

## CAPÍTULO 1, 2

## 1 ANÁLISIS SITUACIONAL, 2

## 1.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 2

1.1.1 Antecedentes, 2

1.1.2 Estructura, 7

1.1.3 Recurso Humano, 10

1.1.4 Recursos Financieros, 14

1.1.5 Recursos operacionales, 15

## 1.2 ANÁLISIS PORTER, 16

1.2.1 Clientes, 16

1.2.2 Proveedores, 17

1.2.3 Competidores, 20

1.2.4 Barreras de entrada, 21

## 1.3 ANÁLISIS PESTN, 22

1.3.1 Factores Políticos, 22

1.3.2 Factores Económicos, 24

1.3.3 Factores Sociales, 26

1.3.4 Factores Tecnológicos, 27

1.3.5 Factores Naturales, 27

## CAPÍTULO 2, 30

## 2. ESTUDIO DE MERCADO, 30

## 2.1 IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO, 31

2.1.1 Procedimientos dinámicos, 31

2.1.2 Procedimientos comunes, 32

2.1.2 Procedimientos especiales, 37

2.1.4 Procedimientos de consultoría, 39

## 2.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN, 41

## 2.3 SEGMENTACIÓN DE MERCADO, 43

2.4 MUESTREO,	48
2.5 ENCUESTAS,	51
2.6 RESOLUCIÓN,	51
2.7 CONCLUSIONES,	75
CAPÍTULO 3,	82
3. PLAN ESTRATÉGICO,	82
3.1 VISIÓN ORGANIZATIVA,	83
3.2 MISIÓN ORGANIZATIVA,	84
<b>3.3 VALORES,</b>	<b>85</b>
3.4 ANÁLISIS FODA,	86
3.4.1 Fortalezas y Debilidades,	87
3.4.2 Oportunidades y Amenazas,	88
3.5 FODA PONDERADO,	89
3.5.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS,	89
3.5.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS,	92
3.6 OBJETIVOS,	95
3.6.1 Objetivos Estratégicos,	95
3.7 ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS,	96
3.7.1 Estrategias,	96
3.7.2 Políticas,	100
CAPÍTULO 4,	105
4. PROPUESTA DEL PLAN FINANCIERO PARA ARS REDEMPTOR S.A,	105
4.1 OPERACIONES FINANCIERAS PLANEADAS,	106
4.2 MODELOS DE PRESUPUESTOS,	106
4.2.1 Presupuesto De Ingresos,	107
4.2.2 Presupuesto De Compras,	109
4.2.3 Presupuesto De Sueldos,	110
4.2.4 Presupuesto de Gastos,	112
4.3. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO,	114
4.4. BALANCE GENERAL PROYECTADO,	115
4.5 MODELO DE FLUJO DE CAJA,	115
4.6 CAPITAL DE TRABAJO,	119
4.7 NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS,	120

4.8 MODELO PARA ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS, 121

4.8.1 Análisis Vertical, 121

4.8.2 Análisis Horizontal, 126

4.8.3 Indicadores financieros, 130

CAPÍTULO 5, 140

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 140

5.1 CONCLUSIONES, 140

5.2 RECOMENDACIONES, 142

BIBLIOGRAFÍA, 144

ANEXOS, 145

## INTRODUCCIÓN

ARS-REDEMPTOR S.A. nace como respuesta a la necesidad de preservar, conservar y restaurar los bienes patrimoniales tanto de la empresa pública como de la privada; entendiéndose a estos bienes, en su más amplio concepto. En la actividad de preservar, tendrá esencialmente los trabajos enfocados a la restauración de edificios patrimoniales, iglesias y conventos; a la conservación y restauración de bienes culturales y museos tanto coloniales como contemporáneos, a saber: pintura de caballete, esculturas, maderas, bienes documentales, pintura mural, vitrales entre otros.

En lo que respecta a los trabajos de obra civil, tenemos entre los más importantes: la topografía, movimiento de tierras, rellenos, nivelación, construcción de carreteras y puentes, construir y fabricar edificios, viviendas e infraestructuras de cualquier tipo y la elaboración de bienes muebles

ARS-REDEMPTOR S.A. dentro de su personal cuenta con 16 personas para realizar sus proyectos, entre ellos arquitectos, maestros albañiles, peones soldadores y carpinteros.

Actualmente la empresa obtiene a sus clientes participando en el proceso de compras públicas considerada como una herramienta ágil de consulta y transparencia en la gestión de compras estatales. El rango actual de obras que la empresa contrata es de 30.000 a 50.000 dólares en forma constante.

ARS REDEMPTOR S.A. ha decidido iniciar un proceso de reestructuración organizacional, de tal forma que la compañía esté preparada para enfrentar los retos de sus clientes, la competencia y la globalización. A partir de esto, trata de implementar una serie de estrategias que permitan crecer sostenidamente en el mercado.

La empresa en estos tres años de constitución en el mercado ha podido conocer suficientemente las diversas variables tanto positivas como negativas que tienen que ver con este sector, lo que ha permitido a la empresa ganarse a los clientes con valías y tiempos de entrega aceptables, características que han podido mantener a la empresa a flote y con ganancia. Sin embargo, necesitan crear un plan estratégico con el fin de que las estrategias implementadas se conviertan en sustentables a largo plazo.

## CAPÍTULO 1

### 1 ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 1.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

##### 1.1.1 Antecedentes

El Ing. Carlos Ramírez fundador de la empresa ARS REDEMPTOR S.A. posee una vasta experiencia en conservación y restauración de Bienes Culturales Museables; del mismo modo tiene un alto conocimiento en análisis de precios unitarios, presupuestos y estudios integrales de proyectos de obra civil.

Fue profesor de Informática Aplicada en la Facultad de Artes de la Universidad Tecnológica Equinoccial durante tres años y un año previo, como ayudante de cátedra.

Posteriormente como producto de su visión y experiencia de 20 años nace la idea de emprender su propio negocio y formar una sociedad dedicada a realizar trabajos de restauración y de obra civil.

Así surge ARS-REDEMPTOR S.A, cuyo nombre proviene de las raíces griegas: ARS= ARTE y REDEMPTOR= AQUEL QUE REDIME-RESTAURA-REHABILITA, en su conjunción forma: EL GRUPO QUE REDIME EL ARTE. El logo de la empresa es: **salvaguardando patrimonios.**

ARS REDEMPTOR S.A. está habilitada para ejercer legamente su actividad económica el día 21 de diciembre del 2010, con la participación de tres interesados:

Tabla No.1

## ACCIONISTAS DE ARS REDEMPTOR S.A.

<b>NOMBRES COMPLETOS DEL SOCIO(S), ACCIONISTA(S), PARTÍCIPE(S) MAYORITARIO(S)</b>	<b>NÚMERO DE CÉDULA DE IDENTIDAD, RUC O IDENTIFICACIÓN.</b>	<b>PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN LA ESTRUCTURA DE PROPIEDAD DE LA PERSONA JURIDICA</b>	<b>DOMICILIO FISCAL</b>
RAMIREZ GANGOTENA CARLOS ALBERTO	1710525922001	40%	QUITO
VALENCIA GANGOTENA JORGE DAVID	1713476586001	20%	QUITO
DIANA KARINA MOREANO CAMACHO	1717760662001	40%	QUITO

Fuente: ARS REDEMPTOR S.A.

Elaborado por: Andrea Moreano

En vista de que para todo tipo de contratación se exige que la empresa o persona natural tenga experiencia, el Ing. Ramírez comenzó con la utilización de actas de recepción de su actividad profesional para que sean tomadas en cuenta como experiencia propia para la empresa, sin que sea parte de las obras realmente ejecutadas por ARS REDEMPTOR S.A., con la expectativa de que se considere por las entidades contratantes como experiencia específica hasta que se logre obtener las primeras obras a nombre de la empresa.

Debido a que el gerente general en su vida profesional como persona natural, se ha desempeñado exclusivamente como contratista del Estado,

decide enfocarse a conseguir sus obras únicamente participando en el proceso de compras públicas. Se ha considerado como una debilidad o un tema por explorar el trabajo en obras particulares o para la empresa privada ya que ni el Ing. Ramírez ni la empresa ARS REDEMPTOR S.A. tienen o han ejecutado obras a nivel privado.

El primer año en términos económicos fue un año desfavorable porque no cumplió con las expectativas de su gerente y además la empresa después de largos trámites de constitución estuvo legalmente establecida en diciembre del 2010.

El año 2011 sirvió para el tema de posicionamiento legal tanto a nivel de la Superintendencia de Compañías, el SRI y fundamentalmente el sistema de compras públicas a través del portal, y lograr la habilitación como proveedor para la participación en procesos.

En el año 2012 la situación de la empresa mejoró logrando un monto de obras adjudicadas por un total anual aproximado de 145.000,00 dólares. Este año es de gran importancia para la empresa ya que se logra identificar la capacidad y el direccionamiento de la entidad

### 1.1.2 Estructura

ARS REDEMPTOR S.A. posee una estructura sencilla y compacta, tanto por su carácter de pequeña empresa como por su corto tiempo de vida.

En los estatutos de ARS REDEMPTOR S.A., se establece claramente cuáles son las bases legales que lo rigen, por esta razón se ha encontrado en la investigación respaldos suficientes que aseveran la formalidad de la empresa.

*En los reglamentos de ARS REDEMPTOR S.A consta que:*

La compañía será de nacionalidad ecuatoriana y constituida como Sociedad Anónima. Por resolución de los accionistas la empresa se denominará ARS REDEMPTOR S.A.

Su domicilio principal será en el cantón Quito, provincia de Pichincha.

El Objeto social de la compañía es: Obra Civil, constructora de bienes inmuebles y restauración de edificios patrimoniales y sus bienes culturales, se dedicará a: Trabajos de obra civil.- entre ellos: topografía, movimiento de tierras, rellenos, nivelación, construcción de carreteras y puentes, entre otras. Construir y fabricar edificios, viviendas e infraestructuras de cualquier tipo y la elaboración de bienes muebles. Se dedicará también a la restauración de edificios patrimoniales, iglesias y conventos; a la

conservación y restauración de bienes culturales museables, tanto coloniales como contemporáneos, a saber: Pintura de caballete, esculturas, maderas, bienes documentales, pintura mural, entre otros. Mantenimiento, remodelación y rehabilitación de todo tipo de obra civil, bienes inmuebles y bienes muebles. Asesoramiento total en materia de Archivos y Bibliotecas: podrá establecer procesos y estándares para archivo, digitalización y digitación de archivos.

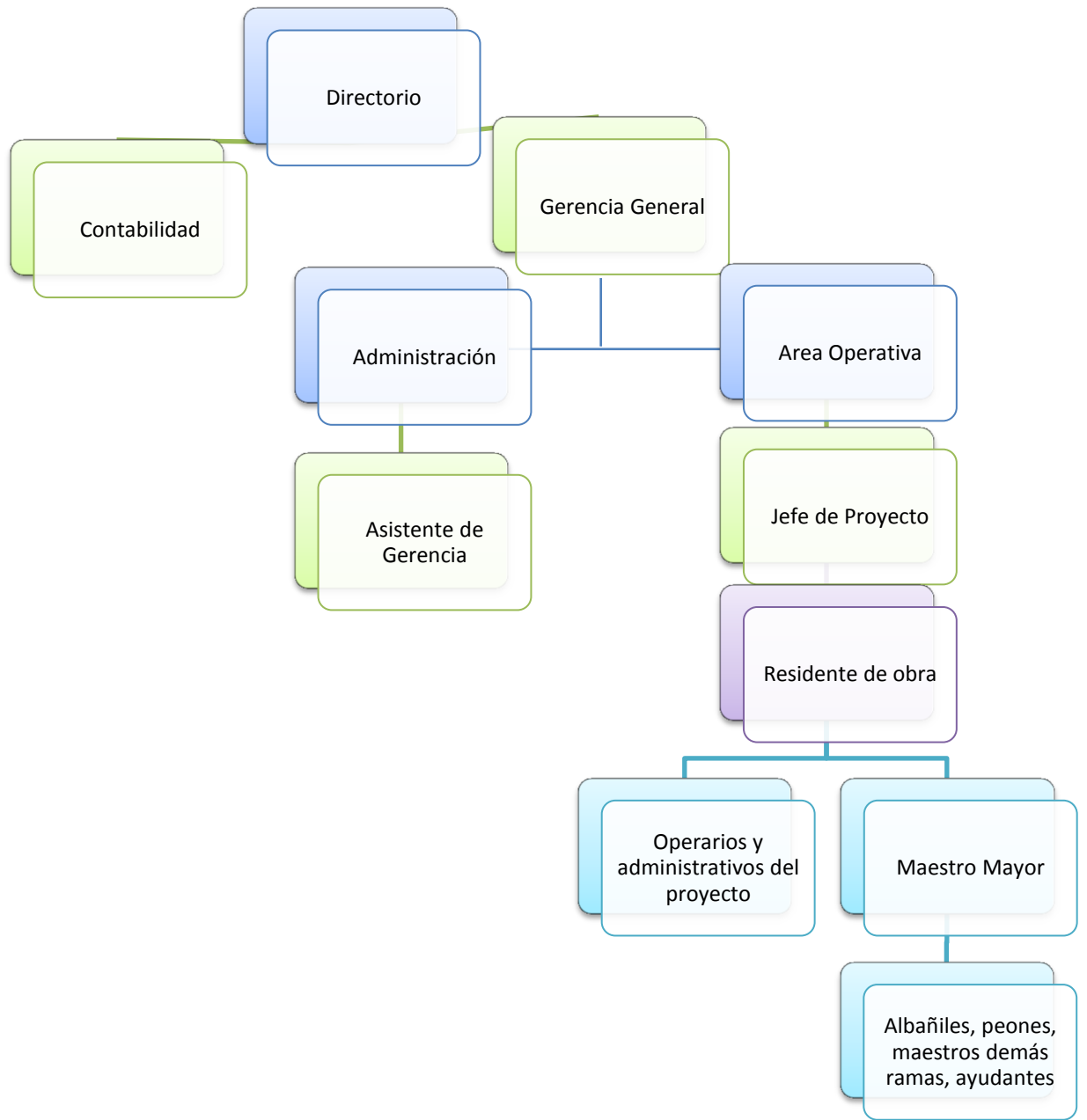
El plazo de duración de la compañía será de treinta años que podrá ser ampliado y restringido por Resolución de la Junta General de Accionistas.

El Capital Social de la compañía es de Ochocientos Dólares dividida en ochocientas acciones de un valor de un dólar cada una. Las acciones son nominativas y ordinarias.

La empresa tiene la siguiente estructura organizacional:

Gráfico No. 1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE ARS REDEMPTOR S.A.



Fuente: ARS REDEMPTOR S.A.  
Elaborado por: Andrea Moreano

### 1.1.3 Recurso Humano

Toda empresa por pequeña que sea debe fundamentar su filosofía, sus objetivos estratégicos, sus políticas y todas sus acciones, en administrar en la forma más apropiada a su recurso humano.

No existe ninguna actividad laboral en la que no se encuentre el factor humano; por ello, los recursos humanos no solo se deben entender como la presencia física de los trabajadores, sino como la estructura encargada de cautelar al recurso humano, promover su desarrollo, contribuir a elevar sus niveles de eficiencia y procurar su satisfacción integral. (Montalvan, 1999, p. 17)

El Gerente General el cual es el representante legal se encarga de administrar los negocios de la compañía y manejar a sus subalternos. ARS REDEMPTOR S.A. cuenta con dos áreas diferentes, un área administrativa y un área operativa encargada de los proyectos u obras adjudicadas.

Existe un nexo entre las dos mencionadas áreas, cuya función la ejerce una persona como jefe de proyecto, que se encarga de coordinar las actividades, recibir las órdenes de trabajo y especificar a la mano de obra, los plazos de entrega del producto, la maquinaria a ser utilizada, los estándares de calidad que solicita el cliente y controlar los horarios.

Es importante mencionar que cada jefe de proyecto es contratado en función de las obras que se vayan adjudicando a la empresa o que se encuentren en ejecución.

Los sueldos y salarios de los trabajadores que presten sus servicios para la compañía, serán determinados por la propia empresa partiendo en todo del mínimo sectorial y los específicos para cada actividad.

Las obligaciones de los trabajadores serán las inherentes comprendidas en el Art. 45 del código de trabajo.

### **Personal administrativo**

El personal administrativo está compuesto por cuatro personas:

- Gerente General
- Presidente
- Contador
- Asistente de Gerencia

Se tiene que el rubro de sueldos y salarios para el personal administrativo es el siguiente:

Tabla No. 2

## SUELDO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

<b>FUNCIÓN</b>	<b>SUELDO</b>
Gerente General	1500,00
Presidente	1500,00
Asistente de Gerencia	500,00
Contador	450,00
<b>Total Administrativo</b>	<b>3950,00</b>

Fuente: ARS REDEMPTOR S.A.

Elaborado por: Andrea Moreano

### **Personal Operativo**

La empresa se desarrolla en un sector que no presenta una gran cantidad de trabajadores fijos. El personal operativo está compuesto por 12 personas que son contratados en forma eventual, se establecen de acuerdo a las necesidades de especialización de los trabajos.

Tabla No. 3

SALARIO DEL PERSONAL OPERATIVO<sup>1</sup>

CANTIDAD	FUNCIÓN	SALARIO
1	Jefe de proyecto	1500,00
1	Residente de obra	1200,00
1	Maestro mayor	180 SEMANALES
2	Albañiles	125 SEMANALES
4	Ayudantes	95 SEMANALES
1	Maestro demás ramas <sup>2</sup>	145 SEMANALES
1	Carpintero	165 SEMANALES
1	Aluminiero	165 SEMANALES
<b>Total</b>		6200,00
<b>Operativo</b>		

Fuente: ARS REDEMPTOR S.A.

Elaborado por: Andrea Moreano

La empresa no cuenta con un área encargada de cautelar el recurso humano, ya que sus limitados recursos económicos se dirigen hacia áreas más urgentes. El personal que ha sido preparado con poca experiencia muchas veces es contratado sin ninguna política o proceso de selección, lo cual ha desencadenado que se pierda tiempo valioso para la culminación óptima de la obra.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> La cantidad variara en función de las obras que se vayan ejecutando, la tabla indica la carga operativa de un proyecto.

<sup>2</sup> Maestro demás ramas implica todas aquellas funciones no tipificadas y poco comunes como: excavador de zanjas, fierro, encofrador y pulidor de pisos.

<sup>3</sup> En la mayoría de los casos, el maestro mayor es quien decide cuáles serán sus dependientes, y el jefe de proyecto se limita a aceptar dicha nomina

#### 1.1.4 Recursos Financieros

Toda la información financiera que se genera de las actividades de la empresa es revisada, organizada y registrada por el contador, no existe ningún tipo de dinamismo o instrumento financiero que se maneje.

Con respecto a la situación financiera de la empresa, se tiene que ésta muestra diversos problemas con respecto a la liquidez, debido a la falta de una adecuada planeación financiera y a las demoras que tienen ante los cobros en algunas obras, aún así la empresa ha soportado estos inconvenientes y puede cumplir los diversos contratos que mantiene con las entidades del estado ecuatoriano.

En el balance general se presenta un resumen de los activos, pasivos y capital propio de una empresa en determinado momento. El estado de resultados es un resumen de los ingresos y gastos de las empresas en un determinado período. Aunque el balance general es una “panorámica” de la situación financiera, el estado de resultados es un resumen de su rentabilidad a través del tiempo. (Van Horne, 2002)

En este estudio se analizarán los estados de situación financiera de los años 2011, 2012 y 2013 que se encuentran detallados en los Anexos N.1, N.2 y N.3 respectivamente.

### 1.1.5 Recursos operacionales

La empresa para realizar sus operaciones administrativas se encuentra ubicada actualmente en la Av. Rodrigo Paz, lote 53 y tercera transversal en la urbanización liga deportiva universitaria, con unas dimensiones de 400m<sup>2</sup>, distribuidos en dos plantas.

En el Anexo N. 4 se encuentra un detalle de la maquinaria que tiene disponible ARS REDEMPTOR S.A.

La necesidad de maquinaria no está en su totalidad cubierta, es por eso que la gerencia de la empresa considera que es necesario invertir en la compra de la siguiente maquinaria que le ayudaría a disminuir los gastos de alquiler:

1. **Concreteira**, capacidad de 1 saco.
2. **Vibro apisonador (tipo sapito)**.
3. **Vibradora** gasolina
4. **Camión** de 2 ejes
5. **Compactador de plancha**.
6. **Mezcladora mecánica**.
7. **Martillo neumático**.
8. **Dobladora de hierro**.

## 1.2 ANÁLISIS PORTER

### 1.2.1 Clientes

ARS REDEMPTOR S.A. obtiene a sus clientes participando como proveedor en el portal de compras públicas. Para que pueda ser habilitada en los procesos de contratación y lograr ser adjudicado tiene un RUC (Registro Único de Contribuyentes) y posteriormente debió registrarse e inscribirse dentro del portal de compras públicas y habilitarse como proveedor del Estado para obtener su RUP (Registro Único de Proveedores).

En el Anexo N.5 se muestra un detalle de los proyectos que ha realizado ARS REDEMPTOR S.A.

Sin embargo los clientes pueden ser todas las empresas tanto estatales como privadas, que necesiten de los servicios que provee ARS REDEMPTOR S.A. Las posibilidades de conseguir nuevos clientes dependen de una buena estrategia de marketing que actualmente ARS REDEMPTOR S.A. no posee.

En la modalidad de contratación de menor cuantía obras no existe un proceso de negociación con aquellas empresas estatales con las que se contrata. La empresa únicamente acepta el presupuesto de costos en los pliegos proporcionados por la entidad y realiza el respectivo análisis por

actividad para realizar un cronograma. Todo depende de los sorteos que se gane ya que existe un abanico muy grande de entidades con las que se podría contratar.

En la actualidad se están realizando esfuerzos por mejorar la gestión de la empresa con el objetivo de lograr una mayor cantidad de obras y además de elevar los estándares de calidad en la prestación de los servicios todo esto para lograr incrementar la satisfacción del cliente externo.

### 1.2.2 Proveedores

La cantidad de vendedores que ofrecen recursos específicos, la calidad relativa de los materiales que ofrecen, la fiabilidad de sus entregas, las condiciones crediticias que ofrecen y el potencial para establecer vínculos estratégicos son todos ellos puntos que afectan a la administración de los proveedores en el ambiente operativo. (Certo 1996. p. 37)

ARS REDEMPTOR S.A. posee un poder de negociación con los proveedores equilibrado ya que no son perjudicados, pero no poseen la libertad total de negociación.

Los proveedores se los consigue directamente lo más próximo a la obra donde se ha contratado como son ferreterías o materiales pétreos, los vínculos son temporales y los pagos de crédito que se dan son máximo de

una semana. Una vez concluidos los trabajos los vínculos se pierden a menos que se repitan obras por los mismos sectores en donde reside el proveedor.

ARS REDEMPTOR S.A. debería realizar búsquedas continuas de nuevos proveedores para poder conseguir mejores precios de productos y mayor diversidad de artículos.

A continuación se muestra una lista de los proveedores más representativos de la empresa:

- PINTURAS CÓNDOR S.A  
EXPOCOLOR

Proveedor que distribuye todo tipo de pinturas y bases de preparación, colaboró directamente con los trabajos de pintura de la facultad de Ingeniería y Ciencias Matemáticas de la universidad central (8.600 m<sup>2</sup>)

- MALLAS DE ALAMBRE QUITO

Venta y elaboración de malla tragal vanizada para cerramientos. Colaboró con la empresa en el cerramiento de malla en el parque de Santa Rita

- METRHORM

Compañía que colabora con la venta de hormigones premezclados y que proporcionó el hormigón para las aceras de Santa Rita

- COMERCIAL OÑA SANDOVAL FRANQUICIADO DISENSA

Proveedor que distribuye materiales para la construcción y que colaboró directamente en los trabajos del parque de Santa Rita

- ACEROCENTER

Empresa que comercializa el área relativa al acero, colabora con la empresa, con la materia prima para la fabricación de paradas de buses del Gobierno Provincial de Pichincha en la parroquia de Atahualpa.

- SICON

Proveedor de Gypsum y todos sus accesorios, colaboró con la empresa especialmente para las remodelaciones en las escuelas del Centro Bedoya Q5.

- MULTIEQUIPOS

Proveedor que presta el servicio de alquiler de equipos para la construcción.

Colabora con la empresa en lo referente a canastillas, andamios, vibro apisonadores y similares.

- JUAN MARCET CIA. LTDA

Empresa que provee a la empresa de suministros de oficina, computación, etc.

### 1.2.3 Competidores

En el mercado existen varias empresas y personas naturales encargadas de proveer servicios similares a los que ARS REDEMPTOR S.A. ofrece.

Según el SERCOP se encuentran registradas en la ciudad de Quito un total de 537 sociedades y 975 personas naturales, las cuales están habilitadas como proveedores para participar y ofrecer servicios de ingeniería civil a las entidades públicas.

El ofrecimiento de más número de servicios, o el énfasis en presentar una oferta con los costos más bajos hace que la agresividad entre competidores vaya en aumento.

Un factor que se considera importante para destacarse de sus competidores es la capacidad que tiene ARS REDEMPTOR S.A. para generar ofertas competitivas que hacen que la empresa sea habilitada para los sorteos.

#### 1.2.4 Barreras de entrada

Las barreras de entrada se describen como los impedimentos y dificultades que tienen los entrantes potenciales para ingresar a la contratación pública específicamente.

Es importante mencionar la experiencia que se requiere para cotizar en este tipo de ofertas y la capacidad que se necesita para administrar correctamente el anticipo otorgado y el disponible de la empresa sin ocasionar pérdidas significativas para la empresa.

### 1.3 ANÁLISIS PESTN

Los administradores de la empresa deben enfrentarse a la necesidad de analizar los efectos que el entorno produce en la organización para poder definir estrategias que estén de acuerdo a la realidad que rodea la empresa.

#### 1.3.1 Factores Políticos

El factor político es el que dirige el comportamiento de los otros factores que afectan el entorno de la industria productiva, reglamentos gubernamentales y cuestiones jurídicas definen las reglas formales e informales en las que las PYMES deben operar. (Andrade 2010. p.53)

El actual presidente reelecto del Ecuador el Ec. Rafael Correa ha realizado cambios que son necesarios en la política ecuatoriana, tomando decisiones que busquen el bienestar de los que más lo necesitan para mejorar la economía del país. El sector de la obra civil ha sido afectado significativamente por la modalidad de compras públicas.

Lo que busca la normativa para la licitación de compras públicas es la regularización, el ahorro de los recursos del Estado, minimizar la corrupción que existía en este tipo de compras, y privilegiar a los proveedores que sean

pequeños empresarios, cosa que antes era imposible ya que todas las compras eran asignadas a los grandes productores.

A continuación se listan las ventajas que tiene el proveedor u oferente con respecto a la nueva Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública:

- Eliminación de la manipulación de la información
- Transparencia en la asignación de contratos
- Menor plazo de respuesta
- Información Abierta
- Seriedad de todo el proceso de Contratación Pública
- Posibilidad de contratar con empresas en las que no se tiene ningún tipo de vínculo o contacto directo

Los factores políticos están integrados por las leyes y regulaciones que rigen la actividad que realiza la empresa, contratos de obra pública, contratos con proveedores y clientes, obligaciones tributarias, declaración de impuestos, trámites legales de la Superintendencia de Compañías. Es por esto que, la directiva de la empresa debe estar siempre consciente de los cambios que realicen las entidades regulatorias en las leyes y normas ecuatorianas que la afectan directamente.

### 1.3.2 Factores Económicos

Generalmente, la economía ecuatoriana se ha caracterizado por un decreciente nivel de inversión y un lento crecimiento económico, causados principalmente por una estrechez estructural del mercado y una capacidad de ahorro de la población casi nula. (Peña. 1996. p. 25)

La respuesta debe encontrarse en la inversión del recurso humano y en el apoyo a los sectores estratégicos con los cuales se puede conseguir ventaja competitiva inmediata, por ejemplo se puede dar apoyo a la pequeña y mediana empresa para que logre un valor agregado a sus productos.

Dentro de las distintas ramas de nuestra economía, el sector de la construcción se ha destacado por estimular el desarrollo de industrias complementarias como: la fabricación y producción de vidrios, fabricación de productos minerales no metálicos, las industrias de hierro, acero y cemento; que le proveen insumos y materias primas. (Canelos 2003, p.25)

Para obtener una comprensión más clara de la influencia del sector de la construcción en la economía del país es necesario realizar un breve análisis del valor agregado de la construcción y su participación en el PIB total del país.

En la tabla N. 4 se puede observar que desde el año 2007 la producción tanto del sector como de la economía en total crece anualmente en forma significativa. En el último trimestre del año 2008, no se registra gran crecimiento, esto se debe a factores relacionados a la caída de las remesas, así como también las restricciones de los créditos de las entidades bancarias privadas destinadas a la construcción.

Desde el año 2007 hasta el año 2012, la tasa de participación del sector construcción con respecto al PIB ha avanzado en un promedio de 9,37%.

Tabla No. 4

## PIB DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

AÑO	PIB CONSTRUCCIÓN (miles de dólares)	TASA DE CRECIMIENTO %	TOTAL PIB (miles de dólares)	PARTICIPACIÓN PIB SECTOR/PIB TOTAL
2007	4.016.663		51.007.777	7,87%
2008	5.394.324	34%	61.762.635	8,73%
2009	5.927.782	10%	62.519.686	9,48%
2010	6.112.297	3%	67.812.330	9,01%
2011	7.851.496	28%	77.831.607	10,09%
2012	9.334.062	19%	84.682.266	11,02%
PROMEDIO		18,93%		9,37%

Fuente: Estadísticas Banco Central  
Elaborado por: Andrea Moreano

Según encuestas realizadas por el INEC, en el año 2005, en el área urbana se observa alta proporción de población económicamente activa en la rama de comercio (29%), seguida por la industria manufacturera (14,2%). Un

siguiente nivel de importancia tienen las ramas de agricultura (6,6%), construcción (5,7%), transporte (7,4%) y enseñanza (7%).

El sector de la construcción se halla altamente influenciado por los cambios en la inflación y por los índices de precios del sector de la construcción (IPCO) publicados por el INEC el cual toma en cuenta elementos como: materiales, equipo y maquinaria de la construcción.

### 1.3.3 Factores Sociales

El sector construcción desempeña un rol protagónico en el desarrollo social del país ya que aporta en forma significativa, en mayor medida que otros sectores, a la generación de empleo e ingresos de un porcentaje característico de la población económicamente activa.

Esto se debe a la gran cantidad de mano de obra no técnica (no se requiere de 100 arquitectos para construir un edificio, solo se necesita a uno y a 99 albañiles) que este sector recepta. Lo que contribuye a mejorar las condiciones de vida de los grupos humanos que participan en ella.

#### 1.3.4 Factores Tecnológicos

La tecnología se encuentra en constante cambio e innovación, a medida que ésta avanza, una empresa se ve obligada a mantener el ritmo. Es por esto que se debe considerar las necesidades, requerimientos e incidencias de la utilización de los diferentes tipos de tecnología en las actividades diarias.

Las pequeñas empresas en su mayoría por la falta de recursos económicos no realizan ningún tipo de inversión en nuevos conocimientos.

Es necesario que en el Ecuador exista un entorno que promulgue la innovación de las TIC's y el desarrollo tecnológico que llevará a la empresa a lograr una ventaja competitiva

El mercado de la construcción es dinámico y es preciso que se realice inversión en investigación y desarrollo.

#### 1.3.5 Factores Naturales

En el entorno actual existe gran incertidumbre respecto a la calidad del ambiente en el cual se desarrolla y efectúan las actividades diarias, ya que esto afecta la salud y el desempeño de toda la ciudadanía.

Es importante que se establezcan políticas de leyes de protección medioambiental que permitan la regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos para mitigar los efectos del calentamiento global y el permanente deterioro de la capa de ozono.

La identificación de los impactos ambientales y su prevención y/o mitigación, en la actualidad es exigida como uno de los requisitos principales para la elaboración de cualquier proyecto a desarrollarse.

Se exige el permiso ambiental solamente para obra nueva, para el caso de rehabilitación existen varios manuales para la mitigación e impacto, especialmente en lo referente al manejo de escombros.

En el caso de las actividades industriales que se cumplan en las zonas cercanas a las ciudades, éstas no modifican la naturaleza y estarán sujetas al reglamento y disposiciones generales concordantes y complementarias de los municipios de cada ciudad.

Como producto de las actividades que se desarrollan por parte de la empresa, se tiene la emisión de partículas sólidas a la atmósfera; generación de ruido; generación de desechos sólidos, generación de desechos plásticos, restos de comida, basuras entre otros; peligro de accidentes de trabajo;

peligro de incendios; descargas de líquidos con alta demanda bioquímica de oxígeno, como es el caso del agua residual proveniente del lavado de tanques con líquidos; potenciales efectos negativos sobre la salud de los trabajadores, entre otros.

Sin embargo, todos los impactos que se generan producto de las labores que se llevan a cabo, son fácilmente prevenibles y de implementarse correctamente con las medidas que se sugerirán, el funcionamiento de los proyectos pueden resultar neutros al medio ambiente

## CAPÍTULO 2

### 2. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado sirve como instrumento para conocer las potencialidades y los aspectos favorables que el mercado nos ofrece, con la finalidad de lograr la prestación de un servicio de calidad, eficiente y oportuno para obtener la mejor rentabilidad posible.

