



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA CONSTRUCTORA
E INMOBILIARIA PAZ, EN LA CIUDAD DE COTACACHI”**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos
para obtener el título de Ingeniería Comercial,
mención Administración de Empresas**

**Profesor Guía:
DR. MANUEL MARÍA HERRERA**

**Autor:
LUIS FERNANDO PAZ ESTÉVEZ**

2011

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante Luis Paz, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente.

Atentamente,

Dr. Manuel María Herrera Peña

C.I. 100322898-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Yo, Luis Fernando Paz Estévez, declaro que este trabajo es original, de mi autoría; que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Atentamente

Luis Fernando Paz Estévez

C.I. 100187259-5

AGRADECIMIENTO

Una etapa más de mi vida debo da gracias a Dios, que con su infinito amor supo brindarme el acompañamiento de todas aquellas personas que de una u otra manera estuvieron presentes en este período de formación profesional, para ellos, mi agradecimiento.

A mis compañeros, por su amistad y por aquellas experiencias que adquirimos en las aulas.

De manera especial, a mi profesor guía: Manuel María Herrera Peña por su dedicación, orientación y enseñanzas.

DEDICATORIA

A mis Padres Mrian Estévez y Luis Alfonso Paz; a mis hermanos Cristina y Camilo, que fueron incondicionales a lo largode mi carrera. En general, a todas las personas que confiaron en mí siempre.

RESUMEN EJECUTIVO

La Constructora e Inmobiliaria Paz se constituye en la ciudad de Cotacachi como una compañía de responsabilidad limitada, con igual aporte de cuatro socios. Su objeto principal es la construcción y comercialización de viviendas. Surge como respuesta a una demanda insatisfecha que tiene preferencia por las casas individuales, con una distribución moderna, tres dormitorios, sala comedor, cocina, tres baños, bodega y espacios verdes.

El mercado objetivo es la clase media y media-alta de Cotacachi, entre 25 y 40 años de edad; en su mayoría, jóvenes parejas que se están desarrollando profesionalmente y necesitan una vivienda. El proyecto cumplirá con los requerimientos de ubicación, distribución y precios bajos, factores determinantes sobre la competencia.

Se manejará una estrategia de flanqueador para atender a un segmento de la población actualmente desatendido, mediante distintas herramientas publicitarias. Las condiciones de venta requieren el pago del 10% al firmar el contrato o compromiso, 30% con financiamiento directo y la diferencia al momento de la entrega de la propiedad. Los pagos al contado tienen el 5% de descuento.

La estrategia de *marketing* es la diferenciación del producto; así, la empresa dará a conocer los atributos de la vivienda: forma, características, nivel de calidad, uniformidad, durabilidad y estilo.

El equipo de trabajo lo conforma un gerente general, a cargo del área administrativa, financiera y *marketing*; gerente de producción, a cargo de la construcción; vendedor, para la comercialización; asistente contable, para la gestión operativa y tributaria; jefe de obra y almacenista, custodio de los inventarios y del avance de obra.

Financieramente el proyecto es rentable: en el escenario con apalancamiento presenta un VAN de USD172 767 y una TIR del 83%; sin apalancamiento el VAN es de USD148 708 y la TIR del 50%. Todos los escenarios muestran un VAN positivo y una TIR superior al costo de oportunidad.

EXECUTIVE SUMMARY

Constructora e Inmobiliaria Paz is a property developer which was constituted in Cotacachi city as a limited liability company with contributions of four partners. Paz objective is the construction and commercialization of accommodation options. Paz also emerged as an option for an unsatisfied demand which has preference for single accommodation with modern space distribution as follow: three bedrooms, one living room, one kitchen, three bathrooms, one cellar and open spaces.

The target market is the middle and middle - upper social classes from Cotacachi city especially young couples who are in professional growing process and looking for accommodation. This project will fulfill with the following three conditions which are advantages against the competitors: good location, excellent distribution and low prices.

The flanker strategy will be applied in order to pay attention to a portion of unattended population through several publicity tools. The sales terms will require the ten percent payment at the moment of signing the contract, thirty percent with a direct financing and seventy percent when the dwelling is completely built.

The marketing strategy implies to difference the product, so the company will show the attributes of the dwelling through emphasizing in shapes, good characteristics, quality, uniformity, durability and style.

The company staff is formed by a Chief Executive Officer who will be in charge of the administration, financial and marketing departments. The production manager will be in charge of building and also there will be staff for sales, taxes, operations, warehouseman, inventory and a work supervisor.

Financially speaking the project is profitable. In accordance to a view with leverage, the study presents a NPV of USD \$172,767.00 and an IRR of 83%. In a view without leverage, the NPV is USD \$148,708.00 and IRR of 50%. All of these views indicate a positive NPV and an IRR higher than the opportunity cost.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	2
GENERALIDADES	2
1.1. ANTECEDENTES	2
1.2. OBJETIVOS	3
1.2.1. OBJETIVO GENERAL	3
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.3. HIPÓTESIS	3
CAPITULO II	4
LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS	4
2.1. CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CIU)	4
2.2. TENDENCIAS	5
2.3. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA.....	6
2.4. CADENA DE VALOR	8
2.4.1. DESARROLLADOR	8
2.4.2. DISEÑO	9
2.4.3. APROVISIONAMIENTO DE INSUMOS.....	9
2.4.4. EJECUCIÓN	9
2.4.5. COMERCIALIZACIÓN	9
2.5. FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS	9
2.5.1. TASA DE INTERÉS ACTIVA	9
2.5.2. INFLACIÓN.....	10
2.5.3. DESEMPLEO.....	11
2.5.4. REMESAS DE LOS EMIGRANTES.....	12

2.6.	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	13
2.7.	LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	14
2.7.1.	AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES (ALTA)	14
2.7.2.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES (ALTA)	14
2.7.3.	AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS (BAJA)	14
2.7.4.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (BAJA) 14	
2.7.5.	RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS (MEDIA) 14	
2.8.	LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO	15
2.8.1.	LA IDEA Y EL MODELO DE NEGOCIO	15
2.8.2.	ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA	16
2.8.3.	MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS.....	16
2.8.3.1.	Misión	16
2.8.3.2.	Visión	16
2.8.3.3.	Objetivos y Estrategias	17
2.9.	EL PRODUCTO O SERVICIO	17
2.10.	ESTRATEGIA DEL INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO	19
2.11.	ANÁLISIS FODA	19
CAPITULO III.....		21
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....		21
3.1.	DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	21
3.2.	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	21
3.2.1.	PROBLEMA GERENCIAL	21
3.2.2.	PROBLEMA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	21
3.3.	OBJETIVOS, HIPÓTESIS, PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	21

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
3.5. TÉCNICA DESCRIPTIVA CUALITATIVA.....	23
3.5.1. ENTREVISTA CON EXPERTOS	23
3.5.1.1. Metodología	23
3.5.1.2. Resultados	23
3.5.1.3. Conclusiones	24
3.5.2. GRUPOS FOCALES.....	25
3.5.2.1. Metodología	25
3.5.2.2. Resultados	25
3.5.2.3. Conclusiones	26
3.6. MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL ...	26
3.6.1. MERCADO OBJETIVO	26
3.6.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	26
3.6.2.1. Segmentación Geográfica	27
3.6.2.2. Segmentación Demográfica.....	27
3.7. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	28
3.7.1. ENCUESTAS	28
3.7.1.1. Metodología	28
3.7.1.2. Resultados	30
3.7.1.3. Conclusiones	37
3.8. TAMAÑO DE MERCADO	37
3.8.1. DEMANDA	37
3.8.1.1. La Competencia y sus Ventajas.....	37
3.8.2. COMPETENCIA.....	38
3.9.PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA	38
3.10. EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE IMPLEMENTACIÓN	39
3.11. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	39
CAPITULO IV	40

PLAN DE MARKETING 40

4.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING..... 40

4.2. POLÍTICA DE PRECIOS 41

4.3. TÁCTICA DE VENTAS..... 42

4.4. POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y
GARANTÍAS 42

4.5. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD 43

4.1.1. PUBLICIDAD 43

4.1.2. RELACIONES PÚBLICAS 43

4.1.3. PROMOCIÓN DE VENTAS 44

4.6. DISTRIBUCIÓN 44

CAPITULO V 45

PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN 45

5.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES..... 45

5.2. CICLO DE OPERACIONES 46

5.3. REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y
HERRAMIENTAS 49

5.4. INSTALACIONES Y MEJORAS 51

5.5. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y
REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO 52

5.6. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA
UBICACIÓN DE LA CONSTRUCTORA 53

5.6.1. Ventajas 53

5.6.2. Desventajas 54

5.7. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y
MANEJO DE INVENTARIOS 54

5.8. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES 55

5.8.1. PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN.....	55
CAPITULO VI	56
EQUIPO GERENCIAL.....	56
6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	56
6.2.PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES.....	56
6.2.1. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	56
6.2.1.1. Gerente General	56
6.2.1.2. Gerente de Recursos Humanos.....	58
6.2.1.3. Gerente de Operaciones.....	58
6.2.1.4. Gerente Administrativo Financiero.....	59
6.2.1.5. Gerente de Marketing y Ventas	61
6.3. PERFIL DEL EQUIPO DE TRABAJO	62
6.3.1. GERENTE GENERAL.....	62
6.3.2. GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	62
6.3.3. GERENTE DE PRODUCCIÓN	62
6.3.4. GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	62
6.3.5. GERENTE DE MARKETING Y VENTAS.....	62
6.4.COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS	63
6.5. POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS.....	63
6.6.DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES.....	65
6.7. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS	66
CAPITULO VII	67
CRONOGRAMA GENERAL	67

7.1. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA	67
7.2. RIESGOS E IMPREVISTOS	68
CAPITULO VIII	70
RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	70
8.1. CRITERIOS UTILIZADOS.....	70
8.2. SUPUESTOS UTILIZADOS	70
8.3. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES	72
CAPITULO IX	73
PLAN FINANCIERO.....	73
9.1. INVERSIÓN INICIAL	73
9.2. FUENTES DE INGRESOS.....	73
9.3. COSTOS FIJOS Y VARIABLES	74
9.1.1. COSTOS FIJOS.....	74
9.1.2. COSTOS VARIABLES.....	74
9.4. MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO.....	74
9.4.1. MARGEN BRUTO.....	74
9.4.2. MARGEN OPERATIVO	75
9.5. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO	75
9.5.1. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO CON APALANCAMIENTO.....	75
9.5.2. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO SIN APALANCAMIENTO.....	76
9.6. BALANCE GENERAL	76
9.6.1. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO CON APALANCAMIENTO EN LOS TRES ESCENARIOS.....	77

9.6.2. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO SIN APALANCAMIENTO EN LOS TRES ESCENARIOS.....	78
9.7. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO	78
9.7.1. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO CON APALANCAMIENTO	79
9.7.2. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO SIN APALANCAMIENTO	79
9.8. ESTADO DE FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA ACTUAL Y PROYECTADO	79
9.9. PUNTO DE EQUILIBRIO	80
9.9.1. PUNTO DE EQUILIBRIO CON APALANCAMIENTO	80
9.9.2. PUNTO DE EQUILIBRIO SIN APALANCAMIENTO	80
9.10. ÍNDICES FINANCIEROS	81
9.10.1. ÍNDICES DE LIQUIDEZ	81
9.10.2. ÍNDICES DE RENTABILIDAD	81
9.10.3. ÍNDICES DE DESEMPEÑO	82
Figura 9.17 -Índices de Desempeño.....	83
9.11. VALUACIÓN	83
9.11.1. CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL APALANCADO.....	83
9.11.2. VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	83
9.11.3. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	84
9.12. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	84
9.12.1. SENSIBILIDAD A LOS INGRESOS	84
9.12.2. SENSIBILIDAD A LOS COSTOS	85
CAPITULO X	86
PROPUESTA DE NEGOCIO.....	86
10.1. FINANCIAMIENTO DESEADO	86
10.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA ...	86

10.3. USO DE FONDOS	87
10.3.1. GASTOS PREOPERATIVOS.....	87
10.3.2. GASTOS AMORTIZABLES	87
10.3.3. ACTIVOS FIJOS.....	88
10.3.3.1. Equipos de Computación	88
10.3.3.2. Equipos de Oficina.....	88
10.3.3.3. Vehículo	89
10.3.3.4. Capital de trabajo.....	89
10.4. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA	89
CAPITULO XI	90
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
11.1. CONCLUSIONES	90
11.2. RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFIA	93
ANEXOS.....	96

INDICE DE ANEXOS

Anexo 2.1. Estructura Legal de la Empresa	97
Anexo 3.1. Preguntas para la entrevista a expertos y	
Resultados	98
Anexo 3.2. Grupos Focales	102
Anexo 3.3 Formato de la Encuesta para la Investigación Cuantitativa.....	103
Anexo 4.1 Presupuesto de Gastos de Marketing	107
Anexo 5.1. Aspectos Regulatorios y Legales	108
Anexo 8.1.1 Estructura de Capital	112
Anexo 8.1.2. Depreciación Activos Fijos.....	113
Anexo 8.1.3 Amortización del Préstamo.....	115
Anexo 8.1.4. Amortización de Activos Diferidos	117
Anexo 8.1.5 Gastos Administrativos, Marketing y Servicios Básicos	118
Anexo 8.1.6. Nómina	119
Anexo 8.1.7. Costo de oportunidad	121
Anexo 9.1. Inversión Inicial.....	122
Anexo 9.2. Estado de Resultados Actual y Proyectado Con Apalancamiento-Tres Escenarios.....	124
Anexo 9.3. Estado de Resultados Actual y Proyectado Sin Apalancamiento-Tres Escenarios.....	125
Anexo 9.4. Balance General Actual y Proyectado Con y Sin Apalancamiento- Tres Escenarios	126
Anexo 9.5. Balance General Actual y Proyectado Sin Apalancamiento -Tres Escenarios.....	129
Anexo 9.6. Estado de Flujo de Efectivo Con Apalancamiento- Tres Escenarios.....	132
Anexo 9.7. Estado de Flujo de Efectivo Sin Apalancamiento-Tres Escenarios	135

Anexo 9.8. Punto de Equilibrio Con Apalancamiento	-
Tres Escenarios.....	137
Anexo 9.9. Punto de Equilibrios Sin Apalancamiento Tres	
Escenarios.....	138
Anexo 9.10. Gráfico del Punto De Equilibrio.....	139

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 -Clasificación Industrial Internacional Uniforme	4
Figura 2.2 -Actividad de la Construcción	5
Figura 2.3 -Tabla de Empresas Constructoras en el Ecuador	6
Figura 2.4 -Tabla de Empresas Constructoras en Cotacachi	7
Figura 2.5 -Gráfica de la Cadena de Valor	8
Figura 2.6 -Comportamiento Tasa de Interés Activa.....	10
Figura 2.7- Tasa de Inflación Mensual.....	11
Figura 2.8 -Desempleo	12
Figura 2.9 -Remesas de Emigrantes	13
Figura 2.10 -Canal de distribución de la Industria de la Construcción	13
Figura 2.11 -Gráfico de las Cinco Fuerzas de Porter.....	15
Figura 2.12 -Tabla de Objetivos y Estrategias	17
Figura 2.13- Vista Frontal de la Casa	18
Figura 2.14 -Gráfico Planta Arquitectónica	18
Figura 2.15 -Matriz FODA.....	20
Figura 3.1 -Objetivos, Hipótesis y Preguntas.....	21
Figura 3.2 -Provincia de Imbabura.....	27
Figura 3.3 -Disponibilidad de Vivienda.....	30
Figura 3.4 -Modalidades de Compra.....	30
Figura 3.5 -Motivo de Compra	31
Figura 3.6 -Aspectos a Tomar en Cuenta Para Adquirir la Vivienda.....	31
Figura 3.7 -Tipo de Vivienda Preferida	32
Figura 3.8 -Extensión de la Vivienda	32
Figura 3.9 -Preferencia de Tipos de Casas	33
Figura 3.10 -Ubicación de la Vivienda	33
Figura 3.11 -Precio de las Viviendas	34
Figura 3.12 -Opciones de Distribución.....	34
Figura 3.13 - Preferencia de Pisos.....	35
Figura 3.14 -Cuota Mensual	35
Figura 3.15 -Competencia	36
Figura 3.16 -Opciones para la nueva empresa.....	36
Figura 4.1 -Canal de distribución	44

Figura 5.1 -Estrategia de Operaciones	46
Figura 5.2 -Flujograma de Procesos.....	49
Figura 5.3 -Equipos.....	50
Figura 5.4 –Herramientas	50
Figura 5.5 -Planos del local Escala 1:100.....	52
Figura 5.6 -Rendimientos de Espacio Físico	52
Figura 5.7 -Ubicación Geográfica	53
Figura 5.8 -Implantación del Proyecto	53
Figura 5.9 -Materiales de Construcción	54
Figura 6.1 -Organigrama Constructora e Inmobiliaria Paz.....	56
Figura 6.2 -Compensación Salarial.....	63
Figura 7.1 -Diagrama de Actividades.....	69
Figura 8.1 –Criterios Utilizados	70
Figura 8.2 –Riesgos y Problemas Principales.....	72
Figura 9.1- Tabla de Fuentes de Ingresos	73
Figura 9.2 - Costos Fijos.....	74
Figura 9.3 - Costos Variables.....	74
Figura 9.4- Margen Bruto	74
Figura 9.5- Margen Operativo	75
Figura 9.6 – Estado de Resultados con Apalancamiento	75
Figura 9.7 – Estado de Resultados sin Apalancamiento.....	76
Figura 9.8 – Balance General con Apalancamiento.....	77
Figura 9.9 – Balance General con Apalancamiento.....	78
Figura 9.10 – Estado de Flujo de Efectivo Actual y Proyectado	
con Apalancamiento.....	79
Figura 9.11 – Estado de Flujo de Efectivo Actual y Proyectado	
sin Apalancamiento.....	79
Figura 9.12 – Estado de Flujo de la Deuda Actual y Proyectado.....	
sin Apalancamiento.....	79
Figura 9.13 –Punto de Equilibrio con Apalancamiento	80
Figura 9.14 – Punto de Equilibrio sin Apalancamiento.....	80
Figura 9.15 -Índices de Liquidez.....	81
Figura 9.16-Índices de Rentabilidad	81
Figura 9.18 –Costo de Capital Apalancado	83

Figura 9.19 -VAN con y sin Apalancamiento en los tres Escenarios	84
Figura 9.20 -TIR con y sin Apalancamiento en los tres Escenarios	84
Figura 9.21 - VAN con y sin Apalancamiento en los tres Escenarios	85
Figura 9.22 –TIR con y sin Apalancamiento en los tres Escenarios	85
Figura 9.23 –VAN con y sin Apalancamiento en los tres Escenarios.....	85
Figura 9.24 –TIR con y sin Apalancamiento en los tres Escenarios	85
Figura 10.1 -Estructura de Capital	86
Figura 10.2 -Gastos Preoperativos	87
Figura 10.3 -Gastos Amortizables.....	87
Figura 10.4 -Equipos de Computación.....	88
Figura 10.5 -Equipos de Oficina.....	88
Figura 10.6 -Vehículo.....	89
Figura 10.7 –Capital de Trabajo Inicial	89

INTRODUCCIÓN

El crecimiento poblacional influye en las variables macroeconómicas que dinamizan o afectan a todos los sectores; en lo referente a la vivienda este factor ha generado una demanda creciente, por lo que la industria de la construcción en los últimos años se ha desarrollado notablemente, buscando oportunidades y espacios apropiados para poner en marcha planes habitacionales que cumplan las exigencias del mercado, renovándose según las tendencias, ofreciendo productos para las diferentes clases sociales y sobre todo, buscando una rentabilidad a la inversión realizada.

En la ciudad de Cotacachi, así como en otras del Ecuador, se puede visualizar este progreso en el ámbito de la construcción, además de la situación general, se ha dado un escenario inesperado desde hace unos tres años, por la visita permanente de extranjeros que desean vivir temporal o definitivamente en este lugar, por diferentes aspectos como: ambiente saludable, paisaje agradable, tranquilidad, disponibilidad de todos los servicios, economía de precios, entre otros.

En este contexto, se toma como iniciativa el estudio de factibilidad para la creación de una empresa constructora e inmobiliaria en Cotacachi, que aproveche esta oportunidad para generar plazas de trabajo, dinamizar la economía y obtener réditos a corto, mediano y largo plazo.

CAPITULO I

GENERALIDADES

Este capítulo expone de manera general, la idea del negocio; los objetivos y la hipótesis de la investigación.

1.1. ANTECEDENTES

En los últimos tres años Cotacachi ha tenido un crecimiento acelerado de la construcción de casas de campo en los alrededores de la ciudad¹, debido a la demanda de las personas que buscan tranquilidad, descanso, relajamiento y sobre todo el contacto con la naturaleza, situación que ha favorecido a quienes con acierto se dedican a esta actividad, esto ha generado una reactivación del aparato productivo de Cotacachi, empleo, mayor comercialización de productos de la construcción y una mejor calidad de vida para los habitantes del sector.

En el año 2001, Cotacachi tenía 7489 habitantes en el área urbana; en el 2010 creció a 10771 personas². Este crecimiento ocasiona una demanda insatisfecha de vivienda para jóvenes parejas que se están desarrollando en el campo social y económico y que tienen la necesidad de adquirir un bien inmueble para habitar.

Tomando en cuenta el crecimiento poblacional de la ciudad y el desarrollo de la industria de la construcción, la empresa pretende ofrecer alternativas de vivienda cuyo valor agregado es la combinación de factores como: casas muy cercanas al centro de la ciudad, construidas con materiales de calidad, amplios jardines, precios por debajo de la competencia, mantenimiento de instalaciones internas y externas; y un servicio postventa que garantice confiabilidad y seguridad en la inversión realizada.

¹ Informe estadístico departamento de obras civiles, Municipio de Cotacachi, [Consultado: 9 de Diciembre del 2010]

² <http://www.asambleacotacachi.org/pagina.php?vamenu=110>

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

- Elaborar un plan de negocios para la creación de la Constructora e Inmobiliaria Paz, en la ciudad de Cotacachi.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar y analizar el entorno de la industria y el negocio.
- Identificar los gustos y preferencias de los posibles clientes, a través de una investigación de mercados.
- Elaborar un plan de marketing para el posicionamiento de la empresa.
- Analizar y evaluar la viabilidad financiera del negocio.

1.3. HIPÓTESIS

El mercado de la construcción está en crecimiento, por lo que la creación de una empresa constructora e inmobiliaria en la ciudad de Cotacachi cubriría una demanda insatisfecha de viviendas.

CAPITULO II

LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

Comprende el análisis de la industria, tendencias y estructura orgánica de la posible empresa.

2.1. CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME (CIU)

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme,³ el plan de negocios se clasifica en “constructora e inmobiliaria”, conforme lo explica la Figura 2.1

Figura 2.1 -Clasificación Industrial Internacional Uniforme



Fuente:<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuadernos/Cuad126.pdf>
Elaborado por: Autor

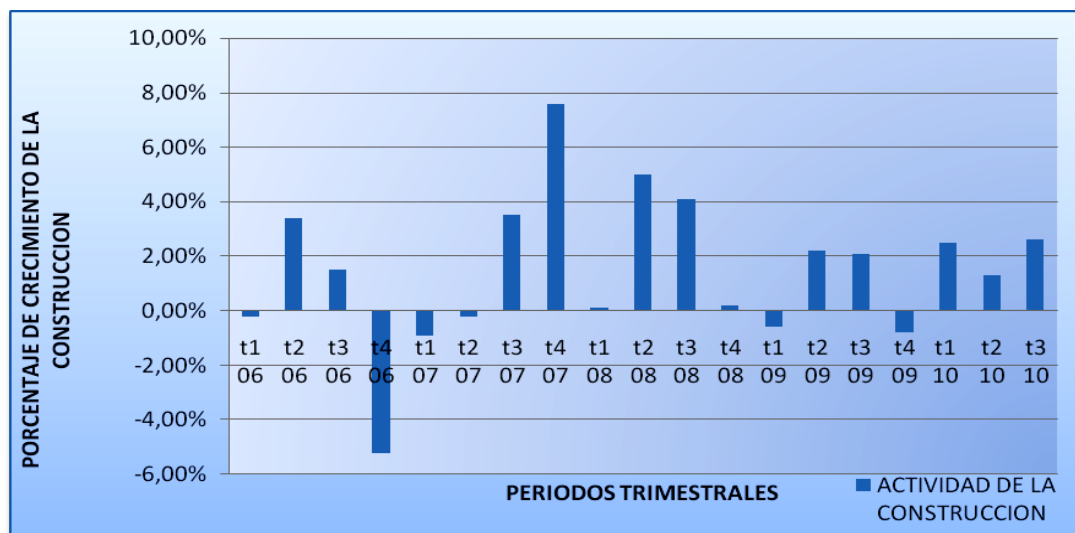
³ Clasificación sistemática de todas las actividades económicas, realizada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para unificar índices para medir el desarrollo.

2.2. TENDENCIAS

La industria de la construcción en el Ecuador representa uno de los mercados más dinámicos de los últimos años y repuntó en el primer trimestre de 2010. De acuerdo con el Banco Central del Ecuador, esta industria creció 0,86% frente al mismo período de 2009. Según el presidente de la Cámara de la Construcción de Quito, los créditos hipotecarios del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) permitieron darle ritmo a la construcción. *“Este sector no deja de ser importante para la economía nacional. Representa el 7,5% del Producto Interno Bruto.”*⁴

La actividad de la construcción presentó un incremento de 2.55% en el tercer trimestre comparado con el segundo trimestre de 2010; su contribución fue positiva a la variación del PIB, 0.24%.⁵, como se muestra en la Figura 2.2.

Figura 2.2 -Actividad de la Construcción



Fuente:[http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuentas Nacionales/cnt63/come69.pdf](http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt63/come69.pdf)
Elaborado por: Autor

⁴<http://www.revistalideres.ec/2010-07-05/Informe.aspx>, [Consulta: 10 de Septiembre del 2010].

⁵<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt63/come71.pdf>, [Consultado: 22 de Enero del 2011].

El Índice de Confianza Empresarial (ICE) de la construcción se encuentra en 11% sobre su tendencia de crecimiento, siendo el mayor porcentaje encontrado en la serie desde julio 2008 y repuntó en noviembre 2010.⁶

El ciclo de vida de la industria de la vivienda en el Ecuador se encuentra en la etapa de crecimiento, igual situación en la ciudad de Cotacachi, en donde existen pocos competidores; pese a futuras saturaciones, la vivienda será siempre una necesidad de la sociedad y por factores como el crecimiento poblacional, siempre habrá una demanda Insatisfecha.

Los precios de los materiales de construcción han tenido variaciones: aumentaron en 0.5% en el año 2009, en 0.63% para 2010; y para el mes de enero de 2011 se espera un crecimiento del 1.5%.⁷ Por su parte, el precio de casas y departamentos difiere del lugar donde se encuentre situada la vivienda, su tamaño y tipo de acabados. En la ciudad de Cotacachi, el metro cuadrado de construcción oscila entre USD 400 y USD 700 según el diseño, tamaño y ubicación de la vivienda.

2.3. ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

Las empresas líderes en la construcción e inmobiliaria a nivel nacional se muestran en la Figura 2.3.

Figura 2.3 -Tabla de Empresas Constructoras en el Ecuador

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	TIPO DE COMPAÑÍA	PROVINCIA
Herdoiza Crespo Construcciones S.A	Anónima	Quito
Constructora Norberto Odebrech S.A N.	Sucursal de compañías extranjeras	Guayas
Inmobiliaria Motke S.A	Anónima	Guayas
Inmobiliaria Lavei S.A	Anónima	Guayas
Inmobiliaria del Sol S.A. Mobisol	Anónima	Guayas

⁶<http://www.bce.fin.ec/documento/PublicacionNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/eoe20101.pdf>

⁷<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/eoe201012.pdf>

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	TIPO DE COMPAÑÍA	PROVINCIA
Constructora Nacional S.A	Anónima	Pichincha
Constructora Naranjo Ordoñez CIA. LTDA	De responsabilidad limitada	Pichincha
Constructora Herdoiza Guerrero S.A	Anónima	Pichincha
Inmobiliario Rigoletto S.A.	Anónima	Pichincha
Compañía de vivienda provincial CONVIPROV S.A.	Anónima	Pichincha
Industria inmobiliaria TEOTON SA	Anónima	Guayas
Constructora Hidrobo Estrada S.A	Anónima	Pichincha
Inmobiliaria Investa SA	Anónima	Pichincha
Ferroidmobiliaria S.A	Anónima	Pichincha
Ripconvi construcciones civiles CIA. LTDA	De responsabilidad limitada	Pichincha
AECON AG constructores S.A.	Anónima	Pichincha
Constructora Andrade Gutiérrez SA	Sucursales de compañías extranjeras	Pichincha
Constructora de los Andes Coandes CIA. LTDA	De responsabilidad limitada	Pichincha
Inmobiliaria Plaza 500 inmo plaza S.A.	Anónimas	Pichincha
Inmobiliaria Nuevo Mundo INMOMUNDO S.A.	Anónimas	Guayas
Inmobiliaria Guangala SA	Anónima	Guayas
Constructora Becerra Cuesta CIA. LTDA	De responsabilidad limitada	Guayas
Constructora Carvallo A.Z CIA. LTDA	De responsabilidad limitada	Azuay

Fuente: www.superintendenciadecompañias.com.ec

Elaborado por: Autor

La industria de la construcción en la ciudad de Cotacachi tiene su inicio hace tres años y se encuentra concentrada en pocos actores. La competencia está enfocada en diferentes estratos económicos de la población nacional y una buena parte está dirigida a personas extranjeras que buscan un ambiente tranquilo y natural para su descanso.

Figura 2.4 -Tabla de Empresas Constructoras en Cotacachi

NOMBRE DE LA COMPAÑÍA	TIPO DE COMPAÑÍA	CANTON
Inmobiliaria Adobe Made	Anónima	Cotacachi
Inmobiliaria Madison	De responsabilidad limitada	Cotacachi
Jorge Quilunbaqui, Angel Bonilla, Jorge Saltos, Juan Paz.	Personas Naturales	Cotacachi

Elaborado por: Autor

La Inmobiliaria Adobe Made es líder en el segmento de casas de campo para extranjeros que por lo general, son personas mayores que van a disfrutar de la naturaleza y tranquilidad que ofrece la ciudad. El señor Jorge Quiliumbaqui es el primer constructor y líder del mercado de la construcción en Cotacachi; él realiza departamentos y casas en la parte central de la ciudad.

2.4. CADENA DE VALOR

Figura 2.5 -Gráfica de la Cadena de Valor



Fuente: http://www.grupoconstruya.com.ar/emblema_calidad/calidad_UP.pdf
Elaborado por: Autor

2.4.1. DESARROLLADOR

“En la Cadena de Valor, la primera actividad está realizada por el Desarrollador, protagonista principal de esta actividad, que luego de identificar las necesidades del Cliente Final, responde con una idea que proporciona una solución a esa necesidad”.⁸

Su visión y capacidad de liderazgo, la realización de estudios de mercado, el análisis de factibilidad y una buena administración son claves fundamentales para que pueda llevar un proceso constructivo competitivo.

⁸ http://www.grupoconstruya.com.ar/emblema_calidad/calidad_UP.pdf

2.4.2. DISEÑO

Es la actividad de mayor impacto e influencia de cara a la competitividad del sector. Está conformada por todo profesional dedicado al diseño, entre los que se destacan arquitecto e ingenieros. Ellos deben explorar, evaluar y detallar diversas opciones y alternativas, tomando decisiones que permitan que el proyecto sea factible de ejecutar, sincronizando sistemas operativos, constructivos y funcionales con el entorno ambiental y socio-económico.

2.4.3. APROVISIONAMIENTO DE INSUMOS

La disponibilidad de insumos y sistemas apropiados determina el marco dentro del cual se definen los retos de mejora para lograr mayor competitividad.

2.4.4. EJECUCIÓN

La capacidad de mejorar la planificación, control y seguimiento de la obra, sumado a la constante capacitación de la mano de obra para poder resolver conflictos es clave dentro de la cadena de valor.

2.4.5. COMERCIALIZACIÓN

Involucra todas aquellas tareas que tienen lugar una vez finalizada la obra para lanzarla al mercado. Es la actividad que cierra la cadena ya que tiene como cliente al usuario de la construcción.

