



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA CONSTRUCTORA SWEET HOME

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniera Comercial con mención en Administración  
de Empresas

Profesor Guía  
Ing. Renzo Aguirre, MBA.

Autora  
Carla Repetto Reyes

Año  
2014

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Renzo Aguirre Idrovo

Ingeniero MBA.

C.I.: 171011878-5

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“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”.

---

Carla Repetto Reyes

C.I.: 171618236-3

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por todas sus bendiciones y a mis padres y hermanas por estar siempre presentes apoyándome en cada paso de mi vida.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres que son la mayor bendición en mi vida y el más grande ejemplo de esfuerzo. Gracias por todas las oportunidades que me han dado y sobre todo por su apoyo y amor incondicional.

## RESUMEN

El presente plan de mejoramiento fue elaborado para direccionar el desempeño de la empresa Sweet Home, la misma que construye conjuntos residenciales en la ciudad de Quito desde el año 2011.

Se empleó el análisis PEST y las Cinco Fuerzas de Porter para determinar los factores que pueden afectar a la industria en que se desarrolla la empresa. También se realizó una auditoría interna que evaluó cada una de las actividades de la cadena de valor. Este estudio permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Se utilizaron las matrices FODA, EFE, EFI, Cruzada, Perfil Competitivo y la Gran Estrategia para formular estrategias que permitan disminuir las debilidades y emplear las fortalezas para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Se plantearon objetivos anuales que apuntan al cumplimiento del objetivo a largo plazo. Para lograr cada objetivo se seleccionó las estrategias más acertadas de las obtenidas en el proceso de formulación, se detallaron las tácticas para llevarlas a cabo y se creó un Balance Score Card que permita medir el desempeño de la empresa y la consecución de los objetivos.

Finalmente se analizó la situación financiera de Sweet Home lo que permitió tener una visión proyectada de la empresa en términos monetarios. Este estudio indica que, durante los próximos años, Sweet Home tendrá mejores rendimientos económicos incrementando los beneficios para los socios.

## **ABSTRACT**

The present strategic plan was made to direct and improve the performance of Sweet Home, which builds houses in Quito since 2011.

The analyzer instruments PEST and Porter's Five Forces were used to determinate the factors that could affect construction industry. Also an internal audit was made to evaluate each activity of the value chain. All this allowed to identify the strengths, opportunities, weaknesses, and threats of the company.

The matrixes SWOT, EFI, EFE, IE, Competitive Profile and the Great Strategy were used to formulate strategies that help to lower the weaknesses, to employ strengths to take advantage of the opportunities and to offset the threats that affect the company.

Annual objectives pointing to accomplish the long term objective were set, in order to achieve these objectives the most suitable strategies, from the ones formulated on the previous stage, were selected and the tactics explaining how to put them into practice were established. Furthermore a Balance Score Card was developed to measure the performance of the company and the progress on achieving its objectives.

Finally a finance analysis was executed allowing to have a projected vision of the company in terms of money. This study revealed that Sweet Home will improve its efficiency increasing the shareholders profits.

# ÍNDICE

<b>1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 OBJETIVOS.....	1
1.2.1 Objetivo General.....	1
1.2.2 Objetivos Específicos.....	1
<b>2. CAPÍTULO II: SUSTENTACIÓN TEÓRICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>2</b>
2.1 INTRODUCCIÓN.....	2
2.2 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	3
2.2.1 Establecimiento de misión y visión.....	3
2.2.2 Auditoría externa.....	3
2.2.2.1 Análisis político, económico, social y tecnológico (PEST).....	4
2.2.2.2 Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.....	6
2.2.3 Evaluación Interna.....	9
2.2.4 Objetivos a largo plazo.....	10
2.2.5 Análisis y Elección De La Estrategia.....	12
2.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	13
2.4 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	13
2.4.1 Balance Score Card.....	14
<b>3. CAPÍTULO III: PERFIL DE LA EMPRESA.....</b>	<b>17</b>
3.1 HISTORIA DE LA CONSTRUCTORA SWEET HOME.....	17
<b>4. CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO.....</b>	<b>18</b>



4.1 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	18
4.1.1 Misión.....	18
4.1.2 Visión.....	18
4.1.3 Valores Institucionales.....	18
4.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	19
4.2.1 Análisis Externo.....	19
4.2.1.1 Análisis Del Macroentorno.....	19
4.2.1.2 Análisis Del Mesoentorno.....	40
4.2.2 Análisis Interno.....	45
4.2.2.1 Análisis del Microentorno.....	45
4.2.2.2 Análisis FODA.....	53
4.3 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	60
4.3.1 Matriz de las Fortalezas, Oportunidades y Debilidades FODA.....	60
4.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	61
4.3.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	63
4.3.4 Matriz Cruzada.....	65
4.3.5 Matriz del Perfil Competitivo.....	67
4.3.6 Matriz de la Gran Estrategia.....	69
4.4 DESARROLLO DE POLÍTICAS.....	70
4.4.1 Objetivo Corporativo Propuesto.....	70
4.4.2 Objetivos estratégicos propuestos.....	71
<b>5. CAPÍTULO V: BALANCES PROYECTADOS Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO.....</b>	<b>76</b>
5.1 BALANCE SCORE CARD.....	76

5.1.1 ANÁLISIS DEL BALANCE SCORE CARD.....	78
5.1.1.1 Perspectiva Financiera.....	78
5.1.1.2 Perspectiva de Clientes.....	80
5.1.1.3 Perspectiva de Procesos.....	81
5.2 BALANCES HISTÓRICOS.....	83
5.2.1 Balance General.....	83
5.2.2 Balance de Pérdidas y Ganancias.....	84
5.2.3 Índices financieros.....	85
5.3 ANÁLISIS PROYECTADOS.....	87
5.3.1 Balance General Proyectado.....	87
5.3.1.1 Análisis del Balance General.....	88
5.3.2 Balance de Pérdidas y Ganancias.....	92
5.3.2.1 Análisis del Balance de Pérdidas y Ganancias.....	93
5.4 Índices Financieros Proyectados.....	99
5.5 Estado de Flujo de Efectivo Proyectado.....	104
5.5.1 Análisis de los Estados de Flujo de Efectivo Proyectados....	105
<b>6. CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y</b>	
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>106</b>
6.1 CONCLUSIONES.....	106
6.2 RECOMENDACIONES.....	108
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>113</b>

## **1. CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

En el presente proyecto se busca incrementar la eficiencia de la empresa Constructora Sweet Home ya que ésta fue creada sin considerar ningún concepto de planificación estratégica, de manera que no cuenta con una filosofía organizacional, control de resultados, control financiero, etc. Actualmente Sweet Home no tiene mayores inconvenientes; sin embargo es muy importante planificar para así evitar que existan problemas de mayor impacto.

Para esto se desarrollará un plan estratégico para lo cual se analizarán los factores externos e internos que afectan a la industria y a la empresa, se elaborarán estrategias para mejorar procesos, incrementar las ventas, mejorar el servicio al cliente, etc. y se establecerán las medidas para controlar el cumplimiento y los resultados de las mismas.

### **1.2 OBJETIVOS**

#### **1.2.1 Objetivo General**

Crear un plan estratégico para la empresa constructora Sweet Home para que al implementarlo se logre eficiencia en los procesos administrativos y operativos garantizando así su continuo crecimiento y participación en el mercado inmobiliario de Quito.

#### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Implementar una planeación estratégica.
- Mejorar el manejo financiero.
- Efectivizar procesos internos.
- Incrementar las ventas.
- Mejorar las relaciones con los clientes

## 2. CAPÍTULO II: SUSTENTACIÓN TEÓRICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 2.1 INTRODUCCIÓN

La competencia entre empresas de todos los sectores e industrias es cada vez más intensa y a su vez es más común que empresas pequeñas no logren mantenerse en el mercado y desaparezcan en el corto o mediano plazo. Sin embargo en la actualidad es posible contar con herramientas que permiten a las empresas establecer acciones, políticas y estrategias para que permanezcan en el mercado y que puedan enfrentar conflictos internos, externos y continuar su crecimiento.

Este conjunto de acciones, que al ser desarrolladas y aplicadas permiten a una empresa conseguir sus objetivos y ser exitosa se denomina planificación estratégica. Todas las organizaciones grandes o pequeñas requieren de tácticas que las dirijan a donde quieren llegar y aún más importante que las preparen para posibles situaciones que se presenten en el futuro.

Según indican Robbins, S. y Coulter, M. (2010, pp. 145) la planeación marca la dirección, reduce incertidumbre y desperdicios y establece criterios de control. Cuando los empleados conocen las metas de la organización saben qué aportar para conseguirlas. La planeación reduce la incertidumbre al anticipar cambios y generar respuestas eficaces. También permite coordinar actividades y establecer objetivos, lo que pone en evidencia deficiencias que deben ser corregidas.

Otro término empleado para referirse a la *planeación estratégica* es *administración estratégica* que David, F., (2013, pp. 5) describe como una ciencia y un arte para formular, implementar y evaluar decisiones que permiten que una organización logre sus objetivos, y para lograr el éxito, deben estar involucradas todas sus áreas.

El autor sostiene que contar con un buen plan estratégico permite a las empresas tener éxito. Al respecto, David expone que la administración estratégica consta de tres etapas:

- Formulación de la estrategia.
- Implementación de la estrategia.
- Evaluación de la estrategia.

A continuación una descripción de cada una de las etapas:

## **2.2 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Es el primer paso de la planeación estratégica y comprende los siguientes aspectos:

### **2.2.1 Establecimiento de misión y visión**

La misión y la visión son parte fundamental de la planificación estratégica puesto que definen conceptos básicos en una empresa como cuál es el giro del negocio y qué se quiere llegar a ser. Sin éstas definiciones la organización tendrá problemas para establecer tácticas concretas, ya que las acciones a corto plazo pueden estar desligadas a los objetivos a largo plazo por la ausencia de directrices.

Se deben considerar a los clientes, los productos y los servicios, el mercado, la tecnología, la supervivencia, el crecimiento y rentabilidad, la filosofía, la preocupación por la imagen pública y empleados de la organización para formular una misión eficaz.

### **2.2.2 Auditoría externa**

David, F. (2013, pp. 62-83) señala que en este punto se pretende recopilar información económica, social, cultural, política, legal, competitiva, tecnológica, entre otros aspectos; que afecten de alguna manera a la industria en la que se genera el negocio, a fin de prever oportunidades y amenazas del mercado y crear estrategias adecuadas.

Para evaluar la situación del mercado y la industria son útiles herramientas como la matriz de evaluación de factores externos (EFE), el análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (PEST), el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter y la matriz de perfil competitivo ya que son de

gran ayuda para comprender tendencias y sucesos claves del mercado. También se puede recopilar información por medio de otras fuentes primarias o secundarias como entrevistas, encuestas, periódicos, revistas, entre otras y sin duda la internet se ha convertido en una fuente valiosa por el fácil acceso y cantidad de información que provee.

Al respecto, Charles, H. y Gareth, J. (2013, pp. 40) señalan la importancia de definir correctamente la industria en la que se desarrolla la empresa como punto de partida para efectuar un diagnóstico externo correcto. La industria, según explican Hill y Jones, se define como un grupo de empresas que ofrecen servicios o productos que satisfacen las mismas necesidades de los consumidores. También señalan la importancia de definir correctamente los límites de la industria, caso contrario, se puede estar descuidando un importante segmento de mercado, y estos límites los definen las necesidades de los consumidores.

Se debe distinguir entre los conceptos de industria y sector, éste último comprende un conjunto de industrias que realizan actividades relacionadas. Así mismo, es pertinente definir a los segmentos de mercado como grupos separados de consumidores dentro de un mercado, los cuales tienen características o demandas específicas.

#### **2.2.2.1 Análisis político, económico, social y tecnológico (PEST).**

Los factores externos a las industrias tienen gran influencia en el éxito que las empresas pertenecientes a ella tendrán es por eso que se requiere realizar un estudio sobre las fuerzas externas más importantes y éstas, según el método de análisis PEST, son políticas, económicas, sociales y tecnológicas.

- **Factores políticos**

En su libro David, F. (2013, pp. 68-70) recalca la importancia de los factores políticos, gubernamentales y legales ya que en todos los países los gobiernos regulan, subvencionan, son clientes y empleadores de varias empresas, ejerciendo control sobre muchas de las actividades comerciales.