Para determinar el estudio de mercado en este proyecto es importante señalar que nuestro mercado son todas las instituciones públicas establecidas en la provincia de Pichincha.

El objetivo del estudio de mercado es analizar y estudiar a los clientes para definir las principales características, preferencia, gustos y requerimientos que tienen las entidades públicas a fin de diseñar un sistema de servicio de excelencia en base a dichas necesidades.

## 2.1 IDENTIFICACIÓN DEL SERVICIO

Para comprender cómo la empresa adquiere sus clientes es necesario mencionar las diferentes modalidades de régimen común de contratación de compras públicas, poniendo un énfasis especial en el procedimiento “Menor Cuantía Obras”, ya que en ésta participa actualmente la empresa.

Dentro del régimen común del proceso de compras públicas existen cuatro tipos de procedimientos: dinámicos, comunes, especiales y de consultoría; a continuación se describirá cada uno de ellos y sus clasificaciones.

### 2.1.1 Procedimientos dinámicos:

- Compras por Catálogo Electrónico

El portal de compras públicas oferta en un catálogo electrónico bienes y servicios normalizados a fin de ser adquiridos o contratados de manera directa por las Entidades Contratantes.

Previamente a establecer procesos de adquisición de bienes y servicios las Entidades Contratantes deberán consultar el catálogo electrónico.

- Subasta Inversa Electrónica

Se utiliza para la adquisición de bienes y servicios normalizados que no consten en el catálogo electrónico, cuya cuantía supere el monto equivalente al 0,0000002 del PIE.<sup>4</sup>

En este tipo de contratación los proveedores de bienes y servicios pujan hacia la baja el precio ofertado, en acto público o por medios electrónicos a través del Portal.

#### 2.1.2 Procedimientos comunes

- Menor Cuantía

Se realiza si fuera imposible aplicar los procedimientos dinámicos (Catálogo electrónico y Subasta Inversa). Son contrataciones de bienes y servicios no normalizados, cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0,000002 del PIE.

Se utilizan las contrataciones de menor cuantía obras, cuando el presupuesto referencial sea inferior al 0,000007 del PIE. Se adjudicará el contrato a un proveedor registrado en el RUP que será escogido por sorteo público de entre los interesados previamente en participar en dicha contratación. De solicitarse

---

<sup>4</sup>Montos que varían conforme al Presupuesto Inicial del Estado (PIE) del año fiscal. Para el año 2013 el Presupuesto Inicial del Estado es de \$ 26.109.270.275,91 Fuente: Ministerio de Finanzas

pliegos, éstos serán aprobados por la máxima autoridad o el funcionario competente de la Entidad Contratante y se adecuarán a los modelos obligatorios emitidos por el Servicio Nacional de Contratación Pública.

En este tipo de convenios se privilegiará la contratación con micros y pequeñas empresas, con artesanos o profesionales, preferentemente domiciliados en el cantón en el que se ejecutará el contrato.

En el Art. 59 del LOSNCP se indica lo siguiente:

En los procesos de contratación de obras de menor cuantía, únicamente los proveedores que cumplan las condiciones establecidas en el artículo 52 de la Ley serán invitados a través del Portal, quienes en el término máximo de cinco (5) días contados a partir de la fecha de la invitación, manifestarán su interés mediante la presentación de sus ofertas técnicas y de la carta de aceptación expresa del presupuesto económico determinado por la entidad contratante. La máxima autoridad de la entidad contratante o su delegado verificarán el cumplimiento de los requisitos técnicos previstos en los pliegos elaborados por la entidad contratante sobre la base de los formatos elaborados por el SERCOP y de la aceptación del presupuesto económico. De entre los proveedores calificados se adjudicará la obra al proveedor escogido por selección automática aleatoria del portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec).

Una vez presentadas las ofertas no se pueden modificar. Sin embargo hay la posibilidad de convalidar errores de forma a pedido de la entidad contratante, dentro del término mínimo de 2 días o máximo de 5 días, contado a partir de la fecha de notificación. Este período de tiempo dependerá de acuerdo al criterio de la Entidad Contratante, en relación al procedimiento de

contratación y al nivel de complejidad y magnitud de la información requerida.

El pedido de convalidación será notificado a todos los oferentes, a través del Portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec). Los errores de forma son aquellos que no implican modificación alguna al contenido sustancial de la oferta, tales como errores tipográficos, de foliado, sumilla o certificación de documentos.

En la siguiente tabla se muestra el proceso a seguir de la modalidad de contratación menor cuantía obras

Tabla No. 5

PROCESO DE MENOR CUANTÍA OBRAS

ACTIVIDADES	PLAZOS
CREACIÓN DEL PROCESO	
PUBLICACION – INVITACIÓN	
ACEPTACIÓN DE PROVEEDORES	NO MAYOR DE 5 DÍAS
ETAPA DE PREGUNTAS	NO MAYOR A 2 DÍAS
ETAPA DE RESPUESTAS	NO MAYOR A 3 DÍAS
ENVIO DE LA OFERTA ELECTRÓNICA Y FÍSICA	EL DOBLE DE TIEMPO ASIGNADO PARA PREGUNTAS
CONVALIDACIÓN DE ERRORES	ENTRE 2 Y 5 DIAS
CALIFICACIÓN DE PARTICIPANTES	
OFERENTES HABILITADOS POR LA ENTIDAD CONTRATANTE PARA PARTICIPAR EN EL SORTEO	
SORTEO AUTOMÁTICO REALIZADO POR EL SISTEMA DE COMPRAS PÚBLICAS	
ADJUDICACIÓN	
REGISTRO DEL CONTRATO	
EJECUCIÓN DE LA OBRA	
FINALIZACIÓN DEL PROCESO	

Fuente: SERCOP

Elaborado por: Andrea Moreano

- Cotización

Se aplica cuando sea imposible utilizar los procedimientos dinámicos (Catálogo y Subasta Inversa) o en el caso que una vez aplicados dichos procedimientos, éstos hubiesen sido declarados desiertos; siempre que el presupuesto referencial oscile entre 0,000002 y 0,000015.

Se realizará la respectiva contratación mediante cotización para la ejecución de obras, cuyo presupuesto referencial oscile entre 0,000007 y 0,00003 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente Ejercicio Económico.

Se invitará a presentar ofertas a por lo menos cinco proveedores registrados en el RUP escogidos por sorteo público; sin perjuicio de autoinvitación.

- Licitación

Se utiliza cuando sea imposible aplicar los procedimientos Dinámicos (Catálogo y Subasta Inversa) o que hayan sido declarados desiertos; para contratar la adquisición de bienes y servicios no normalizados, siempre que el presupuesto referencial sobrepase 0,000015 del PIE

Para contratar la ejecución de obras, esta modalidad se utiliza cuando su presupuesto referencial sobrepase 0,00003 del PIE.

- Ínfima Cuantía

Este proceso es manejado para la ejecución de obras, adquisición de bienes o prestación de servicios, cuya cuantía sea igual o menor 0,0000002 del PIE, de forma directa con un proveedor seleccionado por la entidad contratante sin que esté registrado en el RUP.

Estas contrataciones no se emplean como medio de elusión de los procedimientos.

- Ferias Inclusivas

Son procedimientos que desarrollarán las entidades contratantes, sin consideración de montos de contratación, para impulsar la participación de artesanos, micro y pequeños productores prestadores de servicios.

Las invitaciones para las ferias se publican en el Portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec) por un medio impreso, radial o televisivo del lugar donde se realizará la feria.

### 2.1.2 Procedimientos especiales

- Contratación por precio fijo

Se llevará a cabo cuando se trate de ejecución de proyectos con un solo contratista, este realizará todos los servicios de provisión de equipo, construcción y puesta en operación del plan. También para aplicar este procedimiento es necesario que el presupuesto referencial sobrepase el 0,1% del PIE.

- Contrataciones en situaciones de emergencia

Según la LOSNCP se considera situación de emergencia cuando ocurren acontecimientos graves tales como accidentes, terremotos, inundaciones, sequías, grave conmoción interna, inminente agresión externa, guerra internacional, catástrofes naturales, y otras que provengan de fuerza mayor o caso fortuito, a nivel nacional, sectorial o institucional. Una situación de emergencia es: concreta, inmediata, imprevista, probada y objetiva.

- Adquisición de bienes inmuebles

Se lleva a cabo cuando la máxima autoridad de la institución pública haya resuelto adquirir un determinado bien inmueble, para la satisfacción de las necesidades públicas.

El acuerdo y la correspondiente transferencia de dominio, se formalizarán en la respectiva escritura pública, que se inscribirá en el Registro de la Propiedad.

- Arrendamiento de inmuebles

Las entidades contratantes publicarán en el Portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec); los pliegos en los que constarán las condiciones mínimas del inmueble requerido, con la referencia al sector y lugar de ubicación del mismo.

Para la suscripción del contrato, el adjudicatario no requiere estar inscrito y habilitado en el RUP, el valor del canon de arrendamiento será determinado sobre la base de los valores de mercado vigentes

El contrato de arrendamiento se celebra por el plazo necesario, vencido el cual podrá, de persistir la necesidad, ser renovado.

#### 2.1.4 Procedimientos de consultoría

- Contratación Directa

Se utiliza cuando el presupuesto referencial del contrato sea inferior o igual 0,000002 del PIE. En este tipo de contratación la selección, calificación, negociación y adjudicación la realizará la máxima autoridad de la Entidad Contratante

La entidad contratante realizará la invitación correspondiente a un consultor.

En el caso de que el consultor invitado no acepte la invitación o no llegare a un acuerdo en la negociación, se declarará terminado el procedimiento y se iniciará un nuevo proceso de contratación directa con un nuevo consultor, o en su efecto optar por otro procedimiento.

- Lista Corta

Se aplica cuando el presupuesto referencial supere 0,000002 y sea inferior 0,000015 del PIE

En este proceso la entidad contratante escoge e invita, a través del Portal a un máximo de 6 y un mínimo de 3 consultores registrados en el RUP.

Si no se presentaren ofertas o si las presentadas hubiesen sido rechazadas, la entidad contratante podrá realizar un nuevo proceso de lista corta o en su defecto iniciar concurso público.

- Concurso público de consultoría

Se utiliza cuando el presupuesto referencial es igual o superior al coeficiente 0,000015 del PIE. La entidad contratante realiza la convocatoria pública a través del Portal [www.compraspublicas.gov.ec](http://www.compraspublicas.gov.ec). para los interesados, habilitados en el RUP y así los interesados que se encuentren habilitados en el RUP puedan presentar sus ofertas.

Los montos para contratación del año 2013 serán de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla No.6

## MONTOS PARA CONTRATACIÓN

OBJETO CONTRATACIÓN	PROCEDIMIENTOS	MONTOS
	Compra por catálogo	Sin límites
	Subasta inversa electrónica	Más de \$ 5.221,85
BIENES Y SERVICIOS NORMALIZADOS Y NO NORMALIZADOS	Menor cuantía	Hasta \$ 52.218,54
	Cotización	De \$ 52.218,54 a \$ 391.639,05
	Licitación	Más de \$ 391.639,05
OBRAS	Menor Cuantía	Hasta \$ 182.764,89
	Cotización	De \$ 182.764,89 a \$ 783.278,10
	Licitación	Más de \$ 783.278,10
	Contratación por precio fijo	Más de \$ 26.109.270,27
CONSULTORÍA	Contratación Directa	Hasta \$ 52.218,54
	Lista Corta	De \$ 52.218,54 a \$391.639,05
	Concurso Público	Más de \$ 391.639,05

Fuente: SERCOP

Elaborado por: Andrea Moreano

**2.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Se tomará en cuenta que este proyecto no representa la creación de una nueva empresa en el mercado y el principal objetivo es analizar las preferencias de los potenciales clientes de la empresa y cuáles son los parámetros importantes de calificación para que las futuras ofertas resulten más atractivas y exitosas, así la empresa logre ser habilitada sin problemas en el sistema para el respectivo sorteo.

Se ha preparado una recopilación de información a través de fuentes primarias como las encuestas y la observación con el fin de generar información y establecer primordialmente la satisfacción del cliente interno y externo y las tendencias de los potenciales clientes en el mercado.

Para poder generar esta información es preciso establecer los diferentes sistemas de recolección de datos que se utilizarán:

- Se realizará una investigación por el método de observación directa y entrevistas con el gerente de la empresa, con lo cual se buscará precisar cómo es el ambiente interno de la empresa y cómo se lleva a cabo la administración de la misma.
- Se ejecutarán encuestas a representantes del departamento de compras públicas de instituciones del Estado, así se obtendrá un modelo de conducta del usuario y del mercado objetivo.

Para esta investigación se ha decidido realizar encuestas ya que proporcionan información para el análisis de diversas variables que para este proyecto han sido importantes, tales como frecuencia de uso del portal de compras públicas, uso más común de tipo de contratación, preferencias del servicio, etc.

## **2.3 SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

La segmentación de mercado permite conocer realmente quiénes son nuestros consumidores, basándonos en sus necesidades, gustos y preferencias. La capacidad de segmentar adecuadamente el mercado es un elemento decisivo del éxito de una empresa.

Para realizar adecuadamente la segmentación del mercado es necesario agrupar en grupos o segmentos homogéneos las instituciones que conforman la estructura orgánica del Estado de acuerdo a las funciones que cumplen.

El SERCOP establece que para la elaboración de una oferta y ejecución de una obra, las entidades contratantes tomarán en cuenta a los proveedores que estén calificados para ejercer la actividad y que se encuentren preferiblemente domiciliados en el mismo cantón donde se realizará la obra. Posteriormente, al no encontrar proveedor alguno a nivel cantonal, se realiza la invitación a nivel provincial.

El sector público es muy amplio, es por esto que el presente proyecto se enfocará a las instituciones del Estado que pertenezcan a la provincia de Pichincha y tengan la necesidad de arreglos, adecuaciones o cualquier tipo de obra civil.

La Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública establece que se realizarán procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios a los siguientes organismos:

- Los Organismos y dependencias de las Funciones del Estado
  - Organismos y dependencias de la Función Legislativa

La función legislativa está ejercida por la Asamblea Nacional que está regida por la Constitución, la Ley Orgánica de la Función Legislativa, el Reglamento Interno y el Código de Ética.

En el Anexo N. 7 se muestra la lista de las Instituciones que pertenecen a la Función Legislativa.

- Organismos y dependencias de la Función Ejecutiva

La Constitución establece que el Presidente de la República ejercerá la Función Ejecutiva y será responsable de la administración pública.

Los organismos y dependencias de la Función Ejecutiva están financiados por recursos públicos y su propósito es facilitar la prestación de determinados servicios, el ejercicio de actividades económicas o la

realización de determinadas tareas de naturaleza pública con el fin de satisfacer necesidades colectivas.

En el Anexo No.8 se muestra la lista de las Instituciones que pertenecen a la función Ejecutiva.

- Organismos y dependencias de la Función Judicial

La Función Judicial busca administrar la justicia en la sociedad, mediante la aplicación de las normas jurídicas en la resolución de conflictos.

Los órganos de la Función Judicial son: la Corte Suprema de Justicia, las cortes, tribunales y juzgados que establezcan la Constitución y la ley y, el Consejo Nacional de la Judicatura.

En el Anexo No. 9 se muestra la lista de las Instituciones que pertenecen a la función Judicial.

- Los Organismos Electorales

Aquí se encuentran los organismos que a través de la organización de procesos electorales y el apoyo a las organizaciones políticas y sociales, responden al correcto ejercicio de los derechos políticos de la ciudadanía y promueven el

fortalecimiento de la democracia apoyando una participación objetiva e igualitaria para elegir y ser elegidos.

En el Anexo No. 10 se muestra la lista de las Instituciones que pertenecen a los Organismos Electorales.

- Los Organismos de Control y Regulación

Estas instituciones son encargadas de la vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, que realizan las entidades públicas y privadas, con el objetivo de que estas actividades y servicios se sujeten a las leyes y atiendan al interés general.

La Constitución establece como organismos de control los siguientes:

- La Contraloría General del Estado
- La Procuraduría General del Estado
- El Ministerio Público.
- La Comisión de Control Cívico de la Corrupción
- Las Superintendencias

En el Anexo No.11 se exponen las entidades que pertenecen a los Organismos de Control y Regulación.

- Las entidades que integran el Régimen Seccional Autónomo

Los gobiernos seccionales autónomos serán ejercidos por los Consejos Provinciales, los Concejos Municipales, las Juntas Parroquiales y los organismos que determine la ley para la administración de las circunscripciones territoriales indígenas y afroecuatorianas.

En el Anexo No. 12 se exponen las entidades que pertenecen a las entidades que forman parte del Régimen Seccional Autónomo

- Los Organismos y entidades creados por la Constitución o la Ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.

Como ejemplo de los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado están: Transportes Navieros Ecuatorianos – TRANSNAVE, Industria Aeronáutica de la Fuerza Aérea – IAFA, Astilleros Navales Ecuatorianos – ASTINAVE.

En el Anexo No. 13 se enlistan las entidades que realizan prestación de servicios públicos o desarrollan actividades económicas asumidas por el Estado.

- Las personas jurídicas creadas por acto legislativo seccional para la prestación de servicios públicos.

Dentro de los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, se pueden mencionar como ejemplo: Servicio de Rentas Internas - SRI, Agencia de Garantía de Depósitos - AGD, Corporación Aduanera Ecuatoriana - CAE, Defensoría del Pueblo, Consejo Nacional de Educación Superior – CONESUP, Banco Central del Ecuador, Banco del Estado, Corporación Financiera Nacional – CFN.

En el Anexo No. 14 se detallan los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal.

## **2.4 MUESTREO**

El principal propósito de la técnica de la encuesta es obtener una información más detallada acerca las características de nuestros potenciales clientes del servicio y poder determinar las cualidades de las ofertas a realizarse.

Según el criterio y conveniencia de la investigadora se decidió aplicar la técnica de muestreo no probabilístico la cual se define de la siguiente manera:

Los métodos no probabilísticos son aquellos que no se basan en un proceso de azar sino que es el investigador el que decide la muestra. La elección puede realizarse de diferentes formas utilizando la información previa del investigador o buscando maneras sencillas de selección. (Idelfonso p. 69)

Se aplicó un muestreo no probabilístico ya que se busca conocer el punto de vista de las personas encuestadas y es el más apropiado para las investigaciones cualitativas.

La ventaja de una muestra no probabilística es su utilidad para un determinado diseño de estudio, que requiere no tanto de una “representatividad de elementos de una población, sino de una cuidadosa y controlada elección” (Hernández, 1997)

En este caso, se aplicó la encuesta a 50 técnicos especializados en compras públicas representantes de las siguientes instituciones del Estado ubicadas en la provincia de Pichincha:

Tabla N. 7

## RESUMEN DE ENCUESTAS APLICADAS

Cargo de las personas encuestadas: Técnico en compras públicas	
<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>N. DE TÉCNICOS</b>
INAMHI	4
Ministerio de Finanzas	4
Ministerio de Educación	6
Archivo Biblioteca de la Función Legislativa	2
Asamblea Nacional	5
Escuela Politécnica Nacional	3
Unidad Municipal de Salud Sur	6
Instituto Metropolitano de Patrimonio	6
Universidad Central	6
Escuela de Estado Mayor Policía Nacional	1
Escuela Militar	1
Colegio Fernández Madrid	1
Administración Zonal La Delicia	4
Centro de Atención Ambulatoria el Batán IESS	1
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>

Fuente: Encuestas realizadas  
Elaborado por: Andrea Moreano

## **2.5 ENCUESTAS**

A partir de esto toda la información recabada ha sido analizada y tabulada, mediante Excel, con el fin de armar una tendencia de comportamiento del sector, potencializar el negocio y estructurar el plan estratégico que contemple los requerimientos, necesidades, sugerencias y otros factores de importancia.

Gracias a estos resultados se podrá analizar las interrelaciones entre las variables, para lo cual se utilizará cuadros y gráficos, con lo que finalmente se obtendrán las conclusiones del estudio.

En el Anexo No. 15 se muestra el modelo de la encuesta aplicada 50 representantes del departamento de compras públicas de las instituciones del Estado.

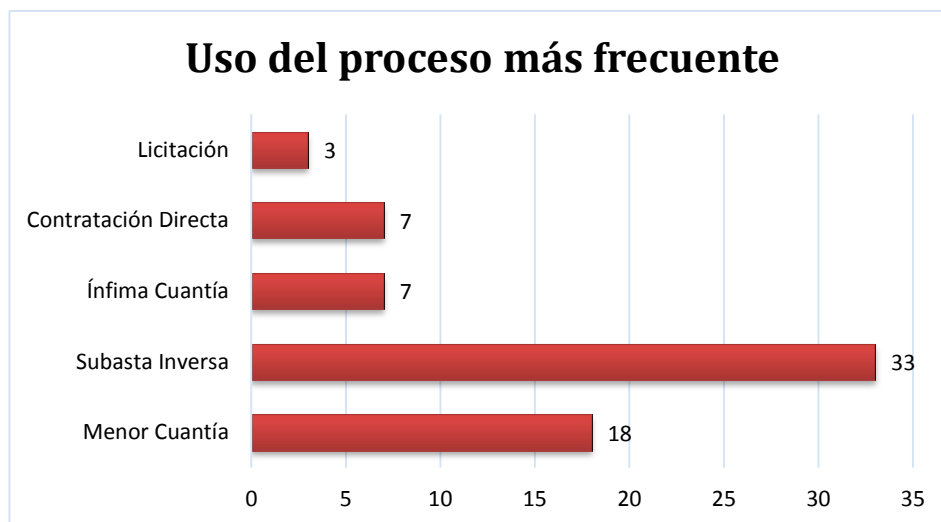
## **2.6 RESOLUCIÓN**

Luego de recopilar la información se procede a la tabulación de los datos. Para un entendimiento óptimo de la encuesta, se expondrá cada pregunta con su respectivo gráfico. La aplicación de las encuestas, permitió obtener los resultados que se presentan a continuación.

La pregunta N.1 se realizó con el objetivo de averiguar cuál es el proceso más utilizado dentro del portal de compras públicas. Mediante esta pregunta se podrá analizar la posibilidad de que la empresa logre participar en otro tipo de procesos y tenga más oportunidades de salir favorecido para contratos de obra civil.

**1. ¿Qué proceso de compras públicas en su entidad es lanzado al portal de compras públicas con más frecuencia?**

Gráfico No. 1



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

En el gráfico podemos ver que un mayor número de técnicos encuestados utiliza en un 49% el proceso de subasta inversa en el portal de compras públicas, seguido por

un 27% que utiliza el proceso de menor cuantía, como tercer y cuarto grupo tenemos ínfima cuantía y contratación directa, en menor porcentaje tenemos licitación con un 4%.

La pregunta N. 2 nos ayudará a entender la periodicidad en la que los técnicos lanzan sus procesos al portal, así, marcando una tendencia se podrá verificar si es necesario que el gerente realice la contratación de una persona encargada de realizar ofertas o si él mismo puede elaborarlas.

## 2. ¿Con qué frecuencia realiza procesos de obra civil utilizando el sistema de compras públicas?

Gráfico No. 2



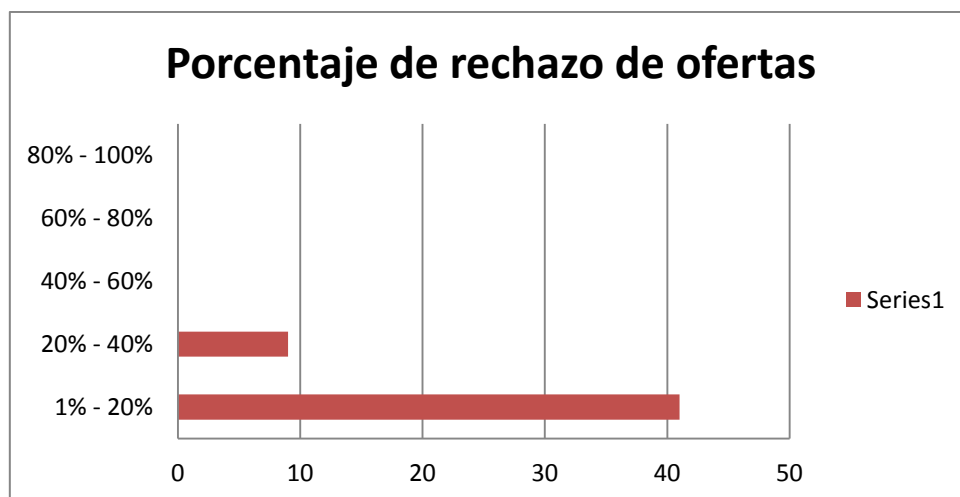
Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

El 26% de los encuestados ha respondido que lanza procesos de obra civil al portal de compras públicas mensualmente, el 24% comparte que se producen procesos una vez y dos veces al año, un 16% nos indica que realiza procesos cada tres meses y un 10% nos dice que realiza procesos cada dos meses.

La pregunta N.3 nos ayudará a tener una perspectiva más clara de la cantidad de ofertas que las instituciones públicas rechazan en un proceso. Esto también contribuye para estimar la cantidad de empresas que estarían habilitadas para el sorteo.

**3. De todas las ofertas entregadas para un proceso, ¿Cuál es el porcentaje de ofertas que usted rechaza?**

Gráfico No. 3



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

De todas las personas encuestadas el 82% contestó que del 1% al 20% del total de las ofertas entregadas son rechazadas y por lo tanto no resultan habilitadas para el sorteo mientras que un 18% de los encuestados afirmó que del 20% al 40% de las ofertas que reciben son rechazadas.

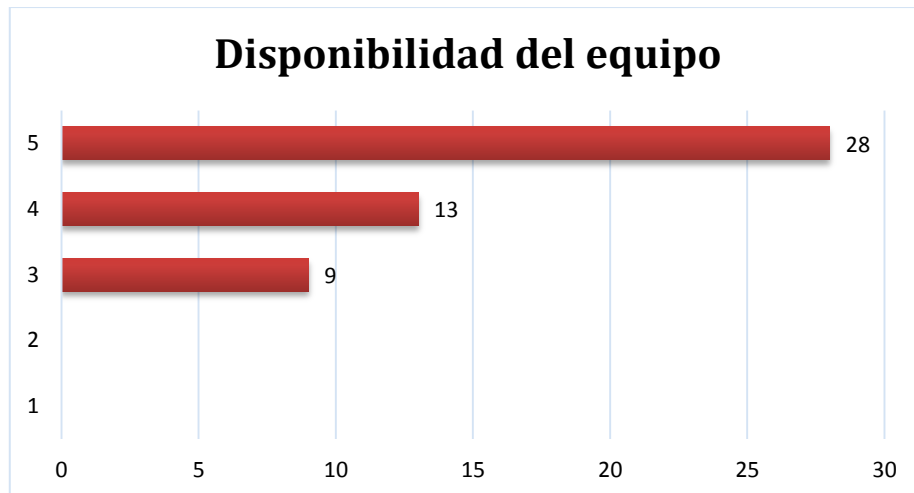
Para el siguiente grupo de preguntas se ha decidido calificarlas en orden de importancia donde 5 corresponde a muy importante, 4 indica importante, 3 medianamente importante, 2 poco importante y 1 no importante.

La siguiente pregunta busca evaluar cinco factores y determinar en cuál de ellos debería enfocarse la empresa para realizar ofertas exitosas que logren ser habilitadas.

Entre los factores tenemos: disponibilidad del equipo, experiencia de la empresa en obras similares, experiencia del residente de obra y trabajadores, adecuada elaboración del cronograma y utilización correcta del presupuesto, manejo de gráficos demostrativos y colores atractivos.

4. **¿Cuál es el aspecto que considera de más importancia al momento de calificar una oferta de compras públicas?**

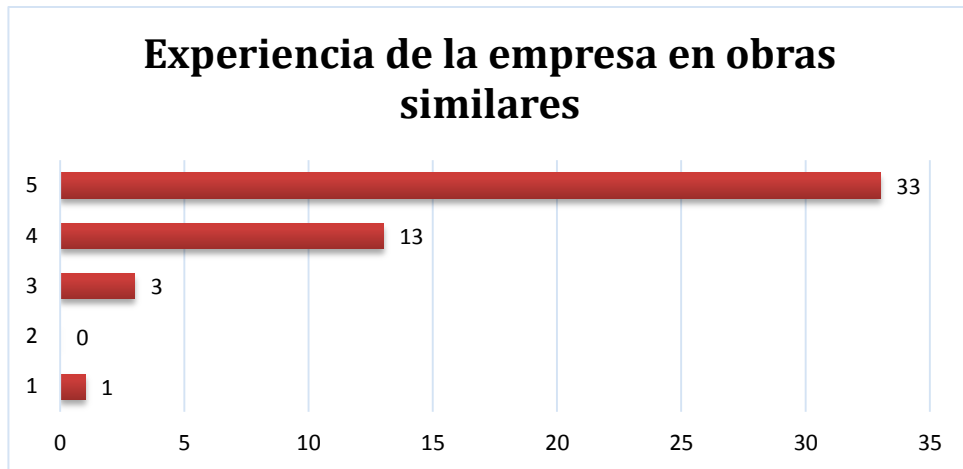
Gráfico No. 4



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

Encontramos en los resultados que la disponibilidad del equipo necesario para realizar la obra es considerada en un 57% como un factor muy importante en la calificación de las ofertas, un 25% de las personas encuestadas consideran que es un factor importante y un 18% consideran que es un factor medianamente importante.

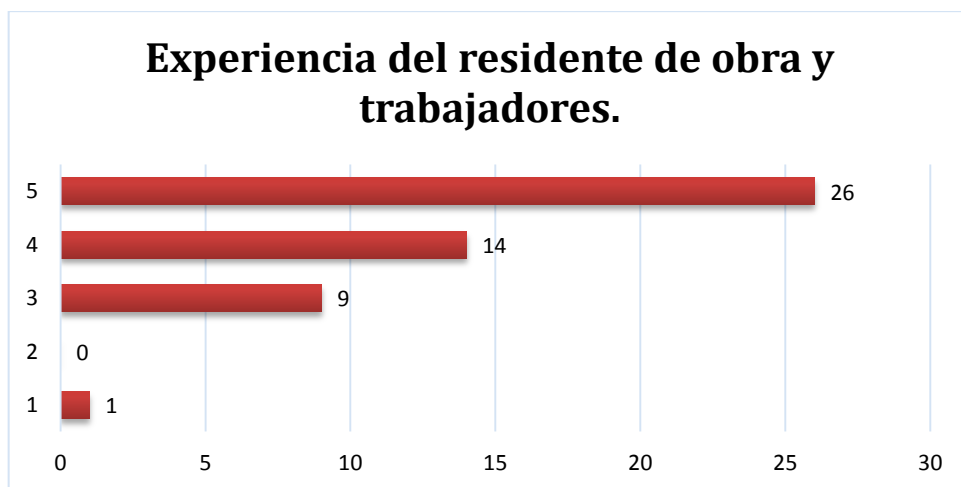
Gráfico No. 5



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

El 67% de los técnicos de compras públicas manifestaron que la experiencia de la empresa en obras similares es muy importante cuando juzga una oferta, un 27% la califico como importante, un 4% como medianamente importante y un 2% como no importante.

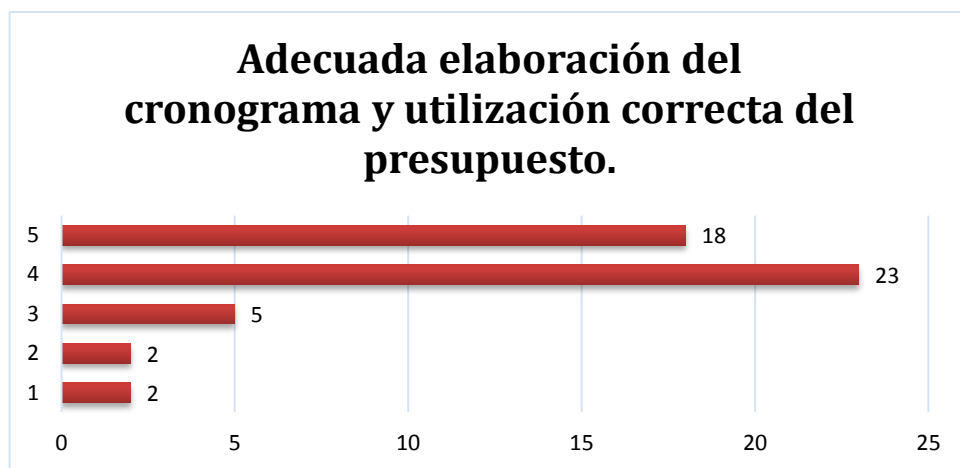
Gráfico No. 6



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

En el gráfico N. 6 se muestra que el 44% de los encuestados piensan que es muy importante que conste en la oferta la experiencia del residente de obra y trabajadores, un 39% considera que es importante, un 15% que es medianamente importante y un 2% no importante.