2.5. FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS

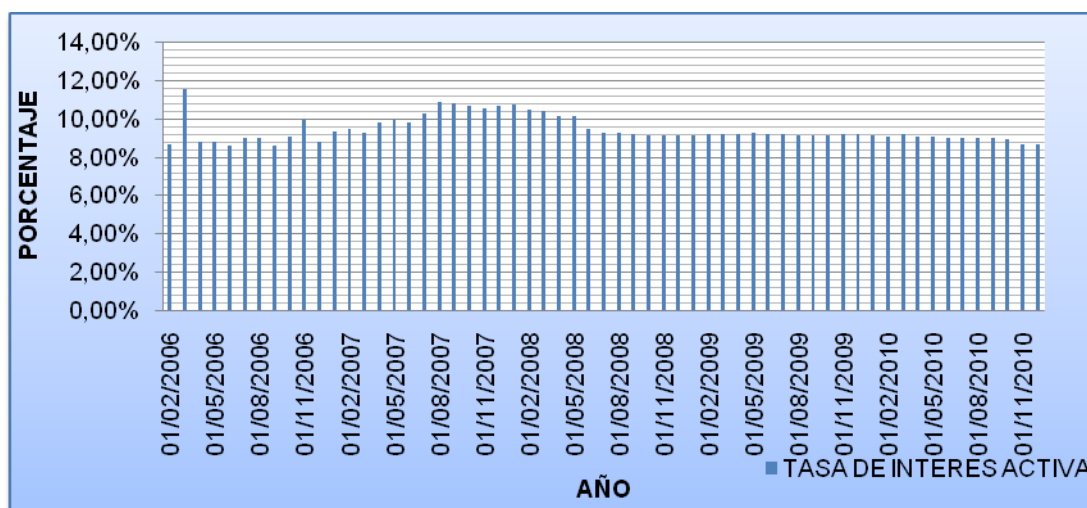
2.5.1. TASA DE INTERÉS ACTIVA

Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del Banco Central, cobran por los diferentes tipos de crédito. Son activas porque son recursos a favor de la banca; ésta es una variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de las empresas⁹

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos52/tasa-de-interes/tasa-de-interes2.shtml>

La tasa de interés activa referencial publicada por el Banco Central del Ecuador para diciembre de 2010 fue del 8.68%; para enero de este año se encuentra en 8.59%, como se aprecia en la Figura 2.6.

Figura 2.6 -Comportamiento Tasa de Interés Activa



Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

Elaborado por: Autor

En los últimos tres años la tasa de interés ha tenido un comportamiento estable que favorece a la industria de la construcción de viviendas pues se ha incrementado una demanda de créditos de este tipo.

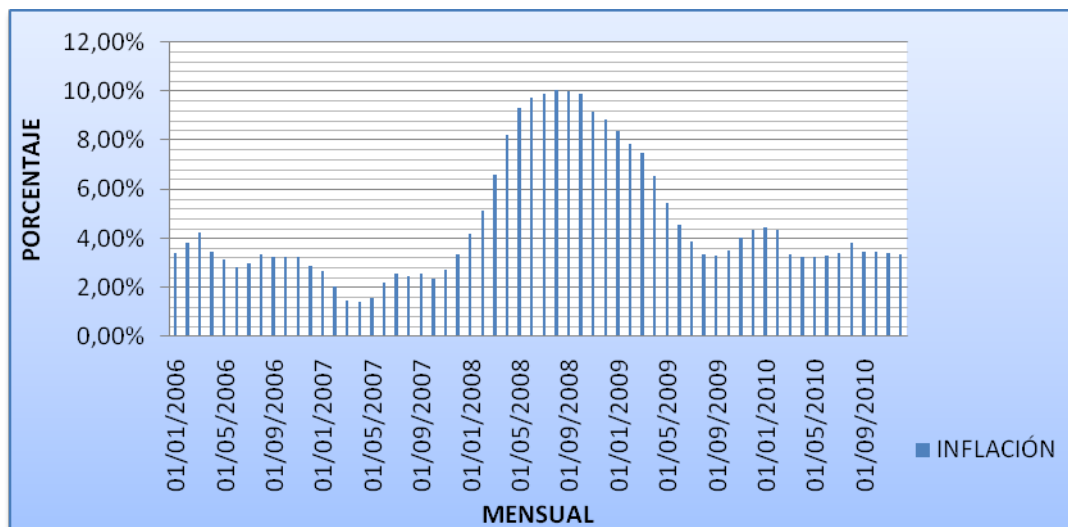
2.5.2. INFLACIÓN

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPC-U), calculado a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecidos a través de una encuesta de hogares.¹⁰

Las variaciones en la inflación desde el primer trimestre de 2006 se visualizan en la Figura 2.7. En el último trimestre del año 2010, este índice se ubica en el 3.3% y ha existido una disminución notable desde el tercer trimestre de 2008.

¹⁰ www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_acumulada

Figura 2.7- Tasa de Inflación Mensual



Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_acumulada

Elaborado por: Autor

La inflación repercute directamente en los costos de producción de la industria inmobiliaria y este incremento se traslada al precio final de la vivienda.

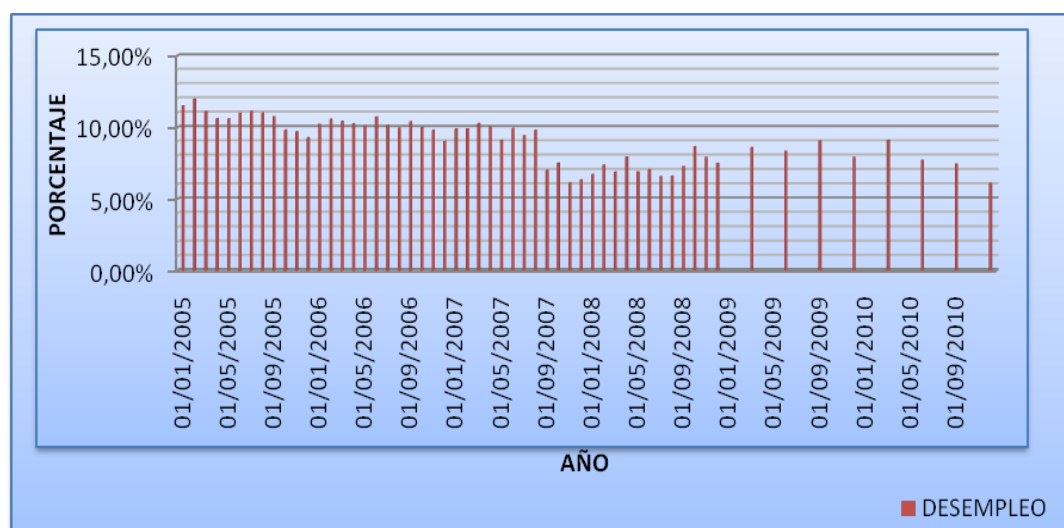
2.5.3. DESEMPLEO

Dentro de la economía nacional la industria de la construcción es importante ya que aparte de contribuir a solucionar el déficit habitacional, genera un importante movimiento económico y fuentes de empleo.

En 2009, la tasa de desempleo fue del 7.2% y en 2010, disminuyó considerablemente a un 6.1%, como se puede apreciar en la Figura 2.8.

Las políticas salariales que implementó este año el Gobierno influirán en el comportamiento del empleo en 2011 y 2012, dependiendo del crecimiento del país se determinará el impacto.

Figura 2.8 -Desempleo



Fuente: http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo

Elaborado por: Autor

El aporte de la industria de la construcción en lo referente al empleo es un factor positivo para el desarrollo de la economía. Si se considera que la demanda de la vivienda es creciente y que la mayoría de tareas requieren de la participación del factor humano, se puede determinar que ésta influye en las tasas de desempleo.

2.5.4. REMESAS DE LOS EMIGRANTES

Las remesas de los emigrantes son una de las principales fuentes de divisas de la economía ecuatoriana, desde que se adoptó el dólar como moneda oficial en el 2000¹¹. España se constituye como el principal país de origen, al remitir al país el 43.6% del monto total, en tanto que los Estados Unidos representó el 42.5%, Italia el 7.8% y el resto del mundo un 6.1%.¹²

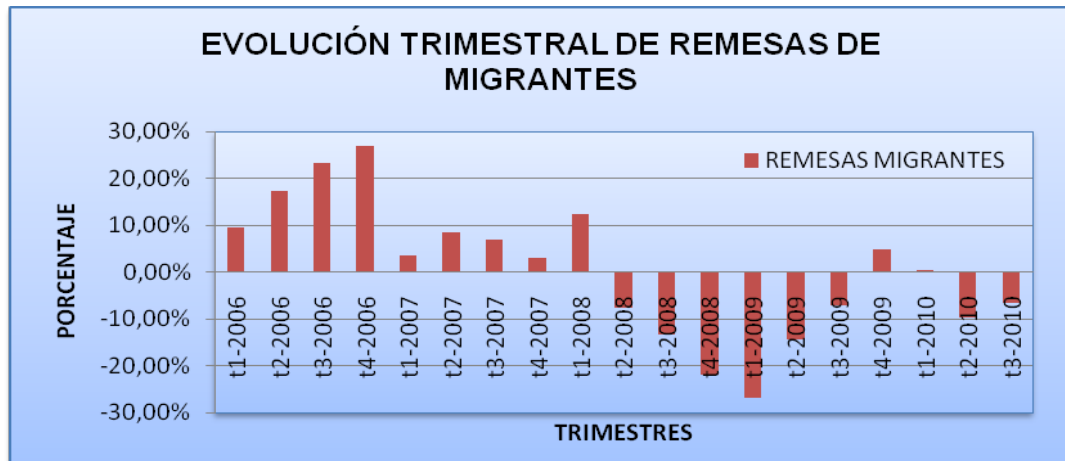
En la Figura 2.9 se identifica el flujo de remesas receptado trimestralmente desde el año 2006 hasta el tercer trimestre de 2010. Se puede observar que a partir del segundo trimestre de 2008, las remesas disminuyeron como consecuencia de los problemas económicos a nivel mundial, lo que

¹¹ www.elcomercio.com/2010-05-20/Noticias/Negocios/Noticias-Secundarias/remesas.aspx

¹² www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt63/come73.pdf

afecta a una parte de la demanda de la industria de la construcción de viviendas.

Figura 2.9 -Remesas de Emigrantes



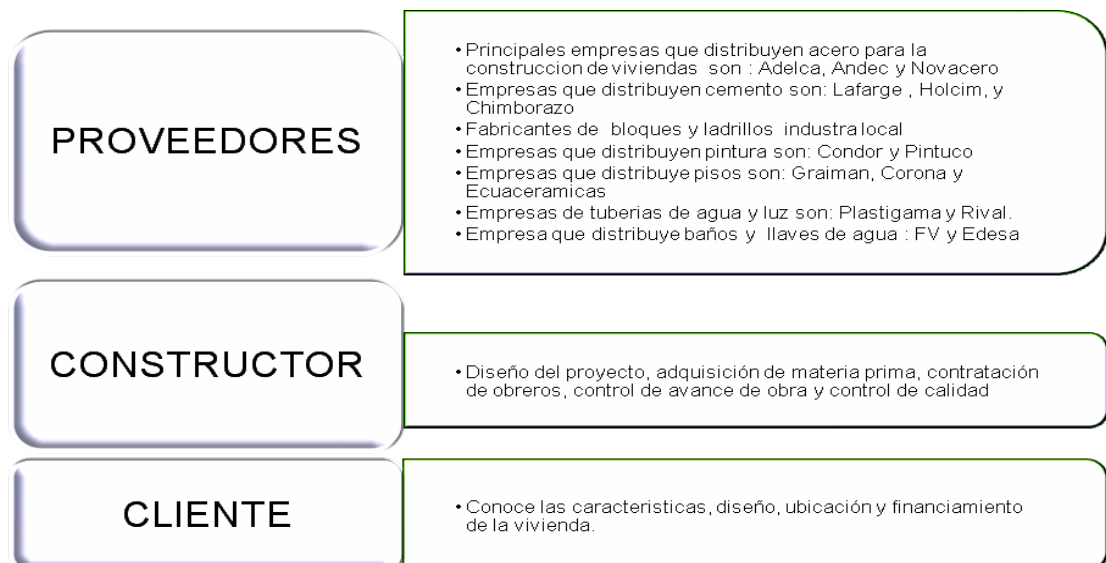
Fuente: <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuentas Nacionales/cnt63/come73.pdf>

Elaborado por: Autor

2.6. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución de la industria de la construcción es directo entre el constructor y el cliente.

Figura 2.10 -Canal de distribución de la Industria de la Construcción



Elaborado por: Autor

2.7. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

2.7.1. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES (ALTA)

- Altos requerimientos de capital para solventar la inversión inicial.
- Economías de escala para lograr costos de producción competitivos a través de acuerdos con proveedores que otorgan mayores porcentajes de descuento en función de la compra.
- Acceso a canales de distribución. Los constructores manejan canales de distribución directos constructor – cliente.
- Lealtad de los consumidores a una determinada marca. El tiempo y el posicionamiento de la marca en el mercado tienen su ventaja con las empresas ya establecidas en el medio.

2.7.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES (ALTA)

Los clientes, al momento de decidir si compran la vivienda, manejarán varias alternativas y determinarán si la casa está acorde con sus expectativas.

2.7.3. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS (BAJA)

Los sustitutos son las viviendas dentro del sector central, pero la gente prefiere viviendas en las afueras para tener independencia, comodidad, tranquilidad y acceso a espacios verdes.

2.7.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (BAJA)

La disponibilidad de materia prima es esencial para el desarrollo de la construcción; la existencia de numerosos proveedores favorece al momento de decidir cuál distribuidor de materia prima brinda mejores condiciones de logística, tiempo de entrega, calidad y precios.

2.7.5. RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS (MEDIA)

En esta ciudad existen dos empresas constituidas legalmente y cuatro personas naturales que se dedican a la construcción de viviendas. Las

empresas están enfocadas en la venta de viviendas a extranjeros y personas de clase alta; las personas naturales no tienen establecido el tipo de clientes que comprarán sus casas ubicadas en el centro de la ciudad.

Figura 2.11 -Gráfico de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: <http://www.slideshare.net/ManagersMagazine/5-fuerzas-de-porter>
Elaborado por: Autor

2.8. LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

2.8.1. LA IDEA Y EL MODELO DE NEGOCIO

La propuesta de construir viviendas individuales se sustenta en la existencia de una demanda insatisfecha por el crecimiento poblacional. El objetivo del plan de negocios es satisfacer una necesidad que consolida la estructura familiar y mejora la calidad de vida de los clientes.

A diferencia de las empresas y personas que se dedican a la construcción en la ciudad de Cotacachi, la idea del negocio es enfocarse a un estilo de vivienda ubicada en las afueras de la ciudad y que satisfaga los requerimientos del mercado objetivo.

2.8.2. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA

El nombre de la empresa: **Constructora e Inmobiliaria Paz**, será una empresa de responsabilidad limitada. *Ver Anexo 2.1.*

Constituir una empresa bajo la figura de responsabilidad limitada implica tener un objetivo mercantil, aportar el capital y responder hasta por el monto de sus acciones.

Los accionistas que integran esta empresa son:

- Luis Fernando Paz
- Camilo Javier Paz
- Rommel Sebastián Muñoz
- Myrian Alicia Estévez

2.8.3. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

2.8.3.1. Misión

Ofrecer a los clientes alternativas de vivienda que brinden seguridad y confianza; con el compromiso de entregar un producto de calidad que busque el bienestar del cliente, el progreso de la sociedad y la protección del medio ambiente.

2.8.3.2. Visión

En cinco años, ser una empresa modelo de servicios constructivos en la provincia de Imbabura, reconocida por la calidad de su producto, sus principios y responsabilidad social.

2.8.3.3. Objetivos y Estrategias

Figura 2.12 -Tabla de Objetivos y Estrategias

TIPO DE OBJETIVO	PLAZO
	OBJETIVOS A CORTO PLAZO
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incrementar las ventas en un 15% a partir del segundo proyecto. ▪ Reducir los costos de producción en 1% ▪ Obtener un margen de utilidad del 20%
Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alcanzar una participación de mercado mínima del 25% ▪ Investigar el mercado ▪ Posicionar la empresa en la mente del consumidor
	OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducir las cuentas por cobrar a través de descuentos por ventas de contado. ▪ Reducir costos de producción en 3%. ▪ Obtener un margen de utilidad del 25%.
Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Satisfacer los requerimientos y necesidades del cliente. ▪ Buscar nuevos mercados en la ciudad de Otavalo. ▪ Posicionarse como marca.
	OBJETIVOS A LARGO PLAZO
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducir costos de producción en 5% ▪ Lograr una rentabilidad del 30% que permitirá continuar en la ejecución de nuevos proyectos
Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener inventarios de materias susceptibles a incrementos de precios ▪ Ampliar mercado en otras ciudades como Ibarra, Atuntaqui y Otavalo ▪ Ofrecer diferentes estilos de viviendas ▪ Mantener el posicionamiento de la marca

Elaborado por: Autor

2.9. EL PRODUCTO O SERVICIO

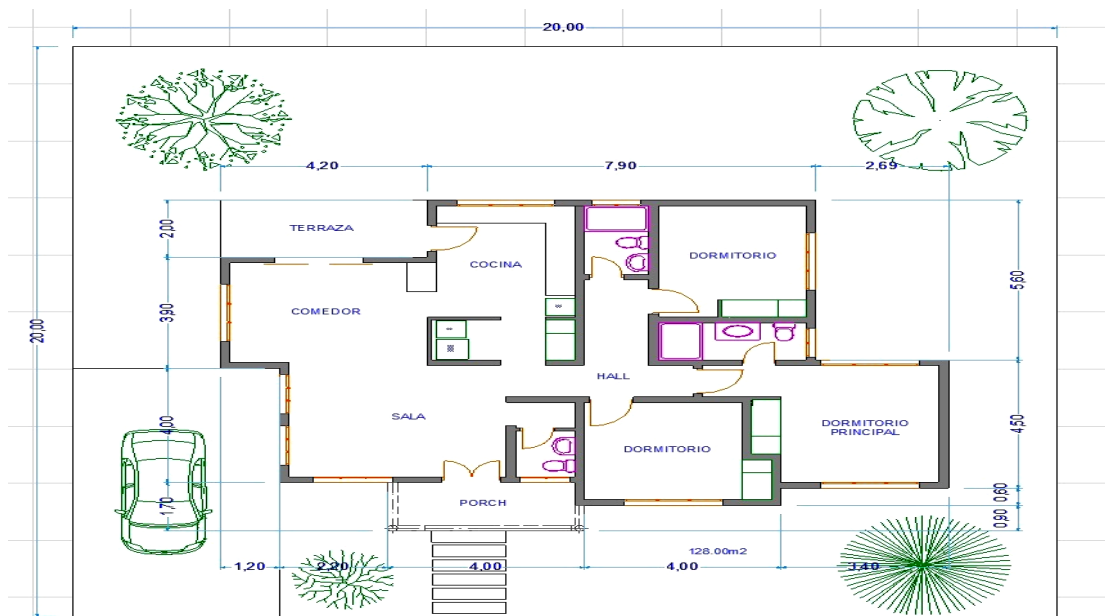
El producto consiste en la construcción de casas individuales en las afueras de la ciudad; las casas serán de 128 m² de construcción, una sola planta, tres dormitorios, dos baños completos y un social, sala, comedor, cocina y bodega. Una de las características elementales será la calidad de los materiales de la construcción y un ambiente moderno que se acople a las exigencias del mercado. El precio será competitivo, por debajo del que ofrece la competencia. En las Figuras 2.13 y 2.14 se muestra la fachada de la casa y su distribución interna, respectivamente.

Figura 2.13- Vista Frontal de la Casa



Elaborado por: Autor

Figura 2.14 -Gráfico Planta Arquitectónica



Elaborado por: Autor

2.10. ESTRATEGIA DEL INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

Para ingresar al mercado se plantearon dos estrategias: la primera es la política del producto¹³, con la cual se dan a conocer los atributos de la vivienda que constituyen el valor agregado que ofrece la empresa; y la segunda estrategia será la política de asignación de precios¹⁴, con la cual se pretende tener precios bajos respecto a la competencia, bajo la estructura de costos planificada por la empresa.

La constructora tendrá una oficina ubicada en el sector comercial de la ciudad, en donde promocionará los proyectos habitacionales y las características funcionales de las viviendas, por medio de un equipo de ventas especializado.

2.11. ANÁLISIS FODA

La Figura 2.15 corresponde a la matriz FODA, que se deriva del análisis de las fortalezas y debilidades internas del negocio (controlables), así como de las oportunidades y amenazas externas (no controlables) que deben ser aprovechadas o reducidas en el negocio de la constructora e inmobiliaria.

¹³ Walker – Boyd – Mullins – Larréché. Marketing Estratégico. 4ta Edición. Estrategias de Negocios y sus Implicaciones de Marketing, p. 90-91.

¹⁴ Walker – Boyd – Mullins – Larréché. Marketing Estratégico. 4ta Edición. Estrategias de Negocios y sus Implicaciones de Marketing, p. 91.

Figura 2.15 -Matriz FODA

F O D A	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> -Conocimiento de las políticas de trabajo. -Proveedores ofrecen precios competitivos. -Espacio donde desarrollar las construcciones. -Facilidad de posicionamiento de marca. -Construir casas de acuerdo a las expectativas de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de experiencia en el mercado. -Actitud negativa de los trabajadores cuando no hay supervisión. -Uso inadecuado de materiales y herramientas. - Capital disponible de los accionistas es bajo.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> -Empresas sin posicionamiento en la mente del consumidor -Demanda insatisfecha de vivienda. - Disponibilidad de mano de obra local. -Facilidad de préstamos por parte de de las entidades bancarias. 	<ul style="list-style-type: none"> -Inestabilidad política -Nivel de ingresos bajos de algunos interesados. - Incremento en los precios de los terrenos. - Mercado pequeño y limitado.

Elaborado por: Autor

CAPITULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

En este capítulo se recolecta información de los posibles clientes para la ejecución de la Constructora e Inmobiliaria, mediante el uso de herramientas cuantitativas y cualitativas de investigación de mercados.

3.1. DETERMINACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

En Cotacachi existe una demanda insatisfecha de casas individuales en las afueras de la ciudad.

3.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

3.2.1. PROBLEMA GERENCIAL

Existe la posibilidad de crear una Constructora e Inmobiliaria en la ciudad de Cotacachi.

3.2.2. PROBLEMA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

No están definidos los gustos y preferencias de viviendas en la ciudad; no se conoce a la competencia; existe poca información publicitaria para el posicionamiento de las empresas constructoras.

3.3. OBJETIVOS, HIPÓTESIS, PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Figura 3.1 -Objetivos, Hipótesis y Preguntas

OBJETIVOS	PREGUNTAS	HIPOTESIS
Conocer el desarrollo de la construcción en los últimos años.	¿Cuál ha sido el desarrollo de la construcción en los últimos años?	La industria de la construcción ha crecido.
Investigar el desarrollo de la construcción.	¿Qué factores cree usted que influyen en el desarrollo del	La facilidad de financiamiento.

OBJETIVOS	PREGUNTAS	HIPOTESIS
	sector de la construcción?	
Determinar el precio que pagarían los clientes por una vivienda.	¿Cuál es el precio que los clientes pueden pagar por la vivienda?	La gente está dispuesta a pagar por su vivienda un precio de USD400 a USD700 el m ² de construcción.
Establecer el costo de la mano de obra en la industria de la construcción.	¿En este período han existido cambios significativos en el pago de la mano de obra utilizada en la construcción?	El pago de la mano de obra del sector construcción se ha incrementado.
Determinar los gustos y preferencias de los posibles clientes.	¿Qué gustos y preferencias tienen los clientes al seleccionar su vivienda?	Casas individuales, de campo y departamentos.
Conocer que instituciones están brindando beneficios financieros para adquirir un bien inmueble.	¿Cuáles instituciones financieras proporcionan crédito para vivienda?	Banco de Pacífico, Pichincha, Guayaquil IESS.
Obtener información sobre el impacto al medioambiente.	¿Qué impactos tiene la actividad de la construcción al medioambiente?	Al botar desechos se destruye el medioambiente.
Determinar cómo se encuentra posicionada la competencia.	¿Cuál es el posicionamiento de la competencia?	La competencia no está posicionada.
Conocer cuáles son los aspectos que los clientes toman en cuenta al momento de adquirir un bien inmueble.	¿Qué aspectos toman en cuenta los clientes para adquirir su vivienda?	Calidad, distribución, ubicación de la vivienda.

Elaborado por: Autor

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Con el objetivo de conocer el mercado y analizar la viabilidad del plan, se efectuará una investigación con la utilización de la técnica cualitativa exploratoria -mediante *focus group*¹⁵ y entrevistas con expertos, y la técnica descriptiva cuantitativa –mediante encuestas.

¹⁵ Grupos focales o grupos de enfoque.

3.5. TÉCNICA DESCRIPTIVA CUALITATIVA

Según Naresh Malhotra, la técnica descriptiva cualitativa es la “*Metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema*”¹⁶.

3.5.1. ENTREVISTA CON EXPERTOS

Es una técnica no estructurada, directa y personal en la que un entrevistador interroga a un solo encuestado para descubrir motivaciones, creencias, actitudes y sentimientos sobre un tema¹⁷.

3.5.1.1. Metodología

Se realizarán cuatro entrevistas basadas en un cuestionario establecido de acuerdo con los objetivos que tiene la empresa. Los entrevistados son: Arquitecto Manuel Paz, Ingeniero Civil Manuel Pazmiño, Constructor Marcelo Peñafiel, Arquitecto Ramiro Gómez y Constructor Jorge Saltos.

La entrevista será filmada y tendrá una duración de treinta minutos durante los cuales se harán las preguntas. **Ver Anexo 3.1**

3.5.1.2. Resultados

- El Incremento de la población favorece la demanda de las viviendas tanto a nivel local como nacional.
- El financiamiento o facilidades de pago influye en la adquisición de una vivienda.
- Los clientes al momento de comprar una vivienda, seleccionan de acuerdo con su capacidad adquisitiva.

¹⁶ NARESH, Malhotra, Investigación de Mercados. 5ta. Edición. Diseño de la Investigación Exploratoria, p.143.

¹⁷ NARESH, Malhotra, Investigación de Mercados, 5ta. Edición, Diseño de la Investigación Exploratoria, p.158

- Las políticas que está manejado el IESS¹⁸ favorecen a sus afiliados al financiar hasta el 70% de valor de la vivienda.
- Las casas individuales y de campo que se encuentran en el sector urbano y en las afueras son preferidas por parejas jóvenes y extranjeros.
- La mano de obra local favorece a las empresas por tener trabajadores que se encuentren estables en el trabajo y cerca de su familia.
- Los materiales de construcción como: hierro, cemento y acabados son indicadores que permiten ver el precio del metro cuadrado de la construcción.
- Toda actividad de la construcción afecta al medio ambiente. Hoy en día se trata de manejar con más cuidado este problema y se analizan otras alternativas que afecten menos al ecosistema.
- La clave para el éxito de la industria construcción es tener bien definida la organización y el ciclo de operaciones para trabajar bajo un programa establecido.
- Las empresas constructoras deben estar en constante actualización para trabajar acordes con los cambios de las tendencias.

3.5.1.3. Conclusiones

- Las actuales políticas de gobierno benefician a las constructoras brindándoles créditos con entidades financieras.
- La constructora debe estar informada de las facilidades de financiamiento que ofrecen de las entidades públicas y privadas, para dar a conocer a los clientes.
- La empresa debe manejar eficientemente la compra de materiales de construcción para que no afecte al presupuesto de producción.

¹⁸ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

- Los materiales de construcción utilizados serán de calidad, porque parte de las políticas de la empresa es ofrecer casas que cumplan todas las normas establecidas.
- Cuando la empresa esté bien constituida en la ciudad de Cotacachi se desarrollará en mercados de similares características como son las ciudades de Ibarra, Atuntaqui y Otavalo.
- La constructora tendrá un compromiso con el cuidado del medio ambiente.

3.5.2. GRUPOS FOCALES

Es una entrevista realizada por un moderador capacitado con un grupo pequeño de individuos de una forma no estructurada y natural. El moderador guía la discusión y el principal propósito de las sesiones grupales consiste en obtener información al escuchar al grupo de personas del mercado meta, para determinar sus percepciones, motivaciones y opinión.¹⁹.

3.5.2.1. Metodología

Se requerirá la presencia de los invitados que son los siguientes: Catalina Jiménez, Patricia Flores, Ana Recalde, Ana Hidrovo, Cristian Flores, Julio Villamarin, Gustavo Olmedo y David Viteri. El moderador guiará el grupo y formulará preguntas establecidas para determinar las preferencias respecto a vivienda, ubicación, precio y financiamiento; el tiempo de duración de esta actividad será de 40 minutos, y será grabada para analizar las respuestas. *Ver Anexo 3.2*

3.5.2.2. Resultados

- Las características importantes que prefiere la demanda es que la vivienda tenga una distribución arquitectónica tanto interna como

¹⁹ NARESH, Malhotra. Investigación de Mercados. 5ta. Edición. Diseño de la Investigación Exploratoria, p, 145.

externa; que se aprovechen los espacios y se garantice la comodidad.

- Las casas individuales de 100 a 150 m² de construcción que se encuentran en las afueras del sector urbano son las de mayor preferencia.
- Los interesados en adquirir una vivienda estarían dispuestos a pagar un valor aproximado de USD 50 000 a USD 65 000 por ella.
- Todos los participantes necesitan financiamiento para la compra de la vivienda.

3.5.2.3. Conclusiones

- Existe una demanda de vivienda en la ciudad de Cotacachi.
- Los clientes prefieren que las casas tengan espacios verdes y un ambiente de tranquilidad
- El proyecto está enfocado en la gente de clase media y media-alta que tiene capacidad adquisitiva y son sujetos de crédito.
- Se debe ofrecer al cliente opciones de financiamiento con las diferentes instituciones bancarias.

3.6. MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

3.6.1. MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo son personas jóvenes y grupos familiares, de un rango de edad de 25 a 45 años, que necesitan un espacio para compartir con su núcleo familiar en un ambiente de tranquilidad y comodidad.

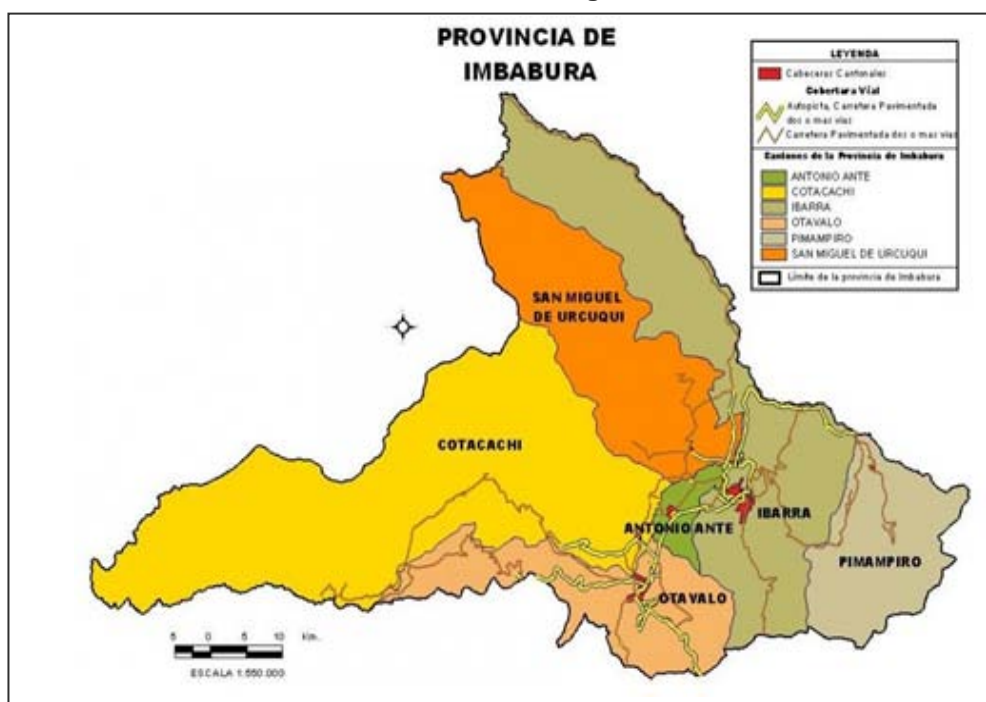
3.6.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

La segmentación del mercado está identificada en la clase media y media alta con ingresos mensuales ubicados entre USD600 y USD1200 obtenidos de actividades profesionales, comerciales o en relación de dependencia que les permitan ser sujetos de crédito para lograr financiamiento de su vivienda.

3.6.2.1. Segmentación Geográfica

La población del Cantón Cotacachi, según el censo de 2001, representa el 10.8% del total de la Provincia de Imbabura. En el último periodo intercensal 1990-2001 ha crecido a un ritmo del 1.0% promedio anual. El 79.9% de su población reside en el área rural y se caracteriza por ser joven, ya que el 49.2% son menores de 20 años²⁰.

Figura 3.2 -Provincia de Imbabura



Elaborado por: Autor

Con estos resultados se puede determinar que la población de Cotacachi es relativamente joven y existe una necesidad de vivienda.

3.6.2.2. Segmentación Demográfica

La población económicamente activa según los grupos ocupacionales son: profesionales, técnicos, empleados públicos y privados, agricultores, comerciantes, artesanos, entre otros. Según esta clasificación se puede determinar cuáles podrían ser los posibles clientes al momento de adquirir

²⁰ www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId

la vivienda. Es importante mencionar también la presencia de extranjeros que desean comprar un bien inmueble.

El mercado en el que se desarrollara el proyecto es la ciudad de Cotacachi; posteriormente, se analizará la posibilidad de entrar a otros mercados de mayor crecimiento habitacional.

3.7. TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Según Naresh Malhotra, la técnica descriptiva cuantitativa es la: *“Metodología de la investigación que busca cuantificar los datos y que, por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico”*²¹.

3.7.1. ENCUESTAS

Son cuestionarios estructurados que se aplican a la muestra de una población con el fin de obtener información específica.

