

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA MAC
UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO EN EL
AÑO 2020**

BRAULIO STALIN RIVERA GODOY

DIRECTOR: Ing. RODRIGO FERNANDO SALTOS MOSQUERA, MBA.

LINEA DE INVESTIGACIÓN: GERENCIA ESTRATÉGICA

QUITO, JUNIO 2020

DIRECTOR DE DISERTACIÓN

Ing. Rodrigo Saltos, MBA.

INFORMANTES

Mgtr. Francisco Viteri

Mgtr. Christian Fajardo

DEDICATORIA

A mi mamá, papá, hermano, familia, amigos, compañeros y seres queridos que son la fuerza motriz de mi vida, su apoyo incondicional es el éxito que me guía.

Braulio Rivera

AGRADECIMIENTO

A mi madre, padre, hermano, amigos y docentes; quienes me enseñaron y acompañaron en el proceso formativo de mi carrera; y un especial agradecimiento a mi tutor, quien se volvió un mentor en este camino.

Braulio Rivera

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	v
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Primera parte	1
1.1.1 Objetivo general.	2
1.1.2 Objetivos específicos.	2
1.2 Segunda parte	3
1.2.1 Tipología de estudio.	3
1.2.2 Método de investigación.	3
1.2.3 Técnicas de recolección de datos.	4
1.2.3.1 Fuentes primarias.....	4
1.2.3.2 Fuentes secundarias.	4
1.2.3.3 Procesamiento de datos.	4
1.3 Tercera parte.....	4
2 ANTECEDENTES	6
2.1 Antecedentes de la estratégica para planificación.....	6
2.2 Las enseñanzas de Sun Tzu.....	6
2.3 Harvard Policy Model.....	7
2.4 Planificación sistemática.....	7
2.5 Peter Drucker (1973).....	8

2.6	Porter de los años 80, estrategia y ventaja competitivas	8
2.7	Cuadro de mando The Balance de 1990	9
2.8	Planificación Estratégica	9
2.9	Importancia y beneficios	12
2.10	Definiciones Importantes.....	13
2.10.1	Planificación.....	13
2.10.1.1	Definición Warren.	14
2.10.1.2	Definición Gallardo.	14
2.10.2	Estrategia.....	14
2.10.2.1	Definición Thompson.	14
2.10.2.2	Definición Andrews.....	14
2.10.3	Planificación estratégica.....	14
2.10.3.1	Definición Thompson.	15
2.10.3.2	Definición Kotler.....	15
2.10.3.3	Definición Gallardo.	15
2.10.4	Análisis del entorno.....	15
2.10.5	Análisis Industria.	15
2.10.6	Visión.	16
2.10.7	Misión.	16
2.10.8	Valores.	16
2.10.9	Objetivos y metas.....	16
2.10.10	Políticas.	17
3	PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO	18

3.1	Análisis Estratégico.....	18
3.1.1	Análisis Externo.	18
3.1.2	Análisis Geográfico.....	18
3.1.2.1	Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST).	20
3.1.2.2	Las Cinco Fuerzas Porter.....	23
3.1.2.3	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).	27
3.1.3	Análisis Interno.	28
3.1.3.1	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	28
3.1.3.2	Auditoría Estratégica Interna.....	28
3.1.3.3	Cadena de Valor (ACV)	31
3.1.4	Análisis de la empresa.....	32
3.1.4.1	Análisis SWOT-FODA	32
3.1.4.2	MAFE: Matriz Analítica de Formación de Estrategias	33
3.1.4.3	MPC: Matriz de Perfil Competitivo	34
3.1.4.4	PEYEA	34
4	PLAN ESTRATÉGICO	37
4.1	Exención de responsabilidad.....	37
4.1.1	Resumen Ejecutivo.....	37
4.1.1.1	Factores de Éxito.	38
4.1.1.2	Oportunidad de Inversión	39
4.1.2	Objeto del Documento.	39
4.1.3	Nombre o Razón Social.	39
4.1.3.1	Código CIU: F410010.....	40
4.1.4	Filosofía.....	40

4.1.5	Declaración de Visión.....	41
4.1.6	Declaración de Misión.....	41
4.1.7	Premisas.....	42
4.2	Objetivos y Lineamientos estratégicos.....	42
4.2.1	Objetivo.....	42
4.2.2	Objetivos de Largo Plazo: Estratégicos.....	42
4.2.3	Objetivos intermedios: Específicos.....	43
4.2.4	Objetivos cercanos: Operativos.....	43
4.2.5	Estrategias.....	43
4.2.5.1	Estrategia Genérica de Porter: Liderazgo en Costos.....	43
4.2.5.2	Estrategia de penetración del mercado.....	44
4.2.5.3	Estrategia de Integración Hacia Adelante.....	44
4.2.5.4	Estrategia de crecimiento intensivo.....	44
4.3	Plan Operacional Nuevo Servicio.....	44
4.4	Plan de Marketing.....	46
4.4.1	Ventajas del marketing.....	46
4.4.2	Objetivos Clave de Marketing.....	47
4.4.3	Desarrollo.....	48
4.4.4	Plan de Redes Sociales.....	48
4.4.5	Plan piloto Página web (Largo plazo).....	49
4.5	Plan de Recursos Humanos.....	49
4.5.1	Organigrama.....	50

4.6	Implementación y Control Estratégico.....	52
4.6.1	Balanced Scorecard.....	52
4.6.1.1	Perspectiva Financiera.....	54
4.6.1.2	Perspectiva de Clientes.....	54
4.6.1.3	Perspectiva de Procesos.....	55
4.6.1.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	55
4.6.2	Mapa estratégico.	56
4.6.2.1	Financiera.	58
4.6.2.2	Clientes.	58
4.6.2.3	Procesos internos.	58
4.6.2.4	Aprendizaje.....	58
4.7	Plan Financiero.....	58
4.7.1	Estado de Resultados.....	58
4.7.2	Balance general.	59
4.7.3	Flujo de Efectivo.	60
4.7.4	Índices Financieros.....	62
4.7.4.1	Análisis Razón Corriente.....	63
4.7.4.2	Análisis Capital de Trabajo	63
4.7.4.3	Análisis Periodo Medio de Cobro	63
4.7.4.4	Análisis Razón Endeudamiento Activos totales.....	63
4.7.4.5	Análisis Endeudamiento No Corriente	63
4.7.4.6	Análisis ROA.....	64
4.7.4.7	Análisis ROE	64
4.7.5	Proyecciones.	64

4.7.5.1	Balance General Presupuestado	65
4.7.5.2	Estado de Resultados Presupuestado.....	67
4.7.6	Análisis del negocio.....	69
4.7.6.1	Interpretación.....	70
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
5.1.	Conclusiones	71
5.2.	Recomendaciones.....	72
6	BIBLIOGRAFÍA.....	74
7	ANEXOS.....	78

ÍNICE DE FIGURAS

Figura 1. Análisis político.....	20
Figura 2. Análisis económico	20
Figura 3. Análisis social.....	21
Figura 4. Análisis tecnológico	21
Figura 5. Priorización análisis PEST	21
Figura 6. Evaluación PEST.....	22
Figura 7. Amenaza de nuevos competidores	24
Figura 8. Rivalidad entre competidores existentes	24
Figura 9. Amenaza de productos sustitutos	25
Figura 10. Poder de negociación de los clientes	25
Figura 11. Poder de negociación de los proveedores.....	25
Figura 12. Priorización Fuerzas de Porter	26
Figura 13. Evaluación Fuerzas de Porter	26
Figura 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	27
Figura 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	28
Figura 16. Operaciones de la gerencia.....	29
Figura 17. Marketing	29
Figura 18. Finanzas y contabilidad	29
Figura 19. Producción y operaciones.....	29
Figura 20. Sistemas de administración de la información	30

Figura 21. Resumen auditoría interna.....	30
Figura 22. Evaluación Auditoría interna.....	30
Figura 23. Cadena de valor (ACV).....	31
Figura 24. Análisis SWOT-FODA	32
Figura 25. Priorización Fuerzas de Porter	33
Figura 26. MPC: Matriz de Perfil Competitivo	34
Figura 27.. PEYEA: Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	35
Figura 28. Evaluación de fuerzas PEYEA.....	35
Figura 29. Evaluación PEYEA	36
Figura 30. Organigrama.....	51
Figura 31. Parámetros BSC Designer	53
Figura 32. Balance Scorecard	53
Figura 33. Perspectiva Financiera.....	54
Figura 34. Perspectiva de Clientes.....	54
Figura 35. Perspectiva de Procesos.....	55
Figura 36. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	55
Figura 37. Balance Scorecard	57
Figura 38. Estado de Resultados.....	59
Figura 39. Balance general	60
Figura 40. Flujo de Efectivo	61
Figura 41. Índices Financieros.....	62

Figura 42. Balance General Presupuestado Año 1	65
Figura 43. Balance General Presupuestado Año 2	65
Figura 44. Balance General Presupuestado Año 3	66
Figura 45. Balance General Presupuestado Año 4	66
Figura 46. Balance General Presupuestado Año 5	66
Figura 47. Estado de Resultados Presupuestado Año 1	67
Figura 48. Estado de Resultados Presupuestado Año 2.....	67
Figura 49. Estado de Resultados Presupuestado Año 3.....	68
Figura 50. Estado de Resultados Presupuestado Año 4.....	68
Figura 51. Estado de Resultados Presupuestado Año 5.....	69
Figura 52. Análisis Negocio	70

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de estudio, “Diseño de un plan estratégico para la empresa MAC ubicada en el Distrito Metropolitano de QUITO en el año 2020” está enfocado en el diseño de un plan estratégico para MAC, donde se identificarán los aspectos principales del negocio, así como un estudio técnico de factores potenciales. La metodología aplicada fue investigación explicativa e investigación de campo, donde se aplicó encuesta a la gerencia con la finalidad de identificar las variables de estudio para la obtención de datos y una visión más amplia del negocio.

Durante el análisis de la empresa MAC se determinó que las estrategias y tácticas competitivas son inapropiadas, no existe una adecuada planificación administrativa, inexistencia de una visión y adaptabilidad; incidiendo en el nivel competitivo, en ventas, con los clientes entre otros efectos que hacen que la rentabilidad y desempeño no sean lo esperado. En este contexto, se presenta una propuesta que plantea el modelo de un plan estratégico con el fin de encontrar una solución practicable a los problemas que han surgido, monitorear su mejora continua con indicadores y prevenir nuevos desvíos de la empresa.

ABSTRACT

This study project, "Design of a strategic plan for the MAC company located in the Metropolitan District of QUITO in the year 2020" is focused on the design of a strategic plan for MAC, where the main aspects of the business will be identified, as well as a technical study of potential stressors. The applied methodology was explanatory research and field research, where a survey was applied to the management in order to identify the study variables to obtain data and a broader vision of the business.

During the analysis of the MAC company, it was determined that competitive strategies and tactics are inappropriate, there is no adequate administrative planning, lack of vision and adaptability; influencing the competitive level, in sales, with customers, among other effects that make profitability and performance not what was expected. In this context, a proposal is presented that raises the model of a strategic plan in order to find a practicable solution to the problems that have arisen, monitor its continuous improvement with indicators and prevent new deviations of the company.

INTRODUCCIÓN

La iniciativa de elaborar una investigación sobre la empresa MAC surge debido a diversos escenarios desfavorables para el crecimiento de sus beneficios, donde se ha encontrado problemáticas tales como: Estrategias corporativas inapropiadas, inadecuada planificación administrativa, desconocimiento de tendencias en la rama de negocios que causan deficiencias en el nivel competitivo, escasas ventas, pérdidas en clientes entre otros efectos que hacen que la rentabilidad y productividad no sean la esperada. Por ello, se propone elaborar un plan estratégico que sirva de herramienta y guía para la solución de problemas administrativos de la empresa MAC y le permita continuar con el pleno crecimiento de la misma.

A continuación, se explica el desarrollo del presente estudio:

1.1 Primera parte

El primer punto que se plantea es el nombre del tema, sobre el cual se realizó un análisis previo de las necesidades de la empresa, que se mencionará más adelante, y que concluyó que el enfoque más adecuado sería desarrollar un plan estratégico; Por tanto, el tema elegido fue el siguiente: “Diseño de un Plan Estratégico para la Empresa Mac ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito en el Año 2020”

Para continuar con el desarrollo y justificar el tema, se define una pequeña introducción al negocio y se muestran las causas y efectos a corto y mediano plazo de MAC, lo que se puede llamar problema de investigación: La empresa MAC está ubicada en el norte del distrito de Quito, su negocio es brindar servicios de instalación, asesoría y mantenimiento de estructuras mecánicas, con énfasis en la satisfacción del cliente con un servicio de calidad y compromiso. La misma, ha tenido que enfrentar varios escenarios desfavorables para el crecimiento de las ganancias en los que se han identificado los siguientes problemas: estrategias comerciales y de gestión inadecuadas y desconocimiento de las tendencias de la industria.

Se observa que los problemas anteriores derivan en falta de competencia, de ventas, pérdida de clientes y otros efectos que propician que la rentabilidad y la productividad no sean las esperadas. Por ello, se propone elaborar un plan estratégico que se emplee como instrumento y oriente para la resolución de problemas administrativos de la empresa MAC. Esto permitiría a la empresa seguir creciendo sin derrochar recursos, optimizando el tiempo para resolverlos.

Posterior a ello se plantean los objetivos relación al problema identificado en la empresa MAC.

1.1.1 Objetivo general.

Diseñar un plan estratégico por parte de la dirección para el posicionamiento competitivo, incidiendo en el incremento de ventas en la empresa MAC.

1.1.2 Objetivos específicos.

- Analizar el mercado de la construcción generando oportunidades para el posicionamiento competitivo de la empresa MAC frente a sus competidores
- Implementar una filosofía corporativa estratégica mejorando la productividad de los trabajadores de la empresa MAC.
- Incrementar la liquidez aumentando la facturación de la empresa MAC y, por tanto, la rentabilidad a través de objetivos y estrategias competitivas.
- Controlar la ejecución del plan estratégico con herramientas de medición e inspección de indicadores de desempeño.

Considerando los objetivos planteados se procede a presentar la justificación del estudio y la elaboración del plan.

El objetivo de esta propuesta es desarrollar un plan estratégico para mejorar su desempeño y al mismo tiempo, permitir que la empresa MAC incremente sus ventas. La investigación se basa en la teoría de la gestión estratégica con énfasis en el crecimiento de los ingresos, las habilidades organizacionales, el posicionamiento y la ventaja competitiva, para lo cual se utilizan los enfoques de diferentes autores.

En la investigación será necesario utilizar fuentes de información que faciliten exponencialmente herramientas de investigación, fundamentales para obtener información veraz. Gracias al uso de estos instrumentos, será posible conocer el estado actual de la empresa en lo que respecta a factores externos e internos, así como la relación con clientes y proveedores. Asimismo, los resultados obtenidos, serán un complemento adicional para incrementar las ventas, además se confeccionarán nuevas metas y estrategias que aseguren los beneficios de la empresa y solucionen el problema de competitividad.

1.2 Segunda parte

Para el progreso de este trabajo, las definiciones de los principales términos a tratar se presentan en el punto (antecedentes) que se puede interpretar como marco conceptual. Guevara (2016) señala que es la categoría central y deductiva, considerada estado del arte, propone como estrategia metodológica el análisis crítico de las dimensiones política, epistemológica y pedagógica de la producción investigadora en la evaluación de aprendizajes. De acuerdo con lo planteado, se presentan varias investigaciones relacionadas con el tema de estudio.

1.2.1 Tipología de estudio.

Se ha utilizado para esta investigación un estudio no experimental transversal ya que no se efectuará manipulación de variables. El enfoque de este estudio será cuantitativo y el alcance de carácter descriptivo, con el fin de buscar las propiedades, características y perfiles de todos los fenómenos a analizar (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

1.2.2 Método de investigación.

El método inductivo permitirá partir de hechos simples a generalizaciones, que facilitará esclarecer la problemática de la investigación y consolidar la información recopilada, consintiendo la toma las decisiones más oportunas. Además, se encuentra relacionado con el método deductivo, ya que ambos se asocian y condicionan entre sí.

Por otro lado, también será un buen complemento para la investigación ya que permite orientar generalidades a partir de las cuales se estructurarán las demostraciones frecuentes hasta llegar a las específicas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

1.2.3 Técnicas de recolección de datos.

1.2.3.1 Fuentes primarias.

Como informes primarios para la recolección de datos, se utilizará las siguientes técnicas:

Guía de entrevista: se entrevistará personas con experiencia capaces de informar adecuadamente el entorno del mercado y la dirección estratégica de empresas y negocios.

1.2.3.2 Fuentes secundarias.

Como fuentes secundarias para la recopilación de datos, se utiliza información de los siguientes medios:

- Textos de Planificación Estratégica con especificaciones en el análisis competitivo.
- Textos de Administración.
- Sitios Web.
- Publicaciones oficiales.

1.2.3.3 Procesamiento de datos.

Dado que se trata de un estudio descriptivo, la técnica de análisis es estadística descriptiva. Se define como la determinación de los procedimientos para tabular la información, el número, clasificación y orden de la información en tablas o cuadros y figuras o gráficos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

1.3 Tercera parte

Una vez explicado el desarrollo, la investigación continúa con la Propuesta de Diseño de Plan Estratégico que es el centro focal de este estudio, se planteará un diseño real de un Plan Estratégico.

Finalmente se anotarán principales hallazgos como conclusiones y se propondrán mejoras o temas para tomarlos en cuenta en un futuro como recomendaciones.

Adicionalmente se adjuntará la bibliografía, y fuente de cada argumento obtenido en la presente tesis; se incluirán anexos para una mejor comprensión del trabajo desarrollado.

2 ANTECEDENTES

2.1 Antecedentes de la estratégica para planificación

La planificación estratégica ha existido desde que el hombre ha sido capaz de establecer e implementar diferentes modos de supervivencia y adaptación a cualquier tipo de problema que haya encontrado o enfrentado. De esta manera se ha elaborado planes de supervivencia necesarios para la vida y para el alcance de determinadas metas. Logrando auge en la actualidad cuando se utilizaron en empresas, proyectos, start-ups, Fintech y otras oportunidades que se le pueden dar a la planificación estratégica (Torres, 2020)

Existe una notoria diferencia entre la planificación moderna y la antigua, producto que grandes civilizaciones ancestrales del planeta emplearon esta como estrategia de guerra, administrando ejércitos o tribus, mientras que la actual se emplea principalmente en el ámbito empresarial, político y comercial (Blackerby, 1994).

El término estrategia se deriva del griego "Strategos", que literalmente significa "general del ejército". Cada una de las diez tribus griegas antiguas elegía un estratego anualmente para dirigir su regimiento.

En la batalla de Maratón (490 a. C.), el estratega aconsejaba al gobernante político como un consejero, ofreciendo consejos estratégicos sobre la gestión de las batallas para ganar guerras, en lugar de consejos tácticos sobre la gestión de las tropas para ganar las batallas (Blackerby, 1994).

Desde estas raíces militares, la planificación estratégica siempre ha apuntado al panorama general. La atención se centra, en abarcar o abordar un espectro amplio, o sea como lograr los objetivos o resolver todo el problema, no solo parte de estos.

2.2 Las enseñanzas de Sun Tzu

Las enseñanzas de Sun Tzu También tienen gran influencia en el desarrollo de la planeación estratégica. La mayoría de las organizaciones están muy familiarizadas con estas enseñanzas. Sun Tzu, escribió sobre la guerra y los fundamentos estratégicos de

éxito en 500 AC. Donde demuestra que en los ejércitos o empresas se utiliza la planificación y la estrategia para guiar y orientar el camino al éxito (llamada Estrategia empresarial).

Esta estrategia se utiliza para los diferentes departamentos que pueda tener el negocio como finanzas, recursos humanos o procesos. Además, pueden ser utilizadas en campañas políticas, desarrollo de proyectos e incluso en juegos de conocimiento como es el ajedrez (Woyzbun, 2001).

2.3 Harvard Policy Model

A principios de la década de 1920, la Escuela de Negocios de Harvard desarrolló el Modelo de Política de Harvard, uno de los primeros métodos de planificación estratégica para empresas privadas. Este modelo concibe la estrategia como un patrón de propósitos y lineamientos que definen a la empresa y su negocio. Una estrategia es como un hilo que mantiene unida a una empresa, esta entrelaza objetivos y directrices en un patrón que reúne los recursos de la misma, la gestión, la inteligencia de mercado y los compromisos sociales. Además, determinan la estructura organizativa conduciendo a un mejor desempeño económico (Blackerby, 1994).

A finales de la década de 1950, el enfoque de la planificación estratégica se alejó de la política y la estructura de la organización hacia la gestión de riesgos, el crecimiento de la industria y la participación de mercado. Las empresas llaman a este enfoque de la planificación estratégica el modelo de cartera que conduce al surgimiento de conglomerados industriales (Blackerby, 1994).

Uno de los primeros marcos conceptuales modernos para la planificación empresarial fue desarrollado por Igor Ansoff. En un artículo de Harvard Business Review de 1957, describió la Matriz Ansoff, un enfoque basado en el concepto de que solo había cuatro formas en que una organización pudiera expandir sus mercados o rendimiento general del negocio (Woyzbun, 2001).

2.4 Planificación sistemática

No obstante, el interés por la planificación creció enormemente durante la década de 1960-1970. Un número progresivo de compañías, reconocieron formalmente la importancia de la planificación sistemática al establecer un personal de planificación, nombrando a un ejecutivo cuyas responsabilidades incluían la planificación o al adoptar un procedimiento de planificación formal. (Mockler, 1970),

Preston & Henning (1961) escribieron el primer libro que intentó desarrollar un esbozo integral de la ciencia de la planificación empresarial. Los pasos en la planificación fueron: la elección de objetivos, tanto para la empresa como para el plan; la recopilación de datos utilizados para la evaluación de este; la comunicación del mismo a los involucrados; además de usar la persuasión para asegurar la adopción del procedimiento. La organización que desempeñaría estas funciones dependería de las circunstancias, tal vez utilizando un comité, alta gerencia o especialistas.

El proceso debe tener una flexibilidad incorporada que brinde la capacidad de cambiar el plan. Los autores también señalan que la planificación implica que ocurrencia de cambios y que el gerente se encargará de liderarlos (Preston & Henning, 1961).