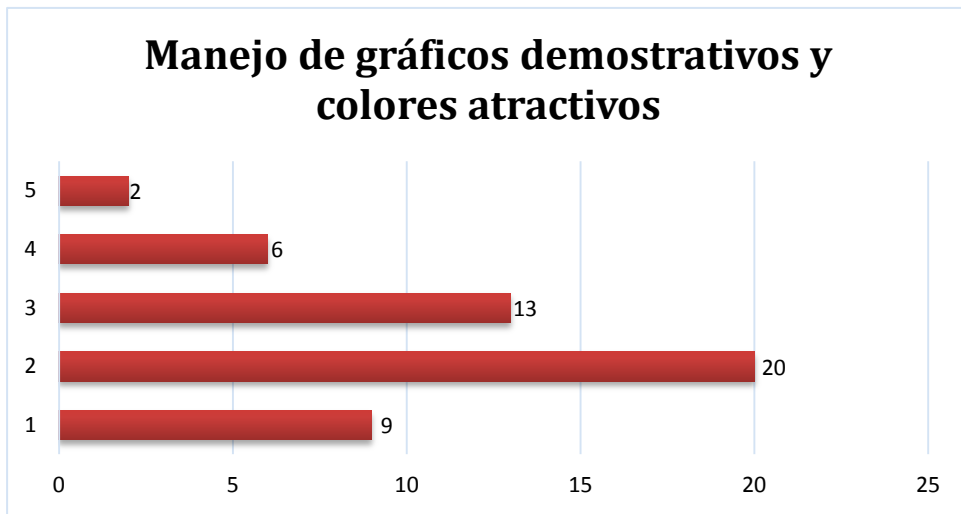
Gráfico No. 7



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

En el Gráfico N. 7 se indica que un 47% de los encuestados manifiestan que la adecuada elaboración del cronograma y utilización correcta del presupuesto es de carácter importante cuando revisan una oferta, un 37% considera que es muy importante mientras que un 8% manifiesta que es medianamente importante y en un 4% coinciden en que es poco y no importante.

Gráfico No. 8



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

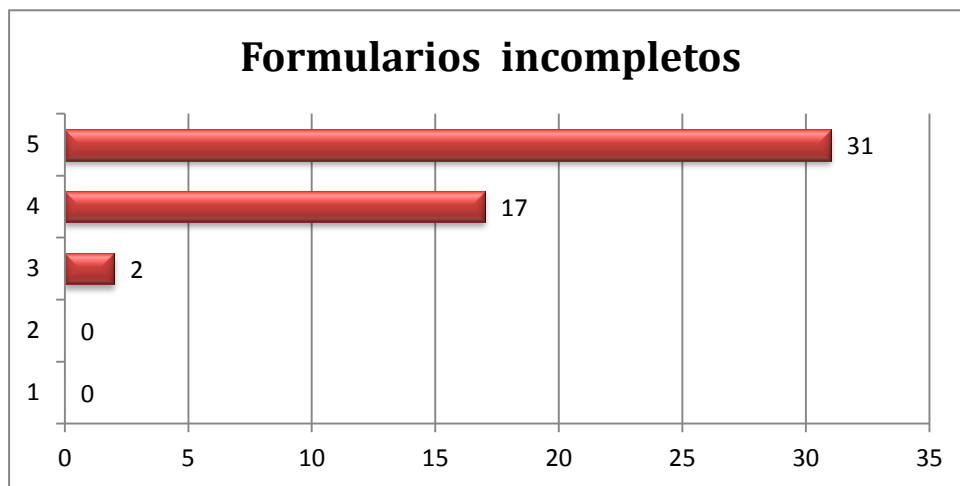
Como resultado de las encuestas se aprecia que el 41% de los encuestados indica que el uso de gráficos demostrativos y colores atractivos es poco importante mientras que el 27% considera que es medianamente importante, un 18% califica esta opción como no importante, un 10% como importante y un 4% como muy importante.

La siguiente pregunta servirá de apoyo en el momento de la elaboración de las ofertas, ayudará a enfocarse en los aspectos que realmente toman en cuenta las instituciones públicas para calificar una oferta. Entre los factores que originan el rechazo de ofertas se encuentran: formularios incompletos, falta de documentos de respaldo sobre la experiencia de la empresa, ofertas con información u anexos innecesarios, falta de documentos de respaldo sobre el equipo disponible de la

empresa, ofertas que no cumplan con la experiencia necesaria para la realización del proyecto.

**5. ¿Cuál es el factor que usted considera es la mayor causa del rechazo de una oferta?**

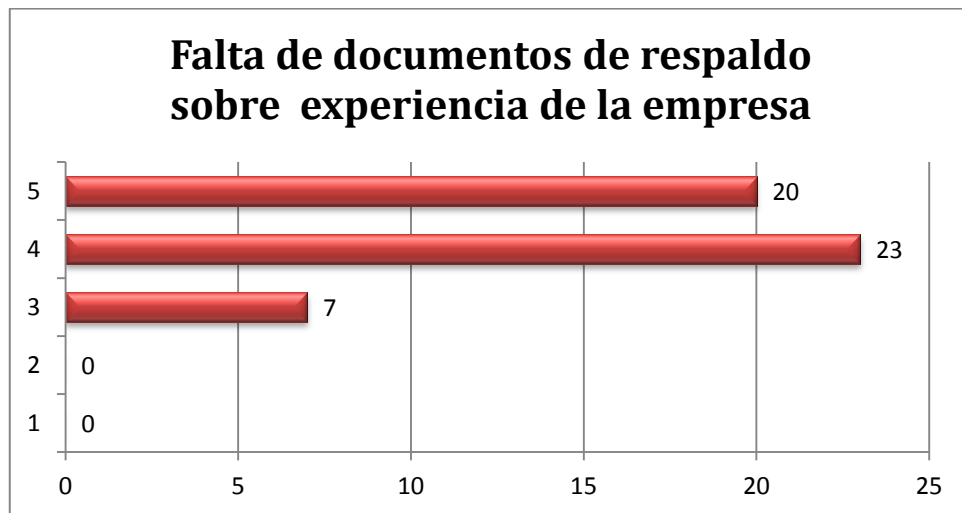
Gráfico No. 9



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

Un 61% de los encuestados considera que los formularios incompletos son una causa muy importante para el rechazo de una oferta, un 35% manifiesta que es una causa importante y un 4% medianamente importante.

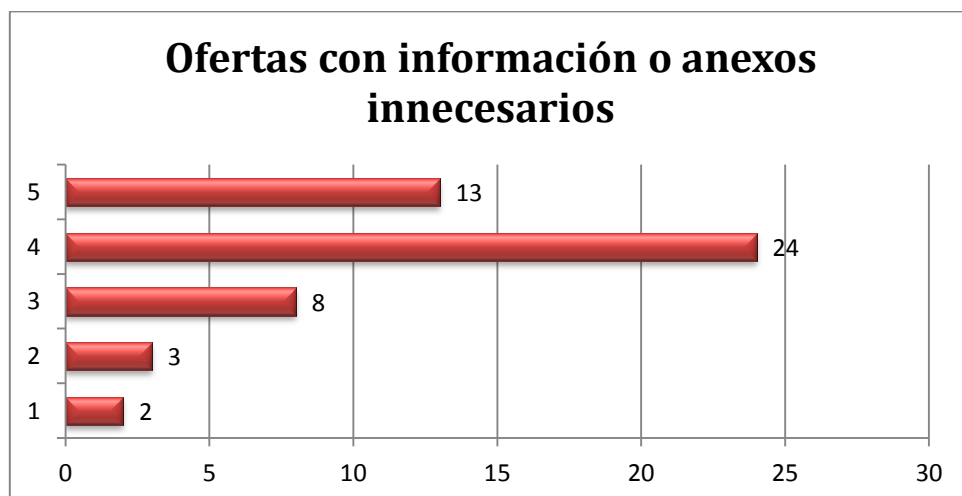
Gráfico No. 10



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

En el gráfico se puede observar que el 47% de los encuestados concuerda en que la falta de documentos de respaldo sobre la experiencia de la empresa es un factor importante para el rechazo de una oferta, un 39% de los técnicos considera que es un factor muy importante y un 14% medianamente importante.

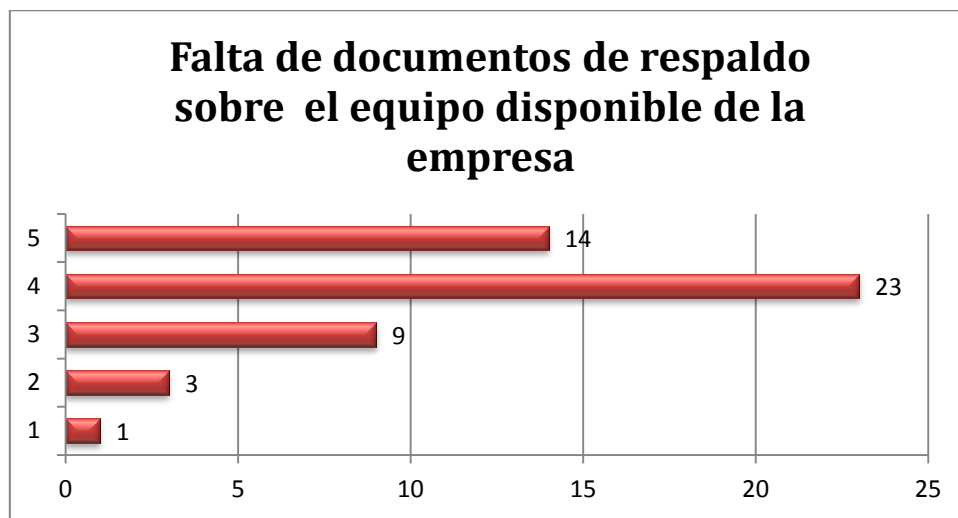
Gráfico No. 11



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

El 49% de los técnicos de compras públicas ha respondido que es un aspecto importante de rechazo cuando las ofertas poseen información o anexos innecesarios, el 25% cree que es un factor muy importante, el 16% importante, el 6% indica que poco importante y el 4% que no es importante.

Gráfico No. 12



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

El 45% de los técnicos en compras públicas sostienen que la falta de documentos de respaldo sobre el equipo disponible de la empresa es un factor importante para considerar el rechazo de una oferta, mientras que el 29% sostiene que es muy importante, el 18% medianamente importante, el 6% poco importante y el 2% que no es importante.

Gráfico No. 13



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

El 43% de los técnicos en compras públicas respondieron que es un factor importante de rechazo cuando las ofertas no cumplen con la experiencia necesaria para la realización del proyecto, un 37% contestó que es muy importante y el 20% medianamente importante.

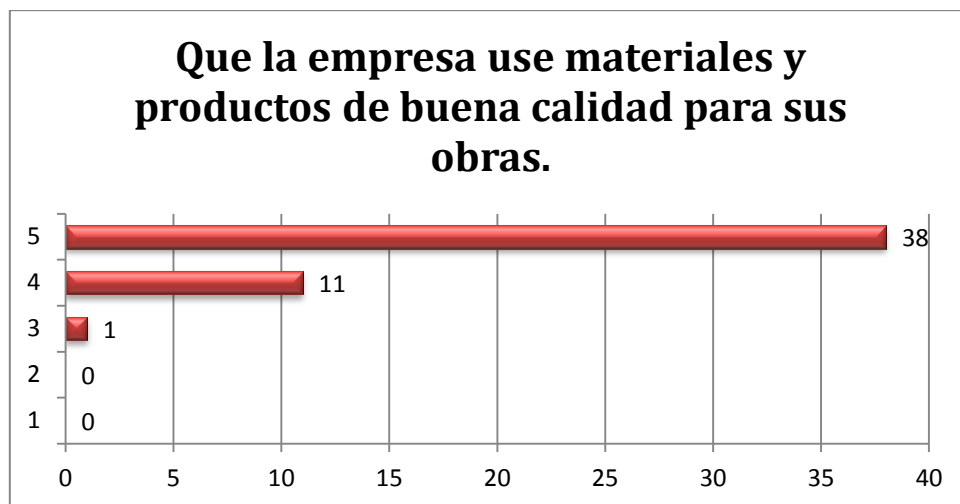
La siguiente pregunta nos ayudará a mejorar el servicio una vez que el contrato haya sido adjudicado a la empresa, esto contribuye a que se logre la satisfacción integral de los clientes y se establezcan mejores relaciones.

Este análisis incluye los siguientes aspectos: que la empresa use materiales y productos de buena calidad para sus obras, tener la seguridad del cumplimiento del

plazo de entrega de la obra, mantener una buena comunicación con el contratista/residente de obra, que la empresa tenga una buena reputación e imagen en la comunidad, que la obra efectuada satisfaga sus necesidades.

**6. ¿Qué aspecto le preocupa más cuando contrata un servicio de menor cuantía obras?**

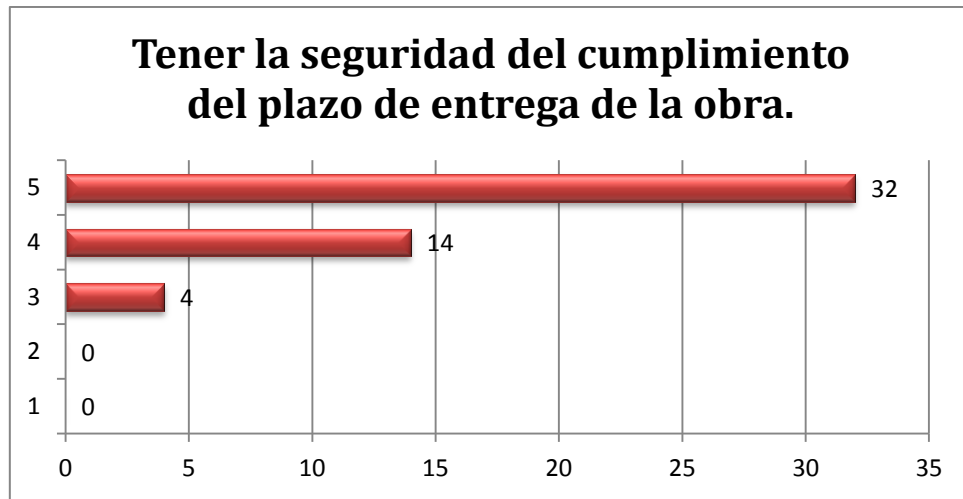
Gráfico No. 14



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

Un 76% de los encuestados consideran como un factor muy importante que la empresa utilice materiales y productos de buena calidad para sus obras, un 22% indica que es importante y un 2% que es de mediana importancia.

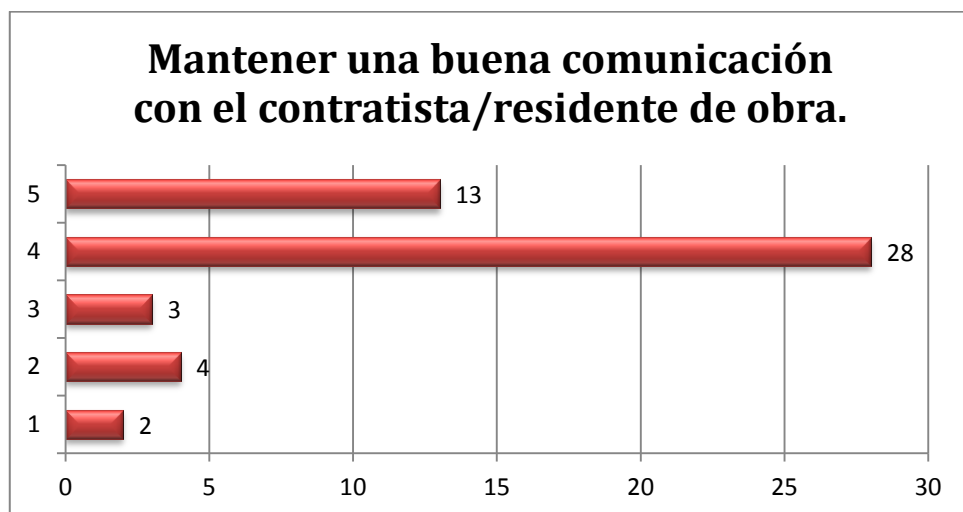
Gráfico No. 15



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

Un 65% de los encuestados ha respondido que es muy importante que la institución tenga la seguridad del cumplimiento del plazo de entrega de la obra, un 27% concluye en que es de carácter importante, mientras que un 8% indica que es medianamente importante.

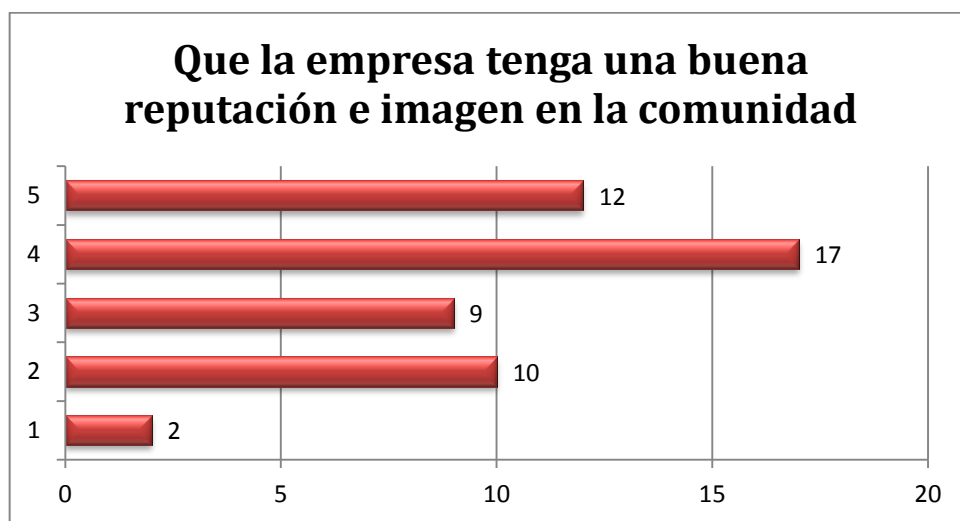
Gráfico No. 16



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

Un 56% de los encuestados considera que es importante mantener una buena comunicación con el contratista/residente de obra, un 26% considera que es un factor muy importante, un 8% considera que es un factor poco importante, un 6% indica que es medianamente importante y un 4% no importante.

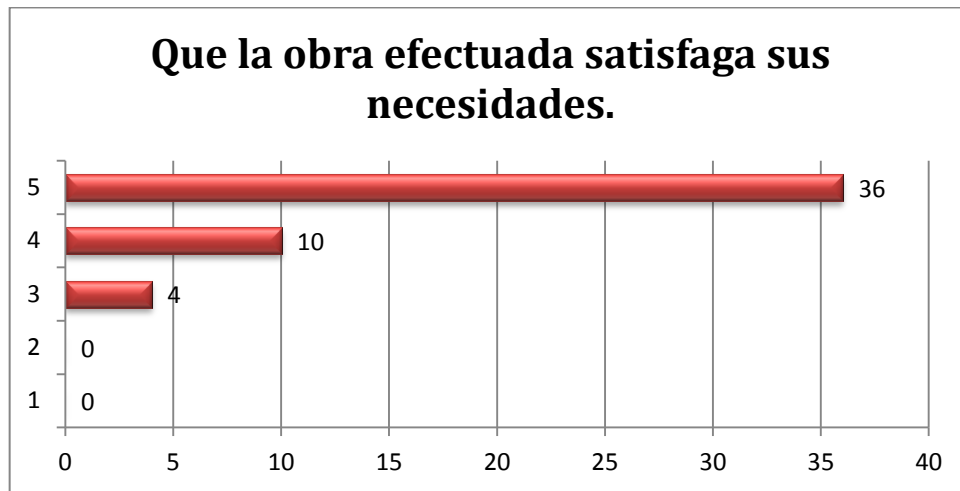
Gráfico No. 17



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

Un 33% de los encuestados indican que es importante que la empresa tenga una buena reputación e imagen en la comunidad, un 25% considera que es muy importante un 20% considera que es poco importante, un 18% indica que es medianamente importante mientras que un 4% considera que no es importante.

Gráfico No. 18



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

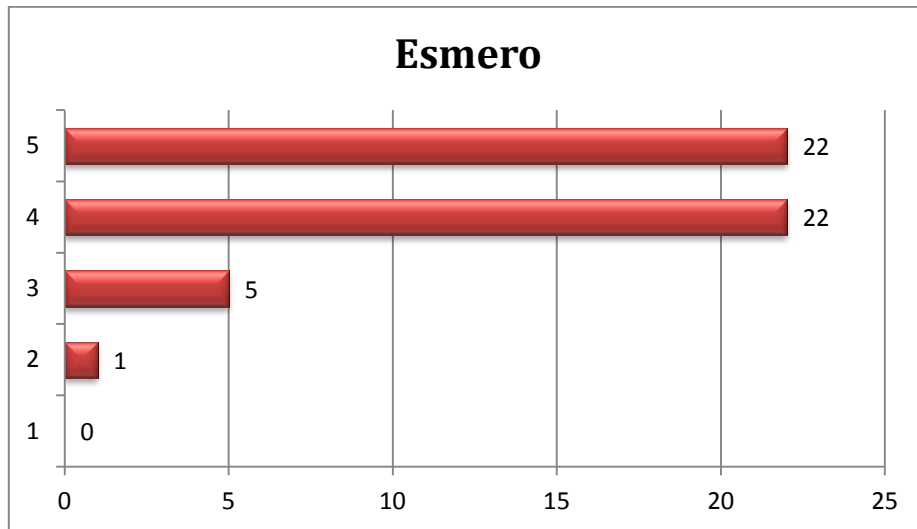
Un 73% de los encuestados considera que es muy importante que la obra efectuada satisfaga sus necesidades, un 19% respondió que es importante mientras que un 8% considera que es medianamente importante.

La siguiente pregunta servirá como soporte para encaminar a la empresa hacia un buen servicio, analizando las expectativas de los clientes hacia las personas que están directamente relacionadas con la obra. Se buscará estimular a los trabajadores para que cumplan con las perspectivas planteadas.

Entre los factores a analizarse que buscan los clientes en los trabajadores son: esmero, seguridad, confianza y honestidad, limpieza, amabilidad y presentación.

7. **¿Qué atributo considera más importante por parte de los trabajadores en la obra?**

Gráfico No. 19



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

El 45% de los técnicos en compras públicas consideran que el esmero es una cualidad muy importante que deben poseer los trabajadores para la realización de la obra, el 8% considera que es medianamente importante y el 2% le da poca importancia.

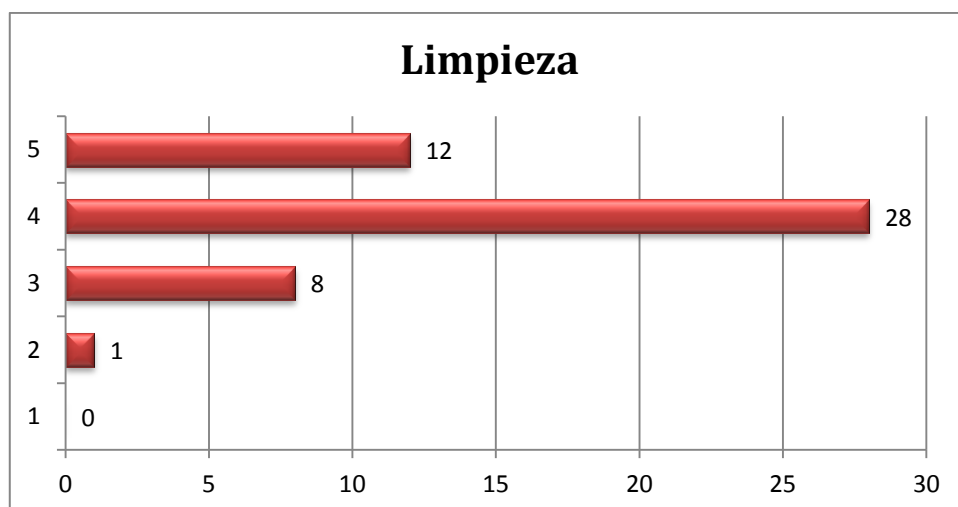
Gráfico No. 20



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

El 80% de las respuestas coinciden en que es de carácter muy importante la seguridad u honestidad por parte de los trabajadores en la obra, el 18% considera que es importante, mientras que 2% considera que no es importante.

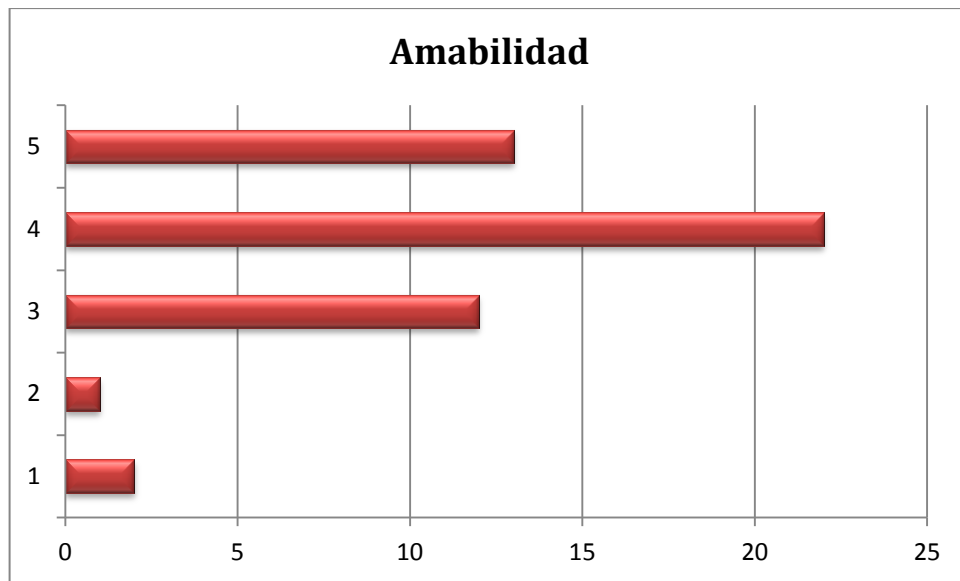
Gráfico No. 21



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

Un 57% considera que la limpieza en el puesto de trabajo es importante por parte de los trabajadores, un 25% considera que es muy importante, un 16% indica que es medianamente importante mientras que un 2% dice que es poco importante.

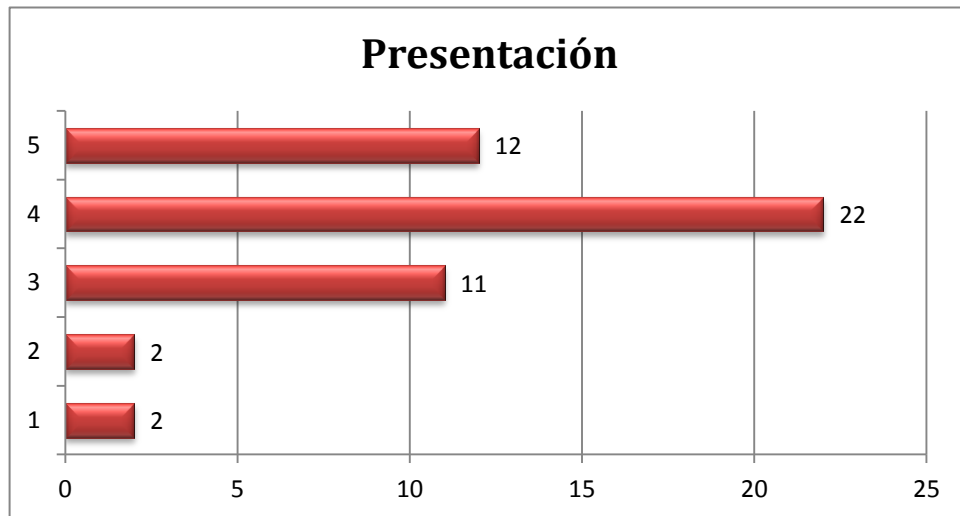
Gráfico No. 22



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

En el gráfico se muestra que un 33% de los encuestados considera que la amabilidad es un factor muy importante que deben poseer los trabajadores en la obra, un 27% considera que es importante, un 20% considera que es medianamente importante, 13% cree que es poco importante y un 7% que no es importante.

Gráfico No. 23



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

El 45% de los encuestados considera que es de carácter importante que los trabajadores mantengan una buena presentación personal, un 25% cree que es un factor importante, un 22% medianamente importante, y un 4% comparten en que es poco y no importante.

La siguiente pregunta busca identificar las competencias que los trabajadores deberían tener durante la realización de sus labores, esto ayudará a que la empresa establezca planes de desarrollo del personal, para poder contar con trabajadores capaces de realizar tareas productivas de calidad en función de las necesidades de cada institución.

Entre las competencias que se considera que los trabajadores deben poseer se tienen: preocupación por el orden y la calidad, trabajo en equipo y cooperación, orientación al logro, buena organización y orientación a la satisfacción del cliente.

**8. ¿Qué competencias cree que busca el fiscalizador o coordinador en los trabajadores?**

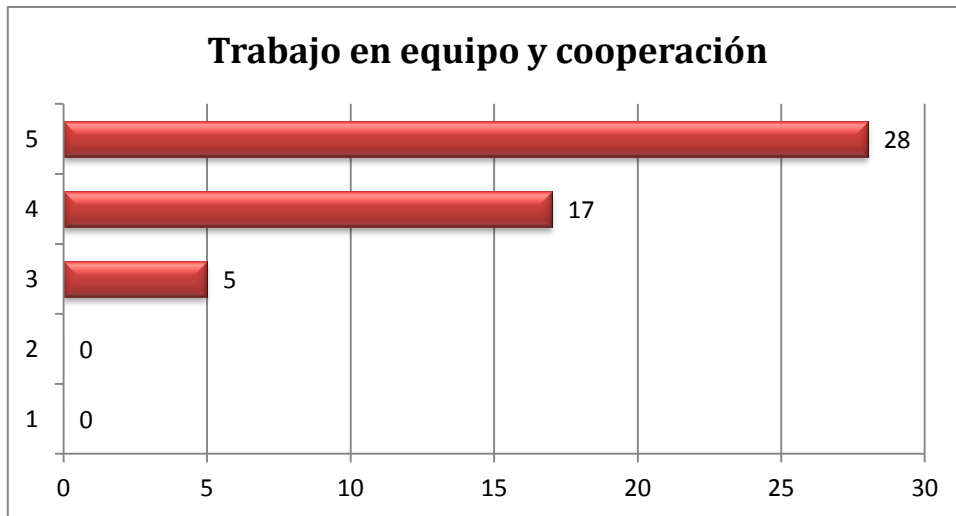
Gráfico No. 24



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

Para el 45% de los encuestados la preocupación por el por el orden y la calidad es una competencia muy importante, el 8% cree que es medianamente importante y el 2% poco importante.

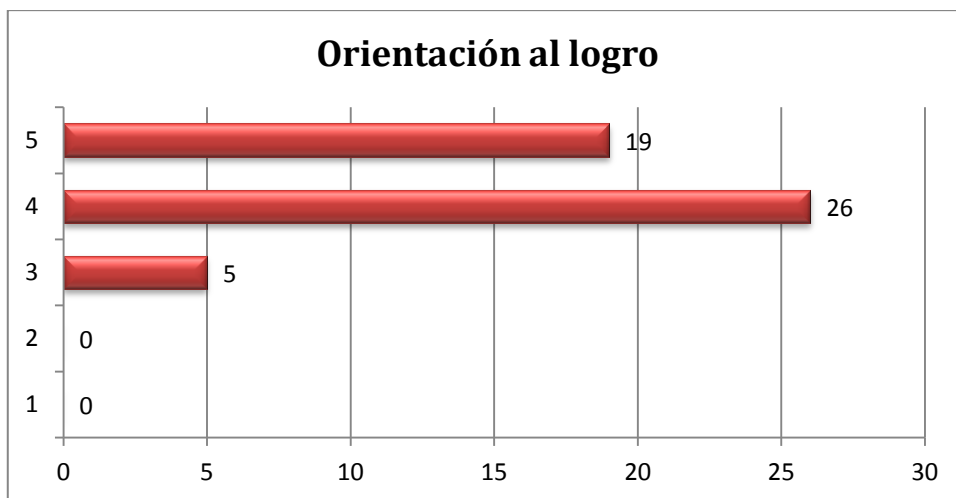
Gráfico No. 25



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

Los técnicos de compras públicas, en un 57% coinciden que es muy importante que los trabajadores posean trabajo en equipo y cooperación, un 35% creen que es importante y un 8% que es medianamente importante.

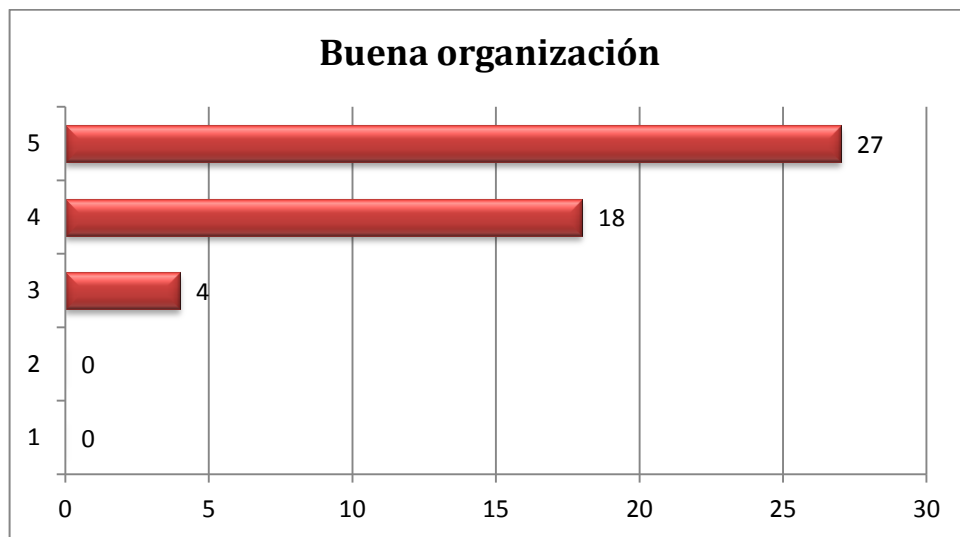
Gráfico No. 26



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

Un 53% de los encuestados considera que es importante que los trabajadores tengan orientación al logro, un 39% considera que es muy importante, un 8% que es medianamente importante.