3.7.1.1. Metodología

Se desarrollará una encuesta con preguntas enfocadas en el negocio de la construcción; se definirá el tamaño de la muestra y se realizará una prueba piloto para asegurar la claridad del cuestionario antes de que sea aplicado al total de la muestra.

Una vez realizadas las encuestas, se procede a tabular las respuestas para el análisis respectivo. **Anexo 3.3.**

²¹ NARESH, Malhotra. Investigación de Mercados. 5ta. Edición. Diseño de la Investigación Exploratoria, p.143.

Selección de la Muestra

La fuente de investigación para determinar el mercado objetivo se la obtuvo de la información proporcionada por el INEC²². La segmentación se realizó tomando como referencia la población económicamente activa del área urbana de la ciudad de Cotacachi, que corresponde a 1216 personas.

Fórmula:

$$n = \frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 * (p * q) * N}{E^2 * (N - 1) + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 * (p * q)} \quad (23)$$

Donde:

Z = Nivel de confianza = 95% = 1,96

N = Población = 1216

p = q = 0.5 un nivel de varianza máxima

E = Error en Estimación = 0.05

Remplazando:

$$n = \frac{3,8416 * (0,5 * 0,5) * 1216}{0,0025 * (1216 - 1) + 3,8416 * (0,5 * 0,5)}$$

n = 292

Trabajando con un nivel de confianza de 95.5%, se obtiene una muestra de 292 personas que tienen una actividad económica estable.

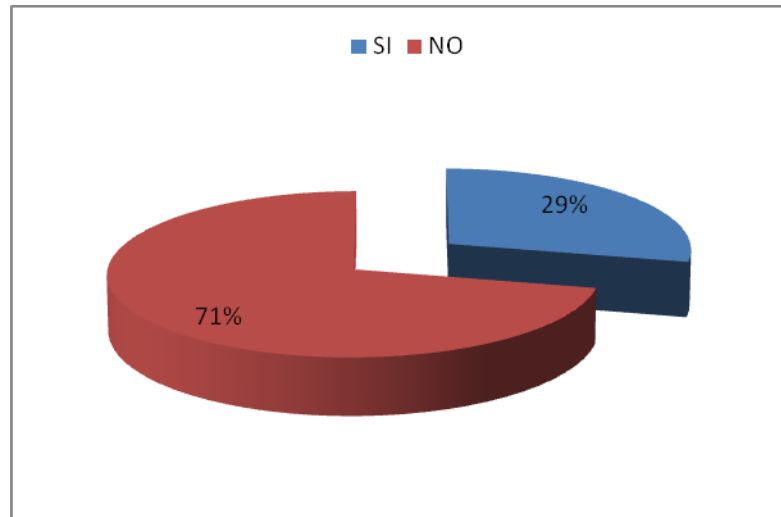
²² Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

²³ GALINDO, Edwin. Estadística para la Administración y la Ingeniería. 4ta Edición. Cálculo de Muestra. p.245.

3.7.1.2. Resultados

Un gran porcentaje de las personas encuestadas no tiene vivienda propia, por lo cual es una oportunidad favorable para el desarrollo de este proyecto.

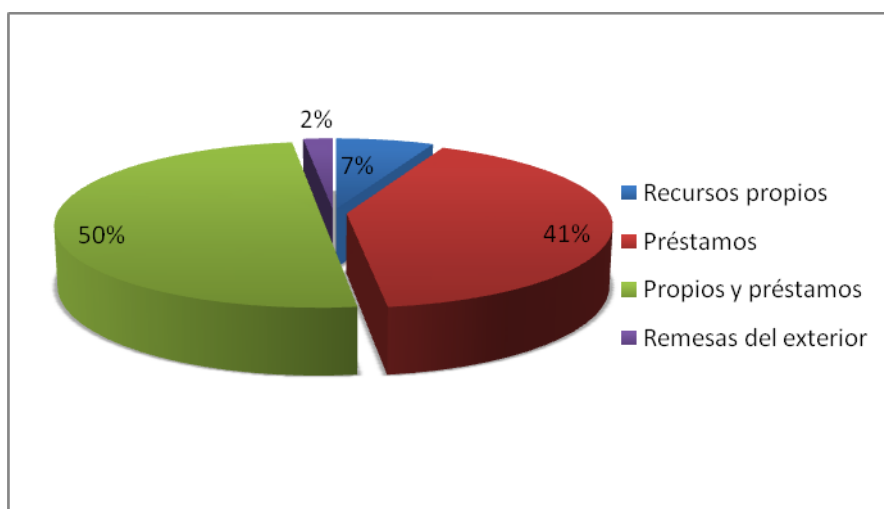
Figura 3.3 -Disponibilidad de Vivienda



Elaborado por: Autor

El financiamiento es un factor determinante para la adquisición de vivienda. El proyecto contemplará hacerlo a través de una entidad bancaria.

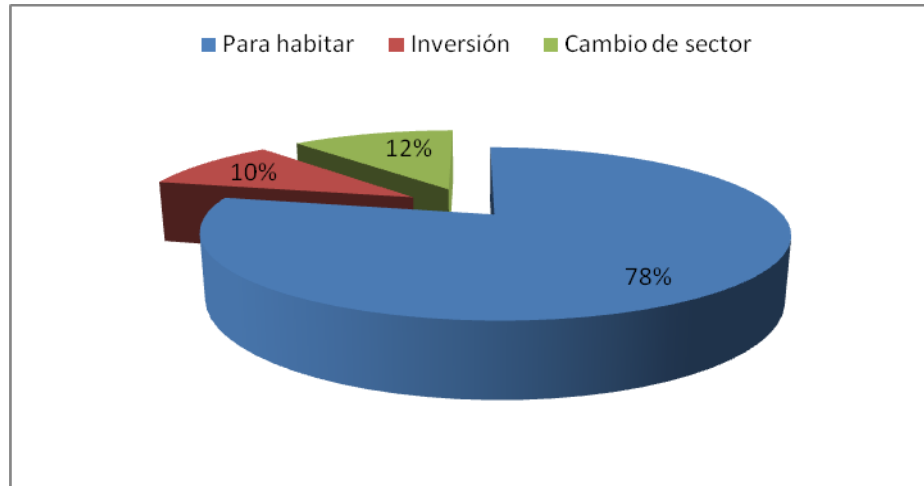
Figura 3.4 -Modalidades de Compra



Elaborado por: Autor

La empresa identifica que existe una necesidad para adquirir una vivienda, esto permitirá atender una demanda insatisfecha que tendrá un crecimiento rápido en el mercado de la construcción.

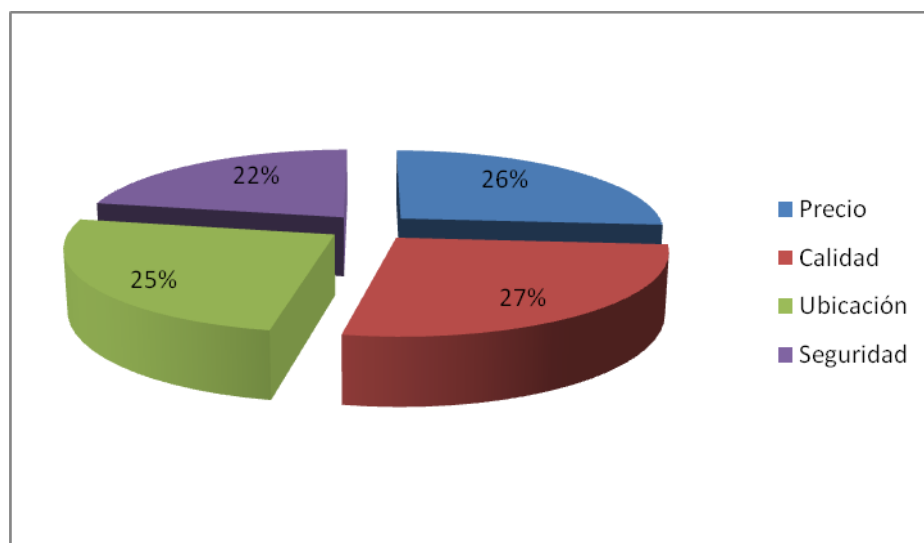
Figura 3.5 -Motivo de Compra



Elaborado por: Autor

Los encuestados manifiestan que aspectos como precio, calidad, ubicación y seguridad son igualmente importantes al momento de adquirir una vivienda. La constructora tomará en cuenta todos estos requerimientos para cumplir con las exigencias del mercado.

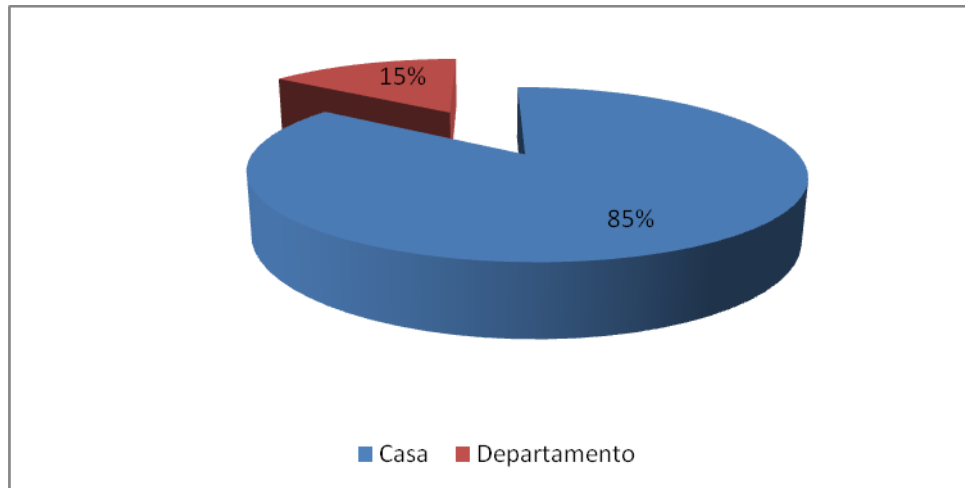
Figura 3.6 -Aspectos a Tomar en Cuenta Para Adquirir la Vivienda



Elaborado por: Autor

La población de Cotacachi, representada en el 85% de la muestra, tiene preferencia de vivir en una casa, frente a un departamento.

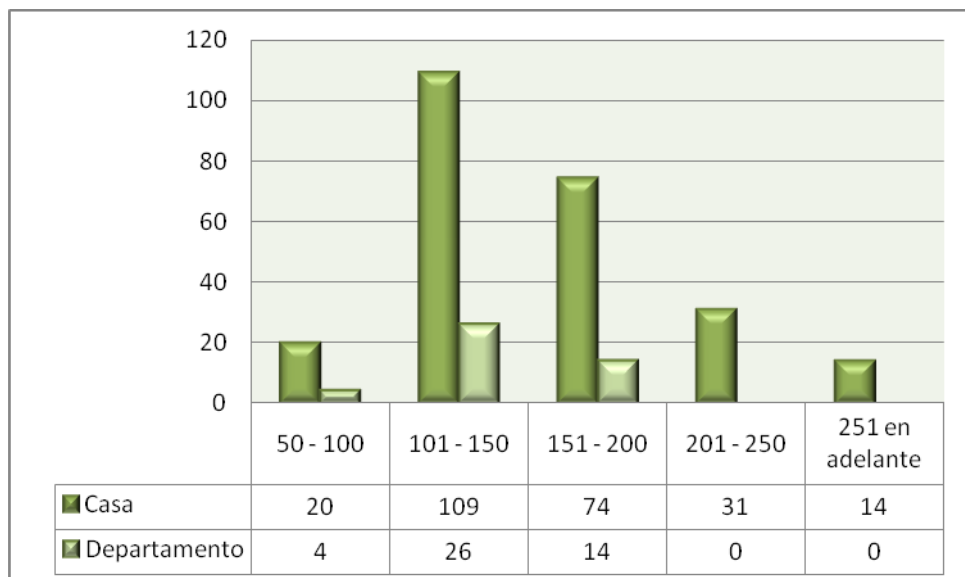
Figura 3.7 -Tipo de Vivienda Preferida



Elaborado por: Autor

Para la constructora es importante identificar las preferencias de espacio (en m² de construcción de la vivienda). La mayoría se pronunció por casas entre 101 y 150 m²

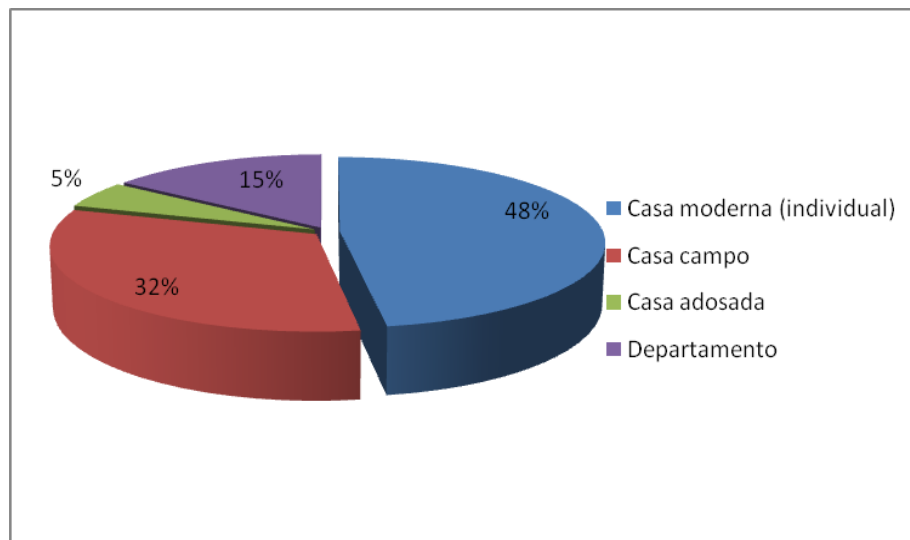
Figura 3.8 -Extensión de la Vivienda



Elaborado por: Autor

El plan de construcción de casas individuales que maneja la empresa, tiene una alta posibilidad de posicionarse en el mercado por las preferencias de los clientes, ya que el 48% de encuestados prefiere una casa individual y un 32% una casa de campo.

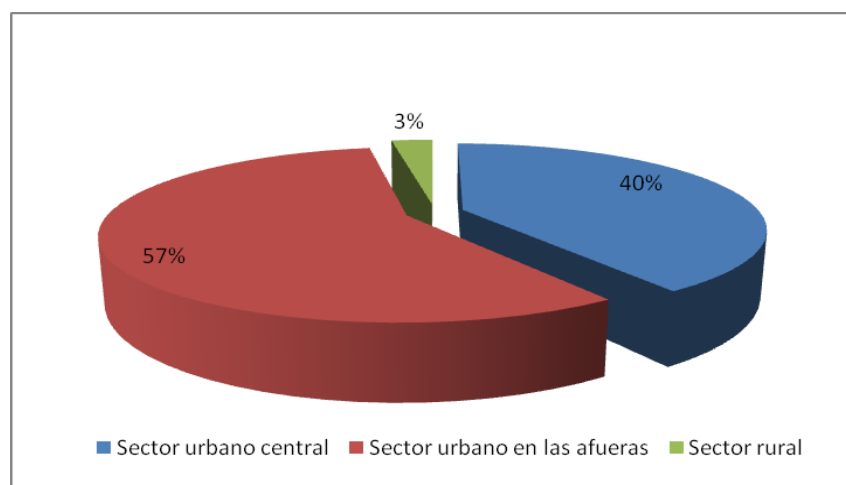
Figura 3.9 -Preferencia de Tipos de Casas



Elaborado por: Autor

Uno de los puntos a favor que está manejando la empresa es la ubicación donde se va a desarrollar los proyectos; el 57% prefiere el sector urbano en las afueras, frente a un 40% que prefiere el sector urbano central.

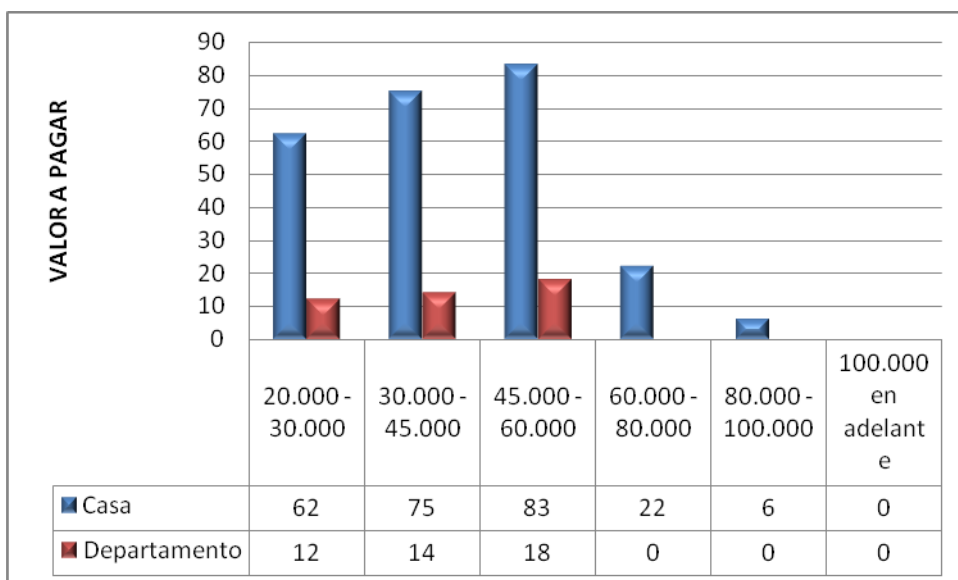
Figura 3.10 -Ubicación de la Vivienda



Elaborado por: Autor

El precio que los encuestados estarían dispuestos a pagar por la vivienda, es de USD 45 000 a 60 000.

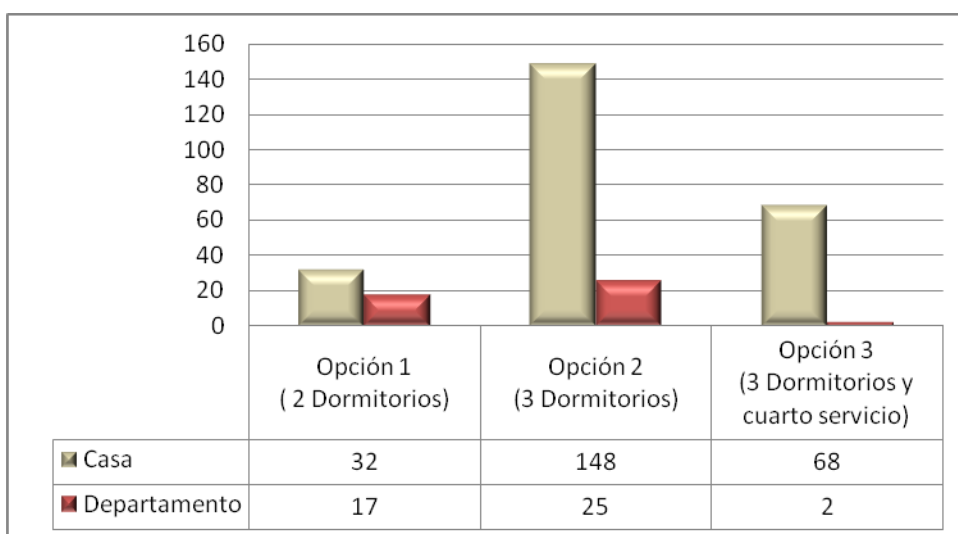
Figura 3.11 -Precio de las Viviendas



Elaborado por: Autor

La figura siguiente demuestra que la vivienda ideal debe ser una casa distribuida así: tres dormitorios, sala, comedor, cocina, bodega y baños.

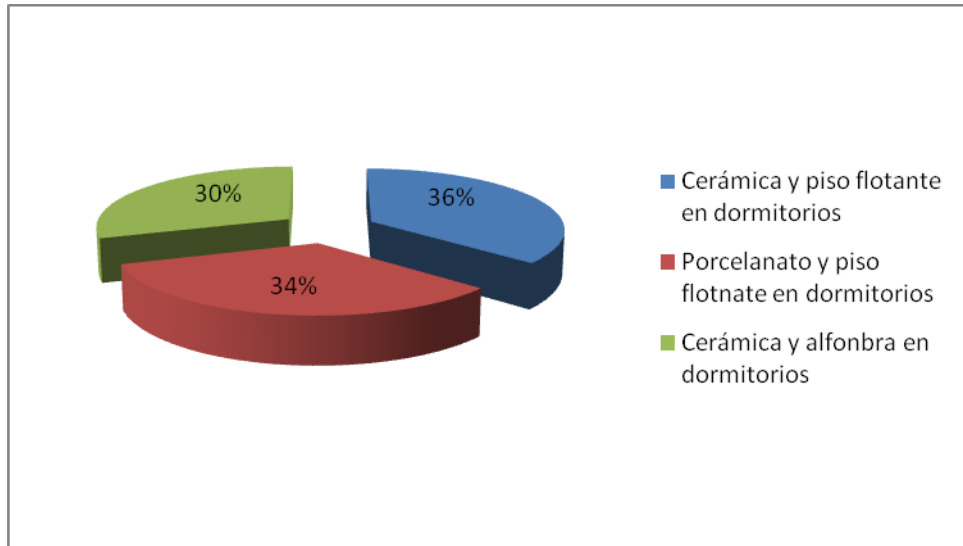
Figura 3.12 -Opciones de Distribución



Elaborado por: Autor

Los acabados que ofrecerá la empresa dependerán de los gustos y preferencia del los posibles clientes, ya que no hay tendencias claras sino que son gustos personales de quienes habitarán la casa.

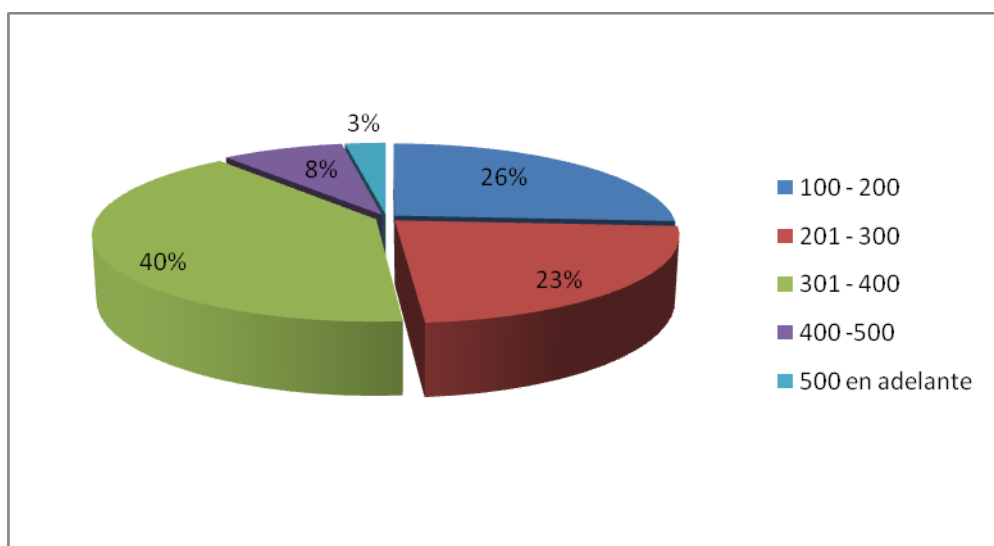
Figura 3.13 - Preferencia de Pisos



Elaborado por: Autor

Las cuotas que los encuestados estarían dispuestos a pagar mensualmente al banco por un crédito de vivienda, fluctúa en el rango de USD 300 a USD 400.

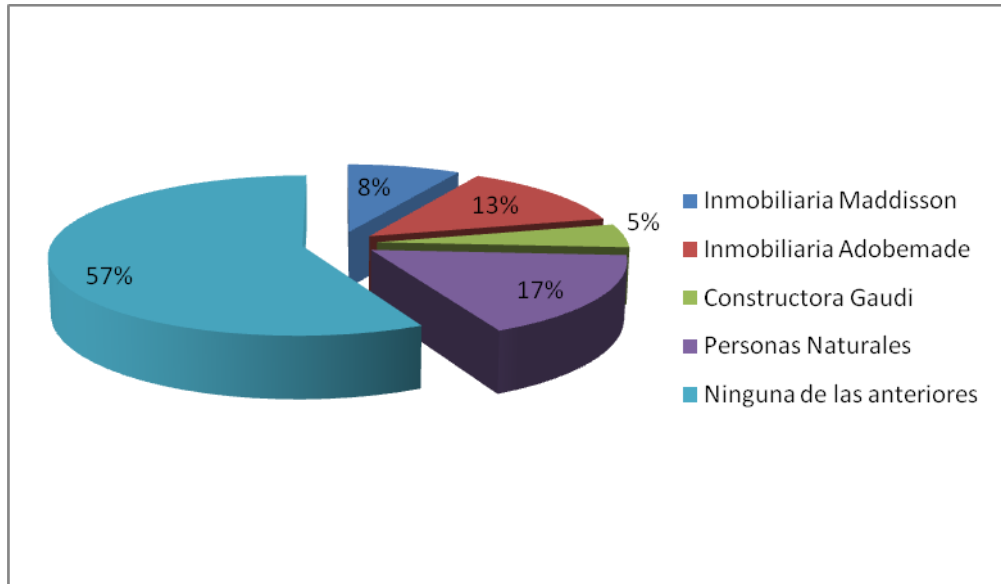
Figura 3.14 -Cuota Mensual



Elaborado por: Autor

Existe una excelente oportunidad para el proyecto, pues la competencia no está posicionada en la mente del consumidor.

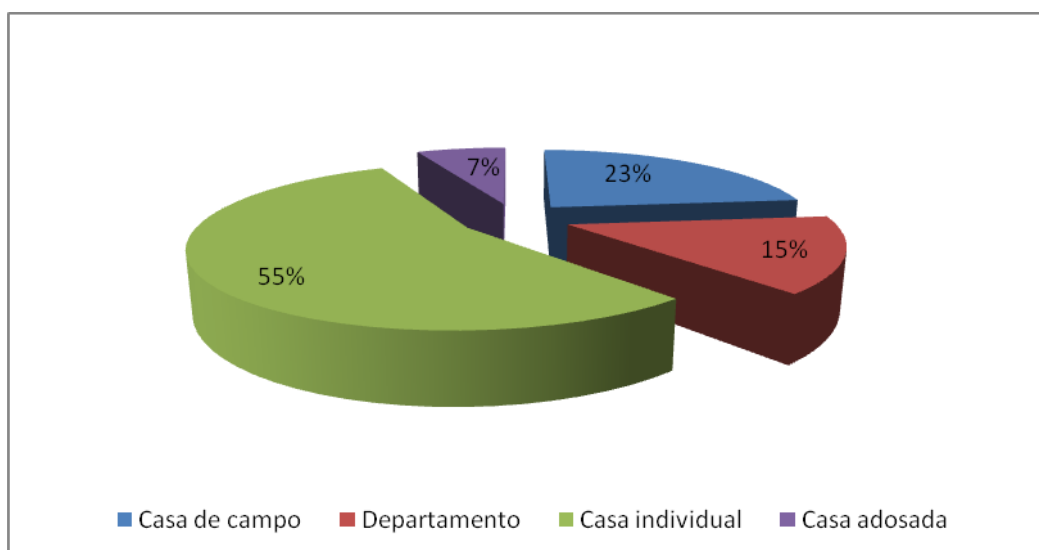
Figura 3.15 -Competencia



Elaborado por: Autor

Las casas individuales son las más requeridas por los clientes potenciales encuestados. Ésta será una oportunidad de crecer en el mercado de la construcción.

Figura 3.16 -Opciones para la nueva empresa



Elaborado por: Autor

3.7.1.3. Conclusiones

- La empresa tiene la oportunidad de desarrollar el plan negocios, porque existe un sector de la población que deseen comprar una vivienda.
- Existe una demanda insatisfecha que puede ser cubierta por la nueva empresa.
- Es importante que la constructora maneje diferentes modalidades de venta, ofreciendo viviendas al contado o con financiamiento.
- El segmento de la población de Cotacachi al que se dirige el proyecto está integrado por personas jóvenes, económicamente activas, que tienen interés en adquirir una casa.
- La empresa se dedicará a la construcción de casas individuales acordes con las exigencias del mercado.
- La construcción de este tipo de viviendas será para atender un mercado todavía no explotado por la competencia.
- Las características de distribución de las casas están bien definidas y podrán ser plasmadas en el desarrollo del plan habitacional.
- El precio que manejará la empresa está de acuerdo con la capacidad adquisitiva y de endeudamiento de los clientes.

3.8. TAMAÑO DE MERCADO

3.8.1. DEMANDA

3.8.1.1. La Competencia y sus Ventajas

La demanda está situada en el sector urbano de la ciudad de Cotacachi, gran parte de la población es joven y esto representa una ventaja puesto que la empresa se enfocará en este mercado objetivo que tienen la necesidad de adquirir un bien inmueble que cumpla con sus expectativas. Existen extranjeros que en su mayoría son gente de la tercera edad que vienen a disfrutar del medio ambiente y la tranquilidad de la ciudad.

3.8.2. COMPETENCIA

Las empresas y personas naturales que se dedican a construir y comercializar viviendas en la ciudad de Cotacachi están ubicadas en dos grupos: el primero, empresas constituidas legalmente que desarrollan esta actividad y aplican estrategias de marketing por medio de páginas *web*, han vivido en el extranjero y tiene contactos con personas que desearían venir a vivir en esta ciudad generalmente en construcciones localizadas en la parte rural. El segmento de este grupo son ciudadanos de clase socio-económica alta o jubilados extranjeros, las casas son de 150m² de construcción y tienen un valor de USD140 000.

El otro grupo son personas naturales dedicadas a la construcción y que ven la oportunidad de ofrecer viviendas en el sector urbano pero construyen sin saber cual será su posible cliente, o se asocian con alguna inmobiliaria que intermedie su venta. Las construcciones se encuentran localizadas en el sector urbano central y los precios dependen del tipo de vivienda, pero en su gran mayoría son altos pues una casa adosada de 130 m² podría llegar a costar USD 80 000.

La alternativa de vivienda que propone la empresa es construir proyectos inmobiliarios en las afueras del sector urbano, con todos los servicios básicos y a poca distancia de la parte comercial. Estas viviendas serán atractivas para los posibles clientes por la ubicación, comodidad, seguridad y sobre todo un precio razonable.

3.9. PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA

De acuerdo con la participación de mercados, la empresa pretende consolidarse como una constructora de casas individuales en las afueras del sector urbano de Cotacachi.

Mediante una estrategia de marketing publicitario se darán a conocer las viviendas, enfatizando el precio y la ubicación privilegiada en las afueras del sector, donde el comprador disfrutará de la tranquilidad y la naturaleza del entorno.

Se espera vender de 15 a 18 casas en el primer proyecto a un valor unitario de USD 60 000, de tal forma que se puedan cubrir los costos fijos y variables y obtener la utilidad deseada. Los precios de las viviendas están coherentes con el segmento de la población al que se enfoca el proyecto, y se espera alcanzar el 25% de la participación de la construcción en la ciudad de Cotacachi.

3.10. EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE IMPLEMENTACIÓN

A través de los resultados de las encuestas se determinó el comportamiento del mercado con el fin de analizar la oportunidad de negocio de la construcción y las estrategias que se pueden implantar para alcanzar un posicionamiento en el mercado.

3.11. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

La industria de la construcción en la ciudad de Cotacachi se encuentra en una etapa de crecimiento. Con la investigación de mercados se determinó el segmento de la población, gustos, preferencias, tipo de vivienda que estén acordes con las necesidades del cliente. Bajo estos parámetros, la constructora tiene la oportunidad de ofrecer casas individuales con una distribución interna moderna, ubicación privilegiada y espacios verdes.

CAPITULO IV

PLAN DE MARKETING

Comprende el análisis de estrategias de marketing, políticas de precios, tácticas de ventas, política de servicio al cliente, garantía, promoción, publicidad y distribución.

4.1. ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

La estrategia de marketing que manejará la empresa es un ataque flanqueador²⁴ hacia las debilidades del competidor o hacia los vacíos de cobertura del competidor. La empresa cuenta con los recursos necesarios para capturar el segmento de mercado aún no atendido, construirá viviendas individuales a precio bajos, realizará publicidad por medio de vallas, diarios, folletos y página *web*, y aplicará promociones cuando las ventas se realicen en planos (descuento del 3% del valor de la vivienda), también promocionara la utilización del bono de vivienda.

La estrategia específica del plan de marketing es la **diferenciación por medio del producto** para dar a conocer los atributos específicos del mismo como: forma, características, nivel de calidad, uniformidad, durabilidad y estilo. Además de estas consideraciones específicas, existe la calidad como elemento de posicionamiento de marca. La diferenciación del producto se da por los siguientes atributos:

- Ubicación.- En las afueras de la zona urbana de Cotacachi.
- Forma.- Las casas individuales serán de 128 m² de construcción, una sola planta, tres dormitorios, sala, comedor, cocina, cuarto de maquinas, dos baños completos y uno social.
- Terreno.- 420 m²

²⁴ Walker – Boyd – Mullins – Larréché. Marketing Estratégico. 4ta Edición. Estrategias para Mercados en Crecimiento, p.273

- Calidad.- Se trabajará con materiales de construcción de primera calidad y obreros con experiencia en trabajos similares.
- Uniformidad.- Todas las casas mantendrán el mismo diseño y distribución en el proyecto habitacional.
- Durabilidad.- Se cumplirán todas las normas de calidad que garanticen la seguridad, estabilidad y permanencia del proyecto en el tiempo. A esto se sumará un servicio opcional de mantenimiento de las instalaciones, en caso de que el cliente lo requiera.
- Estilo.- Se adaptará un diseño moderno con características de casas de campo, los espacios internos serán distribuidos adecuadamente.