2.5 Peter Drucker (1973)

Peter Drucker (2002) estableció una definición clásica de planificación estratégica. El autor, indicó que la planificación no era nada nuevo, sino simplemente el desempeño organizado de una antigua tarea. Su definición era simple: la planificación era el proceso continuo de toma de decisiones comerciales (toma de riesgos) de manera sistemática y con el mejor sentido posible del futuro, organizando metódicamente los esfuerzos necesarios para tomar decisiones y midiendo los resultados de los arbitrajes frente a las expectativas (Drucker, 2002).

La tesis básica de Drucker era que las organizaciones necesitaban tratar la gestión y, por lo tanto, la planificación como una ciencia disciplinada. Con el orden llegó la oportunidad de aprender de la experiencia previa y compartirlas con toda la organización (Drucker, 2002).

2.6 Porter de los años 80, estrategia y ventaja competitivas

Una de las quejas más frecuentes de académicos y profesionales fue que la planificación estratégica, tal como la practicaban muchas organizaciones, estaba demasiado enfocada hacia el entorno micro y no involucraba a aquellos que sabían más sobre los mercados, el ambiente externo, las fortalezas y capacidades reales de una organización relacionadas con sus objetivos (Woyzbun, 2001).

En 1980, Porter (2000) publicó su libro *Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores*, en el que se introdujo originalmente el modelo de las cinco fuerzas. Es un marco estratégico con el que las empresas pueden analizar la situación actual de su industria y desarrollar su estrategia comercial en el proceso. A través de un conocimiento profundo de las cinco fuerzas competitivas que operan en una industria determinada, las compañías pueden determinar qué tan atractiva es su producción o servicio.

2.7 Cuadro de mando The Balance de 1990

El enfoque del cuadro de mando integral vincula o traduce los objetivos estratégicos de una organización en indicadores de desempeño claramente definidos. El enfoque que desarrollaron Kaplan y Norton surgió de la creencia de que mejorar la planificación estratégica y, en última instancia, la eficacia de esos planes, requiere una conexión más estrecha entre los objetivos y las realidades operativas del día a día (Kaplan & Norton, 2002).

Los autores han agregado el concepto de “mapeo” a la estrategia de la organización. Esta herramienta permite un enfoque modular intuitivo para identificar objetivos, estrategias y medidas importantes en relación con el enfoque del cuadro de mando integral (Woyzbun, 2001). Además, identifica cuatro aspectos clave relacionadas con el éxito organizacional final. La premisa básica del marco es que las medidas son en última instancia críticas para el éxito a largo plazo.

2.8 Planificación Estratégica

No muchas organizaciones pueden sobrevivir sin un plan a largo plazo bien diseñado. La planificación estratégica puede lograr tres objetivos principales. Primero, durante el

proceso de planificación se puede entender lo que la organización está tratando de lograr. En segundo lugar, incluye la creación de instrucciones detalladas para lograr los objetivos establecidos (Koteen, 1997).

En la Guerra como en los negocios la estrategia es la clave del éxito, por lo tanto, si se desea tener una ventaja extraordinaria en el ámbito competitivo, el primer paso es desarrollar la inteligencia instintiva, que permite efectuar una actividad intelectual como planificar y su resultado final es el correcto uso de la estrategia adoptada por la persona, en este caso la empresa (Clausewitz, 2002).

La planificación estratégica es uno de los enfoques de gestión más populares en las organizaciones modernas y uno de los cinco enfoques de gestión más populares en todo el mundo. Generalmente operacionalizado como una orientación para la formulación de tácticas, incluye elementos como análisis de mercado e industria, misión y valores de la organización. Examen del entorno interno de la organización, identificación de problemas estratégicos y formulación de estrategias, metas y planes para resolver las dificultades identificadas por el análisis de la empresa (Bryson, 2011).

La planificación estratégica identifica dónde desea estar la organización en algún momento en el futuro y cómo llegará allí. La parte "estratégica" de este proceso de planificación es la consideración continua de los cambios actuales en la organización y su entorno externo, así como sus efectos en el futuro. Estas habilidades, son fundamentales para el éxito a largo plazo de una empresa (Bryson, 2011)

Primero, con el desarrollo del plan estratégico, se puede realizar un análisis externo de la organización, conocido como "PEST", para examinar factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Actualmente, se incluyen nuevos elementos como cultura y medio ambiente.

Las cinco fuerzas de Porter establecen el rigor de competencia y rivalidad en una industria y, por lo tanto, en cuan atrayente es esta con relación a oportunidades de inversión y renta. Para ello se tiene en cuenta cinco fuerzas, la potencial competencia, bienes suplentes, competencia en el mercado, poder del consumidor y poder del distribuidor. Este análisis que define el nivel de competitividad de una empresa respecto

a sus iguales favorece el perfeccionamiento para la estrategia de marketing. La matriz está compuesta por estas variables (Porter M. , 2000).

Para lograr un análisis de la organización se implementa una matriz DAFO, que permite conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Además, se puede seleccionar herramientas como Análisis establecido en las actividades (ABA), en los recursos (ABR) y Cadena de Valor para obtener un diagnóstico completo de la situación interna actual de la empresa (Thompson & Peteraf, 2012).

Una vez finalizado el diagnóstico externo e interno asimismo denominado diagnóstico estratégico, se define e implementa la misión, visión y declaraciones de valores.

La declaración de misión debe describir lo que hace la empresa y la visión lo que hará la empresa en el futuro. Los valores le dan al lector una idea de las principales prioridades de la organización, tales como trabajo en equipo, integridad y orientación al cliente (Thompson & Peteraf, 2012).

Posterior a ello, corresponde realizar el planteamiento de los objetivos estratégicos. Porter (2015) lo define como un estado deseado por lograr, o sea, una breve declaración que establece los resultados esperados de la empresa y sienta las bases para medir los alcanzados. Estos son metas de desempeño de una organización

Luego se desarrollan estrategias para lograr los objetivos. Existen estrategias competitivas genéricas dentro de las propias estrategias. Son un marco útil para planificar la dirección de una empresa que ayudará a lograr una ventaja de mercado sobre sus competidores.

Porter (2015). denominó las estrategias competitivas genéricas como liderazgo en costos, en otras palabras, se refiere a crear productos y servicios únicos deseables. Por otra parte, la segmentación del mercado como la oferta de un servicio especializado en un nicho de mercado. Luego divide la estrategia de enfoque en segmentación de costos y de diferenciación (Porter M. , 2015).

Para determinar el enfoque de la estrategia, se emplean matrices estratégicas con análisis externo e interno como: MAFE (Matriz FODA SWOT), PEYEA, BCG, IE. Se

recomienda implementar dos de ellas, generalmente combinadas entre MAFE y las mencionadas.

Una vez identificado el análisis de negocio sustentado en las matrices estratégicas, las maniobras que la empresa puede desarrollar en función de las necesidades de la organización pueden ser:

- Conservadora: identificada como penetración de mercado, desarrollo de mercado, productos, diversificación asociada.
- Estrategias agresivas: integración horizontal, penetración de mercado, diversificación.
- Estrategia de defensiva: reducción de costes, retirada, liquidación
- Estrategia competitiva: integración, desarrollo de productos y de mercados.

Una vez establecidas las estrategias, se ejecutan. Para mantener la correcta implementación del plan estratégico, así como el cumplimiento de los objetivos y el desarrollo de estrategias, se deben utilizar instrumentos de control como el cuadro de mando integral. Esto permite medir el desempeño mediante indicadores y el número total de actividades a realizar.

2.9 Importancia y beneficios

La planificación estratégica es importante para una organización, ya que imparte un sentido de dirección y describe metas mensurables. También podemos describirlo como una herramienta útil para orientar las decisiones diarias y cambiar los enfoques a medida que avanzamos. Según (Gallardo, 2012) se puede resumir su importancia como se muestra continuación

- Estandarizar los criterios hacia dónde desea dirigir la organización.
- Identificar las principales variables comerciales que conducen al éxito.
- Potenciar la visión de largo plazo de la empresa.

- Descubrir y aclarar oportunidades y riesgos futuros.
- Señalar problemas estratégicos.
- Estructurar la empresa para la toma de decisiones.
- Requerir y establecer metas.

La planificación estratégica consigue ser tan importante para una organización como los resultados. Por tal motivo si se aplica de forma adecuada pensando en los empleados y en todos los niveles de responsabilidad, se puede llegar a alcanzar ventajas sorprendentes

Según Thompson & Peteraf (2012) la administración estratégica otorga a la empresa beneficios significativos

- Proporciona un marco para una mejor coordinación y control de las actividades.
- Reduce las consecuencias de cambios adversos
- Permite una mejor asignación de recursos
- Le permite tomar decisiones importantes que apoyan los objetivos establecidos
- Reduce el tiempo y los recursos necesarios para corregir decisiones incorrectas.
- Forma un marco para la comunicación interna
- Ayuda a incluir el comportamiento de las personas en el esfuerzo general.
- Proporciona una base para definir las responsabilidades individuales.
- Te hace pensar
- Ofrece un enfoque colaborativo
- Promueve una actitud positiva hacia el cambio.
- Provee disciplina y formalidad para la administración de empresas.

2.10 Definiciones Importantes

2.10.1 Planificación.

2.10.1.1 *Definición Warren.*

La planificación es el proceso de elegir objetivos comerciales realistas que se pueden lograr y formular las pautas generales y las instrucciones específicas necesarias para lograr esos objetivos. El control incluye procedimientos para garantizar que el proceso operacional se encuentre acorde con los planes de gestión (Philip & Warren, 1984).

2.10.1.2 *Definición Gallardo.*

Gallardo (2012) expone que las acciones para lograr cada objetivo: considera los recursos requeridos, las prioridades de cada objetivo y luego cada actividad. Además, que siempre es necesario crear un plan que mantenga el enfoque de la organización.

2.10.2 *Estrategia.*

2.10.2.1 *Definición Thompson.*

La estrategia, por otro lado, tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no realizan, o mejor aún, hacer lo que no logran. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y cree una ventaja competitiva (Thompson & Peteraf, 2012).

2.10.2.2 *Definición Andrews.*

La estrategia es el conjunto de objetivos y las principales pautas para alcanzar esos objetivos, que se propone definir en qué negocio está o debería estar la empresa, qué tipo de organización debería ser y qué tipo de contribución económica y qué no. que trata de hacer que sus accionistas, empleados, clientes y la comunidad (Andrews, 1971)

2.10.3 *Planificación estratégica.*

Cuando se asocian las palabras planificación y estrategia, se adquiere el significado de planificación estratégica, luego la definición es valorada por los expertos en el campo.

2.10.3.1 ***Definición Thompson.***

Desarrollar estrategias y ponerlas en práctica, se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, fijar metas y formular una estrategia, así como implementarla y ejecutarla (Thompson & Peteraf, 2012).

2.10.3.2 ***Definición Kotler.***

Es el proceso administrativo que se utiliza para lograr y mantener un equilibrio estratégico entre los objetivos, las habilidades y las oportunidades de marketing cambiantes de la empresa. El objetivo de la planificación es diseñar y transformar los negocios y productos de la empresa para que juntos logren un desarrollo y beneficios satisfactorios. (Kotler, 1984).

2.10.3.3 ***Definición Gallardo.***

Para una empresa, la estrategia de posicionamiento que se utiliza al iniciar su negocio es fundamental. Se debe poner más énfasis en ella, ya que ayuda a definir las pautas correctas que la empresa debe seguir, además se emplea como guía para la empresa en su desarrollo diario (Gallardo, 2012).

2.10.4 Análisis del entorno.

Es una herramienta de planificación estratégica que se puede emplear para definir el medio de una empresa. Explorar elementos externos sociales, tecnológicos, ambientales, políticos, económicos y legales que pueden afectar la empresa. Es decir, son aquellos elementos del entorno relacionados a cada parámetro que puede afectar el desempeño de una organización (Gallardo, 2012).

2.10.5 Análisis Industria.

Es una herramienta estratégica que las empresas pueden utilizar para analizar la situación actual de su industria y, al hacerlo, desarrollar su estrategia comercial. Al obtener una comprensión profunda de las cinco fuerzas competitivas que actúan en una

industria determinada, las empresas pueden establecer qué tan atractiva es su industria y cómo tomarán una decisión competitiva. Las explotaciones y los mercados específicos pueden diferir drásticamente en su atractivo y es vital que las empresas conozcan su mercado para determinar cuán exitosos pueden ser (Porter M. , 2015).

2.10.6 Visión.

Una visión estratégica describe los esfuerzos de la gerencia para el futuro y describe el rumbo estratégico y la dirección a largo plazo de la empresa (Bryson, 2011).

2.10.7 Misión.

Una declaración de misión bien diseñada transmite el propósito de una empresa en una expresión lo suficientemente concreta como para ofrecerle a la empresa su propia identificación (Thompson & Peteraf, 2012).

2.10.8 Valores.

Son un conjunto de principios éticos a los que se adhiere la mayoría de las personas. Ofrece una guía de conducta para vivir armoniosamente en comunidad y desarrollarnos (Thompson & Peteraf, 2012).

2.10.9 Objetivos y metas.

Uno de los objetivos es lograr el estado deseado. Es una breve declaración que define los resultados esperados de la empresa y forma la base para arquear los resultados alcanzados. Las metas son el desea lograr una de una organización, es decir, son los resultados y productos que la administración quiere conseguir.

Las metas y los resultados tienen puntos de inicio y finalización. Una vez establecidos, requieren un enfoque metodológico lineal simple. La organización identifica una tarea, asigna recursos para emprender acciones y luego evalúa si se ha logrado (Bryson, 2011).

2.10.10 *Políticas.*

Es un conjunto de pautas que establecen reglas, instrucciones y conductas para orientar a los trabajadores (Gallardo, 2012).

3 PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Análisis Estratégico

El análisis estratégico consiste en realizar una detallada búsqueda del entorno externo e interno en relación con una empresa con el fin plantear estrategias que darán solución a los problemas y ayudarán en la toma de decisiones. (Thompson & Peteraf, 2012)

3.1.1 Análisis Externo.

Charles & Gareth (2010) Expresan que examinar el entorno industrial de una empresa, incluidos factores como la competitividad, la economía, la sociedad y muchos más. El principal objetivo del mismo es identificar oportunidades y riesgos en una industria o segmento que impulsan la rentabilidad y el desarrollo.

3.1.2 Análisis Geográfico.

El mercado de la construcción ecuatoriano ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años, lo que debiera haberlo convertido en un gran lugar para vivir e invertir. Sin embargo, diferentes situaciones como una pandemia inesperada, la incertidumbre política y la caída de la renta nacional influyeron principalmente a que la situación se volviera caótica, al menos para las empresas en el sector de la construcción. A continuación, se ofrece una visión general de la ciudad de la sede de MAC. (El universo, 2020).

La ciudad de Quito, ubicada en el estado de Ecuador, es un punto de entrada para cualquier tipo de inversión inmobiliaria. Es una ciudad con un número increíble de ventajas. El costo de vida en Quito es razonable comparado con otras grandes ciudades como Guayaquil o Cuenca. Se espera que factores como las actividades de nueva construcción, renovación y reurbanización de edificios e infraestructura impulsen el mercado de techos de Quito en un período de recuperación económica tan esperado. Además, los fabricantes de techos están siguiendo diversas estrategias, como la innovación y la creación de empresas, para sobrevivir y mantener su presencia en el

mercado, lo que está impulsando el crecimiento de compradores de techos en Quito, Ecuador (Iccwbo, 2020).

En los últimos años, la construcción residencial y comercial ha experimentado un crecimiento sustancial, debido al aumento de las inversiones en el sector inmobiliario en Quito, Ecuador. La demanda para la construcción de complejos residenciales y edificios es alta, debido al incremento de la renta disponible, el desarrollo de nuevos productos.

Además, los fabricantes de techos ofrecen cubiertas de metal con tecnología atractiva y estética que mejora la eficiencia energética y reduce la emisividad. Por ejemplo, Metal Roofing ofrece al mercado paneles de tejas de metal ligeros, ecológicos, duraderos y atractivos. Además, el sistema de techo de metal es una inversión única en la vida que reduce los costos de energía (Sainz, 2020).

Muchas ciudades del Ecuador enfrentaron duras condiciones económicas y sociales a cauda del COVID – 19, lo que provocó que una gran cantidad de edificaciones se destruyeran en todo el país. Además, si se observa el poder de la naturaleza se puede decir que hace un año aproximadamente, el sur y este de Ecuador se enfrentaron a una serie de fuertes lluvias y violentas corrientes de viento que dejaron un rastro de destrucción, incluyendo daños a viviendas y por desgracia personas heridas (El comercio, 2019).

Por lo tanto, el aumento de las condiciones climáticas muy poco comunes y dañinas en el país, conduce a perjuicios significativos a la propiedad, lo que exige aún más el reemplazo de techos o el reacondicionamiento de la infraestructura, impulsando el crecimiento del mercado de techos (El comercio, La construcción cayó en el 2019, promotores arman estrategias, 2020).

La industria de techado en Quito-Ecuador, ha experimentado varios cambios en los últimos años debido a varios avances tecnológicos en productos y técnicas de techado. Los dueños de propiedades en el área metropolitana de la capital, están comprendiendo gradualmente los beneficios de los techos de metal frío, como una forma innovadora de aumentar la eficiencia energética de sus propiedades (Primicias.ec, 2020).

El mercado de Techos Metropolitanos de Quito está segmentado según el tipo, tipo de techo, material, aplicación y estilo. El mercado se divide en techos de tejas, fabricación de metal convencional, construcción de metal atornillado, de metal de calibre ligero, aplicaciones de estructura de marco de metal. Además, se anticipa que el segmento de techos de tejas, dominará el mercado de techos de Quito-Ecuador en un futuro optimista de reactivación económica y social.

Según el tipo de techo, el mercado se divide en un techo plano o inclinado. Se prevé que el segmento de cubiertas planas dominará el mercado de Quito-Ecuador durante los próximos años. Dependiendo del tipo de material, el mercado se divide en Cimientos metálicos y muros de contención y Techos de policarbonato. En términos de volumen, se estima que el tipo de asfalto tendrá una participación importante en el mercado durante todo el período de estudio (El telegrafo, 2020).

3.1.2.1 *Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST).*

Según los autores Pérez, Guevara, Quint y Granda la metodología PEST se adapta a las situaciones particulares del lugar de estudio, tomando en cuenta sus necesidades. Se puede anticipar también, que la aplicación de la herramienta muestra condiciones necesarias que se derivan principalmente de su delimitación (qué factores) y del método a utilizar (Pérez, Guevara, Quint, & Granda, 2015).

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1/ Oportunidad	2	3	4	5/ Amenaza
POLÍTICAS						
1.	Regulaciones de comercio del sector de la construcción en Ecuador				4	
2.	Política internacional inflación del 2 % de la Reserva federal de los Estados Unidos				4	
3.	Inestabilidad política y social a causa de futuras elecciones		2			
4.	Guerra comercial internacional, con inestabilidad del dólar			3		
5.	Facilidad de pagos de impuestos para pequeñas y medianas empresas	1				

Figura 1. Análisis político

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

ECONÓMICAS						
1.	Aumento de la tasa de deflación igual a 0,67%				4	
2.	Reactivación económica gradual post Covid-19	1				
3.	Volatilidad de la tasa de interés crediticia				4	
4.	Disminución periódica de la demanda del sector de construcciones					5
5.	Incremento en la tasa de desempleo laboral igual a 13,3%	1				

Figura 2. Análisis económico

Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Braulio Rivera

SOCIALES						
1.	Mentalidad post Covid-19					5
2.	Habitos de consumo reservados tras perdidas económicas/laborales				4	
3.	Miedo e incertidumbre de las personas para realizar actividades cotidianas				4	
4.	Incremento en la actividad de emprendimientos		2			
5.	Frustración social por negocios propios o ajenos en quiebra				4	

Figura 3. Análisis social

Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Braulio Rivera

TECNOLÓGICAS						
1.	Sistemas de automatización BPM, RPA	1				
2.	Implementación inteligencia artificial		2			
3.	Innovación en equipo y maquinaria				4	
4.	Control de inventarios a través de ERP	1				
5.	Impresiones y desarrollo de nuevos materiales				4	

Figura 4. Análisis tecnológico

Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Braulio Rivera

5 AMENAZA IMPORTANTE		1 OPORTUNIDAD IMPORTANTE			
	POLÍTICAS	ECONÓMICAS	SOCIALES	TECNOLÓGICAS	
Evaluación Fuerzas de Porter	2,80	3,00	3,80	2,40	

Figura 5. Priorización análisis PEST

Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Braulio Rivera

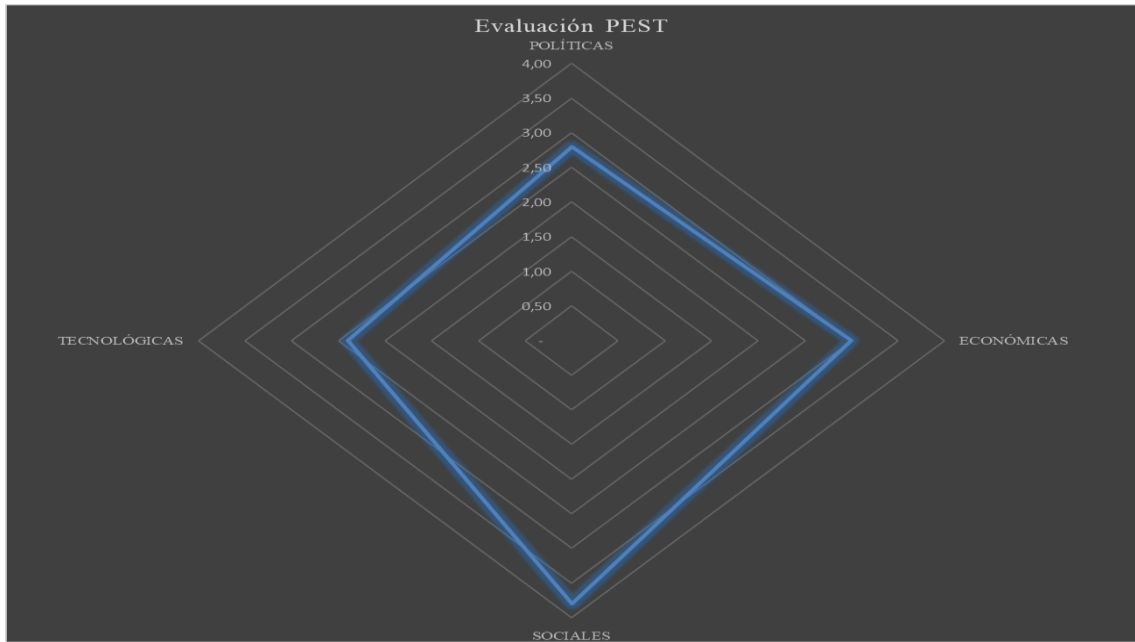


Figura 6. Evaluación PEST
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Braulio Rivera

Al interpretar las fuerzas de Porter se puede identificar que los elementos Políticos son: regulaciones de comercio en el sector constructivo del país (El universo, 2020), Política internacional de inflación del 2% de los Estados Unidos (Elceo, 2020). Inestabilidad política y social a causa de futuras elecciones (El comercio, 2021). Guerra comercial internacional con inestabilidad del dólar (El financiero, 2021). Facilidad de pagos de impuestos para pequeñas y medianas empresas (El financiero, 2021).