Es primordial que las empresas analicen estos factores externos para la formulación de sus estrategias, puesto que decisiones tomadas por el gobierno tales como cambios en leyes, impuestos, aranceles, relaciones con otros países, política fiscal o monetaria, presupuestos del gobierno, subsidios, legislaciones entre otras, pueden definir la rentabilidad y estabilidad de una industria.

- **Factores económicos**

Las variables económicas de un país influyen directamente en las estrategias de una empresa. Algunas de las variables que se deben tomar en cuenta son la disponibilidad de créditos, propensión de personas a gastar, tasas de interés, tasas de inflación, tendencias de desempleo, cambios en la demanda, cambios de precios, tasas de impuestos, entre otras.

- **Factores sociales**

Entre los factores sociales, David, F. (2013, pp. 67-68) también se refiere a variables culturales, demográficas y ambientales, los mismos que influyen en la toma de decisiones y en la formulación de las estrategias de las empresas, ya que los cambios que se dan en estas variables son constantes y deben estar preparadas para aprovechar oportunidades y hacer frente a posibles amenazas.

Durante los últimos años se han dado procesos migratorios, cambios en las tendencias del consumo de las personas, cambios demográficos, entre otros, que influyen en la demanda de productos ya existentes y presionan a las industrias a crear productos y servicios que satisfagan estas nuevas necesidades.

Las variables sociales más importantes son tasas de natalidad, número de grupos de interés social, número de matrimonios y divorcios, número de nacimientos y defunciones, tasas de inmigración y migración, ingreso promedio disponible, ahorro, nivel educativo promedio, etc.

- **Factores tecnológicos**

Se deben establecer estrategias que consideren a las variables tecnológicas ya que son importantes posibles oportunidades o amenazas que pueden afectar directamente a las empresas, consumidores, competidores, proveedores, mercados, procesos y posicionamiento del mercado.

El desarrollo y popularidad del internet han revolucionado el comportamiento de los consumidores, incrementado la rapidez de pedidos y distribución, creado nuevas líneas de negocio con productos y servicios nuevos, eliminado las barreras geográficas, entre otros.

### **2.2.2.2 Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter**

Hill, C. y Jones, G. (2013, pp. 42-54) señalan que para elaborar un buen diagnóstico de la industria es muy útil el Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter; éste da las pautas para analizar las condiciones de todos los factores que influyen en la industria y permite definir oportunidades y amenazas. Las cinco fuerzas se explican a continuación:

- **Riesgo de entrada de competidores potenciales**

Los competidores potenciales son aquellas empresas que no se encuentran compitiendo actualmente pero tienen la capacidad de hacerlo si así lo quisieran. Si el riesgo de entrada es alto, esto es considerado una amenaza y por el contrario si el riesgo es bajo entonces se convierte en una oportunidad para las empresas actuales ya que pueden aprovechar el mercado y subir precios. En este punto se deben tomar en cuenta las barreras de entrada que son los factores que sea costoso o no entrar a una industria, mientras más altos sean los costos, más débil es la fuerza competitiva. Las barreras más importantes son:

- Lealtad a la marca: preferencia de los consumidores por una empresa ya establecida.



- Ventajas de costo absoluto: las empresas actuales tienen ventajas sobre las entrantes en cuanto a costos de operación, materia prima, financiamiento, etc.
  - Economías a escala: ventaja de costos asociados a los grandes volúmenes de producción.
  - Cambio de costos por parte de los consumidores: costo que debe asumir el consumidor por cambiar los productos de su empresa actual por los de una entrante.
  - Regulación gubernamental: si existen muchas regulaciones que afecten a dicha industria existirán menos competidores potenciales interesados en entrar a esa industria.
- 
- **Rivalidad entre empresas establecidas**

Se refiere a disputa entre empresas existentes en una industria por repartirse la participación del mercado. Factores que pueden definir esta repartición son los precios, diseño, publicidad, servicio, etc. la rivalidad entre empresas se puede medir considerando los siguientes factores:

- Estructura competitiva de la industria: consiste en la cantidad y el tamaño de las empresas que conforman una industria. Puede ser fragmentada al componerse de gran cantidad de empresas pequeñas o medianas, puede tratarse de una industria consolidada que se encuentra dominada por pocas empresas grandes y denominarse oligopolio o monopolio si es una empresa grande la que domina.
- Demanda de la industria: cuando la demanda aumenta, se reduce la rivalidad porque todas las empresas pueden vender sus productos; sin embargo cuando la demanda se reduce las empresas se enfrentan por mantener su participación en el mercado.
- Barreras de salida: son los factores económicos, estratégicos, etc. que dificultan que una empresa salga de una industria.

- **El poder de negociación de los compradores**

Capacidad de los compradores para negociar a la baja el precio de los productos. Los compradores son más poderosos cuando:

- Las empresas compradoras son menos y más grandes que las proveedoras.
- Las empresas compran en grandes cantidades.
- Un gran porcentaje de las ventas de los proveedores es destinada a esas empresas compradoras.
- Costos de intercambio bajos.
- Compradores adquieren productos de diversos proveedores para equilibrar a las ventas de los productores y así controlarlos.
- Compradores amenazan con producir los mismos productos de sus proveedores y autoabastecerse.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Capacidad de los proveedores para elevar los precios de sus productos o los costos de producción de sus compradores. Los proveedores tienen más poder cuando:

- Venden productos con pocos sustitutos.
- Los compradores de una industria específica no representan un cliente importante.
- Compradores dependen de un proveedor específico por sus productos únicos o diferenciados por lo que no pueden comprar a varios proveedores.
- Proveedores amenazan con elaborar productos finales con sus materiales y competir con los productos de las empresas compradoras.
- Las empresas compradoras no pueden elaborar su materia prima y convertirse en sus propios proveedores.

- **Productos sustitutos**

Productos de diferentes negocios o industrias que satisfacen las mismas necesidades. La existencia de sustitutos es importante y afecta directamente a la rentabilidad de una industria pues limita el precio de los productos.

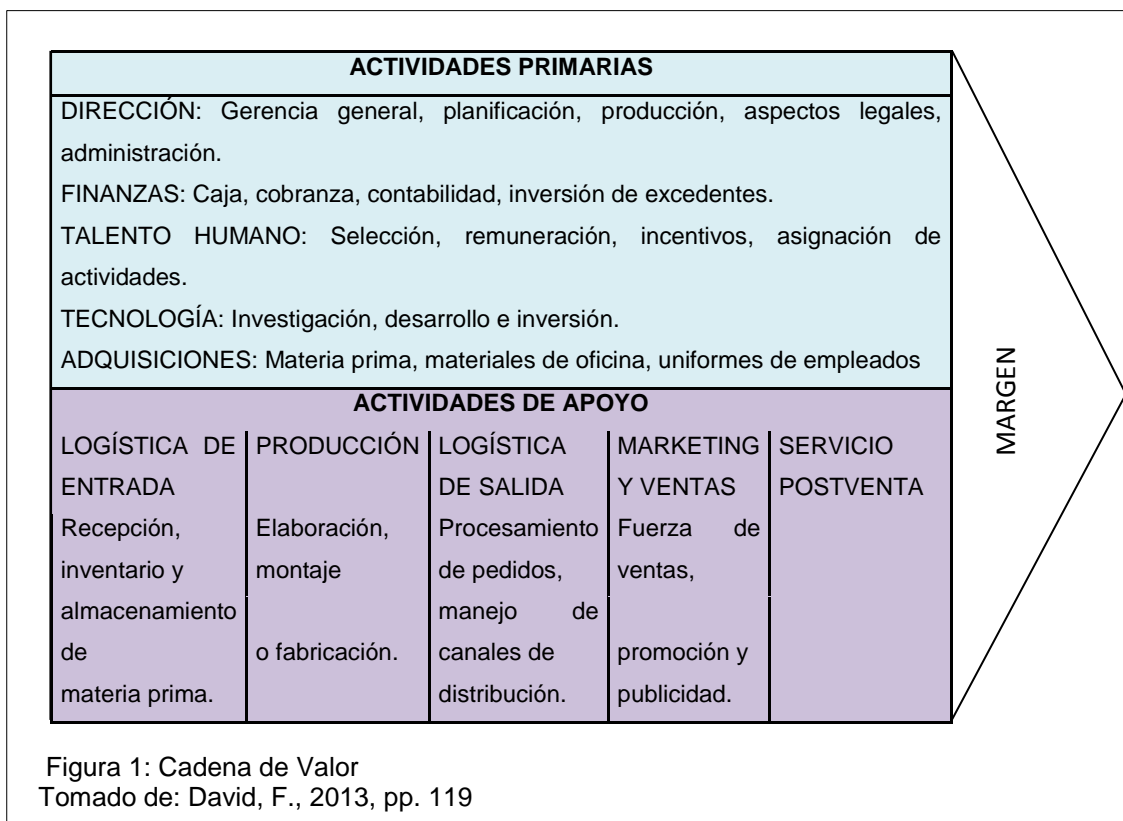
### **2.2.3 Evaluación Interna**

Hill y Jones (2013, pp. 74) indican que la definición y evaluación de las fortalezas y debilidades de una empresa son aspectos primordiales para el funcionamiento de una organización ya que solo así se pueden obtener ventajas competitivas frente a los rivales y desarrollar estrategias eficaces. Las matrices EFE, perfil competitivo y EFI y la misión y visión brindan la información necesaria para llevar a cabo una auditoria interna.

- **Análisis de la Cadena de Valor**

La cadena de valor, señala Fred, D. (2013, pp. 119) es el conjunto de actividades que desarrolla una organización, desde la adquisición de materia prima, fabricación del producto y hasta la comercialización del mismo. Por lo tanto el análisis de la cadena de valor (ACV) se refiere a determinar el costo, en términos de tiempo y monetario, de cada una de estas actividades con el fin de identificar ventajas o desventajas competitivas. El proceso para el ACV es el siguiente:

- Dividir las operaciones de la empresa en actividades específicas.
- Asignar el costo de cada actividad (tiempo y dinero).
- Transformar los datos de costos en información e identificar fortalezas y desventajas que puedan generar ventajas o desventajas competitivas.



#### 2.2.4 Objetivos a largo plazo

En este punto, según David, F. (2013, pp. 132-148) se analizan estrategias enfocadas a la creación de un plan de acción proactivo, que se anticipe a posibles escenarios y permita responder de manera eficiente y eficaz.

Los objetivos a largo plazo dirigen a la empresa y sirven como evaluación de personas, departamentos y de toda la organización. Deben ser medibles, cuantitativos, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y congruentes.

En cuanto a estrategias existen varios tipos y se las debe escoger de manera que permitan conseguir los objetivos planteados. Los tipos de estrategias son los siguientes:

- **Estrategias de integración**

- Integración hacia adelante: Los fabricantes crean medios para vender su producto directamente al consumidor o adquieren mayor control sobre sus distribuidores.
- Integración hacia atrás: Empresas se apropian de sus propios proveedores o adquieren más control sobre ellos.
- Integración horizontal: La empresa se apropia de sus competidores o consigue mayor control sobre ellos.

- **Estrategias intensivas**

- Penetración de mercado: Esta estrategia persigue incrementar la participación en el mercado con los productos actuales mediante herramientas de marketing.
- Desarrollo de mercado: Busca introducir los productos o servicios actuales en nuevos mercados.
- Desarrollo de producto: Mejora de productos o servicios actuales.

- **Estrategias de diversificación**

- Diversificación relacionada: Adquirir o desarrollarse en negocios diferentes pero que tengan coincidencias en las actividades de la cadena de valor.
- Diversificación no relacionada: Adquirir empresas de diferentes industrias.

- **Estrategias defensivas:**

- Recorte de gastos: Reducción de costos y activos para detener la caída de ventas y utilidades.
- Desinversión: Deshacerse de una división o parte de la organización para obtener capital y realizar inversiones más rentables.
- Liquidación: Vender la empresa en su totalidad.

David, F. también señala algunos medios para conseguir estas estrategias:

- Alianzas estratégicas y asociaciones: Dos o más empresas crean acuerdos o sociedades que las beneficien a cumplir sus objetivos.
- Fusiones y adquisiciones: Una fusión ocurre cuando dos o más empresas del mismo tamaño se unen y forman una nueva. En la adquisición una empresa más grande compra una más pequeña o viceversa.
- Adquisiciones de capital privado: Comprar empresas a un precio bajo y revenderlas a un precio alto.
- Ventajas del primero en actuar: Entrar en un mercado nuevo o lanzar un nuevo producto antes que la competencia.
- Subcontratación: Contratar a una empresa externa para encargarse de operaciones funcionales.