4.2. POLÍTICA DE PRECIOS

El precio de la vivienda que oferta la constructora se establece en función de los objetivos propuestos con énfasis en la rentabilidad, también se toma en cuenta la demanda, pues la industria de la construcción se encuentra en la fase de crecimiento. Los precios de venta serán de penetración; es decir, se fijarán por debajo de la competencia para atraer al mercado y obtener un margen de utilidad neta del 20% sobre el costo de producción y comercialización.

Los precios de la construcción son elásticos, suelen presentar tendencias al alza cuando existen incrementos en los precios de los materiales y de la mano de obra, pues éstos se trasladan al precio de venta final de la vivienda para mantener el rendimiento esperado.

Las viviendas que oferta la constructora e inmobiliaria están enfocadas a personas con un nivel socio económico que tengan capacidad adquisitiva y sean sujetos de crédito. La estrategia es presentar un estilo diferente de casas a un precio relativamente bajo, que es de USD 60 000, con un área de terreno total de 420 m² y un área de construcción de 128 m² de una sola planta.

4.3. TÁCTICA DE VENTAS

Las ventas se realizarán sin intermediarios. Se establecerá una relación directa con el comprador ya que la empresa estará constituida no sólo como constructora sino también como inmobiliaria.

La empresa arrendará una oficina para promocionar las casas y contará con un equipo de ventas especializado que se encargará de presentar el proyecto de una forma clara y resaltar las características de la vivienda, con el fin no únicamente de llevar a cabo la negociación sino también de hacer sentir al cliente como parte fundamental del plan de vivienda.

Los medios de promoción a utilizarse serán: exposiciones, presentación de maquetas virtuales, charlas de interacción con los posibles compradores, folletos informativos y publicidad externa y la organización de eventos que se en las instalaciones de la constructora e Inmobiliaria.

El perfil del personal de ventas requerido para el desarrollo del plan de negocios es el de profesionales con capacidad en gestión de negocios, experiencia laboral en el área de mercadeo, excelentes relaciones interpersonales y habilidad para trabajar en equipo, con alto grado de responsabilidad y fácil interpretación de las políticas de la empresa, capaces de incursionar en el mercado de ventas de proyectos habitacionales con la mayor eficiencia posible. Formación mínima Licenciatura en Marketing o en Comunicación Social.

4.4. POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

Se ofrecerá una garantía de diez años para las viviendas. Es fundamental que el comprador conozca el tipo de garantías que el constructor ofrece después de la entrega de la vivienda, el tiempo de entrega del bien inmueble y el procedimiento para solicitar el servicio de post-venta, post-construcción, o post-entrega.

Al propietario de la vivienda se le dará un manual de mantenimiento de la casa para que ésta se conserve en el tiempo. Después de la entrega del inmueble es posible que se presenten inconvenientes que son detectables sólo con el uso; estos problemas serán atendidos de acuerdo con las especificaciones establecidas por la constructora e informadas al cliente.

4.5. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

4.1.1. PUBLICIDAD

La publicidad se manejará de diversas formas para llegar a la mente del consumidor. Los dos principales medios serán: las vallas publicitarias que se desarrollarán para cada proyecto –las cuales tienen un valor unitario de USD 1000; y, la página *web* -que tendrá un costo de USD 900 incluido el dominio para un año.

Los otros medios de comunicación serán las publicaciones quincenales en revistas y diarios durante los primeros seis meses de lanzamiento del proyecto, a través de los que se darán a conocer las viviendas y sus características. El costo que implica esta publicidad es de USD 550.

El último medio publicitario que se utilizará será la difusión a través de folletos que expongan la ubicación, características y distribución interna de las viviendas. Este medio implica un costo de USD335 anuales y se distribuirá directamente a los interesados que visiten la oficina de la Constructora e inmobiliaria Paz. *Ver Anexo 4.1*

4.1.2. RELACIONES PÚBLICAS

Al momento en que la empresa esté lista para arrancar sus actividades, el lanzamiento se lo hará en el teatro de la ciudad para informar cómo está constituida la empresa y presentar sus proyectos habitacionales. Los invitados serán amigos cercanos, autoridades importantes y posibles clientes. El costo de esta actividad se estima en USD1100.

4.1.3. PROMOCIÓN DE VENTAS

A partir del momento en que se constituya la empresa, se promocionarán las casas individuales a precios más bajos que la competencia. La promoción se desarrollará bajo tres opciones, con el fin de atraer mayor número de clientes:

- Otorgar el 5% de descuento si la compra es de contado.
- Congelar el precio con el pago del 10% del valor total de la vivienda.
- Financiar hasta el 30% del valor de la vivienda a un plazo de once meses, la diferencia la financiará el cliente a través de una entidad bancaria.

4.6. DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución será directo. La constructora e inmobiliaria no tendrá que depender de intermediarios. La venta será directa de constructor a comprador.

Figura 4.1 -Canal de distribución



Elaborado por: Autor

CAPITULO V

PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

El presente capítulo describe las actividades y procesos necesarios para la construcción de las viviendas.

5.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Para la construcción de las casas se seguirá el proceso de operaciones cumpliendo todas las disposiciones legales y técnicas que permitan entregar al cliente un producto que cumpla los estándares de calidad.

La constructora selecciona la localización de cada plan habitacional tomando en consideración el acceso a servicios básicos y su ubicación estratégica; realiza los trámites necesarios para obtener el permiso de construcción e inicia la implantación de redes comunes, construcción, comercialización y legalización.

El aprovisionamiento de materiales se realizará con anticipación para obtener un inventario promedio para tres meses, el mismo que garantizará la continuidad de la construcción de las viviendas.

Los principales proveedores de materia prima serán: Comercial Paz, Bosna y Pro-hierros, por los precios que manejan para los constructores y la cercanía respecto al plan de vivienda.

La constructora trabajará con objetivos de productividad. Los obreros deberán terminar la casa en un periodo establecido; en caso de retrasos, los problemas deberán ser arreglados con el maestro mayor quien fue el que conformó el equipo de trabajo, con excepción en el caso de problemas que provoquen escasez de insumos (hierro y cemento) y que retardarían el tiempo de entrega del producto vendido.

Los inmuebles estarán fabricados con mano de obra de experiencia y equipos y maquinaria adecuada para la construcción, con el fin de obtener una casa en perfectas condiciones.

Figura 5.1 -Estrategia de Operaciones

PARTES	CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS	FORMA
Realizar un estudio geotécnico y un levantamiento topográfico en la zona.	Estudios técnicos antes de iniciar la construcción.	Servicios de terceros
Elaborar el proyecto y estudiar la viabilidad en términos de seguridad y salud.	Planificación del proyecto.	Administración
Personal Técnico.	Contratación de profesionales.	Servicios de terceros
Adecuación de oficina inmobiliaria.	Exhibición de modelos de viviendas.	Administración directa
Obtener la licencia de obra.	Permiso	Administración directa
Marketing.	Plan de marketing.	Administración directa
Terreno.	Nivelación y adecuación.	Servicios de terceros
Personal operativo.	Contratación de mano de obra.	Administración directa
Excavación de alcantarillado.	Excavación dos metros	Servicios de terceros
Red de alcantarillado.	Red común	Administración directa
Red de agua potable.	Red común	Administración directa
Red eléctrica.	Red común	Administración directa
Red telefónica.	Red común	Administración directa
Construcción de viviendas.	Casa modelo	Administración directa
Venta de inmuebles.	Visita casa modelo y entrevistas	Administración directa
Legalización.	Contratos	Administración directa

Elaborado por: Autor

5.2. CICLO DE OPERACIONES

Las operaciones de la empresa empiezan con la selección y compra del terreno donde se planifica la construcción del primer proyecto inmobiliario; posteriormente se presentará en el departamento de obras civiles del Municipio la solicitud respectiva para la obtención de la línea de fábrica. El arquitecto realizará el ante-proyecto de la casa modelo y la implantación del terreno para solicitar la aprobación del fraccionamiento o lotización y

del proyecto en general. Una vez que se tenga esta aprobación, se harán los planos definitivos y se pedirá el permiso para construir las casas. Es importante tener una oficina donde se puedan presentar los proyectos habitacionales; a través del departamento de ventas, el vendedor dará a conocer todas las características, forma de financiamiento, distribución y ubicación de las casas individuales.

Si el cliente está de acuerdo con las especificaciones presentadas y decide comprar la vivienda, se realizará el contrato. Una vez pagado el 10% y cumpliendo con la primera cuota de financiamiento con la constructora, se empezará la construcción y se determinará la fecha de entrega.

Los materiales de construcción se comprarán a los proveedores ya antes mencionados y de acuerdo con las ventas, se determinarán los materiales básicos que dispondrá la bodega para mantener un inventario según las necesidades de la constructora.

Se realizará un contrato con el maestro de obra, quien se encargará de contratar a su equipo de trabajo para desarrollar la construcción de cada casa individual; todas las actividades que ellos realicen estarán supervisadas por el departamento de producción de la empresa.

El proceso de construcción tiene cuatro etapas, las cuales se detallan a continuación:

Etapas preliminares

- Limpieza manual del terreno
- Desalojo de materiales
- Replanteo y nivelación del terreno

Etapas estructurales

- Excavación de cimientos y plintos
- Replanteo de hormigón simple
- Columnas de hormigón armado
- Cadena de hormigón armado
- Loseta de hormigón armado
- Contrapiso de hormigón simple
- Mampostería de ladrillo
- Enlucido vertical y horizontal
- Masillado de loseta

Etapas de instalaciones

- Instalaciones de agua
- Instalaciones eléctricas y especiales
- Instalaciones sanitarias
- Caja de revisión

Etapas estéticas

- Cerámica para piso y paredes de baño
- Estucado
- Ventanas y puertas de madera
- Muebles de dormitorio y cocina
- Iluminación
- Instalación de baños, lavamanos y grifería
- Jardines

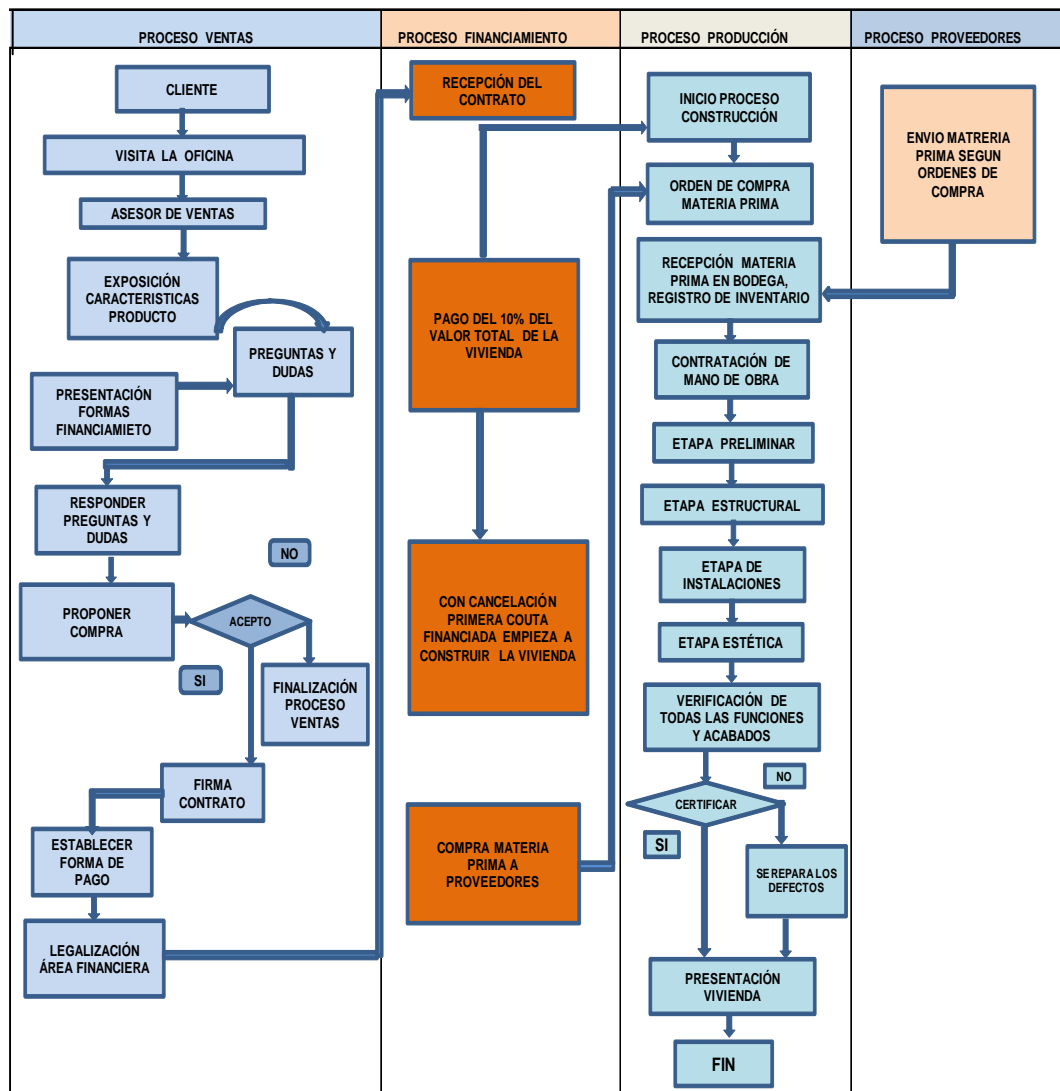
Una vez terminada la vivienda, el departamento de producción verificará todas las funciones y acabados para certificar que la casa esté en perfectas condiciones.

Una vez cumplidos todos estos criterios, el asesor de ventas programará una sesión de orientación para el propietario con el gerente de producción,

en la que se presentarán todas las características maravillosas que tendrá su casa nueva.

El ciclo de procesos se muestra en la siguiente figura:

Figura 5.2 -Flujograma de Procesos



Elaborado por: Autor

5.3. REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Para la ejecución de las viviendas son necesarios diversos instrumentos y equipos que se han adquirido exclusivamente para la construcción.

En la Figura 5.3 y Figura 5.4 se detallan respectivamente, los equipos y las herramientas que necesitan los obreros para la realización del trabajo.

Figura 5.3 -Equipos

CONSTRUCTORA INMOBILIARIA PAZ			
TABLA DE EQUIPOS			
VALORADA EN USD			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO	VALOR
Mezcladora Concreto	3	3000	9000
Andamios	20	110	2200
Cortadora de Cerámica	5	100	500
Amoladora	4	180	720
Taladros	4	90	360
Soldadora	2	200	400
Esmeril	2	20	40
Cepilladora	2	120	240
Soplete	2	30	60
Compresor	2	120	240
Pistola de Silicona	7	10	70
Cortadora de Hierro	3	200	600
Entenalla	3	100	300
Tarraja	3	100	300
TOTAL			15000

Elaborado por: Autor

Figura 5.4 –Herramientas

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ			
TABLA DE HERRAMIENTAS			
VALORADA EN USD			
DETALLE	CANTIDAD	PRECIO	VALOR
ARCO SIERRA	3	8,50	25,50
BALDES	6	1,25	7,50
BARRA	2	15,00	30,00
BROCHA 4'	4	3,98	15,92
CARRETILLA BELLOTA	3	55,00	165,00
CAUTIN	2	8,40	16,80
CINCEL	3	4,28	12,84
CINTA METRICA	1	16,25	16,25
COMBO 3lbs	2	6,53	13,06
DESARMADOR	3	1,90	5,70
ESCALERA	1	15,00	15,00
ESCOBA PLASTICA	5	1,95	9,75

ESCUADRA TIPO 16"X24"	2	4,98	9,96
ESPATULA STANLEY 3"	3	1,95	5,85
FLEXOMETRO KIOTO 5MT	3	2,72	8,16
LAPICES BICOLOR	6	0,10	0,60
LLAVE MULTIPLE	2	15,00	30,00
LIANA BELLOTA CABO NEGRO	3	10,56	31,68
MALLA CERNIR GRUESA	2	3,99	7,98
MACHETE BELLOTA 21"	1	3,25	3,25
MANGUERA NIVEL	20	0,30	6,00
MARTILLO BELLOTA PULIDO	4	9,70	38,80
NIVEL STANLEY	2	14,90	29,80
PALA CUADRADA ELEPHANT JAPONESA	3	13,85	41,55
PALA PUNTA BELLOTA	3	10,43	31,29
PLAYO STANLEY	3	4,85	14,55
PERRO	2	10,00	20,00
ZACAPICO BELLOTA	3	11,27	33,81
PIOLA N-2	2	1,75	3,50
PROBADOR DE ENERGÍA	2	5,00	10,00
PLOMADA GRANDE	2	4,50	9,00
POLEA GRANDE 8"	2	25,80	51,60
PUNTA BELLOTA DE 10"	3	2,20	6,60
RASTRILLO	1	6,00	6,00
RECOGEDOR	2	3,00	6,00
RODILLO TEXTURA	3	8,64	25,92
SERRUCHO BELLOTA 8"	2	11,48	22,96
SIERRA	2	6,00	12,00
SOGA	3	2,00	6,00
TENAZA	2	1,25	2,50
TOTAL			808,68

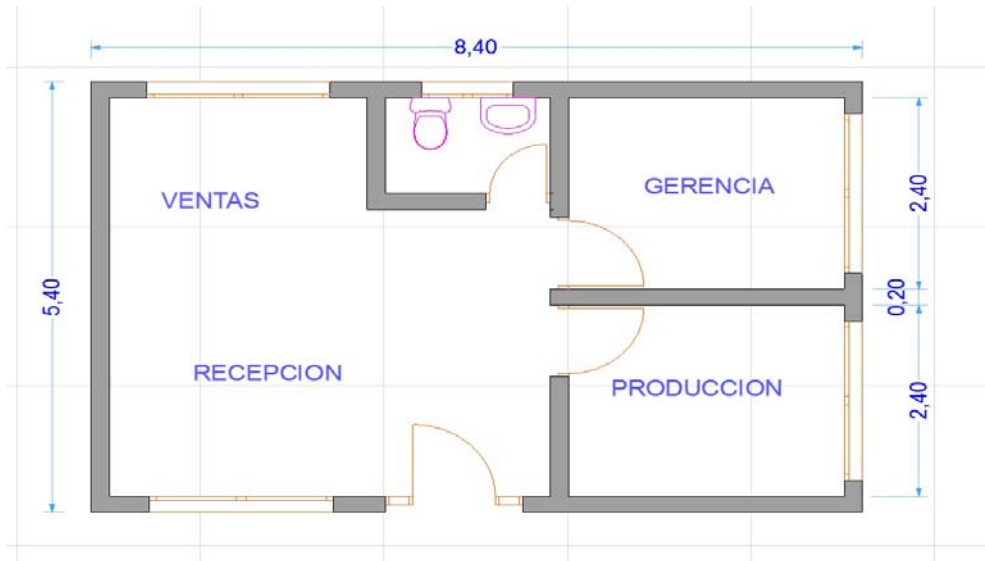
Elaborado por: Autor

5.4. INSTALACIONES Y MEJORAS

La Constructora e Inmobiliaria Paz tendrá una oficina de 50 m², ubicada en la calle Bolívar y 10 de Agosto (Cotacachi), donde funcionarán los siguientes departamentos.

- Oficina Gerente General
- Oficina Gerente de Producción
- Área de ventas

Figura 5.5 -Planos del local Escala 1:100



Escala 1:100

Elaborado por: Autor

La bodega donde se almacenarán los instrumentos y maquinaria para la construcción será provisionalmente en el lugar donde se esté ejecutando el proyecto.

5.5. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

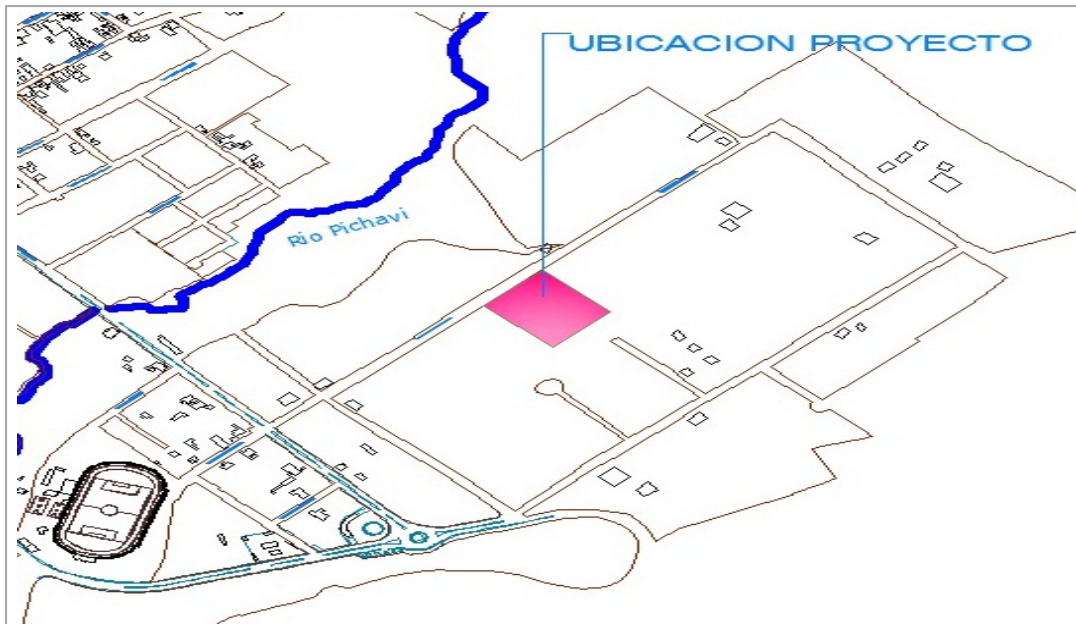
El proyecto habitacional se construirá en las afueras del cantón Cotacachi, en un terreno de 10000 m². En cada lote se ubicarán estratégicamente las casas con el fin aprovechar adecuadamente los espacios que permitan disfrutar de comodidad, independencia y contacto con la naturaleza.

Figura 5.6 -Rendimientos de Espacio Físico

Departamento	Cantidad	Área en m ²
Área de construcción, 128 m ² de por casa.	18	2304
Área del terreno libre, 322 m ² por casa.	18	5796
Calles	3	1900
Bodega provisional	1	200

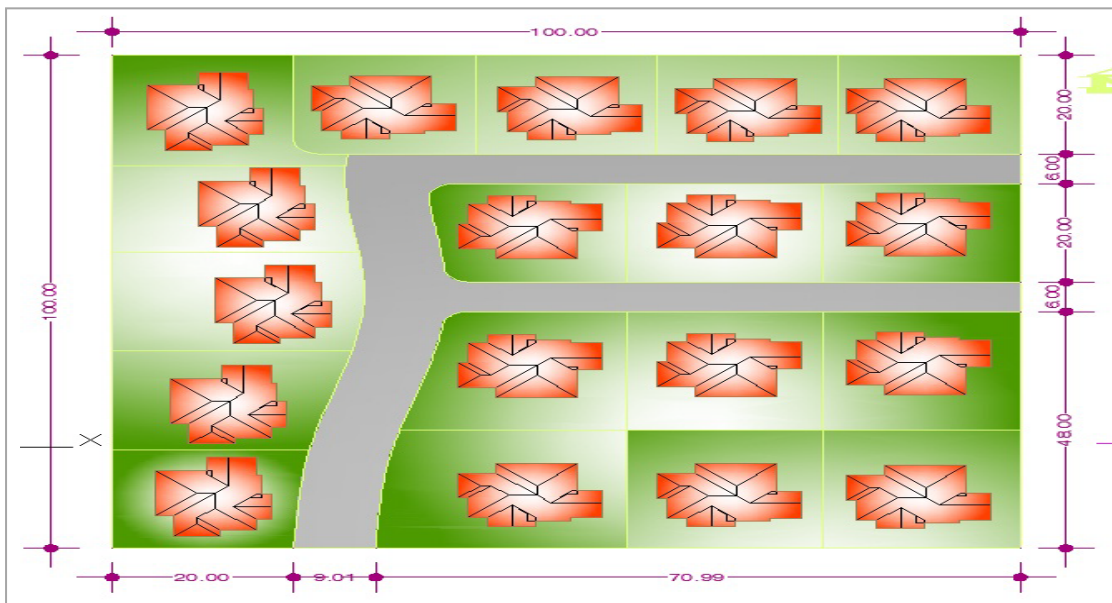
Elaborado por: Autor

Figura 5.7 -Ubicación Geográfica



Elaborado por: Autor

Figura 5.8 -Implantación del Proyecto



Elaborado por: Autor

5.6. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA UBICACIÓN DE LA CONSTRUCTORA

5.6.1. Ventajas

- Ubicación cercana a la ciudad.
- Espacios amplios para la construcción de proyectos inmobiliarios.

- Disponibilidad de mano de obra local.
- Seguridad.
- Ambiente saludable.

5.6.2. Desventajas

- Incremento en el valor de los terrenos.

5.7. CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

La capacidad de almacenamiento de la bodega es de 200 m², en los que se almacenará la siguiente materia prima ante etapas de escasez: hierro, clavos, alambre galvanizado, tuberías, pinturas, cemento, ladrillos, bloques, madera y las herramientas utilizadas en la construcción.

Figura 5.9 -Materiales de Construcción

Descripción	Número	Precio Unitario en USD	Precio Total en USD
Varilla de 12x12	500	\$10.85	\$5,425
Varilla de 10x12	200	\$8.25	\$1,650
Varilla de 8x12	300	\$5.55	\$1,665
Arena	20	\$60	\$1,200
Ripio	15	\$55	\$855
Piedra	10	\$50	\$500
Clavos, 1', 2', 2.5' y 3 pulgadas. Lb	4000	\$0.70	\$2,800
Clavos, 4', 5', 6' y 7 pulgadas. Lb	2000	\$0.85	\$1,700
Alambre galvanizado No 1. Lb	4000	\$1.00	\$4,000
Tuberías	800	\$6	\$4,800
Accesorios PVC	485	\$1	\$485
Cerámica	500	\$10.00	\$5000
Bondex	100	\$5.20	\$520
Pintura. Litros	100	\$11.50	\$1,150
Cemento	1000	\$7.00	\$7,000
Ladrillos	12000	\$0.21	\$3,150
Bloques	8000	\$0.20	\$1,600
Encofrados	300	\$2.00	\$600
Madera vigas	100	\$20	\$2,000
Tejas tipo eternit	300	\$13.00	\$3,900
TOTAL			\$50,000

Elaborado por: Autor

5.8. ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Los trámites legales para que la empresa obtenga el permiso de funcionamiento se basarán en la legislación ecuatoriana y sus reglamentos.

Anexo 5.1

5.8.1. PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN

La Dirección de Obras y Servicios Públicos otorgará al solicitante el permiso de construcción que será válido durante toda la ejecución de la obra, sujeto a inspecciones temporales. Este documento sirve para que el propietario pueda realizar todos los trabajos de construcción de acuerdo con los planos, especificaciones técnicas y buena práctica de ingeniería.

Ver Anexo 5.2

CAPITULO VI

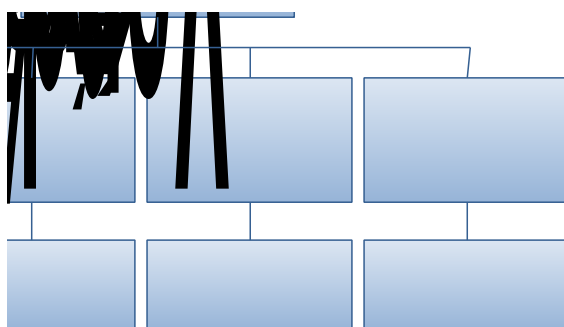
EQUIPO GERENCIAL

Este capítulo indica cómo está estructurada la parte organizacional de la empresa y el equipo de trabajo que la conforma.

6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de la empresa se lo establecerá mediante las directrices básicas para el funcionamiento de la constructora.

Figura 6.1 -Organigrama Constructora e Inmobiliaria Paz



Elaborado por: Autor

6.2. PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

6.2.1. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

6.2.1.1. Gerente General

Es el representante legal de la empresa; fija las políticas administrativas, operativas, y de calidad. Es responsable ante los accionistas por los resultados de la producción y el desempeño de la empresa; junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa.

Es la imagen de la empresa en el ámbito externo, provee de contratos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a corto, mediano y largo plazo a nivel local. Su principal objetivo es el de crear un valor agregado en base a los productos y servicios, maximizando el valor de la empresa para los accionistas²⁵.

Funciones:

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro, así como también de las funciones y los cargos.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- Coordinar actividades con los jefes departamentales.
- Contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.

Otras Actividades:

- Mantener contacto continuo con proveedores de materia prima, insumos y productos más adecuados para la construcción de las viviendas.
- Se encarga de la contratación y despido de personal
- Está autorizado a firmar cheques de la compañía, sin límite de monto.
- Aprobar cualquier transacción financiera como préstamos, cartas de crédito.

Jefe Inmediato: Reporta a la Junta de Accionistas

Supervisa a: Gerente de Producción, Gerente Financiero y Contabilidad y Área de Ventas.

²⁵ <http://www.nitzanonline.com/pdf/JobDescription.pdf>

6.2.1.2. Gerente de Recursos Humanos

Tiene a su cargo el manejo interno de la empresa, con la facultad de planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, y crear un ambiente en donde los empleados den el máximo de sí mismos y mantengan una actitud positiva y favorable.

Funciones

- Planeación de personal para determinar las necesidades del personal en la empresa.
- Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción): Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo con una adecuada planeación de recursos humanos.
- Capacitación y desarrollo: Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad.
- Administración de sueldos y salarios.
- Prestaciones y servicio de personal.
- Seguridad e Higiene en el trabajo.
- Relaciones laborales.

Jefe Inmediato: Gerente General.

Supervisa a: Asistente y Jefe de bodega

Las funciones de esta área serán ocupadas por el Gerente General durante los cinco años, mientras sea manejable el mercado en la ciudad.

6.2.1.3. Gerente de Operaciones

En el área de producción, el Gerente de Operaciones tiene a su cargo el departamento técnico en el cual se desarrolla la construcción de las viviendas, así como también el servicio técnico a los clientes. Planea y ejecuta cualquier cambio, modificación o mejora, con el objetivo principal

de supervisar todos los aspectos relativos al proceso de la construcción, así como la formulación de las estrategias del área. Es responsable de gestionar los recursos disponibles, determinando los procedimientos y los niveles de calidad para garantizar un producto competitivo²⁶.

Funciones

- Elaborar y dirigir los planes de producción, la política de compras y logística de materias primas.
- Cooperar con el departamento de *Marketing* para adaptar la producción a las necesidades del cliente.
- Planificar la fabricación según las especificaciones de materiales, procesos, plazos, instalaciones etc.
- Coordinar y supervisar el proceso de la construcción para garantizar que todas las instalaciones cumplan con los estándares de calidad.

Tareas Relacionadas

- Planificación y control
- Compras de materiales
- Distribución y almacenamiento
- Control del avance de obra
- Control de calidad

Jefe Inmediato: Gerente General.

Supervisa a: Jefe de Obra y Almacenista

6.2.1.4. Gerente Administrativo Financiero

El Gerente Administrativo Financiero tiene a su cargo la optimización del proceso administrativo, manejo de la bodega y el inventario y todo el proceso de administración financiera. Es responsable de asegurar un manejo óptimo de los recursos humanos, financieros y físicos que hacen parte de la organización.

²⁶ <http://www.oficinaempleo.com/empresa/puestos/director-de-produccion.htm>

Funciones

- Análisis de todos los aspectos y documentos financieros.
- Determinar el monto de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas.
- Asegurar la disponibilidad de fondos que requiere la empresa para la producción y venta.
- Analizar las cuentas específicas e individuales de los Estados Financieros con el fin de conocer la posición financiera de la empresa.
- Controlar los costos en relación con el valor producido, para asignar precios competitivos y rentables.
- Analizar los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio
- Elaborar presupuestos financieros
- Negociar con los proveedores descuentos especiales, formas de pago y créditos.
- Manejar inventarios.
- Controlar las bodegas.
- Manejar y supervisar la contabilidad y responsabilidades tributarias.
- Llevar un adecuado archivo administrativo y contable
- Supervisar la facturación.

Otras Actividades:

- Manejar relaciones directas con bancos.
- Elaboración de reportes financieros de las ventas y producción.

Jefe Inmediato: Gerente General.

Supervisa a: Auxiliar de Contabilidad

Las funciones de esta área asumirá el Gerente General durante los primeros cinco años, dado que el nivel de operatividad de la empresa permite desarrollar las actividades financieras, supervisión y validación de la información contable.

6.2.1.5. Gerente de Marketing y Ventas

Es el encargado de dirigir, organizar y controlar un departamento de ventas. Ambas funciones están enfocadas en objetivos y metas comunes, desarrollando estrategias atractivas para el mercado.