En cambio, las fuerza Económicas son aumento de la tasa de deflación igual a 0,67% (Banco Central del Ecuador, 2020), reactivación económica gradual post Covid-19, volatilidad de la tasa de interés crediticia, disminución periódica de la demanda del sector de construcciones, incremento en la tasa de desempleo laboral igual a 13,3% (Banco Central del Ecuador, 2020).

Por otro lado, las fuerzas sociales son mentalidad post Covid-19, hábitos de consumo reservado tras pérdidas económicas/laborales, miedo e incertidumbre de las personas para realizar actividades cotidianas, incremento en la actividad de emprendimientos, frustración social por negocios propios o ajenos en quiebra (Iccwbo, 2020).

En cambio, las fuerzas tecnológicas exponen un sistema de automatización BPM, RPA; implantación inteligencia artificial, innovación en equipo y maquinaria, control de

inventarios a través de ERP, impresiones y desarrollo de nuevos materiales (Peper, Harvey, & Faass, 2020).

Por lo tanto, según el análisis externo realizado se puede observar con claridad que el factor de mayor amenaza es el social, esto se explica por los últimos acontecimientos relacionados a la pandemia de Covid-19, provocando disminución de la demanda y malestar mental, cabe recalcar que puede nacer una oportunidad de mercado al momento de una futura reactivación económica-social.

Los factores políticos y económicos además representan una gran amenaza en escala menor a la social, sin embargo, debido a las políticas del país, una incierta elección presidencial y la reactivación económica nacional y mundial, se cuenta con un panorama incierto y con mucha incertidumbre que controlar. Como dato adicional las tasas crediticias, así como las relaciones internacionales jugarán un papel importante para los futuros proyectos de MAC. Por otro lado, el factor de menor riesgo es el tecnológico, debido a la capacidad de la empresa para adaptarse al cambio, e innovar en la parte publicitaria que ha pasado desapercibida por MAC.

3.1.2.2 *Las Cinco Fuerzas Porter.*

Establecen la gravedad de la competencia y la rivalidad en una industria y, por lo tanto, muestran lo atractiva que es en términos de oportunidades de inversión y de ingresos. Se tienen en cuenta cinco fuerzas: competencia potencial, bienes sustitutos, competencia de mercado, poder de consumo y poder de distribución (Porter M. , 2000).

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
AMENAZA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES						
1	Acceso a insumos		2			
2	Acceso de los canales de distribución		2			
3	Barreras gubernamentales		2			
4	Costo al cambiar de proveedor				4	
5	Crecimiento del sector industrial				4	
6	Curva experiencia		2			
7	Economía escalas	1				
8	Identificación de la marca					5
9	Identificación de producto				4	
10	Requisitos de capital		2			

Figura 7. Amenaza de nuevos competidores

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
1	Barreras de Salida				4	
2	Canales de venta				4	
3	Costo de cambio			3		
4	Costos fijos elevados			3		
5	Crecimiento de la demanda		2			
6	Diferenciación entre productos				4	
7	Diversidad de los competidores		2			
8	Equilibrio entre capacidad y producción		2			
9	Grupos empresariales			3		
10	Publicidad producto y servicio					5

Figura 8. Rivalidad entre competidores existentes

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS						
1	Adquisición de insumos para sustitutos		2			
2	Coste de cambio para el consumidor			3		
3	Disponibilidad para sustitutos				4	
4	Grado de diferenciación de materias primas				4	
5	Precio ofrecido y del producto sustituto	1				
6	Preferencia cliente al producto sustituto			3		
7	Propensión del comprador a cambiar.		2			
8	Publicidad producto sustituto					5
9	Rendimiento relativo al precio	1				
10	Rendimiento y calidad comparada				4	

Figura 9. Amenaza de productos sustitutos

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES						
1	Capacidad del cliente para integrar hacia	1				
2	Capacidad del cliente para integrar hacia atrás	1				
3	Concentración de clientes				4	
4	Diferenciación.		2			
5	Estadarización del producto		2			
6	Identificación de la marca				4	
7	Información acerca del distribuidor			3		
8	Productos sustitutos.					5
9	Utilidad del cliente		2			
10	Volumen y stock de compra				4	

Figura 10. Poder de negociación de los clientes

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES						
1	Aprovisionamiento		2			
2	Capacidad del proveedor para integrar hacia	1				
3	Concentración de los proveedores		2			
4	Costes de cambiar				4	
5	Diferenciación de insumos				4	
6	Diferenciación de producto.				4	
7	Disponibilidad de cambio insumos sustitutos	1				
8	Importancia de los insumos		2			
9	Importancia del stock para los proveedores				4	
10	Utilidad del proveedor			3		

Figura 11. Poder de negociación de los proveedores

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	PRODUCTOS SUSTITUTOS	PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES
Evaluación Fuerzas de Porter	2,80	3,20	2,90	2,80	2,70

Figura 12. Priorización Fuerzas de Porter

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

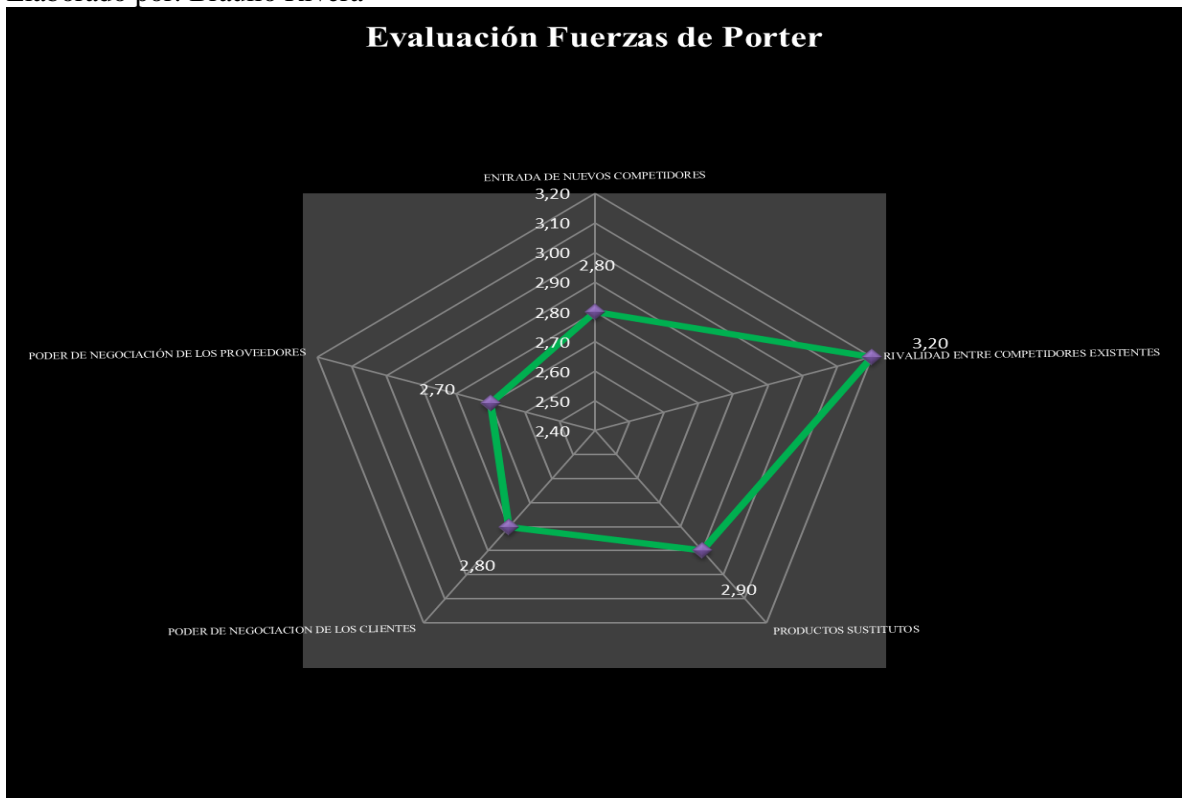


Figura 13. Evaluación Fuerzas de Porter

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

Los resultados del análisis exponen que el componente de más alta amenaza para la compañía es la competencia y su rivalidad, lo que podría explicarse con un mercado en crecimiento y la falta de publicidad por parte de MAC.

El siguiente factor no representa una amenaza es la entrada de nuevos competidores, debido a una elevada curva de experiencia y una disminución económica a causa de la pandemia, que a la vez influyen en el financiamiento económico para la consecución de capital.

El de productos sustitutos, se expresa con un creciente desarrollo de nuevos materiales y procesos que han madurado en los últimos años, sin embargo con una fuerte ventaja

competitiva en costos MAC, continuará llevando la delantera a la entrada de productos sustitutos.

Un factor que se considera como fortaleza es la negociación con proveedores, de acuerdo con el análisis efectuado, por causa de un alto costo de cambio y diferenciación de insumos.

Negociación con clientes por el momento representa una amenaza leve, considerando la reputación positiva de la empresa a lo largo del tiempo.

3.1.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).

Es una herramienta de análisis estratégico que diagnostica el entorno externo de la empresa y muestra sus oportunidades y riesgos (Thompson & Peteraf, 2012).

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
No	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	Oportunidades			
1	Incremento en las barreras de entrada	10%	3,00	0,30
2	Ayuda del gobierno en la reactivación de sector de la construcción	10%	3,00	0,30
3	Reducción de impuestos en importaciones	10%	2,00	0,20
4	Facilidad en el pago de impuestos	10%	1,00	0,10
5	Reactivación económica gradual post Covid-19	10%	2,00	0,20
	Amenazas			0,00
6	Políticas cambiantes por parte del gobierno	10%	3,00	0,30
7	Autorización de seguridad y permisos	10%	3,00	0,30
8	Cuentas por cobrar elevadas	10%	4,00	0,40
9	Estrategias de mercadotecnia por parte de la competencia	10%	1,00	0,10
10	Disminución periódica de la demanda del sector de construcciones	10%	1,00	0,10
	Totales	100%		2,30

Figura 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

Según el análisis efectuado podemos determinar que la empresa MAC se encuentra en un rango moderado frente a los factores de evaluación externos, lo cual conlleva un riguroso plan para la prevención de las eventualidades que pudieran llegar a ocurrir en los próximos meses de ejecución.

3.1.3 Análisis Interno.

3.1.3.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Es una herramienta de análisis estratégico que se puede utilizar para diagnosticar la empresa y revelar sus fortalezas y debilidades. (Thompson & Peteraf, 2012).

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
No	FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	Fortalezas			
1	Transporte propio para el traslado de materiales	10%	3,00	0,3
2	Excelente calidad en los proyectos de infraestructuras	10%	4,00	0,4
3	Todos los proyectos y servicios cumplen con estándares de calidad	10%	4,00	0,4
4	Entrega de proyectos a tiempo	10%	3,00	0,3
5	Variedad y calidad de servicios	10%	3,00	0,3
	Debilidades			
6	Baja productividad laboral	10%	1,00	0,1
7	Planificación de cambios escasa	10%	2,00	0,2
8	Capacidad de producción limitada (trabajadores) o son contratistas independientes	10%	2,00	0,2
9	Inadecuada gestión publicitaria	10%	2,00	0,2
10	Inexistente planificación estratégica	10%	1,00	0,1
	Totales	100%		2,5

Figura 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

Según la evaluación interna la empresa MAC, posee fortalezas que pueden ser aprovechadas con una planificación previa; en cuanto a sus debilidades no representan una amenaza de riesgo, sin embargo, MAC deberá pulir esas áreas para conseguir una máxima bonificación en sus beneficios

3.1.3.2 Auditoría Estratégica Interna

Es la premisa básica del análisis es identificar las competencias por departamentos, la combinación de recursos, conocimientos y habilidades de una organización que crea un valor único para el cliente. Una vez que las organizaciones han identificado sus competencias básicas, se pueden crear estrategias para centrarse únicamente en lo que la organización hace bien y proporciona un valor único al cliente (Charles & Gareth R, ADMINISTRACION ESTRATEGICA. UN ENFOQUE INTEGRADO, 2010).

Operaciones de la Gerencia	Fortaleza (4 fortaleza importante)	Debilidad (1 es una debilidad fuerte)
1. ¿MAC implementa una administración estratégica?		1
2. ¿Los objetivos de MAC son medibles y son comunicados de manera efectiva?		2
3. ¿Todos los gerentes y mandos de control planifican sus actividades y proyectos?		2
4. ¿Los administradores cumplen con el principio de la delegación?	3	
5. ¿La estructura organizativa de MAC es apropiada?		2
6. ¿Se entiende a la perfección las funciones de cada puesto de trabajo?	4	
Ponderación		2,33

Figura 16. Operaciones de la gerencia

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

Marketing	Fortaleza (4 fortaleza importante)	Debilidad (1 es una debilidad fuerte)
1. ¿Existe segmentación en el mercado objetivo?		1
2. ¿MAC está posicionada como marca entre sus competidores?	3	
3. ¿Existe un crecimiento en la participación de mercado?		2
4. ¿Son rentables e innovadores los canales de distribución?		1
5. ¿MAC implementa capacitaciones para fuerza de ventas?		1
6. ¿MAC estudia y se actualiza con el nicho de mercado?	3	
Ponderación		1,83

Figura 17. Marketing

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

Finanzas y Contabilidad	Fortaleza (4 fortaleza importante)	Debilidad (1 es una debilidad fuerte)
1. ¿MAC cumple con un análisis de indicadores y razones financieras?	4	
2. ¿MAC tiene la capacidad de fondearse en el corto plazo?		2
3. ¿La organización es capaz de retener capital y obtener utilidades?	3	
4. ¿MAC mantiene niveles óptimos con su capital de trabajo?		2
5. ¿Se realiza un proceso claro y comprensible en el presupuesto anual?	3	
6. ¿Se entregan utilidades a todos los trabajadores?		1
Ponderación		2,50

Figura 18. Finanzas y contabilidad

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

Producción y Operaciones	Fortaleza (4 fortaleza importante)	Debilidad (1 es una debilidad fuerte)
1. ¿Los suministros y materia prima son de altos estándares de calidad?	4	
2. ¿La propiedad, equipos, instalaciones y herramientas se encuentran en buen estado?		2
3. ¿El control de inventarios es controlado adecuadamente?	3	
4. ¿Se utilizan procedimientos y políticas de calidad?		1
5. ¿Se encuentra la propiedad y bodega ubicada favorablemente?		1
6. ¿Desarrolla MAC inteligencia de tecnologías para negocios?		2
Ponderación		2,17

Figura 19. Producción y operaciones

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

Sistemas de Administración de Información	Fortaleza (4 fortaleza importante)	Debilidad (1 es una debilidad fuerte)
1.¿La toma de decisiones se basa en un sistema y argumentos de coherencia?	3	
2.¿MAC tiene personal que se encargue de la big data de la empresa?		1
3.¿Se actualizan las bases de datos de clientes con frecuencia?		1
4.¿Los trabajadores contribuyen en la actualización de datos con respecto a metas y objetivos?		2
5.¿MAC posee sistemas de protección de datos y anti software malicioso?	4	
6.¿MAC se encuentra a la vanguardia en temas de seguridad informática?		1
Ponderación		2,00

Figura 20. Sistemas de administración de la información

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

Resumen	Valor Promedio
Operaciones de la Gerencia	2,33
Marketing	1,83
Finanzas y Contabilidad	2,50
Producción y Operaciones	2,17
Sistemas de Administración de Información	2,00

Figura 21. Resumen auditoría interna

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

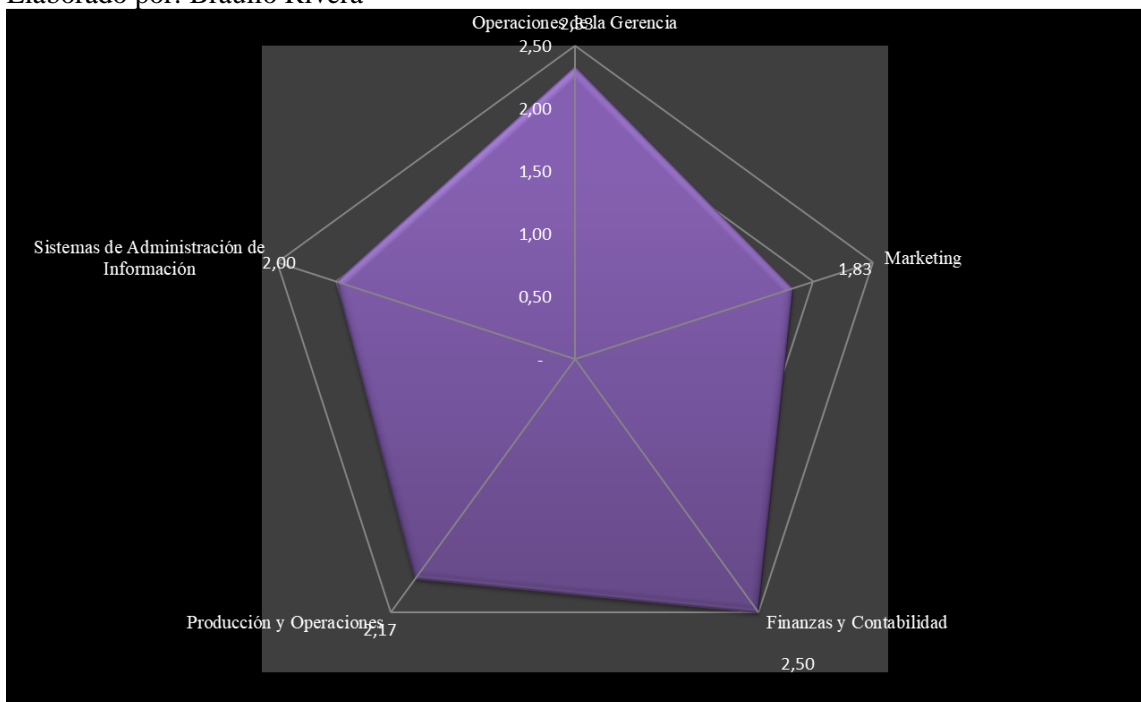


Figura 22. Evaluación Auditoría interna

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

Se puede apreciar, según la investigación relacionada que el departamento con mayor falencia y que necesita ejecutar un respectivo plan de acción es Marketing. Mientras que el departamento con una mayor fortaleza es el de Finanzas, por lo que se sugiere continuar potenciándolo y encontrar la mejor manera de utilizarlo. Por otro lado, los demás departamentos necesitan mejora, pero esto se encuentran en un rango no perjudicial que se puede remediar a largo plazo.

3.1.3.3 Cadena de Valor (ACV)

Es un instrumento que permite evaluar y encontrar una ventaja competitiva. Examina los diferentes recursos internos como: infraestructura, abastecimiento, I+I+D, RRHH, proceso de producción, Marketing. ACV es un marco que permite identificar el valor añadido y promueve el desarrollo ventajas competitivas sostenibles (Porter M. , 2015).



Figura 23. Cadena de valor (ACV)

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

La cadena de valor de la empresa MAC está constituida por Infraestructura de la empresa: gerencia comercial, contabilidad, producción, aspectos legales, calidad. Administración de RR. HH: Selección, Promoción, Desvinculación. Desarrollo Tecnológico: herramientas informáticas, automatización, sistemas BI. Abastecimiento: mantenimiento, maquinaria, consecución de materia prima. Logística interna: control de

inventario, recepción, almacenamiento; inventario, fabricación. Operaciones: cimentación, levantamiento de estructuras, estructuras cubiertas, instalaciones. Logística externa: pago oportuno a proveedores, registro base de datos; entrega de producto final. Marketing y Ventas: eventos, promociones. Servicio al cliente: atención personalizada, mantenimiento, asesoramiento. Y el margen considerado es del 5% pensando en situación económica del Ecuador y la capacidad logística de la empresa.

3.1.4 Análisis de la empresa.

Tanto los análisis externos como los internos se combinan en el diagnóstico de la empresa. El enfoque de este análisis es comprender la situación actual en la que se encuentra la empresa y luego resolver los errores o problemas que se encuentren utilizando el enfoque de tantas estrategias herramientas de diagnóstico ya implementadas (Gallardo, 2012).

3.1.4.1 Análisis SWOT-FODA

Thompson & Peteraf (2012) explican que se trata de un modelo de planificación estratégica global que las empresas pueden utilizar para ver dónde lo están haciendo bien y dónde pueden mejorar a través de la representación tanto interna como externa.