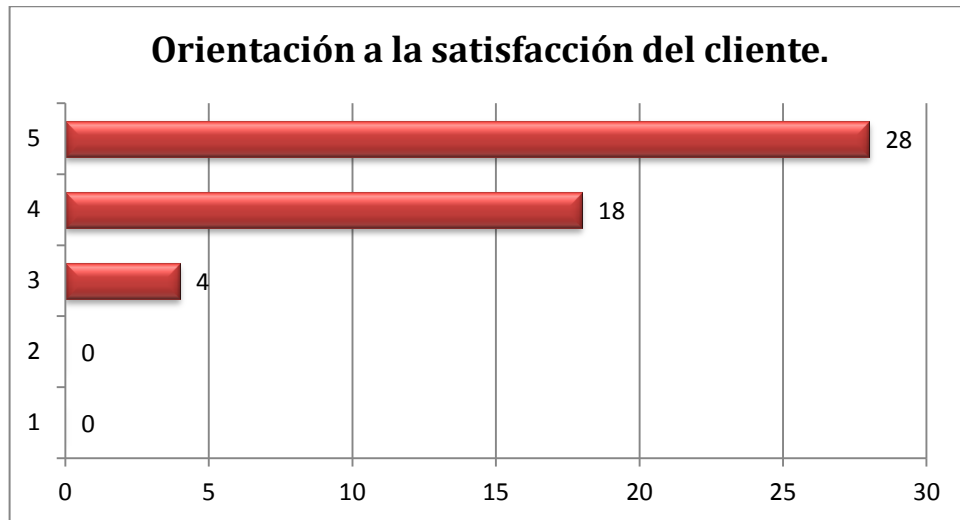
Gráfico No. 27



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

Un 55% de los encuestados mencionan que es muy importante para ellos la buena organización de los trabajadores para realizar la obra, un 37% considera que es importante y un 8% que es medianamente importante.

Gráfico No. 28



Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

Un 57% de las personas encuestadas respondió que la orientación a la satisfacción del cliente es un factor muy importante, un 35% manifiesta que es importante, y un 8% que es medianamente importante.

## 2.7 CONCLUSIONES

- Como resultado de la pregunta 1 se puede identificar que el gerente de la empresa tendría más oportunidades de obtener proyectos de obra civil; si realizara y participara en procesos de **subasta inversa electrónica**, ya que este tipo de proceso es el que las instituciones públicas utilizan con más frecuencia.

En la puja electrónica, generalmente el oferente ganador llega a bajar el costo de la oferta hasta un 45% promedio menor al valor referencial. Lo que limita la participación general de oferentes en este tipo de proceso

Es necesario comentar que, a pesar de lo citado, existe la posibilidad de ser único oferente habilitado para la puja, en donde por ley el porcentaje mínimo en negociación por ser el único oferente habilitado es del 5%, siendo ya el margen de ganancia razonable, de esta forma la subasta inversa, es una posibilidad que no debería ser descartada por parte de la empresa.

Como estrategia en el momento de la puja, se podría establecer un valor mínimo a la baja: si existiese más oferentes con valores menores en la puja electrónica, simplemente no se continuaría en el proceso de contratación, y no se arriesgaría el patrimonio de la empresa en un contrato que vaya en contra de los intereses empresariales.

- El propósito de la pregunta N.2 ayudará a que la empresa planee de una forma más adecuada sus recursos tanto humanos como financieros.

De la misma manera, se obtuvo como datos concluyentes que según la demanda de procesos de contratación, el gerente cree que es necesaria la contratación de una

persona encargada de realizar las ofertas ya que un aumento en el número de ofertas incrementa la posibilidad de salir favorecido en los sorteos, la empresa debe estar lista cada mes para elaborar ofertas, sin embargo debe tomar en cuenta que cada dos meses va a haber una mayor acumulación de invitaciones para realizar proyectos de obra civil.

- Con el fin de dar respuesta a las principales incógnitas respectivas al comportamiento de los técnicos de compras públicas, lo que se busca con la pregunta 3 es conocer el porcentaje de rechazo de las ofertas entregadas para su calificación, esto nos ayuda a identificar el nivel de exigencia por parte de los técnicos encargados de calificar las ofertas y habilitar o no a la empresa para el sorteo. Por los resultados obtenidos se puede decir que, lo que buscan las personas delegadas para la revisión del proceso es que las ofertas cumplan con los requisitos mínimos establecidos por la institución.
- La pregunta 4 tiene por objetivo dilucidar los factores críticos que un técnico suele contemplar al momento de calificar una oferta.

Cabe mencionar que además de lo expuesto se pretende descubrir las variables en las cuales la empresa debe poner énfasis para que permitan en lo posterior perfilar de mejor manera a los clientes y elaborar las estrategias idóneas que se ajusten a los requerimientos de las instituciones públicas.

Con esta premisa se obtuvo como datos relevantes que los técnicos consideran durante la revisión de una oferta las siguientes variables según este orden:

- Experiencia del residente de obra y trabajadores
  - Experiencia de la empresa en obras similares
  - Disponibilidad del equipo en función de los trabajos específicos a realizarse.
  - Adecuada elaboración del cronograma y utilización correcta del presupuesto.
  - Manejo de gráficos demostrativos y colores atractivos
- 
- La pregunta 5 se refiere a las percepciones de los factores esenciales que los técnicos toman en cuenta para rechazar una oferta.

Según se puede apreciar las principales causas para el rechazo de una oferta están dadas en el orden que a continuación siguen:

- Formularios incompletos
- Falta de documentos de respaldo sobre la experiencia de la empresa

- Ofertas que no cumplan con la experiencia necesaria para la realización del proyecto.
  - Falta de documentos de respaldo sobre el equipo disponible de la empresa
  - Ofertas con información o anexos innecesarios
- 
- La pregunta 6 hace referencia a los principales aspectos buscados por los técnicos cuando contratan un servicio de menor cuantía obra. Estos aspectos se encuentran a continuación en orden de importancia:
    - Que la empresa use materiales y productos de buena calidad para sus obras.
    - Que la obra efectuada satisfaga sus necesidades.
    - Tener la seguridad del cumplimiento del plazo de entrega de la obra.
    - Mantener una buena comunicación con el contratista/residente de obra.
    - Que la empresa tenga una buena reputación e imagen en la comunidad

El fin de preguntar esto es identificar aquellos elementos en los cuales se puede sustentar la satisfacción de los demandantes de este servicio al momento de que la empresa resulte adjudicada para la realización de una obra.

- Los resultados arrojados por la pregunta 7 demuestran que las características más buscadas por las instituciones al momento de realizar una obra se encuentran acorde al siguiente orden:

- Seguridad confianza y honestidad.
- Esmero
- Limpieza del lugar de trabajo
- Amabilidad
- Presentación personal

Esto representa un gran aliciente al momento de crear una ventaja competitiva referencial mediante estrategias que nos permitirán condicionar el comportamiento de los trabajadores y así generar influencias en los resultados operativos de la empresa.

- La pregunta 8, semejante a la pregunta 7, identifica las competencias que las instituciones esperan que los trabajadores posean al momento de realizar las obras, las aptitudes que el personal debería tener están establecidas por los encuestados según el siguiente orden:

- Trabajo en equipo y cooperación
- Orientación a la satisfacción del cliente.
- Buena organización
- Preocupación por el orden y la calidad
- Orientación al logro

Esta valiosa información permitirá trazar las bases para que la empresa pueda empezar a desarrollar un sistema de recursos humanos eficaz lo que ayudará a fortalecer el negocio, brindando a la empresa las personas adecuadas en número y competencias para cumplir con la estrategia del negocio.

## CAPÍTULO 3

### 3. PLAN ESTRATÉGICO

Después de haber realizado el diagnóstico de ARS REDEMPTOR S.A., es importante acudir a la planificación estratégica para que sirva de sustento y apoyo a los procesos que se generan en la empresa, ayudará a prever los problemas y a afrontarlos antes que se agraven. Una adecuada aplicación de la planificación estratégica suministrará mayor cantidad de información precisa para tomar buenas decisiones.

ARBOLEDA (2007), afirma que:

Para el caso específico de la construcción, la planeación establece, para las obras, los objetivos por cumplir y utiliza para ello las herramientas de análisis disponibles con las modernas técnicas de diseño, presupuestación y programación: crea documentos detallados que sirven de guía a quienes ejecutarán el trabajo; establece puntos de control, para analizar la forma como se está cumpliendo lo previsto y obtiene de ello conclusiones necesarias para mejorar continuamente los procesos. (p.24)

Con el fin de obtener la información necesaria para el presente estudio y realizar el diagnóstico adecuado se procederá a revisar los resultados del estudio de mercado y entrevistar a los miembros de ARS REDEMPTOR S.A., con el objetivo de conocer el

estado actual interno y externo de la empresa, así como involucrar a los mismos en el proceso de planificación estratégica.

Todo ejecutivo llamado a asumir responsabilidades a nivel de gerencia general debería conocer los conceptos, las técnicas y las herramientas del manejo estratégico de la empresa. (Sallenave, 2002, p. x)

Para que todos los beneficios que la planeación estratégica ofrece se conviertan en fortalezas de ARS REDEMPTOR S.A., se propone aplicar las herramientas de la planeación detalladas en el plan de tesis del presente trabajo.

### **3.1 VISIÓN ORGANIZATIVA**

Los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de los factores que influyen directamente en la actividad de la empresa.

La visión es la que señala, el rumbo y la dirección del futuro de la empresa y para ARS REDEMPTOR S.A. se ha definido de la siguiente manera:

ARS REDEMPTOR S.A. busca convertirse en empresa líder para el año 2017, capaz de ofrecer servicios realizando una labor eficiente que le permitan mantenerse en el mercado a través de la ejecución de proyectos, negocios y soluciones integrales para nuestros clientes y lograr contribuir al desarrollo del país.

### **3.2 MISIÓN ORGANIZATIVA**

La misión es un elemento importante de la planificación estratégica ya que permite identificar la función o tarea básica de la organización.

La razón social de ARS REDEMPTOR S.A. es la siguiente:

ARS REDEMPTOR S.A. es una empresa que está en el negocio de obra civil en la provincia de Pichincha, crece con cada nuevo proyecto que emprende, busca satisfacer las necesidades de las entidades públicas con un funcionamiento eficiente; agregando valores a los servicios entregados y manteniendo como prioridades la calidad técnica y las relaciones de confianza.

### 3.3 VALORES

Se entiende como valores de la empresa a las creencias compartidas acerca de cómo deben ser las cosas en la organización y cómo se debe actuar. Los valores sirven como guía sobre todo en la toma de decisiones, para delimitar aquello que está bien y lo que podría estar mal.

Los valores son, en esencia, las prioridades que existen dentro de una organización. Varían de una empresa a otra y pueden adoptar diferentes interpretaciones para evaluar si un comportamiento es adecuado o no para determinadas situaciones. Los valores son elementos que construyen la integridad y la responsabilidad que definen lo que las personas y las organizaciones son. (Rodríguez, 2005, p.40)

El ser transparentes en las actividades que realiza, hace que la empresa tenga una buena imagen tanto para los clientes, proveedores, trabajadores, competidores, y con el Estado.

La organización considera como valores esenciales los siguientes:

**CUMPLIMIENTO A TIEMPO:** La empresa tiene como filosofía el cumplimiento de entrega de la obra a tiempo, si es posible antes de lo previsto, en función a los requerimientos del cliente. Esto denota seriedad y responsabilidad en todo momento.

**MORAL, ETICA Y HONESTIDAD:** Las labores serán desempeñadas bajo las reglas morales y éticas implantadas en nuestras políticas organizacionales, maximizando la honestidad en cada negociación y servicio que se realice.

**CUMPLIMIENTO DE NORMATIVA:**ARS REDEMPTOR S.A. vela por el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias establecidas en materia ambiental, de la calidad, laborales, de prevención de riesgos laborales así como todas aquellas que afecten a nuestro ámbito de acción.

**RESPECTO Y CORDIALIDAD:** La empresa cumple sus labores diarias con buen trato, respeto y cordialidad para con el cliente, compañeros y otras personas que estén directamente relacionadas con la organización.

### **3.4 ANÁLISIS FODA**

Para diseñar las estrategias adecuadas y determinar en qué debe mejorar la empresa para ser competitiva es necesario realizar el análisis FODA que es una herramienta que incluye el estudio del entorno de la empresa, a nivel interno identifica sus fortalezas y debilidades y a nivel externo identifica sus amenazas y oportunidades.

El análisis FODA permite determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos, ayuda a reconocer al gerente de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar y posibilitará explotar

más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos. (Díaz, 1994)

A continuación se presenta algunos de los factores del entorno que influyen en el desempeño de ARS REDEMPTOR S.A.

### 3.4.1 Fortalezas y Debilidades

#### Fortalezas

- Experiencia del gerente general
- Disponibilidad y propiedad del equipo necesario.
- Manejo de presupuestos acorde a los requerimientos y necesidades de las entidades contratantes
- Cumplimiento y compromiso
- Marco Legal y Tributario en orden

#### Debilidades

- No existe definición clara de las funciones de cada cargo y de las responsabilidades respectivas.
- Costo de movilización de la maquinaria elevado
- Dependencia del Estado, la Empresa no contrata con la empresa privada.
- La Empresa no puede abarcar un considerable número de clientes al mismo

tiempo por falta de personal técnico altamente calificado

- No hay un control financiero que permita, invertir en la adquisición de equipos.

### 3.4.2 Oportunidades y Amenazas

#### Oportunidades

- Posibilidad de hacer contacto con distribuidores de materiales de construcción
- Alianzas estratégicas para la elaboración de consorcios.
- Incremento de ofertas en el portal de compras públicas
- Se puede continuar la expansión de negocios a nivel nacional para poder presentar ofertas en otras ciudades.
- Mejoramiento de las relaciones interpersonales con técnicos de las entidades contratantes.

#### Amenazas

- Desconocimiento del valor agregado que otras empresas del ramo se encuentran brindando a las entidades contratistas.
- Competencia desleal en subastas inversas electrónicas, por bajas

considerables en los valores finales de puja electrónica.

- Arreglos extra contractuales en donde se encuentra ya direccionado al oferente ganador, sin que la empresa este en conocimiento.
- Fluctuación en los índices inflacionarios que afectan el presupuesto establecido y provocan reajuste de precios en las planillas y liquidación contractual.
- Los lugares en donde se efectúan los trabajos contractuales, ya que pueden resultar hostiles o de alto índice delincencial.

### **3.5 FODA PONDERADO**

Para complementar la matriz FODA es necesario realizar la valoración de los datos disponibles, basados en la industria y la efectividad de las estrategias de la empresa.

Esto ayudará a obtener un diagnóstico preciso para tomar decisiones que mejoren el desempeño de la organización.

#### **3.5.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

La matriz de evaluación de los valores externos es una herramienta que permite resumir y valorar los factores externos clave: oportunidades y amenazas.

El primer paso para realizar la matriz es asignar una ponderación a cada factor, donde 0,0 es no importante hasta 1 que es muy importante, esta ponderación depende de la industria.

Después, a cada factor externo se le asigna una calificación entre 1 y 4. Es necesario mencionar que la puntuación se la hace de la siguiente manera:

- Una amenaza importante (1)
- Una amenaza menor(2)
- Una oportunidad menor(3)
- Una oportunidad importante(4)

Posteriormente se procede a multiplicar cada ponderación por su calificación y así se llegará a determinar una puntuación ponderada. Luego se suma las puntuaciones ponderadas para conseguir la puntuación ponderada total para la organización.

Para el análisis de los resultados es necesario conocer que una puntuación total ponderada de 4 muestra que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades que existen y minimizan los efectos de las amenazas del exterior mientras que una puntuación de 1 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni minimizando las amenazas.

En la siguiente tabla se muestra la matriz de evaluación de factores externos para ARS REDEMPTOR S.A.

Tabla N. 8

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES EXTERNOS		PONDERACIÓN 0 -1	CALIFICACIÓN 1 - 4	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Posibilidad de hacer contacto con distribuidores de materiales de construcción	0,025	3	0,075
2	Alianzas estratégicas para la elaboración de consorcios	0,05	3	0,15
3	Incremento de ofertas en el portal de compras públicas	0,3	4	1,2
4	Se puede continuar la expansión de negocios a nivel nacional para poder presentar ofertas en otras ciudades	0,15	4	0,6
5	Mejoramiento de las relaciones interpersonales con técnicos de las entidades contratantes	0,025	4	0,1
<b>AMENAZAS</b>				
1	Desconocimiento del valor agregado que otras empresas del ramo se encuentran brindando a las entidades contratistas	0,05	2	0,1
2	Competencia desleal en subastas inversas electrónicas, por bajas considerables en los presupuestos.	0,2	2	0,4
3	Arreglos extra contractuales en donde se encuentra ya direccionado al oferente ganador, sin que la empresa este en conocimiento.	0,05	1	0,05
4	Fluctuación en los índices inflacionarios que afectan el presupuesto establecido y provocan reajuste de precios en las planillas y liquidación contractual.	0,05	2	0,1
5	Los lugares en donde se efectúan los trabajos contractuales, ya que pueden resultar hostiles o de alto índice delincencial.	0,1	1	0,1
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,88</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

Como el resultado de la matriz es de 2,88 se puede ver que la empresa compete en una industria que está por encima del promedio (2,50), tiene oportunidades pero al mismo tiempo tiene amenazas. La empresa se encuentra en una industria en desarrollo y con una mejor gestión lograría aprovechar sus oportunidades y explotarlas de una mejor manera.

### 3.5.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

La matriz de evaluación de factores internos suministra una base para la formulación de estrategias que ayuda a resumir y evaluar las debilidades y fortalezas importantes de las diferentes áreas de la organización.

La matriz se la realiza del mismo modo que la de evaluación de factores externos, se le asigna una ponderación a cada factor, donde 0,0 es no importante hasta 1 que es muy importante. Posteriormente a cada factor interno se le asignará una calificación entre 1 y 4. Es necesario mencionar que la puntuación se la hace de la siguiente manera:

- Una debilidad importante (1)
- Una debilidad menor (2)
- Una fortaleza menor (3)
- Una fortaleza importante (4)

Posteriormente se procede a multiplicar cada ponderación por su calificación y así se llegará a determinar una puntuación ponderada. Luego se suma las puntuaciones ponderadas para conseguir la puntuación ponderada total para la organización.

Para el análisis de los resultados es necesario mencionar que una puntuación ponderada total muy por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2,5 indican que la organización es poseedora de una fuerte posición interna.

En la siguiente tabla se muestra la matriz de evaluación de factores internos para ARS REDEMPTOR S.A.:

Tabla N. 9

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES INTERNOS		PONDERACIÓN 0 -1	CALIFICACIÓN 1 - 4	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Experiencia del gerente general	0,25	4	1
2	Disponibilidad y propiedad del equipo necesario	0,05	4	0,2
3	Manejo de presupuestos acorde a los requerimientos y necesidades de las entidades contratantes	0,05	3	0,15
4	Cumplimiento y compromiso	0,05	4	0,2
5	Marco Legal y Tributario en orden	0,1	4	0,4
<b>DEBILIDADES</b>				
1	No existe definición clara de las funciones de cada cargo y de las responsabilidades respectivas	0,05	2	0,1
2	Costo de movilización de la maquinaria elevado	0,05	1	0,05
3	Dependencia del Estado, no se contrata con la empresa privada.	0,1	1	0,1
4	La empresa no puede abarcar un considerable número de clientes al mismo tiempo por falta de personal técnico altamente calificado	0,2	2	0,4
5	No hay un control financiero que permita invertir en la adquisición de equipos.	0,1	1	0,1
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,7</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

Para este caso, se observa que el resultado total ponderado de 2.7 indica que ARS REDEMPTOR S.A supera al promedio en su posición estratégica interna general por lo tanto es una organización poseedora de una fuerte posición interna

### 3.6 OBJETIVOS

Para llevar a la práctica la misión es necesario determinar los objetivos estratégicos, ya que éstos son las expectativas que se han generado como consecuencia del análisis interno y externo. Es importante ser consistente con las oportunidades-amenazas en el ambiente y; fortalezas-debilidades dentro de la organización.

#### 3.6.1 Objetivos Estratégicos

Para este estudio los objetivos serán planteados por la autora de este proyecto investigativo, y será revisado por el gerente general. Los objetivos estratégicos que se planea para la empresa son los siguientes:

- Concretar alianzas estratégicas con proveedores y personas encargadas de las entidades que contratan y que tengan injerencia en la contratación pública para el desarrollo institucional de ARS REDEMPTOR S.A.
- Establecer e implementar manuales donde se definan las funciones de cada cargo y permita la correcta selección del personal.
- Realizar un plan de contingencias para posibles efectos que puedan causar los cambios derivados de decisiones del Estado.

- Realizar un estudio para analizar la factibilidad de una oficina de la empresa en otra provincia
- Fortalecer la imagen interna y externa de la organización.
- Mejorar los procedimientos administrativos que permitan la toma de decisiones oportuna y adecuada
- Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 5% anual.

### **3.7 ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS**

#### 3.7.1 Estrategias

Todas las empresas se dirigen hacia algún lugar, pero, por desgracia, algunas no saben hacia dónde van. El viejo refrán: “si no sabes a dónde vas, ¡entonces ningún camino te llevará ahí!”, acentúa la necesidad que tienen las empresas de usar los conceptos y las técnicas de la dirección estratégica. (FRED, 2003)

Es necesario que dentro de la planificación se diseñe las estrategias, así la empresa va a alcanzar la consecución de cada uno de sus objetivos, aprovechar oportunidades, hacer frente a las amenazas del entorno y disminuir el impacto de sus debilidades.

ARSREDEMPTOR S.A. deberá aplicar las siguientes estrategias para alcanzar el logro de sus objetivos

Objetivo:

- Concretar alianzas estratégicas con proveedores y personas encargadas de las entidades que contratan y que tengan injerencia en la contratación pública para el desarrollo institucional de ARS REDEMPTOR S.A.

Estrategias:

- Citar reuniones con los principales representantes de las entidades contratantes de forma tal que se pueda entablar vínculos permanentes de confianza y beneficio mutuo.
- Buscar opciones de empresas que ofrezcan costos competitivos de materiales de construcción y de transporte de equipo.
- Elaborar convenios de pago con los proveedores que permitan llegar a una negociación, donde los actores clave obtengan beneficio.

Objetivo:

- Establecer e implementar manual de procedimientos donde se definan las funciones de cada cargo.

Estrategias:

- Identificar cuáles son las funciones principales de cada cargo para mejorar los procedimientos administrativos que permitan la toma de decisiones oportuna y adecuada
- Crear manual de procedimientos para una correcta ejecución de las labores esenciales en la empresa.

Objetivo:

- Realizar un plan de contingencias para posibles efectos que puedan causar los cambios derivados de decisiones del Estado.

Estrategias:

- Identificar cuáles serían las acciones del Estado que afectarían directamente a la empresa.
- Analizar cuál debería ser la respuesta de la empresa frente a estos hechos.

Objetivo:

- Realizar un estudio de factibilidad para una sucursal de la empresa en otra provincia.

Estrategias:

- Identificar cuál sería la provincia más idónea para instalar la sucursal de ARS REDEMPTOR S.A.
- Realizar un análisis financiero que incluya los costos y gastos que surgen de esta necesidad y el procedimiento más idóneo para financiar este proyecto.

Objetivo:

- Fortalecer la imagen interna y externa de la organización.

Estrategias:

- Realizar un plan de marketing que aumente la imagen corporativa de la empresa.

- Analizar si la empresa posee el capital disponible para crear gastos en publicidad.

Objetivo:

- Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 5% anual.

Estrategias:

- Incrementar la elaboración de ofertas en un 40%, para aumentar la probabilidad de obras adjudicadas, así obtener una mayor participación en el mercado.
- Establecer un programa de control de gastos.
- Analizar detalladamente la cantidad de personal que realmente se requiere.

### 3.7.2 Políticas

Las políticas son lineamientos generales que ayudan a orientar la acción para la resolución de problemas y toma de decisiones. Proporcionan la orientación precisa para elaborar planes concretos que permitan el logro de

los objetivos y son criterios que ayudan a facilitar la implementación de las estrategias.

Son de gran importancia para mantener, desarrollar y ver las actividades de la empresa.

Para la empresa ARS REDEMPTOR S.A. se han establecido las siguientes políticas, que deberán ser cumplidas por cada uno de los miembros de la organización:

#### 3.7.2.1 Políticas de cobro clientes

Actualmente la Empresa cuenta con la siguiente secuencia de actividades como políticas de cobro para con sus clientes; ya que todos éstos, son Instituciones Estatales, a saber:

- Conocimiento del sistema burocrático interno de la institución para el proceso de pago.
  
- Seguimiento del proceso burocrático hasta que el trámite llegue al departamento Contable Financiero.

- Establecer vínculos de proximidad con el departamento Contable Financiero, en base a una visita semanal, para tener conocimiento del proceso de trámite de pago.
  
- Determinar si existe o no algún tipo de documento por parte de la empresa que pudiera dificultar el pago.
  
- Constatar que los datos financieros de la empresa se encuentren ya ingresados en la Institución Pública.
  
- Solicitar revisiones del C.U.R y también el estado en el sistema ESIGEF. En la siguiente página web: <https://esigef.finanzas.gob.ec/esigef/login/index.htm>; para determinar la proximidad de pagos hacia la empresa de las entidades contratantes.

### 3.7.2.2 Políticas de pago con proveedores

La empresa basa su política de pago, en estrechos vínculos de confianza con sus proveedores, bajo los siguientes ejes:

- Para proveedores antiguos el pago se lo realice por anticipado, de un aproximado de materiales y equipo necesario de un mes de trabajo.
  
- Para proveedores nuevos el pago se lo realiza en la tarde de cada día de trabajo
  
- Apertura de cuenta con previsión de pago de 5 días laborales
  
- Pago de materiales necesarios cada viernes, con un crédito máximo de una semana.
  
- Solicitud de materiales extraordinarios vía telefónica y con autorización de retiro del Residente de obra o Maestro mayor.

### 3.7.2.3 Políticas para los trabajadores

- Enunciar a los colaboradores el direccionamiento estratégico de la empresa para lograr un mejor desempeño de las actividades asignadas.
  
- Realizar un informe mensual de las actividades realizadas.

- Llegar con puntualidad y cumplir la jornada laboral.
  
- No se contratará a personas que tengan antecedentes penales.
  
- Sólo podrán utilizar la maquinaria las personas que estén capacitadas y autorizadas para hacerlo.
  
- Pagar un salario justo, de acuerdo la preparación profesional, experiencia y tareas que la persona desempeñe.
  
- Proporcionar el mantenimiento adecuado al equipo y herramienta.
  
- Todo gasto e ingreso que tenga la empresa debe ser respaldado con la respectiva documentación.
  
- Toda persona que no se asista a trabajar deberá avisar con anticipación y presentar la justificación respectiva.
  
- La Gerencia General deberá recibir a cada empleado contratado y ofrecerle las informaciones generales acerca de la Empresa.
  
- Todo empleado seleccionado será designado por la Gerencia General a través de una comunicación escrita que contenga el cargo y su salario.

## CAPÍTULO 4

### 4. PROPUESTA DEL PLAN FINANCIERO PARA ARS REDEMPTOR S.A

El objetivo de realizar un plan financiero para ARS REDEMPTOR S.A. es lograr administrar cada uno de los activos de la empresa, así como el pasivo, para aportar positivamente al valor de la empresa mediante un equilibrio entre rentabilidad y riesgo.

El plan financiero busca maximizar el valor de la empresa mediante el uso de conceptos, métodos y técnicas que permitan que la información de la contabilidad fundamente un juicio sobre la situación del negocio en estos tres años de constitución.

Abraham Perdomo Moreno (2002) afirma que:

Existen dos definiciones del análisis financiero: “Herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación histórica de un organismo social, público o privado”, así como “técnica financiera, necesaria para la evaluación real, es decir, histórica de una empresa privada o pública”

#### **4.1 OPERACIONES FINANCIERAS PLANEADAS**

Mediante el uso de las herramientas elementales de la planificación financiera se logrará interpretar los datos provenientes del estado de resultados integral y del balance general, se logrará distribuir los recursos financieros de la empresa de modo que generen el mejor retorno posible a largo plazo.

#### **4.2 MODELOS DE PRESUPUESTOS**

Es fundamental para la realización de las propuestas de mejora del servicio la realización de los presupuestos, con ellos se logrará la estimación programada y sistemática de las condiciones de operación y de los resultados que obtendrá ARS REDEMPTOR S.A. en un período de tiempo determinado

La utilización adecuada de los presupuestos es de gran importancia ya que sirven de programas formales de trabajo, proporcionan información futura, coordinan las distintas actividades de la empresa, y promueve el espíritu de cooperación entre los funcionarios, supervisores y jefes. (PEÑA, p. 72).

Los presupuestos constituyen un elemento indispensable ya que permiten cuantificar los recursos que ARS REDEMPTOR S.A requiere para cumplir con sus objetivos.

Es fundamental resaltar que por su importancia se realizarán los siguientes presupuestos: Ingresos, compras, sueldos y gastos.

#### 4.2.1 Presupuesto De Ingresos

Para realizar el presupuesto de ingresos se ha tomado en cuenta las siguientes variables que influyen directamente en los ingresos de la empresa:

- Número de ofertas realizadas
- Número de ofertas adjudicadas
- Monto anual de ofertas adjudicadas

Gracias a la contratación de un técnico de compras públicas se podrá cumplir con el objetivo estratégico planteado y aumentar en un 40% al año el número de ofertas realizadas.

Para lograr estimar el total de ingresos anuales, se tomará en cuenta el comportamiento de los datos históricos de los años 2011, 2012 y 2013.

Es necesario notar que la empresa participa como proveedor en un proceso de contratación, donde sale adjudicado para realizar proyectos, mediante sorteo aleatorio del sistema de contratación.

A partir del desarrollo de la actividad de la empresa se realizará el siguiente presupuesto de ingresos:

Tabla N. 10

## PRESUPUESTO DE INGRESOS PARA ARS REDEMPTOR S.A.

Años	# ofertas realizadas	# de ofertas adjudicadas	Monto Anual
2011	20	1	37.506,85
2012	46	6	145.858,47
2013	71	5	73.642,28
<b>TOTAL</b>	137	12	257.007,60
<b>PRESUPUESTADO</b>			
2014	99	9	186.471,21
2015	139	12	261.059,69
2016	195	17	365.483,57
2017	273	24	511.676,99
2018	382	33	716.347,79

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moreano

La empresa en estos tres años ha logrado ser adjudicada mediante sorteo en un total de 12 contratos, por lo que se puede estimar que para el año 2014, aumentando en un 40% el total de las ofertas realizadas, logrará 9 contratos con un monto estimado de \$186.471,21

#### 4.2.2 Presupuesto De Compras

Para realizar el presupuesto de compras se considera que, según el desarrollo de la empresa en estos tres años, aproximadamente el 35% de los ingresos obtenidos por las obras corresponden al costo de materiales y suministros.

En la siguiente tabla se detalla el porcentaje de consumo de los principales materiales que realiza ARS REDEMPTOR S.A. en una obra civil.

Tabla N. 11

#### PRESUPUESTO DE COMPRAS PARA ARS REDEMPTOR S.A.

PROCESO	PORCENTAJE
<b>OBRA GRIS</b>	
CEMENTO	5%
RIPIO	3%
ARENA	2%
POLVO DE PIEDRA	1%
<b>TERMINADOS</b>	
CERAMICA	4%
PORCELANATO	3%
PINTURAS	3%
<b>INSTALACIONES ELÉCTRICAS</b>	2%
<b>INSTALACIONES HIDROSANITARIAS</b>	
INODOROS	3%
LAVABOS	2%
<b>CERRAJERÍA</b>	2%
<b>CARPINTERÍA METÁLICA</b>	1%
<b>CARPINTERÍA EN MADERA</b>	2%
<b>ALUMINIO Y VIDRIO</b>	2%
<b>TOTAL</b>	<b>35%</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moreano

### 4.2.3 Presupuesto De Sueldos

El presupuesto de sueldos se estimará en función del aumento de obras, así se llegó a la conclusión de que los sueldos van a aumentar en un 5% anual.

Además se estima que para lograr cumplir con los objetivos planteados se contratará un técnico en compras públicas.

El presupuesto de sueldos para los miembros administrativos de ARS REDEMPTOR S.A se estima de la siguiente manera:

Tabla N. 12

#### PRESUPUESTO DE SUELDOS ADMINISTRATIVOS PARA ARS REDEMPTOR S.A.

	No. Empleados	Sueldo Mensual	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Personal Administrativo</b>								
Gerente General	1	1500	18.000,00	18.900,00	19.845,00	20.837,25	21.879,11	22.973,07
Presidente	1	1000	12.000,00	12.600,00	13.230,00	13.891,50	14.586,08	15.315,38
Asistente de Gerencia	1	500	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04	7.657,69
Contador	1	450	5.400,00	5.670,00	5.953,50	6.251,18	6.563,73	6.891,92
Técnico Compras Públicas	1	500		6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
<b>Total Administrativo</b>	<b>5</b>	<b>3950</b>	<b>41.400,00</b>	<b>49.470,00</b>	<b>51.943,50</b>	<b>54.540,68</b>	<b>57.267,71</b>	<b>60.131,09</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

Para el presupuesto de sueldos del personal operativo, se tomará en cuenta que la nómina del personal está considerada en un mes promedio con alto número de proyectos; ya que, estos valores están directamente relacionados con la cantidad de obras adjudicadas.