Funciones

- Preparar planes y presupuestos de venta, tomando en cuenta los recursos y disponibles.
- Establecer metas y objetivos del área.
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
- Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas.
- Reclutar, seleccionar y capacitar a los vendedores.
- Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de desempeño.
- Compensar y motivar a la fuerza de ventas.

La oficina de *marketing* debe dar soporte a las de ventas en diferentes aspectos como:

- Publicidad.
- Promoción de ventas mediante folletos, catálogos y otros materiales promocionales fundamentales para la venta.
- Exposiciones de las características de la vivienda.
- Investigación de mercado, mediante datos referentes del mercado.
- Planeación de marketing, como base para la planeación de ventas.

Jefe Inmediato: Gerente General.

Supervisa a los: Vendedores

Las actividades señaladas para este departamento asume el Gerente General en los primeros años, porque el volumen de operación no justifica la contratación de de una persona para este cargo, los vendedores serán el apoyo para el desarrollo de las funciones de esta área.

6.3. PERFIL DEL EQUIPO DE TRABAJO

6.3.1. GERENTE GENERAL

Título Superior en especialidad de Contabilidad y Auditoría, Economía, Administración de Empresas o Finanzas. Experiencia mínima de dos años, suficiencia de Inglés (superior al 70% hablado y escrito). Capacidad de Liderazgo y manejo de grupos, habilidad de planeación y ejecución de proyectos.

6.3.2. GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Ingeniero Comercial mención en Recursos Humanos, suficiencia de Inglés en un 70 % hablado y escrito, experiencia de dos años, conocimientos en manejo de personal, contratación, capacitación y pagos.

6.3.3. GERENTE DE PRODUCCIÓN

Arquitecto o Ingeniero Civil, suficiencia de inglés en 60% hablado y escrito, experiencia mínima de dos años, manejo de programas operativos, aplicación de estrategias operacionales, conocimiento de nuevas tecnologías para el desarrollo de la empresa.

6.3.4. GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

Ingeniero Comercial, mención en Finanzas, suficiencia de inglés en 70% hablado y escrito, experiencia mínima de dos años, manejo de sistemas informáticos, tributarios, contables. Presentación de información financiera para la toma de decisiones.

6.3.5. GERENTE DE MARKETING Y VENTAS

Ingeniero en Marketing, suficiencia de inglés en 70% hablado y escrito, experiencia mínima de dos años, habilidades en *marketing* estratégico, facilidad de comunicación y publicidad.

6.4. COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

La remuneración de los trabajadores se especificará en sus contratos. Cada empleado tendrá derecho a todos los beneficios que indica la ley, como son fondos de reserva, décimo tercero y décimo cuarto, vacaciones y aportaciones al Seguro Social. Es importante mencionar que al inicio, el número de empleados es reducido porque no están en funcionamiento el total de las áreas; a medida que el negocio crezca, se incrementará el número de empleados. En el **Anexo 6.2** se presentan los gastos de nómina.

Figura 6.2 -Compensación Salarial

CARGO	SUELDO USD
Gerente General	1500
Gerente de Operaciones	1000
Auxiliar de Contabilidad	450
Vendedor 1	240
Jefe de obra y almacenista	240
Total	3430

Elaborado por: Autor

6.5. POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

La selección del personal que aspire a laborar en la empresa debe cumplir los siguientes pasos:

- Presentar su hoja de vida con datos de: estudios, calificación profesional, experiencia laboral, pasantías, otros cursos o actividades e idiomas.
- Récord policial.
- Fotografía actualizada.
- Entrevista.
- Pruebas de conocimiento y capacidad.
- Pruebas de personalidad.

Los aspirantes al cargo tendrán un contrato a prueba de tiempo de duración máximo de noventa días; en el caso de que continúen, firmarán un contrato en relación de dependencia, en el que se especifican claramente los derechos y obligaciones que deben respetar ambas partes.

Los programas de integración son un entrenamiento intensivo inicial dirigido a los nuevos miembros de la empresa para familiarizarlos con el lenguaje habitual de la organización y los objetivos corporativos. Se realizarán programas de integración o inducción con el propósito de que el nuevo empleado identifique valores, normas y formas de comportamiento en la empresa considerando que son importantes para el buen desempeño de sus empleados²⁷.

Los pagos salariales a los empleados serán cancelados en los primeros días del mes, incluyéndose ajustes en función de comisiones, horas extras, faltas, atrasos o multas. Se cumplirán oportunamente las obligaciones legales que dictamina el Código de Trabajo como: fondos de reserva, décimo tercero, décimo cuarto sueldo, aportes al IESS²⁸ y participación de utilidades.

La empresa ofrece como beneficio adicional, no exigido por la ley, un seguro de vida, que constituye una ventaja para el capital humano que tiene la empresa.

²⁷ CHIVIANETO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. Métodos para Promover la Socialización, p.284.

²⁸ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

6.6. DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

Los cuatro propietarios poseen igual porcentaje en las acciones de la empresa, en caso de realizarse algún cambio importante se necesita el apoyo de tres o más accionistas para aceptar o rechazar las decisiones establecidas. Los dividendos generados de las utilidades serán repartidos de acuerdo con el capital invertido, pero como política de la empresa durante los primeros cinco años serán reinvertidos en el negocio.

Los accionistas tienen los siguientes derechos:²⁹

- Derecho a elegir y ser elegidos para ocupar puestos directivos.
- Participar con voz y voto en las deliberaciones.
- Percibir utilidades.
- Participar en la administración de la empresa.

Los accionistas tienen las siguientes obligaciones:

- Pagar a la compañía los aportes de capital.
- Cumplir los derechos que a los socios impusiere el contrato social.
- Abstenerse de todo acto que implique injerencia en la administración.
- Responder solidariamente hasta por el monto de sus aportaciones.

Si algún socio quiere retirarse, su petición será analizada por el resto de accionistas, quienes determinarán si están de acuerdo o no y el procedimiento a seguirse; como primera opción se considerará la venta de sus acciones a los otros accionistas, caso contrario, el accionista saliente está comprometido a presentar un socio capitalista que compre su parte y sea aceptado por la junta.

²⁹RAMÍREZ, Carlos. Derecho Empresarial Ecuatoriano. Tomo 3. Derecho de los accionistas, p. 202.

Si se comprueban actos ilícitos de alguno de los propietarios, se procederá a la expulsión, determinando los perjuicios incurridos para la empresa y la liquidación respectiva.

6.7. EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

Se contratarán asesores externos en diferentes áreas, con el fin de ejecutar de una manera eficiente la construcción de viviendas, mediante servicios profesionales independientes, como:

- Dibujante, para realizar el diseño y distribución de la vivienda.
- Ingeniero Civil, realizará la parte estructural, eléctrica y sanitaria de la vivienda.
- Maestro de Obra, quien se encargará de conformar los equipos de trabajo de albañiles.
- Carpintero, para elaborar puertas, ventanas, muebles de dormitorios, cocina y baños.
- Abogado, quien se encargará de la legalización de documentos y contratos de compra-venta.

CAPITULO VII

CRONOGRAMA GENERAL

Este capítulo expone las actividades que se desarrollarán para poner en marcha el negocio.

7.1. ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Las actividades de la constructora e inmobiliaria al iniciar las operaciones - agrupadas por áreas gestión- son las siguientes:

Área Administrativa y Recursos Humanos:

- Contratación de empleados.
- Capacitación del personal.
- Compra de muebles de oficina.
- Adquisición de equipos de computación.
- Compra de papelería y útiles de oficina.

Área Financiera y Contabilidad

- Elaboración del plan de costos de los materiales de construcción.
- Coordinación del proceso de adquisición de materiales.

Área de Producción

- Contratación de profesionales que realicen el estudio geotécnico del terreno.
- Adquisición del terreno.
- Contratación del arquitecto.
- Aprobación de los planos arquitectónicos.
- Contratación del ingeniero civil.
- Selección de proveedores.
- Adquisición de maquinaria y herramientas.
- Contratación de obreros.
- Inicio de la construcción.
- Control de proceso de construcción.

Área de Marketing y Ventas

- Lanzamiento del negocio.
- Campaña publicitaria.
- Capacitación al equipo de ventas.

Otras Actividades:

- Constitución legal de la compañía.
- Inscripción en la Superintendencia de Compañías.
- Obtención de la Patente Municipal.
- Obtención del RUC.

En la Figura 7.1 que se expone en la página siguiente, consta un cronograma que muestra de manera gráfica y detallada las actividades que han de realizarse para el inicio del negocio.

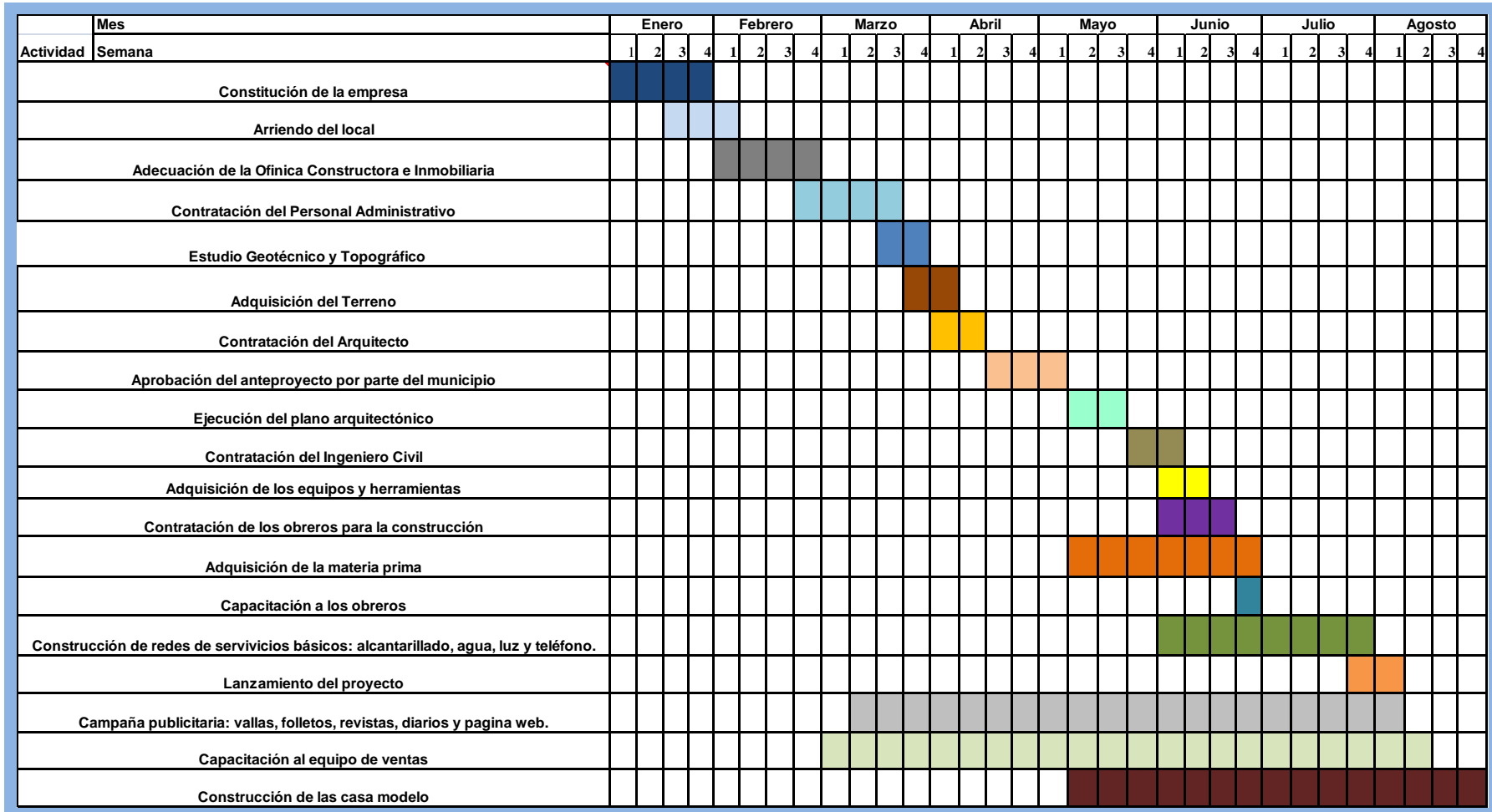
7.2. RIESGOS E IMPREVISTOS

Los probables riesgos que la Constructora e Inmobiliaria Paz pueden tener en el transcurso de sus actividades son los siguientes:

- Retraso en los permisos de construcción.- Los trámites deben manejarse con atención, cumpliendo todas las reglas establecidas, para evitar r imprevistos que demoren la actividad de la empresa.
- Retraso en la compra del terreno.- La constructora debe tener tres posibilidades de compra de terrenos que cumplan con las características de tamaño y ubicación, para la ejecución del proyecto.
- Escasez en los materiales de construcción.- Se mantendrán relaciones comerciales con tres proveedores del sector, se vigilarán los imprevistos con el fin de comprar los productos necesarios para que no afecten a la paralización de la obra.
- Falta de mano de obra calificada.- Se contratara personal experimentado a un costo más alto.

Plan de contingencia.- En el caso de presentarse una situación crítica para la construcción de planes inmobiliarios, se realizara la venta a comisión de bienes inmuebles

Figura 1.7 Diagrama de Actividades



Elaborado por: Autor

CAPITULO VIII

RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En el presente capítulo se determinan los riesgos, problemas y supuestos considerados en el desarrollo del plan financiero.

8.1. CRITERIOS UTILIZADOS

Figura 8.1 –Criterios Utilizados

	CRITERIOS
Canal de distribución	El canal de distribución de la industria de construcción es Directo (Constructor – Cliente).
Número de personas necesarias para la construcción de una vivienda	Inicio de actividades: 1 maestro mayor, 3 obreros y 2 albañiles, conforman un equipo de trabajo.
Obtención de permisos	Realizar los trámites establecidos en la ley, cumpliendo todas las normas y procedimientos para obtener los permisos de manera más rápida.
Táctica de ventas	Publicidad agresiva por medio de: vallas publicitarias, folletos, revistas, diarios y página <i>web</i> que indique el proyecto habitacional.
Compensaciones laborales	Pago con salarios justos y acordes con la legislación laboral.

Elaborado por: Autor

8.2. SUPUESTOS UTILIZADOS

El plan financiero se proyecta a cinco años, en tres escenarios: optimista, esperado y pesimista, con apalancamiento y sin apalancamiento; con precios constantes y en dólares de los Estados Unidos de América.

- **La inversión inicial:** Es de : USD 176 000, incluyendo el capital de trabajo
- **Capital de trabajo:** Es de: USD 83120 para tres meses de pago de sueldo, servicios básicos y gastos administrativos.

- **Estructura de capital:** Está conformada por una deuda (43%) y capital propio (57%). *Anexo 8.1.1*
- **Depreciación:** Se la realizará por el método de línea recta. *Anexo 8.1.2*
- **Amortización del préstamo:** Por un monto de USD 76000. Se realizara en la Corporación Financiera Nacional (CFN) a un plazo de cinco años, a una tasa del 10.5% anual, pagadero en cuotas mensuales. *Anexo 8.1.3*
- **Amortización del diferido:** De acuerdo con las normas contables, a cinco años. *Anexo 8.1.4*
- **Gastos:** Administrativos, publicidad, depreciación y amortización. *Anexo 8.1.5*
- **Nomina Administrativa:** Proyectada a cinco años. *Anexo 8.1.6*
- **Precio:** Es la suma de los costos y fijos y variables, más el 25% de la utilidad.
- **Proyección de ventas:** En tres escenarios; esperado, pesimista y optimista.
- **Costo de oportunidad:** Calculado con el método del Costo Promedio Ponderado del Capital³⁰, es de 12.54% para los escenarios sin apalancamiento y de 14,87% para los escenarios apalancados. *Anexo 8.1.7.*
- **Evaluación:** Determinará si el plan de negocio es viable o no con el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) en seis escenarios, junto con el punto de equilibrio y los índices financieros.

³⁰ ROSS, Stephen. Fundamentos de Finanzas Corporativas. 7ma Edición. Costo Promedio Ponderado del Capital. Pag.476-486.

8.3. RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

Figura 8.2 –Riesgos y Problemas Principales

RIESGOS	ESTRATEGIAS
Cambios en las preferencias del mercado.	Realizar un estudio de mercado para determinar los gustos y preferencias de los clientes, y diseñar viviendas acordes con los requerimientos de los interesados.
Comportamiento de la competencia.	Hacer un seguimiento de las actividades que realice la competencia para reaccionar según los cambios del mercado.
Incremento de la demanda.	Planificar proyectos habitacionales con mayor capacidad, comprar terrenos adecuados, incrementar el volumen de materiales de construcción y contratar recursos humanos necesarios para cubrir la demanda.
Disminución de la demanda.	Buscar nuevos segmentos de mercado que requieran adquirir viviendas. Ofrecer financiamiento directo en su totalidad para facilitar la adquisición.
Falta de financiamiento.	Buscar fuentes de financiamiento a través de nuevos accionistas que tengan interés en el negocio de la construcción para alcanzar las metas propuestas.
Incremento en los costos de materiales construcción.	Ajustar los precios de venta de acuerdo con los cambios en los costos de materiales de construcción.
Especulación en los precios del terreno.	Buscar diferentes alternativas de terrenos que estén dentro del margen de presupuesto y ubicación adecuada para el desarrollo del plan de negocios

Elaborado por: Autor

CAPITULO IX

PLAN FINANCIERO

En este capítulo se explica la proyección y evaluación financiera para la creación de la Constructora e inmobiliaria Paz.

9.1. INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial del plan es de USD 176 000, que incluye el capital de trabajo, equipos de computación, equipos de oficina y muebles, vehículo y gastos pre-operativos. **Anexo 9.1**

El capital de trabajo se calculó para tres meses, con un valor de USD 83120, que incluye el pago de sueldos y salarios, servicios básicos, arriendo, publicidad, intereses, materiales de construcción, mano de obra, acometidas de redes de servicios básicos y compra de maquinaria y equipo.

9.2. FUENTES DE INGRESOS

La principal fuente de ingresos de la constructora e inmobiliaria es la venta de casas individuales de una planta, a un precio unitario de USD 60 000. A continuación se detalla el nivel de ventas esperado para los tres escenarios posibles.

Figura 9.1- Tabla de Fuentes de Ingresos

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ					
FUENTES DE INGRESOS					
VALORADO EN USD					
AÑO	1	2	3	4	5
INGRESO ESCENARIO PESIMISTA	\$306,000	\$704,727	\$887,454	\$319,636	\$1,022,181
INGRESO ESCENARIO ESPERARO	\$424,363	\$720,545	\$899,454	\$535,636	\$1,139,999
INGRESO ESCENARIO OPTIMISTA	\$524,727	\$936,000	\$978,545	\$641,451	\$1,479,266

Elaborado por Autor

9.3. COSTOS FIJOS Y VARIABLES

9.1.1. COSTOS FIJOS

Los costos fijos corresponden a sueldos de arquitecto y maestro de obra, acometidas de redes de servicios básicos y el valor del terreno.

Figura 9.2 - Costos Fijos

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ	
COSTOS FIJOS	USD
SUELDOS	2400
ACOMETIDAS DE SERVICIOS BÁSICOS	1978
TERRENO	3889
TOTAL	8267

Elaborado por: Autor

9.1.2. COSTOS VARIABLES

Los costos variables corresponden al valor pagado por mano de obra y los materiales de construcción.

Figura 9.3 - Costos Variables

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ	
COSTOS FIJOS	USD
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	27133
MANO DE OBRA	9600
TOTAL	36733

Elaborado por: Autor

9.4. MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

9.4.1. MARGEN BRUTO

Figura 9.4- Margen Bruto

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ					
MARGEN BRUTO					
VALORADO EN USD					
AÑO	1	2	3	4	5
MARGEN BRUTO ESCENARIO PESIMISTA	\$76,500	\$176,182	\$221,863	\$79,909	\$255,545
MARGEN BRUTO ESCENARIO ESPERARO	\$106,091	\$180,136	\$224,863	\$133,909	\$285,000
MARGEN BRUTO ESCENARIO OPTIMISTA	\$131,182	\$234,000	\$244,636	\$160,363	\$369,817

Elaborado por: Autor

9.4.2. MARGEN OPERATIVO

Figura 9.5- Margen Operativo

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ MARGEN OPERATIVO VALORADO EN USD					
AÑO	1	2	3	4	5
MARGEN OPERATIVO ESCENARIO PESIMISTA	\$12,272	\$99,531	\$144,611	\$6,856	\$176,791
MARGEN OPERATIVO ESCENARIO ESPERARO	\$41,263	\$103,487	\$147,914	\$59,660	\$205,351
MARGEN OPERATIVO ESCENARIO OPTIMISTA	\$66,054	\$156,151	\$167,387	\$85,514	\$288,368

Elaborado por: Autor

9.5. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

El Estado de Resultados se proyecta a cinco años, en tres escenarios con y sin apalancamiento, tomando como referencia las ventas proyectadas, los costos y gastos incurridos para generar dichos ingresos.

Las proyecciones presentan incrementos significativos a través de los años; todos los escenarios son positivos, lo que demuestra que los ingresos son significativamente mayores a los egresos, obteniendo un margen de utilidad razonable. En los *Anexos 9.2 y 9.3* se indican los estados de resultados completos.

9.5.1. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO CON APALANCAMIENTO

Figura 9.6 – Estado de Resultados con Apalancamiento

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ ESTADOS DE RESULTADOS APALANCADOS VALORADO EN USD					
AÑO	1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA ESCENARIO PESIMISTA	\$4,059	\$60,544	\$90,235	\$3,472	\$112,978
UTILIDAD NETA ESCENARIO ESPERADO	\$22,541	\$63,066	\$92,341	\$37,134	\$131,184
UTILIDAD NETA ESCENARIO OPTIMISTA	\$38,345	\$96,639	\$104,754	\$53,616	\$184,107

Elaborado por: Autor

9.5.2. ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO SIN APALANCAMIENTO

Figura 9.7 – Estado de Resultados sin Apalancamiento

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ					
ESTADOS DE RESULTADOS DESAPALANCADO					
VALORADO EN USD					
AÑO	1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA ESCENARIO PESIMISTA	\$8,397	\$64,409	\$93,340	\$4,565	\$113,090
UTILIDAD NETA ESCENARIO ESPERADO	\$27,262	\$66,929	\$95,252	\$38,989	\$131,867
UTILIDAD NETA ESCENARIO OPTIMISTA	\$43,065	\$100,502	\$107,665	\$55,472	\$184,790

Elaborado por: Autor

9.6. BALANCE GENERAL

Las cuentas que integran el Balance General demuestran la situación financiera de la inmobiliaria durante los cinco años. Las ventas de las casas se realizan con una entrada del 10% al momento de firmar el contrato, el 30% a once meses plazo y el 70% corresponde al pago del cliente, que puede haber sido financiado con una entidad bancaria al momento de la entrega de la misma, por estas condiciones de venta se tiene en cuentas por cobrar un rubro significativo.

Las utilidades, una vez cumplidas las obligaciones patronales y el impuesto a la renta, no se declaran ni pagan dividendos, sino que se acumulan a través de los años. En el **Anexo 9.4 y 9.5** se presentan los balances generales con y sin apalancamiento.

9.6.1. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO CON APALANCAMIENTO EN LOS TRES ESCENARIOS

Figura 9.8 – Balance General con Apalancamiento

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ					
BALANCE GENERAL CON APALANCAMIENTO- ESCENARIO PESIMISTA					
AÑOS	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 764,172	\$ 738,563	\$ 423,191	\$ 1,061,003	\$ 435,538
PASIVOS	\$ 598,993	\$ 525,896	\$ 134,784	\$ 783,762	\$ 64,631
PATRIMONIO	\$ 104,061	\$ 164,604	\$ 254,839	\$ 258,312	\$ 371,294
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 764,172	\$ 738,563	\$ 423,191	\$ 1,061,003	\$ 435,538

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ					
BALANCE GENERAL CON APALANCAMIENTO- ESCENARIO ESPERADO					
AÑOS	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 794,800	\$ 806,820	\$ 601,317	\$ 1,254,731	\$ 520,867
PASIVOS	\$ 672,257	\$ 621,212	\$ 323,369	\$ 939,649	\$ 74,596
PATRIMONIO	\$ 122,543	\$ 185,608	\$ 277,948	\$ 315,082	\$ 446,267
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 794,800	\$ 806,820	\$ 601,317	\$ 1,254,731	\$ 520,863

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ					
BALANCE GENERAL CON APALANCAMIENTO- ESCENARIO OPTIMISTA					
AÑOS	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 1,019,237	\$ 919,470	\$ 755,258	\$ 1,561,652	\$ 682,163
PASIVOS	\$ 880,884	\$ 684,478	\$ 415,512	\$ 1,168,294	\$ 104,692
PATRIMONIO	\$ 138,353	\$ 234,993	\$ 339,746	\$ 393,358	\$ 577,472
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 1,019,237	\$ 919,470	\$ 755,258	\$ 1,561,652	\$ 682,163

Elaborado por: Autor

9.6.2. BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO SIN APALANCAMIENTO EN LOS TRES ESCENARIOS

Figura 9.9 – Balance General con Apalancamiento

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ					
BALANCE GENERAL SIN APALANCAMIENTO- ESCENARIO PESIMISTA					
AÑOS	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 783,774	\$ 775,084	\$ 477,118	\$ 1,128,871	\$ 523,402
PASIVOS	\$ 598,993	\$ 525,896	\$ 134,784	\$ 783,762	\$ 64,631
PATRIMONIO	\$ 184,781	\$ 249,188	\$ 342,333	\$ 345,110	\$ 458,771
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 783,774	\$ 775,084	\$ 477,118	\$ 1,128,871	\$ 523,402

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ					
BALANCE GENERAL SIN APALANCAMIENTO- ESCENARIO ESPERADO					
AÑOS	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 814,402	\$ 843,341	\$ 655,243	\$ 1,326,604	\$ 611,288
PASIVOS	\$ 611,139	\$ 573,149	\$ 289,801	\$ 922,172	\$ 74,984
PATRIMONIO	\$ 203,263	\$ 270,191	\$ 365,443	\$ 404,432	\$ 536,300
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 814,402	\$ 843,341	\$ 655,243	\$ 1,326,604	\$ 611,284

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ					
BALANCE GENERAL SIN APALANCAMIENTO- ESCENARIO OPTIMISTA					
AÑOS	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 1,038,839	\$ 955,991	\$ 809,184	\$ 1,633,525	\$ 772,584
PASIVOS	\$ 819,766	\$ 636,415	\$ 381,943	\$ 1,150,816	\$ 105,080
PATRIMONIO	\$ 219,073	\$ 319,576	\$ 427,241	\$ 482,708	\$ 667,504
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$ 1,038,839	\$ 955,991	\$ 809,184	\$ 1,633,525	\$ 772,584

Elaborado por: Autor

9.7. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

Se realizó una proyección a cinco años, en tres escenarios con y sin financiamiento; además, se usó una tasa de descuento del 12,54% para los flujos apalancados y una de 14,87% para los flujos sin apalancamiento. Se presentan cambios significativos cada año y un claro aumento en el quinto año, cuando se recupera el capital de trabajo. En los *Anexos 9.6 y 9.7* se observan los estados de flujo de efectivo completos.

9.7.1. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO CON APALANCAMIENTO

Figura 9.10 – Estado de Flujo de Efectivo Actual y Proyectado con Apalancamiento

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO CON APALANCAMIENTO VALORADO EN USD						
AÑO	0	1	2	3	4	5
F.C. PROYECTO ESCENARIO PESIMISTA	-124000	10714	67199	96890	6927	217182
F.C. PROYECTO ESCENARIO ESPERADO	-124100	29196	69721	98996	40589	235388
F.C. PROYECTO ESCENARIO OPTIMISTA	-124100	45000	103294	111409	57071	288312

Elaborado por: Autor

9.7.2. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO SIN APALANCAMIENTO

Figura 9.11 – Estado de Flujo de Efectivo Actual y Proyectado sin Apalancamiento

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO SIN APALANCAMIENTO VALORADO EN USD						
AÑO	0	1	2	3	4	5
F.C. PROYECTO ESCENARIO PESIMISTA	-124100	15052	71064	99995	8020	217294
F.C. PROYECTO ESCENARIO ESPERADO	-124100	33917	73584	101907	42444	236071
F.C. PROYECTO ESCENARIO OPTIMISTA	-124000	49720	107157	114320	58927	288994

Elaborado por: Autor

9.8. ESTADO DE FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA ACTUAL Y PROYECTADO

Figura 9.12 – Estado de Flujo de la Deuda Actual y Proyectado sin Apalancamiento

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA ACTUAL Y PROYECTADO VALORADO EN USD						
AÑO	1	2	3	4	5	
F.C. DE LA DEUDA ESCENARIO PESIMISTA	76000	-16918	-34345	-35421	-36607	
F.C. DE LA DEUDA ESCENARIO ESPERADO	76000	-16918	-34345	-35421	-36607	
F.C. DE LA DEUDA ESCENARIO OPTIMISTA	76000	-16918	-34345	-35421	-36607	

Elaborado por: Autor

9.9. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio, en el que ingresos totales y costos totales son iguales, con ventas a plazos en el escenario esperado, es de cinco casas en el primer año, a un precio unitario de USD 60000. En los **Anexos 9.8. y 9.9** se indica el punto de equilibrio para cada escenario.

Si el análisis de punto de equilibrio se lo realiza con ventas al contado, la recuperación de costos y gastos será cuando se venden tres casas. En el **Anexo 9.10** se observa el gráfico del punto de equilibrio.

9.9.1. PUNTO DE EQUILIBRIO CON APALANCAMIENTO

Figura 9.13 –Punto de Equilibrio con Apalancamiento

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ PUNTO DE EQUILIBRIO CON APALANCAMIENTO VALORADO EN USD					
AÑO	1	2	3	4	5
INGRESOS ANUALES ESCENARIO PESIMISTA	\$276,211	\$442,503	\$503,809	\$292,156	\$544,292
INGRESOS ANUALES ESCENARIO ESPERADO	\$319,318	\$448,058	\$507,595	\$370,708	\$587,068
INGRESOS ANUALES ESCENARIO OPTIMISTA	\$355,344	\$525,705	\$535,929	\$409,040	\$709,190

Elaborado por: Autor

9.9.2. PUNTO DE EQUILIBRIO SIN APALANCAMIENTO

Figura 9.14 – Punto de Equilibrio sin Apalancamiento

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ PUNTO DE EQUILIBRIO SIN APALANCAMIENTO VALORADO EN USD					
AÑO	1	2	3	4	5
INGRESOS ANUALES ESCENARIO PESIMISTA	\$257,070	\$426,632	\$491,866	\$284,616	\$541,486
INGRESOS ANUALES ESCENARIO ESPERADO	\$300,120	\$432,193	\$495,664	\$363,138	\$584,260
INGRESOS ANUALES ESCENARIO OPTIMISTA	\$336,139	\$509,843	\$524,002	\$401,463	\$706,385

Elaborado por : Ator

9.10. ÍNDICES FINANCIEROS

Los índices financieros presentados a continuación se analizan dentro del contexto del negocio en sí, pero para un análisis profundo sería necesario compararlos con otras empresas constructoras..

9.10.1. ÍNDICES DE LIQUIDEZ

La empresa cuenta con una progresión normal de liquidez en el primer, segundo, tercero y cuarto año, en los que aumenta proporcionalmente; en el quinto año tiene un crecimiento significativo por la recuperación total de las cuentas por cobrar por ventas a plazos. El promedio del índice de liquidez es de USD 2,37 en activo corriente por cada dólar de pasivo circulante. Esto permite pagar los pasivos a corto plazo con los activos a corto plazo.

Figura 9.15 -Índices de Liquidez

LIQUIDEZ	AÑO	0	1	2	3	4	5
Razón Corriente =	Activos Corrientes		1.1	1.3	1.8	1.3	6.8
	Pasivos Corrientes						
Prueba Ácida =	(Activos corrientes – Inventarios)		1.1	1.2	1.6	1.3	6.2
	Pasivos Corrientes						

Elaborado por: Autor

9.10.2. ÍNDICES DE RENTABILIDAD

Del primero al quinto año el retorno sobre la inversión tiene un incremento promedio del 96% debido a las ganancias de la constructora e inmobiliaria, durante estos periodos.

Figura 9.16-Índices de Rentabilidad

RENTABILIDAD	AÑO	0	1	2	3	4	5
ROI =	Rendimiento						
	Valor promedio invertido		13%	49%	101%	122%	197%

ROA =	Utilidad Operacional		0.04%	0.12%	0.24%	0.05%	0.40%
	Activos totales promedio						
ROE =	Utilidad Neta		18%	34%	33%	29%	29%
	Patrimonio promedio						

Elaborado por: Autor

El valor de los activos cambia de un año a otro por las ventas a plazos, la recuperación de las mismas son diferentes porque en algunos años se recupera un buen porcentaje y en otros quedan pendientes de cobro, es por eso que el ROA tiene cambios drásticos; sin embargo, en general se obtiene un retorno satisfactorio, asegurando buenos réditos a los accionistas que son parte de este plan de negocios.