SWOT	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Transporte propio para el traslado de materiales	Baja productividad laboral
Excelente calidad en los proyectos de infraestructuras	Planificación de cambios escasa
Todos los proyectos y servicios cumplen con estándares de calidad	Capacidad de producción limitada (trabajadores) o son contratistas independientes
Entrega de proyectos a tiempo	Inadecuada gestión publicitaria
Variedad y calidad de servicios	Inexistente planificación estratégica
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Incremento en las barreras de entrada	Políticas cambiantes por parte del gobierno
Ayuda del gobierno en la reactivación de sector de la construcción	Autorización de seguridad y permisos
Facilidad en el pago de impuestos	Cuentas por cobrar elevadas
Control y reducción de impuestos para importaciones	Estrategias de mercadotecnia por parte de la competencia
Reactivación económica gradual post Covid-19	Disminución periódica de la demanda del sector de construcciones

Figura 24. Análisis SWOT-FODA

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

Las fortalezas encontradas son transporte propio para el traslado de materiales, excelente calidad en los proyectos de infraestructuras, todos los proyectos y servicios cumplen con estándares de calidad, entrega de proyectos a tiempo, variedad y calidad de

servicios. En cambio, las debilidades analizadas son baja productividad laboral, planificación de cambios escasa, capacidad de producción limitada (trabajadores) o son contratistas independientes, no cuentan con un sistema de gestión de publicidad, inexistente planificación estratégica. Por otro, lado las oportunidades que se encontraron son incremento en las barreras de entrada ayuda del gobierno en la reactivación de sector de la construcción reducción de impuestos en importaciones facilidad en el pago de impuestos reactivación económica gradual post covid-19. Y, finalmente las amenazas consideradas son políticas cambiantes por parte del gobierno, autorización de seguridad y permisos, cuentas por cobrar elevadas, estrategias de mercadotecnia por parte de la competencia, disminución periódica de la demanda del sector de construcciones.

3.1.4.2 MAFE: Matriz Analítica de Formación de Estrategias

Se caracteriza por una variedad de estrategias que se pueden lograr, así como su relevancia cuando se consideran las principales características de un DAFO (Thompson & Peteraf, 2012).

MAFE		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Transporte propio para el traslado de materiales	Baja productividad laboral
	Excelente calidad en los proyectos de infraestructuras	Planificación de cambios escasa
	Todos los proyectos y servicios cumplen con estándares de calidad	Capacidad de producción limitada (trabajadores) o son contratistas independientes
	Entrega de proyectos a tiempo	Inadecuada gestión publicitaria
	Variedad y calidad de servicios	Inexistente planificación estratégica
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
Incremento en las barreras de entrada	Penetración agresiva en el mercado	Desarrollar campañas publicitarias
Ayuda del gobierno en la reactivación de sector de la construcción	Incrementar los canales de venta	Capacitar con bajo costo a los trabajadores
Reducción de impuestos en importaciones	Controlar el desperdicio de inventario	Búsqueda de alianzas corporativas
Facilidad en el pago de impuestos	Mantener una adecuada comunicación a distancia con clientes y proveedores	Solicitar crédito a baja tasa de interés de acuerdo al plan financiero
Reactivación económica gradual post Covid-19	MAXI - MAXI - AGRESIVA	MINI - MAXI - CONSERVADORAS
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
Políticas cambiantes por parte del gobierno	Creación de planes estratégicos de marketing	Mejorar los procesos internos
Autorización de seguridad y permisos	Administración del flujo de efectivo	Empoderar trabajadores
Cuentas por cobrar elevadas	Importación de materiales para la elaboración de proyectos	Segmentación de proyectos
Estrategias de mercadotecnia por parte de la competencia	Búsqueda de nuevos nichos de mercado	Utilización de recursos de emergencia
Disminución periódica de la demanda del sector de construcciones	MAXI - MINI - COMPETITIVA	MINI - MINI - DEFENSIVAS

Figura 25. Priorización Fuerzas de Porter

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

Las principales estrategias formuladas gracias a las matrices son estrategia FO (MAXI - MAXI – agresiva): penetración agresiva en el mercado, incrementar los canales de venta, controlar el desperdicio de inventario, mantener una adecuada comunicación a distancia con clientes y proveedores. Estrategia DO (MINI - MAXI – conservadoras): desarrollar campañas publicitarias, capacitar con bajo costo a los trabajadores, búsqueda

de alianzas corporativas, solicitar crédito a baja tasa de interés de acuerdo con el plan financiero. Estrategias FA (MAXI - MINI - competitiva): Creación de planes estratégicos de marketing, Administración del flujo de efectivo, Importación de materiales para la elaboración de proyectos, Búsqueda de nuevos nichos de mercado. Estrategias DA (MINI - MINI – defensivas): Mejorar los procesos internos, Empoderar trabajadores, Segmentación de proyectos, Utilización de recursos de emergencia.

3.1.4.3 MPC: Matriz de Perfil Competitivo

Es un análisis estratégico que le permite comparar su empresa con sus competidores, de tal manera que revele sus fortalezas y debilidades relativas (González, 2020).

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC) MAC											
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	NUESTRA COMPAÑÍA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2		COMPETIDOR 3		OTROS	
		MAC Calderón		Metal Taller de Aceros Calderón		CISTEC Morán		ANDESMETAL Cumbayá		OTROS	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1) Costo del servicio	15%	4,00	0,60	3,00	0,45	4,00	0,60	3,00	0,45	2,00	0,30
2) Experiencia	5%	3,00	0,15	2,00	0,10	1,00	0,05	4,00	0,20	2,00	0,10
3) Canales de venta	10%	1,00	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	2,00	0,20	3,00	0,30
4) Marca posicionada	15%	1,00	0,15	2,00	0,30	3,00	0,45	4,00	0,60	2,00	0,30
5) Proveedores	10%	3,00	0,30	1,00	0,10	2,00	0,20	2,00	0,20	3,00	0,30
6) Automatización y uso de herramientas TIC	15%	1,00	0,15	2,00	0,30	3,00	0,45	1,00	0,15	3,00	0,45
7) Control de inventario	10%	3,00	0,30	1,00	0,10	3,00	0,30	2,00	0,20	2,00	0,20
8) Responsabilidad de contratos, cumplimiento y tiempo de entrega	10%	4,00	0,40	2,00	0,20	2,00	0,20	3,00	0,30	2,00	0,20
9) Tasa de precisión	5%	4,00	0,20	3,00	0,15	3,00	0,15	3,00	0,15	3,00	0,15
10) Contratos flexibles	5%	3,00	0,15	3,00	0,15	3,00	0,15	4,00	0,20	3,00	0,15
Totales	100%		2,50		2,15		2,85		2,65		2,45

Figura 26. MPC: Matriz de Perfil Competitivo

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

La empresa MAC se halla en una categoría intermedia de competitividad en relación con sus rivales; El primer lugar viene a ser del competidor 2 (CISTEC, mientras que la empresa menos) competidor 1 (Metal Taller de Acero).

3.1.4.4 PEYEA

El examen PEYEA puede ayudarlo a tener una idea de la estrategia comercial adecuada para la empresa. El análisis evalúa el entorno interno y externo y posibilita el desarrollo de una estrategia de adaptación a mediano y largo plazo. (Orellana, 2012)

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA								
		lo peor	1	2	3	4	5	6	7	lo mejor
FI	Fuerza de la Industria									
1	Potencial de crecimiento	Bajo			3					Alto
2	Potencial de utilidades	Bajo			3					Alto
3	Crecimiento financiero	Baja		2						Alta
4	Grado de apalancamiento	Alto	1							Bajo
5	Utilización de recursos	Ineficiente				4				Eficiente
6	Facilidad de ingreso al mercado	Fácil					5			Difícil
7	Productividad con relación a utilización de la capacidad	Baja		2						Alto
VC	Ventaja Competitiva	lo mejor	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	lo peor
1	Participación de mercado	Grande						-6		Pequeña
2	Calidad del producto	Superior		-2						Inferior
3	Ciclo de vida del producto	Temprano				-4				Avanzando
4	Lealtad del consumidor	Alta			-3					Baja
5	Utilización de la capacidad de los competidores	Alta						-6		Baja
6	Tecnología e investigación	Alto				-4				Bajo
7	Control de proveedores y distribuidores	Alto		-2						Bajo
FF	Fuerza Financiera	lo peor	1	2	3	4	5	6	7	lo mejor
1	Rendimiento sobre la inversión	Bajo					5			Alta
2	Apalancamiento	Desbalanceado			3					Balanceado
3	Liquidez y efectivo	Desbalanceada				4				Balanceada
4	Capital de trabajo	Bajo					5			Alto
5	Flujo de efectivo	Bajo		2						Alto
6	Rotación de inventarios	Lento			3					Rápido
7	Proporción precio/utilidades	Bajo					5			Alto
EE	Estabilidad del Entorno	lo mejor	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	lo peor
1	Cambios tecnológicos	Pocos						-6		Muchos
2	Tasa inflacionaria	Baja			-3					Alta
3	Barreras de ingreso al mercado	Muchas	-1							Pocas
4	Competitividad	Baja					-5			Alta
5	Facilidad para salir del mercado	Baja		-2						Alta
6	Elasticidad precio de la demanda	Inelástica			-3					Elástica
7	Riesgo involucrado en el negocio	Bajo						-6		Alto

Figura 27.. PEYEA: Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

	X	X	Y	Y
	Fuerza de la Industria (FI)	Ventaja Competitiva (VC)	Fuerza Financiera (FF)	Estabilidad del Entorno (EE)
Evaluación Fuerzas	2,86	-3,86	3,86	-3,67

X	-1,00
Y	0,19

Figura 28. Evaluación de fuerzas PEYEA

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

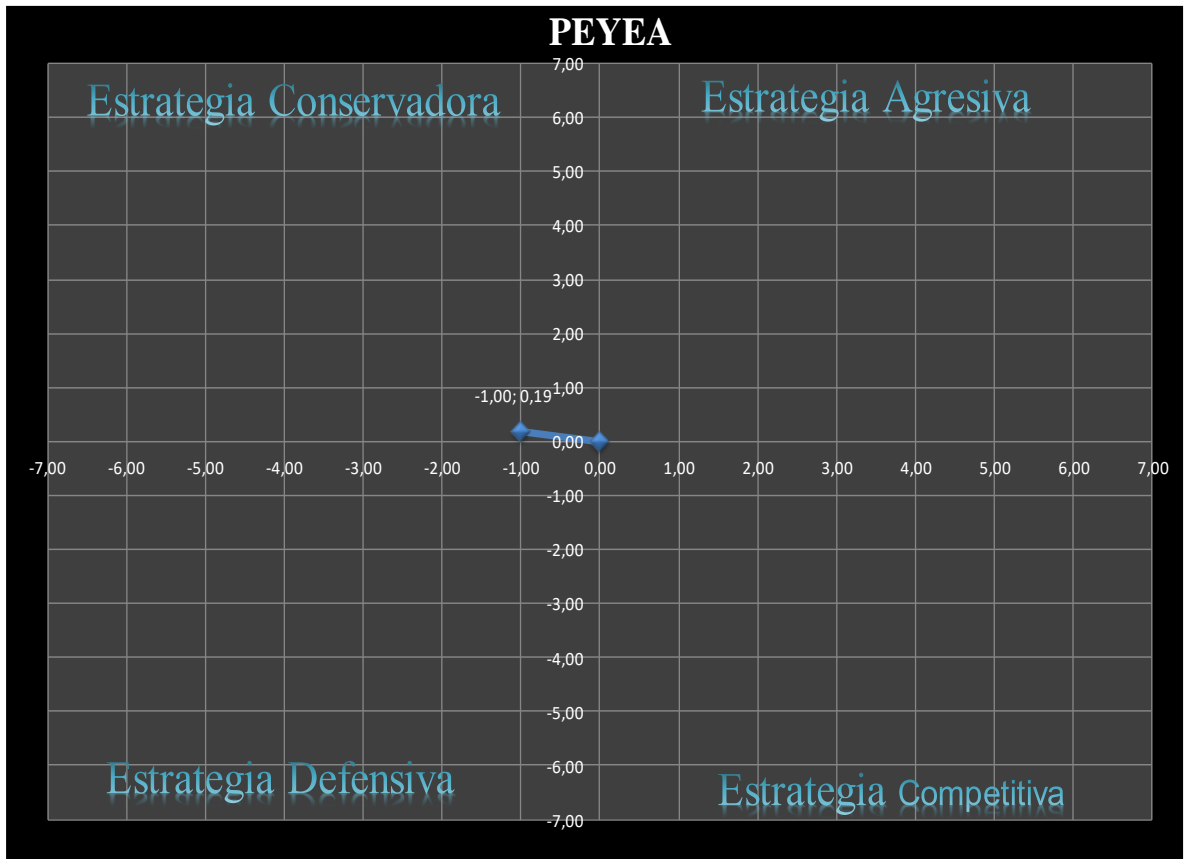


Figura 29. Evaluación PEYEA
 Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Braulio Rivera

Una vez realizado el análisis, las estrategias clave de la empresa MAC deben adoptar un enfoque conservador. Teniendo en cuenta la pandemia global, los resultados no implican ningún problema potencial en la empresa. Como estrategias conservadoras se puede considerar: el progreso de mercado, de bienes y la diversificación relacionada.

4 PLAN ESTRATÉGICO

4.1 Exención de responsabilidad

La información contenida en este Plan Estratégico MAC (MARCELO ARMAS CABEZAS) es de carácter académico, sin ánimo de lucro. Es confidencial y está protegida por derechos de autor y solo está destinado a las personas a las que el autor lo transmite. Queda prohibida la reproducción total o parcial de este plan estratégico o la divulgación de su contenido sin el consentimiento previo por escrito del autor.

La recepción o posesión de este documento no da lugar a ningún derecho a transmitir su contenido total o parcialmente a terceros ni a desarrollar, fabricar, utilizar o vender el contenido descrito en este documento.

Este plan no constituye ni contiene una oferta para vender un producto o valor en los mercados. La información presentada aquí es confiable, sin embargo, las proyecciones en este plan sobre el desempeño futuro de la empresa están necesariamente sujetas a un alto grado de incertidumbre y no existen garantías, expresas o implícitas, sobre dichos supuestos.

4.1.1 Resumen Ejecutivo.

La empresa MAC (MARCELO ARMAS CABEZAS) se encuentra ubicada al norte en el distrito metropolitano de Quito, su actividad comercial es ofrecer servicios de instalación de estructuras mecánicas, así como asesoramiento y mantenimiento de estas, enfocándose en complacer sus clientes con un servicio de apropiado.

Se seleccionó este tipo de negocio prestando atención a los análisis de mercado, que dieron como resultado la existencia de un gran potencial de demanda en la edificación resistentes de metal para techos y servicios de mantenimiento de casas / áreas comerciales que se ven afectadas por diferentes factores externos.

MAC (MARCELO ARMAS CABEZAS) es una empresa de diseño de techos e interiores metálicos que brinda servicios limpios y bien cuidados a propietarios calificados y comercialmente. Entre los servicios ofertados se encuentran:

- Construcción, elaboración de estructuras metálicas
- Mantenimiento de material del techo
- Reconstrucciones y diseño de techos e interiores metálicos
- Reemplazo de canaletas viejas o insuficientes por otras más grandes y nuevas.
- Pintura de paneles de yeso para interiores y exteriores.

Este plan estratégico de la empresa MAC (MARCELO ARMAS CABEZAS) detalla las actividades de la consulta de control de calidad, el desempeño financiero proyectado y me sirve como una hoja de ruta y un documento de debida diligencia para la directiva.

4.1.1.1 *Factores de Éxito.*

Los siguientes son los factores para el éxito de la compañía MAC:

- Facilidad en la implementación del servicio a bajo costo.
- Años de experiencia en este campo como contratistas independientes.
- Todos los gastos extras son pagados por la responsabilidad de la compañía.
- Mercado objetivo bien dirigido (conciencia de los clientes)
- Inspección gratuita.
- Nuestros servicios tienen una ventaja competitiva en el área comunitaria.
- Estrategia de precios y comprensión de los requisitos de los clientes objetivo.
- Los trabajos de renovación se realizarán dentro del tiempo programado y el acuerdo o monto pre- solicitado.
- Tasa de precisión del 99% cada año debido a la naturaleza del negocio
- Capacidad para entregar resultados extraordinarios, permite ofrecer contratos mensuales flexibles a un costo mínimo con los clientes.

4.1.1.2 Oportunidad de Inversión

MAC (MARCELO ARMAS CABEZAS) revoluciona a los individuos, empresas y familias en una nueva forma de técnica constructiva de bajo costo; MAC (MARCELO ARMAS CABEZAS) tiene un bajo precio de gastos de inversión y coste de ventas en lugar de otros negocios nacionales, también tiene la capacidad de generar una tasa de retorno más alta sobre la inversión inicial.

Por lo tanto, este plan está preparado para brindar una descripción general de la oportunidad comercial sobre la industria de techos y construcción.

4.1.2 Objeto del Documento.

Objetivo, el documento / estudio cubre varios aspectos del desarrollo del concepto del proyecto, puesta en marcha, marketing, finanzas y gestión empresarial.

La intención de este instrumento es facilitar a los socios potenciales en los negocios de la Compañía de Construcción y Techos brindándoles una comprensión general del negocio para ayudar a los inversionistas potenciales en decisiones de inversión cruciales.

La necesidad de elaborar informes de prefactibilidad para sectores indocumentados o mínimamente documentados adquiere mayor inminencia a medida que la investigación que precede a dichos informes revela ciertas reglas de juego; las mejores prácticas desarrolladas por empresas existentes mediante prueba y error, y ciertas normas industriales que se convierten en una fuente de orientación con respecto a varios aspectos de la configuración empresarial y su gestión exitosa.

Aparte de estudiar detenidamente todo el documento, se deben considerar los aspectos críticos que se detallan más adelante, que forman la base de cualquier decisión de inversión.

4.1.3 Nombre o Razón Social.

MAC (Marcelo Armas Castro), se creó por la admirable capacidad de perseverancia y fortaleza mental que permitió a un joven soñador llevar ideales a la materialización y fundación de MAC. El nombre de la compañía es un homenaje al primer dueño, quien es conocido por todos los alrededores, como una persona decidida, seria y de gran corazón, quien siempre luchó por sus sueños y nunca abandonó a sus amigos y socios en el intento.

Cada letra de MAC representa un valor:

- M de madurez
- A de Anticipación
- C de control.

4.1.3.1 *Código CIIU: F410010.*

El acrónimo CIIU significa: Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Todas las Actividades Económicas, abreviado como CIIU. La CIIU es la clasificación de todas las actividades económicas, cuyo propósito es establecer su codificación homologada y comparable a nivel mundial. (Naciones Unidas, 2009).

F410010

Construcción de todo tipo de edificios residenciales: viviendas unifamiliares, edificios de apartamentos, incluidos edificios de gran altura, hogares de ancianos, casas de beneficencia, orfanatos, cárceles, cuarteles, monasterios, casas religiosas. incluye la remodelación, renovación o rehabilitación de estructuras existentes (INEC, 2012).

La clasificación del apartado 1 más alta de esta actividad económica se puede encontrar en la sección F.

4.1.4 *Filosofía.*

El modelo de negocio permite que la gente renueve sus casas en base a una alta ventaja competitiva gracias al dominio de la comunicación y la capacidad de presentación en la evaluación de propiedades.

Los clientes serán tratados con respeto, justicia e integridad esperando lo mismo a cambio. Como empresa estamos comprometidos de corazón y mente, nos comportamos bien con nuestros clientes y apoyamos a estos ofreciéndoles un asesoramiento de calidad y servicios realistas.

Como empresa somos responsables ante nuestros clientes y tenemos el compromiso de cumplir lo que prometemos durante las negociaciones. Traducimos planes en acciones; estrategias en logros y obtener beneficios tangibles.

4.1.5 Declaración de Visión.

Ser una empresa competitiva en la industria de la construcción a través de un adecuado gobierno corporativo con rentabilidad, ventaja competitiva y compromiso social.

4.1.6 Declaración de Misión.

Ofrecer servicios de construcción, instalación y elaboración de estructuras metálicas, reconstrucciones y diseño de techos e interiores metálicos, reemplazo de canaletas, pintura de paneles de yeso para interiores y exteriores de estructuras mecánicas, así como asesoramiento y mantenimiento, centrados en el agrado del cliente con un servicio de calidad y dedicación.

Declaración de Valores

- **Madurez:** Honradez, transparencia y compromiso en hacer lo mejor para nuestros clientes y nuestra empresa. Colaboramos abiertamente en la búsqueda de la verdad. No toleramos la política, las agendas ocultas o comportamientos no acordes con la ética social.
- **Anticipación:** Esfuerzo constantemente para ser lo mejor posible, enfoque en las soluciones y en generar un impacto a través de nuestro talento, pasión y trabajo duro.
- **Control:** El control y la propiedad sobre los proyectos que impactan a los clientes permite a los colaboradores y trabajadores de nuestra

organización, pensar críticamente y contribuir al desarrollo de MAC como una empresa competitiva para la industria.

4.1.7 Premisas.

- Político: Estabilidad política incierta, creación de nuevas leyes y regulaciones post-Covid19
- Económico: Reactivación porcentual de la economía ecuatoriana, disminución de la tasa de crédito y ampliación del desempleo.
- Social: Búsqueda de trabajo, inestabilidad emocional.
- Tecnológico: Desarrollo de nuevas tendencias informáticas, incremento de la automatización empresarial, aumento de teletrabajo.
- Global: Aumento de negocios tecnológicos y activos digitales.

4.2 Objetivos y Lineamientos estratégicos

4.2.1 Objetivo.

El objetivo de toda empresa es tener éxito. Por éxito, hablamos de una gran base de clientes, un patrocinio en constante aumento y, por lo tanto, un rápido crecimiento comercial. Nuestro crecimiento también está determinado por el crecimiento personal de nuestros clientes y el impacto positivo de nuestro negocio en la comunidad. El objetivo número uno de MAC (MARCELO ARMAS CABEZAS) es administrar un negocio que no solo tenga éxito en ingresos y tamaño, sino que también tenga un impacto histórico a nivel local y nacional.

4.2.2 Objetivos de Largo Plazo: Estratégicos.

- Expandir a una franquicia Multi-Unit dentro del mercado de Ecuador para el año 2025.
- Establecer un índice mínimo de agrado del cliente del 95% con nuestros clientes para el año 2025.

- Lograr un beneficio marginal del 20% en constante aumento, para el año 2024.

4.2.3 *Objetivos intermedios: Específicos.*

- Construir una base sólida y mantener un crecimiento empresarial constante durante el año 2023
- Producir un retorno de la inversión (ROI) positivo para nuestro negocio al final del año 2022
- Mejorar la exposición de la empresa en medios sociales en un 50% para el año 2022 a través de la estructuración de redes sociales.