El presupuesto de sueldos para el personal operativo de ARS REDEMPTOR S.A. se plantea de la siguiente forma:

Tabla N. 13

**PRESUPUESTO MENSUAL DE SUELDOS DEL PERSONAL OPERATIVO PARA ARS REDEMPTOR S.A.**

Personal Operativo	No. Empleados	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Jefe de proyecto	1	1.500,00	1.575,00	1.653,75	1.736,44	1.823,26	1.914,42
Residente de obra	1	1.200,00	1.260,00	1.323,00	1.389,15	1.458,61	1.531,54
Maestro mayor	1	720,00	756,00	793,80	833,49	875,16	918,92
Albañiles	2	500,00	525,00	551,25	578,81	607,75	638,14
Ayudantes	4	380,00	399,00	418,95	439,90	461,89	484,99
Maestro demás ramas	1	580,00	609,00	639,45	671,42	704,99	740,24
Carpintero	1	660,00	693,00	727,65	764,03	802,23	842,35
Aluminiero	1	660,00	693,00	727,65	764,03	802,23	842,35
<b>Total Operativo</b>	<b>12</b>	<b>6.200,00</b>	<b>6.510,00</b>	<b>6.835,50</b>	<b>7.177,28</b>	<b>7.536,14</b>	<b>7.912,95</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

#### 4.2.4 Presupuesto de Gastos

Dentro de los gastos de tomará en cuenta que existen gastos administrativos y costos derivados de los servicios.

De la misma forma se sostiene que el presupuesto de gastos estará acorde al crecimiento generalizado de los precios de bienes, servicios y factores productivos que para el Ecuador está alrededor del 3% anual.

El presupuesto de gastos para ARS REDEMPTOR S.A. se muestra a continuación:

Tabla N. 14

## PRESUPUESTO DE GASTOS PARA ARS REDEMPTOR S.A.

GASTOS	2014	2015	2016	2017	2018
<b>GASTOS POR SERVICIOS</b>					
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	65.100	68.355	91.362	134.716	195.600
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1.660	1.709	1.761	1.813	1.868
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	6.715	5.380	5.542	5.708	5.879
COMBUSTIBLES	3.605	3.713	3.825	3.939	4.057
MATERIALES Y SUMINISTROS	27.971	70.486	127.919	179.087	250.722
SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones)	515	530	546	563	580
TRANSPORTE	1.236	1.273	1.311	1.351	1.391
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	1.545	1.546	1.547	1.548	1.549
DEPRECIACIONES:					
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	5.329	5.329	5.329	7.329	7.329
<b>TOTAL GASTOS POR SERVICIOS</b>	<b>113.676</b>	<b>158.323</b>	<b>239.142</b>	<b>336.055</b>	<b>468.975</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	49.470	51.944	54.541	57.268	60.131
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓ.	494	509	525	540	556
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	788	812	836	861	887
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	1.500	1.545	1.591	1.639	1.688
COMBUSTIBLES	216	223	229	236	243
MATERIALES Y SUMINISTROS	660	680	700	721	743
TRANSPORTE	254	262	269	277	286
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	379	390	402	414	427
DEPRECIACIONES:					
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	333	333	333	333	333
<b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>54.095</b>	<b>56.697</b>	<b>59.427</b>	<b>62.291</b>	<b>65.295</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>167.771</b>	<b>215.020</b>	<b>298.569</b>	<b>398.346</b>	<b>534.270</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

### 4.3. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

En el estado de resultados proyectado se resume el producto de los ingresos y gastos operativos. Ayudará a determinar la cantidad de ingresos que la empresa generará basándose la información obtenida de los presupuestos realizados, la administración logrará visualizar de manera cuantitativa el resultado de la ejecución de sus planes y prever situaciones que pueden presentarse en el futuro.

A continuación se muestra el estado de resultados proyectado para ARS REDEMPTOR S.A.:

Tabla N.15

#### ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO PARA ARS REDEMPTOR S.A.

PARTIDAS	Histórico		Proyectado				
	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18
Ventas	145.858,5	73.642,3	186.471,2	261.059,7	365.483,6	511.677,0	716.347,8
Gastos por Servicios	99.897,6	51.205,5	111.882,7	156.635,8	237.564,3	332.590,0	465.626,1
<b>Utilidad bruta en ventas</b>	<b>45.960,9</b>	<b>22.436,8</b>	<b>74.588,5</b>	<b>104.423,9</b>	<b>127.919,2</b>	<b>179.086,9</b>	<b>250.721,7</b>
Gastos administración	23.450,3	12.345,0	54.095,1	56.697,4	59.427,2	62.290,8	65.294,9
<b>Resultado antes de PT e IR</b>	<b>22.510,6</b>	<b>10.091,8</b>	<b>20.493,3</b>	<b>47.726,5</b>	<b>68.492,1</b>	<b>116.796,1</b>	<b>185.426,8</b>
Participación a trabajadores	3.376,6	1.513,8	3.074,0	7.159,0	10.273,8	17.519,4	27.814,0
Ganancia (pérdida) antes de IR	19.134,0	8.578,0	17.419,3	40.567,5	58.218,2	99.276,7	157.612,8
IR	4.783,5	2.144,5	4.354,8	10.141,9	14.554,6	24.819,2	39.403,2
<b>Utilidad neta</b>	<b>14.350,5</b>	<b>6.433,5</b>	<b>13.064,5</b>	<b>30.425,6</b>	<b>43.663,7</b>	<b>74.457,5</b>	<b>118.209,6</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

#### 4.4. BALANCE GENERAL PROYECTADO

Una vez que se cuenta con el estado de resultados, es necesaria la elaboración del balance general proyectado, que nos mostrará cual podría ser la situación económica de ARS REDEMPTOR S.A. si se llevaran a cabo las acciones planeadas por la entidad durante los años presupuestados. Se considerará que las operaciones de la empresa se realizarán acorde al crecimiento anual proyectado; durante los cinco años de análisis.

TABLA N. 16

## BALANCE GENERAL PROYECTADO PARA ARS REDEMPTOR S.A.

Cuentas	Histórico		Proyectado				
	dic-12	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18
CAJA - BANCOS	10.000,00	15.000,00	10.000,00	15.000,00	30.000,00	55.000,00	150.000,00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES R	2.500,00	1.000,00	22.989,60	32.185,44	45.059,62	63.083,46	88.316,85
- RESERVA INCOBRABLES	- 25,00	- 10,00	- 229,90	- 321,85	- 450,60	- 630,83	- 883,17
INVENTARIOS EN MARIA PRIMA	1.510,69	200,00	3.065,28	4.291,39	5.256,96	7.359,74	10.303,63
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	36.292,89	39.292,89	39.292,89	39.292,89	39.292,89	59.292,89	59.292,89
- DEPRECIACIÓN ACUMULADA	- 5.362,62	- 5.662,62	- 5.662,62	- 5.662,62	- 5.662,62	- 7.662,62	- 7.662,62
<b>Activo Total</b>	<b>44.915,96</b>	<b>49.820,27</b>	<b>69.455,26</b>	<b>84.785,25</b>	<b>113.496,25</b>	<b>176.442,64</b>	<b>299.367,59</b>
IMPUESTOS A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	4.783,49	2.144,50	4.354,83	10.141,88	14.554,56	24.819,18	39.403,20
CUENTAS POR PAGAR	3.416,87	3.215,72	4.823,58	7.235,37	10.129,52	14.181,33	19.853,86
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJER	3.376,58	1.513,76	3.074,00	7.158,97	10.273,81	17.519,42	27.814,02
TOTAL PASIVO CORRIENTE	11.576,94	6.873,98	12.252,42	24.536,22	34.957,89	56.519,92	87.071,08
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	10.000,00	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO	21.576,94	6.873,98	12.252,42	24.536,22	34.957,89	56.519,92	87.071,08
UTILIDAD (PERD) EJERCICIO	14.350,48	6.433,49	13.064,50	30.425,63	43.663,69	74.457,53	118.209,60
UTILIDAD PÉRDIDA ACUMULADA	2.298,78	10.266,90	6.433,49	13.064,50	30.425,63	43.663,69	74.457,53
CAPITAL SOCIAL	6.689,76	26.245,90	37.704,85	16.758,90	4.449,04	1.801,50	19.629,37
Patrimonio Neto	23.339,02	42.946,29	57.202,84	60.249,03	78.538,36	119.922,72	212.296,51
<b>Total Pasivo + Patrimonio Neto</b>	<b>44.915,96</b>	<b>49.820,27</b>	<b>69.455,26</b>	<b>84.785,25</b>	<b>113.496,25</b>	<b>176.442,64</b>	<b>299.367,59</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moreano

Para evaluar la capacidad de gestión de la administración y tomar medidas de mayor trascendencia, respecto al uso futuro del excedente o déficit que se genere, es necesario elaborar el estado de flujo de caja. Además, el flujo de caja ayuda a reducir la incertidumbre y respalda el proceso de toma de decisiones de la empresa.

El estado de flujos de caja muestra la conciliación de los saldos de efectivo inicial y final mediante entradas y salidas del efectivo. Para realizar el estado de flujos de efectivo se clasificarán a las cuentas en tres grupos: actividades de operación, actividades de inversión y actividades de financiamiento.

Dentro de las actividades de operación se encuentran todos los ingresos y egresos operativos, es decir, que se derivan de la actividad propia del negocio. Es importante mencionar que se registrarán las transacciones cuando implican ingreso o egreso de efectivo dentro del período analizado y no cuando estas se originan. Por ejemplo las depreciaciones se excluyen porque no son gastos que impliquen desembolso.

El flujo de financiamiento contiene los pagos de capital correspondientes a los créditos tomados, emisiones o pago de dividendos. Se refiere a los flujos destinados a cubrir necesidades de la entidad como consecuencia de sus actividades de operación e inversión.

El flujo de inversión representa gastos de capital como compra de maquinaria y activos para reposición, gastos de investigación y desarrollo, inversiones en publicidad, que generan ingresos en el mediano o largo plazo.

A continuación en la tabla N. 17 se muestran los flujos de caja de la empresa aplicado el plan estratégico.

TABLA N. 17

## FLUJO DE CAJA PARA ARS REDEMPTOR S.A.

CASH FLOW	Histórico	Proyectado				
	dic-13	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18
SALDO INICIAL	10.000,00	15.000,00	15.000,00	25.000,00	55.000,00	150.000,00
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	1.556,14	16.458,95	25.945,95	27.309,86	47.647,54	77.172,13
<b>CAJA - BANCOS</b>						
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS -	1.500,00	21.989,60	9.195,84	12.874,18	18.023,85	25.233,39
- RESERVA INCOBRABLES	15,00	219,90	91,96	128,74	180,24	252,33
INVENTARIOS EN MARIA PRIMA	1.310,69	2.865,28	1.226,11	965,56	2.102,78	2.943,90
IMPUESTOS A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2.639,00	2.210,34	5.787,04	4.412,69	10.264,61	14.584,02
CUENTAS POR PAGAR	201,15	1.607,86	2.411,79	2.894,15	4.051,81	5.672,53
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	1.862,82	1.560,24	4.084,97	3.114,84	7.245,61	10.294,61
UTILIDAD (PERD) EJERCICIO	7.916,98	6.631,01	17.361,13	13.238,06	30.793,84	43.752,07
UTILIDAD (PERDIDA) ACUMULADA	7.968,12	3.833,41	6.631,01	17.361,13	13.238,06	30.793,84
- DEPRECIACIÓN ACUMULADA	300,00	-	-	-	2.000,00	-
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	3.000,00	-	-	-	20.000,00	-
+ EQUIPO DE COMPUTACIÓN	-					
+ REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	-					
+ VEHÍCULOS	-					
+ MAQUINARIA, EQUIPOS	-				20.000,00	
+ MUEBLES Y ENSERES	-					
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	9.556,14	11.458,95	20.945,95	12.309,86	2.647,54	17.827,87
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	10.000,00	-	-		-	-
CAPITAL SOCIAL (susc. Y pag.)	19.556,14	11.458,95	20.945,95	12.309,86	2.647,54	17.827,87
VARIACIÓN DE EFECTIVO	5.000,00	5.000,00	5.000,00	15.000,00	25.000,00	95.000,00
SALDO FINAL DE CAJA	10.000,00	15.000,00	15.000,00	25.000,00	55.000,00	150.000,00

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

## 4.6 CAPITAL DE TRABAJO

Representa un instrumento útil de cada organización a la hora de realizar un análisis interno de la empresa, ya que simboliza la relación que existe entre las operaciones diarias que se realizan.

El capital de trabajo para ARS REDEMPTOR S.A. se lo realizó de la siguiente manera:

TABLA N. 18  
CAPITAL DE TRABAJO DE ARS REDEMPTOR S.A.

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO	31-dic-11	31-dic-12	31-dic-13	31-dic-14	31-dic-15	31-dic-16	31-dic-17	31-dic-18
Préstamo bancario LP	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas y documentos por pagar	15.000	10.000	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recursos Propios	6.477	8.989	36.513	44.138	29.823	34.875	45.465	94.087
Utilidad Ejercicio	2.299	14.350	6.433	13.065	30.426	43.664	74.458	118.210
(-) Activo no Corriente	-21.043	-30.930	-33.630	-33.630	-33.630	-33.630	-55.923	-55.923
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>2.732</b>	<b>2.409</b>	<b>9.316</b>	<b>23.573</b>	<b>26.619</b>	<b>44.908</b>	<b>64.000</b>	<b>156.373</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

El capital neto de trabajo nos muestra cuánto dinero habría disponible en caso de liquidar el pasivo circulante. También representa la cantidad de recursos con los que la empresa realmente cuenta para llevar a cabo sus actividades. El resultado expresado en la tabla nos indica que la empresa cubre su necesidad de fondos con sus activos corrientes.

En este caso la empresa en el año 2013 obtuvo un disponible de \$ 9316 dólares para trabajar, lo que quiere decir que la empresa posee más activos líquidos que deudas con vencimiento en el corto plazo, para el año 2018 se estima que la empresa llegará a tener un capital de trabajo de \$156.373

#### 4.7 NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS

Son consideradas como las inversiones netas necesarias para desarrollar la actividad de la empresa sin que se produzcan desequilibrios de tesorería. Es por lo tanto la inversión neta en circulante.

Las necesidades operativas de fondos se obtienen de la diferencia que existe entre los activos corrientes menos los pasivos espontáneos, así se obtuvo la siguiente tabla para ARS REDEMPTOR S.A.

Tabla N. 19

#### NOF PARA ARSREDEMPTOR S.A

	31-dic-11	31-dic-12	31-dic-13	31-dic-14	31-dic-15	31-dic-16	31-dic-17	31-dic-18
<b>CALCULO DE LAS NOF</b>	60 Días	60 Días	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Caja Mínima	5.650	20.558	10.592	27.712	35.579	49.496	66.118	88.764
Cuentas por cobrar	1.000	2.500	1.000	22.990	32.185	45.060	63.083	88.317
Inventario	900	1.511	200	3.065	4.291	5.257	7.360	10.304
Otros corrientes								
<b>(-) Pasivo Espontáneo</b>	<b>-2.505</b>	<b>-11.577</b>	<b>-6.874</b>	<b>-12.252</b>	<b>-24.536</b>	<b>-34.958</b>	<b>-56.520</b>	<b>-87.071</b>
Proveedores	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos por pagar	-1.964	-8.200	-5.360	-9.178	-17.377	-24.684	-39.001	-59.257
Pagos a Cías. Relacionadas								
Impuestos por pagar	-541	-3.377	-1.514	-3.074	-7.159	-10.274	-17.519	-27.814
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>NECESIDADES OPERATIVAS DE FONDOS</b>	<b>5.046</b>	<b>12.992</b>	<b>4.918</b>	<b>41.514</b>	<b>47.520</b>	<b>64.855</b>	<b>80.041</b>	<b>100.313</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

Con el cálculo de las NOF se busca la optimización del circulante de la empresa, sirve como parámetro de referencia para realizar un análisis de las repercusiones económicas y financieras producto de las decisiones que se toman en el día a día.

Las NOF son las inversiones netas necesarias en las operaciones corrientes que realiza la empresa, una vez que se ha deducido la financiación espontánea generada por las propias operaciones, en este caso la empresa necesitó \$4.918 en el año 2013 para afrontar sus inversiones corrientes y en el 2018 se espera que la empresa pueda cubrir su necesidad de \$100.313

#### **4.8 MODELO PARA ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS**

El análisis vertical y horizontal son herramientas que ayudan a interpretar y examinar cada una de las cuentas pertenecientes a los estados financieros, contribuyen a determinar mediante porcentaje el peso de cada cuenta dentro del estado financiero analizado.

##### **4.8.1 Análisis Vertical**

Para medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa en estos años es necesario el uso de este instrumento de análisis financiero.

El análisis vertical para el balance general se lo realiza con referencia sobre el total de activos, o total de pasivos y patrimonio, y sobre el total de ventas para el estado de resultados. Aporta información de gran importancia a la hora de establecer si una empresa tiene una equitativa distribución de sus activos.

A continuación se muestra el análisis vertical realizado para ARS REDEMPTOR S.A

Tabla N. 20

## ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS PARA ARS REDEMPTOR S.A

ESTADO DE RESULTADOS	HISTÓRICO			PROYECTADO					ANÁLISIS VERTICAL							
									HISTÓRICO			PROYECTADO				
	31-Dec-11	31-Dec-12	31-Dec-13	31-Dec-14	31-Dec-15	31-Dec-16	31-Dec-17	31-Dec-18	31-Dec-11	31-Dec-12	31-Dec-13	31-Dec-14	31-Dec-15	31-Dec-16	31-Dec-17	31-Dec-18
<b>+INGRESOS NETOS</b>	37,506.85	145,858.47	73,642.28	186,471.21	261,059.69	365,483.57	511,676.99	716,347.79	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
<b>- GASTOS</b>	33,900.92	123,347.92	63,550.53	166,270.96	213,475.22	296,977.56	396,706.66	532,581.75	90.4%	84.6%	86.3%	89.2%	81.8%	81.3%	77.5%	74.3%
<b>- GASTOS POR SERVICIOS</b>	25,509.09	99,897.62	51,205.50	113,675.82	158,322.82	239,141.72	336,054.93	468,975.11	68.0%	68.5%	69.5%	61.0%	60.6%	65.4%	65.7%	65.5%
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	7,840.00	7,840.00	3,950.00	65,100.00	68,355.00	91,361.55	134,716.50	195,599.64	20.9%	5.4%	5.4%	34.9%	26.2%	25.0%	26.3%	27.3%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	3,578.33	3,578.33	1,611.21	1,659.55	1,709.33	1,760.61	1,813.43	1,867.83	9.5%	2.5%	2.2%	0.9%	0.7%	0.5%	0.4%	0.3%
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	4,800.00	10,000.00	8,000.00	6,715.30	5,380.37	5,541.78	5,708.03	5,879.27	12.8%	6.9%	10.9%	3.6%	2.1%	1.5%	1.1%	0.8%
COMBUSTIBLES	70.00	1,000.00	3,500.00	3,605.00	3,713.15	3,824.54	3,939.28	4,057.46	0.2%	0.7%	4.8%	1.9%	1.4%	1.0%	0.8%	0.6%
MATERIALES Y SUMINISTROS	3,840.00	68,500.00	25,615.00	27,970.68	70,486.12	127,919.25	179,086.95	250,721.73	10.2%	47.0%	34.8%	15.0%	27.0%	35.0%	35.0%	35.0%
SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones)	150.00	450.00	500.00	515.00	530.45	546.36	562.75	579.64	0.4%	0.3%	0.7%	0.3%	0.2%	0.1%	0.1%	0.1%
TRANSPORTE	900.00	1,500.00	1,200.00	1,236.00	1,273.08	1,311.27	1,350.61	1,391.13	2.4%	1.0%	1.6%	0.7%	0.5%	0.4%	0.3%	0.2%
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	400.00	2,000.00	1,500.00	1,545.00	1,546.03	1,547.06	1,548.09	1,549.12	1.1%	1.4%	2.0%	0.8%	0.6%	0.4%	0.3%	0.2%
DEPRECIACIONES	3,930.76	5,029.29	5,329.29	5,329.29	5,329.29	5,329.29	7,329.29	7,329.29	10.5%	3.4%	7.2%	2.9%	2.0%	1.5%	1.4%	1.0%
<b>- GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	8,391.83	23,450.30	12,345.03	52,595.15	55,152.40	57,835.84	60,651.73	63,606.64	22%	16%	17%	28%	21%	16%	12%	9%
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	3,950.00	16,140.00	6,200.00	49,470.00	51,943.50	54,540.68	57,267.71	60,131.09	10.5%	11.1%	8.4%	26.5%	19.9%	14.9%	11.2%	8.4%
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido el seguro de vida)	425.25	1,971.32	1,751.80						1.1%	1.4%	2.4%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	772.10	1,445.55	1,244.40						2.1%	1.0%	1.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES	480.00	480.00	480.00	494.40	509.23	524.51	540.24	556.45	1.3%	0.3%	0.7%	0.3%	0.2%	0.1%	0.1%	0.1%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	750.00	750.00	765.00	787.95	811.59	835.94	861.01	886.84	2.0%	0.5%	1.0%	0.4%	0.3%	0.2%	0.2%	0.1%
COMBUSTIBLES	50.00	440.00	210.00	216.30	222.79	229.47	236.36	243.45	0.1%	0.3%	0.3%	0.1%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%
MATERIALES Y SUMINISTROS	749.00	749.00	641.00	660.23	680.04	700.44	721.45	743.09	2.0%	0.5%	0.9%	0.4%	0.3%	0.2%	0.1%	0.1%
TRANSPORTE	600.00	600.00	246.50	253.90	261.51	269.36	277.44	285.76	1.6%	0.4%	0.3%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.0%
GASTOS DE GESTIÓN (agasajos a accionistas)	100.00	100.00	85.00						0.3%	0.1%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	81.05	340.00	368.00	379.04	390.41	402.12	414.19	426.61	0.2%	0.2%	0.5%	0.2%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD	55.65	55.65	20.00						0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	45.45	45.45	-						0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
DEPRECIACIONES	333.33	333.33	333.33	333.33	333.33	333.33	333.33	333.33	0.9%	0.2%	0.5%	0.2%	0.1%	0.1%	0.1%	0.0%
UTILIDAD ANTES DE EMPLEADOS E IMPUESTOS	3,605.93	22,510.55	10,091.75	20,493.34	47,726.48	68,492.06	116,796.13	185,426.83	9.6%	15.4%	13.7%	11.0%	18.3%	18.7%	22.8%	25.9%
<b>- PARTICIPACION EMPLEADOS</b>	540.89	3,376.58	1,513.76	3,074.00	7,158.97	10,273.81	17,519.42	27,814.02	1.4%	2.3%	2.1%	1.6%	2.7%	2.8%	3.4%	3.9%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	3,065.04	19,133.97	8,577.99	17,419.34	40,567.51	58,218.25	99,276.71	157,612.80				9.3%	15.5%	15.9%	19.4%	22.0%
<b>- IMPUESTOS</b>	766.26	4,783.49	2,144.50	4,354.83	10,141.88	14,554.56	24,819.18	39,403.20	2.0%	3.3%	2.9%	2.3%	3.9%	4.0%	4.9%	5.5%
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>2,298.78</b>	<b>14,350.48</b>	<b>6,433.49</b>	<b>13,064.50</b>	<b>30,425.63</b>	<b>43,663.69</b>	<b>74,457.53</b>	<b>118,209.60</b>	<b>6.1%</b>	<b>9.8%</b>	<b>8.7%</b>	<b>7.0%</b>	<b>11.7%</b>	<b>11.9%</b>	<b>14.6%</b>	<b>16.5%</b>

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

Tabla N. 21

## ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL PARA ARS REDEMPTOR S.A

BALANCE GENERAL	HISTÓRICO			PROYECTADO					ANÁLISIS VERTICAL							
	31-dic-11	31-dic-12	31-dic-13	31-dic-14	31-dic-15	31-dic-16	31-dic-17	31-dic-18	HISTÓRICO			PROYECTADO				
									31-dic-11	31-dic-12	31-dic-13	31-dic-14	31-dic-15	31-dic-16	31-dic-17	31-dic-18
CAJA - BANCOS	3.346	10.000	15.000	10.000	15.000	30.000	55.000	150.000	12,7%	22,3%	30,1%	14,4%	17,7%	26,4%	31,2%	50,1%
ACTIVOS FINANCIEROS	0	0	0						0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIE	0	0	0						0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIE	1.000	2.500	1.000	22.990	32.185	45.060	63.083	88.317	3,8%	5,6%	2,0%	33,1%	38,0%	39,7%	35,8%	29,5%
- RESERVA INCOBRABLES	-10	-25	-10	-230	-322	-451	-631	-883	0,0%	-0,1%	0,0%	-0,3%	-0,4%	-0,4%	-0,4%	-0,3%
DTOS. Y CTAS. X COBRAR COM.	990	2.475	990	0	0	0	0	0	3,8%	5,5%	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
INVENTARIOS EN MARIA PRIMA	900	1.511	200	3.065	4.291	5.257	7.360	10.304	3,4%	3,4%	0,4%	4,4%	5,1%	4,6%	4,2%	3,4%
INVENTARIOS	900	1.511	200	3.065	4.291	5.257	7.360	10.304	3,4%	3,4%	0,4%	4,4%	5,1%	4,6%	4,2%	3,4%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	5.236	13.986	16.190	35.825	51.155	79.866	124.812	247.737	19,9%	31,1%	32,5%	51,6%	60,3%	70,4%	70,7%	82,8%
+ EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	3,8%	2,2%	2,0%	1,4%	1,2%	0,9%	0,6%	0,3%
+ REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	3.208	9.451	9.451	9.451	9.451	9.451	9.451	9.451	12,2%	21,0%	19,0%	13,6%	11,1%	8,3%	5,4%	3,2%
+ VEHÍCULOS	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	59.293	59.293	57,1%	33,4%	30,1%	21,6%	17,7%	13,2%	33,6%	19,8%
+ MAQUINARIA, EQUIPOS	5.930	10.672	13.672	13.672	13.672	13.672	13.672	13.672	22,6%	23,8%	27,4%	19,7%	16,1%	12,0%	7,7%	4,6%
+ MUEBLES Y ENSERES	170	170	170	170	170	170	170	170	0,6%	0,4%	0,3%	0,2%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%
- DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-4.264	-5.363	-5.663	-5.663	-5.663	-5.663	-7.663	-7.663	-16,2%	-11,9%	-11,4%	-8,2%	-6,7%	-5,0%	-4,3%	-2,6%
ACTIVO FIJO NETO	21.043	30.930	33.630	33.630	33.630	33.630	75.923	75.923	80,1%	68,9%	67,5%	48,4%	39,7%	29,6%	43,0%	25,4%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	21.043	30.930	33.630	33.630	33.630	33.630	75.923	75.923	80,1%	68,9%	67,5%	48,4%	39,7%	29,6%	43,0%	25,4%
TOTAL ACTIVO	26.280	44.916	49.820	69.455	84.785	113.496	176.443	299.368	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	2.505	11.577	6.874	0	0	0	0	0	9,5%	25,8%	13,8%	4,1%	7,8%	8,3%	9,1%	8,6%
CON EL IESS	425	1.971	1.971	2.831	6.592	9.460	16.132	25.612	1,6%	4,4%	4,0%	4,1%	7,8%	8,3%	9,1%	8,6%
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	772	1.446	1.244	1.524	3.550	5.094	8.687	13.791	2,9%	3,2%	2,5%	2,2%	4,2%	4,5%	4,9%	4,6%
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR	541	3.377	1.514	3.074	7.159	10.274	17.519	27.814	2,1%	7,5%	3,0%	4,4%	8,4%	9,1%	9,9%	9,3%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2.505	11.577	6.874	12.252	24.536	34.958	56.520	87.071	9,5%	25,8%	13,8%	17,6%	28,9%	30,8%	32,0%	29,1%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	15.000	10.000	0	0	0	0	0	0	57,1%	22,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	15.000	10.000	0	0	0	0	0	0	57,1%	22,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
TOTAL PASIVO	17.505	21.577	6.874	12.252	24.536	34.958	56.520	87.071	66,6%	48,0%	13,8%	17,6%	28,9%	30,8%	32,0%	29,1%
CAPITAL SOCIAL (susc. Y pag.)	6.477	6.690	26.246	37.705	16.759	4.449	1.802	19.629	24,6%	14,9%	52,7%	54,3%	19,8%	3,9%	1,0%	6,6%
UTILIDAD (PERDIDA) ACUMULADA	0	2.299	10.267	6433	13065	30426	43664	74458	0,0%	5,1%	20,6%	9,3%	15,4%	26,8%	24,7%	24,9%
UTILIDAD (PERD) EJERCICIO	2.299	14.350	6.433	13.065	30.426	43.664	74.458	118.210	8,7%	31,9%	12,9%	18,8%	35,9%	38,5%	42,2%	39,5%
TOTAL PATRIMONIO	8.775	23.339	42.946	57.203	60.249	78.538	119.923	212.297	33,4%	52,0%	86,2%	82,4%	71,1%	69,2%	68,0%	70,9%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	26.280	44.916	49.820	69.455	84.785	113.496	176.443	299.368	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moreano

El análisis vertical del estado de resultados nos indica que en el año 2013 los gastos administrativos y los gastos generados por los servicios ejecutados de la empresa, representaron el 86% de los ingresos. La gerencia debe tomar medidas que permitan la disminución de este valor y poder cumplir con el porcentaje de 76% estimado para el año 2018. Esto se verá reflejado directamente en la utilidad neta, que para el año 2013 representa un 9% del total de los ingresos, se espera que para el año 2018 este porcentaje suba al 16% así la empresa podrá seguir cumpliendo sus actividades con una ganancia representativa.

Con referencia a lo expuesto en el cuadro que nos muestra el análisis vertical del balance general, se puede observar que el mayor peso de los activos en la empresa se concentra en el activo no corriente con un 92% aproximadamente, seguido por un 7% de activo corriente, esto se debe a que la actividad natural de la empresa exige que se realice gran inversión en propiedad, planta y equipo.

Sin embargo, es necesario mencionar que la empresa debería mantener un porcentaje más alto de activo corriente disponible, ya que éste ayuda a que la empresa pueda operar normalmente y es el que determina la capacidad de pago que tiene la empresa. En estos tres años de constitución la empresa ha logrado comprar la maquinaria necesaria para cumplir sus actividades rutinarias. En el 2018 se estima que este peso va a estar más equilibrado y que

el activo corriente va a representar el 82% del total de los activos y el activo no corriente un 22%.

En lo referente al pasivo y patrimonio, se puede ver que para el año 2013 el patrimonio está constituido por un 86% del total de activos, lo que indica que el respaldo por parte de los accionistas es bueno, además que, el gerente general prefiere que la empresa no posea gran cantidad de pasivo. Para el año 2018, se espera disminuir la participación del patrimonio al 70%.

#### 4.8.2 Análisis Horizontal

El análisis horizontal contribuye a determinar la variación que ha sufrido cada partida de los estados financieros en dos o más períodos contables consecutivos, para poder comparar el crecimiento o decrecimiento de una cuenta. De igual manera este análisis permite establecer si el comportamiento de ARS REDEMPTOR S.A. en un período fue bueno, regular o malo.

La interpretación de esta herramienta está basada en las variaciones de las cuentas más significativas o en cambios extraordinarios que se muestren.

En la tabla N. 22 y N. 23 se muestra el análisis horizontal elaborado para ARS REDEMPTOR S.A.