9.10.3. ÍNDICES DE DESEMPEÑO

El desempeño de la empresa es importante porque el cliente paga sus cuotas a la constructora e inmobiliaria y va desarrollando la vivienda, es por esto que se tiene una política de mantener un valor establecido de inventario.

Cuando existe un compromiso con el tiempo de cobro, debe ser pagado hasta la fecha establecida para cada mes. Las empresas constructoras se manejan con plazos más prudentes por el valor de la vivienda, pero si no se hacen los cobros en el tiempo determinado, la empresa puede sufrir problemas de liquidez.

Esto se da en la medida en que las casas sean vendidas para procurar tener una rotación de las cuentas por cobrar. Así, el cliente tiene que ir pagando mes a mes lo que financió con la Constructora e Inmobiliaria Paz.

Figura 9.17 -Índices de Desempeño

DESEMPEÑO	AÑO	1	2	3	4	5
Rotación de Inventarios =	Costo de ventas	6	11	13	8	17
	Inventario promedio					
Rotación de Inventario en días	365	57	34	27	45	21
	Rotación de inventarios					
Rotación de Cuentas por Cobrar =	Ventas	0.71	1.35	3.82	0.60	0
	Cuentas por cobrar					
Rotación de Cuentas por Cobrar en días =	365	512	271	96	613	0
	Rotación de cuentas por cobrar					

Elaborado por: Auto

9.11. VALUACIÓN

9.11.1. CALCULO DEL COSTO DE CAPITAL APALANCADO

La Figura 9.18 muestra el costo promedio ponderado del capital con y sin apalancamiento, con sus respectivos componentes.

Figura 9.18 –Costo de Capital Apalancado

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ COSTO DE CAPITAL APALANCADO	
rf	1,45%
B d	0.72
Rm - rf	6,03%
Embi	9.08%
Kd DE MERCADO	10,50%
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	43%
COSTO DEL PATRIMONIO NO APALANCADO Ke d	14.87%
COSTO APALANCADO DEL PATRIMONIO Ke ap	16.99%
CPPC. APALANCADO	14.87%
CPPC. DESAPALANCADO	20,34%

Elaborado por: Autor

9.11.2. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El VAN del proyecto es positivo en los tres escenarios con y sin apalancamiento, esto demuestra la factibilidad del proyecto.

Figura 9.19 -VAN con y sin Apalancamiento en los tres Escenarios

VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE NEGOCIOS VALORADO USD		
ESCENARIO	CON APALACAMIENTO	SIN APALANCAMIENTO
PESIMISTA	127489	106267
ESPERADO	172767	148708
OPTIMISTA	251706	221238

Elaborado por: Autor

9.11.3. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Como se puede observar, la TIR es superior al costo de oportunidad calculado dentro de los escenarios apalancados y sin apalancamiento, con lo cual se puede establecer que el proyecto es rentable.

Figura 9.20 -TIR con y sin Apalancamiento en los tres Escenarios

TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIOS VALORADO EN %		
ESCENARIO	CON APALACAMIENTO	SIN APALANCAMIENTO
PESIMISTA	64%	41%
ESPERADO	83%	50%
OPTIMISTA	116%	66%

Elaborado por: Autor

Los escenarios con financiamiento ofrecen a los inversionistas la ventaja de obtener un VAN superior y TIR más altas en comparación con los escenarios sin apalancamiento; el pago de intereses por la deuda es lo que crea dicha ventaja gracias a los escudos fiscales que se generan.

9.12. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

9.12.1. SENSIBILIDAD A LOS INGRESOS

Cuando los ingresos de incrementan en 5%, el VAN y la TIR cambian notoriamente; si los ingresos se reducen en 5%, se afecta significativamente al desarrollo de la constructora e inmobiliaria.

Figura 9.21 - VAN con y sin Apalancamiento en los tres Escenarios

VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE NEGOCIOS VALORADO USD		
ESCENARIO	CON APALACAMIENTO	SIN APALANCAMIENTO
PESIMISTA	187236	161200
ESPERADO	241745	212129
OPTIMISTA	336791	299454

Elaborado por: Autor

Figura 9.22 –TIR con y sin Apalancamiento en los tres Escenarios

TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIOS VALORADO %		
ESCENARIO	CON APALACAMIENTO	SIN APALANCAMIENTO
PESIMISTA	87%	53%
ESPERADO	111%	64%
OPTIMISTA	151%	83%

Elaborado por: Autor

9.12.2. SENSIBILIDAD A LOS COSTOS

Si los costos aumentan en 5%, el VAN y la TIR se verán afectados negativamente en todos los escenarios.

Figura 9.23 –VAN con y sin Apalancamiento en los tres Escenarios

VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE NEGOCIOS VALORADO USD		
ESCENARIO	CON APALACAMIENTO	SIN APALANCAMIENTO
PESIMISTA	77391	-37567
ESPERADO	115744	-1492
OPTIMISTA	182606	61391

Elaborado por: Autor

Figura 9.24 –TIR con y sin Apalancamiento en los tres Escenarios

TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE NEGOCIOS VALORADO %		
ESCENARIO	CON APALACAMIENTO	SIN APALANCAMIENTO
PESIMISTA	43.61%	5.47%
ESPERADO	59.48%	14.51%
OPTIMISTA	49.79%	29.28%

Elaborado por: Autor

CAPITULO X

PROPUESTA DE NEGOCIO

En este capítulo se indica el financiamiento deseado y el uso de fondos para el desarrollo de la Constructora e Inmobiliaria Paz.

10.1. FINANCIAMIENTO DESEADO

Para la ejecución del proyecto es necesario realizar un financiamiento del 43,18% de la inversión total, que significa USD 76000 y para lo cual se requerirá un crédito mediante una entidad financiera, que es la Corporación Financiera Nacional (CFN), a una tasa de interés del 10,5% anual durante cinco años y con pagos de dividendos mensuales iguales.

Con el financiamiento otorgado más los recursos propios de la Constructora e Inmobiliaria Paz, se procederá al desarrollo de operaciones de la empresa.

10.2. ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

La estructura de capital está dividida en capital propio por USD 100 000 y una deuda de USD 76000, que corresponden al 56,82% y al 43,18% respectivamente.

Si no se requiriera financiamiento, el capital propio asumido por todos los accionistas sería de USD176 000.

Figura 10.1 -Estructura de Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
CON APALANCAMIENTO		
Fuentes de financiamiento	Porcentaje de aporte	Monto en USD
Socios	56,82%	100.000
Crédito	43,18%	76.000
TOTAL		176.000

SIN APALANCAMIENTO		
Fuentes de financiamiento	Porcentaje de aporte	Monto en USD
Socios	100%	176.000
Crédito	0%	0
TOTAL		176.000

Elaborado por: Autor

10.3. USO DE FONDOS

El uso de fondos se estructura de la siguiente manera: gastos preoperativos, gastos amortizables, activos fijos y capital de trabajo.

10.3.1. GASTOS PREOPERATIVOS

Figura 10.2 -Gastos Preoperativos

ESPECIFICACIÓN	USD
Estudio De Mercado	\$ 500
Estudio De Suelos	\$ 300
Terreno	\$ 65,000
Ante Proyecto	\$ 1,000
Permiso de Construcción	\$ 1,200
Planos	\$ 2,000
TOTAL	\$ 70,000

Elaborado por: Autor

10.3.2. GASTOS AMORTIZABLES

Figura 10.3 -Gastos Amortizables

Gastos Amortizables	USD
Gastos de Constitución	
Trámite Legal de Constitución de la Empresa	\$1,400
Inscripción en R. Mercantil - Por Acto de Constitución	\$62
Domiciliación, permiso para operar	\$30
Cobro por concepto de Gastos Generales R.M.	\$42
Escritura Pública	\$250
Publicación Extracto	\$100
Notaria	\$94
Tasa registro de marcas y logotipo	\$54
Tasa por emisión del Título de Marca - IEPI	\$28
Permiso de Bomberos Tipo A e Inspección	\$40
Patente Municipal	\$0
SRI Obtención de RUC	\$0

Gastos Amortizables	USD
Total Gastos de Constitución	\$2,100
Gasto Adecuación	
Adecuación de la Oficina	\$1,000
Total gasto Adecuación	\$1,000
TOTAL GASTOS AMORTIZABLES	\$3,100

Elaborado por: Autor

10.3.3. ACTIVOS FIJOS

10.3.3.1. Equipos de Computación

Figura 10.4 -Equipos de Computación

ESPECIFICACIÓN	CANTIDAD	COSTO TOTAL EN USD
Computador Portátil HP Dv4-2145, 4.6ghz/4gb/320gb	1	\$ 850
Computadora Portátil Dell Inspiron 2010 Core Duo 4gb	1	\$ 650
Computadora Portátil Dell 1764 Core I5, 500 gb, Hdmi	1	\$ 800
Computadora Fija hp	2	\$ 900
TOTAL		\$ 3,200

Elaborado por: Autor

10.3.3.2. Equipos de Oficina

Figura 10.5 -Equipos de Oficina

ESPECIFICACIÓN	CANTIDAD	COSTO TOTAL EN USD
Escritorio Gerencia	1	\$ 500
Escritorio Auxiliar Contabilidad	1	\$ 200
Escritorio Operaciones	1	\$ 200
Archivadores	1	\$ 160
Modulares	1	\$ 300
Mesa Sala de Espera	1	\$ 190
Silla Gerencia	1	\$ 130
Sillas	12	\$ 840
Muebles	1	\$ 1,000
Matriz Telefónica	1	\$ 150
Copiadora y Escaner	1	\$ 310
Infocus	1	\$ 700
TOTAL		\$ 4,680

Elaborado por: Autor

10.3.3.3. Vehículo

Figura 10.6 -Vehículo

ESPECIFICACIÓN	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Camioneta Toyota Hillux	1	\$ 15,000
TOTAL		\$ 15,000

Elaborado por: Autor

10.3.3.4. Capital de trabajo

El capital de trabajo se determinó para tres meses de operación de la constructora.

Figura 10.7 –Capital de Trabajo Inicial

ESPECIFICACIÓN	USD
GASTOS SUELDOS Y SALARIOS	\$11,876
GASTOS SERVICIOS BÁSICOS E INTERNET	\$390
ARRIENDO	\$900
PUBLICIDAD	\$3,885
INTERESES DEL PRÉSTAMO	\$1,970
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	\$32,005
MANO DE OBRA DE CONSTRUCCIÓN	\$8,194
ACOMETIDAS DE REDES	\$8,900
MAQUINARIA Y EQUIPOS	\$15,000
TOTAL	\$ 83,120

Elaborado por: Autor

10.4. RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

En los tres escenarios con y sin apalancamiento, la constructora e inmobiliaria obtiene rendimientos positivos y su porcentaje de ganancias sobre su capital invertido es mayor a la tasa de descuento.

El rendimiento para los inversionistas en el escenario normal, y considerando un financiamiento del 43.18% de la inversión, es de USD 127,760.24; es decir, tienen una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 67% por su inversión. Estos valores nos demuestran que el plan de negocios es atractivo para los inversionistas.

CAPITULO XI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo, el final del plan de negocios, se muestran las conclusiones y recomendaciones.

11.1. CONCLUSIONES

- La industria de la construcción constituye uno de los mercados más dinámicos en el Ecuador por su constante crecimiento, generado debido a la necesidad social de adquirir una vivienda propia.
- La investigación de mercados determinó las preferencias de vivienda y el segmento poblacional al que va dirigido el plan de negocios.
- El cumplimiento de las estrategias de marketing permite el posicionamiento de la marca y la empresa en la mente de los consumidores.
- La localización del proyecto es la adecuada para el desarrollo del plan habitacional.
- El manejo de inventarios es un factor determinante en la construcción de viviendas para cumplir los tiempos de entrega establecidos.
- El personal requerido para conformar el equipo gerencial abarca todas las actividades del área administrativa, producción y ventas.
- Los costos de mano de obra se manejarán por objetivos, directamente con el contratista, quien alcanzará la meta dentro de los plazos previstos.
- El plan financiero en los tres escenarios con y sin apalancamiento muestra rendimientos positivos en el VAN y la TIR es superior al costo de oportunidad, lo que permite establecer que el proyecto es rentable.

- El negocio de la construcción es sensible a la variación de los costos; la empresa estará pendiente a estos cambios que afectan directamente al precio de venta.

11.2. RECOMENDACIONES

- Crear el negocio de la Constructora e Inmobiliaria Paz en la ciudad de Cotacachi con la finalidad de obtener rentabilidad en la inversión y cumplir con un objetivo social que es la creación de fuentes de trabajo.
- Mantener un constante estudio y monitoreo del mercado para conocer los cambios en los gustos y preferencias de los clientes al momento de comprar una casa.
- Posicionar la marca a través de la diferenciación de productos.
- Capacitar al equipo gerencial en forma continua sobre temas referentes a la actividad de la empresa e incentivar económicamente para obtener un mejor desempeño y sentido de pertenencia
- Mantener reuniones de trabajo con las personas que realizan la actividad operativa y sugerir la participación en cursos de capacitación sobre manejo y optimización de materiales de construcción.
- Crear un plan de contingencia para contrarrestar los factores externos negativos y tomar medidas de prevención de acuerdo a los cambios que existan en el mercado.
- Manejar eficientemente los tiempos de construcción de las viviendas, para entregar al cliente el inmueble en la fecha pactada, sin la necesidad de incurrir en gastos extras que modifiquen la estructura de costos y finalmente afecten la utilidad de los accionistas.
- Establecer políticas de expansión a futuro, en mercados de iguales características como: Ibarra, Otavalo y Atuntaqui.

- Cumplir el cronograma de actividades para evitar situaciones que retrasen el proyecto.
- Determinar una política de control en los costos variables de la construcción, con el fin de aprovechar toda la materia prima, y optimizar los costos de fabricación.

BIBLIOGRAFIA

Textos

1. BEST, Roger J. (2008): Marketing Estratégico. 5ta Edición, México, D.F.
2. CHIVIANETO, Idalberto. (2003): Administración de Recursos Humanos. 5ta Edición. Santafé de Bogotá, Colombia.
3. GALINDO, Edwin. (2006): Estadística para la Administración y la Ingeniería. 4ta Edición. Quito, Ecuador.
4. KOTLER – AMSTRONG. (2008): Fundamentos de Marketing. 8va Edición, p.275.
5. NARESH, Malhotra. (2004): Investigación de Mercados. 5ta. Edición. L
6. RAMIREZ, Carlos. (2000) Derecho Empresarial Ecuatoriano. Tomo 3. Quito, Ecuador.
7. RENDER - HEIZER. (2005): Principios de Administración de Operaciones. 4ta Edición. México, D.F.
8. ROSS, Stephen. (2006): Fundamentos de Finanzas Corporativas. 7ma Edición. México, D.F.
9. WALKER- BOYD. (2005): Marketing Estratégico. 4ta Edición. México, D.F.

Páginas Web.

1. Banco Central del Ecuador:
http://www.bce.gob.ec/estadísticas/boletín_31.xls. [Consulta: 15 de julio 2010].
2. <http://www.unstats.un.org/unsd/cr/registry>. [Consultado: 29 de Mayo 2010].
3. Asamblea de Cotacachi:
<http://www.asambleacotacachi.org/pagina.php?varmenu=110>.
[Consulta: 11 de Noviembre del 2010].
4. Banco Central del Ecuador:
<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cu>

- entasNacionales/cnt63/come69.pdf. [Consulta: 18 de Diciembre del 2010].
5. Banco Central del Ecuador:
<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/eoe201012.pdf>. [Consulta: 21 de Enero del 2010].
 6. El Comercio: <http://www4.elcomercio.com/2011-01-17/Noticias/Negocios/Noticias-Secundarias/derechos-obligaciones-trabajador.aspx>
 7. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:
www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId. [Consulta: 01 de Junio del 2010].
 8. <http://www.slideshare.net/ManagersMagazine/5-fuerzas-de-porter-1956586>. [Consulta: 01 de Junio del 2010].
 9. Banco Central del Ecuador:
www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_acumulada. [Consulta: 10 de junio del 2010].
 10. <http://www.burodeanalis.com/2010/12/23/cifras-del-desempleo-podrian-cerrar-por-debajo-del-7-este-ano/>.
 11. <http://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>. [Consulta: 15 de Agosto del 2010].
 12. Grupo
[Construya://www.grupoconstruya.com.ar/emblema_calidad/calidad_UP.pdf](http://www.grupoconstruya.com.ar/emblema_calidad/calidad_UP.pdf). [Consulta: 23 de Enero del 2011].
 13. <http://www.horizonhomesdfw.com/es/FirstTimeBuyer-Building-Construction.html> . [Consulta: 11 de Enero del 2011].
 14. Banco Central del Ecuador:
 15. <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt63/come71.pdf>. [Consulta: 22 de Enero del 2011].
 16. Banco Central del Ecuador:
<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/>

- CuentasNacionales/cnt63/come73.pdf. [Consulta: 22 de Enero del 2011].
17. El Comercio: www.elcomercio.com/2010-05-20/Noticias/Negocios/Noticias-Secundarias/remesas.aspx. [Consulta: 08 de Junio del 2010].
 18. Revista Lideres: <http://www.revistalideres.ec/2010-07-05/Informe.aspx>. [Consulta: 10 de Septiembre del 2010].
 19. <http://www.abogadosenlinea.ec/modelos-escritos/modelos-de-minutas/64-minuta-compania-responsabilidad-limitada>. [Consulta. 09 Agosto del 2010].
 20. [www.estade.org/documentos/desarrollosustentable/Derecho Municipal Ambiental y Descentralizacion.doc](http://www.estade.org/documentos/desarrollosustentable/DerechoMunicipalAmbientalyDescentralizacion.doc). [Consulta: 05 Julio del 2010]
 21. <http://www.scribd.com/doc/14321267/FUNCIONES-DE-GERENCIA>
 22. <http://www.terras.edu.ar/aula/tecnicatura/11/biblio/KOTLER-Philip-ARMSTRONG-Gary-Cap17.pdf>

ANEXOS

Anexo 2.1. Estructura Legal de la Empresa

Según el Art. 93 reformado de la Ley de Compañías «La Compañía de Responsabilidad Limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras - Compañía Limitada o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación adjetiva, será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como «comercial. Industrial», «agrícola', «constructora», etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañados de una expresión peculiar.

La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil. El mínimo de socios es tres y el máximo quince.

Los cónyuges entre si no pueden comparecer juntos a la constitución de una compañía de responsabilidad limitada.

El capital suscrito de la compañía no podrá ser menor de cuatrocientos dólares, y deberá estar pagado al momento de otorgarse la escritura de constitución, por lo menos el cincuenta por ciento y el saldo en el plazo de un año³¹.

³¹<http://www.abogadosenlinea.ec/modelos-escritos/modelos-de-minutas/64-minuta-compania-responsabilidad-limitada>

Anexo 3.1. Preguntas para la entrevista a expertos y Resultados

1. ¿Cuál es su apreciación personal acerca de la actividad de la construcción en nuestro país en los últimos cinco años?

- ENTREVISTA 1:

La apreciación general del constructor, en referencia a la actividad de la construcción en los últimos cinco años es que ha existido un crecimiento normal que va en relación con el crecimiento poblacional y con la demanda de vivienda.

2. ¿Qué factores cree usted que influyen en el desarrollo del sector de la construcción?

- ENTREVISTA 1:

Los factores que han influido en el desarrollo del sector de la construcción son:

- Demanda de vivienda de ecuatorianos
- Demanda de vivienda de extranjeros
- Desarrollo de la obra pública
- Qué factores influyen en la decisión al seleccionar la vivienda

Al seleccionar el tipo de vivienda, los entrevistados también hacen preferencias al costo de la misma y a las ventajas como ubicación geográfica, medio cercano al trabajo, etc.

3. ¿Cuál ha sido el comportamiento de los costos de materiales de construcción en los últimos cinco años?

- ENTREVISTA 3

Los costos de la mayoría de materiales de construcción en los cinco últimos años no han tenido un incremento muy significativo, han aumentado un porcentaje equivalente a la inflación. El hierro por efectos de la demanda de China en el año 2008 sube notablemente hasta llegar a un valor de USD 80

a USD 90 el quintal, situación que alteró el desarrollo normal, algunas personas dejaron de construir, otras en cambio demandaban más por temor a que siga subiendo. Ventajosamente se normalizó y actualmente tiene cambios pero pequeños.

4. ¿En este período han existido cambios significativos en el pago de la mano de obra utilizada en la construcción?

- ENTREVISTA 3:

Este rubro que representa más o menos el 30% del costo de la construcción no ha tenido cambios muy drásticos, porque va en función del salario básico, mismo que se ha incrementado en valores que ni siquiera compensan el porcentaje de inflación anual.

5. ¿Qué preferencias tienen los clientes al seleccionar su vivienda?

- ENTREVISTA 3:

Los demandantes de vivienda, toman mucho en cuenta la capacidad adquisitiva es decir tomando en cuenta el precio y la ubicación.

6. ¿Qué factores influyen en la decisión al seleccionar la vivienda?

- ENTREVISTA 1:

Al seleccionar el tipo de vivienda, ellos también hacen preferencias al costo de la misma y a las ventajas como ubicación geográfica, medio cercano al trabajo, etc.

7. ¿Las políticas del gobierno actual han favorecido al sector de la construcción?

- ENTREVISTA 4

Sí, porque han regulado el manejo de los créditos en las instituciones financieras, así como hizo disminuir los costos por servicios y las tasas de interés.

8. ¿Las instituciones financieras dan facilidad a los créditos de vivienda?

- ENTREVISTA 4

Actualmente están ofreciendo créditos con mayor facilidad, especialmente algunos bancos como el Pacífico que se obtiene a una tasa de interés del 5% para créditos de la vivienda.

9. ¿Cree usted que el IESS satisface las necesidades de vivienda de sus afiliados?

- ENTREVISTA 4

Creo que es un organismo que cumple con las expectativas de todos sus afiliados donde les ofrece hasta créditos hasta del 80% para la compra de una vivienda.

10. En la ciudad de Cotacachi se ha visto un incremento en la construcción, ¿qué factores influyen en esta situación?

- ENTREVISTA 2

Si habido un incremento en la construcción pero se destacan las construcciones de casas de campo para extranjeros que desean venir a residir en esta ciudad, otro porcentaje alto las obras de gobierno de la vivienda y un pequeños porcentaje de personas que construyen con recursos propios.

11. ¿Qué tipo de construcción tiene mayor crecimiento en Cotacachi?

- ENTREVISTA 2

La mayoría de construcción que actualmente se puede observar en Cotacachi son de tipo casas de campo, que son

preferidas por extranjeros que gustan de la tranquilidad y la naturaleza. De igual manera existe un crecimiento importante de casas y departamentos en el sector urbano, donde la mayoría de personas interesadas son parejas jóvenes.

12.¿Qué impactos tiene la actividad de la construcción al medioambiente?

- ENTREVISTA 3

La actividad de la construcción afecta al medio ambiente al utilizar los recursos como la madera tanto para encofrados como acabados también se obtiene muchos residuos que por lo general son arrojados a terrenos o acequias que tarde o temprano van a los ríos.

Anexo 3.2. Grupos Focales

Cd. Filmación al Focus Group

Anexo 3.3 Formato de la Encuesta para la Investigación Cuantitativa

ENCUESTA

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

La encuesta que usted va a contestar requiere de su colaboración porque servirá de referencia para el trabajo de investigación de mercado para la construcción y comercialización de viviendas en la ciudad de Cotacachi.

DATOS INFORMATIVOS

Nombre..... Teléfono.....
 Estado civil: Soltero__ Casado__ Divorciado__ Viudo__ Unión libre__
 Número de miembros de la familia.....
 Edad.....Actividad Económica.....

CUESTIONARIO

1. ¿Actualmente dispone de vivienda propia?

SI		NO	
----	--	----	--

2. ¿Desearía adquirir una vivienda?

SI		NO	
----	--	----	--

3. ¿Cómo financiaría su bien inmueble?

Recursos propios	
Préstamo	
Propios y préstamos	
Remesas del exterior	

Otros: cuáles?.....

4. ¿Qué le motivaría en su decisión de compra?

Para habitar	
Inversión	
Cambio de sector	

Otros: cuáles?.....

5. ¿Qué aspectos tomaría en cuenta para adquirir su vivienda?

Precio	
Calidad	
Ubicación	
Seguridad	

Otros: cuáles?.....

6. ¿Que le gustaría adquirir?

7.

Casa		Departamento	
------	--	--------------	--

8. ¿De cuántos metros le gustaría que la vivienda seleccionada sea?

AREA CONSTRUCCION	Casa	Departamento
50 – 100		
101 – 150		
151 – 200		
201 - 250		
251 en adelante		

9. ¿Cuál estilo de vivienda sería de su preferencia?

Casa moderna (individual)	
Casa campo	
Casa adosada	
Departamento	

10. ¿En qué sector le gustaría tener su vivienda?

Sector urbano central	
Sector urbano en las afueras	
Sector rural	

11. ¿El valor que usted estaría dispuesto a pagar es?

VALOR DE LAS VIVIENDAS USD	Casa	Departamento
20.000 - 30.000		
30.000 - 45.000		
45.000 - 60.000		
60.000 - 80.000		
80.000 - 100.000		
100.000 en adelante		

12. ¿La vivienda seleccionada debería tener los siguientes ambientes?

REQUERIMIENTO	Casa	Departamento
Sala, comedor, 2 dormitorios, 2 baños completos y 1 social		
Sala, comedor, 3 dormitorios, 3 baños completos, 1 social ,estudio y bodega		
Sala, comedor, 3 dormitorios, 3 baños completos, 1 social, bodega, estudio, cuarto máquinas, cuarto de servicio		

Otros cual:.....

13. ¿Qué tipo de acabados de pisos seria de su preferencia?

PISOS	
Cerámica y piso flotante en dormitorios	
Porcelanato y piso flotante en dormitorios	
Cerámica y alfombra en dormitorios	

14. ¿En el caso de adquirir con financiamiento, la cuota mensual que usted pagaría seria?

100 – 200	
201 – 300	
301 – 400	
401– 500	
500 en adelante	

15. ¿Conoce de otras empresas o personas que ofertan viviendas?

Inmobiliaria Maddisson		Inmobiliaria Adobemade		Constructora Gaudi		Personas Naturales		Ninguna de las Anteriores	
------------------------	--	------------------------	--	--------------------	--	--------------------	--	---------------------------	--

16. ¿Cuál de las opciones le gustaría que la constructora e inmobiliaria ofrezca?

	Casa de campo
	Área total 600 m ² Área de construcción 150m ² Precio 80000 USD

	Departamento
	Área construcción 100m ² Parqueadero, bodega Precio 42000 USD

	Casa individual
	Área total 320 m ² Área de construcción 120 m ² Precio 60000 USD

	Casa adosada
	Área total 150 m ² Área de construcción 110m ² Precio 45000 USD

Anexo 4.1 Presupuesto de Gastos de Marketing

CONSTRUCTORA E INMOBILIA PAZ PRESUPUESTO DE GASTOS DE MARKETING VALORADO EN USD				
PROGRAMACIÓN	DESCRIPCIÓN	NÚMERO	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
EVENTO DE LANZAMIENTO	ALQUILER DEL TEADRO	1	\$100.00	\$100
EVENTO DE LAZAMIENTO	INVITACIONES	50	\$2.00	\$100
EVENTO DE LANZAMIENTO	MATERIAL PUBLICITARIO	50	\$3.00	\$150
EVENTO DE LANZAMIENTO	ANIMADOR	1	\$150.00	\$150
EVENTO DE LANZAMIENTO	ARTISTA INVITADO	1	\$200.00	\$150
EVENTO DE LANZAMIENTO	BEBIDAS ALCOHÓLICAS	1	\$250.00	\$200
EVENTO DE LANZAMIENTO	BOCADITOS	1	\$250	\$250
MEDIOS IMPRESOS	ANUNCIO EN DIARIO EL NORTE (12X15)PAG. VERTICAL	10	\$25.00	\$225
MEDIOS IMPRESOS	ANUNCIO EN REVISTA LOCAL (10*12) PAG. VERTICAL	8	\$40.50	\$324
PUBLICIDAD	VALLAS PUBLICITARIAS	2	\$500.00	\$1,000
PUBLICIDAD	FOLLETOS	3336	\$0.10	\$335
PUBLICIDAD	PAGINA WEB Y DOMINIO	1	\$900.00	\$900
TOTAL				\$3,885

Anexo 5.1. Aspectos Regulatorios y Legales

Constitución Legal de la Compañía

- Escritura de constitución
- Inscripción Registro Mercantil
- Minuta
- Suscripción del capital
- División del capital
- Objetivo
- Administración
- Ubicación especie
- Nacionalidad

Obtención RUC

- Escritura constitución
- Copia del acta donde se nombra la directiva
- Nombramientos directivos, original y copia de cédulas y papeleta de votación
- Planilla de pago de un servicio básico

Obtención Patente Municipal

- RUC
- Nombramiento directivo
- Solicitud

Inscripción en la Superintendencia de Compañías

- Escritura constitución
- RUC
- Nombramiento del directorio
- Solicitud

RUC para Sociedades

El término sociedad comprende a todas las instituciones del sector público, a las personas jurídicas bajo control de las Superintendencias de Compañías y de Bancos, las organizaciones sin fines de lucro, los fideicomisos mercantiles, las sociedades de hecho y cualquier patrimonio independiente del de sus miembros.

Permiso de Bomberos

Requisitos

- Solicitud de Visto Bueno de edificación en el formulario respectivo.
- Un juego completo de planos del SISTEMA DE PREVENCIÓN Y CONTROL DE INCENDIOS, los mismos que irán con la abreviatura EE de estudios especiales, en los que se harán constar el conjunto de las instalaciones de prevención diseñados para el proyecto, sea hidráulico, eléctrico, especiales y ubicación de implementos manuales. En caso de que la complejidad del proyecto amerite, se presentarán planos individuales con cada uno de los sistemas adoptados. Se graficará la simbología correspondiente y los planos irán firmados por el profesional responsable. Solicitud de Visto Bueno de edificación en el formulario respectivo
- Memoria técnica del Sistema de prevención y Control de Incendios con la firma del profesional responsable.
- Formulario municipal de aprobación de planos para edificación.
- Informe de regulación.
- Carta de pago del impuesto predial actualizado.
- Pago del Colegio de Arquitectos.
- La documentación copias y original; y los planos del proyecto que va a ingresar al Municipio Cotacachi, para el trámite de aprobación de planos. En esta documentación se adjuntará el juego de planos del Sistema de prevención y Control de Incendios.

NOTA: En caso de que el Sistema de Prevención y Control de Incendios sea aprobado, en el lapso de 8 días se emitirá el informe de Visto Bueno de Edificación, conjuntamente con los planos sellados por el Cuerpo de Bomberos, previo el pago de la tasa correspondiente

Tomado de: Ley de defensa contra incendios y su reglamento.

“Artículo 250”

Aspectos Regulatorios

En general la planificación y control del uso del suelo cantonal y la correspondiente zonificación es un importante instrumento del desarrollo sustentable. El antecedente de los “planes reguladores de desarrollo urbano” son los “planes reguladores de desarrollo físico cantonal”, ambos

de obligatorio cumplimiento³². En efecto, las diferentes zonas establecen áreas de desarrollo industrial y comercial y determinadas características físicas y ambientales que corresponden a los locales respectivos, tanto en su construcción cuanto en su funcionamiento³³. La reglamentación municipal determina el tipo de construcción de edificios e incluye el aseo e higiene de las mismas. El Cabildo es competente para demoler los “edificios construidos en contravención a las ordenanzas locales vigentes al tiempo de su edificación³⁴”.

Ordenanza de Control de Construcciones en el Cantón Cotacachi

Art.1. Ambito: Se establece las normas técnicas, disponibles legales y requisitos básicos a aplicarse en el Cantón Santa Ana de Cotacachi, para el Control de la Construcciones, esto es proyectos, cálculos estructurales, sistemas de construcción, calidad de materiales, uso, destino y ubicación de las construcciones y edificaciones.

Con la presente Ordenanza se garantiza el desarrollo físico y urbanístico del Cantón, protegiendo a la vez la integridad física de sus habitantes, y velando por el interés colectivo.

Tanto las construcciones nuevas como las reconstrucciones o modificaciones deben sujetarse a las disposiciones de la presente Ordenanza.

Art. 2. Facultades: La Municipalidad a través de la Dirección de Obras y Servicios Públicos, se encargara de hacer cumplir con todas las normas técnicas, disposiciones legales y requisitos básicos de la presente ordenanza, y tendrá las siguientes facultades:

- a) Fijar los requisitos técnicos a que deberán someterse las construcciones y edificaciones en predios públicos y privados, para que estos satisfagan las condiciones mínimas de seguridad, higiene, funcionalidad y estética.
- b) Establecer de acuerdo con las disposiciones legales y aplicables, los fines para los que se puede autorizar el uso de

³²[www.estade.org/documentos/desarrollosustentable/Derecho Municipal Ambiental y Descentralizacion.doc](http://www.estade.org/documentos/desarrollosustentable/Derecho_Municipal_Ambiental_y_Descentralizacion.doc)

³³ *Ley de Régimen Municipal*. Art. 161.

³⁴ *Ley de Régimen Municipal*. Art. 161, I).

los terrenos y determinar el tipo de construcciones que se puede edificar en ellos.