4.2.4 *Objetivos cercanos: Operativos.*

- Elaboración de un manual de instrucciones y procedimientos para finales del año 2021.
- Incorporación de un plan estratégico corporativo para para el tercer trimestre del año 2021.
- Implementar una estrategia de marketing de medios sociales a principios del año 2021.

4.2.5 *Estrategias.*

4.2.5.1 *Estrategia Genérica de Porter: Liderazgo en Costos.*

Ciclo de vida: Madurez

Tipo: Intensiva

Nombre: Un mal tropiezo, un buen comienzo.

Descripción: Disminuir costos en todos los eslabones de la cadena de valor para que la reducción de costos resulte en un mejor precio para el consumidor y consecuentemente en una mayor contribución de mercado.

4.2.5.2 *Estrategia de penetración del mercado.*

Ciclo de vida: Crecimiento

Tipo: Intensiva

Nombre: Tomar las ventas de los competidores

Aumentar la intervención en el mercado un 10% con el uso de tecnológico de automatización y la implementación de marketing digital. Empezando por la creación de Facebook, continuando con Instagram e implementando campañas en Google Adds.

4.2.5.3 *Estrategia de Integración Hacia Adelante.*

Ciclo de vida: Madurez

Tipo: Integración

Nombre: Vendedores al detalle,

Incrementar El número de trabajadores de acuerdo con la planificación anual, con la finalidad de reducir la terciarización para proyectos de categoría grande.

4.2.5.4 *Estrategia de crecimiento intensivo*

Ciclo de vida: Madurez

Tipo: Diversificación

Nombre: Nuevos productos

Investigar nuevos nichos de mercado, para aprovechar la oportunidad de la situación nacional, tras la Pandemia Covid-19

4.3 Plan Operacional Nuevo Servicio

MAC está construyendo negocios; Brindarán servicios de instalación con estándares. Se contratará a un experto que inspeccione los edificios dañados. En promedio, una inspección cuesta alrededor de \$150, si la realiza un inspector. Si es una distancia muy lejana, es alrededor de \$300. Los vendedores tocarán puertas, establecerán inspecciones, firmarán contratos con los propietarios del edificio, obtendrán una copia de la póliza de seguro y la subirán al sistema (Excel) para que pueda solicitar las imágenes y enviar todos los contratos y la póliza de seguro al Ajustador Público Licenciado, quien luego procesa el trabajo.

El inspector o PM se reúne con el ajustador de la compañía de seguros en la propiedad del propietario para obtener la aprobación del techo. Una vez aprobado, la compañía de seguros hace un presupuesto, envía por correo el primer cheque para comenzar el trabajo. Una vez que se completa el techo, la compañía de seguros envía los ingresos restantes. El propietario paga su deducible al momento de endosar el primer cheque del seguro. La materia prima y la fuerza laboral, se solicitan con los ingresos del primer cheque del seguro. A los gerentes de proyecto se les paga el 10% del primer cheque y el deducible.

PM será responsable de sus propias responsabilidades e impuestos, ellos contratarán su trabajo para hacer el trabajo, solo les estoy brindando una oportunidad para trabajar y crecer conmigo.

Proceso:

- Contratar a un contratista independiente
- Contratar inspector o PM para hacer la inspección de las casas
- El inspector firma un contrato con los propietarios
- El inspector realiza la inspección y envía todas las imágenes al sistema informático
- Envío todas las imágenes al ajustador público de seguros
- PA y PM harán la inspección de los propietarios
- Después de la inspección, se estimará el daño y enviarán el primer procedimiento.
- Una vez finalizado el trabajo, enviarán los ingresos restantes

4.4 Plan de Marketing

Un plan de marketing es un informe que describe su estrategia de marketing para el próximo año, trimestre o mes. Normalmente, un plan de marketing incluye: Una descripción general de los objetivos publicitarios y de marketing de su empresa. Una descripción de la posición actual de marketing de su empresa. Un cronograma de tareas a realizar como parte de su estrategia. Indicadores clave de rendimiento (KPI) que seguirá. Una descripción del mercado objetivo de su empresa y las necesidades de los clientes. (Cohen, 2007).

Al principio, debido a la naturaleza del negocio, es recomendable utilizar poca publicidad. Después de una lista exitosa, comenzará a crear cuentas para redes sociales y podrá imaginar la existencia de un sitio web o aplicación que aumentará aún más el conocimiento de la marca y también puede requerir la acción del cliente (Torres, 2020).

4.4.1 Ventajas del marketing.

Las empresas constructoras siempre están en el centro del cambio, independientemente de si están implementando alianzas o introduciendo nuevas tecnologías. El marketing digital ayuda a las empresas a afrontar mejor los cambios, introducir nuevas tecnologías y mantenerse a la vanguardia. Los especialistas en marketing pueden comparar sus estrategias para ver cuáles funcionan y cuáles no, justificar las tácticas que emplean y aumentar sus ventas e ingresos. Con una capacidad de medición cada vez mayor, los especialistas en marketing desempeñan un papel muy importante en la industria de la construcción. (González, 2020).

Al adquirir nuevos conocimientos sobre los clientes, MAC puede recopilar información precisa y útil de sus clientes, mejorando así el servicio y la satisfacción del consumidor. También es una excelente manera de aprender sobre el tipo de competencia que enfrentan las empresas y cómo lidiar con ella de manera efectiva. Se mejora la calidad de los servicios, se cierran las brechas en las estrategias y existe una tremenda oportunidad para que las empresas mejoren. (Sainz, 2020).

La satisfacción del cliente es alta, un objetivo al que aspiran todas las compañías. No hace falta decir que el marketing digital de la construcción es el eje alrededor del cual sucede todo esto para esta presente investigación. Las plataformas de redes sociales se utilizan para una comunicación eficaz y los datos almacenados se utilizan de forma más eficaz, lo que genera un aumento de clientes potenciales y ventas (González, 2020).

Las empresas de construcción son complejas y únicas, el campo es altamente competitivo y requiere ajustes, cambios y mejoras. El marketing digital puede ayudar a MAC a tener éxito, construir la relación adecuada con el público objetivo y generar confianza entre los clientes y las marcas en el proceso. El marketing digital mejora la clasificación de los motores de búsqueda, aumenta el tráfico web y ayuda a construir una fuerte presencia en línea. Que nos permite (Domene, 2018)

- Incremento del tráfico web
- Aumento de clientes potenciales y ventas.
- Clasificaciones mejoradas en los motores de búsqueda
- Mejor satisfacción del cliente

4.4.2 Objetivos Clave de Marketing.

Los objetivos de marketing son los propósitos de una marca. Describen las intenciones del equipo de marketing, dan a los miembros del equipo una dirección clara y brindan a los ejecutivos información para revisión y apoyo. Por lo general, son específicos, fáciles de medir, posibles de lograr, no demasiado ambiciosos y diseñados con un marco de crecimiento. Los objetivos de marketing exitosos se formulan y escriben de una manera prescrita para asegurar los resultados deseados (Cohen, 2007).

- Incrementar las ventas comerciales considerando áreas específicas
- Los huéspedes que regresan serán nuestros principales objetivos
- Mejorar la conciencia de los servicios al ofrecer viviendas rentables
- Presentar servicios constructivos y medibles
- Establecer una relación sólida con los clientes
- Gestión de marca continua

- Los logros o el progreso se pueden medir y mostrar a la comunidad
- Adaptabilidad a nuevas tecnologías, amigables con trabajadores y clientes.

4.4.3 Desarrollo.

Inicialmente se construirá a Buyer personas, que en este caso son los consumidores a los que se dedicará a vender la empresa MAC. El siguiente paso será identificar y plantear objetivos y metas específicamente relacionados al marketing de la compañía. Luego se deberá estructurar las herramientas de marketing digital que serán necesarias, estas pueden se mostrarán a continuación (Torres, 2020).

- Redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn)
- Mobile sms marketing
- Marketing de motores de búsqueda (Google, Bing, Yahoo! search, etc))
- Influence marketing
- Video marketing
- Marketing de contenido
- Email marketing
- Publicidad móvil

Continuando el proceso se deberá evaluar los canales digitales y presencia actual digital. Y por último se plantarán las campañas digitales con las que se planteará llegar a la mayor cantidad de consumidores potenciales esperando una tasa de conversión muy elevada (Sainz, 2020).

4.4.4 Plan de Redes Sociales.

Los atributos combinados tendrán, Instagram, Facebook y YouTube Page que contará con información de la empresa. Primero se optará por la apertura de una cuenta de Facebook y publicaciones diarias de contenido gustoso para las personas. A la vez se creará una cuenta gratuita de Instagram para empresas con el objetivo de incrementar la exposición (Sainz, 2020).

La página de Instagram permite a los usuarios interactuar directamente con la MAC mediante la publicación de me gusta, aversiones e ideas de servicio, que pueden ser respondidos directamente por cualquier miembro de la compañía. Se invitará a los lectores a seguir la página. Por último, monitoreando el desempeño de Facebook e Instagram, si los resultados son positivos se creará un canal de YouTube, con videos informativos de MAC, en lo que se podrá encontrar su misión y visión empresarial Las redes sociales serán la principal herramienta de marketing, esto por aprovechar la situación actual y los costos bajos de la publicidad digital (Torres, 2020).

4.4.5 Plan piloto Página web (Largo plazo).

MAC tiene la planificación de hacer un sitio web después de una implementación exitosa de negocio, que actualiza a las personas sobre nuestros servicios y lugares donde entregamos los servicios de techado y construcción, e información sobre nosotros. El objetivo nos llevará a implementar un sitio web funcional y diseñado profesionalmente que se pueda adaptar para satisfacer las crecientes necesidades de los consumidores (Sainz, 2020).

4.5 Plan de Recursos Humanos

La planificación de recursos humanos ayuda a garantizar que tenga las personas adecuadas en el equipo de trabajo, aquellas con las habilidades para competir, innovar o hacer crecer la empresa (Bueno, 2007).

Esta es la propuesta estratégica para el próximo año y los próximos eventos.

- Solo se asumirán un porcentaje no mayor al 50% de Contratistas Independientes
- No se reclutará empleados.
- Mantener al menos 20 contratistas independientes a la vez.

- Inicialmente se contratará un pasante de marketing en redes sociales a través de plataformas independientes para obtener nuestra publicidad a través del marketing (Bueno, 2007).

4.5.1 Organigrama.

Un organigrama es una ayuda visual que simboliza la distribución de una organización. Destaca cómo se organizan los equipos y departamentos, las relaciones de informes en toda la organización y las funciones y muchas veces las responsabilidades de cada persona que trabaja en la empresa (Bueno, 2007).

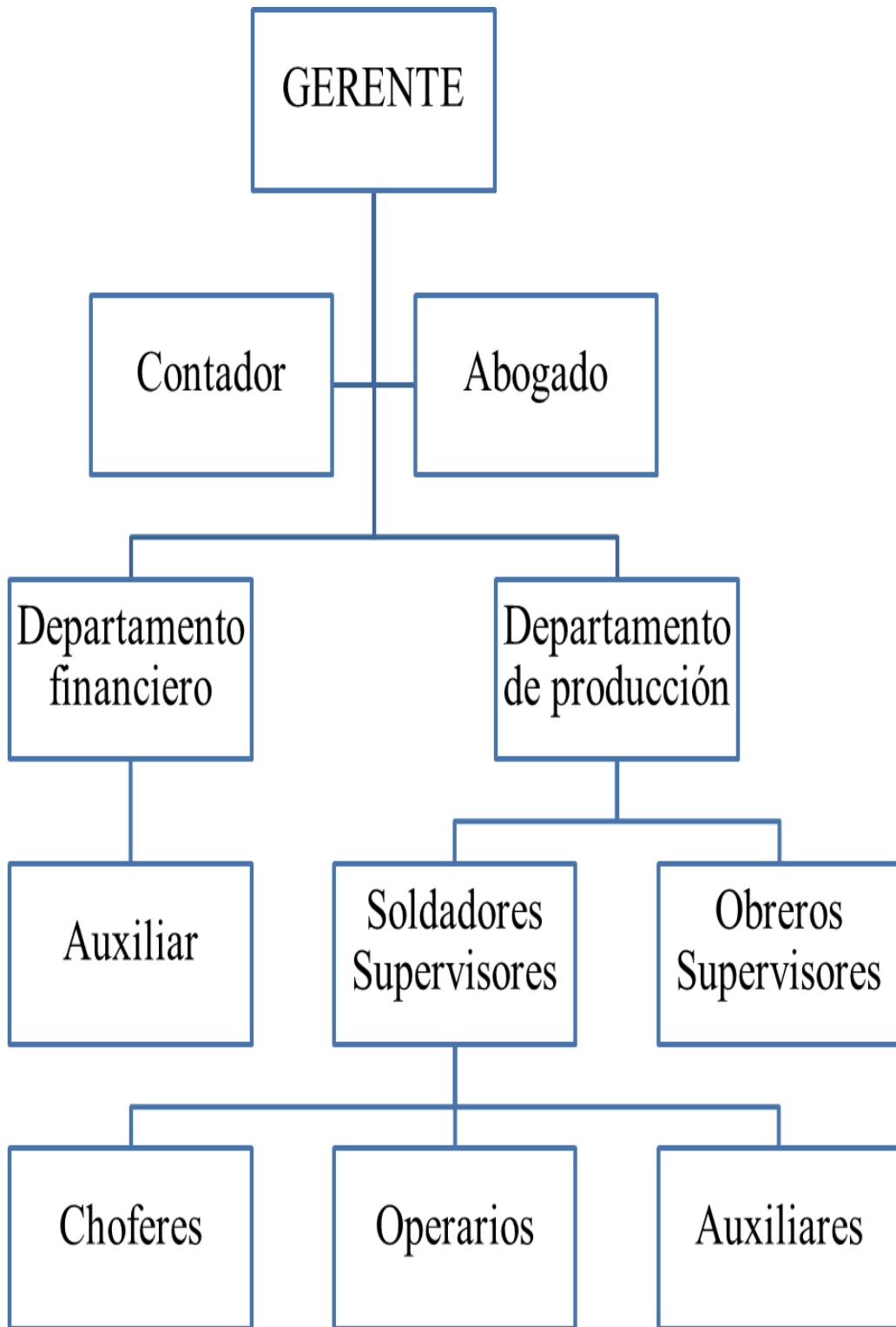


Figura 30. Organigrama
Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Braulio Rivera

4.6 Implementación y Control Estratégico

4.6.1 *Balanced Scorecard.*

Balanced Scorecards (BSC) una métrica de desempeño de la gestión estratégica que se utiliza para identificar y mejorar varias funciones comerciales internas y sus resultados externos resultantes. El BSC sugiere que examine la empresa desde cuatro perspectivas diferentes para desarrollar metas, indicadores (KPI), metas e iniciativas relacionadas con estos aspectos (Kaplan & Norton, 2002).

- Perspectiva Financiera: muestra el desempeño financiero de una empresa y el uso de estos recursos.
- Perspectiva de Clientes: ve el desempeño desde la perspectiva del cliente o partes interesadas clave.
- Perspectiva de Procesos: ve la calidad y la eficiencia del desempeño de una organización en relación con el producto, los bienes u otras técnicas productivas clave.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: observa al capital humano, la infraestructura, la tecnología, la cultura y otras habilidades que son críticas para el desempeño disruptivo (Kaplan & Norton, 2002)

Para el desarrollo del Balance Scorecard se propone utilizar una herramienta digital con el nombre de BSC Designer; la cual cumple con las características necesarias, para controlar de manera oportuna las actividades de la empresa, implementar indicadores de gestión y mantener orden en la compañía MAC.

La plataforma BSC Designer utiliza los siguientes factores que serán explicados a continuación:

Nombre	Descripción
Valor	Es la puntuación en la cual es calificada la empresa en la actualidad
Medida	La medida que se utilizará para la determinación de los indicadores
Objetivo	El objetivo planteado para ser alcanzado por la empresa
Progreso	El progreso en el cumplimiento del objetivo

Figura 31. Parámetros BSC Designer
Fuente: BSC Designer
Elaborado por: Braulio Rivera

Matriz de mando

La matriz principal de la herramienta es muy intuitiva, se la puede modificar en cualquier momento e integrar a los responsables por medio de cualquier correo electrónico, con lo que podrán recordar u agregar nuevos eventos a medida que la situación lo amerite (BSC Designer, 2021).

Nombre	Valor	Medida	Objetivo	Progreso
MAC				67.41%
Finanzas				
Mejorar el margen de rentabilidad	60	Puntuación	100	60%
Crecimiento de ingresos, %	10	Puntuación	100	10%
Aumentar las fuentes de ingresos	6	Puntuación	10	60%
Generar ahorro de costos y eficiencia	80	%	100	80%
Clientes				
Proporcionar a los clientes mejores servicios	80	Puntuación	100	80%
Calidad de servicio	80	%	100	80%
Tasa de satisfacción del cliente %	75	%	100	75%
Participación en el mercado	2	Puntuación	0	80%
Procesos internos				
Mejorar los procesos internos	33.333	%	100	33.333%
Aumentar la utilización de la capacidad instalada	33.333	Puntuación	100	33.333%
Optimización de la calidad	60	%	100	60%
Crear y mantener el equipo comprometido	40	Puntuación	100	33.333%
Aprendizaje y crecimiento				
Crear y mantener el equipo comprometido	96.296	%	100	96.3%
Índice de satisfacción del empleado	96.296	Puntuación	100	96.3%
Tasa de rotación entre los de mejor desempeño	13	%	100	55.17%
Tasa de rotación entre los de mejor desempeño	3	Puntuación	2	96.3%

Figura 32. Balance Scorecard
Fuente: BSC Designer
Elaborado por: Braulio Rivera

Se pueden modificar, nombres valores medidas, cálculos y frecuencias en cualquier perspectiva. Esto depende únicamente de la estrategia y forma de cálculo que se utilice (BSC Designer, 2021).

4.6.1.1 *Perspectiva Financiera.*

Responsable: Contador Henry Jiménez

Indicador Objetivo	Medida	Meta	Forma de medición	Frecuencia de medición	Rojo	Amarillo	Verde
Aumentar la utilidad anual de la empresa.	%	>5%	$[(\text{Utilidad periodo actual} - \text{Utilidad periodo pasado}) \div (\text{Utilidad periodo actual})] \times 100$	Anual	1% <	1% - 4%	>5%
Obtener un ROI competitivo	%	>7%	$(\text{Ventas} - \text{Inversión}) \div \text{Inversión}$	Anual	4% <	4% - 6%	>7%
Estabilizar ROE	%	>7%	$[(\text{Utilidad Neta}) \div (\text{Ventas})] \times [(\text{Ventas}) \div (\text{Total activos})] \times 100$	Anual	4% <	4% - 6%	>7%
Mejorar el Apalancamiento financiero	Puntuación	>1	Activos / Patrimonio	Anual	0,80 <	0,80 - 1	>1
Mantener una correcta Rotación de inventarios	Puntuación	3 <	Ventas / Activo total	Semestral	>7	7 - 3	3 <

Figura 33. Perspectiva Financiera

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

Los objetivos propuestos como KPIs para la perspectiva financiera considerando las necesidades de la empresa y las posibles valuaciones a futuro son: aumentar la utilidad anual de la empresa, obtener un ROI competitivo, estabilizar ROE, mejorar el apalancamiento financiero, mantener una correcta rotación de inventarios.

4.6.1.2 *Perspectiva de Clientes.*

Responsable: Auxiliar financiero Andrea León

Perspectiva	Indicador Objetivo	Medida	Meta	Forma de medición	Frecuencia de medición	Rojo	Amarillo	Verde
Clientes	Incrementar la Tasa de satisfacción del cliente	Puntuación	>90%	(Cliente satisfecho) / Total de clientes	Al finalizar cada trabajo.	70% <	80% - 90%	>90%
	Mantener Tasa de retención del cliente	%	>90%	$[(\text{Total de consumidores al final del periodo}) - (\text{Total de nuevos consumidores alcanzados durante el periodo})] \div (\text{Clientes totales al inicio del periodo}) \times 100$	Anual	70% <	80% - 90%	>90%
	Disminuir el Porcentaje de entregas fuera de plazo	Puntuación	0%	$(\text{Número de entregas fuera de plazo}) \div (\text{Total de pedidos de clientes}) \times 100$	Anual	10 <	10 - 1	0
	Incrementar el número de productos y servicios ofrecidos	Puntuación	>75%	$(\text{Productos o servicios nuevos del periodo} + \text{Productos o servicios periodo anterior}) \div \text{Total de Productos}$	Anual	50% <	50% - 75%	>75%

Figura 34. Perspectiva de Clientes

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

Los objetivos propuestos como KPIs para la perspectiva financiera considerando las necesidades de la empresa y las posibles valuaciones a futuro son: incrementar la tasa de complacencia del consumidor, mantener tasa de retención de consumidores, disminuir el porcentaje de entregas fuera de plazo, incrementar el número de productos y servicios ofrecidos.

4.6.1.3 *Perspectiva de Procesos.*

Responsable: Jefe Operacional Kevin Caicedo

Perspectiva	Indicador Objetivo	Medida	Meta	Forma de medición	Frecuencia de medición	Rojo	Amarillo	Verde
Procesos internos	Reducir Costo medio de orden de compra	%	100%	$(\text{Costo total de aprovisionamiento}) \div (\text{Número de órdenes de compra}) \times 100$	Anual	>125%	125% - 100%	100% <
	Rotura del stock	%	5% <	$(\text{Inventario no Suministrado} \times \text{Costo Unitario}) \div (\text{Inventario Total Solicitado} \times \text{Costo Unitario})$	Mensual	>10%	10% - 5%	5% <
	Rediseño y Mejora de procesos de la empresa	%	>80%	$(\text{Número de procesos mejorados}) \div (\text{Número de procesos totales}) \times 100$	Semestral	60% <	60% - 80%	>80%
	Disminución de Producción de residuos ordinarios	Puntuación	5 <	$\text{Producción total residuos período anterior} - \text{producción total residuos período actual}$	Anual	>15	15 - 5	5 <

Figura 35. Perspectiva de Procesos

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

Los objetivos propuestos como KPIs para la perspectiva financiera considerando las necesidades de la empresa y las posibles valuaciones a futuro son: reducir costo medio de orden de compra, rotura del stock, rediseño y mejora de procesos de la empresa, disminución de producción de residuos ordinarios.