### **2.2.5 Análisis y Elección De La Estrategia**

David indica (2013, pp. 172-191) que para la formulación de estrategias se pueden emplear herramientas como las matrices FODA y la BCG, pero para la selección se deben considerar aspectos importantes del entorno como el comportamiento, cultura, política, etc., es por eso que es fundamental que los estrategas manejen un buen criterio. Las estrategias llevan a la empresa a la consecución de sus objetivos por lo que deben ser coherentes y además analizadas y evaluadas constantemente.

El modelo según Fred David para la formulación de estrategias consiste en tres etapas:

- Etapa de los insumos: emplea la matriz EFE, EFI Y Matriz de perfil competitivo (MPC) para que los estrategas tomen decisiones basándose en factores internos y externos.
- Etapa de adecuación: la estrategia se define según el ajuste entre recursos y habilidades internas y las oportunidades y amenazas externas. En esta etapa se emplean la matriz FODA, matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), matriz BCG, matriz interna-externa (IR) y

matriz de la estrategia principal. La adecuación entre factores críticos del éxito es la clave para crear estrategias viables.

- Etapa de decisión: la decisión de qué estrategias se aplicarán requiere de análisis e intuición. En la etapa de adecuación se crea una lista de posibles estrategias y esta etapa mediante la matriz cuantitativa de la planificación estrategia (MCPE) se califica a las estrategias y se obtiene las mejores alternativas.

### **2.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

David señala (2013, pp. 213) que no es suficiente formular buenas estrategias, para lograr el éxito se requiere implementarlas y esto involucra un gran esfuerzo por parte de todos los miembros de una organización.

- **Administración y operaciones**

Para lograr la implementación de las estrategias en la empresa se debe trabajar arduamente en actividades como ajustar la estructura de la organización, involucrar al personal, fijar objetivos anuales, asignar recursos, vincular desempeño a estrategias, adaptar procesos y operaciones, entre otros.

- **Marketing, finanzas y contabilidad**

Para lograr mejoras en la empresa es necesario involucrar a todas las áreas, a pesar de que se trate de una empresa pequeña.

### **2.4 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Según Fred David (2013, pp. 286-296) la evaluación de las estrategias es igual de importante que la formulación y la implementación ya que permite que la empresa perciba problemas antes de que sean graves o peor aún irreversibles, controla que la organización camine en la dirección correcta y que los objetivos establecidos se estén cumpliendo. Se puede realizar mediante las siguientes actividades:

- Examinar las bases de la estrategia de la empresa: se pueden emplear matrices como la EFE y EFI o preguntas dirigidas a revisar los

resultados de las estrategias y el impacto que han tenido después de su implementación.

- Medición del desempeño organizacional: comparar los resultados esperados con los reales, analizar variaciones, evaluar desempeño individual y consecución de objetivos planteados.
- Aplicación de medidas correctivas: realizar cambios para redireccionar a la empresa en los aspectos que fuera necesario, estos cambios pueden ser redistribuir recursos o personal, eliminar divisiones, idear nuevas políticas, revisar la misión, abandonar estrategias y establecer nuevas, etc.

#### **2.4.1 Balance Score Card**

Una herramienta muy útil tanto para analizar los objetivos como para evaluar las estrategias es el Balance Score Card (BSC). David F. (2013, pp. 296) señala que éste permite evaluar a la empresa a través de cuatro perspectivas:

- Desempeño financiero
- Conocimiento del cliente
- Procesos internos
- Aprendizaje y desarrollo

El BSC pretende evaluar el cumplimiento de los objetivos midiendo los resultados de las estrategias, empleando indicadores que arrojen resultados cuantitativos y cualitativos y los factores clave a considerar son:

- Clientes
- Gerentes y Empleados
- Operaciones y Procesos
- Comunidad y Responsabilidad social
- Ética de negocios y Medio ambiente
- Finanzas



A lo largo del presente trabajo se ha mencionado la importancia de la formulación e implementación de las estrategias para la consecución de los objetivos, por lo tanto es indispensable conocer el concepto de estrategias; según Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland, A. (2012, pp. 6) las estrategias son el plan de acción de una compañía planteado por la administración que a partir de un conjunto de opciones escoge las más pertinentes para así llegar a cumplir con los objetivos, mejorar la rentabilidad, posición en el mercado y competitividad.

También se ha mencionado de la ventaja competitiva; Thompson et al. (2012, pp. 6) señala que este concepto se refiere a la capacidad de satisfacer las necesidades de los consumidores con mayor eficacia que los otros competidores, o así mismo trabajar con más eficiencia a un menor costo. Parte esencial del desarrollo de una ventaja competitiva es que ésta, a diferencia de otras estrategias, debe ser sostenible en el tiempo, creando una relación permanente entre el cliente y el producto. A continuación se plantean cuatro opciones, propuestas por Thompson, mediante las cuales una empresa puede adquirir ventaja sobre sus competidores:

- Esforzarse por ser un proveedor de bajo costo en la industria con lo cual se obtiene una ventaja competitiva en costos. Al lograr satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficiencia que los competidores, es posible reducir precios y así incrementar el volumen de ventas.
- Diferenciarse de tal manera de los competidores que los consumidores preferirán su producto por sus características particulares. Se puede diferenciar un producto de otros ofreciendo mayor calidad, más variedad, mayor desempeño en general cualquier característica que aporte un valor agregado al producto o servicio.
- Enfocarse en un nicho de mercado con gustos específico al cual es posible satisfacer de manera más eficiente que el resto de competidores.
- Lograr los precios más bajos por productos diferenciados.

En resumen, Thompson et al. establece que existe una relación muy estrecha entre la ventaja competitiva y la rentabilidad de una empresa. La clave es crear una ventaja que haga que los clientes prefieran sus productos sobre los de la competencia de manera permanente y así asegurar una participación de mercado importante.

### 3. CAPÍTULO III: PERFIL DE LA EMPRESA

#### 3.1 HISTORIA DE LA CONSTRUCTORA SWEET HOME

La denominada “Constructora Sweet Home” es una sociedad entre el Arq. Juan Repetto y el Ing. Mario Andrade, que se conformó en el año 2010 con la finalidad de construir y negociar conjuntos residenciales en la ciudad de Quito.

Actualmente Sweet Home cuenta con siete personas que trabajan en la dirección, área administrativa y ventas y el personal de obra varía entre 23 y 26 trabajadores en el año. Actividades como pintura, carpintería, aluminio y vidrio, entre otras, son contratadas según el avancen las obras.

Legalmente la empresa se encuentra a nombre del Ing. Mario Andrade por lo que los trámites así como el pago de impuesto se los realizaba con la figura de persona natural; sin embargo se está siguiendo el proceso para convertir a la compañía en una sociedad, la que entraría en funciones en el 2014.

La empresa adquirió el primer terreno en el año 2010 e inició la construcción del proyecto en marzo del 2011, con capital aportado por los socios. Actualmente las actividades son financiadas con capital social y con los ingresos por ventas.

Los proyectos construidos, en construcción o planificados son:

Tabla 1: Resumen Proyectos Constructora Sweet Home

#### RESUMEN PROYECTOS CONSTRUCTORA SWEET HOME

PROYECTO	ESTADO
PATMOS I	Entregado
PATMOS II	En construcción, entrega en marzo del 2013
LEGARDA I	En construcción
PATMOS III	En planificación.

Tomado de: Información de la empresa

## 4. CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO

### 4.1 FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

#### 4.1.1 Misión

Somos una empresa dedicada al desarrollo y construcción de proyectos de vivienda. Buscamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes y exceder sus expectativas diseñando espacios bien aprovechados, empleando materiales de calidad y sistemas constructivos seguros. Somos una empresa con fuertes valores éticos y morales y a través de nuestro servicio buscamos que los clientes obtengan el mejor provecho de su inversión y mejoren su calidad de vida.

Sweet Home debe ser rentable para sus inversionistas, brindar bienestar a sus colaboradores, ser fuente de empleo contribuyendo así al desarrollo del país y velar por el cuidado del medio ambiente.

#### 4.1.2 Visión

Ser una empresa posicionada en el mercado local y nacional que construye y negocia proyectos de vivienda de calidad y de manera eficiente con la colaboración de profesionales administrativos y técnicos capacitados.

#### 4.1.3 Valores Institucionales

- **HONESTIDAD:** Brindar un servicio transparente e íntegro. Guardar siempre concordancia entre los pensamientos o palabras y la forma en la que se procede.
- **RESPECTO:** Tratar con consideración, reconocer, apreciar y valorar a compañeros, clientes y todas las personas de nuestro entorno.
- **PUNTUALIDAD:** Cumplir con los acuerdos realizados y plazos establecidos. Ser responsables y respetuosos con el tiempo de los demás cumpliendo con las obligaciones.

## **4.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **4.2.1 Análisis Externo**

El análisis externo de una empresa es fundamental para la formulación de estrategias eficaces y enfocadas a conseguir objetivos. Este análisis muestra el panorama que rodea a la empresa y sobre el cual ésta no posee ningún control, lo que genera posibles oportunidades o por el contrario, amenazas que pueden tener un impacto importante en el éxito o fracaso de una organización.

#### **4.2.1.1 Análisis Del Macroentorno**

El Ecuador ha tenido un periodo de considerable estabilidad política, crecimiento económico, cambios sociales y mayor acceso a la tecnología bajo el gobierno del Ec. Rafael Correa.

Esta aparente seguridad y crecimiento que vive el país se debe a varias situaciones; unas externas al país, como los precios del petróleo que han sido los más altos en la historia, y otras medidas que han sido tomadas por el gobierno, específicamente por el Presidente Correa. (Embajada de Ecuador en Washington, s.f.).

A continuación se desarrollará el análisis PEST para evaluar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que se ha dado en el país y cómo estos afectan a la industria de la construcción, estos elementos deben ser tomados en cuenta para la elaboración de estrategias y así prever situaciones que signifiquen oportunidades o a su vez amenazas.

- **Análisis Político**

El Ecuador se encuentra bajo el mandato del Señor Presidente Economista Rafael Vicente Correa Delgado desde su primer posicionamiento en el cargo el 15 de enero del 2007 (Embajada de Ecuador en Washington, s.f.). Posteriormente fue reelegido dos veces, en el 2009 y 2013 respectivamente, extendiendo su periodo de gobierno hasta el año 2017.

Durante su gobierno, Correa, ha implementado un sinnúmero de reformas en el plano político económico y social, convirtiéndose en uno de los más activos y participativos de la historia por lo que es considerado un gobierno con un toque populista caracterizado por estar en campaña permanentemente.

Entre las acciones más destacadas del actual gobierno, se mencionan las siguientes:

- Reducción de los salarios de los altos cargos del Estado incluyendo el del presidente de la república.
- Nueva constitución en el año 2008 que promueve que el Estado retome el control sobre la economía, los recursos naturales, entre otros.
- Reestructuración del sistema judicial mediante la creación de la nueva Corte Nacional de Justicia en enero del 2012.
- En cuanto a relaciones internacionales, no se renovó el acuerdo con USA para el uso de la Base Militar de Manta, se detuvieron las negociaciones para la firma de un tratado de libre comercio con USA, Ecuador rechazó formar parte del Plan Colombia y limitó el número de militares en la frontera con ese país.
- Renegociación de la deuda externa pública y privada.
- Incremento de la inversión social en sectores como la educación, salud y vivienda, con especial atención a los ciudadanos considerados en situación de vulnerabilidad.
- Eliminación del trabajo tercerizado.
- En cuanto a relaciones internacionales, se han establecido vínculos de cooperación con países con tendencia revolucionaria y comunista como Cuba, Venezuela, Nicaragua, Irán, entre otros; y las relaciones con países como Estados Unidos, los europeos, Brasil, Chile, se han visto desmejoradas así también se ha amenazado con salir de la CAN sin importar que éstos países son un importante destino de las exportaciones ecuatorianas. Estas decisiones afectan al país ya que al dar prioridad a éstas naciones que comparten ideologías políticas sobre los países con economías fuertes y desarrolladas, no solo se afectan las

exportaciones sino también ahuyentan la inversión extranjera ya que el Ecuador ha adquirido una imagen de cierto modo negativa y restrictiva ante el mundo.