- c) Realizar los estudios para establecer o modificar las limitaciones respecto a los usos, destinos y reservas de la construcción, tierra, agua y bosque, y determinar las densidades de población permisibles.
- d) Otorgar o negar la línea de fábrica y permisos para la ejecución de las obras a que se refiere el inciso de este artículo.
- e) Aprobar los proyectos de construcción que cumplan con todas las disposiciones que al respecto, permite esta ordenanza.
- f) Llevar un registro calificado y clasificado de profesionales responsables del proyecto y la obra.
- g) Realizar inspecciones a las obras en proceso de ejecución o terminadas.
- h) Practicar inspecciones para verificar el uso que se haga de un predio, estructura, instalación, construcción o edificaciones
- i) Autorizar o negar de acuerdo con esta ordenanza, la ocupación o el uso de una estructura, instalación, construcción o edificación.
- j) Acordar las medidas que fueren procedentes en relación con las construcciones y edificaciones peligrosas, malsanas o que causen molestias.
- k) Ordenar la suspensión temporal o la clausura de obras en ejecución por causas debidamente justificadas.
- l) Ordenar la desocupación de las construcciones y edificaciones en los casos previstos por esta ordenanza.
- m) Ordenar y ejecutar sanciones y demoliciones de construcciones y edificaciones en los casos previstos por esta ordenanza.
- n) Expedir y modificar, cuando lo considere necesario, los acuerdos, instructivos, circulares y demás disposiciones administrativas que procedan para el debido cumplimiento de esta ordenanza.
- o) Utilizar la fuerza pública, cuando fuere necesario, para hacer cumplir sus determinaciones.
- p) Las demás que le confiera esta ordenanza y las disposiciones legales aplicables.

Anexo 8.1.1 Estructura de Capital

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ FINANCIAMIENTO INICIAL DEL PROYECTO CON APALANCAMIENTO		
Fuentes de financiamiento	Porcentaje de aporte	Monto
Socios	57%	100000
Crédito	43%	76000
TOTAL		176000
SIN APALANCAMIENTO		
Fuentes de financiamiento	Porcentaje de aporte	Monto
Socios	100%	176000
Crédito	0%	0
TOTAL		176000

Anexo 8.1.2. Depreciación Activos Fijos

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ																	
DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS																	
VALORADO EN USD																	
DETALLE	CANTIDAD	COSTO C/U	COSTO TOTAL USD	AÑOS DE VIDA	DEPREC. ANUAL	1	2	3	4	5	TOTAL DEP	VALOR LIBROS	VALOR DESECHO	UTILIDAD (PERDIDA)	IMPUESTOS %	IMPUESTOS	VALOR DE DESECHO NETO DE EFECTO FISCAL
MEZCLADORA CONCRETO	3	3000	9000	10	900	900	900	900	900	900	4500	4500	3600	-900	0.36	-326	3926
ANDAMIOS	20	110	2200	10	220	220	220	220	220	220	1100	1100	880	-220	0.36	-80	960
CORTADORA DE CERAMICA	4	100	400	10	40	40	40	40	40	40	200	200	160	-40	0.36	-15	175
AMOLADORA	5	180	900	10	90	90	90	90	90	90	450	450	360	-90	0.36	-33	393
TALADROS	5	90	450	10	45	45	45	45	45	45	225	225	180	-45	0.36	-16	196
SOLDADORA	2	200	400	10	40	40	40	40	40	40	200	200	160	-40	0.36	-15	175
ESMERIL	2	20	40	10	4	4	4	4	4	4	20	20	16	-4	0.36	-1	17
CEPILLADORA	2	120	240	10	24	24	24	24	24	24	120	120	96	-24	0.36	-9	105
SOPLETE	2	30	60	10	6	6	6	6	6	6	30	30	24	-6	0.36	-2	26
COMPRESOR	2	120	240	10	24	24	24	24	24	24	120	120	96	-24	0.36	-9	105
PISTOLA DE SILICONA	7	10	70	10	7	7	7	7	7	7	35	35	28	-7	0.36	-3	31
CORTADORA DE HIERRO	3	200	600	10	60	60	60	60	60	60	300	300	240	-60	0.36	-22	262
ENTENALLA	3	100	300	10	30	30	30	30	30	30	150	150	120	-30	0.36	-11	131
TARRAJA	3	100	100	10	10	10	10	10	10	10	50	50	40	-10	0.36	-4	44
VEHICULO	1	1500	15000	5	3000	3000	3000	3000	3000	3000	15000	0	6000	6000	0.36	2175	3825
EQUIPOS DE COMPUTACION	1	3200	3200	3	1067	1,067	1067	1067			3200	0	1280	1280	0.36	464	816
MUEBLES	1	4680	4680	10	468	468	468	468	468	468	2340	2340	1872	-468	0.36	-170	2042
TOTAL		13760	37880	158	6035	6,035	6035	6035	4968	4968	28040	9840	15152	5312	6.16	1926	13226

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ																	
DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS FIJOS																	
VALORADO EN USD																	
DETALLE	CANTIDAD	COSTO C/U	COSTO TOTAL USD	AÑOS DE VIDA	DEPREC. ANUAL	1	2	3	4	5	TOTAL DEP	VALOR LIBROS	VALOR DESECHO	UTILIDAD (PERDIDA)	IMPUESTOS %	IMPUESTOS	VALOR DE DESECHO NETO DE EFECTO FISCAL
EQUIPOS DE COMPUTACION	1	3200	3200	3	1067				1067	1067	2133	1067	1280	213.33	0.36	77	1203

Anexo 8.1.3 Amortización del Préstamo

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA					
MONTO DEL PRESTAMO			USD 76,000		
TASA DE INTERÉS			10.50%		
PERÍODOS			60 MESES		
CUOTA MENSUAL			USD 1,634		
AÑO 1	SALDO K AL FINAL	CAPITAL PAGADO	INTERES PAGADO	CUOTA TOTAL	
0	\$ 76,000				
1	\$ 75,031	\$ 969	\$ 665	\$ 1,634	
2	\$ 74,054	\$ 977	\$ 657	\$ 1,634	
3	\$ 73,069	\$ 986	\$ 648	\$ 1,634	
4	\$ 72,075	\$ 994	\$ 639	\$ 1,634	
5	\$ 71,072	\$ 1,003	\$ 631	\$ 1,634	
6	\$ 70,060	\$ 1,012	\$ 622	\$ 1,634	
7	\$ 69,040	\$ 1,021	\$ 613	\$ 1,634	
8	\$ 68,010	\$ 1,029	\$ 604	\$ 1,634	
9	\$ 66,972	\$ 1,038	\$ 595	\$ 1,634	
10	\$ 65,924	\$ 1,048	\$ 586	\$ 1,634	
11	\$ 64,868	\$ 1,057	\$ 577	\$ 1,634	
12	\$ 63,802	\$ 1,066	\$ 568	\$ 1,634	
13	\$ 62,726	\$ 1,075	\$ 558	\$ 1,634	
14	\$ 61,642	\$ 1,085	\$ 549	\$ 1,634	
15	\$ 60,547	\$ 1,094	\$ 539	\$ 1,634	
16	\$ 59,444	\$ 1,104	\$ 530	\$ 1,634	
17	\$ 58,330	\$ 1,113	\$ 520	\$ 1,634	
18	\$ 57,207	\$ 1,123	\$ 510	\$ 1,634	
19	\$ 56,074	\$ 1,133	\$ 501	\$ 1,634	
20	\$ 54,931	\$ 1,143	\$ 491	\$ 1,634	
21	\$ 53,778	\$ 1,153	\$ 481	\$ 1,634	
22	\$ 52,615	\$ 1,163	\$ 471	\$ 1,634	
23	\$ 51,442	\$ 1,173	\$ 460	\$ 1,634	
24	\$ 50,259	\$ 1,183	\$ 450	\$ 1,634	
25	\$ 49,065	\$ 1,194	\$ 440	\$ 1,634	
26	\$ 47,861	\$ 1,204	\$ 429	\$ 1,634	
27	\$ 46,646	\$ 1,215	\$ 419	\$ 1,634	
28	\$ 45,421	\$ 1,225	\$ 408	\$ 1,634	
29	\$ 44,185	\$ 1,236	\$ 397	\$ 1,634	
30	\$ 42,938	\$ 1,247	\$ 387	\$ 1,634	
31	\$ 41,680	\$ 1,258	\$ 376	\$ 1,634	

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA				
32	\$ 40,411	\$ 1,269	\$ 365	\$ 1,634
33	\$ 39,131	\$ 1,280	\$ 354	\$ 1,634
34	\$ 37,840	\$ 1,291	\$ 342	\$ 1,634
35	\$ 36,538	\$ 1,302	\$ 331	\$ 1,634
36	\$ 35,224	\$ 1,314	\$ 320	\$ 1,634
37	\$ 33,898	\$ 1,325	\$ 308	\$ 1,634
38	\$ 32,561	\$ 1,337	\$ 297	\$ 1,634
39	\$ 31,213	\$ 1,349	\$ 285	\$ 1,634
40	\$ 29,852	\$ 1,360	\$ 273	\$ 1,634
41	\$ 28,480	\$ 1,372	\$ 261	\$ 1,634
42	\$ 27,096	\$ 1,384	\$ 249	\$ 1,634
43	\$ 25,699	\$ 1,396	\$ 237	\$ 1,634
44	\$ 24,291	\$ 1,409	\$ 225	\$ 1,634
45	\$ 22,870	\$ 1,421	\$ 213	\$ 1,634
46	\$ 21,436	\$ 1,433	\$ 200	\$ 1,634
47	\$ 19,990	\$ 1,446	\$ 188	\$ 1,634
48	\$ 18,532	\$ 1,459	\$ 175	\$ 1,634
49	\$ 17,060	\$ 1,471	\$ 162	\$ 1,634
50	\$ 15,576	\$ 1,484	\$ 149	\$ 1,634
51	\$ 14,079	\$ 1,497	\$ 136	\$ 1,634
52	\$ 12,568	\$ 1,510	\$ 123	\$ 1,634
53	\$ 11,045	\$ 1,524	\$ 110	\$ 1,634
54	\$ 9,508	\$ 1,537	\$ 97	\$ 1,634
55	\$ 7,958	\$ 1,550	\$ 83	\$ 1,634
56	\$ 6,394	\$ 1,564	\$ 70	\$ 1,634
57	\$ 4,816	\$ 1,578	\$ 56	\$ 1,634
58	\$ 3,225	\$ 1,591	\$ 42	\$ 1,634
59	\$ 1,619	\$ 1,605	\$ 28	\$ 1,634
60	\$ 0	\$ 1,619	\$ 14	\$ 1,634

Anexo 8.1.4. Amortización de Activos Diferidos

CONSTRUCTORA E INMOBLIARIA PAZ						
AMORTIZACIÓN DE ACTIVOS DIFERIDOS						
VALORADO EN USD						
CONCEPTO		1	2	3	4	5
Gastos Constitución	\$ 2,100	\$ 420	\$ 420	\$ 420	\$ 420	\$ 420
Adecuación de la Oficina	\$ 1,000	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
TOTAL	\$ 3,100	\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620

Anexo 8.1.5 Gastos Administrativos, Marketing y Servicios Básicos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	1	2	3	4	5
Pago de Nomina	47505	56029	56029	56029	56029
Servicios Básicos	1560	1560	1560	1560	1560
Suministros de Oficina	720	720	720	720	720
Arriendo de oficina	3600	3600	3600	3600	3600
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	53385	61909	61909	61909	61909

GASTOS DE MARKETING	Año				
	1	2	3	4	5
Valla Publicitaria	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000
Publicaciones Revistas, Diarios	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550	\$ 550
Trípticos	\$ 335	\$ 335	\$ 335	\$ 335	\$ 335
Pagina Web	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900	\$ 900
Evento Lazamiento	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100	\$ 1,100
TOTAL	\$ 3,885	\$ 3,885	\$ 3,885	\$ 3,885	\$ 3,885

GASTOS SERVICIOS BASICOS	Año				
	1	2	3	4	5
Internet	360	360	360	360	360
Teléfono	360	360	360	360	360
Agua	120	120	120	120	120
Luz	240	240	240	240	240
Patente Municipal	440	440	440	440	440
Permiso de funcionamiento de Bomberos	40	40	40	40	40
TOTAL	1560	1560	1560	1560	1560

Anexo 8.1.6. Nómina

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ									
TABLA DE CALCULO DE NÓMINA ANUAL									
VALORADO EN USD									
AÑO 1									
CARGO	SUELDO BASE	HORAS EXTRAS	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	IESS 12,15%	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente General	1500		125.00	20	62.50	182.25		1707.50	20490
Gerente Operaciones	1000		83.33	20	41.67	121.50		1145.00	13740
Auxiliar de Contabilidad	450		37.50	20	18.75	54.68		526.25	6315
Vendedor1	240		20.00	20	10.00	29.16		290.00	3480
Jefe de Obra y Almacenista	240		20.00	20	10.00	29.16		290.00	3480
Total	3430		285.83	100	142.9	416.7		3958.8	47505
AÑO 2									
CARGO	SUELDO BASE	HORAS EXTRAS	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	IESS 12,15%	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente General	1650		137.50	22	68.75	200.48	137.50	2015.75	24189
Gerente Operaciones	1100		91.67	22	45.83	133.65	91.67	1351.17	16214
Auxiliar de Contabilidad	495		41.25	22	20.63	60.14	41.25	620.13	7441.5
Vendedor1	264		22.00	22	11.00	32.08	22.00	341.00	4092
Jefe de Obra y Almacenista	264		22.00	22	11.00	32.08	22.00	341.00	4092
Total	3773		314.42	110	157.2	458.4	314.4	4669.0	56028.5
AÑO 3									
CARGO	SUELDO BASE	HORAS EXTRAS	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	IESS 12,15%	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente General	1650		137.50	22	68.75	200.48	137.50	2015.75	24189
Gerente Operaciones	1100		91.67	22	45.83	133.65	91.67	1351.17	16214
Auxiliar de Contabilidad	495		41.25	22	20.63	60.14	41.25	620.13	7441.5
Vendedor1	264		22.00	22	11.00	32.08	22.00	341.00	4092
Jefe de Obra y Almacenista	264		22.00	22	11.00	32.08	22.00	341.00	4092
Total	3773		314.42	110	157.2	458.4	314.4	4669.0	56028.5

AÑO 4									
CARGO	SUELDO BASE	HORAS EXTRAS	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	IESS 12,15%	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente General	1650		137.50	22	68.75	200.48	137.50	2015.75	24189
Gerente Operaciones	1100		91.67	22	45.83	133.65	91.67	1351.17	16214
Auxiliar de Contabilidad	495		41.25	22	20.63	60.14	41.25	620.13	7441.5
Vendedor1	264		22.00	22	11.00	32.08	22.00	341.00	4092
Jefe de Obra y Almacenista	264		22.00	22	11.00	32.08	22.00	341.00	4092
Total	3773		314.42	110	157.2	458.4	314.4	4669.0	56028.5

AÑO 5									
CARGO	SUELDO BASE	HORAS EXTRAS	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	IESS 12,15%	FONDOS DE RESERVA	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Gerente General	1650		137.50	22	68.75	200.48	137.50	2015.75	24189
Gerente Operaciones	1100		91.67	22	45.83	133.65	91.67	1351.17	16214
Auxiliar de Contabilidad	495		41.25	22	20.63	60.14	41.25	620.13	7441.5
Vendedor1	264		22.00	22	11.00	32.08	22.00	341.00	4092
Jefe de Obra y Almacenista	264		22.00	22	11.00	32.08	22.00	341.00	4092
Total	3773		314.42	110	157.2	458.4	314.4	4669.0	56028.5

Anexo 8.1.7. Costo de oportunidad

COSTO DEL DINERO		
DEUDA	43%	\$ 76,000
PATRIMONIO	57%	\$ 100,000
INVERSION TOTAL (MILES \$)		\$ 226,000
TASA DE IMPUESTOS		36.25%
Kd DE MERCADO		10.50%
COSTO DE LOS RECURSOS PROPIOS		11.02%
COSTO DEL PATRIMONIO AP		16.99%
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO		43%
CPPC		12.54%
MODELO CAPM PARA DETERMINAR EL Ke		
DATOS		
INTERES DE LA DEUDA		11%
COSTO DE LA DEUDA		10.50%
TASA DE IMPUESTOS		36.25%
INVERSION TOTAL = V		\$ 176,000
VALOR DE LA DEUDA = D		\$ 76,000
VALOR DEL PATRIMONIO = E		\$ 100,000
D/E		0.76
D/V		0.43
E/V		0.57
CALCULO DEL Ke Apalancado		
rf		1.45%
B d		0.72
Rm - rf		6.03%
embi		9.08%
COSTO DEL PATRIMONIO NO APALANCADO Ke d		14.87%
COSTO APALANCADO DEL PATRIMONIO Ke ap		16.99%

Anexo 9.1. Inversión Inicial

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ			
INVERSIÓN INICIAL			
VALORADO EN USD			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
	CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		
1	Gastos Suedos Y Salarios	\$11,876	\$11,876
1	Gastos Servicios Básicos E Internet	\$390	\$390
1	Arriendo	\$900	\$900
1	Publicidad	\$3,885	\$3,885
1	Intereses Del Prestamo	\$1,970	\$1,970
1	Materiales De Construcción	\$32,005	\$32,005
1	Mano De Obra De Construcción	\$8,194	\$8,194
1	Acometidas De Redes	\$8,900	\$8,900
1	Maquinaria Y Equipos	\$15,000	\$15,000
	Total		\$83,120
	Equipos De Computación		
1	COMPUTADOR PORTÁTIL HP Dv4-2145, 4.6ghz/4gb/320gb	\$ 850	\$ 850
1	COMPUTADOR PORTÁTIL DELL Inspiron 2010 Core Duo 4gb	\$ 650	\$ 650
1	COMPUTADOR PORTÁTIL DELL 1764 Core 15, 500 Gb, Hdmi	\$ 800	\$ 800
2	Computadora Fija Hp	\$ 450	\$ 900
	Total		\$ 3,200
	Equipos De Oficina Y Muebles		
1	Escritorio Gerencia	\$ 500	\$ 500
1	Escritorio Auxiliar Contabilidad	\$ 200	\$ 200
1	Escritorio Operaciones	\$ 200	\$ 200
1	Archivadores	\$ 160	\$ 160
1	Modulares	\$ 300	\$ 300
1	Mesa Sala De Espera	\$ 190	\$ 190
1	Silla Gerencia	\$ 130	\$ 130
12	Sillas	\$ 70	\$ 840

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ			
INVERSIÓN INICIAL			
VALORADO EN USD			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	Muebles	\$ 1,000	\$ 1,000
1	Matriz Telefónica	\$ 150	\$ 150
1	Copiadora Y Escaner	\$ 310	\$ 310
1	Infocus	\$ 700	\$ 700
	Total		\$ 4,680
	Vehículo		
1	Camioneta Toyota Hillux	\$ 15,000	\$ 15,000
	Total		\$ 15,000
	Gastos Preoperativos		
1	Estudio De Mercado	500	\$500
1	Estudio De Suelos	300	\$300
1	Terreno	65000	\$65,000
1	Ante Proyecto	1000	\$1,000
1	Permiso De Construcción	1200	\$1,200
1	Planos	2000	\$2,000
	Total		\$70,000
TOTAL			\$ 176,000

Anexo 9.2. Estado de Resultados Actual y Projectado Con Apalancamiento-Tres Escenarios

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ (ESCENARIO ESPERADO) VALORADO EN USD							
		0	1	2	3	4	5
ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO							
	ESCENARIO ESPERADO						
VENTAS			\$ 424,363	\$ 720,545	\$ 899,454	\$ 535,636	\$ 1,139,999
COSTO TOTAL DE PRODUCCION			-\$ 316,772	-\$ 538,909	-\$ 673,090	-\$ 400,227	-\$ 853,500
GASTOS ADMINISTRATIVOS			-\$ 53,388	-\$ 61,909	-\$ 61,909	-\$ 61,909	-\$ 61,909
GASTO DE VENTAS			-\$ 4,785	-\$ 8,085	-\$ 8,385	-\$ 5,685	-\$ 11,085
GASTOS TOTALES			-\$ 58,173	-\$ 69,994	-\$ 70,294	-\$ 67,594	-\$ 72,994
DEPRECIACIONES			-\$ 6,035	-\$ 6,035	-\$ 6,035	-\$ 6,035	-\$ 6,035
AMORTIZACION DE DIFERIDOS			-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620
AMORTIZACION DE DEUDA			-\$ 7,404	-\$ 6,060	-\$ 4,567	-\$ 2,910	-\$ 1,071
TOTAL AMORTIZACION			-\$ 8,024	-\$ 6,680	-\$ 5,187	-\$ 3,530	-\$ 1,691
UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMP.			\$ 35,359	\$ 98,927	\$ 144,848	\$ 58,250	\$ 205,779
PARTICIPACION LABORAL E IMPUESTO A LA RENTA	36.25%		-\$ 12,818	-\$ 35,861	-\$ 52,507	-\$ 21,116	-\$ 74,595
UTILIDAD NETA			\$ 22,541	\$ 63,066	\$ 92,341	\$ 37,134	\$ 131,184

ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO							
		0	1	2	3	4	5
	ESCENARIO PESIMISTA						
VENTAS			\$ 306,000	\$ 704,727	\$ 887,454	\$ 319,636	\$ 1,022,181
COSTO TOTAL DE PRODUCCION			-\$ 228,000	-\$ 527,045	-\$ 664,090	-\$ 238,227	-\$ 765,136
GASTOS ADMINISTRATIVOS			-\$ 53,388	-\$ 61,909	-\$ 61,909	-\$ 61,909	-\$ 61,909
GASTO DE VENTAS			-\$ 4,185	-\$ 8,087	-\$ 8,688	-\$ 4,489	-\$ 10,190
GASTOS TOTALES			-\$ 57,573	-\$ 69,996	-\$ 70,597	-\$ 66,398	-\$ 72,099
DEPRECIACIONES			-\$ 6,035	-\$ 6,035	-\$ 6,035	-\$ 6,035	-\$ 6,035
AMORTIZACION DE DIFERIDOS			-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620
AMORTIZACION DE DEUDA			-\$ 7,404	-\$ 6,060	-\$ 4,567	-\$ 2,910	-\$ 1,071
TOTAL AMORTIZACION			-\$ 8,024	-\$ 6,680	-\$ 5,187	-\$ 3,530	-\$ 1,691
UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMP.			\$ 6,368	\$ 94,971	\$ 141,545	\$ 5,446	\$ 177,220
PARTICIPACION LABORAL E IMPUESTO A LA RENTA	36.25%		-\$ 2,308	-\$ 34,427	-\$ 51,310	-\$ 1,974	-\$ 64,242
UTILIDAD NETA			\$ 4,059	\$ 60,544	\$ 90,235	\$ 3,472	\$ 112,978

ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO							
		0	1	2	3	4	5
	ESCENARIO OPTIMISTA						
VENTAS			\$ 524,727	\$ 936,000	\$ 978,545	\$ 641,451	\$ 1,479,266
COSTO TOTAL DE PRODUCCION			-\$ 392,045	-\$ 700,500	-\$ 732,409	-\$ 479,588	-\$ 1,107,950
GASTO ADMINISTRATIVO			-\$ 53,388	-\$ 61,909	-\$ 61,909	-\$ 61,909	-\$ 61,909
GASTO DE VENTAS			-\$ 5,085	-\$ 9,285	-\$ 8,685	-\$ 6,285	-\$ 12,885
GASTOS TOTALES			-\$ 58,473	-\$ 71,194	-\$ 70,594	-\$ 68,194	-\$ 74,794
DEPRECIACIONES			-\$ 6,035	-\$ 6,035	-\$ 6,035	-\$ 6,035	-\$ 6,035
AMORTIZACION DE DIFERIDOS			-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620
AMORTIZACION DE DEUDA			-\$ 7,404	-\$ 6,060	-\$ 4,567	-\$ 2,910	-\$ 1,071
TOTAL AMORTIZACION			-\$ 8,024	-\$ 6,680	-\$ 5,187	-\$ 3,530	-\$ 1,691
UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMP.			\$ 60,150	\$ 151,591	\$ 164,320	\$ 84,104	\$ 288,796
PARTICIPACION LABORAL E IMPUESTO A LA RENTA	36.25%		-\$ 21,804	-\$ 54,952	-\$ 59,566	-\$ 30,488	-\$ 104,689
UTILIDAD NETA			\$ 38,345	\$ 96,639	\$ 104,754	\$ 53,616	\$ 184,107

Anexo 9.3. Estado de Resultados Actual y Projectado Sin Apalancamiento-Tres Escenarios

		CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ (ESCENARIO ESPERADO)					
		VALORADO EN USD					
		0	1	2	3	4	5
ESTADO DE RESULTADOS DESAPALANCADO							
	ESCENARIO ESPERADO						
VENTAS			\$ 424,363	\$ 720,545	\$ 899,454	\$ 535,636	\$ 1,139,999
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN			-\$ 316,772	-\$ 538,909	-\$ 673,090	-\$ 400,227	-\$ 853,500
GASTOS ADMINISTRATIVOS			-\$ 53,388	-\$ 61,909	-\$ 61,909	-\$ 61,909	-\$ 61,909
GASTOS DE VENTAS			-\$ 4,785	-\$ 8,085	-\$ 8,385	-\$ 5,685	-\$ 11,085
GASTOS TOTALES			-\$ 58,173	-\$ 69,994	-\$ 70,294	-\$ 67,594	-\$ 72,994
DEPRECIACIONES			-\$ 6,035	-\$ 6,035	-\$ 6,035	-\$ 6,035	-\$ 6,035
AMORTIZACION DE DIFERIDOS			-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620
AMORTIZACION DE DEUDA			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL AMORTIZACION			-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620
UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMP.			\$ 42,763	\$ 104,987	\$ 149,415	\$ 61,160	\$ 206,850
PARTICIPACION LABORAL E IMPUESTO A LA RENTA	36.25%		-\$ 15,502	-\$ 38,058	-\$ 54,163	-\$ 22,170	-\$ 74,983
UTILIDAD NETA			\$ 27,262	\$ 66,929	\$ 95,252	\$ 38,989	\$ 131,867

		0	1	2	3	4	5
ESTADO DE RESULTADOS DESAPALANCADO							
	ESCENARIO PESIMISTA						
VENTAS			\$ 306,000	\$ 704,727	\$ 887,454	\$ 319,636	\$ 1,022,181
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN			-\$ 228,000	-\$ 527,045	-\$ 664,090	-\$ 238,227	-\$ 765,136
GASTOS ADMINISTRATIVOS			-\$ 53,388	-\$ 61,909	-\$ 61,909	-\$ 61,909	-\$ 61,909
GASTOS DE VENTA			-\$ 4,785	-\$ 8,085	-\$ 8,385	-\$ 5,685	-\$ 11,085
GASTOS TOTALES			-\$ 58,173	-\$ 69,994	-\$ 70,294	-\$ 67,594	-\$ 72,994
DEPRECIACIONES			-\$ 6,035	-\$ 6,035	-\$ 6,035	-\$ 6,035	-\$ 6,035
AMORTIZACION DE DIFERIDOS			-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620
AMORTIZACION DE DEUDA			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL AMORTIZACION			-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620
UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMP.			\$ 13,172	\$ 101,033	\$ 146,415	\$ 7,160	\$ 177,396
PARTICIPACION LABORAL E IMPUESTO A LA RENTA	36.25%		-\$ 4,775	-\$ 36,624	-\$ 53,075	-\$ 2,596	-\$ 64,306
UTILIDAD NETA			\$ 8,397	\$ 64,409	\$ 93,340	\$ 4,565	\$ 113,090

		0	1	2	3	4	5
ESTADO DE RESULTADOS DESAPALANCADO							
	ESCENARIO OPTIMISTA						
VENTAS			\$ 524,727	\$ 936,000	\$ 978,545	\$ 641,451	\$ 1,479,266
COSTO TOTAL DE PRODUCCIÓN			-\$ 392,045	-\$ 700,500	-\$ 732,409	-\$ 479,588	-\$ 1,107,950
GASTOS ADMINISTRATIVOS			-\$ 53,388	-\$ 61,909	-\$ 61,909	-\$ 61,909	-\$ 61,909
GASTOS DE VENTAS			-\$ 5,085	-\$ 9,285	-\$ 8,685	-\$ 6,285	-\$ 12,885
GASTOS TOTALES			-\$ 58,473	-\$ 71,194	-\$ 70,594	-\$ 68,194	-\$ 74,794
DEPRECIACIONES			-\$ 6,035	-\$ 6,035	-\$ 6,035	-\$ 6,035	-\$ 6,035
AMORTIZACION DE DIFERIDOS			-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620
AMORTIZACION DE DEUDA			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL AMORTIZACION			-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620	-\$ 620
UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMP.			\$ 67,554	\$ 157,651	\$ 168,887	\$ 87,014	\$ 289,867
PARTICIPACION LABORAL E IMPUESTO A LA RENTA	36.25%		-\$ 24,488	-\$ 57,148	-\$ 61,221	-\$ 31,543	-\$ 105,077
UTILIDAD NETA			\$ 43,065	\$ 100,502	\$ 107,665	\$ 55,472	\$ 184,790

Anexo 9.4. Balance General Actual y Proyectado Con y Sin Apalancamiento- Tres Escenarios

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ						
VALORARO USD						
BALANCE GENERAL APALANCADO						
ESCENARIO ESPERADO	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTES						
BANCOS		\$ 114,839	\$ 194,060	\$ 294,667	\$ 287,173	\$ 459,967
CUENTAS POR COBRAR		\$ 595,637	\$ 535,092	\$ 235,638	\$ 900,002	\$ 0
INVENTARIO		\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$ 760,476	\$ 779,152	\$ 580,305	\$ 1,237,175	\$ 509,967
ACTIVO FIJO						
MAQUINARIA Y EQUIPO		\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000
MUEBLES Y ENSERES		\$ 4,680	\$ 4,680	\$ 4,680	\$ 4,680	\$ 4,680
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN		\$ 3,200	\$ 3,200	\$ 3,200	\$ 6,400	\$ 6,400
VEHÍCULO		\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000
DEPRECIACIÓN ACUM. AF		-\$ 6,036	-\$ 12,072	-\$ 18,108	-\$ 24,144	-\$ 30,180
TOTAL ACTIVOS FIJOS		\$ 31,844	\$ 25,808	\$ 19,772	\$ 16,936	\$ 10,900
ACTIVO DIFERIDO						
GASTOS DE CONSTITUCION		\$ 1,680	\$ 1,260	\$ 840	\$ 420	\$ 0
GASTO ADECUACIÓN OFICINA		800	600	400	200	0
TOTAL ACTIVO DIFERIDO		\$ 2,480	\$ 1,860	\$ 1,240	\$ 620	\$ 0
TOTAL ACTIVOS		\$ 794,800	\$ 806,820	\$ 601,317	\$ 1,254,731	\$ 520,867
PASIVOS CORRIENTES						
PRESTAMO BANCARIO		\$ 63,802	\$ 50,259	\$ 35,224	\$ 18,532	\$ 0
PARTICIPACION E IMPUESTOS		\$ 12,818	\$ 35,861	\$ 52,507	\$ 21,115	\$ 74,596
VENTAS A PLAZO		\$ 595,637	\$ 535,092	\$ 235,638	\$ 900,002	\$ 0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		\$ 672,257	\$ 621,212	\$ 323,369	\$ 939,649	\$ 74,596
TOTAL PASIVO		\$ 672,257	\$ 621,212	\$ 323,369	\$ 939,649	\$ 74,596
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL		\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000
RESERVA LEGAL		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDADES RETENIDAS		\$ 22,543	\$ 85,608	\$ 177,948	\$ 215,082	\$ 346,267
TOTAL PATRIMONIO		\$ 122,543	\$ 185,608	\$ 277,948	\$ 315,082	\$ 446,267
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		\$ 794,800	\$ 806,820	\$ 601,317	\$ 1,254,731	\$ 520,863