TABLA N. 22

## ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS DE ARS REDEMPTOR S.A.

ESTADO DE RESULTADOS	HISTÓRICO			PROYECTADO					ANÁLISIS HORIZONTAL						
									HISTÓRICO		PROYECTADO				
	31-dic-11	31-dic-12	31-dic-13	31-dic-14	31-dic-15	31-dic-16	31-dic-17	31-dic-18	31-dic-12	31-dic-13	31-dic-14	31-dic-15	31-dic-16	31-dic-17	31-dic-18
<b>+INGRESOS NETOS</b>	37.506,85	145.858,47	73.642,28	186.471,21	261.059,69	365.483,57	511.676,99	716.347,79	288,9%	-49,5%	153,2%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%
<b>- GASTOS</b>	33.900,92	123.347,92	63.550,53	166.270,96	213.475,22	296.977,56	396.706,66	532.581,75	263,8%	-48,5%	161,6%	28,4%	39,1%	33,6%	34,3%
<b>- GASTOS POR SERVICIOS</b>	25.509,09	99.897,62	51.205,50	113.675,82	158.322,82	239.141,72	336.054,93	468.975,11	291,6%	-48,7%	122,0%	39,3%	51,0%	40,5%	39,6%
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	7.840,00	7.840,00	3.950,00	65.100,00	68.355,00	91.361,55	134.716,50	195.599,64	0,0%	-49,6%	1548,1%	5,0%	33,7%	47,5%	45,2%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	3.578,33	3.578,33	1.611,21	1.659,55	1.709,33	1.760,61	1.813,43	1.867,83	0,0%	-55,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	4.800,00	10.000,00	8.000,00	6.715,30	5.380,37	5.541,78	5.708,03	5.879,27	108,3%	-20,0%	-16,1%	-19,9%	3,0%	3,0%	3,0%
COMBUSTIBLES	70,00	1.000,00	3.500,00	3.605,00	3.713,15	3.824,54	3.939,28	4.057,46	1328,6%	250,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
MATERIALES Y SUMINISTROS	3.840,00	68.500,00	25.615,00	27.970,68	70.486,12	127.919,25	179.086,95	250.721,73	1683,9%	-62,6%	9,2%	152,0%	81,5%	40,0%	40,0%
SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones)	150,00	450,00	500,00	515,00	530,45	546,36	562,75	579,64	200,0%	11,1%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
TRANSPORTE	900,00	1.500,00	1.200,00	1.236,00	1.273,08	1.311,27	1.350,61	1.391,13	66,7%	-20,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	400,00	2.000,00	1.500,00	1.545,00	1.546,03	1.547,06	1.548,09	1.549,12	400,0%	-25,0%	3,0%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
DEPRECIACIONES	3.930,76	5.029,29	5.329,29	5.329,29	5.329,29	5.329,29	7.329,29	7.329,29	27,9%	6,0%	0,0%	0,0%	0,0%	37,5%	0,0%
<b>- GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	8.391,83	23.450,30	12.345,03	52.595,15	55.152,40	57.835,84	60.651,73	63.606,64	179,4%	-47,4%	326,0%	4,9%	4,9%	4,9%	4,9%
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	3.950,00	16.140,00	6.200,00	49.470,00	51.943,50	54.540,68	57.267,71	60.131,09	308,6%	-61,6%	697,9%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	425,25	1.971,32	1.751,80						363,6%	-11,1%	-100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	772,10	1.445,55	1.244,40						87,2%	-13,9%	-100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	480,00	480,00	480,00	494,40	509,23	524,51	540,24	556,45	0,0%	0,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	750,00	750,00	765,00	787,95	811,59	835,94	861,01	886,84	0,0%	2,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
COMBUSTIBLES	50,00	440,00	210,00	216,30	222,79	229,47	236,36	243,45	780,0%	-52,3%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
MATERIALES Y SUMINISTROS	749,00	749,00	641,00	660,23	680,04	700,44	721,45	743,09	0,0%	-14,4%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
TRANSPORTE	600,00	600,00	246,50	253,90	261,51	269,36	277,44	285,76	0,0%	-58,9%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
GASTOS DE GESTIÓN (agасajos a accionistas, trabajadores y clientes)	100,00	100,00	85,00						0,0%	-15,0%	-100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	81,05	340,00	368,00	379,04	390,41	402,12	414,19	426,61	319,5%	8,2%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	55,65	55,65	20,00						0,0%	-64,1%	-100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	45,45	45,45	-						0,0%	-100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
DEPRECIACIONES	333,33	333,33	333,33	333,33	333,33	333,33	333,33	333,33	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
UTILIDAD ANTES DE EMPLEADOS E IMPUESTOS	3.605,93	22.510,55	10.091,75	20.493,34	47.726,48	68.492,06	116.796,13	185.426,83	524,3%	-55,2%	103,1%	132,9%	43,5%	70,5%	58,8%
- PARTICIPACION EMPLEADOS	540,89	3.376,58	1.513,76	3.074,00	7.158,97	10.273,81	17.519,42	27.814,02	524,3%	-55,2%	103,1%	132,9%	43,5%	70,5%	58,8%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	3.065,04	19.133,97	8.577,99	17.419,34	40.567,51	58.218,25	99.276,71	157.612,80	524,3%	-55,2%	103,1%	132,9%	43,5%	70,5%	58,8%
- IMPUESTOS	766,26	4.783,49	2.144,50	4.354,83	10.141,88	14.554,56	24.819,18	39.403,20	524,3%	-55,2%	103,1%	132,9%	43,5%	70,5%	58,8%
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>2.298,78</b>	<b>14.350,48</b>	<b>6.433,49</b>	<b>13.064,50</b>	<b>30.425,63</b>	<b>43.663,69</b>	<b>74.457,53</b>	<b>118.209,60</b>	524,3%	-55,2%	103,1%	132,9%	43,5%	70,5%	58,8%

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

TABLA N. 23

## ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL DE ARS REDEMPTOR S.A.

BALANCE GENERAL	HISTÓRICO			PROYECTADO				
	31-dic-11	31-dic-12	31-dic-13	31-dic-14	31-dic-15	31-dic-16	31-dic-17	31-dic-18
CAJA - BANCOS	3.346	10.000	15.000	10.000	15.000	30.000	55.000	150.000
ACTIVOS FINANCIEROS	0	0	0					
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIEN	0	0	0					
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIEN	1.000	2.500	1.000	22.990	32.185	45.060	63.083	88.317
- RESERVA INCOBRABLES	-10	-25	-10	-230	-322	-451	-631	-883
DTOS. Y CTAS. X COBRAR COM.	990	2.475	990	0	0	0	0	0
INVENTARIOS EN MARIA PRIMA	900	1.511	200	3.065	4.291	5.257	7.360	10.304
INVENTARIOS	900	1.511	200	3.065	4.291	5.257	7.360	10.304
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	5.236	13.986	16.190	35.825	51.155	79.866	124.812	247.737
+ EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
+ REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	3.208	9.451	9.451	9.451	9.451	9.451	9.451	9.451
+ VEHÍCULOS	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	39.293	39.293
+ MAQUINARIA, EQUIPOS	5.930	10.672	13.672	13.672	13.672	13.672	13.672	13.672
+ MUEBLES Y ENSERES	170	170	170	170	170	170	170	170
- DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-4.264	-5.363	-5.663	-5.663	-5.663	-5.663	-7.663	-7.663
ACTIVO FIJO NETO	21.043	30.930	33.630	33.630	33.630	33.630	55.923	55.923
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	21.043	30.930	33.630	33.630	33.630	33.630	55.923	55.923
TOTAL ACTIVO	26.280	44.916	49.820	69.455	84.785	113.496	176.443	299.368
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	0	0	0	0	0	0	0	0
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	2.505	11.577	6.874	0	0	0	0	0
CON EL IESS	425	1.971	1.971	2.831	6.592	9.460	16.132	25.612
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	772	1.446	1.244	1.524	3.550	5.094	8.687	13.791
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR D	541	3.377	1.514	3.074	7.159	10.274	17.519	27.814
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2.505	11.577	6.874	12.252	24.536	34.958	56.520	87.071
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	15.000	10.000	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	15.000	10.000	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	17.505	21.577	6.874	12.252	24.536	34.958	56.520	87.071
CAPITAL SOCIAL (susc. Y pag.)	6.477	6.690	26.246	37.705	16.759	4.449	1.802	19.629
UTILIDAD (PERDIDA) ACUMULADA	0	2.299	10.267	6433	13065	30426	43664	74458
UTILIDAD (PERD) EJERCICIO	2.299	14.350	6.433	13.065	30.426	43.664	74.458	118.210
TOTAL PATRIMONIO	8.775	23.339	42.946	57.203	60.249	78.538	119.923	212.297
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	26.280	44.916	49.820	69.455	84.785	113.496	176.443	299.368

ANÁLISIS HORIZONTAL						
HISTÓRICO		PROYECTADO				
31-dic-12	31-dic-13	31-dic-14	31-dic-15	31-dic-16	31-dic-17	31-dic-18
198,8%	50,0%	-33,3%	50,0%	100,0%	83,3%	172,7%
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
0,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
150,0%	-60,0%	2199,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%
150,0%	-60,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
67,9%	-86,8%	1432,6%	40,0%	22,5%	40,0%	40,0%
67,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
167,1%	15,8%	121,3%	42,8%	56,1%	56,3%	98,5%
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	162,0%	0,0%
80,0%	28,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
25,8%	5,6%	0,0%	0,0%	0,0%	35,3%	0,0%
47,0%	8,7%	0,0%	0,0%	0,0%	66,3%	0,0%
47,0%	8,7%	0,0%	0,0%	0,0%	66,3%	0,0%
100,0%	10,9%	39,4%	22,1%	33,9%	55,5%	69,7%
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
362,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
363,6%	0,0%	43,6%	132,9%	43,5%	70,5%	58,8%
87,2%	-13,9%	22,5%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
524,3%	-55,2%	103,1%	132,9%	43,5%	70,5%	58,8%
362,2%	-40,6%	78,2%	100,3%	42,5%	61,7%	54,1%
-33,3%	-100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
-33,3%	-100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
23,3%	-68,1%	78,2%	100,3%	42,5%	61,7%	54,1%
3,3%	292,3%	43,7%	-55,6%	-73,5%	-59,5%	989,6%
0,0%	346,6%	-37,3%	103,1%	132,9%	43,5%	70,5%
524,3%	-55,2%	103,1%	132,9%	43,5%	70,5%	58,8%
166,0%	84,0%	33,2%	5,3%	30,4%	52,7%	77,0%
70,9%	10,9%	39,4%	22,1%	33,9%	55,5%	69,7%

Fuente: Investigación realizada  
Elaborado por: Andrea Moreano

De los resultados obtenidos en la tabla N. 22 se puede concluir que los ingresos netos provenientes de las obras se han reducido del año 2012 al año 2013 en un 49%, esto se debe al hecho de que ARS REDEMPTOR S.A. obtiene sus obras mediante sorteo y éste es un factor que no se puede controlar, lo que influye directamente en la utilidad de la empresa que ha disminuido en un 52%.

Sin embargo, para poder reducir el impacto de este factor ajeno a la empresa el Gerente general considera que logrará evitar una disminución considerable en los ingresos mediante la contratación de un técnico que se dedique exclusivamente a la elaboración de ofertas, esto aumentaría la probabilidad de ser adjudicados y mantendrían estables los ingresos, es por eso que se estima un incremento anual del 40% en los ingresos.

Con respecto a los resultados obtenidos en la Tabla N.23, correspondiente al análisis horizontal del balance general, se puede indicar que la cuenta del activo corriente ha disminuido en un 45%, la cuenta que representa el activo no corriente ha disminuido un 11%, el pasivo corriente un 35%, la empresa también ha liquidado en su totalidad su pasivo no corriente por lo que se muestra un cambio del 100% en esta cuenta. El patrimonio de la empresa por su lado se ha incrementado en un 26%.

#### 4.8.3 Indicadores financieros

Los indicadores financieros se utilizan con propósitos de cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa para obtener información que sirva de soporte al momento de tomar decisiones que contribuyan a desarrollar el objeto social de la empresa.

Permiten interpretar las partes que componen la estructura financiera de la empresa de modo que se pueda realizar evaluaciones sobre resultados pasados para tomar correctivos y realizar proyecciones futuras.

“La información obtenida en los estados financieros es muy importante para las diversas partes interesadas que necesitan tener con regularidad medidas relativas de la eficiencia de la empresa”. (Gitman, 2010, p.48)

Las razones financieras han sido clasificadas en cuatro grupos:

## 4.8.3.1 Razones de liquidez

Miden la capacidad que tiene la empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo, en función de los activos líquidos que posee la empresa.

Conocer el grado de liquidez que tiene ARS REDEMPTOR S.A. ayudará a que la empresa tenga seguridad de que puede cumplir sus responsabilidades con sus proveedores y acreedores.

Las razones de liquidez se encuentran representadas principalmente por las siguientes fórmulas y para ARS REDEMPTOR S.A. se han establecido de la siguiente manera:

Tabla N. 24

## RAZONES DE LIQUIDEZ DE ARS REDEMPTOR S.A.

RAZONES DE LIQUIDEZ	HISTÓRICO				PROYECTADO			
	31-dic-11	31-dic-12	31-dic-13	31-dic-14	31-dic-15	31-dic-16	31-dic-17	31-dic-18
Razón Circulante = $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	2,09	1,21	2,36	2,92	2,08	2,28	2,21	2,85
Prueba Ácida = $\frac{\text{Activo Corriente-Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,73	1,08	2,33	2,49	1,20	0,81	0,86	0,52
Razón de Efectivo = $\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	1,34	0,86	2,18	0,82	0,61	0,86	0,97	1,72

Fuente: Investigación realizada.  
Elaborado por: Andrea Moreano

La razón circulante nos ayuda a determinar la capacidad de un negocio ante sus responsabilidades a corto plazo. El resultado obtenido de 2,36 en el año 2013 nos quiere decir que la empresa está en capacidad de cubrir sus pasivos a corto plazo y posee el disponible para hacer frente a sus responsabilidades. Se estima que para el año 2018 este indicador aumente a 2,85.

La prueba ácida, o índice de liquidez inmediata se mide en veces e indica el número de ocasiones que la empresa puede cubrir su activo corriente con su pasivo corriente, sin necesidad de vender su inventario. En este caso, en el año 2013 se calcula una prueba ácida de 2,33 la cual nos dice que la empresa cuenta con el disponible para cubrir sus obligaciones inmediatas, para el 2018 se espera que la participación del inventario aumente, lo que se refleja en la disminución del índice a 0,52.

La razón de efectivo es considerada como un análisis más profundo sobre la liquidez de la empresa, es la relación que existe entre la disponibilidad de efectivo que tiene la empresa, frente a las deudas a corto plazo. El resultado de 2,18 en el año 2013 nos muestra que la empresa está en la capacidad de responder a sus responsabilidades a corto plazo con el efectivo que dispone, en el año 2018 se espera que este índice disminuya a 1,72.

## 4.8.3.2 Razones de endeudamiento

Las razones endeudamiento nos brindan una premisa de la solvencia a largo plazo de la empresa, miden el grado en que los activos de la empresa han sido financiados.

Estas razones de encuentran representadas por las siguientes fórmulas:

Tabla N. 25

## RAZONES DE ENDEUDAMIENTO DE ARS REDEMPOTOR S.A.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	HISTÓRICO			PROYECTADO				
	31-dic-11	31-dic-12	31-dic-13	31-dic-14	31-dic-15	31-dic-16	31-dic-17	31-dic-18
Endeudamiento sobre activos totales = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	67%	48%	14%	18%	29%	31%	32%	29%
Apalancamiento= $\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$	2,99	0,92	0,16	0,21	0,41	0,45	0,47	0,41
Razón de la deuda total = $\frac{\text{Activos totales} - \text{Capital}}{\text{Activos totales}}$	0,67	0,48	0,14	0,18	0,29	0,31	0,32	0,29

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrea Moreano

El resultado arrojado por la fórmula de la razón de endeudamiento sobre activos totales nos indica que ARS REDEMPOTOR S.A en el año 2013 utilizó un 14% de deuda, o que tuvo 0,14 dólares de deuda por cada dólar de activos. Para el año 2018 el resultado de este índice se situará en un 29%.

El índice de apalancamiento nos muestra que en el año 2013 la empresa tiene 0,16 dólares comprometidos por cada dólar de patrimonio. La gerencia debe considerar convertirse en deudor siempre y cuando mantenga una buena capacidad de pago y esta deuda genere una rentabilidad más alta del costo que se paga por estos pasivos, es por eso que para el año 2018 este índice se encuentra en un 41%.

El resultado arrojado por la razón de deuda total nos indica la relación que existe entre los activos y el capital, se puede concluir que ARS REDEMPTOR S.A en el año 2013 utilizó 14% de deuda y para el año 2018 se espera que este índice se ubique en 29% para el año 2018.

#### 4.8.3.1 Razones de rentabilidad

Las razones de rentabilidad se manejan para medir la eficiencia de la administración de sus activos y la eficiencia de sus operaciones.

Las medidas más conocidas y más utilizadas son:

Tabla N. 25

## RAZONES DE RENTABILIDAD DE ARS REDEMPTOR S.A.

RAZONES DE RENTABILIDAD	HISTÓRICO			PROYECTADO				
	31-dic-11	31-dic-12	31-dic-13	31-dic-14	31-dic-15	31-dic-16	31-dic-17	31-dic-18
Margen de utilidad = $\frac{\text{Utilidad antes de IR y PT}}{\text{Ingresos por servicios}}$	10%	15%	14%	11%	18%	19%	23%	26%
Rendimiento sobre los activos (ROA) = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}}$	9%	32%	13%	19%	36%	38%	42%	39%
Rendimiento sobre el capital (ROE) = $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	26%	61%	15%	23%	50%	56%	62%	56%

Fuente: Investigación realizada.

Elaborado por: Andrea Moreano

La fórmula del margen de utilidad refleja lo que representa la utilidad antes de impuesto a la renta y participación a trabajadores frente a los ingresos operacionales, en este caso el resultado indica que en el año 2013 ARS REDEMPTOR S.A generó 0,14 centavos por cada dólar de ingresos. Para la empresa es deseable un margen de utilidad más elevado, y con los cambios planeados se pretende que la participación de la utilidad aumente para el año 2018 a 0,26 centavos por cada dólar de ingresos.

El rendimiento sobre los activos muestra la capacidad de los activos para generar ganancias, así se puede decir que los activos de la empresa durante el año 2013 generaron una rentabilidad de 13%, para el año 2018 se espera que los activos originen un 39% de las ganancias.

El rendimiento sobre el capital es conocida también como la Tasa de Rendimiento sobre la Inversión de los Accionistas, nos revela cual es el rendimiento o beneficio que genera el patrimonio de la entidad. El ROE de ARS REDEMPTOR S.A. para el año 2013 se encontró en un 15% esto significa que la compañía ganó \$0,15 por cada dólar de activos. Lo que indica que la empresa es poco intensiva en capital, para el año 2018 se estima que este índice aumentará a 56%.

#### 4.8.3.2 Razones de actividad o rotación de activos

Este indicador nos dice la medida de eficiencia de la administración con respecto a la gestión de sus activos. Así se logrará identificar falencias para implementar mejoras que contribuyan a maximizar los recursos de la empresa.

Tabla N. 26

#### RAZONES DE ACTIVIDAD O ROTACIÓN DE ACTIVOS DE ARS REDEMPTOR S.A.

RAZONES DE ACTIVIDAD O DE ROTACIÓN DE ACTIVOS	HISTÓRICO			PROYECTADO				
	31-dic-11	31-dic-12	31-dic-13	31-dic-14	31-dic-15	31-dic-16	31-dic-17	31-dic-18
Rotación Activo Fijo = $\frac{\text{Ingresos}}{\text{Activo fijo}}$	1,78	4,72	2,19	5,54	7,76	10,87	9,15	12,81
Rotación Activo Total = $\frac{\text{Ingresos}}{\text{Activo total}}$	1,43	3,25	1,48	2,68	3,08	3,22	2,90	2,39

Fuente: Investigación realizada.  
Elaborado por: Andrea Moreano

Con respecto al índice de rotación de activo fijo se puede concluir que por cada dólar de activo fijo la empresa generó 2,19 dólares en ventas. Mientras mayor sea el resultado de este índice mejor será la productividad del activo fijo, por lo tanto se puede concluir que el servicio que ARS REDEMPTOR S.A. brinda es rentable, ya que genera buena utilidad. Para el año 2018 se espera que por cada dólar de activo fijo la empresa origine 12,81 dólares.

La rotación de activo total nos permite determinar la eficiencia con que se logra utilizar los activos de la empresa en la generación de ventas. Con los resultados obtenidos en la tabla anterior se puede interpretar que la empresa por cada dólar invertido en activo la empresa ganó 1,48 para el 2013 y para el año 2018 se espera que este valor llegue a 2,39.

#### 4.8.3.4 Análisis DuPont

Stephen A. Ross en su libro Fundamentos de Finanzas Corporativas define el análisis DuPont como:

“Expresión popular que descompone al ROE en tres partes: eficiencia operativa, eficiencia en la utilización de activos y apalancamiento financiero”.

Es considerada la mejor forma de medir con mayor exactitud la rentabilidad de una empresa, su objetivo es integrar los principales indicadores financieros y lograr el análisis del desempeño económico y operativo de ARS REDEMPTOR S.A

El sistema DUPONT lo que hace es identificar la forma como la empresa está obteniendo su rentabilidad, lo cual le permite identificar sus puntos fuertes o débiles.

Establece la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y su apalancamiento financiero. Estas tres variables son consideradas como las responsables del crecimiento de una empresa.

A continuación se muestra el análisis DuPont realizado para ARS REDEMPTOR S.A.:

Tabla N. 27

### ÍNDICE DUPONT PARA ARS REDEMPTOR S.A.

ÍNDICE DUPONT	HISTÓRICO			PROYECTADO				
	31-dic-11	31-dic-12	31-dic-13	31-dic-14	31-dic-15	31-dic-16	31-dic-17	31-dic-18
ROS = Utilidad Neta / Ventas	6,13%	9,84%	8,74%	7,01%	11,65%	11,95%	14,55%	16,50%
x Rotación Activo = Ventas / Activo Total	1,43	3,25	1,48	2,68	3,08	3,22	2,90	2,39
= ROA	8,75%	31,95%	12,91%	18,81%	35,89%	38,47%	42,20%	39,49%
x Apalancamiento = Activo Total / Patrimonio	2,99	1,92	1,16	1,21	1,41	1,45	1,47	1,41
= ROE	26,20%	61,49%	14,98%	22,84%	50,50%	55,60%	62,09%	55,68%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Moreano

Acorde con los resultados se puede muestra que la compañía muestra un rendimiento sobre el activo de 12,91% para el año 2013 y de 39,49% para el año 2018.

Según la información financiera trabajada la compañía muestra un rendimiento sobre el capital de 14,98% para el año 2013 y para el año 2018 muestra un escenario muy favorable con un rendimiento sobre el capital de 55,68%.

Por lo tanto se puede concluir que el rendimiento más importante fue debido a la eficiencia en la operación de patrimonio, tal como se puede ver en el cálculo independiente del factor ROE de la formula DUPONT que se muestra en la tabla N.27.

## **CAPÍTULO 5**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- Una vez realizado el diagnóstico del entorno podemos definir que nuestro modelo de planeación estratégica y financiera para ARS REDEMPTOR S.A. es un proyecto interesante, no sólo para la empresa involucrada, sino también para todas aquellas empresas y personas naturales que ofrecen sus servicios a las instituciones del Estado mediante el sistema de compras públicas.
- La planeación estratégica y financiera realizada es de mucha importancia ya que involucra un análisis que ayuda a identificar sus necesidades reales, contribuyendo al logro de los objetivos y metas institucionales establecidas para que obtenga como resultado la satisfacción y confianza de sus clientes.
- Se analizó como principales fortalezas de ARS REDEMPTOR S.A. la experiencia del Gerente general y su marco legal y tributario en orden, atributos que la diferencian de la competencia a nivel local; mientras que sus debilidades como la

falta de personal técnico calificado y el hecho de que la empresa depende del Estado son motivo de preocupación y trabajo constante.

- Se considera que las amenazas afectan en términos generales a la mayoría de empresas que conforman el sector de obra civil sin embargo, mediante la implementación de la planificación estratégica y financiera se logrará disminuir el impacto de este factor. Para que se obtengan resultados satisfactorios se ha planteado en este estudio una serie de objetivos desafiantes que se reflejarán en planes de acción sólidos que permitan un crecimiento sostenido, de tal forma que estos estén acorde con a la misión, visión y filosofía organizacional.
- Para que se habilite a la oferta con seguridad al sorteo dentro del sistema de compras públicas es necesario que la empresa cumpla con todos los requerimientos establecidos en los formularios. Una vez que la empresa resulte adjudicada debe enfocarse en efectuar la obra con base a las conclusiones obtenidas de las encuestas, ya que se menciona los aspectos que son motivo de satisfacción para los técnicos de compras públicas y los miembros de la institución en general, así se logrará una mayor aceptación en proyectos futuros.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- La empresa debe mantener y reforzar sus fortalezas para posibilitar una mejor actuación en relación a sus competidores directos y contribuir a la sustentabilidad del negocio mediante la aplicación de las estrategias propuestas. Así se logrará una diferenciación con respecto la elaboración de las ofertas y los servicios que ofrece.
- Es necesario contar con la aprobación del Gerente General y con el compromiso de todas las personas que pertenecen a la empresa ya que una implementación de una planeación estratégica y financiera supone un cambio en la cultura organizacional. Por lo que se debe motivar a cambiar el comportamiento a nivel personal.
- Es necesarios crear acuerdos con proveedores que permitan alcanzar mejores precios y condiciones de pago, también es preciso la creación de un sistema de información actualizada de clientes, proveedores, competencia y otras variables de mercado, de tal forma que se pueda reaccionar ante diversas variaciones del mercado o de los clientes.
- Se recomienda la contratación de un técnico encargado de la elaboración de ofertas para lograr un crecimiento mejorado de la empresa. Es necesario ejecutar un rediseño de procedimientos en las áreas administrativas y financieras, de tal forma

que se establezcan controles presupuestarios y se mantengan claras las funciones de cada cargo para lograr mayor eficiencia en las operaciones.

- Se debe establecer un sistema de selección de personal más eficiente y controlado, de tal forma que se mantenga un proceso de selección más ordenado y menos costoso para la empresa que reaccione rápidamente a sus necesidades.
- Es necesario que la empresa realice las adquisiciones de activos necesarios para poder mantener la productividad de la empresa en todas sus operaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARBOLEDA S. (2007). **Presupuestos y programación de obras civiles**. Colombia: ITM
- BESLEY S. (2009). **Fundamentos de Administración Financiera**. México: CengageLearning. 14ª Edición.
- CANELOS R. (2003). **Formulación y Evaluación de un Plan de Negocios**. Ecuador: LERC.
- CERTO S. (1996). **Dirección Estratégica**. España: IRWIN
- DIAZ S. (1994). *El Plan de Negocios*. Madrid. MAPCAL.
- FRED R. (1997). **Conceptos de Administración Estratégica**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. Quinta Edición.
- GITMAN L. (2010). **Principios de Administración Financiera**. México: PEARSON. 11va Edición.
- HERNANDEZ SAMPIERI R. y otros. (1997). **Metodología de la investigación**. México: Mc Graw Hill.
- IDELFONSO. G. **Análisis de Encuestas**. Madrid. ESIC.
- INCOP. (2010). **Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública**.
- INCOP. (2011). **Reglamento General de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas**
- MONTALVAN. C (1999). **Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa**. México
- PEÑA. V. (1996). *El sector de la construcción como líder en el desarrollo del Ecuador*. Ecuador.
- PEÑA H. **Prácticas Presupuestarias para Ejecutivos**. Ecuador. ECUADOR.
- PERDOMO A. (2002). **Elementos básicos de Administración Financiera**. México. SENECA.
- RODRIGUEZ J. (2005). **Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa**. México: Cengage Learning. 5ta Edición.
- SABINO C. (1998). **Cómo hacer una Tesis**. Argentina: LUMEN/HVMANITAS. 2da Edición.
- SALLENAVE P. (1992). **Gerencia y Planeación Estratégica**. Colombia: Norma
- VAN HORNE J. (1988). **Fundamentos de Administración Financiera**. México: Prentice-Hall Hispanoamericana

## ANEXOS

## Anexo N. 1

**BALANCE GENERAL DE ARS REDEMPTOR S.A.  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>					
<b>ACTIVO</b>	1	26.279,95	<b>PASIVO</b>	2	17.504,50
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	101	5.236,46	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	201	2.504,50
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	10101	3.346,46	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20101	
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	990,00	LOCALES	2010201	
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	1010201		DEL EXTERIOR	2010202	
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	1010202	1.000,00	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20103	
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	1010203	-10,00	LOCALES	2010301	
INVENTARIOS	10103	900,00	DEL EXTERIOR	2010302	
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1010301	900,00	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20104	2.504,50
OBRAS EN CONSTRUCCION	1010302		CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2010401	
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10104		IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010402	766,26
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1010401		CON EL IEES	2010403	425,25
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	1010402		POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2010404	772,10
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	1010403		PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010405	540,89
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	10105		DIVIDENDOS POR PAGAR	2010406	-
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	102	21.043,49	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	202	15.000,00
			CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20202	15.000,00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	10201	21.043,49	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20203	
TERRENOS	1020101		ANTICIPOS DE CLIENTES	20204	
EDIFICIOS	1020102		<b>PATRIMONIO NETO</b>	3	8.775,45
CONSTRUCCIONES EN CURSO	1020103				
MUEBLES Y ENSERES	1020104	170,00	CAPITAL	301	6.476,67
MAQUINARIA Y EQUIPO	1020105	5.929,54	CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO	30101	6.476,67
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1020106	1.000,00	(-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA	30102	
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	1020107	15.000,00			
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020108		RESULTADOS ACUMULADOS	302	
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	1020109	3.208,04	GANANCIAS ACUMULADAS	30201	
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020110	-4.264,09	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	30202	
<b>ACTIVO INTANGIBLE</b>	10203	-	RESULTADOS DEL EJERCICIO	303	2298,78
PLUSVALÍAS	1020301		GANANCIA NETA DEL PERIODO	30301	2298,78
MARCAS, PATENTES, CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	1020302		(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	30302	
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	1020303				
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLE	1020304				
			TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		26.279,95

**ESTADO DE RESULTADOS DE ARS REDEMPTOR S.A.  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

INGRESOS				
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>			<b>41</b>	
PRESTACION DE SERVICIOS			4101	37.506,85
<b>GANANCIA BRUTA</b>			<b>51</b>	<b>37.506,85</b>
<b>GASTOS</b>			<b>52</b>	<b>33.900,92</b>
		<b>POR SERVICIOS</b>	<b>ADMINISTRATIVOS</b>	
<b>GASTOS</b>	<b>5201</b>	<b>25.509,09</b>	<b>5202</b>	<b>8.391,83</b>
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	520101	7.840,00	520201	3.950,00
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	520102		520202	425,25
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	520103		520203	772,1
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	520104		520204	480,00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	520105	3.578,33	520205	750,00
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	520106	4.800,00	520206	
COMISIONES	520107		520207	
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	520108		520208	
COMBUSTIBLES	520109	70,00	520209	50,00
MATERIALES Y SUMINISTROS	520110	3.840,00	520210	749,00
SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones)	520111	150,00	520211	
TRANSPORTE	520112	900,00	520212	600,00
GASTOS DE GESTIÓN (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)	520113		520213	100,00
GASTOS DE VIAJE	520114		520214	
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	520115	400,00	520215	81,05
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	520116		520216	55,65
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	520117		520217	45,45
DEPRECIACIONES:	520118	3.930,76	520218	333,33
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52011801	3.930,76	52018101	333,33
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	52011802		52021802	
AMORTIZACIONES:	520119		520219	-
INTANGIBLES	52011901		52021901	
OTROS ACTIVOS	52019202		52021902	
OTROS GASTOS	520120		520220	
<b>OTROS GASTOS</b>			<b>5204</b>	<b>-</b>
PERDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS			520401	
OTROS			520402	
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA</b>			<b>60</b>	<b>3.605,93</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES			<b>61</b>	<b>540,89</b>
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS</b>			<b>62</b>	<b>3.065,04</b>
IMPUESTO A LA RENTA			<b>63</b>	<b>766,26</b>
<b>GANANCIA NETA DEL PERÍODO</b>			<b>64</b>	<b>2.298,78</b>

## Anexo N.2

**BALANCE GENERAL DE ARS REDEMPTOR S.A.  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>					
<b>ACTIVO</b>	1	44.915,96	<b>PASIVO</b>	2	21.576,94
ACTIVO CORRIENTE	101	13.985,69	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	201	11.576,94
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	10101	10.000,00	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20101	-
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	2.475,00	LOCALES	2010201	-
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	1010201		DEL EXTERIOR	2010202	
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	1010202	2.500,00	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20103	
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	1010203	-25,00	LOCALES	2010301	
INVENTARIOS	10103	1.510,69	DEL EXTERIOR	2010302	
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1010301	1.510,69	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20104	11.576,94
OBRA EN CONSTRUCCION	1010302		CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2010401	
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10104		IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010402	4.783,49
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1010401		CON EL IESS	2010403	1.971,32
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA ( I. R.)	1010402		POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2010404	1.445,55
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	1010403		PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010405	3.376,58
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	10105		DIVIDENDOS POR PAGAR	2010406	-
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	102	30.930,27	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	202	10.000,00
			CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20202	10.000,00
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	10201	30.930,27	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20203	
TERRENOS	1020101		ANTICIPOS DE CLIENTES	20204	
EDIFICIOS	1020102		<b>PATRIMONIO NETO</b>	3	23.339,02
CONSTRUCCIONES EN CURSO	1020103		CAPITAL	301	6.689,76
MUEBLES Y ENSERES	1020104	170,00	CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO	30101	6.689,76
MAQUINARIA Y EQUIPO	1020105	10.671,69	(-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA	30102	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1020106	1.000,00			
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	1020107	15.000,00			
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020108		RESULTADOS ACUMULADOS	302	2298,78
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	1020109	9.451,20	GANANCIAS ACUMULADAS	30201	2298,78
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020110	-5.362,62	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	30202	
<b>ACTIVO INTANGIBLE</b>	10203	-	RESULTADOS DEL EJERCICIO	303	14350,48
PLUSVALÍAS	1020301		GANANCIA NETA DEL PERIODO	30301	14350,48
MARCAS, PATENTES, CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	1020302		(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	30302	
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	1020303				
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLE	1020304				
			<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		44.915,96

ESTADO DE RESULTADOS DE ARS REDEMPTOR S.A.  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