- En el año 2012 el gobierno, por medio del Comité de Comercio Exterior, COMEX, estableció restricciones a las importaciones de bienes como celulares, licores, televisores, cámaras de fotos, entre otros, esto con el afán de proteger al medio ambiente y de desarrollar industrias nacionales. (Diario El Hoy, 2013).
- Se ha establecido una política fiscal sumamente proteccionista que busca incentivar al productor nacional mediante el incremento de aranceles y cuotas a los productos que vienen del exterior. Esta política poco efecto ha tenido en la balanza comercial pero si ha afectado a los consumidores puesto que los precios de los artículos importados han incrementado. (Diario la Hora, 2012)
- Normativas municipales con respecto a la construcción

En cuanto a las normativas de gestión urbana y territorial dispuestas por el gobierno municipal actual para el distrito metropolitano de Quito y que están vigentes desde el año 2011, se mencionan a continuación los temas más representativos contenidos en las regulaciones para aprobación de proyectos de construcción:

- Dimensiones de las láminas
- Cuadro de títulos y sellos de aprobación
- Contenido mínimo de los proyectos:
- Levantamiento topográfico cuando existan cambios sustantivos de nivel.
- Informe de la Dirección de Avalúos y Catastros si existen quebradas o rellenos.
- Plano de ubicación.
- Plano de implantación.
- Cuadro de Áreas.
- Plantas dimensionadas al exterior.

- Planos de Instalaciones
- Planos estructurales
- Memoria descriptiva.
- Alcance sujeto al Régimen de Suelo.
- Supresión de barreras urbanísticas y arquitectónicas: señalización que permita a las personas accesibilidad al medio físico.
- Diseño vial
- Equipamiento comunal
- Redes de agua potable, alcantarillado, energía eléctrica y teléfonos: serán revisados y aprobados por las respectivas Empresas Municipales
- Arborización urbana
- Circulaciones interiores y exteriores
- Accesos y salidas
- Protección contra incendios y otros riesgos
- Construcciones sismo resistentes

Además de las especificaciones generales mencionadas, las mismas que se deben considerar para todo tipo de construcción, existen normativas específicas para las edificaciones de vivienda (Normas de Arquitectura y Urbanismo, s.f.) que buscan garantizar confort y seguridad, algunos de los temas que se mencionan son los siguientes:

- Altura interior
- Baños
- Espacios de lavado y secado de ropa
- Puertas
- Iluminación y ventilación
- Muros divisorios entre viviendas
- Corredores o pasillos y escaleras
- Estacionamientos



Así mismo los permisos otorgados por los bomberos son indispensables para posteriormente aprobar los planos en el municipio, los requisitos para obtener los permisos de los bomberos son:

- Solicitud de inspección del Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito
- Planos del Sistema Contra Incendios con nomenclatura EE
- Planos Arquitectónicos
- Memoria Técnica del Sistema Contra Incendios
- Solicitud de Registro de Planos
- Informe de Regulación Metropolitana
- Pago de impuesto predial

Todas éstas reformas que ha establecido el municipio brindan seguridad a las personas que van a adquirir su vivienda puesto que regula a los constructores y restringe la construcción informal; sin embargo también implican varias complicaciones para los constructores formales en cuanto a tiempo y costos, en especial por la demora en las inspecciones tanto de los bomberos como de los representantes del municipio y por la poca agilidad que existe en las administraciones zonales del municipio en temas de registro de planos y la atención en las oficinas de avalúos y catastros. Estas disposiciones a pesar de ser beneficiosas en muchos casos sobre todo para los demandantes de bienes inmuebles, significan un incremento en los costos del productor el mismo que se traslada al precio de la vivienda y por lo tanto éstos se ven incrementados y deben ser asumidos por los compradores.

- Ley de Crédito Hipotecario

En Junio del año 2012 la Asamblea Nacional aprobó la nueva ley de créditos hipotecarios. Esta regula la concesión de créditos y protege a las familias que adquieren viviendas por primera vez por un valor de hasta \$146.000 dólares.

En la edición de la revista Clave de junio-julio del 2012 se publicó información sobre esta nueva ley que

“establece que la hipoteca de este bien será la única garantía que cubrirá deudas impagas, derivadas del crédito hipotecario otorgado para su compra. Así las cosas, en caso de no poder honrar los vencimientos del compromiso crediticio, el deudor deberá entregar su casa al banco acreedor, y con ello, la totalidad de la deuda estará saldada, sea o no que cubra el valor pendiente de pago de la deuda original.” (Revista Clave, 2012).

Además esta ley dispone que anualmente el Banco Central fijará el porcentaje del patrimonio técnico constituido que las 26 instituciones financieras activas en el país deberán, obligatoriamente, destinar a operaciones hipotecarias, forzando a nueve de los veintiséis bancos del país a reformar sus actividades para cumplir con las nuevas disposiciones y evitar sanciones puesto que el giro de su negocio no estaba enfocado a este sector del mercado financiero.

- Norma Ecuatoriana de la Construcción NEC

En septiembre del 2011 se presentó la nueva normativa que tras la firma de un decreto ejecutivo entrará en vigencia sobre el sistema constructivo en el Ecuador. (Diario el Comercio, 2012).

La Norma de Construcción Ecuatoriana (NEC), reemplaza al anterior Código Ecuatoriano de la Construcción (CEC), que quedó obsoleto tras los avances que se han dado durante los últimos años en tecnología, materiales y técnicas constructivas.

La actualización de las normas estuvo a cargo de la sociedad civil y universidades públicas y privadas. La Cámara de la Construcción de Quito estuvo encargada de la elaboración de este proyecto mediante convenio firmado con el MIDUVI quien colabora especialmente, con el financiamiento para gastos logísticos.(Norma de la Construcción Ecuatoriana, s.f.).

En la página web oficial de la NEC se ha publicado que la normativa contiene 16 capítulos, divididos en dos tomos y dispone que las nuevas edificaciones

sean antisísmicas y los requisitos mínimos que deberán tener las obras en términos de diseño, construcción y control de ejecución, con el objetivo de mejorar la calidad de las construcciones e infraestructura. Las nuevas normas contemplan temas como el peligro sísmico ya que la ubicación del país es de alto riesgo, diseño sismo-resistente, diseño basado en desplazamientos, hormigón armado, diseño en acero, geotecnia y cimentaciones, evaluación de estructuras; la normativa establece el uso de materiales como hormigón armado, acero, madera y hasta bambú, entre otros, dependiendo de la edificación. Para el cumplimiento de éstas reformas existirán peritos que avalarán y aprobarán las construcciones en cada municipio del país y los planos que no cuenten con la aprobación de estos peritos serán rechazados. La futura aplicación de estas normas regulará todos los campos de la construcción, y con ellas se busca proteger a las personas, garantizar la calidad de las viviendas, construcciones e inversiones que se realizan a nivel tanto público y privado.

- **Análisis Económico**

- PIB nacional

El Ecuador ha experimentado un crecimiento económico durante los últimos años; ésto se ve reflejado en el incremento continuo del PIB, según datos publicados por el Banco Central del Ecuador, (Banco Central Del Ecuador, 2013) este prácticamente se ha duplicado entre el año 2000 al 2011.

En la Tabla 2 se observa que el año 2009 el crecimiento del PIB fue únicamente del 1.02%, bastante bajo en comparación al crecimiento del 5.98% registrado el año anterior, está caída en el producto interno bruto se debió a la crisis mundial que afectó a las exportaciones y a los precios del petróleo.

Durante el año 2010 la economía internacional se recuperó y el Ecuador no fue la excepción, el PIB creció un 3.17% obedeciendo al aumento del consumo del gobierno y así como el de los hogares, recuperación de las exportaciones, reestructuración de las entidades públicas, la implementación de contratos de

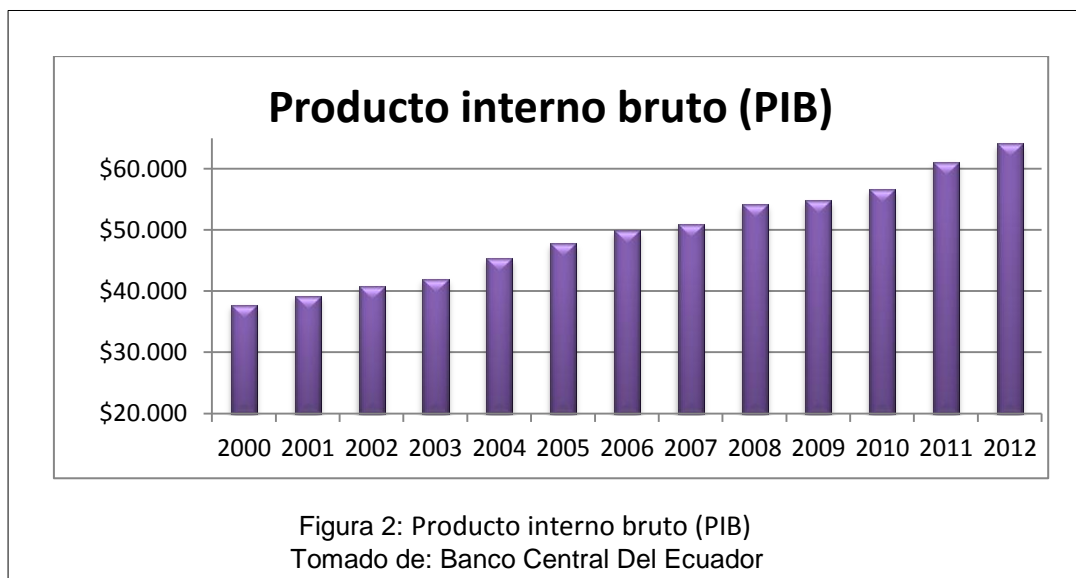
prestación de servicios con las empresas privadas y el fortalecimiento y mayor participación de las actividades no petroleras dentro de la economía.

El 2011 fue un año bastante positivo para las economías latinoamericanas, el Ecuador cerró el año con un crecimiento del 7.39%, esto debido a la evolución de la economía mundial, los altos precios de los productos básicos e ingreso de capitales; el crecimiento del Ecuador durante este período fue uno de los mayores en Latinoamérica y fue mayor al crecimiento promedio de todos los países del mundo.

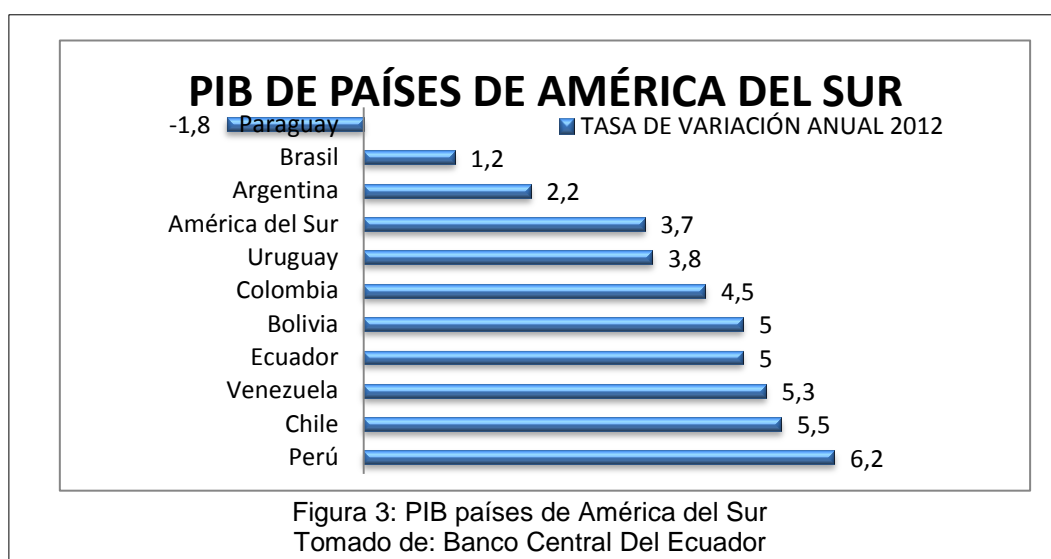
Tabla 2: Producto interno bruto (PIB)