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ						
VALORARO USD						
BALANCE GENERAL APALANCADO						
ESCENARIO PESIMISTA	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTES						
BANCOS		\$ 85,848	\$ 171,622	\$ 270,360	\$ 211,264	\$ 374,638
CUENTAS POR COBRAR		\$ 594,000	\$ 489,273	\$ 81,819	\$ 782,183	\$ 0
INVENTARIOS		\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$ 729,848	\$ 710,895	\$ 402,179	\$ 1,043,447	\$ 424,638
ACTIVO FIJO						
MAQUINARIA Y EQUIPO		\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000
MUEBLES Y ENSERES		\$ 4,680	\$ 4,680	\$ 4,680	\$ 4,680	\$ 4,680
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN		\$ 3,200	\$ 3,200	\$ 3,200	\$ 6,400	\$ 6,400
VEHÍCULO		\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000
DEPRECIACIÓN ACUM. AF		-\$ 6,036	-\$ 12,072	-\$ 18,108	-\$ 24,144	-\$ 30,180
TOTAL ACTIVOS FIJOS		\$ 31,844	\$ 25,808	\$ 19,772	\$ 16,936	\$ 10,900
ACTIVO DIFERIDO						
GASTOS DE CONSTITUCIÓN		\$ 1,680	\$ 1,260	\$ 840	\$ 420	\$ 0
GASTO ADECUACION OFICINA		800	600	400	200	0
TOTAL ACTIVO DIFERIDO		\$ 2,480	\$ 1,860	\$ 1,240	\$ 620	\$ 0
TOTAL ACTIVOS		\$ 764,172	\$ 738,563	\$ 423,191	\$ 1,061,003	\$ 435,538
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
PRESTAMO BANCARIO		\$ 63,802	\$ 50,259	\$ 35,224	\$ 18,532	\$ 0
PARTICIPACION E IMPUESTOS		\$ 2,309	\$ 34,427	\$ 51,310	\$ 1,975	\$ 64,244
VENTAS A PLAZOS		\$ 594,000	\$ 489,273	\$ 81,819	\$ 782,183	\$ 0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		\$ 660,111	\$ 573,959	\$ 168,353	\$ 802,690	\$ 64,244
TOTAL PASIVO		\$ 660,111	\$ 573,959	\$ 168,353	\$ 802,690	\$ 64,244
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL		\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000
RESERVA LEGAL		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDADES RETENIDAS		\$ 4,061	\$ 64,604	\$ 154,839	\$ 158,312	\$ 271,294
TOTAL PATRIMONIO		\$ 104,061	\$ 164,604	\$ 254,839	\$ 258,312	\$ 371,294
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		\$ 764,172	\$ 738,563	\$ 423,191	\$ 1,061,003	\$ 435,538

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ						
VALORARO USD						
BALANCE GENERAL APALANCADO						
ESCENARIO OPTIMISTA	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTES						
BANCOS		\$ 139,640	\$ 262,535	\$ 363,524	\$ 374,820	\$ 621,263
CUENTAS POR COBRAR		\$ 795,273	\$ 579,267	\$ 320,722	\$ 1,119,276	\$ 0
INVENTARIOS		\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$ 984,913	\$ 891,802	\$ 734,246	\$ 1,544,096	\$ 671,263
ACTIVO FIJO						
MAQUINARIA Y EQUIPO		\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000
MUEBLES Y ENSERES		\$ 4,680	\$ 4,680	\$ 4,680	\$ 4,680	\$ 4,680
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN		\$ 3,200	\$ 3,200	\$ 3,200	\$ 6,400	\$ 6,400
VEHÍCULO		\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000
DEPRECIACION ACUM. AF		-\$ 6,036	-\$ 12,072	-\$ 18,108	-\$ 24,144	-\$ 30,180
TOTAL ACTIVOS FIJOS		\$ 31,844	\$ 25,808	\$ 19,772	\$ 16,936	\$ 10,900
ACTIVO DIFERIDO						
GASTOS DE CONSTITUCIÓN		\$ 1,680	\$ 1,260	\$ 840	\$ 420	\$ 0
GASTO ADECUACION OFICINA		800	600	400	200	0
TOTAL ACTIVO DIFERIDO		\$ 2,480	\$ 1,860	\$ 1,240	\$ 620	\$ 0
TOTAL ACTIVOS		\$ 1,019,237	\$ 919,470	\$ 755,258	\$ 1,561,652	\$ 682,163
PASIVOS						
PRESTAMO BANCARIO		\$ 63,802	\$ 50,259	\$ 35,224	\$ 18,532	\$ 0
PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS		\$ 21,809	\$ 54,952	\$ 59,566	\$ 30,486	\$ 104,692
VENTAS A PLAZO		\$ 795,273	\$ 579,267	\$ 320,722	\$ 1,119,276	\$ 0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		\$ 880,884	\$ 684,478	\$ 415,512	\$ 1,168,294	\$ 104,692
TOTAL PASIVO		\$ 880,884	\$ 684,478	\$ 415,512	\$ 1,168,294	\$ 104,692
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL		\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000	\$ 100,000
RESERVA LEGAL		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDADES RETENIDAS		\$ 38,353	\$ 134,993	\$ 239,746	\$ 293,358	\$ 477,472
TOTAL PATRIMONIO		\$ 138,353	\$ 234,993	\$ 339,746	\$ 393,358	\$ 577,472
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		\$ 1,019,237	\$ 919,470	\$ 755,258	\$ 1,561,652	\$ 682,163

Anexo 9.5. Balance General Actual y Proyectado Sin Apalancamiento -Tres Escenarios

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ						
VALORARO USD						
BALANCE GENERAL DESAPALANCADO						
ESCENARIO ESPERADO	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
BANCOS		\$ 134,441	\$ 230,581	\$ 348,593	\$ 359,046	\$ 550,388
CUENTAS POR COBRAR		\$ 595,637	\$ 535,092	\$ 235,638	\$ 900,002	\$ 0
INVENTARIOS		\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$ 780,078	\$ 815,673	\$ 634,231	\$ 1,309,048	\$ 600,388
ACTIVO FIJO						
MAQUINARIA Y EQUIPOS		15000	15000	15000	15000	15000
MUEBLES Y ENSERES		\$ 4,680	\$ 4,680	\$ 4,680	\$ 4,680	\$ 4,680
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN		\$ 3,200	\$ 3,200	\$ 3,200	\$ 6,400	\$ 6,400
VEHÍCULO		\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000
DEPRECIACIÓN ACUM. AF		-\$ 6,036	-\$ 12,072	-\$ 18,108	-\$ 24,144	-\$ 30,180
TOTAL ACTIVOS FIJOS		\$ 31,844	\$ 25,808	\$ 19,772	\$ 16,936	\$ 10,900
ACTIVO DIFERIDO						
GASTOS DE CONSTITUCION		\$ 1,680	\$ 1,260	\$ 840	\$ 420	\$ 0
GASTO ADECUACIÓN OFICINA		800	600	400	200	0
TOTAL ACTIVO DIFERIDO		\$ 2,480	\$ 1,860	\$ 1,240	\$ 620	\$ 0
TOTAL ACTIVOS		\$ 814,402	\$ 843,341	\$ 655,243	\$ 1,326,604	\$ 611,288
PASIVOS CORRIENTES						
PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS		\$ 15,502	\$ 38,057	\$ 54,163	\$ 22,170	\$ 74,984
VENTAS A PLAZOS		595637	535092	235638	900002	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		\$ 611,139	\$ 573,149	\$ 289,801	\$ 922,172	\$ 74,984
TOTAL PASIVO		\$ 611,139	\$ 573,149	\$ 289,801	\$ 922,172	\$ 74,984
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL		\$ 176,000	\$ 176,000	\$ 176,000	\$ 176,000	\$ 176,000
RESERVA LEGAL		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDADES RETENIDAS		27263	94191	189443	228432	360300
TOTAL PATRIMONIO		\$ 203,263	\$ 270,191	\$ 365,443	\$ 404,432	\$ 536,300
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		\$ 814,402	\$ 843,341	\$ 655,243	\$ 1,326,604	\$ 611,284

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ						
VALORARO USD						
BALANCE GENERAL DESAPALANCADO						
ESCENARIO PESIMISTA	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTES						
BANCOS		\$ 105,450	\$ 208,143	\$ 324,287	\$ 279,132	\$ 462,502
CUENTAS POR COBRAR		\$ 594,000	\$ 489,273	\$ 81,819	\$ 782,183	\$ 0
INVENTARIOS		\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$ 749,450	\$ 747,416	\$ 456,106	\$ 1,111,315	\$ 512,502
ACTIVO FIJO						
MAQUINARIA Y EQUIPOS		15000	15000	15000	15000	15000
MUEBLES Y ENSERES		\$ 4,680	\$ 4,680	\$ 4,680	\$ 4,680	\$ 4,680
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN		\$ 3,200	\$ 3,200	\$ 3,200	\$ 6,400	\$ 6,400
VEHÍCULO		\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000
DEPRECIACIÓN ACUM. AF		-\$ 6,036	-\$ 12,072	-\$ 18,108	-\$ 24,144	-\$ 30,180
TOTAL ACTIVOS FIJOS		\$ 31,844	\$ 25,808	\$ 19,772	\$ 16,936	\$ 10,900
ACTIVO DIFERIDO						
GASTOS DE CONSTITUCIÓN		\$ 1,680	\$ 1,260	\$ 840	\$ 420	\$ 0
GASTOS ADECUACIÓN OFICINA		800	600	400	200	0
TOTAL ACTIVO DIFERIDO		\$ 2,480	\$ 1,860	\$ 1,240	\$ 620	\$ 0
TOTAL ACTIVOS		\$ 783,774	\$ 775,084	\$ 477,118	\$ 1,128,871	\$ 523,402
PASIVOS						
PASIVOS CORRIENTES						
PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS		\$ 4,993	\$ 36,623	\$ 52,965	\$ 1,579	\$ 64,631
VENTAS A PLAZOS		594000	489273	81819	782183	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		\$ 598,993	\$ 525,896	\$ 134,784	\$ 783,762	\$ 64,631
TOTAL PASIVO		\$ 598,993	\$ 525,896	\$ 134,784	\$ 783,762	\$ 64,631
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL		\$ 176,000	\$ 176,000	\$ 176,000	\$ 176,000	\$ 176,000
RESERVA LEGAL		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDADES RETENIDAS		8781	73188	166333	169110	282771
TOTAL PATRIMONIO		\$ 184,781	\$ 249,188	\$ 342,333	\$ 345,110	\$ 458,771
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		\$ 783,774	\$ 775,084	\$ 477,118	\$ 1,128,871	\$ 523,402

	CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ					
	VALORARO USD					
BALANCE GENERAL DESAPALANCADO						
ESCENARIO OPTIMISTA	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTES						
BANCOS		\$ 159,242	\$ 299,056	\$ 417,450	\$ 446,693	\$ 711,684
CUENTAS POR COBRAR		\$ 795,273	\$ 579,267	\$ 320,722	\$ 1,119,276	\$ 0
INVENTARIOS		\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$ 1,004,515	\$ 928,323	\$ 788,172	\$ 1,615,969	\$ 761,684
ACTIVO FIJO						
MAQUINARIA Y EQUIPOS		15000	15000	15000	15000	15000
MUEBLES Y ENSERES		\$ 4,680	\$ 4,680	\$ 4,680	\$ 4,680	\$ 4,680
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN		\$ 3,200	\$ 3,200	\$ 3,200	\$ 6,400	\$ 6,400
VEHÍCULO		\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000
DEPRECIACION ACUM. AF		-\$ 6,036	-\$ 12,072	-\$ 18,108	-\$ 24,144	-\$ 30,180
TOTAL ACTIVOS FIJOS		\$ 31,844	\$ 25,808	\$ 19,772	\$ 16,936	\$ 10,900
ACTIVO DIFERIDO						
GASTOS DE CONSTITUCIÓN		\$ 1,680	\$ 1,260	\$ 840	\$ 420	\$ 0
GASTO ADECUACIÓN OFICINA		800	600	400	200	0
TOTAL ACTIVO DIFERIDO		\$ 2,480	\$ 1,860	\$ 1,240	\$ 620	\$ 0
TOTAL ACTIVOS		\$ 1,038,839	\$ 955,991	\$ 809,184	\$ 1,633,525	\$ 772,584
PASIVOS						
PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS		24493	57148	61221	31540	105080
VENTAS A PLAZO		795273	579267	320722	1119276	0
TOTAL PASIVOS CORRIENTES		\$ 819,766	\$ 636,415	\$ 381,943	\$ 1,150,816	\$ 105,080
TOTAL PASIVO		\$ 819,766	\$ 636,415	\$ 381,943	\$ 1,150,816	\$ 105,080
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL		\$ 176,000	\$ 176,000	\$ 176,000	\$ 176,000	\$ 176,000
RESERBVA LEGAL		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDADES RETENIDAS		43073	143576	251241	306708	491504
TOTAL PATRIMONIO		\$ 219,073	\$ 319,576	\$ 427,241	\$ 482,708	\$ 667,504
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		\$ 1,038,839	\$ 955,991	\$ 809,184	\$ 1,633,525	\$ 772,584

Anexo 9.6. Estado de Flujo de Efectivo Con Apalancamiento-Tres Escenarios

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ							
(ESCENARIO ESPERADO)							
VALORADO EN USD							
FLUJO DE CAJA							
ESCENARIO ESPERADO	0	1	2	3	4	5	
FCO							
UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMP.		\$ 35,359	\$ 98,927	\$ 144,848	\$ 58,250	\$ 205,779	
IMPUESTOS OPERACIONALES	36.25%	-\$ 12,818	-\$ 35,861	-\$ 52,507	-\$ 21,116	-\$ 74,595	
+ DEPRECIACIONES		\$ 6,035	\$ 6,035	\$ 6,035	\$ 6,035	\$ 6,035	
+ AMORTIZACIONES		\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620	
TOTAL FCO		\$ 29,196	\$ 69,721	\$ 98,996	\$ 43,789	\$ 137,839	
FCI							
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		-\$ 37,880			-\$ 3,200		
INVERSIÓN EN CARGOS DIFERIDOS		-\$ 3,100					
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		-\$ 83,120					
RECUPERACIÓN DEL AF (NETO DE IMP)						\$ 14,429	
REC DE ACTIVOS INT						\$ 0	
RECUPERACIÓN DEL CTN AL FINAL						\$ 83,120	
TOTAL DE FCI		-\$ 124,100			-\$ 3,200	\$ 97,549	
FC DEL PROYECTO (FCO + FCI)		-\$ 124,100	\$ 29,196	\$ 69,721	\$ 98,996	\$ 40,589	\$ 235,388
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA							
	AÑOS	0	1	2	3	4	5
CAPITAL		\$ 76,000	\$ 12,198	\$ 13,543	\$ 15,035	\$ 16,692	\$ 18,532
INTERES			\$ 7,404	\$ 6,060	\$ 4,567	\$ 2,910	\$ 1,071
IMPACTO FISCAL DEL INTERES	36.25%		-\$ 2,684	-\$ 2,197	-\$ 1,656	-\$ 1,055	-\$ 388
TOTAL FCD		\$ 76,000	-\$ 16,918	-\$ 17,406	-\$ 17,946	-\$ 18,547	-\$ 19,215
FLUJO DE CAJA APALANCADO NETO		-\$ 48,100	\$ 12,278	\$ 52,315	\$ 81,049	\$ 22,042	\$ 216,174

FLUJO DE CAJA							
ESCENARIO PESIMISTA		0	1	2	3	4	5
FCO							
UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMP.			\$ 6,368	\$ 94,971	\$ 141,545	\$ 5,446	\$ 177,220
IMPUESTOS OPERACIONALES		36.25%	-\$ 2,308	-\$ 34,427	-\$ 51,310	-\$ 1,974	-\$ 64,242
+ DEPRECIACIONES			\$ 6,035	\$ 6,035	\$ 6,035	\$ 6,035	\$ 6,035
+ AMORTIZACIONES			\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620
TOTAL FCO			\$ 10,714	\$ 67,199	\$ 96,890	\$ 10,127	\$ 119,633
FCI							
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS			-\$ 37,880			-\$ 3,200	
INVERSIÓN EN CARGOS DIFERIDOS			-\$ 3,100				
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL			-\$ 83,120				
RECUPERACIÓN DEL AF (NETO DE IMP)							\$ 14,429
REC DE ACTIVOS INT							\$ 0
RECUPERACIÓN DEL CTN AL FINAL							\$ 83,120
TOTAL DE FCI			-\$ 124,100			-\$ 3,200	\$ 97,549
FC DEL PROYECTO (FCO + FCI)			-\$ 124,100	\$ 10,714	\$ 67,199	\$ 96,890	\$ 217,182
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA							
	AÑOS	0	1	2	3	4	5
CAPITAL		\$ 76,000	\$ 12,198	\$ 13,543	\$ 15,035	\$ 16,692	\$ 18,532
INTERES			\$ 7,404	\$ 6,060	\$ 4,567	\$ 2,910	\$ 1,071
IMPACTO FISCAL DEL INTERES		36.25%	-\$ 2,684	-\$ 2,197	-\$ 1,656	-\$ 1,055	-\$ 388
TOTAL FCD		\$ 76,000	-\$ 16,918	-\$ 17,406	-\$ 17,946	-\$ 18,547	-\$ 19,215
FLUJP DE CAJA APALANCADO NETO		-\$ 48,100	-\$ 6,204	\$ 49,793	\$ 78,943	-\$ 11,620	\$ 197,967

FLUJO DE CAJA							
ESCENARIO OPTIMISTA		0	1	2	3	4	5
FCO							
UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMP.			\$ 60,150	\$ 151,591	\$ 164,320	\$ 84,104	\$ 288,796
IMPUESTOS OPERACIONALES	36.25%		-\$ 21,804	-\$ 54,952	-\$ 59,566	-\$ 30,488	-\$ 104,689
+ DEPRECIACIONES			\$ 6,035	\$ 6,035	\$ 6,035	\$ 6,035	\$ 6,035
+ AMORTIZACIONES			\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620
TOTAL FCO			\$ 45,000	\$ 103,294	\$ 111,409	\$ 60,271	\$ 190,762
FCI							
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		-\$ 37,880				-\$ 3,200	
INVERSIÓN EN CARGOS DIFERIDOS		-\$ 3,100					
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		-\$ 83,120					
RECUPERACIÓN DEL AF (NETO DE IMP)							\$ 14,429
REC DE ACTIVOS INT							\$ 0
RECUPERACIÓN DEL CTN AL FINAL							\$ 83,120
TOTAL DE FCI		-\$ 124,100				-\$ 3,200	\$ 97,549
FC DEL PROYECTO (FCO + FCI)		-\$ 124,100	\$ 45,000	\$ 103,294	\$ 111,409	\$ 57,071	\$ 288,312
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA							
	AÑOS	0	1	2	3	4	5
CAPITAL		\$ 76,000	\$ 12,198	\$ 13,543	\$ 15,035	\$ 16,692	\$ 18,532
INTERES			\$ 7,404	\$ 6,060	\$ 4,567	\$ 2,910	\$ 1,071
IMPACTO FISCAL DEL INTERES	36.25%		-\$ 2,684	-\$ 2,197	-\$ 1,656	-\$ 1,055	-\$ 388
TOTAL FCD		\$ 76,000	-\$ 16,918	-\$ 17,406	-\$ 17,946	-\$ 18,547	-\$ 19,215
FLUJO DE CAJA APALANCADO NETO		-\$ 48,100	\$ 28,082	\$ 85,888	\$ 93,462	\$ 38,524	\$ 269,097

Anexo 9.7. Estado de Flujo de Efectivo Sin Apalancamiento-Tres Escenarios

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ (ESCENARIO ESPERADO) VALORADO EN USD							
FLUJO DE CAJA							
ESCENARIO ESPERADO	0	1	2	3	4	5	
FCO							
UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMP.		\$ 42,763	\$ 104,987	\$ 149,415	\$ 61,160	\$ 206,850	
IMPUESTOS OPERACIONALES	36.25%	-\$ 15,502	-\$ 38,058	-\$ 54,163	-\$ 22,170	-\$ 74,983	
+ DEPRECIACIONES		\$ 6,035	\$ 6,035	\$ 6,035	\$ 6,035	\$ 6,035	
+ AMORTIZACIONES		\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620	
TOTAL FCO		\$ 33,917	\$ 73,584	\$ 101,907	\$ 45,644	\$ 138,522	
FCI							
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		-\$ 37,880			-\$ 3,200		
INVERSIÓN EN CARGOS DIFERIDOS		-\$ 3,100					
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		-\$ 83,120					
RECUPERACIÓN DEL AF (NETO DE IMP)							\$ 14,429
REC DE ACTIVOS INT							\$ 0
RECUPERACIÓN DEL CTN AL FINAL							\$ 83,120
TOTAL DE FCI		-\$ 124,100			-\$ 3,200		\$ 97,549
FC DEL PROYECTO (FCO + FCI)		-\$ 124,100	\$ 33,917	\$ 73,584	\$ 101,907	\$ 42,444	\$ 236,071

FLUJO DE CAJA							
ESCENARIO PESIMISTA	0	1	2	3	4	5	
FCO							
UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMP.		\$ 13,172	\$ 101,033	\$ 146,415	\$ 7,160	\$ 177,396	
IMPUESTOS OPERACIONALES	36.25%	-\$ 4,775	-\$ 36,624	-\$ 53,075	-\$ 2,596	-\$ 64,306	
+ DEPRECIACIONES		\$ 6,035	\$ 6,035	\$ 6,035	\$ 6,035	\$ 6,035	
+ AMORTIZACIONES		\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620	
TOTAL FCO		\$ 15,052	\$ 71,064	\$ 99,995	\$ 11,220	\$ 119,745	
FCI							
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		-\$ 37,880			-\$ 3,200		
INVERSIÓN EN CARGOS DIFERIDOS		-\$ 3,100					
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		-\$ 83,120					
RECUPERACIÓN DEL AF (NETO DE IMP)							\$ 14,429
REC DE ACTIVOS INT							\$ 0
RECUPERACIÓN DEL CTN AL FINAL							\$ 83,120
TOTAL DE FCI		-\$ 124,100			-\$ 3,200		\$ 97,549
FC DEL PROYECTO (FCO + FCI)		-\$ 124,100	\$ 15,052	\$ 71,064	\$ 99,995	\$ 8,020	\$ 217,294

FLUJO DE CAJA							
ESCENARIO OPTIMISTA		0	1	2	3	4	5
FCO							
UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE IMP.			\$ 67,554	\$ 157,651	\$ 168,887	\$ 87,014	\$ 289,867
IMPUESTOS OPERACIONALES	36.25%		-\$ 24,488	-\$ 57,148	-\$ 61,221	-\$ 31,543	-\$ 105,077
+ DEPRECIACIONES			\$ 6,035	\$ 6,035	\$ 6,035	\$ 6,035	\$ 6,035
+ AMORTIZACIONES			\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620
TOTAL FCO			\$ 49,720	\$ 107,157	\$ 114,320	\$ 62,127	\$ 191,445
FCI							
INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS		-\$ 37,880				-\$ 3,200	
INVERSIÓN EN CARGOS DIFERIDOS		-\$ 3,100					
CAPITAL DE TRABAJO INICIAL		-\$ 83,120					
RECUPERACIÓN DEL AF (NETO DE IMP)							\$ 14,429
REC DE ACTIVOS INT							\$ 0
RECUPERACIÓN DEL CTN AL FINAL							\$ 83,120
TOTAL DE FCI		-\$ 124,100				-\$ 3,200	\$ 97,549
FC DEL PROYECTO (FCO + FCI)		-\$ 124,100	\$ 49,720	\$ 107,157	\$ 114,320	\$ 58,927	\$ 288,994

Anexo 9.8. Punto de Equilibrio Con Apalancamiento -Tres Escenarios

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ							
VALORADO EN USD							
PUNTO DE EQUILIBRIO APALANCADO	ESCENARIO						
	ESPERADO	0	1	2	3	4	5
TOTAL VENTAS (T.VTAS.)			\$ 424,363	\$ 720,545	\$ 899,454	\$ 535,636	\$ 1,140,001
-COSTO VARIABLE			\$ 259,795	\$ 441,118	\$ 550,646	\$ 327,916	\$ 697,909
-COSTOS VARIABLES DE VENTAS			\$ 900	\$ 4,200	\$ 4,500	\$ 1,800	\$ 7,200
TOTAL COSTOS VARIABLES			\$ 260,695	\$ 445,318	\$ 555,146	\$ 329,716	\$ 705,109
= MARGEN DE CONTRIBUCION (M.C.)			\$ 0.614	\$ 0.618	\$ 0.617	\$ 0.616	\$ 0.619
PORCENTAJE DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN			\$ 0.386	\$ 0.382	\$ 0.383	\$ 0.384	\$ 0.381
COSTO FIJO (C.F.)			\$ 58,477	\$ 99,291	\$ 123,945	\$ 73,811	\$ 157,092
AMORTIZACION DIFERIDOS			\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620
AMORTIZACION DEUDA			\$ 7,404	\$ 6,060	\$ 4,567	\$ 2,910	\$ 1,071
GASTOS ADMINISTRATIVOS			\$ 52,768	\$ 61,289	\$ 61,289	\$ 61,289	\$ 61,289
GASTOS VENTAS			\$ 3,885	\$ 3,885	\$ 3,885	\$ 3,885	\$ 3,885
TOTAL			\$ 123,154	\$ 171,145	\$ 194,306	\$ 142,515	\$ 223,957
PUNTO DE EQUILIBRIO			\$ 319,318	\$ 448,058	\$ 507,595	\$ 370,708	\$ 587,068

PUNTO DE EQUILIBRIO APALANCADO	ESCENARIO						
	PESIMISTA	0	1	2	3	4	5
TOTAL VENTAS (T.VTAS.)			\$ 306,000	\$ 704,727	\$ 887,454	\$ 319,636	\$ 1,022,183
-COSTO VARIABLE			\$ 187,333	\$ 431,434	\$ 543,299	\$ 195,681	\$ 625,780
-COSTOS VARIABLES DE VENTAS			\$ 300	\$ 4,200	\$ 4,800	\$ 600	\$ 6,300
TOTAL COSTOS VARIABLES			\$ 187,633	\$ 435,634	\$ 548,099	\$ 196,281	\$ 632,080
= MARGEN DE CONTRIBUCION (M.C.)			\$ 0.613	\$ 0.618	\$ 0.618	\$ 0.614	\$ 0.618
PORCENTAJE DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN			\$ 0.387	\$ 0.382	\$ 0.382	\$ 0.386	\$ 0.382
COSTO FIJO (C.F.)			\$ 42,167	\$ 97,111	\$ 122,291	\$ 44,046	\$ 140,857
AMORTIZACION DIFERIDOS			\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620
AMORTIZACION DEUDA			\$ 7,404	\$ 6,060	\$ 4,567	\$ 2,910	\$ 1,071
GASTOS ADMINISTRATIVOS			\$ 52,768	\$ 61,289	\$ 61,289	\$ 61,289	\$ 61,289
GASTOS VENTAS			\$ 3,885	\$ 3,885	\$ 3,885	\$ 3,885	\$ 3,885
TOTAL			\$ 106,844	\$ 168,965	\$ 192,652	\$ 112,750	\$ 207,722
PUNTO DE EQUILIBRIO			\$ 276,211	\$ 442,503	\$ 503,809	\$ 292,156	\$ 544,292

PUNTO DE EQUILIBRIO APALANCADO	ESCENARIO						
	OPTIMISTA	0	1	2	3	4	5
TOTAL VENTAS (T.VTAS.)			\$ 524,767	\$ 936,006	\$ 978,545	\$ 641,446	\$ 1,479,276
-COSTO VARIABLE			\$ 321,262	\$ 573,023	\$ 599,065	\$ 392,693	\$ 905,613
-COSTO VARIABLE VENTAS			\$ 1,200	\$ 5,400	\$ 4,800	\$ 2,400	\$ 9,000
TOTAL COSTOS VARIABLES			\$ 322,462	\$ 578,423	\$ 603,865	\$ 395,093	\$ 914,613
= MARGEN DE CONTRIBUCION (M.C.)			\$ 0.614	\$ 0.618	\$ 0.617	\$ 0.616	\$ 0.618
PORCENTAJE DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN			\$ 0.386	\$ 0.382	\$ 0.383	\$ 0.384	\$ 0.382
COSTO FIJO (C.F.)			\$ 72,313	\$ 128,982	\$ 134,844	\$ 88,391	\$ 203,844
AMORTIZACION DIFERIDOS			\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620
AMORTIZACION DEUDA			\$ 7,404	\$ 6,060	\$ 4,567	\$ 2,910	\$ 1,071
GASTOS ADMINISTRATIVOS			\$ 52,768	\$ 61,289	\$ 61,289	\$ 61,289	\$ 61,289
GASTOS VENTAS			\$ 3,885	\$ 3,885	\$ 3,885	\$ 3,885	\$ 3,885
TOTAL COSTO FIJO			\$ 136,990	\$ 200,836	\$ 205,205	\$ 157,095	\$ 270,709
PUNTO DE EQUILIBRIO			\$ 355,344	\$ 525,705	\$ 535,929	\$ 409,040	\$ 709,190

Anexo 9.9. Punto de Equilibrios Sin Apalancamiento -Tres Escenarios

CONSTRUCTORA E INMOBILIARIA PAZ							
VALORADO EN USD							
PUNTO DE EQUILIBRIO DESAPALANCADO	ESCENARIO						
	ESPERADO	0	1	2	3	4	5
TOTAL VENTAS (T.VTAS.)			\$ 424,363	\$ 720,545	\$ 899,454	\$ 535,636	\$ 1,140,001
-COSTO VARIABLE			\$ 259,795	\$ 441,118	\$ 550,646	\$ 327,916	\$ 697,909
-COSTOS VARIABLES DE VENTAS			\$ 900	\$ 4,200	\$ 4,500	\$ 1,800	\$ 7,200
TOTAL COSTOS VARIABLES			\$ 260,695	\$ 445,318	\$ 555,146	\$ 329,716	\$ 705,109
= MARGEN DE CONTRIBUCION (M.C.)			\$ 0.614	\$ 0.618	\$ 0.617	\$ 0.616	\$ 0.619
PORCENTAJE DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN			\$ 0.386	\$ 0.382	\$ 0.383	\$ 0.384	\$ 0.381
COSTO FIJO (C.F.)			\$ 58,477	\$ 99,291	\$ 123,945	\$ 73,811	\$ 157,092
AMORTIZACION DIFERIDOS			\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620
AMORTIZACION DEUDA			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
GASTOS ADMINISTRATIVOS			\$ 52,768	\$ 61,289	\$ 61,289	\$ 61,289	\$ 61,289
GASTOS VENTAS			\$ 3,885	\$ 3,885	\$ 3,885	\$ 3,885	\$ 3,885
TOTAL			\$ 115,750	\$ 165,085	\$ 189,739	\$ 139,605	\$ 222,886
PUNTO DE EQUILIBRIO			\$ 300,120	\$ 432,193	\$ 495,664	\$ 363,138	\$ 584,260

PUNTO DE EQUILIBRIO DESAPALANCADO	ESCENARIO						
	PESIMISTA	0	1	2	3	4	5
TOTAL VENTAS (T.VTAS.)			\$ 306,000	\$ 704,727	\$ 887,454	\$ 319,636	\$ 1,022,183
-COSTO VARIABLE			\$ 187,333	\$ 431,434	\$ 543,299	\$ 195,681	\$ 625,780
-COSTOS VARIABLES DE VENTAS			\$ 300	\$ 4,200	\$ 4,800	\$ 600	\$ 6,300
TOTAL COSTOS VARIABLES			\$ 187,633	\$ 435,634	\$ 548,099	\$ 196,281	\$ 632,080
= MARGEN DE CONTRIBUCION (M.C.)			\$ 0.613	\$ 0.618	\$ 0.618	\$ 0.614	\$ 0.618
PORCENTAJE DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN			\$ 0.387	\$ 0.382	\$ 0.382	\$ 0.386	\$ 0.382
COSTO FIJO (C.F.)			\$ 42,167	\$ 97,111	\$ 122,291	\$ 44,046	\$ 140,857
AMORTIZACION DIFERIDOS			\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620
AMORTIZACION DEUDA			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
GASTOS ADMINISTRATIVOS			\$ 52,768	\$ 61,289	\$ 61,289	\$ 61,289	\$ 61,289
GASTOS VENTAS			\$ 3,885	\$ 3,885	\$ 3,885	\$ 3,885	\$ 3,885
TOTAL			\$ 99,440	\$ 162,905	\$ 188,085	\$ 109,840	\$ 206,651
PUNTO DE EQUILIBRIO			\$ 257,070	\$ 426,632	\$ 491,866	\$ 284,616	\$ 541,486

PUNTO DE EQUILIBRIO DESAPALANCADO	ESCENARIO						
	OPTIMISTA	0	1	2	3	4	5
TOTAL VENTAS (T.VTAS.)			\$ 524,767	\$ 936,006	\$ 978,545	\$ 641,446	\$ 1,479,276
-COSTO VARIABLE			\$ 321,262	\$ 573,023	\$ 599,065	\$ 392,693	\$ 905,613
-COSTO VARIABLE VENTAS			\$ 1,200	\$ 5,400	\$ 4,800	\$ 2,400	\$ 9,000
TOTAL COSTOS VARIABLES			\$ 322,462	\$ 578,423	\$ 603,865	\$ 395,093	\$ 914,613
= MARGEN DE CONTRIBUCION (M.C.)			\$ 0.614	\$ 0.618	\$ 0.617	\$ 0.616	\$ 0.618
PORCENTAJE DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN			\$ 0.386	\$ 0.382	\$ 0.383	\$ 0.384	\$ 0.382
COSTO FIJO (C.F.)			\$ 72,313	\$ 128,982	\$ 134,844	\$ 88,391	\$ 203,844
AMORTIZACION DIFERIDOS			\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620	\$ 620
AMORTIZACION DEUDA			\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
GASTOS ADMINISTRATIVOS			\$ 52,768	\$ 61,289	\$ 61,289	\$ 61,289	\$ 61,289
GASTOS VENTAS			\$ 3,885	\$ 3,885	\$ 3,885	\$ 3,885	\$ 3,885
TOTAL COSTOS FIJOS			\$ 129,586	\$ 194,776	\$ 200,638	\$ 154,185	\$ 269,638
PUNTO DE EQUILIBRIO			\$ 336,139	\$ 509,843	\$ 524,002	\$ 401,463	\$ 706,385

Anexo 9.10. Gráfico del Punto De Equilibrio