4.6.1.4 *Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.*

Responsable: Jefe Operacional Kevin Caicedo

Indicador Objetivo	Medida	Meta	Forma de medición	Frecuencia de medición	Rojo	Amarillo	Verde
Mejorar el bienestar de los trabajadores	Puntuación	>25	$(\text{Cliente satisfecho}) / \text{Total de clientes}$	Anual	70% <	80% - 90%	>90%
Reducir Gastos de marketing por cliente	%	100% <	$(\text{Gasto de marketing del período}) \div (\text{Gasto de marketing planificado}) \times 100$	Mensual	>200%	200% - 100%	100% <
Mantener Gastos por investigación e innovación	%	100% <	$(\text{Gastos en investigación del período}) \div (\text{Gastos en investigación total}) \times 100$	Anual	>150%	150% - 100%	100% <
Plan de capacitación en función de los nuevos procesos	%	>80%	$(\text{Número de trabajadores capacitados}) \div (\text{Número de trabajadores totales}) \times 100$	Anual	50% <	50% - 80%	>80%

Figura 36. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

Los objetivos propuestos como KPIs para la perspectiva financiera considerando las necesidades de la empresa y las posibles valuaciones a futuro son: mejorar el bienestar de los trabajadores, reducir gastos de marketing por cliente, mantener gastos por investigación e innovación, plan de capacitación en función de los nuevos procesos.

4.6.2 Mapa estratégico.

Por lo tanto, el mapa de estrategia facilita la definición y comunicación de la estrategia al crear una representación visual de los objetivos clave resumidos en un diagrama de una sola página. Este mapa describe los objetivos estratégicos y las prioridades de una organización y ayuda a garantizar su direccionamiento (Roncario, 2018).



Figura 37. Balance Scorecard
 Fuente: Investigación propia
 Elaborado por: Braulio Rivera

4.6.2.1 *Financiera.*

- Aumentar la utilidad anual de la empresa.
- Obtener un ROI competitivo
- Estabilizar ROE
- Mejorar el Apalancamiento financiero
- Mantener una correcta Rotación de inventarios

4.6.2.2 *Clientes.*

- Incrementar la Tasa de complacencia del consumidor
- Mantener Tasa de retención de consumidores
- Disminuir el Porcentaje de entregas fuera de plazo
- Incrementar el número de productos y servicios ofrecidos

4.6.2.3 *Procesos internos.*

- Reducir Costo medio de orden de compra
- Rotura del stock
- Rediseño y Mejora de procesos de la empresa
- Disminución de Producción de residuos ordinarios

4.6.2.4 *Aprendizaje.*

- Mejorar el bienestar de los trabajadores
- Reducir Gastos de marketing por cliente
- Mantener Gastos por investigación e innovación
- Plan de capacitación en función de los nuevos procesos

4.7 **Plan Financiero**

4.7.1 *Estado de Resultados.*

El estado de resultados consta de ingresos y gastos junto con los ingresos o pérdidas netos resultantes durante un período de tiempo debido a las actividades productivas. Además, muestra a los inversores y la administración si la empresa obtuvo utilidades durante el período informado (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2010).

VENTAS		60.000
COSTO DE VENTAS		38.940
	Materiales	
	Depreciaciones	
	Lubricantes	
	Repuestos	
	Mantenimiento y Reparaciones	
	Combustible	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		21.060
- GASTOS DE OPERACIÓN		13.060
	Gastos administrativos	
	Gastos ventas	
	Depreciación	
UTILIDAD OPERACIONAL		8.000
+/- MOVIMIENTO FINANCIERO		-310
	Intereses Ganados	121
	Intereses Pagados	-430
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS Y PARTIC.		7.690
-15% Participación Trabajadores		1.154
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		6.537
-25% Impuesto a la Renta		1.923
UTILIDAD DEL EJERCICIO		4.614

Figura 38. Estado de Resultados

Fuente: MAC

Elaborado por: Braulio Rivera

4.7.2 *Balance general.*

El balance general proporciona un estado de los activos, pasivos y capital contable de una organización en un tiempo dado. Ofrecen una instantánea de lo que la empresa

posee y debe, así como el monto invertido por sus propietarios, informado en un solo día. Además, refleja el valor de una empresa en un momento dado, para que esta pueda comprender mejor su posición financiera (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2010).

ACTIVOS		PASIVOS	
CORRIENTES		CORRIENTE	
Caja bancos		20.000	Cuentas por pagar: 7.728
	Banco del Pichincha	15.000	Proveedores
	Banco Bolivariano	5.000	Anticipo Obra
Cuentas por cobrar		3.097	
	Clientes	2.403	Obligaciones laborales 10.281
	Otras Cuentas por Cobrar	127	15% Participación Trabajadores 281
	Anticipos	186	Desahucio 10.000
	Impuestos IVA	178	Obligaciones fiscales 750
	Impuestos RF	203	IVA en ventas - RIVA 250
Inventarios		5.000	RF en compras 150
	Repuestos	1.300	Impuesto a la renta 350
	Materiales	2.700	
	Obras en Proceso	1.000	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		28.097	TOTAL PASIVO CORRIENTE 18.759
			NO CORRIENTE 15.123
			Préstamos bancario
			TOTAL PASIVO NO CORRIENTE 15.123
ACTIVO NO CORRIENTES			TOTAL PASIVOS 33.882
Terreno		90.000	PATRIMONIO
Edificios		70.000	Capital social 92.167
Maquinaria y Equipos		10.000	Utilidades retenidas 1.200
Vehículos		20.000	Utilidad ejercicio 875
Muebles y Enseres		800	
Equipos de Oficina		400	
Equipos de Computación		1.400	
(-) Depreciación acumulada		-92.573	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		100.027	TOTAL PATRIMONIO 94.242
TOTAL ACTIVOS		128.124	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO 128.124

Figura 39. Balance general

Fuente: MAC

Elaborado por: Braulio Rivera

4.7.3 Flujo de Efectivo.

El estado de flujo de efectivo muestra cuánto efectivo se genera y se utiliza durante un período de tiempo determinado (García, Pérez, & Tovar, 2020).

MAC	
Flujo de Efectivo	
Utilidad neta	204,6
+ depreciación y amortización	-6,225
Generación bruta de efectivo	210,825
Usos Operativos	
Financiamiento a cuentas por cobrar	-3097
Financiamiento a inventarios	-5000
Total usos operativos	-8097
Fuentes Operativas	
Financiamiento (amort.) proveedores	5409,6
Total fuentes operativas	5409,6
Generación Neta Operativa	-2476,575
Fuentes de Instituciones de Crédito	
Financ. (amort.) créditos bancarios corto plazo	2318,4
Financ. (amort.) créditos bancarios largo plazo	15123
Financiamiento neto con costo	17441,4
Usos no operativos	
Venta (inversión) en activos fijos	-100033,225
Venta (inversión) en activos diferidos	0
Pago de dividendos	0
Total de usos no operativos	-100033,225
Fuentes no operativas	
Aportaciones (retiros) de capital	92167
Total fuentes no operativas	92167
Generación de flujo no operativa	9575,175
Generación Neta de Flujo de Efectivo	7098,6
Caja inicial	5650,6
Caja final	7098,6

Figura 40. Flujo de Efectivo

Fuente: MAC

Elaborado por: Braulio Rivera

4.7.4 Índices Financieros.

Los índices económicos se obtienen manejando valores numéricos de los estados financieros para suministrar información reveladora sobre una organización. Dichos números contenidos en estos registros contables se emplean para el análisis cuantitativo y la evaluación de liquidez, apalancamiento, crecimiento, márgenes, rentabilidad, rendimiento de la tasa de interés, valoración, entre otros (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2010).

Razón corriente	AC	28097,00	=	1,50	Dólares
	PC	18759,00			
Capital de trabajo	AC-PC	28097,00	-	18759,00	= 9338,00
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas a Crédito	60000,00	=	19,37	
	CXC promedio	3097,00			
Periodo medio de cobre	360	360	=	51	días
	Rotación cuentas por cobrar	7			
Razón de pasivos y activos totales	P total	33882,00	=	0,26	= 26%
	A total	128124,00			
Endeudamiento corriente	P C	18759,00	=	0,20	= 20%
	Capital	92167,00			
ROA	Utilidad neta	4614,28	=	0,04	= 4%
Rendimiento sobre activo total promedio	Activo Total	128124,00			
ROE	Utilidad neta disponible para los accionistas	4614,28	=	0,05	= 5%
Rendimiento sobre capital total promedio	Capital contable común promedio	92167,00			

Figura 41. Índices Financieros

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

4.7.4.1 Análisis Razón Corriente

La razón corriente al ser 1.5 dólares, se encuentra en el rango estándar de este indicador (1-2), por tanto, la empresa MAC cuenta con capacidad de pago para enfrentar sus deudas y obligaciones.

4.7.4.2 Análisis Capital de Trabajo

El resultado en este indicador muestra que la empresa necesita alrededor de 9000 dólares para continuar sus operaciones ordinarias. Esto no es bueno, pues da a entender que la empresa posee demasiado activos y recursos sin utilizar, debido a que su patrimonio total sobrepasa los 100.000 dólares.

4.7.4.3 Análisis Periodo Medio de Cobro

Al analizar el periodo medio de cobro se interpreta que este se ubica por los 57 días. Tomando en cuenta que el resultado es favorable entre menos días alcance, se puede decir que MAC, debe mejorar los días de cobro, para en un futuro alcanzar los 30-45 días recomendados.

4.7.4.4 Análisis Razón Endeudamiento Activos totales

Por su parte, el cálculo de la razón de endeudamiento obtiene 26%, lo que es un valor bajo para este índice, y permite interpretarlo como un aviso de que se utiliza de forma desproporcionada capital propio.

4.7.4.5 Análisis Endeudamiento No Corriente

El resultado de este indicador se ubica en 20%, y al estar por debajo del 40% que es el estándar, refleja que los recursos propios de la empresa no son aprovechados, pero a la vez significa que no hay endeudamiento.

4.7.4.6 Análisis ROA

El ROA de MAC es de 4%, lo que significa que la empresa no está convirtiendo la inversión en beneficios de forma efectiva, por lo tanto, la empresa debe mejorar obligatoriamente su ROA y alcanzar por lo menos el 5%.

4.7.4.7 Análisis ROE

El ROE de MAC es de 5%; lo que significa que la eficiencia para la obtención de beneficios utilizando recursos propios no es elevada, por lo tanto, se debe mejorar y corregir, para saber el ROE ideal se lo puede comparar con la tasa de interés bancaria.

4.7.5 Proyecciones.

Una proyección financiera ya sea de un balance general o un estado de resultados enumera los ingresos, gastos y ganancias estimados para un período futuro de acuerdo con la estrategia financiera que la empresa considere adecuada. El informe financiero se basa en predicciones, o dependiendo del método de cálculo en datos históricos. Generalmente, toma en cuenta los resultados financieros anteriores de una empresa y su presupuesto para el próximo año. Dependiendo de las necesidades del negocio, se puede separar en años, trimestres o meses para tener un mejor control sobre las finanzas de la empresa. En emprendimiento y negocios digitales se usan las proyecciones para añadir valor al plan de negocio. Sin embargo, estas proyecciones suelen ser demasiado optimistas, por lo que se recomienda una proyección pequeña o media para el caso de MAC, o contratar a una empresa independiente que realice un análisis más realista y preciso (García, Pérez, & Tovar, 2020).

4.7.5.1 Balance General Presupuestado

MAC	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	AÑO 1
Estado de Resultados:													
Ingresos:													
Ingresos por ventas	\$4.700	\$4.733	\$4.766	\$4.799	\$4.833	\$4.867	\$4.901	\$4.935	\$4.970	\$5.005	\$5.040	\$5.075	\$58.623
Total Ingresos	\$4.700	\$4.733	\$4.766	\$4.799	\$4.833	\$4.867	\$4.901	\$4.935	\$4.970	\$5.005	\$5.040	\$5.075	\$58.623
Costo de Venta	\$3.245	\$3.288	\$3.291	\$3.314	\$3.337	\$3.360	\$3.384	\$3.407	\$3.431	\$3.455	\$3.479	\$3.504	\$40.475
Utilidad Bruta	\$1.455	\$1.465	\$1.475	\$1.486	\$1.496	\$1.507	\$1.517	\$1.528	\$1.539	\$1.549	\$1.560	\$1.571	\$18.148
Gastos operativos:													
Total gastos operativos	\$1.088	\$1.096	\$1.103	\$1.111	\$1.119	\$1.127	\$1.135	\$1.142	\$1.150	\$1.158	\$1.167	\$1.175	\$13.571
Ebitda	\$367	\$370	\$372	\$375	\$377	\$380	\$383	\$385	\$388	\$391	\$394	\$396	\$4.578
Depreciación y Amortización													
Utilidad (perdida) de Operación	\$367	\$370	\$372	\$375	\$377	\$380	\$383	\$385	\$388	\$391	\$394	\$396	\$4.578
Gastos financieros corto plazo	-\$10	-\$10	-\$10	-\$10	-\$10	-\$10	-\$11	-\$11	-\$11	-\$11	-\$11	-\$11	-\$126
Gastos financieros largo plazo	-\$16	-\$16	-\$16	-\$16	-\$17	-\$17	-\$17	-\$17	-\$17	-\$17	-\$17	-\$18	-\$202
Utilidad antes de impuestos	\$341	\$343	\$346	\$348	\$350	\$353	\$355	\$358	\$360	\$363	\$365	\$368	\$4.250
-15% Participación Trabajadores	\$51	\$86	\$86	\$87	\$88	\$88	\$89	\$89	\$90	\$91	\$91	\$92	\$1.062
-25% Impuesto a la Renta	\$85	\$52	\$52	\$52	\$53	\$53	\$53	\$54	\$54	\$54	\$55	\$55	\$637
Utilidad (pérdida neta)	\$205	\$206	\$207	\$209	\$210	\$212	\$213	\$215	\$216	\$218	\$219	\$221	\$2.550
Margen de utilidades netas:	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%	4,35%

Figura 42. Balance General Presupuestado Año 1

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

MAC	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	AÑO 2
Estado de Resultados:													
Ingresos:													
Ingresos por ventas	\$5.633	\$5.264	\$5.301	\$5.338	\$5.375	\$5.413	\$5.451	\$5.489	\$5.527	\$5.566	\$5.605	\$5.644	\$65.607
Total Ingresos	\$5.633	\$5.264	\$5.301	\$5.338	\$5.375	\$5.413	\$5.451	\$5.489	\$5.527	\$5.566	\$5.605	\$5.644	\$65.607
Costo de Venta	\$3.971	\$3.496	\$3.521	\$3.546	\$3.570	\$3.595	\$3.621	\$3.646	\$3.671	\$3.697	\$3.723	\$3.749	\$43.577
Utilidad Bruta	\$1.662	\$1.768	\$1.780	\$1.792	\$1.805	\$1.818	\$1.830	\$1.843	\$1.856	\$1.869	\$1.882	\$1.895	\$22.029
Gastos operativos:													
Total gastos operativos	\$1.331	\$1.242	\$1.250	\$1.259	\$1.268	\$1.277	\$1.286	\$1.295	\$1.304	\$1.313	\$1.322	\$1.331	\$15.479
Ebitda	\$331	\$526	\$530	\$533	\$537	\$541	\$544	\$548	\$552	\$556	\$560	\$564	\$6.551
Depreciación y Amortización													
Utilidad (perdida) de Operación	\$331	\$526	\$530	\$533	\$537	\$541	\$544	\$548	\$552	\$556	\$560	\$564	\$6.551
Gastos financieros corto plazo	-\$13	-\$12	-\$12	-\$12	-\$12	-\$12	-\$12	-\$12	-\$12	-\$12	-\$13	-\$13	-\$146
Gastos financieros largo plazo	-\$20	-\$19	-\$19	-\$19	-\$19	-\$19	-\$19	-\$20	-\$20	-\$20	-\$20	-\$20	-\$234
Utilidad antes de impuestos	\$298	\$496	\$499	\$502	\$506	\$509	\$513	\$516	\$520	\$524	\$527	\$531	\$6.171
-15% Participación Trabajadores	\$45	\$124	\$125	\$126	\$128	\$127	\$128	\$129	\$130	\$131	\$132	\$133	\$1.543
-25% Impuesto a la Renta	\$75	\$74	\$75	\$75	\$76	\$76	\$77	\$77	\$78	\$79	\$79	\$80	\$926
Utilidad (pérdida neta)	\$179	\$297	\$299	\$301	\$304	\$306	\$308	\$310	\$312	\$314	\$316	\$318	\$3.702
Margen de utilidades netas:	3,17%	5,65%	5,65%	5,65%	5,65%	5,65%	5,65%	5,65%	5,64%	5,64%	5,64%	5,64%	5,64%

Figura 43. Balance General Presupuestado Año 2

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

MAC	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	AÑO 3
Estado de Resultados:													
Ingresos:													
Ingresos por ventas	\$6.264	\$5.854	\$5.895	\$5.936	\$5.977	\$6.019	\$6.061	\$6.104	\$6.146	\$6.190	\$6.233	\$6.276	\$72.955
Total Ingresos	\$6.264	\$5.854	\$5.895	\$5.936	\$5.977	\$6.019	\$6.061	\$6.104	\$6.146	\$6.190	\$6.233	\$6.276	\$72.955
Costo de Venta	\$4.249	\$3.811	\$3.838	\$3.865	\$3.892	\$3.919	\$3.946	\$3.974	\$4.002	\$4.030	\$4.068	\$4.086	\$47.499
Utilidad Bruta	\$2.015	\$2.042	\$2.057	\$2.071	\$2.086	\$2.100	\$2.115	\$2.130	\$2.145	\$2.160	\$2.175	\$2.190	\$25.456
Gastos operativos:													
Total gastos operativos	\$1.509	\$1.407	\$1.417	\$1.427	\$1.437	\$1.447	\$1.457	\$1.467	\$1.478	\$1.488	\$1.498	\$1.509	\$17.543
Ebitda	\$506	\$635	\$640	\$644	\$649	\$653	\$658	\$662	\$667	\$672	\$676	\$681	\$7.913
Depreciación y Amortización													-575
Utilidad (perdida) de Operación	\$506	\$635	\$640	\$644	\$649	\$653	\$658	\$662	\$667	\$672	\$676	\$681	\$7.338
Gastos financieros corto plazo	-14	-14	-14	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-15	-16	-16	-179
Gastos financieros largo plazo	-23	-23	-23	-23	-24	-24	-24	-24	-24	-25	-25	-25	-286
Utilidad antes de impuestos	\$469	\$598	\$602	\$606	\$610	\$615	\$619	\$623	\$627	\$632	\$636	\$640	\$7.373
-15% Participación Trabajadores	\$70	\$149	\$151	\$152	\$153	\$154	\$155	\$156	\$157	\$158	\$159	\$160	\$1.843
-25% Impuesto a la Renta	\$117	\$90	\$90	\$91	\$92	\$92	\$93	\$93	\$94	\$95	\$95	\$96	\$1.106
Utilidad (pérdida) neta	\$281	\$359	\$361	\$364	\$366	\$369	\$371	\$374	\$376	\$379	\$382	\$384	\$4.424

Figura 44. Balance General Presupuestado Año 3

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

MAC	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	AÑO 4
Estado de Resultados:													
Ingresos:													
Ingresos por ventas	\$6.828	\$6.380	\$6.425	\$6.470	\$6.515	\$6.561	\$6.607	\$6.653	\$6.700	\$6.747	\$6.794	\$6.841	\$79.521
Total Ingresos	\$6.828	\$6.380	\$6.425	\$6.470	\$6.515	\$6.561	\$6.607	\$6.653	\$6.700	\$6.747	\$6.794	\$6.841	\$79.521
Costo de Venta	\$4.631	\$4.154	\$4.183	\$4.212	\$4.242	\$4.272	\$4.302	\$4.332	\$4.362	\$4.393	\$4.423	\$4.454	\$51.774
Utilidad Bruta	\$2.196	\$2.226	\$2.242	\$2.258	\$2.273	\$2.289	\$2.305	\$2.321	\$2.338	\$2.354	\$2.370	\$2.387	\$27.746
Gastos operativos:													
Total gastos operativos	\$1.710	\$1.595	\$1.606	\$1.617	\$1.629	\$1.640	\$1.652	\$1.663	\$1.675	\$1.687	\$1.698	\$1.710	\$19.882
Ebitda	\$486	\$631	\$636	\$640	\$645	\$649	\$654	\$658	\$663	\$667	\$672	\$677	\$7.864
Depreciación y Amortización													-575
Utilidad (perdida) de Operación	\$486	\$631	\$636	\$640	\$645	\$649	\$654	\$658	\$663	\$667	\$672	\$677	\$7.789
Gastos financieros corto plazo	-16	-16	-16	-17	-17	-17	-17	-17	-17	-17	-18	-18	-203
Gastos financieros largo plazo	-26	-26	-26	-26	-27	-27	-27	-27	-27	-28	-28	-28	-324
Utilidad antes de impuestos	\$444	\$589	\$593	\$597	\$601	\$605	\$610	\$614	\$618	\$622	\$626	\$631	\$7.263
-15% Participación Trabajadores	\$67	\$147	\$148	\$149	\$150	\$151	\$152	\$153	\$154	\$155	\$157	\$158	\$1.816
-25% Impuesto a la Renta	\$111	\$88	\$89	\$90	\$90	\$91	\$91	\$92	\$93	\$93	\$94	\$95	\$1.089
Utilidad (pérdida) neta	\$267	\$353	\$356	\$358	\$361	\$363	\$366	\$368	\$371	\$373	\$376	\$378	\$4.358
Margen de utilidades netas:	3.90%	5.54%	5.54%	5.54%	5.54%	5.54%	5.54%	5.54%	5.53%	5.53%	5.53%	5.53%	5.48%