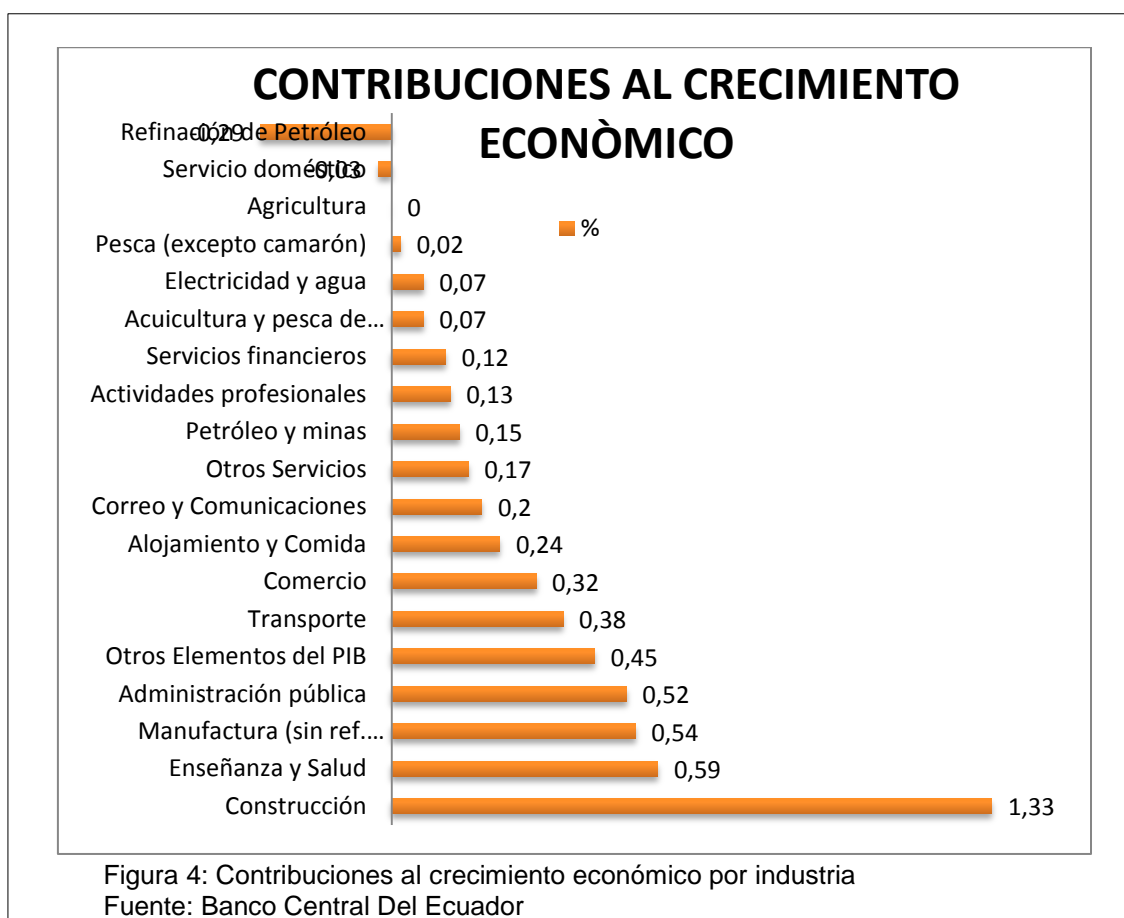
<b>Producto interno bruto (PIB)</b>		
	<b>Millones de dólares de 2007</b>	<b>Crecimiento%</b>
<b>2000</b>	\$ 37.726	
<b>2001</b>	\$ 39.241	3,86%
<b>2002</b>	\$ 40.848	3,93%
<b>2003</b>	\$ 41.961	2,65%
<b>2004</b>	\$ 45.406	7,59%
<b>2005</b>	\$ 47.809	5,03%
<b>2006</b>	\$ 49.914	4,22%
<b>2007</b>	\$ 51.007	2,14%
<b>2008</b>	\$ 54.250	5,98%
<b>2009</b>	\$ 54.810	1,02%
<b>2010</b>	\$ 56.602	3,17%
<b>2011</b>	\$ 61.121	7,39%
<b>2012</b>	\$ 64.186	4,78%

Tomado de: Banco Central Del Ecuador



Durante el año 2012 el incremento del PIB fue del 5% aproximadamente, lo que significó que el Ecuador se ubicaba entre las economías que más crecimiento tuvieron en Latinoamérica. FIGURA 3. Las actividades que más aportaron a este crecimiento fueron la formación bruta de capital fijo que representó el 2.71%; el consumo de los hogares, el 2.61%; el consumo del gobierno significó el 1.03%; las exportaciones el 0.82% y las importaciones un -0.31%. EL sector no petrolero fue el que más participación tuvo en éste crecimiento y las actividades económicas que más aportaron fueron la construcción, enseñanza y salud y manufacturas. FIGURA 4. (Banco Central del Ecuador, 2013).





- PIB de la construcción

La construcción es una de las actividades económicas no petroleras más importantes para la economía del país y es una de las que más ha crecido en la última década. El PIB de la construcción registrado en 2011 es 8 veces mayor al del año 2000 y representó casi el 10% del PIB nacional. En la TABLA 3 se exponen los valores del PIB de la construcción en los últimos años.

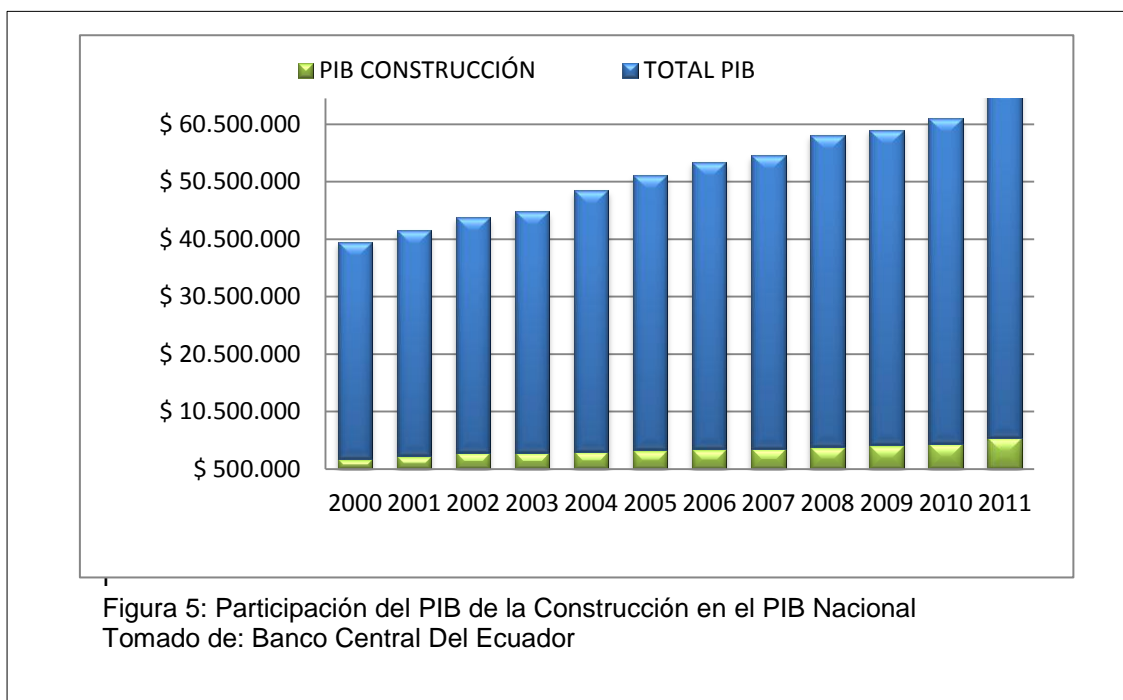
Tabla 3: PIB de la Construcción

PIB DE LA CONSTRUCCIÓN			
MILES DE DÓLARES 2007			
Año	PIB CONSTRUCCIÓN	TOTAL PIB	%
2000	\$ 2.253.623	\$37.726.410	5,97
2001	\$ 2.778.936	\$ 39.241.363	7,08
2002	\$ 3.361.411	\$ 40.848.994	8,23
2003	\$ 3.328.791	\$ 41.961.262	7,93
2004	\$ 3.501.923	\$ 45.406.710	7,71
2005	\$ 3.802.202	\$ 47.809.319	7,95
2006	\$ 3.976.996	\$ 49.914.615	7,97
2007	\$ 4.016.663	\$ 51.007.777	7,87
2008	\$ 4.371.989	\$ 54.250.408	8,06
2009	\$ 4.678.672	\$ 54.810.085	8,54
2010	\$ 4.906.468	\$ 56.602.576	8,67
2011	\$ 5.964.496	\$ 61.121.469	9,76

Tomado de: Banco Central Del Ecuador

Los factores que han favorecido el crecimiento de la construcción tanto en términos de oferta como de demanda, son el aumento de créditos hipotecarios colocados en el mercado, especialmente por parte del BIESS, créditos e incentivos a los constructores, incremento del bono de la vivienda, control de las tasas de interés de los bancos privados, entre otros. (Revista América Economía, 2011).

En el gráfico a continuación, FIGURA 5, se observa el PIB total y la participación del sector de la construcción en el mismo desde el año 2000 al 2011. A lo largo de estos años tanto el PIB total como el de la construcción han tenido un incremento considerable, el crecimiento del PIB nacional ha superado el 3% durante los últimos tres años y el de la construcción el 8%. (Banco Central del Ecuador, 2012).



En la FIGURA 6 se muestran las once industrias con mayor participación en el PIB durante el año 2011. Siendo el comercio al por mayor y menor el sector que más aportó al PIB con un 10.93%; la segunda actividad con mayor participación en el PIB total fue la construcción con un 9.76%; en tercer lugar el sector de explotación de minas y canteras aportó con el 9.72%; y en cuarto lugar la industria de transporte, almacenamiento y comunicaciones con el 9.43%.

En el año 2012 el PIB total creció un 5.01% con respecto al año anterior, y la industria de la construcción creció en un 9.60%, lo que significa que no sólo es una de las industrias mantiene un aporte sólido al PIB nacional sino que también tiene altas tasas de crecimiento, lo que indica que será uno de los sectores que cierre con mayor crecimiento económico este 2013.





- Desempleo

Las tasas de desempleo han disminuido considerablemente durante los últimos años, según datos obtenidos del Banco Central, para finales del año 2007 la tasa de desocupación total nacional urbana fue del 6,07% mientras que para finales del 2012 se redujo a 5,04%. La tasa de subcontratación total a nivel nacional en diciembre del 2012 fue del 39,83%, siendo Machala y Ambato las ciudades con mayor porcentaje de subcontratación, 38,54% y 38,46% respectivamente, Guayaquil presentó un porcentaje de 34,18%, seguido por Cuenca y Quito que finalizaron el 2012 con una tasa de subcontratación de 30,96% y 26,48%. (Banco Central del Ecuador, 2012).

El desempleo es un factor importante para la construcción porque éste es un sector que emplea mano de obra que en su mayoría no ha seguido algún tipo educación superior, en muchos casos los trabajadores de la construcción no

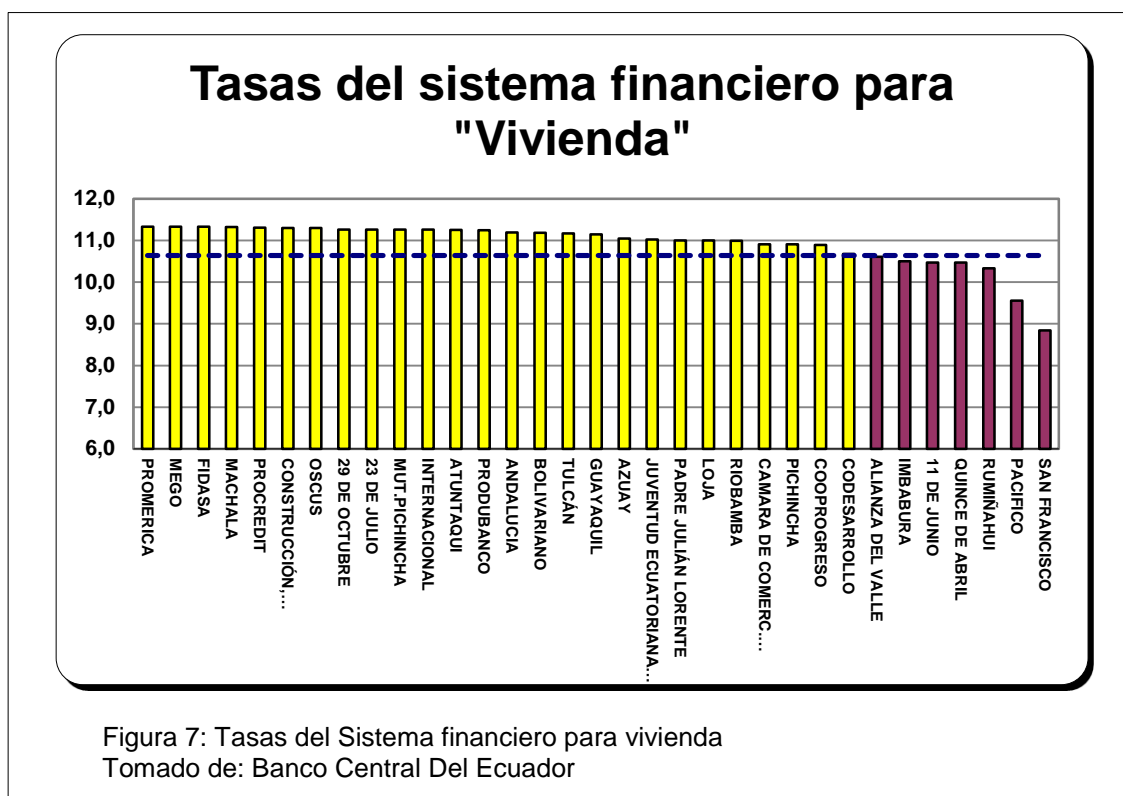
han completado ni la instrucción primaria. Por lo tanto, generalmente existe una sobre oferta de mano de obra y si existe desempleo ésta se abarata lo que es conveniente para los constructores ya que no necesariamente van a reducir los precios de las viviendas pero sí significa mayor utilidad para ellos.