			CODIGO	VALOR US\$
<b>INGRESOS</b>				
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>			<b>41</b>	
PRESTACION DE SERVICIOS			4101	145.858,47
<b>GANANCIA BRUTA</b>			<b>51</b>	<b>145.858,47</b>
<b>GASTOS</b>				
			<b>52</b>	<b>123.347,92</b>
		<b>POR SERVICIOS</b>	<b>ADMINISTRATIVOS</b>	
<b>GASTOS</b>	<b>5201</b>	<b>99.897,62</b>	<b>5202</b>	<b>23.450,30</b>
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	520101	7.840,00	520201	16.140,00
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	520102		520202	1.971,32
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	520103		520203	1445,55
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	520104		520204	480,00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	520105	3.578,33	520205	750,00
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	520106	10.000,00	520206	
COMISIONES	520107		520207	
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	520108		520208	
COMBUSTIBLES	520109	1.000,00	520209	440,00
MATERIALES Y SUMINISTROS	520110	68.500,00	520210	749,00
SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones)	520111	450,00	520211	
TRANSPORTE	520112	1.500,00	520212	600,00
GASTOS DE GESTIÓN (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)	520113		520213	100,00
GASTOS DE VIAJE	520114		520214	
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	520115	2.000,00	520215	340,00
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	520116	-	520216	55,65
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	520117		520217	45,45
DEPRECIACIONES:	520118	5.029,29	520218	333,33
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52011801	5.029,29	52018101	333,33
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	52011802		52021802	
AMORTIZACIONES:	520119		520219	-
INTANGIBLES	52011901		52021901	
OTROS ACTIVOS	52019202		52021902	
OTROS GASTOS	520120		520220	
<b>OTROS GASTOS</b>				
			<b>5204</b>	<b>-</b>
PERDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS			520401	
OTROS			520402	
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA</b>				
			<b>60</b>	<b>22.510,55</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES			<b>61</b>	<b>3.376,58</b>
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS</b>				
			<b>62</b>	<b>19.133,97</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>				
			<b>63</b>	<b>4.783,49</b>
<b>GANANCIA NETA DEL PERÍODO</b>				
			<b>64</b>	<b>14.350,48</b>

## Anexo N.3

**BALANCE GENERAL DE ARS REDEMPTOR S.A.**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>					
<b>ACTIVO</b>	1	49.820,27	<b>PASIVO</b>	2	6.873,98
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	101	16.190,00	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	201	6.873,98
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	10101	15.000,00	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20101	-
ACTIVOS FINANCIEROS	10102	990,00	LOCALES	2010201	
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	1010201		DEL EXTERIOR	2010202	
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONADOS	1010202	1.000,00	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20103	
(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	1010203	-10,00	LOCALES	2010301	
INVENTARIOS	10103	200,00	DEL EXTERIOR	2010302	
INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	1010301	200,00	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	20104	6.873,98
OBRAS EN CONSTRUCCION	1010302		CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	2010401	
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	10104		IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010402	2.144,50
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1010401		CON EL IEES	2010403	1.971,32
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R.)	1010402		POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	2010404	1.244,40
ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA	1010403		PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	2010405	1.513,76
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	10105		DIVIDENDOS POR PAGAR	2010406	-
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	102	33.630,27	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	202	-
			CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20202	-
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	10201	33.630,27	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	20203	
TERRENOS	1020101		ANTICIPOS DE CLIENTES	20204	
EDIFICIOS	1020102		<b>PATRIMONIO NETO</b>	3	42.946,29
CONSTRUCCIONES EN CURSO	1020103		CAPITAL	301	26.245,90
MUEBLES Y ENSERES	1020104	170,00	CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO	30101	26.245,90
MAQUINARIA Y EQUIPO	1020105	13.671,69	(-) CAPITAL SUSCRITO NO PAGADO, ACCIONES EN TESORERÍA	30102	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	1020106	1.000,00			
VEHÍCULOS, EQUIPOS DE TRANSPORTE Y EQUIPO CAMINERO MÓVIL	1020107	15.000,00			
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020108		RESULTADOS ACUMULADOS	302	10266,90
REPUESTOS Y HERRAMIENTAS	1020109	9.451,20	GANANCIAS ACUMULADAS	30201	10266,90
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1020110	-5.662,62	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	30202	
<b>ACTIVO INTANGIBLE</b>	10203	-	RESULTADOS DEL EJERCICIO	303	6433,49
PLUSVALÍAS	1020301		GANANCIA NETA DEL PERIODO	30301	6433,49
MARCAS, PATENTES, CUOTAS PATRIMONIALES Y OTROS SIMILARES	1020302		(-) PÉRDIDA NETA DEL PERIODO	30302	
ACTIVOS DE EXPLORACION Y EXPLOTACION	1020303				
(-) AMORTIZACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS INTANGIBLE	1020304				
			<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		49.820,27

ESTADO DE RESULTADOS DE ARS REDEMPTOR S.A.  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

		CODIGO	VALOR US\$
<b>INGRESOS</b>			
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>		<b>41</b>	
PRESTACION DE SERVICIOS		4101	73.642,28
<b>GANANCIA BRUTA</b>		<b>51</b>	<b>73.642,28</b>
<b>GASTOS</b>		<b>52</b>	<b>63.550,53</b>
		<b>POR SERVICIOS</b>	<b>ADMINISTRATIVOS</b>
<b>GASTOS</b>	<b>5201</b>	<b>51.205,50</b>	<b>5202 12.345,03</b>
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES	520101	3.950,00	520201 6.200,00
APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (incluido fondo de reserva)	520102		520202 1.751,80
BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES	520103		520203 1244,4
REMUNERACIONES A OTROS TRABAJADORES AUTÓNOMOS	520104		520204 480,00
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	520105	1.611,21	520205 765,00
ARRENDAMIENTO OPERATIVO	520106	8.000,00	520206
COMISIONES	520107		520207
PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	520108		520208
COMBUSTIBLES	520109	3.500,00	520209 210,00
MATERIALES Y SUMINISTROS	520110	25.615,00	520210 641,00
SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones)	520111	500,00	520211
TRANSPORTE	520112	1.200,00	520212 246,50
GASTOS DE GESTIÓN (agasajos a accionistas, trabajadores y clientes)	520113		520213 85,00
GASTOS DE VIAJE	520114		520214
AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	520115	1.500,00	520215 368,00
NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES	520116		520216 20,00
IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	520117		520217
DEPRECIACIONES:	520118	5.329,29	520218 333,33
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	52011801	5.329,29	52018101 333,33
PROPIEDADES DE INVERSIÓN	52011802		52021802
AMORTIZACIONES:	520119		520219 -
INTANGIBLES	52011901		52021901
OTROS ACTIVOS	52019202		52021902
OTROS GASTOS	520120		520220
<b>OTROS GASTOS</b>			<b>5204 -</b>
PERDIDA EN INVERSIONES EN ASOCIADAS / SUBSIDIARIAS Y OTRAS			520401
OTROS			520402
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA</b>			<b>60 10.091,75</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES			<b>61 1.513,76</b>
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS</b>			<b>62 8.577,99</b>
IMPUESTO A LA RENTA			<b>63 2.144,50</b>
<b>GANANCIA NETA DEL PERÍODO</b>			<b>64 6.433,49</b>

## Anexo N. 4

## EQUIPO DISPONIBLE DE ARS REDEMPTOR S.A

CANTIDAD	DETALLE DEL EQUIPO Marca, capac, potenc, etc.	FECHA DE FABRIC.	ESTADO	PROPIETARIO ACTUAL
1	ANDAMIOS (120 PARES) ENCOFRADO METALICO ( 20 UNIDADES)	2008	BUENO	MBA. CARLOS RAMIREZ
1	SOLDADORA LINCOLN 225 A - 220 V A/C DC P LINCOLM	2011	EXCELENTE	MBA. CARLOS RAMIREZ
1	CAMIONETA MAZDA 2200	2005	EXCELENTE	MBA. CARLOS RAMIREZ
1	LIJADORA/PULIDORA PERLES	2005	BUENO	MBA. CARLOS RAMIREZ
1	SIERRA CIRCULAR D WALT	2010	EXCELENTE	MBA. CARLOS RAMIREZ
1	SIERRA DE VANCO TRUPPER	2009	EXCELENTE	MBA. CARLOS RAMIREZ
1	COMPRESOR CAMPELL	2005	BUENO	MBA. CARLOS RAMIREZ
1	REBAJADORA (REUTER) INDUST PERLES	2005	BUENO	MBA. CARLOS RAMIREZ
1	ASPIRADORA INDUSTRIAL HEAVY DUTY WOE	2009	EXCELENTE	MBA. CARLOS RAMIREZ
16	KIT HERRAMIENTA MENOR	VARIOS	BUENO	MBA. CARLOS RAMIREZ
1	SIERRA DE VANCO MAQUINA MULTI FUNCION	2009	EXCELENTE	LIC. DIANA MOREANO
1	ENGLIATADORA D WALT	2009	EXCELENTE	LIC. DIANA MOREANO
1	AMOLADORA D WALT	2009	BUENO	LIC. DIANA MOREANO
1	ESMERIL D WALT	2009	EXCELENTE	LIC. DIANA MOREANO
2	TALADRO D WALT	2009	EXCELENTE	LIC. DIANA MOREANO
1	CORTADORA MANUAL BOSCH	2009	EXCELENTE	LIC. DIANA MOREANO
1	ACANALADORA DHP	2008	BUENO	LIC. DIANA MOREANO
1	CONCRETERA PICCINI CP-1 SACO M KHOLER 10 HP	2005	EXCELENTE	EMEMAC CIA. LTDA.
1	VIBRO APISONADOR MOTOR ROBIN A GASO 6,5 HP	2006	EXCELENTE	EMEMAC CIA. LTDA.
1	VIBRADOR BRIGGS STRATTON A GAS 6,5 HP	2005	EXCELENTE	EMEMAC CIA. LTDA.
1	ELEVADOR TIPO PLUMA MARCA SERCS MOTOR COHLER	2006	BUENO	EMEMAC CIA. LTDA.
1	COMPACTADOR DE PLANCHA MARCA BRIGGS STRATIO MOD DV 201	2004	BUENO	EMEMAC CIA. LTDA.
1	MEZCLADORA MECANICA	2010	BUENO	EMEMAC CIA. LTDA.

MARCA EMEMAC				
1	VOLQUETA HINO-GH-POD0393/9M3	2006	BUENO	HNOS. CARLOSAMA
1	RETROESCAVADORA CATERPILAR/416D/VBFP16521778HP	2006	BUENO	HNOS. CARLOSAMA

## Anexo N.5

## CLIENTES DE ARS REDEMPTOR S.A

CONTRATANTE	OBJETO DEL CONTRATO	UBICACIÓN	VALOR	PLAZO	FECHAS DE EJECUCIÓN	
					INICIO	TERMI.
1. ASAMBLEA NACIONAL	“Provisión del servicio de conservación y restauración de 64 tomos de las actas originales de 1831 a 1979 pertenecientes a la asamblea nacional de la República del Ecuador-fase 1.” Mc-an-09-2011	Asamblea Nacional	37506,85	180	mar-11	nov-11
2. ASOCIACION DE MUNICIPALIDADES DEL ECUADOR AME	“Adecuaciones físicas de los ductos de telecomunicaciones del edificio matriz de la AME”	Norte de Quito	14.677,08	45	ene-12	feb-12
3. AREA DE SALUD N.-15 SANGOLQUI	“Adecuación del espacio físico para la instalación de la nueva autoclave”	Sangolquí - Pichincha	13.846,48	25	feb-12	mar-12
4. GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA	“Construcción de 6 paradas de buses en la parroquia Atahualpa, cantón quito”	Parroquia Atahualpa	11.148,37	60	feb-12	mar-12
5. ASAMBLEA NACIONAL	“Provisión del servicio de conservación y restauración de 64 tomos de las actas originales de 1831 a 1979 pertenecientes a la asamblea nacional de la República del Ecuador-fase 2” mcs-an-08-2012	Asamblea Nacional	48750,59	180	jun-12	dic-12
6. ILUSTRE MUNICIPIO DE QUITO-ZONA ELOY ALFARO	“Arreglo de canchas parque Santa Rita entre calle: av. Cusubamba y balsas parroquia Solanda”	Sur de Quito	28.438,36	60	nov-12	dic-12
7. UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	“Pintura exterior de edificios de la facultad: instituto de investigación y posgrado. Resistencia de materiales. Laboratorio de suelos – administración. Laboratorios de hidráulica-sanitaria.”	Centro de Quito	28.997,59	60	nov-12	dic-12
8. ASAMBLEA NACIONAL	“Provisión del servicio de conservación y cambio de contenedores de la documentación correspondiente a la legislatura del siglo XIX, real audiencia de quito, cámaras de senadores y diputados.”	Asamblea Nacional	18.483,75	90	Abr-13	Jun-13
9. ADMINISTRACIÓN ZONAL QUITUMBE	“Adecuando del sendero Este del espacio público desde la iglesia hasta la cancha en el barrio Nuevos Horizontes de la parroquia Quitumbe”	Quitumbe	18.647,91	60	Ago-13	Sep-13

10.PETROECUADOR	“Mantenimiento y reparación de la bodega de la gerencia de comercialización	Norte de Quito	15.038,25	45	Jul-13	Ago-13
11. GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE PICHINCHA	“Construcción de seis paradas de buses en estructura metálica en la parroquia de Atahualpa”	Atahualpa	13.810.66	90	Ago-13	Oct-13
12. ADMINISTRACIÓN ZONAL QUITUMBE	“Construcción graderíos y visera para cancha deportiva en el barrio Terranova parroquia Quitumbe”	Quitumbe	7.661,71	30	Ago-13	Sep-13

## Anexo N.6

## PROVEEDORES DE ARS REDEMPTOR S.A.

NOMBRE COMERCIAL	RUC	DIRECCION	TELEFONOS
PINTURAS CONDOR S.A. EXPOCOLOR	1790013561001	Ruiz de Castilla 763 y Andagoya	2549-999/2549-595
MALLAS DE ALAMBRE QUITO	1704925583001	Av. Simon Bolívar lote No 2 y Camino Público	2604-091/2606-471
METRFORM	1792228239001	La Victoria, Av Maldonado S 62-51 y calle F	2699-719/2693-325
COMERCIAL OÑA SANDOVAL FRANQUICIADO DISENSA	1000647592001	El Comercio, Rumichaca S25-225 y Cusubamba	2689-105/2686-305
ACEROCENTER	1792297486001	Santa Prisca Venezuela 1536 y Galápagos	2953-953/2952-400
SICON	1791802284001	Av de la Prensa N58-397 y Luis Tufiño	2290-174/3392-414
MULTIEQUIPOS	170686735001	Cacha S-10-90 y Aushris	2655-040/098-238-654
JUAN MARCET CIA LTDA.	9900211058001	9 de Octubre y Veintimilla	2504710

## Anexo N.7

## ORGANISMOS Y DEPENDENCIAS DE LA FUNCIÓN LEGISLATIVA

No.	Razón Social	Provincia
1	ASAMBLEA NACIONAL	PICHINCHA
2	ARCHIVO BIBLIOTECA DE LA FUNCION LEGISLATIVA	PICHINCHA
3	PARLAMENTO ANDINO - OFICINA NACIONAL	PICHINCHA

## Anexo N.8

## ORGANISMOS Y DEPENDENCIAS DE LA FUNCIÓN EJECUTIVA

No.	Razón Social	Provincia
1	ACADEMIA DE GUERRA AEREA	PICHINCHA
2	ACADEMIA DE GUERRA DE LA FUERZA TERRESTRE	PICHINCHA
3	AGRUPAMIENTO BATERIA ANTIAREA NO. 5 ATAHUALPA	PICHINCHA
4	AGRUPAMIENTO ESCUELA DE INTELIGENCIA MILITAR	PICHINCHA
5	AREA # 31 SALITRE CENTRO DE SALUD HOSPITAL	PICHINCHA
6	AREA 12 CENTRO DE SALUD N.-9	PICHINCHA
7	AREA DE SALUD # 3 CENTRO DE SALUD # 3	PICHINCHA
8	AREA DE SALUD N 1 DRA. MABEL ESTUPIÑAN	PICHINCHA
9	AREA DE SALUD N.- 1 CENTRO HISTORICO	PICHINCHA
10	AREA DE SALUD N. 10 SAN CARLOS	PICHINCHA
11	AREA DE SALUD N.- 11 CENTRO DE SALUD PICHINCHA	PICHINCHA
12	AREA DE SALUD N.- 12 CAYAMBE	PICHINCHA
13	AREA DE SALUD N.- 13 TABACUNDO	PICHINCHA
14	AREA DE SALUD N.- 14 YARUQUI	PICHINCHA
15	AREA DE SALUD N.- 15 SANGOLQUI	PICHINCHA
16	AREA DE SALUD N.- 16 MACHACHI	PICHINCHA
17	AREA DE SALUD N. 18 NANEGALITO	PICHINCHA
18	AREA DE SALUD N. 19 GUAMANI	PICHINCHA
19	AREA DE SALUD N.- 2 FRAY BARTOLOME DE LAS CASAS	PICHINCHA
20	AREA DE SALUD N.- 2 MIRAFLORES	PICHINCHA
21	AREA DE SALUD N.- 21 CALDERON	PICHINCHA
22	AREA DE SALUD N.- 4 CHIMBACALLE	PICHINCHA
23	AREA DE SALUD N.- 8 COTOCOLLAO	PICHINCHA
24	AREA DE SALUD N.- 9 LA KENNEDY	PICHINCHA
25	AREA DE SALUD N.-1	PICHINCHA
26	AREA DE SALUD N.-20 CHILLOGALLO	PICHINCHA
27	AREA DE SALUD N.-3 LA TOLA - VICENTINA	PICHINCHA
28	AREA DE SALUD N.-7 EPLICACHIMA	PICHINCHA

29	AREA DE SALUD NO. 11 PEDRO VICENTE MALDONADO	PICHINCHA
30	BATALLON DE INFANTERIA NO.3 PICHINCHA	PICHINCHA
31	BRIGADA DE APOYO LOGISTICO NO. 25 REINO DE QUITO	PICHINCHA
32	BRIGADA DE AVIACION DE LA FUERZA TERRESTRE NO. 15 PAQUISHA	PICHINCHA
33	BRIGADA DE INFANTERIA NO. 13 PICHINCHA	PICHINCHA
34	BRIGADA DE INGENIEROS DE COMBATE NO.23 CENEP	PICHINCHA
35	CASA CUNA GANGOTENA POSSE	PICHINCHA
36	CENTRO DE DIAGNOSTICO Y ORIENTACION PSICOPEDAGOGICO	PICHINCHA
37	CENTRO DE EDUCACION MUSICAL LUIS HUMBERTO SALGADO TORRES	PICHINCHA
38	CENTRO EDUCATIVO COMUNITARIO DE EDUCACION BASICA SAN AGUSTIN DE CAJAS	PICHINCHA
39	CENTRO EDUCATIVO FISCAL MATRIZ G-8	PICHINCHA
40	CENTRO EDUCATIVO MATRIZ CIEN FAMILIA	PICHINCHA
41	CENTRO EDUCATIVO MATRIZ DE ANGAMARCA	PICHINCHA
42	CENTRO EDUCATIVO MATRIZ Q 1	PICHINCHA
43	CENTRO EDUCATIVO MATRIZ Q-2	PICHINCHA
44	CENTRO EDUCATIVO MATRIZ Q3	PICHINCHA
45	CENTRO EDUCATIVO MATRIZ Q4	PICHINCHA
46	CENTRO EDUCATIVO MATRIZ Q5	PICHINCHA
47	CENTRO EDUCATIVO MATRIZ Q-6	PICHINCHA
48	CENTRO EDUCATIVO MATRIZ Q-7	PICHINCHA
49	CENTRO EDUCATIVO MATRIZ SELVA ALEGRE	PICHINCHA
50	CENTRO EDUCATIVO MATRIZ TUPIGACHI	PICHINCHA
51	CENTRO INFANTIL MINISTERIO DE EDUCACION	PICHINCHA
52	CENTRO MEDICO ASDRUBAL DE LA TORRE	PICHINCHA
53	COLEGIO ALFREDO PEREZ GUERRERO	PICHINCHA
54	COLEGIO ARTURO FREIRE	PICHINCHA
55	COLEGIO CAMILO GALLEGOS TOLEDO	PICHINCHA
56	COLEGIO CAMILO PONCE ENRIQUEZ	PICHINCHA
57	COLEGIO CESAR AUGUSTO TAMAYO MEDINA	PICHINCHA
58	COLEGIO DE CICLO BASICO POPULAR FISCAL NOCTURNO MANUELA CAÑIZARES	PICHINCHA
59	COLEGIO DOCTOR RICARDO CORNEJO ROSALES	PICHINCHA
60	COLEGIO DR. CAMILO GALLEGOS DOMINGUEZ	PICHINCHA
61	COLEGIO DR. CARLOS F. ALOMOTO AYALA	PICHINCHA
62	COLEGIO EXPERIMENTAL 24 DE MAYO	PICHINCHA
63	COLEGIO EXPERIMENTAL E INTITUTO SUPERIOR DE PEDAGOGIA JUAN MONTALVO	PICHINCHA
64	COLEGIO EXPERIMENTAL JUAN PIO MONTUFAR	PICHINCHA
65	COLEGIO EXPERIMENTAL LUCIANO ANDRADE MARIN	PICHINCHA
66	COLEGIO EXPERIMENTAL MARIA ANGELICA IDROBO	PICHINCHA
67	COLEGIO EXPERIMENTAL SIMON BOLIVAR	PICHINCHA
68	COLEGIO FEMENINO MANUELA SAENZ	PICHINCHA
69	COLEGIO FISCAL ATAHUALPA	PICHINCHA
70	COLEGIO FISCAL EXPERIMENTAL AMAZONAS	PICHINCHA
71	COLEGIO FISCAL GENERAL VICENTE ANDA AGUIRRE	PICHINCHA
72	COLEGIO FISCAL JOSE JOAQUIN DE OLMEDO	PICHINCHA
73	COLEGIO FISCAL JOSE MARIA VELASCO IBARRA	PICHINCHA
74	COLEGIO FISCAL JOSE MEJIA DEL VALLE	PICHINCHA
75	COLEGIO FISCAL JUAN MONTALVO	PICHINCHA
76	COLEGIO FISCAL LUXEMBURGO	PICHINCHA
77	COLEGIO FISCAL MIXTO DOCTOR MANUEL CORDOVA GALARZA	PICHINCHA
78	COLEGIO FISCAL MIXTO NOCTURNO SAN FRANCISCO DE QUITO	PICHINCHA
79	COLEGIO FISCAL PROVINCIA DE PICHINCHA	PICHINCHA
80	COLEGIO FISCAL SAN JOSÉ DE MINAS	PICHINCHA
81	COLEGIO FISCAL TECNICO EXPERIMENTAL ELOY ALFARO	PICHINCHA
82	COLEGIO FISCAL TECNICO JOAQUIN GALLEGOS LARA	PICHINCHA
83	COLEGIO FISCAL UBILLUS	PICHINCHA
84	COLEGIO FISCAL VESPERTINO AIDA GALLEGOS DE MONCAYO	PICHINCHA
85	COLEGIO INGENIERO JOSE CALERO VITERI	PICHINCHA
86	COLEGIO JACINTO JIJON Y CAAMAÑO	PICHINCHA
87	COLEGIO JUAN DE SALINAS	PICHINCHA
88	COLEGIO LEONARDO MALDONADO PEREZ	PICHINCHA
89	COLEGIO LUIS FELIPE BORJA DEL ALCAZAR	PICHINCHA
90	COLEGIO MALCHINGUI	PICHINCHA
91	COLEGIO MANUEL BENJAMIN CARRION	PICHINCHA
92	COLEGIO MIGUEL ANGEL ZAMBRANO	PICHINCHA
93	COLEGIO MILITAR ABDON CALDERON	PICHINCHA
94	COLEGIO MILITAR ELOY ALFARO	PICHINCHA
95	COLEGIO MILITAR GENERAL MIGUEL ITURRALDE	PICHINCHA
96	COLEGIO MILITAR N°10 ABDON CALDERON	PICHINCHA

97	COLEGIO MIXTO ABDON CALDERON	PICHINCHA
98	COLEGIO MIXTO FISCOMISIONAL HERMANO MIGUEL LA SALLE	PICHINCHA
99	COLEGIO NACIONAL 15 DE DICIEMBRE	PICHINCHA
100	COLEGIO NACIONAL 24 DE JULIO	PICHINCHA
101	COLEGIO NACIONAL 5 DE JUNIO	PICHINCHA
102	COLEGIO NACIONAL ABDON CALDERON MUÑOZ	PICHINCHA
103	COLEGIO NACIONAL ALANGASI	PICHINCHA
104	COLEGIO NACIONAL ALFREDO PEREZ CHIRIBOGA	PICHINCHA
105	COLEGIO NACIONAL ALOAG	PICHINCHA
106	COLEGIO NACIONAL ANDRES BELLO	PICHINCHA
107	COLEGIO NACIONAL ANGEL MODESTO PAREDES	PICHINCHA
108	COLEGIO NACIONAL ANTISANA	PICHINCHA
109	COLEGIO NACIONAL ANTONIO JOSE DE SUCRE	PICHINCHA
110	COLEGIO NACIONAL ARTURO BORJA	PICHINCHA
111	COLEGIO NACIONAL ATAHUALPA DE AMAGUAÑA	PICHINCHA
112	COLEGIO NACIONAL CALACALI	PICHINCHA
113	COLEGIO NACIONAL CARDENAL CARLOS MARIA DE LA TORRE	PICHINCHA
114	COLEGIO NACIONAL CARLOS ZAMBRANO	PICHINCHA
115	COLEGIO NACIONAL CELICA	PICHINCHA
116	COLEGIO NACIONAL CONOCOTO	PICHINCHA
117	COLEGIO NACIONAL COTOGCHOA	PICHINCHA
118	COLEGIO NACIONAL CUMBAYA	PICHINCHA
119	COLEGIO NACIONAL CUTUGLAGUA	PICHINCHA
120	COLEGIO NACIONAL DIEZ DE AGOSTO	PICHINCHA
121	COLEGIO NACIONAL DOCTOR EMILIO UZCATEGUI	PICHINCHA
122	COLEGIO NACIONAL DRA. MARIA ANGELICA CARRILLO DE MATA MARTINEZ	PICHINCHA
123	COLEGIO NACIONAL FEMENINO 11 DE MARZO	PICHINCHA
124	COLEGIO NACIONAL FORESTAL	PICHINCHA
125	COLEGIO NACIONAL FRAY JODOCO RICKE	PICHINCHA
126	COLEGIO NACIONAL GENERAL PINTAG	PICHINCHA
127	COLEGIO NACIONAL GONZALO ZALDUMBIDE	PICHINCHA
128	COLEGIO NACIONAL GUAYLLABAMBA	PICHINCHA
129	COLEGIO NACIONAL HIPATIA CARDENAS DE BUSTAMANTE	PICHINCHA
130	COLEGIO NACIONAL JAVIER RIOFRIO SAMANIEGO	PICHINCHA
131	COLEGIO NACIONAL JORGE MANTILLA ORTEGA	PICHINCHA
132	COLEGIO NACIONAL JOSE DE LA CUADRA	PICHINCHA
133	COLEGIO NACIONAL JOSE RAFAEL BUSTAMANTE	PICHINCHA
134	COLEGIO NACIONAL LIGDANO CHAVEZ	PICHINCHA
135	COLEGIO NACIONAL LLANO CHICO	PICHINCHA
136	COLEGIO NACIONAL MACHACHI	PICHINCHA
137	COLEGIO NACIONAL MANUEL CORDOVA GALARZA	PICHINCHA
138	COLEGIO NACIONAL MIXTO ABDON CALDERON	PICHINCHA
139	COLEGIO NACIONAL MIXTO ANDRES F. CORDOVA	PICHINCHA
140	COLEGIO NACIONAL MIXTO CAMILO PONCE ENRIQUEZ	PICHINCHA
141	COLEGIO NACIONAL MIXTO DARIO GUEVARA MAYORGA	PICHINCHA
142	COLEGIO NACIONAL MIXTO DOCTOR BENJAMIN CARRION	PICHINCHA
143	COLEGIO NACIONAL MIXTO ECUADOR	PICHINCHA
144	COLEGIO NACIONAL MIXTO GONZALO ESCUDERO	PICHINCHA
145	COLEGIO NACIONAL MIXTO GRAN BRETAÑA	PICHINCHA
146	COLEGIO NACIONAL MIXTO INGAPIRCA	PICHINCHA
147	COLEGIO NACIONAL MIXTO NICOLAS JIMENEZ	PICHINCHA
148	COLEGIO NACIONAL MIXTO PROCER ANTONIO AGUIRRE	PICHINCHA
149	COLEGIO NACIONAL MIXTO SEIS DE OCTUBRE	PICHINCHA
150	COLEGIO NACIONAL MIXTO TARQUI	PICHINCHA
151	COLEGIO NACIONAL NANEGALITO	PICHINCHA
152	COLEGIO NACIONAL NATALIA JARRIN DE ESPINOZA	PICHINCHA
153	COLEGIO NACIONAL NOCTURNO 6 DE DICIEMBRE	PICHINCHA
154	COLEGIO NACIONAL NOCTURNO DR. CAMILO GALLEGOS TOLEDO	PICHINCHA
155	COLEGIO NACIONAL NOCTURNO EXPERIMENTAL GABRIELA MISTRAL	PICHINCHA
156	COLEGIO NACIONAL NOCTURNO FEDERICO GONZALEZ SUAREZ	PICHINCHA
157	COLEGIO NACIONAL NOCTURNO GENERAL RUMINAHUI	PICHINCHA
158	COLEGIO NACIONAL ONCE DE FEBRERO	PICHINCHA
159	COLEGIO NACIONAL PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD	PICHINCHA
160	COLEGIO NACIONAL PEDRO ZAMBRO IZAGUIRRE	PICHINCHA
161	COLEGIO NACIONAL PICHINCHA	PICHINCHA
162	COLEGIO NACIONAL PICHINCHA	PICHINCHA
163	COLEGIO NACIONAL PRIMICIAS DE LA CULTURA DE QUITO	PICHINCHA
164	COLEGIO NACIONAL PROFESOR RICARDO ALVAREZ MANTILLA	PICHINCHA

165	COLEGIO NACIONAL QUITENÑO LIBRE	PICHINCHA
166	COLEGIO NACIONAL QUITO	PICHINCHA
167	COLEGIO NACIONAL RAFAEL LARREA ANDRADE	PICHINCHA
168	COLEGIO NACIONAL RUMINAHUI SANGOLQUI	PICHINCHA
169	COLEGIO NACIONAL SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	PICHINCHA
170	COLEGIO NACIONAL SAN RAFAEL	PICHINCHA
171	COLEGIO NACIONAL TABACUNDO	PICHINCHA
172	COLEGIO NACIONAL TECNICO ASCAZUBI	PICHINCHA
173	COLEGIO NACIONAL TECNICO ISMAEL PROAÑO ANDRADE	PICHINCHA
174	COLEGIO NACIONAL TECNICO JORGE ICAZA	PICHINCHA
175	COLEGIO NACIONAL TECNICO NANEGAL	PICHINCHA
176	COLEGIO NACIONAL TECNICO PUELLARO	PICHINCHA
177	COLEGIO NACIONAL TECNICO UNE QUITO	PICHINCHA
178	COLEGIO NACIONAL TECNICO VICENTE ROCAFUERTE	PICHINCHA
179	COLEGIO NACIONAL UYUMBICHO	PICHINCHA
180	COLEGIO NOCTURNO CICLO BASICO DR TELMO HIDALGO DIAZ	PICHINCHA
181	COLEGIO NOCTURNO REPUBLICA DE MEXICO	PICHINCHA
182	COLEGIO NOCTURNO UNION NACIONAL DE PERIODISTAS	PICHINCHA
183	COLEGIO POMASQUI	PICHINCHA
184	COLEGIO PROFESOR PEDRO ECHEVERRIA TERAN	PICHINCHA
185	COLEGIO RAUL ANDRADE	PICHINCHA
186	COLEGIO SALAMANCA	PICHINCHA
187	COLEGIO SANTIAGO DE GUAYAQUIL	PICHINCHA
188	COLEGIO TECNICO AGROPECUARIO EDUARDO SALAZAR GOMEZ	PICHINCHA
189	COLEGIO TECNICO AGROPECUARIO PUERTO QUITO	PICHINCHA
190	COLEGIO TECNICO AGROPECUARIO UNION NACIONAL DE EDUCADORES	PICHINCHA
191	COLEGIO TECNICO CAYAMBE	PICHINCHA
192	COLEGIO TECNICO HUMANISTICO EXPERIMENTAL QUITO	PICHINCHA
193	COLEGIO TECNICO HUMANISTICO INTERCULTURAL BILINGUE "DOLORES CACUANGO"	PICHINCHA
194	COLEGIO TECNICO INDUSTRIAL MIGUEL SANTIAGO	PICHINCHA
195	COLEGIO TECNICO REPUBLICA DE RUMANIA	PICHINCHA
196	COLEGIO TECNICO TARQUI	PICHINCHA
197	COLEGIO TECNICO YARUQUI	PICHINCHA
198	COLEGIO TENIENTE HUGO ORTIZ DE QUITO	PICHINCHA
199	COMANDANCIA GENERAL DE LA POLICIA NACIONAL	PICHINCHA
200	COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS	PICHINCHA
201	COMANDO PROVINCIAL DE POLICIA PICHINCHA NO. 1	PICHINCHA
202	SUBSECRETARIA DE CONTROL Y APLICACIONES NUCLEARES	PICHINCHA
203	SECRETARIA TÉCNICA DEL COMITE DE CONSULTORIA	PICHINCHA
204	CONJUNTO NACIONAL DE DANZA DEL ECUADOR	PICHINCHA
205	CONSEJO DE DESARROLLO DE LAS NACIONALIDADES Y PUEBLOS DEL ECUADOR	PICHINCHA
206	CONSEJO DE SEGURIDAD NACIONAL SECRETARIA GENERAL	PICHINCHA
207	CONSEJO NACIONAL DE AVIACION CIVIL	PICHINCHA
208	CONSEJO NACIONAL DE CULTURA	PICHINCHA
209	CONSEJO NACIONAL DE DISCAPACIDADES	PICHINCHA
210	CONSEJO NACIONAL DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA	PICHINCHA
211	CONSEJO NACIONAL DE LAS MUJERES.	PICHINCHA
212	CONSEJO NACIONAL DE RECURSOS HIDRICOS	PICHINCHA
213	CONSEJO NACIONAL DE SALUD	PICHINCHA
214	AGENCIA NACIONAL DE TRANSITO Y TRANSPORTES TERRESTRES	PICHINCHA
215	CONSEJO NACIONAL PARA LA REACTIVACION DE LA PRODUCCION Y LA COMPETITIVIDAD CNPC	PICHINCHA
216	CONSERVATORIO DE MUSICA	PICHINCHA
217	CONSERVATORIO NACIONAL DE MUSICA	PICHINCHA
218	CORPORACION DE DESARROLLO AFROECUATORIANO	PICHINCHA
219	CORPORACION DE DESARROLLO DE LA SIERRA CENTRO	PICHINCHA
220	CUARTEL GENERAL DE LA FUERZA TERRESTRE	PICHINCHA
221	CUERPO DE BOMBEROS DE CAYAMBE	PICHINCHA
222	CUERPO DE BOMBEROS DE MACHACHI	PICHINCHA
223	CUERPO DE BOMBEROS DE PEDRO MONCAYO	PICHINCHA
224	CUERPO DE BOMBEROS DE SAN JUAN	PICHINCHA
225	CUERPO DE BOMBEROS DE SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	PICHINCHA
226	CUERPO DE BOMBEROS DE SANGOLQUI	PICHINCHA
227	CUERPO DE BOMBEROS DEL CANTON PEDRO VICENTE MALDONADO	PICHINCHA
228	CUERPO DE INGENIEROS DEL EJERCITO	PICHINCHA
229	DEFENSA CIVIL	PICHINCHA
230	DIRECCION AGROPECUARIA DE PICHINCHA	PICHINCHA
231	DIRECCION DE MOVILIZACION DEL COMANDO CONJUNTO DE LAS FUERZAS ARMADAS	PICHINCHA
232	DIRECCION GENERAL DE AVIACION CIVIL	PICHINCHA