Figura 45. Balance General Presupuestado Año 4

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

MAC	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	AÑO 5
Estado de Resultados:													
Ingresos:													
Ingresos por ventas	\$7.511	\$7.018	\$7.068	\$7.117	\$7.167	\$7.217	\$7.268	\$7.318	\$7.370	\$7.421	\$7.473	\$7.525	\$87.473
Total Ingresos	\$7.511	\$7.018	\$7.068	\$7.117	\$7.167	\$7.217	\$7.268	\$7.318	\$7.370	\$7.421	\$7.473	\$7.525	\$87.473
Costo de Venta	\$4.766	\$4.362	\$4.392	\$4.423	\$4.454	\$4.485	\$4.517	\$4.548	\$4.580	\$4.612	\$4.644	\$4.677	\$54.363
Utilidad Bruta	\$2.744	\$2.657	\$2.675	\$2.694	\$2.713	\$2.732	\$2.751	\$2.770	\$2.790	\$2.809	\$2.829	\$2.849	\$33.110
Gastos operativos:													
Total gastos operativos	\$1.938	\$1.808	\$1.820	\$1.833	\$1.846	\$1.859	\$1.872	\$1.885	\$1.898	\$1.911	\$1.925	\$1.938	\$22.534
Ebitda	\$806	\$849	\$855	\$861	\$867	\$873	\$879	\$885	\$891	\$898	\$904	\$910	\$10.576
Depreciación y Amortización													-575
Utilidad (perdida) de Operación	\$806	\$849	\$855	\$861	\$867	\$873	\$879	\$885	\$891	\$898	\$904	\$910	\$10.501
Gastos financieros corto plazo	-18	-18	-19	-19	-19	-19	-19	-19	-20	-20	-20	-20	-230
Gastos financieros largo plazo	-29	-29	-30	-30	-30	-30	-31	-31	-31	-32	-32	-32	-367
Utilidad antes de impuestos	\$759	\$801	\$807	\$812	\$818	\$823	\$829	\$835	\$841	\$846	\$852	\$858	\$9.904
-15% Participación Trabajadores	\$114	\$200	\$202	\$203	\$204	\$206	\$207	\$209	\$210	\$212	\$213	\$214	\$2.476
-25% Impuesto a la Renta	\$190	\$120	\$121	\$122	\$123	\$124	\$124	\$125	\$126	\$127	\$128	\$129	\$1.486
Utilidad (pérdida) neta	\$455	\$481	\$484	\$487	\$491	\$494	\$497	\$501	\$504	\$508	\$511	\$515	\$5.943
Margen de utilidades netas:	6.06%	6.85%	6.85%	6.85%	6.85%	6.85%	6.84%	6.84%	6.84%	6.84%	6.84%	6.84%	6.79%

Figura 46. Balance General Presupuestado Año 5

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

4.7.5.2 Estado de Resultados Presupuestado

MAC	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	ANO 1
Balance General													
Activo circulante													
Caja y bancos	\$20.000	\$20.014	\$20.094	\$20.106	\$20.118	\$20.130	\$20.142	\$20.154	\$20.167	\$20.179	\$20.191	\$20.203	\$20.203
Clientes	\$3.097	\$3.099	\$3.101	\$3.103	\$3.105	\$3.107	\$3.108	\$3.110	\$3.112	\$3.114	\$3.116	\$3.118	\$3.118
Inventarios	\$5.000	\$5.004	\$5.007	\$5.010	\$5.013	\$5.016	\$5.019	\$5.022	\$5.025	\$5.028	\$5.031	\$5.034	\$5.034
Total activo circulante	\$28.097	\$28.117	\$28.202	\$28.219	\$28.235	\$28.252	\$28.269	\$28.286	\$28.303	\$28.320	\$28.337	\$28.354	\$28.354
Activo Fijo													
Terreno	\$90.000	\$90.063	\$90.065	\$90.067	\$90.068	\$90.070	\$90.072	\$90.074	\$90.076	\$90.077	\$90.079	\$90.081	\$90.081
Edificios	\$70.000	\$70.049	\$70.050	\$70.052	\$70.053	\$70.055	\$70.056	\$70.057	\$70.059	\$70.060	\$70.062	\$70.063	\$70.063
Maquinaria y Equipos	\$10.000	\$10.007	\$10.007	\$10.007	\$10.008	\$10.008	\$10.008	\$10.008	\$10.008	\$10.009	\$10.009	\$10.009	\$10.009
Vehículos	\$20.000	\$20.014	\$20.014	\$20.015	\$20.015	\$20.016	\$20.016	\$20.016	\$20.017	\$20.017	\$20.018	\$20.018	\$20.018
Muebles y Enseres	\$800	\$801	\$801	\$801	\$801	\$801	\$801	\$801	\$801	\$801	\$801	\$801	\$801
Equipos de Oficina	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400
Equipos de Computación	\$1.400	\$1.401	\$1.401	\$1.401	\$1.401	\$1.401	\$1.401	\$1.401	\$1.401	\$1.401	\$1.401	\$1.401	\$1.401
(-) Depreciación acumulada	-\$92.573	-\$92.638	-\$92.640	-\$92.642	-\$92.643	-\$92.645	-\$92.647	-\$92.649	-\$92.651	-\$92.653	-\$92.654	-\$92.656	-\$92.656
Total activo fijo	\$100.027	\$100.097	\$100.099	\$100.101	\$100.103	\$100.105	\$100.107	\$100.109	\$100.111	\$100.113	\$100.115	\$100.117	\$100.117
Activo total	\$128.124	\$128.214	\$128.301	\$128.320	\$128.338	\$128.357	\$128.376	\$128.395	\$128.414	\$128.433	\$128.452	\$128.471	\$128.471
Pasivo Circulante													
Proveedores	\$5.410	\$5.413	\$5.413	\$5.414	\$5.414	\$5.414	\$5.414	\$5.414	\$5.414	\$5.414	\$5.414	\$5.414	\$5.414
Anticipo Obra	\$2.318	\$2.320	\$2.320	\$2.320	\$2.320	\$2.320	\$2.320	\$2.320	\$2.320	\$2.320	\$2.320	\$2.320	\$2.320
Obligaciones	\$11.031	\$11.039	\$11.039	\$11.039	\$11.039	\$11.040	\$11.040	\$11.040	\$11.040	\$11.040	\$11.041	\$11.041	\$11.041
Total pasivo circulante	\$18.759	\$18.772	\$18.773	\$18.773	\$18.773	\$18.774	\$18.774	\$18.774	\$18.774	\$18.775	\$18.776	\$18.776	\$18.776
Pasivo largo plazo	\$15.123	\$15.134	\$15.117	\$15.101	\$15.084	\$15.068	\$15.051	\$15.034	\$15.016	\$14.999	\$14.982	\$14.964	\$14.964
Pasivo total	\$33.882	\$33.906	\$33.890	\$33.874	\$33.858	\$33.841	\$33.825	\$33.808	\$33.791	\$33.774	\$33.757	\$33.740	\$33.740
Capital Contable													
Capital social	\$92.167	\$92.167	\$92.167	\$92.167	\$92.167	\$92.167	\$92.167	\$92.167	\$92.167	\$92.167	\$92.167	\$92.167	\$92.167
Resultados de ejercicios anteriores	\$1.200	\$205	\$206	\$207	\$209	\$210	\$212	\$213	\$215	\$216	\$218	\$219	\$219
Resultado del ejercicio	\$205	\$206	\$207	\$209	\$210	\$212	\$213	\$215	\$216	\$218	\$219	\$221	\$221
Total Capital Contable	\$93.572	\$92.578	\$92.580	\$92.583	\$92.586	\$92.589	\$92.592	\$92.595	\$92.598	\$92.601	\$92.604	\$92.607	\$92.607
Pasivo + Capital	\$127.454	\$126.483	\$126.470	\$126.457	\$126.444	\$126.430	\$126.417	\$126.403	\$126.389	\$126.375	\$126.361	\$126.346	\$126.346

Figura 47. Estado de Resultados Presupuestado Año 1

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Braulio Rivera

MAC	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	ANO 2
Balance General													
Activo circulante													
Caja y bancos	\$21.200	\$21.215	\$21.300	\$21.312	\$21.325	\$21.338	\$21.351	\$21.364	\$21.376	\$21.389	\$21.402	\$21.415	\$21.415
Clientes	\$3.283	\$3.285	\$3.287	\$3.289	\$3.291	\$3.293	\$3.295	\$3.297	\$3.299	\$3.301	\$3.303	\$3.305	\$3.305
Inventarios	\$5.300	\$5.304	\$5.307	\$5.310	\$5.313	\$5.316	\$5.320	\$5.323	\$5.326	\$5.329	\$5.332	\$5.336	\$5.336
Total activo circulante	\$29.783	\$29.804	\$29.894	\$29.912	\$29.930	\$29.948	\$29.965	\$29.983	\$30.001	\$30.019	\$30.037	\$30.055	\$30.055
Activo Fijo													
Terreno	\$95.400	\$95.467	\$95.469	\$95.471	\$95.473	\$95.474	\$95.476	\$95.478	\$95.480	\$95.482	\$95.484	\$95.486	\$95.486
Edificios	\$74.200	\$74.252	\$74.253	\$74.255	\$74.256	\$74.258	\$74.259	\$74.261	\$74.262	\$74.264	\$74.265	\$74.267	\$74.267
Maquinaria y Equipos	\$10.600	\$10.607	\$10.608	\$10.608	\$10.608	\$10.608	\$10.608	\$10.609	\$10.609	\$10.609	\$10.609	\$10.610	\$10.610
Vehículos	\$21.200	\$21.215	\$21.215	\$21.216	\$21.216	\$21.217	\$21.217	\$21.217	\$21.218	\$21.218	\$21.219	\$21.219	\$21.219
Muebles y Enseres	\$849	\$849	\$849	\$849	\$849	\$849	\$849	\$849	\$849	\$849	\$849	\$849	\$849
Equipos de Oficina	\$424	\$424	\$424	\$424	\$424	\$424	\$424	\$424	\$424	\$424	\$424	\$424	\$424
Equipos de Computación	\$1.484	\$1.485	\$1.485	\$1.485	\$1.485	\$1.485	\$1.485	\$1.485	\$1.485	\$1.485	\$1.485	\$1.485	\$1.485
(-) Depreciación acumulada	-\$98.127	-\$98.196	-\$98.198	-\$98.200	-\$98.202	-\$98.204	-\$98.206	-\$98.208	-\$98.210	-\$98.212	-\$98.214	-\$98.216	-\$98.216
Total activo fijo	\$106.029	\$106.103	\$106.105	\$106.107	\$106.109	\$106.111	\$106.113	\$106.116	\$106.118	\$106.120	\$106.122	\$106.124	\$106.124
Activo total	\$135.811	\$135.907	\$135.999	\$136.019	\$136.039	\$136.059	\$136.079	\$136.099	\$136.119	\$136.139	\$136.159	\$136.180	\$136.180
Pasivo Circulante													
Proveedores	\$5.734	\$5.738	\$5.738	\$5.738	\$5.739	\$5.739	\$5.739	\$5.739	\$5.739	\$5.739	\$5.739	\$5.739	\$5.739
Anticipo Obra	\$2.458	\$2.459	\$2.459	\$2.459	\$2.459	\$2.459	\$2.459	\$2.460	\$2.460	\$2.460	\$2.460	\$2.460	\$2.460
Obligaciones	\$11.693	\$11.701	\$11.701	\$11.702	\$11.702	\$11.702	\$11.702	\$11.702	\$11.703	\$11.703	\$11.703	\$11.703	\$11.704
Total pasivo circulante	\$19.885	\$19.898	\$19.899	\$19.899	\$19.900	\$19.900	\$19.900	\$19.901	\$19.901	\$19.902	\$19.902	\$19.902	\$19.902
Pasivo largo plazo	\$16.030	\$16.042	\$16.042	\$16.007	\$15.989	\$15.972	\$15.954	\$15.936	\$15.917	\$15.899	\$15.880	\$15.862	\$15.862
Pasivo total	\$35.915	\$35.940	\$35.923	\$35.906	\$35.889	\$35.872	\$35.854	\$35.836	\$35.819	\$35.801	\$35.783	\$35.764	\$35.764
Capital Contable													
Capital social	\$97.697	\$97.697	\$97.697	\$97.697	\$97.697	\$97.697	\$97.697	\$97.697	\$97.697	\$97.697	\$97.697	\$97.697	\$97.697
Resultados de ejercicios anteriores	\$219	\$220	\$222	\$223	\$225	\$227	\$228	\$230	\$231	\$233	\$234	\$234	\$234
Resultado del ejercicio	\$220	\$222	\$223	\$225	\$227	\$228	\$230	\$231	\$233	\$234	\$236	\$236	\$236
Total Capital Contable	\$98.136	\$98.139	\$98.142	\$98.145	\$98.149	\$98.152	\$98.155	\$98.158	\$98.161	\$98.164	\$98.167	\$98.167	\$98.167
Pasivo + Capital	\$134.051	\$134.079	\$134.066	\$134.052	\$134.038	\$134.023	\$134.009	\$133.994	\$133.980	\$133.965	\$133.950	\$133.932	\$133.932

Figura 48. Estado de Resultados Presupuestado Año 2

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Braulio Rivera

MAC	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	AÑO 3
Balance General													
Activo Circulante													
Caja y bancos	\$22.472	\$22.488	\$22.578	\$22.591	\$22.605	\$22.618	\$22.632	\$22.645	\$22.659	\$22.673	\$22.686	\$22.700	\$22.700
Clientes	\$3.480	\$3.482	\$3.484	\$3.486	\$3.488	\$3.491	\$3.493	\$3.495	\$3.497	\$3.499	\$3.501	\$3.503	\$3.503
Inventarios	\$5.618	\$5.622	\$5.625	\$5.629	\$5.632	\$5.635	\$5.639	\$5.642	\$5.646	\$5.649	\$5.652	\$5.656	\$5.656
Total activo circulante	\$31.570	\$31.592	\$31.687	\$31.706	\$31.725	\$31.744	\$31.763	\$31.782	\$31.802	\$31.821	\$31.840	\$31.859	\$31.859
Activo Fijo													
Terreno	\$101.124	\$101.195	\$101.197	\$101.199	\$101.201	\$101.203	\$101.205	\$101.207	\$101.209	\$101.211	\$101.213	\$101.215	\$101.215
Edificios	\$78.652	\$78.707	\$78.709	\$78.710	\$78.712	\$78.713	\$78.715	\$78.717	\$78.718	\$78.720	\$78.721	\$78.723	\$78.723
Mquinaria y Equipos	\$11.236	\$11.244	\$11.244	\$11.244	\$11.245	\$11.245	\$11.245	\$11.245	\$11.245	\$11.246	\$11.246	\$11.246	\$11.246
Vehiculos	\$22.472	\$22.488	\$22.488	\$22.489	\$22.489	\$22.490	\$22.490	\$22.490	\$22.491	\$22.491	\$22.492	\$22.492	\$22.492
Muebles y Enseres	\$899	\$900	\$900	\$900	\$900	\$900	\$900	\$900	\$900	\$900	\$900	\$900	\$900
Equipos de Oficina	\$449	\$450	\$450	\$450	\$450	\$450	\$450	\$450	\$450	\$450	\$450	\$450	\$450
Equipos de Computación	\$1.573	\$1.574	\$1.574	\$1.574	\$1.574	\$1.574	\$1.574	\$1.574	\$1.574	\$1.574	\$1.574	\$1.574	\$1.574
(-) Depreciación acumulada	-\$104.015	-\$104.088	-\$104.090	-\$104.092	-\$104.094	-\$104.096	-\$104.098	-\$104.100	-\$104.102	-\$104.104	-\$104.107	-\$104.109	-\$104.109
Total activo fijo	\$112.390	\$112.469	\$112.471	\$112.474	\$112.476	\$112.478	\$112.480	\$112.483	\$112.485	\$112.487	\$112.489	\$112.492	\$112.492
Activo total	\$143.960	\$144.061	\$144.159	\$144.180	\$144.201	\$144.222	\$144.244	\$144.265	\$144.286	\$144.308	\$144.329	\$144.350	\$144.350
Pasivo Circulante													
Proveedores	\$6.078	\$6.082	\$6.083	\$6.083	\$6.083	\$6.083	\$6.083	\$6.083	\$6.083	\$6.083	\$6.084	\$6.084	\$6.084
Anticipo Obra	\$2.605	\$2.607	\$2.607	\$2.607	\$2.607	\$2.607	\$2.607	\$2.607	\$2.607	\$2.607	\$2.607	\$2.607	\$2.607
Obligaciones	\$12.394	\$12.403	\$12.403	\$12.404	\$12.404	\$12.404	\$12.404	\$12.405	\$12.405	\$12.405	\$12.406	\$12.406	\$12.406
Total pasivo circulante	\$21.078	\$21.092	\$21.093	\$21.093	\$21.094	\$21.094	\$21.094	\$21.095	\$21.095	\$21.096	\$21.096	\$21.097	\$21.097
Pasivo largo plazo	\$16.992	\$17.004	\$16.986	\$16.967	\$16.949	\$16.930	\$16.911	\$16.892	\$16.872	\$16.853	\$16.833	\$16.813	\$16.813
Pasivo total	\$38.070	\$38.096	\$38.079	\$38.061	\$38.042	\$38.024	\$38.005	\$37.987	\$37.968	\$37.949	\$37.929	\$37.910	\$37.910
Capital Contable													
Capital social	\$103.559	\$103.559	\$103.559	\$103.559	\$103.559	\$103.559	\$103.559	\$103.559	\$103.559	\$103.559	\$103.559	\$103.559	\$103.559
Resultados de ejercicios anteriores	\$236	\$237	\$239	\$241	\$242	\$244	\$246	\$247	\$249	\$251	\$253	\$251	\$251
Resultado del ejercicio	\$237	\$239	\$241	\$242	\$244	\$246	\$247	\$249	\$251	\$253	\$253	\$253	\$253
Total Capital Contable	\$104.032	\$104.035	\$104.039	\$104.042	\$104.045	\$104.049	\$104.052	\$104.055	\$104.059	\$104.062	\$104.062	\$104.062	\$104.062
Pasivo + Capital	\$142.102	\$142.132	\$142.117	\$142.102	\$142.088	\$142.073	\$142.057	\$142.042	\$142.026	\$142.011	\$141.992	\$141.972	\$141.972

Figura 49. Estado de Resultados Presupuestado Año 3

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

MAC	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	AÑO 4
Balance General													
Activo Circulante													
Caja y bancos	\$23.820	\$23.837	\$23.832	\$23.947	\$23.961	\$23.975	\$23.990	\$24.004	\$24.019	\$24.033	\$24.047	\$24.062	\$24.062
Clientes	\$3.689	\$3.691	\$3.693	\$3.696	\$3.698	\$3.700	\$3.702	\$3.704	\$3.707	\$3.709	\$3.711	\$3.713	\$3.713
Inventarios	\$5.955	\$5.959	\$5.963	\$5.966	\$5.970	\$5.974	\$5.977	\$5.981	\$5.984	\$5.988	\$5.992	\$5.995	\$5.995
Total activo circulante	\$33.464	\$33.487	\$33.589	\$33.609	\$33.629	\$33.649	\$33.669	\$33.689	\$33.710	\$33.730	\$33.750	\$33.770	\$33.770
Activo Fijo													
Terreno	\$107.191	\$107.266	\$107.269	\$107.271	\$107.273	\$107.275	\$107.277	\$107.279	\$107.281	\$107.284	\$107.286	\$107.288	\$107.288
Edificios	\$83.371	\$83.429	\$83.431	\$83.433	\$83.434	\$83.436	\$83.438	\$83.439	\$83.441	\$83.443	\$83.444	\$83.446	\$83.446
Mquinaria y Equipos	\$11.910	\$11.918	\$11.919	\$11.919	\$11.919	\$11.919	\$11.920	\$11.920	\$11.920	\$11.920	\$11.921	\$11.921	\$11.921
Vehiculos	\$23.820	\$23.837	\$23.837	\$23.838	\$23.838	\$23.839	\$23.839	\$23.840	\$23.840	\$23.841	\$23.841	\$23.842	\$23.842
Muebles y Enseres	\$953	\$953	\$953	\$954	\$954	\$954	\$954	\$954	\$954	\$954	\$954	\$954	\$954
Equipos de Oficina	\$476	\$477	\$477	\$477	\$477	\$477	\$477	\$477	\$477	\$477	\$477	\$477	\$477
Equipos de Computación	\$1.667	\$1.669	\$1.669	\$1.669	\$1.669	\$1.669	\$1.669	\$1.669	\$1.669	\$1.669	\$1.669	\$1.669	\$1.669
(-) Depreciación acumulada	-\$110.256	-\$110.333	-\$110.335	-\$110.338	-\$110.340	-\$110.342	-\$110.344	-\$110.346	-\$110.349	-\$110.351	-\$110.353	-\$110.355	-\$110.355
Total activo fijo	\$119.134	\$119.217	\$119.220	\$119.222	\$119.224	\$119.227	\$119.229	\$119.231	\$119.234	\$119.236	\$119.239	\$119.241	\$119.241
Activo total	\$152.598	\$152.705	\$152.808	\$152.831	\$152.853	\$152.876	\$152.898	\$152.921	\$152.943	\$152.966	\$152.989	\$153.011	\$153.011
Pasivo Circulante													
Proveedores	\$6.443	\$6.447	\$6.448	\$6.448	\$6.448	\$6.448	\$6.448	\$6.448	\$6.448	\$6.448	\$6.449	\$6.449	\$6.449
Anticipo Obra	\$2.761	\$2.763	\$2.763	\$2.763	\$2.763	\$2.763	\$2.763	\$2.764	\$2.764	\$2.764	\$2.764	\$2.764	\$2.764
Obligaciones	\$13.138	\$13.147	\$13.148	\$13.148	\$13.148	\$13.148	\$13.149	\$13.149	\$13.149	\$13.149	\$13.150	\$13.150	\$13.150
Total pasivo circulante	\$22.342	\$22.358	\$22.358	\$22.359	\$22.359	\$22.360	\$22.360	\$22.361	\$22.361	\$22.361	\$22.362	\$22.362	\$22.362
Pasivo largo plazo	\$18.012	\$18.024	\$18.005	\$17.985	\$17.966	\$17.946	\$17.926	\$17.905	\$17.885	\$17.864	\$17.843	\$17.822	\$17.822
Pasivo total	\$40.354	\$40.382	\$40.363	\$40.344	\$40.325	\$40.305	\$40.286	\$40.266	\$40.246	\$40.226	\$40.205	\$40.185	\$40.185
Capital Contable													
Capital social	\$109.772	\$109.772	\$109.772	\$109.772	\$109.772	\$109.772	\$109.772	\$109.772	\$109.772	\$109.772	\$109.772	\$109.772	\$109.772
Resultados de ejercicios anteriores	\$254	\$256	\$258	\$259	\$261	\$263	\$265	\$267	\$268	\$268	\$268	\$268	\$268
Resultado del ejercicio	\$256	\$258	\$259	\$261	\$263	\$265	\$267	\$268	\$270	\$270	\$270	\$270	\$270
Total Capital Contable	\$110.282	\$110.286	\$110.289	\$110.293	\$110.296	\$110.300	\$110.304	\$110.307	\$110.311	\$110.311	\$110.311	\$110.311	\$110.311
Pasivo + Capital	\$150.636	\$150.668	\$150.653	\$150.637	\$150.621	\$150.605	\$150.589	\$150.573	\$150.557	\$150.537	\$150.516	\$150.496	\$150.496