Así mismo la reducción del desempleo significa que hay más personas con trabajo las cuales están percibiendo un salario y podrían acceder a un crédito, incrementando así los clientes potenciales para el sector de la construcción.

Adicionalmente, la construcción es una importante fuente de empleo para el país; en el período entre 2009 y 2011, el porcentaje de empleados en esta actividad en Ecuador representó el 7,03% de la población ocupada a nivel nacional; lo podemos comparar con los porcentajes en países vecinos como Colombia y Perú cuyos trabajadores de la construcción representaron el 5,48% y 5,47% de la población ocupada, respectivamente. (Revista Clave, 2013).

- Tasas de interés

El gobierno de la revolución ciudadana estableció la tasa de interés pasiva efectiva referencial para créditos de vivienda en 10.64% y la tasa máxima es 11.33% las mismas que están vigentes actualmente. Entidades financieras, FIGURA 7, como la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco, el Banco del Pacífico, Banco Rumiñahui, Cooperativa de Ahorro y Crédito Quince de Abril, Cooperativa de Ahorro y Crédito 11 de Junio, Mutualista Imbabura, Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle cobran tasas por debajo a la tasa de interés referencial para este sector mientras que el Banco Promérica, la Cooperativa MEGO y la Sociedad Financiera del Austro FIDASA cobran la tasa de interés efectiva máxima para créditos de vivienda. (Banco Central del Ecuador, 2013).



Las tasas de interés para créditos de vivienda que cobra el BIESS se observan a continuación en la FIGURA 8; son las tasas más bajas del mercado sin embargo, éstas son tasas nominales y no se han publicado las tasas efectivas reales. Los reajustes que realiza el BIESS en sus tasas guardan relación a la tasa efectiva referencial establecida por el Banco Central y la tasa cobrada por el BIESS siempre será menor. (BIESS, s.f.)

Todas las entidades financieras realizan reajustes cada 180 días de acuerdo a la nueva ley de hipotecas.

Sueldo Reportado	Cuota Máxima Mensual 40% del Sueldo	Tasa Nominal que se aplica al Préstamo según el plazo ( *)				
		7.90%	7.90%	8.20%	8.69%	8.69%
	Cuota Mensual	5 Años	10 Años	15 Años	20 Años	25 Años
240	96	4.746	7.947	9.925	10.911	11.735
350	140	6.921	11.589	14.474	15.911	17.113
400	160	7.910	13.245	16.542	18.184	19.558
500	200	9.887	16.556	20.678	22.730	24.448
600	240	11.864	19.868	24.813	27.276	29.337
700	280	13.842	23.179	28.949	31.822	34.227
800	320	15.819	26.490	33.084	36.368	39.116
1.000	400	19.774	33.113	41.355	45.460	48.896
1.250	500	24.718	41.391	51.694	56.826	61.119
1.500	600	29.661	49.669	62.033	68.191	73.343
2.000	800	39.548	66.225	82.710	90.921	97.791
3.000	1.200	59.322	99.338	124.065	136.381	146.687
4.000	1.600	79.096	132.451	165.420	181.842	195.582
5.000	2.000	98.870	165.563	206.775	227.302	244.478
10.000	4.000	197.740	331.126	413.550	454.604	488.955

Figura 8: Tasas de Interés BIESS  
Tomado de: Banco del Instituto de Seguridad Social del Ecuador

### • Análisis Social

El Ecuador ha experimentado cambios sociales impulsados por el nuevo gobierno y su énfasis en redistribuir la riqueza y erradicar la discriminación hacia las minorías étnicas, de género, religiosa y educativa. Así mismo, el incremento de la inversión social, especialmente en educación, salud y vivienda; el incremento del bono de desarrollo humano y del salario mínimo, han mejorado notablemente el estilo de vida de muchos ecuatorianos, en especial indígenas y afroecuatorianos.

En el ámbito de la salud y educación se pueden mencionar las siguientes mejoras:

- Se remodelaron 469 establecimientos de salud, se reconstruyeron 52, se adquirieron 152 ambulancias y 1.753 equipos básicos.
- Se invirtió \$119 millones de dólares en equipos, \$182 millones fueron destinados para medicina gratuita y se contrataron 14.977 profesionales de la salud.

- 931.488 niños y niñas reciben uniformes escolares gratuitos, 1.401.068 reciben desayunos y almuerzos gratuitos, 2.687.735 estudiantes reciben mochilas y libros de forma gratuita.
- Se contrataron 14.902 profesores en instituciones educativas y se les ha pagado a todos puntualmente desde hace 3 años, 3.920 escuelas fueron reconstruidas.
- Se construyeron 5 escuelas del milenio y más de 10 se encuentran en construcción.
- Eliminación de cargos por matrícula en establecimientos públicos. (Embajada de Ecuador en Washington, s.f.).

En cuanto a educación superior la Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación (SENESCYT) mantiene varios proyectos que incluyen becas para que ecuatorianos con educación universitaria puedan adquirir sus títulos de tercer y cuarto nivel en las denominadas *universidades de excelencia* alrededor de todo el mundo y así mejorar la calidad de profesionales del país. (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, s.f.)

- Bono de la Vivienda

El bono de la vivienda es una propuesta del gobierno para ayudar a las personas de escasos recursos con un ingreso familiar mensual máximo de hasta 2.9 salarios básicos unificados. (Revista Clave, 2013). El gobierno actual ha modificado los montos de los bonos, precios bases de inmuebles y en general convirtió el bono de la Vivienda en un incentivo no solo para los compradores sino también para los constructores.

El reformado Bono para la vivienda no solo consiste en el bono para que personas de escasos recursos adquieran sus viviendas, sino que también ofrece créditos hipotecarios para las familias a una tasa del 6% y hasta 15 años de plazo; éste crédito puede ser adquirido en cualquier institución financiera privada, ya sean éstas bancos, mutualistas, cooperativas de ahorro y crédito, y el estado asumirá la diferencia entre la tasa de interés pagada por el

beneficiario y la tasa de interés de las instituciones financieras que otorguen los créditos. Además el Banco Ecuatoriano de la Vivienda se fusionará con el Banco del Estado para gestionar créditos para los constructores de viviendas de interés social a una tasa preferencial del 5% de interés a 36 meses de plazo.

Los montos que serán otorgados para adquirir casas y departamentos en zonas urbanas, urbano marginales o rurales se detallan a continuación en las FIGURAS 9 y 10:

MODALIDAD	PRECIO DE LA CASA HASTA	BONO	INGRESO FAMILIAR MENSUAL MÁXIMO
ADQUISICIÓN DE VIVIENDA CASA	\$15.000	\$5.000	HASTA 2,9 SALARIOS BÁSICOS UNIFICADOS
	\$20.000	\$4.000	
	\$25.000	\$3.000	
	\$30.000	\$2.000	

Figura 9: Bono de vivienda para casas  
Tomado de: Revista Clave

MODALIDAD	PRECIO DEL DEPARTAMENTO HASTA	BONO	INGRESO FAMILIAR MENSUAL MÁXIMO
ADQUISICIÓN DE VIVIENDA DEPARTAMENTO	\$15.000	\$6.000	HASTA 2,9 SALARIOS BÁSICOS UNIFICADOS
	\$20.000	\$5.000	
	\$25.000	\$3.500	
	\$30.000	\$2.500	

Figura 10: Bono de vivienda para departamentos  
Tomado de: Revista Clave

- Créditos hipotecarios

El financiamiento es uno de los requisitos indispensables para adquirir una vivienda y ventajosamente durante los últimos años, en el país, éste ha tenido un crecimiento tanto en agilidad, número de créditos colocados así como los montos adjudicados. Esta evolución ha sido impulsada principalmente por el gobierno mediante instituciones públicas o reformas legales como la nueva ley de créditos hipotecarios.

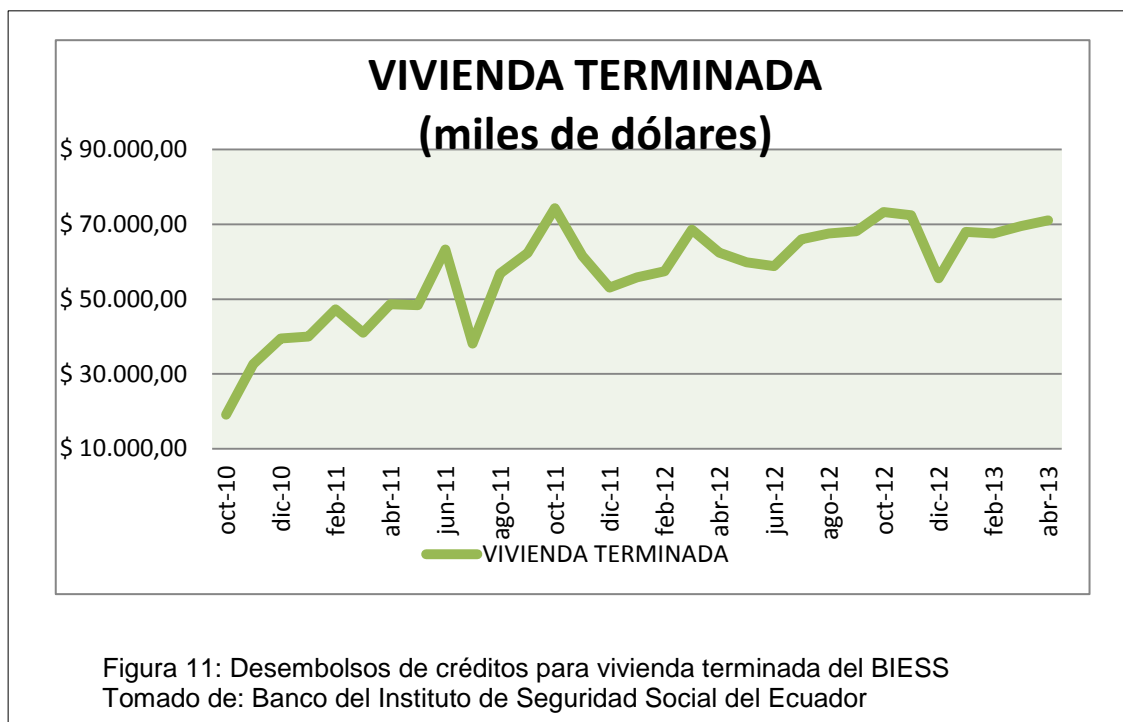
La nueva ley de créditos de vivienda obliga a todos los bancos activos en el país a destinar un porcentaje de su patrimonio técnico a actividades hipotecarias; además impide que los bancos exijan otro tipo de garantías a más del bien que ha sido hipotecado, con el fin de proteger a las personas de sufrir excesos en los cobros de las deudas en caso de no poder cumplir con sus obligaciones. (Diario El Comercio, 2012).

Las instituciones financieras públicas, encabezadas por el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, BIESS, el Banco del Pacífico y la Corporación Financiera Nacional, CFN, han sido las que más créditos hipotecarios han colocado en el mercado, siendo el BIESS la institución que más créditos ha concedido desde que empezó sus actividades en octubre del 2010; actualmente otorga más del 50% de los créditos hipotecarios adjudicados a nivel nacional. (Revista Líderes, 2012).