233	DIRECCION GENERAL DE FINANZAS	PICHINCHA
234	DIRECCION GENERAL DE INTELIGENCIA DE LA POLICIA NACIONAL	PICHINCHA
235	DIRECCION GENERAL DE LOGISTICA Y MATERIALES DE LA POLICIA NACIONAL	PICHINCHA
236	DIRECCION GENERAL DE REGISTRO CIVIL IDENTIFICACION Y CEDULACION	PICHINCHA
237	DIRECCION NACIONAL DE ANTINARCOTICOS	PICHINCHA
238	DIRECCION NACIONAL DE BIENESTAR SOCIAL DE LA POLICIA NACIONAL	PICHINCHA
239	DIRECCION NACIONAL DE COMUNICACIONES DE LA POLICIA NACIONAL	PICHINCHA
240	DIRECCION NACIONAL DE EDUCACION INTERCULTURAL BILINGUE	PICHINCHA
241	DIRECCION NACIONAL DE EDUCACION POLICIA NACIONAL	PICHINCHA
242	DIRECCION NACIONAL DE LA POLICIA JUDICIAL E INVESTIGACIONES	PICHINCHA
243	DIRECCION NACIONAL DE MIGRACION DE LA POLICIA NACIONAL	PICHINCHA
244	DIRECCION NACIONAL DE POLICIA ESPECIALIZADA PARA NIÑOS NIÑAS Y ADOLESCENTES DINAPEN	PICHINCHA
245	DIRECCION NACIONAL DE REHABILITACION SOCIAL	PICHINCHA
246	DIRECCION NACIONAL DE SALUD DE LA POLICIA NACIONAL	PICHINCHA
247	DIRECCION NACIONAL DE SEGURIDAD PUBLICA	PICHINCHA
248	DIRECCION NACIONAL DE SERVICIOS EDUCATIVOS DINSE	PICHINCHA
249	DIRECCION NACIONAL DE TRANSITO	PICHINCHA
250	DIRECCION PROVINCIAL DE EDUCACION DE PICHINCHA	PICHINCHA
251	DIRECCION PROVINCIAL DE EDUCACION INTERCULTURAL BILINGUE DE PICHINCHA	PICHINCHA
252	DIRECCION PROVINCIAL DE SALUD DE PICHINCHA	PICHINCHA
253	DISTRITO REGIONAL 5 PICHINCHA MIN AMBIENTE	PICHINCHA
254	ESCUELA DE EQUITACION DE LA FUERZA TERRESTRE	PICHINCHA
255	ESCUELA DE ESTADO MAYOR DE LA POLICIA NACIONAL	PICHINCHA
256	ESCUELA DE FORMACION DE POLICIAS SAN MIGUEL DE BOLIVAR	PICHINCHA
257	ESCUELA DE FORMACION DE POLICIAS SAN PABLO DEL LAGO	PICHINCHA
258	ESCUELA SUPERIOR MILITAR ELOY ALFARO	PICHINCHA
259	ESCUELA TECNICA DE LA FUERZA AEREA	PICHINCHA
260	ESTACION NAVAL DE JAMBELI	PICHINCHA
261	FARMACIA INSTITUCIONAL HOSPITAL DERMATOLOGICO MARIANO ESTRELLA	PICHINCHA
262	FONDO DE DESARROLLO INFANTIL	PICHINCHA
263	FUERTE MILITAR CABO MINACHO	PICHINCHA
264	FUERZA AEREA ECUATORIANA	PICHINCHA
265	FUERZA TERRESTRE DEL EJERCITO ECUATORIANO	PICHINCHA
266	GERENCIA REGIONAL GALAPAGOS	PICHINCHA
267	GRUPO DE CABALLERIA MECANIZADA NO.36 YAGUACHI	PICHINCHA
268	HOGAR DE ANCIANOS LUCILA MAYA DE PROAÑO	PICHINCHA
269	HOGAR DE ANCIANOS Y AISLAMIENTO	PICHINCHA
270	HOSPITAL CANTONAL DR. NAPOLEON DAVILA CORDOVA DE CHONE	PICHINCHA
271	HOSPITAL DE DIVISION II-DE LIBERTAD	PICHINCHA
272	HOSPITAL DR. GUSTAVO DOMINGUEZ Z.	PICHINCHA
273	HOSPITAL GENERAL DE LAS FUERZAS ARMADAS	PICHINCHA
274	HOSPITAL GENERAL PROVINCIAL LUIS G. DAVILA	PICHINCHA
275	HOSPITAL GENERAL TEOFILLO DAVILA	PICHINCHA
276	HOSPITAL NAVAL DE ESMERALDAS	PICHINCHA
277	HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL ABEL GILBERT PONTON	PICHINCHA
278	HOSPITAL PSIQUIATRICO JULIO ENDARA	PICHINCHA
279	HOSPITAL PSIQUIATRICO SAN LAZARO	PICHINCHA
280	HOSPITAL RODRIGUEZ ZAMBRANO MANTA	PICHINCHA
281	HOSPITAL SAN VICENTE DE PAUL IBARRA	PICHINCHA
282	INSTITUTO DE EDUCACION ESPECIAL	PICHINCHA
283	INSTITUTO FISCAL DE EDUCACION ESPECIAL	PICHINCHA
284	INSTITUTO FISCAL DE EDUCACION ESPECIAL DEL NORTE	PICHINCHA
285	INSTITUTO FISCAL DE EDUCACION ESPECIAL ESPIRITU SANTO DE MACAS	PICHINCHA
286	INSTITUTO FISCOMISIONAL TECNICO SUPERIOR SALESIANO	PICHINCHA
287	INSTITUTO NACIONAL DE AUDICION Y LENGUAJE	PICHINCHA
288	INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS	PICHINCHA
289	INSTITUTO NACIONAL DE HIGIENE Y MEDICINA TROPICAL LEOPOLDO IZQUIETA PEREZ	PICHINCHA
290	INSTITUTO NACIONAL DE PESCA	PICHINCHA
291	INSTITUTO NACIONAL MEJIA	PICHINCHA
292	INSTITUTO NACIONAL TECNICO SUPERIOR FRANCISCO FEBRES CORDERO	PICHINCHA
293	INSTITUTO PEDAGOGICO CHIMBORAZO	PICHINCHA
294	INSTITUTO PEDAGOGICO CIUDAD DE CARIAMANGA	PICHINCHA
295	INSTITUTO SUPERIOR PEDAGOGICO 23 DE OCTUBRE	PICHINCHA
296	INSTITUTO SUPERIOR PEDAGOGICO DOCTOR MISAEL ACOSTA SOLIS	PICHINCHA
297	INSTITUTO SUPERIOR TECNOLOGICO DOCTOR JOSE OCHOA LEON	PICHINCHA
298	INSTITUTO SUPERIOR TECNOLOGICO EXPERIMENTAL LUIS A MARTINEZ	PICHINCHA
299	INSTITUTO TECNICO SUPERIOR ALOASI	PICHINCHA
300	INSTITUTO TECNICO SUPERIOR BENITO JUAREZ	PICHINCHA

301	INSTITUTO TECNICO SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACION ANDRES F CORDOVA	PICHINCHA
302	INSTITUTO TECNICO SUPERIOR EUGENIO ESPEJO	PICHINCHA
303	INSTITUTO TECNICO SUPERIOR LUIS NAPOLEON DILLON	PICHINCHA
304	INSTITUTO TECNOLOGICO ELOY ALFARO	PICHINCHA
305	INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR CENTRAL TECNICO	PICHINCHA
306	INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR DE LA POLICIA NACIONAL	PICHINCHA
307	INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR GRAN COLOMBIA	PICHINCHA
308	INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR LOS SHYRIS	PICHINCHA
309	INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR NELSON TORRES	PICHINCHA
310	INSTITUTO TECNOLOGICO SUPERIOR SUCRE	PICHINCHA
311	MIDUVI-PRAGUAS-UGP	PICHINCHA
312	MIES-PROGRAMA DE PROTECCION SOCIAL	PICHINCHA
313	MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y PESCA	PICHINCHA
314	MINISTERIO DE CULTURA	PICHINCHA
315	MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL	PICHINCHA
316	MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA MIDUVI	PICHINCHA
317	MINISTERIO DE EDUCACION Y CULTURA	PICHINCHA
318	MINISTERIO DE ELECTRICIDAD Y ENERGIA RENOVABLE	PICHINCHA
319	MINISTERIO DE FINANZAS	PICHINCHA
320	MINISTERIO DE GOBIERNO Y POLICIA	PICHINCHA
321	MINISTERIO DE INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL	PICHINCHA
322	MINISTERIO DE INDUSTRIAS Y COMPETITIVIDAD	PICHINCHA
323	MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES	PICHINCHA
324	MINISTERIO DE SALUD PUBLICA	PICHINCHA
325	MINISTERIO DE TRABAJO Y EMPLEO	PICHINCHA
326	MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PUBLICAS	PICHINCHA
327	MINISTERIO DE TURISMO	PICHINCHA
328	MINISTERIO DEL AMBIENTE	PICHINCHA
329	MINISTERIO DEL DEPORTE	PICHINCHA
330	MUSEO ECUATORIANO DE CIENCIAS NATURALES	PICHINCHA
331	PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA	PICHINCHA
332	PRIMERA DIVISION DE LA FUERZA TERRESTRE SHYRIS	PICHINCHA
333	PROGRAMA DE ADMINSTRACION DE TIERRAS RURALES	PICHINCHA
334	PROGRAMA DE MANEJO DE RECURSOS COSTEROS	PICHINCHA
335	PROYECTO DE ADMINISTRACION FINANCIERA DEL SECTOR PUBLICO	PICHINCHA
336	RED EDUCATIVA CANGAHUA	PICHINCHA
337	RED EDUCATIVA CELICA	PICHINCHA
338	RED EDUCATIVA LOS BANCOS	PICHINCHA
339	RED EDUCATIVA MATRIZ MANUEL CORNEJO ASTORGA	PICHINCHA
340	RED EDUCATIVA PUERTO QUITO	PICHINCHA
341	RED EDUCATIVA Q8	PICHINCHA
342	RED EDUCATIVA SANTA ROSA DE CUSUBAMBA	PICHINCHA
343	RED ESCOLAR AUTONOMA RURAL INTEROCEANICA	PICHINCHA
344	RED ESCOLAR AUTONOMA RURAL NANEGAL	PICHINCHA
345	RED ESCOLAR AUTONOMA RURAL NUEVO ECUADOR	PICHINCHA
346	RED ESCOLAR AUTONOMA RURAL OYAMBARILLO	PICHINCHA
347	RED ESCOLAR AUTONOMA RURAL PACTO	PICHINCHA
348	SECRETARIA DE COORDINACION INSTITUCIONAL, SECIN	PICHINCHA
349	SECRETARIA DE PUEBLOS, MOVIMIENTOS SOCIALES Y PARTICIPACION CIUDADANA SPMSPC	PICHINCHA
350	SECRETARIA NACIONAL ANTICORRUPCION	PICHINCHA
351	SECRETARIA NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGIA	PICHINCHA
352	SECRETARIA NACIONAL DE PLANIFICACION Y DESARROLLO	PICHINCHA
353	SECRETARIA NACIONAL DEL MIGRANTE	PICHINCHA
354	SECRETARIA TECNICA DEL MINISTERIO DE COORDINACION DE DESARROLLO SOCIAL	PICHINCHA
355	SECRETARIA NACIONAL TECNICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	PICHINCHA
356	SERVICIO AEROPOLICIAL	PICHINCHA
357	SERVICIO ECUATORIANO DE CAPACITACION PROFESIONAL	PICHINCHA
358	SERVICIO NACIONAL DE CONTROL DE LAS ENFERMEDADES TRANSMITIDAS POR VECTORES ARTRÓPODOS	PICHINCHA
359	SISTEMA NACIONAL DE ARCHIVOS Y ARCHIVO NACIONAL	PICHINCHA
360	SISTEMA NACIONAL DE BIBLIOTECAS SINAB	PICHINCHA
361	SUBSECRETARIA DE ACUACULTURA	PICHINCHA
362	UNIDAD ANTISEQUESTRO Y EXTORSION UNASE P.N.	PICHINCHA
363	UNIDAD DE EQUITACION Y REMONTA U.E.R.	PICHINCHA
364	UNIDAD DE INVESTIGACIONES ESPECIALES	PICHINCHA
365	UNIDAD DE PROTECCION DEL MEDIO AMBIENTE UPMA	PICHINCHA
366	UNIDAD DE VIGILANCIA CENTRO OCCIDENTE	PICHINCHA
367	UNIDAD EDUCATIVA A DISTANCIA DE PICHINCHA MONSEÑOR LEONIDAS PROANO	PICHINCHA
368	UNIDAD EDUCATIVA DARIO GUEVARA	PICHINCHA

369	UNIDAD EDUCATIVA EXPERIMENTAL MANUELA CAÑIZARES	PICHINCHA
370	UNIDAD EDUCATIVA FISCAL EXPERIMENTAL QUITO SUR	PICHINCHA
371	UNIDAD EDUCATIVA FISCOMISIONAL DON BOSCO (QUITO)	PICHINCHA
372	UNIDAD EDUCATIVA LUIS FELIPE BORJA DEL ALCAZAR	PICHINCHA
373	UNIDAD EDUCATIVA MITAD DEL MUNDO	PICHINCHA
374	UNIDAD EDUCATIVA PILOTO EXPERIMENTAL INTERCULTURAL BILINGUE MUSHUC PACARI	PICHINCHA
375	UNIDAD EDUCATIVA TUMBACO	PICHINCHA
376	UNIDAD EJECUTORA OPERACION RESCATE INFANTIL ORI	PICHINCHA
377	UNIDAD TRANSITORIA DE GESTION DE DEFENSORIA PUBLICA PENAL	PICHINCHA
378	VICEPRESIDENCIA DE LA REPUBLICA	PICHINCHA

### Anexo N.9

## ORGANISMOS Y DEPENDENCIAS DE LA FUNCIÓN JUDICIAL

No.	Razón Social	Provincia
1	CONSEJO NACIONAL DE LA JUDICATURA	PICHINCHA
2	CORTE DE JUSTICIA MILITAR	PICHINCHA
3	CORTE DE JUSTICIA POLICIAL	PICHINCHA
4	CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA	PICHINCHA
5	CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE PICHINCHA	PICHINCHA
6	CORTE SUPREMA DE JUSTICIA	PICHINCHA
7	JUZGADO 1º. DE LO CIVIL DE PICHINCHA	PICHINCHA
8	JUZGADO 2º. PROVINCIAL DE TRANSITO	PICHINCHA
9	JUZGADO 3º. PROVINCIAL DE TRANSITO	PICHINCHA
10	JUZGADO DE TRANSITO	PICHINCHA
11	JUZGADO PRIMERO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA	PICHINCHA
12	JUZGADO PROVINCIAL DEL TRABAJO	PICHINCHA
13	JUZGADO SEGUNDO DE LA NIÑEZ Y ADOLESCENCIA	PICHINCHA
14	JUZGADOS DE INQUILINATO	PICHINCHA
15	JUZGADOS DE LO CIVIL	PICHINCHA
16	JUZGADOS DE LO PENAL	PICHINCHA
17	JUZGADOS DE TRABAJO	PICHINCHA
18	TRIBUNAL DE LO CONTECIOSO Y ADMINISTRATIVO - QUITO	PICHINCHA
19	TRIBUNAL DISTRITAL DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO	PICHINCHA
20	TRIBUNAL DISTRITAL FISCAL	PICHINCHA
21	TRIBUNALES PENALES	PICHINCHA

## Anexo N.10

## ORGANISMOS ELECTORALES

No.	Razón Social	Provincia
1	TRIBUNAL SUPREMO ELECTORAL	PICHINCHA
2	TRIBUNAL PROVINCIAL ELECTORAL DE PICHINCHA	PICHINCHA

## Anexo N.11

## ORGANISMOS DE CONTROL Y REGULACIÓN

No.	Razón Social	Provincia
1	COMISION DE CONTROL CIVICO DE LA CORRUPCION	PICHINCHA
2	CONSEJO NACIONAL CONTRA EL LAVADO DE ACTIVOS	PICHINCHA
3	CONSEJO NACIONAL DE CONTROL DE SUSTANCIAS ESTUPEFACIENTES Y PSICOTROPICAS - CONSEP	PICHINCHA
4	CONSEJO NACIONAL DE VALORES C.N.V.	PICHINCHA
5	CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO	PICHINCHA
6	DEFENSORIA DEL PUEBLO	PICHINCHA
7	MINISTERIO PUBLICO	PICHINCHA
8	PROCURADURIA GENERAL DEL ESTADO	PICHINCHA
9	REGISTRO OFICIAL	PICHINCHA
10	SECRETERIA NACIONAL TECNICA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS Y REMUNERACIONES DEL SECTOR PUBLICO - SENRES	PICHINCHA
11	SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS	PICHINCHA
12	SUPERINTENDENCIA DE COMPANIAS	PICHINCHA
13	SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES	PICHINCHA
14	TRIBUNAL CONSTITUCIONAL	PICHINCHA

## Anexo N.12

## ENTIDADES QUE INTEGRAN EL RÉGIMEN SECCIONAL AUTÓNOMO

No.	Razón Social	Provincia
1	GOBIERNO CANTONAL DE PUERTO QUITO	PICHINCHA
2	HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE PICHINCHA	PICHINCHA
3	ILUSTRE CONCEJO MUNICIPAL DE PEDRO VICENTE MALDONADO	PICHINCHA
4	JUNTA PARROQUIAL ABDON CALDERON	PICHINCHA
5	JUNTA PARROQUIAL ASCAZUBI	PICHINCHA

6	JUNTA PARROQUIAL ATAHUALPA	PICHINCHA
7	JUNTA PARROQUIAL BARRAGANETE	PICHINCHA
8	JUNTA PARROQUIAL BELISARIO QUEVEDO	PICHINCHA
9	JUNTA PARROQUIAL CALACALI	PICHINCHA
10	JUNTA PARROQUIAL DE ALANGASI	PICHINCHA
11	JUNTA PARROQUIAL DE ALOAG	PICHINCHA
12	JUNTA PARROQUIAL DE ALOASI	PICHINCHA
13	JUNTA PARROQUIAL DE AMAGUAÑA	PICHINCHA
14	JUNTA PARROQUIAL DE ATAHUALPA	PICHINCHA
15	JUNTA PARROQUIAL DE CALDERON	PICHINCHA
16	JUNTA PARROQUIAL DE CANGAHUA	PICHINCHA
17	JUNTA PARROQUIAL DE CHAVEZPAMBA	PICHINCHA
18	JUNTA PARROQUIAL DE CHECA	PICHINCHA
19	JUNTA PARROQUIAL DE COCHAPAMBA	PICHINCHA
20	JUNTA PARROQUIAL DE CONCEPCION	PICHINCHA
21	JUNTA PARROQUIAL DE CONOCOTO	PICHINCHA
22	JUNTA PARROQUIAL DE COTOGCHOA	PICHINCHA
23	JUNTA PARROQUIAL DE CUMBAYA	PICHINCHA
24	JUNTA PARROQUIAL DE CUTUGLAGUA	PICHINCHA
25	JUNTA PARROQUIAL DE GONZALEZ SUAREZ	PICHINCHA
26	JUNTA PARROQUIAL DE GUALEA	PICHINCHA
27	JUNTA PARROQUIAL DE GUAYLLABAMBA	PICHINCHA
28	JUNTA PARROQUIAL DE LA MERCED	PICHINCHA
29	JUNTA PARROQUIAL DE LA PAZ	PICHINCHA
30	JUNTA PARROQUIAL DE LLANO CHICO	PICHINCHA
31	JUNTA PARROQUIAL DE LLOA	PICHINCHA
32	JUNTA PARROQUIAL DE MALCHINGUI	PICHINCHA
33	JUNTA PARROQUIAL DE MARISCAL SUCRE	PICHINCHA
34	JUNTA PARROQUIAL DE MINDO	PICHINCHA
35	JUNTA PARROQUIAL DE NANEGAL	PICHINCHA
36	JUNTA PARROQUIAL DE NAYON	PICHINCHA
37	JUNTA PARROQUIAL DE NONO	PICHINCHA
38	JUNTA PARROQUIAL DE PERUCHO	PICHINCHA
39	JUNTA PARROQUIAL DE PIFO	PICHINCHA
40	JUNTA PARROQUIAL DE PINTAG	PICHINCHA
41	JUNTA PARROQUIAL DE PUELLARO	PICHINCHA
42	JUNTA PARROQUIAL DE PUEMBO	PICHINCHA
43	JUNTA PARROQUIAL DE RUMIPAMBA	PICHINCHA
44	JUNTA PARROQUIAL DE RUMIPAMBA	PICHINCHA
45	JUNTA PARROQUIAL DE SAN JUAN	PICHINCHA
46	JUNTA PARROQUIAL DE TAMBILLO	PICHINCHA
47	JUNTA PARROQUIAL DE TUPIGACHI	PICHINCHA
48	JUNTA PARROQUIAL DE UYUMBICHO	PICHINCHA
49	JUNTA PARROQUIAL DE YARUQUI	PICHINCHA
50	JUNTA PARROQUIAL DE ZAMBIZA	PICHINCHA
51	JUNTA PARROQUIAL DEL COCHAPAMBA	PICHINCHA
52	JUNTA PARROQUIAL EL CHAUI	PICHINCHA
53	JUNTA PARROQUIAL EL QUINCHE	PICHINCHA
54	JUNTA PARROQUIAL GUANGOPOLO	PICHINCHA
55	JUNTA PARROQUIAL JUAN MONTALVO	PICHINCHA
56	JUNTA PARROQUIAL LA CONCEPCION	PICHINCHA
57	JUNTA PARROQUIAL LA ESPERANZA	PICHINCHA
58	JUNTA PARROQUIAL LA LIBERTAD	PICHINCHA

59	JUNTA PARROQUIAL MANUEL CORNEJO ASTORGA - TANDAPI	PICHINCHA
60	JUNTA PARROQUIAL MARISCAL SUCRE	PICHINCHA
61	JUNTA PARROQUIAL NANEGALITO	PICHINCHA
62	JUNTA PARROQUIAL OLMEDO	PICHINCHA
63	JUNTA PARROQUIAL PACTO	PICHINCHA
64	JUNTA PARROQUIAL POMASQUI	PICHINCHA
65	JUNTA PARROQUIAL SAN ANTONIO DE PICHINCHA	PICHINCHA
66	JUNTA PARROQUIAL SAN JOSE DE MINAS	PICHINCHA
67	JUNTA PARROQUIAL SANTIAGO DE QUITO	PICHINCHA
68	JUNTA PARROQUIAL TABABELA	PICHINCHA
69	JUNTA PARROQUIAL TUMBACO	PICHINCHA
70	MUNICIPIO DE 24 DE MAYO	PICHINCHA
71	MUNICIPIO DE CAYAMBE	PICHINCHA
72	MUNICIPIO DE MEJIA	PICHINCHA
73	MUNICIPIO DE PEDRO MONCAYO	PICHINCHA
74	MUNICIPIO DE QUITO ADMINISTRACION ZONA SUR ELOY ALFARO	PICHINCHA
75	MUNICIPIO DE QUITO ZONA CENTRO	PICHINCHA
76	MUNICIPIO DE QUITO ZONA LA DELICIA	PICHINCHA
77	MUNICIPIO DE QUITO ZONA NORTE	PICHINCHA
78	MUNICIPIO DE QUITO ZONA QUITUMBE	PICHINCHA
79	MUNICIPIO DE QUITO ZONA VALLE DE LOS CHILLOS	PICHINCHA
80	MUNICIPIO DE QUITO ZONA VALLE DE TUMBACO	PICHINCHA
81	MUNICIPIO DE RUMINAHUI	PICHINCHA
82	MUNICIPIO DE SAN MIGUEL DE LOS BANCOS	PICHINCHA
83	MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO	PICHINCHA

## Anexo N.13

## ENTIDADES QUE REALIZAN PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS

No.	Razón Social	Provincia
1	EMPRESA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL CANTON PICHINCHA	PICHINCHA
2	EMPRESA METROPOLITANA DE ALCANTARILLADO Y AGUA POTABLE QUITO	PICHINCHA
3	EMPRESA METROPOLITANA DE ASEO	PICHINCHA
4	EMPRESA METROPOLITANA DE OBRAS PUBLICAS QUITO	PICHINCHA
5	EMPRESA METROPOLITANA DE RASTRO	PICHINCHA
6	EMPRESA METROPOLITANA DE SERVICIOS Y ADMINISTRACION DEL TRANSPORTE EMSAT	PICHINCHA
7	EMPRESA MUNICIPAL DE ABASTOS	PICHINCHA
8	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE ALCANTARILLADO Y ASEO CAYAMBE	PICHINCHA
9	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE PEDRO VICENTE MALDONADO	PICHINCHA
10	EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO BASICO DEL CANTON PEDRO MONCAYO	PICHINCHA
11	MUNICIPIO DE QUITO COLEGIO FERNANDEZ MADRID	PICHINCHA
12	MUNICIPIO DE QUITO COLEGIO SEBASTIAN DE BENALCAZAR	PICHINCHA
13	MUNICIPIO DE QUITO FONDO DE SALVAMENTO	PICHINCHA
14	MUNICIPIO DE QUITO PATRONATO SAN JOSE	PICHINCHA
15	MUNICIPIO DE QUITO UNIDAD EDUCATIVA MUNICIPAL EXPERIMENTAL EUGENIO ESPEJO	PICHINCHA
16	MUNICIPIO DE QUITO UPGT	PICHINCHA
17	PATRONATO MUNICIPAL DE AMPARO SOCIAL NUESTRA SEÑORA DE NATIVIDAD	PICHINCHA
18	UNIDAD MUNICIPAL DE SALUD CENTRO	PICHINCHA
19	UNIDAD MUNICIPAL DE SALUD NORTE	PICHINCHA
20	UNIDAD OPERADORA DEL SISTEMA TROLEBUS	PICHINCHA

## Anexo N.14

**ORGANISMOS Y ENTIDADES CREADOS POR LA CONSTITUCIÓN O LA LEY  
PARA EL EJERCICIO DE LA POTESTAD ESTATAL**

<b>No.</b>	<b>Razón Social</b>	<b>Provincia</b>
1	BANCO CENTRAL DEL ECUADOR	PICHINCHA
2	BANCO DEL ESTADO	PICHINCHA
3	BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA	PICHINCHA
4	BANCO NACIONAL DE FOMENTO BNF	PICHINCHA
5	CASA DE LA CULTURA ECUATORIANA BENJAMIN CARRION - CCE	PICHINCHA
6	CONSEJO NACIONAL DE CAPACITACION Y FORMACION PROFESIONAL	PICHINCHA
7	CONSEJO NACIONAL DE DISCAPACIDADES - CONADIS	PICHINCHA
8	CONSEJO NACIONAL DE EDUCACION SUPERIOR	PICHINCHA
9	CONSEJO NACIONAL DE ELECTRICIDAD	PICHINCHA
10	CONSEJO NACIONAL DE EVALUACION Y ACREDITACION	PICHINCHA
11	CONSEJO NACIONAL DE RADIODIFUSION Y TELEVISION	PICHINCHA
12	CONSEJO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES - CONATEL	PICHINCHA
13	CONSEJO NACIONAL DE ZONAS FRANCAS CONAZOFRA	PICHINCHA
14	CORPORACION FINANCIERA NACIONAL	PICHINCHA
15	DIRECCION NACIONAL DE REHABILITACION SOCIAL	PICHINCHA
16	ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO	PICHINCHA
17	ESCUELA POLITECNICA NACIONAL	PICHINCHA
18	INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES	PICHINCHA
19	INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LA POLICIA NACIONAL ISSPOL	PICHINCHA
20	INSTITUTO DE SEGURIDAD SOCIAL DE LAS FUERZAS ARMADAS	PICHINCHA
21	INSTITUTO ECUATORIANO DE NORMALIZACION	PICHINCHA
22	INSTITUTO ECUATORIANO DE PROPIEDAD INTELECTUAL-IEPI-	PICHINCHA
23	INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL DIRECCION GENERAL QUITO	PICHINCHA
24	INSTITUTO NACIONAL AUTONOMO DE INVESTIGACIONES AGROPECUARIAS	PICHINCHA
25	INSTITUTO NACIONAL DE CAPACITACION CAMPESINA	PICHINCHA
26	ORQUESTA SINFONICA NACIONAL DEL ECUADOR	PICHINCHA
27	SECRETARIA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES	PICHINCHA
28	SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	PICHINCHA
29	UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR	PICHINCHA

## Anexo N.15

**CUESTIONARIO**

Institución \_\_\_\_\_

**Seleccione una respuesta:**

1. **¿Qué proceso de compras públicas en su entidad es lanzado al portal de compras públicas con más frecuencia?**
- Menor Cuantía
  - Subasta Inversa
  - Ínfima Cuantía
  - Contratación Directa
  - Licitación
2. **¿Con que frecuencia realiza procesos de obra civilutilizando el sistema de compras públicas?**
- Realiza un proceso al año
  - Realiza procesos dos veces al año
  - Realiza procesos cada tres meses
  - Realiza procesos cada dos meses
  - Realiza procesos mensualmente
3. **De todas las ofertas entregadas para un proceso, ¿Cuál es el porcentaje de ofertas que usted rechaza?**
- 10% - 25%
  - 25% - 40%
  - 40% - 50%
  - 50% - 75%
  - 75% - 90%

**Valore los siguientes aspectos del 1 al 5 (donde 1 es menos importante y 5 muy importante)**

4. **¿Cuál es el aspecto que considera de más importancia al momento de calificar una oferta de compras públicas?**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Disponibilidad del equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia de la empresa en obras similares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia del residente de obra y trabajadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adecuada elaboración del cronograma y utilización correcta del presupuesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Manejo de gráficos demostrativos y colores atractivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**5. ¿Cuál es el factor que usted considera es la mayor causa del rechazo de una oferta?**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Formularios incompletos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de documentos de respaldo sobre experiencia de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofertas con información o anexos innecesarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de documentos de respaldo sobre el equipo disponible de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ofertas que no cumplan con la experiencia necesaria para la realización del proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**6. ¿Qué aspecto le preocupa más cuando contrata un servicio de menor cuantía obras?**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Que la empresa use materiales y productos de buena calidad para sus obras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tener la seguridad del cumplimiento del plazo de entrega de la obra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantener una buena comunicación con el contratista/residente de obra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que la empresa tenga una buena reputación e imagen en la comunidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que la obra efectuada satisfaga sus necesidades.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**7. ¿Qué atributo considera más importante por parte de los trabajadores en la obra?**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Esmero.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Limpieza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amabilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**8. ¿Qué competencias cree que busca el fiscalizador o coordinador en los trabajadores?**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Preocupación por el orden y la calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en equipo y cooperación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación al logro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buena organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación a la satisfacción del cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>