Figura 50. Estado de Resultados Presupuestado Año 4

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

MAC	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	AÑO 5
Balance General													
Activo circulante													
Caja y bancos	\$25.250	\$25.267	\$25.368	\$25.394	\$25.399	\$25.414	\$25.429	\$25.444	\$25.460	\$25.475	\$25.490	\$25.506	\$25.506
Clientes	\$3.910	\$3.913	\$3.915	\$3.917	\$3.920	\$3.922	\$3.924	\$3.927	\$3.929	\$3.931	\$3.934	\$3.936	\$3.936
Inventarios	\$6.312	\$6.317	\$6.321	\$6.324	\$6.328	\$6.332	\$6.336	\$6.340	\$6.343	\$6.347	\$6.351	\$6.355	\$6.355
Total activo circulante	\$35.472	\$35.497	\$35.604	\$35.625	\$35.647	\$35.668	\$35.689	\$35.711	\$35.732	\$35.754	\$35.775	\$35.797	\$35.797
Activo Fijo													
Terreno	\$113.623	\$113.702	\$113.705	\$113.707	\$113.709	\$113.712	\$113.714	\$113.716	\$113.718	\$113.721	\$113.723	\$113.725	\$113.725
Edificios	\$88.373	\$88.435	\$88.437	\$88.439	\$88.441	\$88.442	\$88.444	\$88.446	\$88.448	\$88.449	\$88.451	\$88.453	\$88.453
Mquinaria y Equipos	\$12.625	\$12.634	\$12.634	\$12.634	\$12.634	\$12.635	\$12.635	\$12.635	\$12.635	\$12.635	\$12.636	\$12.636	\$12.636
Vehiculos	\$25.250	\$25.267	\$25.268	\$25.268	\$25.269	\$25.269	\$25.270	\$25.270	\$25.271	\$25.271	\$25.272	\$25.272	\$25.272
Muebles y Enseres	\$1.010	\$1.011	\$1.011	\$1.011	\$1.011	\$1.011	\$1.011	\$1.011	\$1.011	\$1.011	\$1.011	\$1.011	\$1.011
Equipos de Oficina	\$505	\$505	\$505	\$505	\$505	\$505	\$505	\$505	\$505	\$505	\$505	\$505	\$505
Equipos de Computación	\$1.767	\$1.769	\$1.769	\$1.769	\$1.769	\$1.769	\$1.769	\$1.769	\$1.769	\$1.769	\$1.769	\$1.769	\$1.769
(-) Depreciación acumulada	-\$116.871	-\$116.953	-\$116.955	-\$116.958	-\$116.960	-\$116.962	-\$116.965	-\$116.967	-\$116.969	-\$116.972	-\$116.974	-\$116.976	-\$116.976
Total activo fijo	\$126.282	\$126.370	\$126.373	\$126.375	\$126.378	\$126.380	\$126.383	\$126.385	\$126.388	\$126.390	\$126.393	\$126.395	\$126.395
Activo total	\$161.754	\$161.867	\$161.977	\$162.000	\$162.024	\$162.048	\$162.072	\$162.096	\$162.120	\$162.144	\$162.168	\$162.192	\$162.192
Pasivo Circulante													
Proveedores	\$6.829	\$6.834	\$6.834	\$6.835	\$6.835	\$6.835	\$6.835	\$6.835	\$6.835	\$6.835	\$6.836	\$6.836	\$6.836
Anticipo Obra	\$2.927	\$2.929	\$2.929	\$2.929	\$2.929	\$2.929	\$2.929	\$2.929	\$2.929	\$2.929	\$2.930	\$2.930	\$2.930
Obligaciones	\$13.926	\$13.936	\$13.936	\$13.937	\$13.937	\$13.937	\$13.938	\$13.938	\$13.938	\$13.938	\$13.939	\$13.939	\$13.939
Total pasivo circulante	\$23.683	\$23.699	\$23.700	\$23.700	\$23.701	\$23.701	\$23.702	\$23.702	\$23.703	\$23.703	\$23.704	\$23.704	\$23.704
Pasivo largo plazo													
	\$19.092	\$19.106	\$19.085	\$19.064	\$19.044	\$19.022	\$19.001	\$18.980	\$18.958	\$18.936	\$18.914	\$18.892	\$18.892
Pasivo total	\$42.775	\$42.805	\$42.785	\$42.765	\$42.744	\$42.724	\$42.703	\$42.682	\$42.661	\$42.639	\$42.618	\$42.596	\$42.596
Capital Contable													
Capital social	\$116.359	\$116.359	\$116.359	\$116.359	\$116.359	\$116.359	\$116.359	\$116.359	\$116.359	\$116.359	\$116.359	\$116.359	\$116.359
Resultados de ejercicios anteriores	\$274	\$276	\$277	\$279	\$281	\$283	\$285	\$287	\$287	\$287	\$287	\$287	\$287
Resultado del ejercicio	\$276	\$277	\$279	\$281	\$283	\$285	\$287	\$289	\$289	\$289	\$289	\$289	\$289
Total Capital Contable	\$116.908	\$116.912	\$116.916	\$116.919	\$116.923	\$116.927	\$116.931	\$116.935	\$116.935	\$116.935	\$116.935	\$116.935	\$116.935
Pasivo + Capital	\$159.683	\$159.717	\$159.701	\$159.684	\$159.668	\$159.651	\$159.634	\$159.617	\$159.596	\$159.574	\$159.552	\$159.531	\$159.531

Figura 51. Estado de Resultados Presupuestado Año 5

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Braulio Rivera

4.7.6 Análisis del negocio.

El análisis financiero utiliza datos económicos para evaluar el desempeño de una empresa y hacer recomendaciones sobre cómo puede mejorar en el futuro. Los analistas financieros trabajan principalmente en Excel y usan una hoja de cálculo para analizar datos históricos y hacer predicciones sobre cómo se desempeñará la empresa en el futuro (García, Pérez, & Tovar, 2020).

GANANCIA TOTAL DEL NEGOCIO		\$ 11.924
	Representa la ganancia (o pérdida) que genera el negocio a lo largo de los 5 años.	
FINANCIAMIENTO NECESARIO		\$ 24.376
	Representa el financiamiento que necesita el negocio para que en ningún momento tenga caja negativa.	
MESES PARA PODER DEVOLVER EL FINANCIAMIENTO		23
	Son los meses que necesita el negocio para estar en condiciones de devolver el financiamiento necesario.	
VALOR DEL NEGOCIO (VAN)		
	El VAN (Valor Actual Neto) es una fórmula que calcula el valor de un negocio en base a su flujo de caja y la tasa de descuento.	
	Tasa de descuento	8%
	Es la tasa a la que se descuenta el flujo de caja para calcular el VAN.	
	VAN sin perpetuidad	\$ 8.531
	Considera que el flujo de caja del negocio finaliza al año 5.	
	VAN con perpetuidad	\$ 8.826
	Considera que el flujo de caja del año 5 se repite a perpetuidad en los años posteriores.	

Figura 52. Análisis Negocio
Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Braulio Rivera

4.7.6.1 Interpretación

Considerando la proyección de los estados financieros y el balance general, la ganancia que un inversionista invertiría en MAC sería alrededor del 8%, en comparación con una tasa de interés del 6% que representa el promedio de tasas de interés bancarias en el Ecuador, por lo tanto, se considera positiva la inversión en MAC.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Una vez definida la propuesta para el diseño de un plan estratégico y con los estudios previos de la compañía MAC se llegó a las siguientes conclusiones.

- ❖ Para MAC, es necesario plantear un plan estratégico que permita innovar y adaptarse a las nuevas perspectivas del mercado y también implementar nuevas tácticas de competitividad.
- ❖ Partiendo una visión y misión, así como filosofías adecuadas, la organización puede dar a conocer su mentalidad beneficiando a partes interesadas y dando a conocer su responsabilidad social corporativa.
- ❖ Las estrategias establecidas mejoran la productividad y eficacia de la empresa M.A.C. disminuyendo costos de producción, ahorrando tiempo en la entrega del producto final y garantizando el incremento de potenciales clientes.
- Compensar las necesidades del cliente; los procesos de producción, las campañas publicitarias, y las tácticas de competitividad empresarial tendrán un continuo seguimiento de mejora e innovación.
- Implementando las estrategias MAC, puede aumentar su exposición como marca, cautivar nuevos clientes y satisfacer sus necesidades sin descuidar la calidad esperada.
- En mercadotecnia la inversión es óptima para generar rentabilidad en la empresa y a la vez aumentar el reconocimiento de la marca.
- La administración financiera de la empresa se ha realizado adecuadamente, sin embargo la parte publicitaria y operativa no ha conseguido un desempeño adecuado.

- Determinar estrategias en los distintos ámbitos de la organización precedido al análisis interno y externo controlando los indicadores claves que ayudarán a incrementar las ventas
- La empresa ampliará su competitividad en el mercado, gracias la colaboración en equipo de todo el personal y el direccionamiento de una visión clara y accesible.

Finalmente se puede afirmar que la pandemia, ha enfocado la mente de todas las empresas en su fuerza laboral, particularmente en el bienestar de los empleados y el teletrabajo. Antes la aparición de esta enfermedad, la industria de la construcción ya tenía una reputación muy oscura para las personas especialmente en las ciudades más grandes y conocidas del Ecuador. Por lo tanto, la salud mental debe seguir siendo un foco de atención para la industria una vez que la situación actual mejore y por supuesto, la tecnología debe ser el nuevo activo que toda empresa debería tener y adaptarlo a su giro de negocio. La capacidad de las empresas de construcción para adaptarse a estos cambios, tan rápidamente, podría hacer que la industria sea más accesible y atractiva para un grupo de talentos más grande en el futuro y esa es la oportunidad que MAC debe aprovechar a toda costa.

5.2. Recomendaciones

Una vez definida la propuesta para el diseño de un plan estratégico y con los estudios previos de la compañía MAC se llegó a establecer las siguientes recomendaciones.

- Seguir con el plan propuesto y adaptarlo a cualquier cambio que pudiera ocurrir en el futuro impredecible.
- Dar a conocer la propuesta a todas las áreas para comprobar y garantizar su adecuado seguimiento.
- Mejorar en materia de responsabilidad social y participar en campañas de ayuda social.
- Revisión y retroalimentación semestral del plan estratégico de la empresa MAC, para optimizar el éxito en la estructuración empresarial.

- Establecer nuevas estrategias de mejora continua a través del análisis interno y externo.
- Evaluar los proyectos para mejorar periódicamente los procesos de fabricación de estructuras metálicas atendiendo los requerimientos de los clientes.
- Para generar utilidades se recomienda la implementación de maquinaria óptima y su mantenimiento permanente.
- Estar en un constante estado de resiliencia y adaptabilidad frente a cualquier obstáculo.

Definitivamente se recomienda aceptar todos los desafíos actuales para desarrollar y adoptar nuevos procesos y capacidades para proteger a los trabajadores y el bienestar de la empresa, minimizar las interrupciones futuras del proyecto, cumplir con las regulaciones y restricciones del país a pesar de cualquier incertidumbre que pueda llegar a existir. Con la turbulencia actual, llega una oportunidad para un cambio positivo y duradero que Mac debe afrontar y por supuesto vencer y mirar hacia el futuro como dice (Elon Musk)“Muchas cosas son improbables, solo unas pocas son imposibles”.

6 BIBLIOGRAFÍA

- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Richard d Irwin.
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Ecuador: Reporte Mensual de Inflación*. Banco Central Del Ecuador.
- Blackerby, P. (1994). History of strategic planning. *Armed Forces Contralor*, 20-24.
- Bryson, J. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational*. John Wiley & Sons.
- BSC Designer. (9 de Abril de 2021). *BSC Designer*. Obtenido de <https://bscdesigner.com/es/>
- Bueno, E. (2007). *Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos (Economía y Empresa)*. Ediciones Pirámide.
- Charles, W., & Gareth R, J. (2010). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA. UN ENFOQUE INTEGRADO*. CI Mexico.
- Charles, W., & Gareth, J. (2010). *Administracion Estrategica. Un Enfoque Integrado*. CI Mexico.
- Clausewitz, K. (2002). *De la guerra*. Librodot .
- Cohen, W. (2007). *El plan de marketing: procedimientos, formularios, estrategia y técnica*. Deusto.
- Domene, F. (2018). *Estrategias de marketing digital*. Anaya Multimedia.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. El Ateneo.
- El comercio. (27 de Marzo de 2019). 20 casas resultaron afectadas por un vendaval y una fuerte tempestad registrados en Sangolquí. *El comercio*, pág. 1. Obtenido de

20 casas resultaron afectadas por un vendaval y una fuerte tempestad registrados en Sangolquí: <https://www.elcomercio.com/actualidad/casas-afectadas-vendaval-lluvia-sangolqui.html>

El comercio. (20 de 1 de 2020). La construcción cayó en el 2019, promotores arman estrategias. *el comercio*, pág. 1. Obtenido de La construcción cayó en el 2019, promotores arman estrategias: <https://www.elcomercio.com/actualidad/construccion-ecuador-promotores-estrategias-economia.html>

El comercio. (3 de 1 de 2021). Walter Spurrier: 'La incertidumbre es la marca del año 2021'. *El comercio*, pág. 1. Obtenido de Walter Spurrier: 'La incertidumbre es la marca del año 2021': <https://www.elcomercio.com/actualidad/entrevista-incertidumbre-ecuador-economia-pandemia.html>

El financiero. (12 de Enero de 2021). *elfinanciero.com*. Obtenido de China vence a Trump en la guerra comercial y ahora los estadounidenses pagarán la factura: <https://www.elfinanciero.com.mx/mundo/china-vence-a-trump-en-la-guerra-comercial-y-ahora-los-estadounidenses-pagaran-la-factura>

El telegrafo. (28 de 4 de 2020). Sector de la construcción se muestra optimista con el plan piloto de reactivación. *El telegrafo*, pág. 1. Obtenido de Sector de la construcción se muestra optimista con el plan piloto de reactivación: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/construccion-optimista-plan-piloto>

El universo. (22 de Noviembre de 2020). El sector de la construcción es uno de los más golpeados por la crisis económica y la pandemia del COVID-19. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/11/22/nota/8057011/proyectos-vivienda-ecuador-2020/>

Elceo. (2020). *elceo.com*. Obtenido de Fed mantendrá política monetaria ultralaxa: <https://elceo.com/economia/fed-mantendra-politica-monetaria-ultralaxa-pese-a-incremento-de-inflacion-en-estados-unidos/>

Elon Musk. (s.f.). Muchas cosas son improbables, solo unas pocas son imposibles.

- Gallardo, J. (2012). *Administración Estratégica De la visión a la ejecución*. Alfaomega Grupo Editor.
- García, J., Pérez, J., & Tovar, J. (2020). *Finanzas empresariales (II) Los productos derivados como instrumento de cobertura*. Centro de Estudios Financieros (CEF).
- González, J. (2020). *Marketing Estratégico: Plan de Marketing*. Editorial Académica Española.
- Guevara, R. (2016). El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos? *Revista Folios*(44), 165-179. Retrieved 09 29, 2020, from <http://www.scielo.org.co/pdf/folios/n44/n44a11.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la nvestigación*. Mc Graw Hill.
- Iccwbo. (13 de Junio de 2020). *icwbo.org*. Obtenido de Global business: <https://icwbo.org/media-wall/news-speeches/global-business-workers-and-civil-society-call-for-comprehensive-emergency-debt-relief-to-enable-all-countries-in-need-to-combat-the-covid-19-pandemic/>
- INEC. (2012). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Censos: https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/resul_correspondencia.php?id=F4100.10&ciiu=12
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.
- Koteen, J. (1997). *Strategic Management in Public and Nonprofit Organizations: Managing Public Concerns in an Era of Limits*. Greenwood Publishing Group.
- Kotler, P. (1984). *Marketing management*. Canada: Englewood Cliffs.
- Mockler, R. (1970). *Readings in management control*. Appleton-Century-Crofts.

- Naciones Unidas. (2009). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU). Nueva York: Naciones Unidas. Obtenido de Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU): https://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/seriesm_4rev4s.pdf
- Orellana, S. (2012). *Estrategias de Comercialización del Charque de Llama: Determinación de una Estrategia Comercial a través de un Modelo de Programación Lineal-Teoría de Juegos (Spanish Edition)*. Editorial Académica Española.
- Peper, E., Harvey, R., & Faass, N. (2020). *Tech Stress: How Technology is Hijacking Our Lives, Strategies for Coping, and Pragmatic Ergonomics*. North Atlantic Books.
- Pérez, M., Guevara, P., Quint, S., & Granda, M. (2015). *Clima de negocios e inversiones para el desarrollo de las MIPyME*. Quito: UDLA.
- Philip, F., & Warren, C. (1984). *Accounting Principles*. South-Western Publishing.
- Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Patria.
- Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Patria.
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Patria.
- Preston, L., & Henning, D. (1961). *Planning theory*. Prentice Hall.
- Primicias.ec. (2020). *Primicias.ec*. Obtenido de La construcción trabaja en tres frentes para reactivarse en 2021:

<https://www.primicias.ec/noticias/economia/construccion-trabaja-tres-frentes-reactivacion-ecuador-economia/>

Roncario, G. (20 de 11 de 2018). *¿Qué es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral? Un resumen*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2010). *Finanzas Corporativas* (Octava ed.). MCGRAW-HILL.

Sainz, A. (2020). *El plan de marketing digital en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.

Thompson, G., & Peteraf, S. (2012). *Administración Estratégica*. MC GRAW HILL.

Torres, J. (2020). *La Biblia del e-commerce*. Ma non Troppo.

Woyzbun, R. (2001). *The Evolution of Strategic Planning*. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/326e/70a8411cee1ddd039e5757e793494d1d9c77.pdf>

7 ANEXOS

(ENCUESTA GERENCIA)

Estimados señores MAC:

Esta encuesta pretende recolectar información necesaria para el desarrollo de un proyecto de investigación académico sobre la empresa MAC. Por ello, este documento deberá ser llenado con absoluta disposición y transparencia.

Instrucciones:

Seleccione la opción que considere correcta. Siendo 5 totalmente verdadero y 1 totalmente falso

PREGUNTAS		1	2	3	4	5
1	¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?					
2	¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?					
3	¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación efectiva?					
4	¿Los gerentes delegan bien la autoridad?					
5	¿Es adecuada la estructura de la organización?					
6	¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?					
7	¿Los mercados están segmentados de manera efectiva?					
8	¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?					
9	¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?					
10	¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?					

11	¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?					
12	¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?					
13	¿La empresa es competitiva de acuerdo con el análisis de razones financieras?					
14	¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?					
15	¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deudas o de acciones?					
16	¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?					
17	¿Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital?					
18	¿Son con fiables y razonables los suministros de materias primas, partes y componentes?					
19	¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?					
20	¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de inventarios?					
21	¿Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivas?					
22	¿Están las instalaciones, los recursos y los mercados ubicados estratégicamente?					
23	¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?					
24	¿Son tecnológicamente competitivos los productos actuales?					
25	¿Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?					

26	¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?					
27	¿Se actualizan con regularidad los datos en el sistema de información?					
28	¿Contribuyen los gerentes de todas las áreas funcionales con sus datos al sistema de información?					
29	¿Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa?					
30	¿Están los estrategas de la empresa familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales?					

Cronograma de Actividades

	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	% Cumpl.	FEBRERO MARZO ABRIL MAYO JUNIO JULIO AGOSTO																											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	Desarrollo del Plan de Tesis	Autor	80%																												
2	Presentación Primer Borrador	Autor	100%																												
3	Presentación Segundo Borrador	Autor	100%																												
4	Aprobación Plan	Docente	50%																												
5	Tutoría	Docente	50%																												
6	Reunión Director de Tesis	Autor-Docente	60%																												
7	Desarrollo del Capítulo 1	Autor	0%																												
8	Documentos bibliográficos	Autor	0%																												
9	Entrevistas	Autor	0%																												
10	Trabajo de Campo	Autor	0%																												
11	Procesamiento de Información	Autor	0%																												
12	Redacción de Capítulos	Autor	0%																												
13	Revisión Director de Tesis	Docente Tutor	0%																												
14	Desarrollo Capítulo 2	Autor	0%																												
15	Investigación y análisis	Autor	0%																												
16	Revisión Director de Tesis	Docente Tutor	0%																												
17	Desarrollo Capítulo 3	Autor	0%																												
18	Revisión Director de Tesis	Docente Tutor	0%																												
19	Desarrollo Capítulo 4	Autor	0%																												
20	Revisión Director de Tesis	Docente Tutor	0%																												
21	Presentación Borrador Tesis Final	Autor	0%																												
22	Correcciones Tutor	Docente Tutor	0%																												
23	Revisión Lectores	Lector	0%																												
24	Corrección Lectores	Lector	0%																												
25	Impresión Tesis Final	Autor	0%																												
26	Trámites Administrativos	Autor	0%																												
27	Entrega final Dirección de Grado	Dirección	0%																												
28	Aprobación Dirección de Grado	Dirección	0%																												
29	Entrega de Lectores	Lector	0%																												
30	Aprobación lectores	Lector	0%																												
31	Entrega en Secretaría	Autor	0%																												
32	Defensa de Grado	Autor	0%																												