El BIESS se ha convertido en la institución crediticia de preferencia de las personas que van a adquirir su vivienda ya que otorga créditos a sus afiliados a las tasas más bajas del mercado; financia hasta el 100% del valor del inmueble y ofrece hasta 25 años plazo para cancelar la hipoteca. Ha entregado \$ 1.768.323,80 millones de dólares en créditos hipotecarios para vivienda terminada entre octubre del 2010 y abril del 2013.

En la FIGURA 11 se observa que octubre del 2011 fue el mes en que más dinero se desembolsó, \$ 74.348.000,5 dólares destinó el BIESS para créditos hipotecarios para vivienda terminada solo en ese mes y el monto total entregado a nivel nacional para créditos de vivienda terminada, construcción,

reconstrucción, vivienda y terreno, sustitución de hipoteca y vivienda hipotecada, hasta la fecha es de 3.255 millones de dólares. En cuanto al número de beneficiarios de créditos para vivienda se ha incrementado de 454 en el mes de octubre del 2010 a 1.442 en abril del 2013 y hasta la fecha los beneficiarios de créditos hipotecarios a nivel nacional son 91.135. (Banco del Instituto de Seguridad Social del Ecuador, s.f.).



- **Análisis Tecnológico**

La tecnología en el Ecuador es un factor que no ha evidenciado mayor evolución durante los últimos años, sin embargo es un aspecto que le interesa al gobierno ya que es uno de los motores para el desarrollo social y por lo cual ha establecido un plan estratégico que comprende cuatro elementos: conectividad, equipamiento, capacitaciones y aplicaciones, a cargo de la Subsecretaría de Tecnologías de la Información y Comunicación del MINTEL. Este plan busca proporcionar a la ciudadanía, especialmente en áreas rurales, acceso y las herramientas necesarias para que utilicen la tecnología en tareas cotidianas. (CIESPAL, 2011).



Además, el gobierno ha expresado su intención de incrementar el presupuesto para investigación en ciencia y tecnología e invertir durante el año 2013 al menos el 1% del producto interno bruto lo que equivale a \$720 millones de dólares.

En el 2010 el presupuesto destinado a este sector representaba el 0,40% del PIB, es decir, alrededor de \$110 millones de dólares y en el 2012 se incrementó a 0,55%; sin embargo, la necesidad de eliminar la brecha tecnológica con otros países que destinan hasta el 2% de su PIB a investigación científica y tecnológica ha obligado al Ecuador a incrementar su presupuesto para este sector. (Diario La Hora, 2010).

En las zonas urbanas del Ecuador tradicionalmente se construyen viviendas con columnas de hormigón y paredes de bloque o ladrillo. El hormigón es uno de los materiales más resistentes que existen para la construcción y su vida útil estimada es de más de 200 años.

El proceso constructivo empieza con la cimentación y continúa con el levantamiento de las columnas soportantes hechas con hormigón y la posterior fundición de las losas de la planta baja y así sucesivamente en caso de que la vivienda tenga varias plantas. Las paredes, en la mayoría de las viviendas, son de bloque o de ladrillo; a estos se los puede dejar vistos o enlucir con cemento.

En la actualidad los avances tecnológicos han influido en las necesidades de las personas y el sector inmobiliario no ha sido la excepción; los constructores se han visto obligados a dejar de lado las instalaciones tradicionales y dar opciones con un valor agregado mediante diseños innovadores y aplicaciones tecnológicas en las viviendas, buscando así satisfacer las necesidades de este mercado. Algunas herramientas de tecnología que brindan mayor comodidad y entretenimiento son: instalaciones de calefacción en pisos y paredes que pueden ser reguladas en diferentes temperaturas en cada habitación, aislamiento acústico, el acondicionamiento interior, control automático de las múltiples instalaciones, instalaciones de redes de comunicación, el acceso a los nuevos modos de ocio asociados a la tecnología, entre otros. (Arqhys, s.f.).

#### 4.2.1.2 Análisis Del Mesoentorno

- **Fuerzas de Porter**

- Amenaza de nuevos competidores
- Necesidad de capital: esto afecta a nuevos participantes que requieren de alto capital de inversión para arrancar el negocio y además tener liquidez para continuar a través del tiempo puesto que requiere financiar a los clientes, por lo tanto representa una amenaza de nivel alto.
- Economías de escala: en el sector de la construcción como en muchos otros es más rentable si se trabaja por volumen, reduciendo costos de materiales y mano de obra. Los nuevos competidores deben estar en condiciones de manejar estos volúmenes por lo que es una barrera de entrada de nivel medio.
- Patentes y permisos: existen licencias y permisos que son otorgados por el municipio a los constructores, de igual manera se debe realizar un registro de cada proyecto en el municipio y en el departamento de bomberos, estos procesos pueden tomar meses hasta conseguir los sellos de aprobación representando una amenaza de nivel medio.
- Posicionamiento en el mercado: existen empresas constructoras e inmobiliarias que se llevan gran porción del mercado puesto que manejan decenas de proyectos al mismo tiempo y es sumamente complicado para competidores nuevos ganarse la confianza de los clientes siendo ésta una amenaza de nivel alto.
- Falta de experiencia: los nuevos competidores se enfrentan al desconocimiento de variables claves de la industria tanto constructora como inmobiliaria, este factor ya no afecta a su competencia que ya cuenta con experiencia. Esta se considera una amenaza de nivel medio.
- Poder de negociación de los proveedores
- El poder de los proveedores en la industria de la construcción es bajo puesto que existe gran oferta de materiales en el mercado. Hasta la

fecha Sweet Home ha mantenido relaciones con proveedores que eran conocidos por alguno de los socios y que ofrecen buenos materiales a bajos costos. Se considera que el poder de negociación de los proveedores de materiales es bajo.

- La oferta de mano obra es alta y constante por lo tanto el nivel de negociación de estos proveedores es bajo.

En el cuadro a continuación se encuentra el listado de los principales proveedores de la empresa Sweet Home, de cada proveedor se adquiere la totalidad del material requerido.

Tabla 4: Proveedores

PROVEEDOR	PRODUCTO
<b>DECOR ACABADOS</b>	parquet, duela, ½ duela, tabloncillo, tablón, barrederas, pisos flotantes
<b>MACERIHORMIGON</b>	hormigón
<b>BAGANT</b>	alquiler de equipos y maquinaria para la construcción
<b>IT IMPERTECO Cía. Ltda</b>	distribuidores de chova
<b>DIPOVAL</b>	tuberías, accesorios cobre, pvc, griferías.
<b>CERRAJERÍA “EL ARTE”</b>	puertas, ventanas, pasamanos, estructuras metálicas.
<b>TESPECON</b>	aditivos para hormigón
<b>HOME VEGA</b>	piezas sanitarias, grifería, cerraduras, cerámica
<b>CONSTRUCTORA “RAMOS”</b>	alquiler de equipo caminero
<b>PINTURAS ESPECIALES</b>	pinturas
<b>SR. NESTOR CASTAÑEDA</b>	materiales pétreos
<b>AQUACOBRE</b>	bombas de agua, tubería y accesorios

- Poder de negociación de los clientes
- La capacidad de negociación de los clientes es baja en cuanto a que los precios los ha determinado el mercado y con el incremento de créditos a disposición de familias interesadas en adquirir viviendas, no existe mayor brecha entre los precios del mercado y lo que las familias están dispuestas a pagar.

- Sin embargo el poder de negociación de las familias en el sector inmobiliario también se relaciona a la información que tienen a su alcance y la cantidad de opciones que están a su disposición, lo que influye en la decisión que tomen sobre dónde y con qué empresa realizar su inversión de adquirir una vivienda. Considerando este factor los clientes tienen un alto poder de negociación.
- Accesibilidad a productos sustitutos y los incentivos que ofrecen otras empresas mediante estrategias de venta. A pesar de que exista accesibilidad a los productos sustitutos, los beneficios de adquirir una vivienda nueva y las facilidades que brinda ahora el sistema financiero hace que la capacidad de negociación de los clientes sea baja.
- Amenaza de productos complementarios del sector
- Las viviendas usadas que comercializan empresas o personas naturales representan productos sustitutos; en el mercado inmobiliario existen personas que prefieren adquirir viviendas nuevas, sin embargo hay un sector que adquiere viviendas usadas representando una amenaza de nivel medio.
- Empresas o personas naturales que arriendan viviendas nuevas o usadas. Gracias al incremento de créditos hipotecarios colocados en el mercado, cada vez son menos las personas que arriendan inmuebles ya que las personas prefieren endeudarse y pagar mensualmente un crédito por algo propio a pagar arriendo, por lo tanto esta es una amenaza de nivel bajo.
- Rivalidad entre empresas competidoras
- La rivalidad entre las empresas constructoras e inmobiliarias es bastante alta en la ciudad de Quito, existen empresas muy grandes como Uribe & Schwarzkopf, Mutualista Pichincha, Inmocasaes, entre otras, que se llevan gran porción del mercado y ya cuentan con la confianza de los clientes por lo que construyen y negocian miles de unidades de vivienda

al año. En los últimos años el mercado inmobiliario se ha visto invadido de pequeñas empresas constructoras así como de personas naturales que se dedican a construir viviendas y existe oferta para todos los niveles económicos. Cada empresa trata de llegar a sus clientes mediante estrategias de precios, publicidad y financiamiento.

En la FIGURA 12 se observa las ventas realizadas por las constructoras más importantes de la ciudad de Quito.



- **Resumen Fuerzas De Porter**

Tabla 5: Resumen Fuerzas de Porter

<b>FUERZAS DE PORTER</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>		X	
Necesidad de capital	X		
Economías de escala		X	
Patentes y permisos		X	
Posicionamiento en el mercado	X		
Falta de experiencia		X	
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>			X
Gran cantidad de proveedores de materiales			X
Gran cantidad de mano de obra disponible			X
<b>Poder de negociación de los clientes</b>			X
Los precios de las viviendas los ha determinado el mercado y con el incremento de créditos hipotecarios, las familias están dispuestas a pagar.			X
Existe información y una inmensa cantidad de opciones inmobiliarias a disposición de los clientes.	X		
Accesibilidad a productos sustitutos y beneficios que obtienen a través de las estrategias de venta empleadas por los constructores			X
<b>Amenaza de productos complementarios del sector</b>		X	
Empresas o personas naturales que comercializan viviendas usadas.		X	
Empresas o personas naturales que arriendan viviendas nuevas o usadas.			X
<b>Rivalidad entre empresas competidoras</b>	X		
Empresas grandes que cuentan con alta participación en el mercado debido a su trayectoria y confianza de los clientes.	X		

## 4.2.2 Análisis Interno

### 4.2.2.1 Análisis del Microentorno

- **Auditoría administrativa**

- ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?

La empresa constructora Sweet Home fue constituida en el 2010 y empezó sus operaciones en el año 2011, sin embargo la planificación que existió se limitó al proyecto inmobiliario que se iba a construir; más no se establecieron bases de administración estratégica, es decir la empresa no cuenta con filosofía institucional; no se formularon objetivos ni estrategias; tampoco se han desarrollado políticas ni se han determinado metas.

- ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?

La empresa no cuenta con objetivos ni metas y por eso no dispone de una adecuada asignación de recursos; no es posible evaluar los resultados de las actividades ni monitorear el progreso a largo plazo y tampoco es posible establecer prioridades.

- ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planificación efectiva?

Los proyectos inmobiliarios requieren de mucha planificación antes de ser finalmente aprobados por los socios y a su vez por las instituciones que emiten los permisos pertinentes. Sin embargo ninguna de las otras áreas, como ventas o el área financiera, han tenido mayor planificación y más bien se han tomado acciones según las situaciones que se han presentado. Tampoco se han formalizado ni documentado dichas acciones ni decisiones.

- ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?

Las autoridades de la empresa son bastante cerradas en cuanto a la toma de decisiones; todo lo que pasa dentro de la empresa o en referencia a los clientes debe ser reportado a los socios y ellos tomarán las disposiciones pertinentes.

- ¿Es adecuada la estructura de la organización?

Sweet Home es una empresa familiar pequeña con dos socios a la cabeza, dos vendedoras, una asistente de dirección y una contadora que manejan la parte administrativa. A pesar de que los gerentes son accesibles y de haber pocas personas las comunicaciones no son buenas ni documentadas.

- ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?

Las descripciones de los puestos fueron planteadas de manera informal al inicio de las actividades de la empresa, sin embargo con el transcurso del tiempo y debido a la falta de planificación se han presentado situaciones que han obligado a tomar decisiones en el momento para responder de la mejor manera posible.

- ¿Es alta la moral de los empleados?

Las personas que trabajan en el área administrativa son únicamente cinco y siendo Sweet Home una empresa familiar, todos se encuentran comprometidos con la organización y buscan sacarla adelante. Con los obreros se ha desarrollado una buena relación laboral puesto que la mayoría han trabajado en varios de los proyectos inmobiliarios.

- ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?

El nivel de rotación y ausentismo es regular, las vendedoras han permanecido en la empresa desde que esta inició sus actividades en el 2010, la asistente y la contadora se incorporaron a la empresa en el 2013. En cuanto a obreros hay alrededor de veintiséis, dependiendo la etapa de la construcción a este nivel existe un bajo nivel de ausentismo. Las otras actividades son contratadas según el avance de las obras.

La mayoría de estos trabajadores son los mismos con los que se empezó el primer proyecto, se puede decir que se ha entablado una relación de fidelidad y ambas partes se encuentran satisfechas.



- ¿Son efectivos los mecanismos de recompensa y de control de la empresa?

En cuanto a las comisiones por ventas son bastante bajas, existen dos vendedoras que se encargan de la promoción, venta, seguimiento de desembolsos, trámites hipotecarios, firmas de escrituras, entrega de viviendas y servicio postventa; sin embargo la comisión que reciben es menor al 1% del precio de las casas en relación con otras empresas inmobiliarias que cobran hasta un 6% del precio de la vivienda y pagan a sus vendedores el 3% por comisión.

Actualmente se está estableciendo un mejor control financiero, puesto que hasta hace unos meses no se contaba con un contador de planta, únicamente se contrató a un contador externo para que lleve las cuentas y responder al fisco; sin embargo ahora se ha contratado una contadora con experiencia en empresas constructoras e inmobiliarias para que lleve todas las cuentas.

El avance de las obras se controla según los períodos establecidos en la planificación del proyecto.

- **Auditoría de marketing**
- ¿Los mercados están segmentados de manera efectiva?

El mercado objetivo de Sweet Home son familias con ingresos medios y medios – bajos el mismo que se ha definido por la experiencia en el sector constructor e inmobiliario de los socios. Se han construido dos proyectos con un precio de venta promedio de \$67.700 dólares por vivienda y está por culminar el proceso de planificación y aprobación de un proyecto en el que las casas costarán alrededor de \$40.000 dólares. Los conjuntos habitacionales se ubican en el sector norte de la ciudad, en los alrededores de la Av. Occidental.

- ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?

Sweet Home es una empresa nueva que está en crecimiento, por lo que aún no es conocida en el sector inmobiliario y hasta la fecha no cuenta con tantos proyectos como para tener mayor participación en el mercado.

- ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?

La empresa si ha incrementado su participación desde el año 2011, año en que inició la construcción del primer conjunto habitacional el que constó de 24 viviendas. En agosto del 2012 se empezó a construir el segundo conjunto que tiene 20 casas y dos locales comerciales y agosto del 2013 inició la construcción de un tercer conjunto de 34 viviendas económicas que concluirá en marzo del 2015.

- ¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?

La empresa se maneja a través de venta directa, con dos personas que se encargan de la promoción y venta de las viviendas. Sweet Home es una empresa nueva y no cuenta con numerosos proyectos por lo que éste sistema ha sido efectivo y rentable.

- ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?

La empresa cuenta con dos vendedoras que se encargan de promocionar los proyectos y concretar las ventas. Las 24 viviendas del primer conjunto habitacional se vendieron en un lapso de 16 meses, es decir las ventas se iniciaron con el proyecto en planos y concluyeron antes de que el mismo estuviera completamente construido lo que es bastante efectivo pues se trabajó con el dinero aportado por las familias como entrada para adquirir el inmueble y la mayoría de los desembolsos de los créditos hipotecarios se recibieron dentro el plazo planificado es decir, hasta el mes de febrero del 2013. En agosto del 2012 se empezó a construir el segundo conjunto, el cual estará listo en diciembre del 2013 y hasta el mes de junio del 2013 se ha negociado el 72% del mismo. En agosto del 2013 iniciará la construcción de un tercer conjunto de

34 viviendas económicas que se concluirá en el 2015 y las ventas iniciaron en el mes de septiembre.

- ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?

La empresa no ha realizado ninguna investigación de mercado, únicamente se cuenta con la experiencia de los socios para realizar la planificación de los proyectos y la venta de los mismos.

- ¿La calidad de los productos y servicios de la empresa son adecuados?

La calidad del sistema constructivo de las viviendas, estructura de hormigón armado y losas de entrepisos, es adecuada y los acabados son de calidad estándar o económica dependiendo del tipo de vivienda y del precio. Los clientes tienen la opción de realizar cambios en cuanto a acabados; ellos asumen la diferencia de los costos y pueden colocar los acabados a su gusto.

- ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?

La empresa no cuenta con una estrategia de promoción y publicidad establecida. Se han colocado anuncios publicitarios en el diario El Comercio, sin embargo poco ha sido el impacto que estos han tenido en las personas.

También se han colocado rótulos en el sector promocionando los conjuntos y estos han sido efectivos ya que por el movimiento que existe en los alrededores de la nueva revisión vehicular y en el tráfico pesado en la Av. Occidental se reciben a diario llamadas de interesados y el 80% de ventas que se han concretado han sido por este medio.

Así mismo las recomendaciones que dan los clientes a sus conocidos, mediante el boca a boca, ha sido de gran ayuda para negociar algunas de las viviendas. Además se han colocado anuncios en páginas inmobiliarias en internet a los cuales corresponden un 5% del total de casas vendidas.

- ¿Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto?

No existe un plan de marketing ni de presupuesto para el mismo, se han empleado medios publicitarios con el avance de las obras y la necesidad de llegar a los clientes.

- ¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuada?

La empresa no cuenta con gerente de marketing.

- Comparada con sus rivales, ¿la presencia de la empresa en internet es excelente?

La empresa, a diferencia de otras empresas inmobiliarias, no cuenta con una página web, únicamente se ha colocado anuncios en páginas que anuncian venta de inmuebles como Plusvalía.com y Olx.com.

- **Auditoría de finanzas y contabilidad**
- ¿En dónde es financieramente débil y fuerte la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras?

Según el análisis financiero realizado y que se detalla en el Capítulo V, se observa que la empresa tiene un índice de liquidez de 10,54 sin embargo la prueba ácida comprueba que la mayoría de los activos constituyen el inventario en construcción y que se pueden saldar las deudas una vez que éste sea vendido. En el 2012 la utilidad fue bastante baja, como lo indica el margen de utilidad neta de 1,92% esto debido a que durante este año la empresa estaba construyendo su primer proyecto de vivienda y los ingresos por ventas correspondían únicamente a los aportes de clientes para cancelar las entradas y únicamente se registraron 2 desembolsos de bancos por créditos hipotecarios, mientras que los pagos restantes se hicieron en el 2013.

- ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?

Los socios dueños de la empresa son los inversionistas y a corto plazo podrían aportar capital, sin embargo no sería posible si se tratara de montos altos. La

empresa a su vez trabaja con los aportes que realizan los clientes para completar el valor de la entrada de las viviendas.

- ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deudas o de acciones?

Actualmente existen opciones que permiten a los constructores obtener capital a mediano o largo plazo como los créditos a tasa preferencial que otorga el MIDUVI a los constructores de vivienda popular. Además los socios serían elegibles para obtener créditos en instituciones financieras y una vez que la empresa se transforme en una sociedad puede demostrar que está en capacidad de adquirir una deuda con terceros ya que hasta el momento no tiene ningún acreedor externo.

- ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?

Si, la empresa cuenta con capital suficiente para construir con los proyectos de vivienda.

- ¿Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital?

Antes de la construcción de cada proyecto se lleva a cabo un análisis de costos para así definir el presupuesto y posteriormente el precio de venta según el margen de utilidad que se quiere percibir. Sin embargo no existe un control de este presupuesto ni de flujos que permitan observar las entradas y salidas de capital.

- ¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?

Los inversionistas de la empresa son únicamente los dos gerentes, ellos toman las decisiones de cómo invertir y en qué hacerlo.

- ¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?

No existe gerente de finanzas, recientemente se contrató a una contadora para que lleve el manejo de todas las cuentas de la empresa.

- ¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?

La empresa no tiene endeudamiento externo, todo el capital proviene de aportes de los socios.

- **Auditoría de producción y operaciones**

- ¿Son confiables y razonables los suministros de materias primas?

Los materiales empleados para la construcción de las viviendas son confiables y la relación precio calidad es razonable. Los proveedores han trabajado con los socios en proyectos anteriores por lo que se han establecido lazos de confianza.

- ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?

La empresa no cuenta con maquinaria propia, todos los equipos y maquinaria se alquilan según avancen las obras.

- ¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de inventarios?

La empresa no cuenta con políticas para el control de inventarios.

- ¿Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivas?

La empresa no cuenta con políticas para el control de calidad.

- ¿Están las instalaciones, los recursos y los mercados ubicados estratégicamente?

En el mes de junio de 2013 se abrió una oficina para atención al público y a los clientes, está ubicada en el mismo sector de la Av. Occidental lo cual es conveniente tanto como para los clientes potenciales como para el personal administrativo de la empresa.

Los terrenos adquiridos por los socios, donde se construyen las casas, están ubicados en zonas donde el precio del metro cuadrado no es muy elevado y permiten construir viviendas dirigidas a familias con ingresos medios o medios – bajos.

- ¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?

La empresa no cuenta con capacidad tecnológica, la mayoría de los equipos y maquinaria no son propios. En el 2013 se compraron equipos de computación para el personal y se creó un correo electrónico institucional para mejorar las comunicaciones sin embargo no se cuenta con sistemas de información ni de contabilidad.

#### **4.2.2.2 Análisis FODA**

- **Fortalezas**
- **Liquidez:** la empresa cuenta con suficiente capital de trabajo propio para sostener las obras que están en construcción y en planos y no tendría dificultades para adquirir un crédito en caso de así requerirlo.
- **Experiencia en construcción de viviendas:** ambos socios cuentan con más de 10 años de experiencia en el sector vivienda y tienen contacto con otros constructores por lo que tienen experiencia y facilidad para actualizarse en temas referentes a la industria como normativas, precios, materiales, entre otros.
- **Buenas referencias de clientes:** los clientes de Sweet Home se refieren muy bien de la empresa atrayendo a más compradores.
- **Fuerza de ventas efectiva:** la empresa cuenta con dos personas que se encargan de la promoción y de visitar con los clientes los proyectos, los resultados obtenidos han sido favorables puesto que las casas han sido negociadas antes de concluir con los proyectos lo que ha permitido trabajar con el dinero aportado por los compradores.
- **Buena relación entre los socios:** los socios de la empresa tienen una excelente relación basada en la confianza construida tras años de

trabajar juntos en otras instituciones relacionadas al sector vivienda esto facilita la comunicación y toma de decisiones.

- Buena relación entre calidad y precio: los precios de las casas construidas por la empresa guardan relación con la calidad de las construcciones y de los acabados. Se pueden mantener precios bajos debido a que los terrenos, materiales y acabados se adquieren a precios convenientes.
- **Oportunidades**
- Alianza con proveedores: Sweet Home mantiene una alianza estratégica con los proveedores de materiales y acabados obteniendo precios más bajos que los que el mercado ofrece.
- Reducción del desempleo: el desempleo se redujo del 6.07% en el 2007 al 5.04% a finales del 2012, esto significa que existen más personas en el Ecuador con trabajo, que perciben salario y que podrían acceder a un crédito hipotecario.
- Control de tasas de interés pasiva efectiva para créditos de vivienda: el Banco Central del Ecuador ha establecido la tasa de interés pasiva efectiva referencial para créditos de vivienda en 10.64% y la tasa máxima en 11.33%. Este control sobre las tasas de interés atrae a las familias a adquirir créditos ya que no existe posibilidad de que las instituciones financieras incrementen las tasas excesivamente.
- Incremento del bono de desarrollo humano, bono de la vivienda y salario básico: el bono de desarrollo humano que entrega el gobierno mensualmente a las familias de escasos recursos se ha incrementado en los últimos años, siendo actualmente de \$50; el bono de la vivienda alcanza hasta los \$6.000 y el salario básico es ahora de \$318. Estos ingresos adicionales permiten a las familias ahorrar y posteriormente acceder a un crédito y adquirir una vivienda de tipo social.
- Créditos hipotecarios para familias de escasos recursos: el gobierno a través del BEV ofrece créditos hipotecarios a una tasa del 6% y hasta 15 años plazo, el crédito puede ser adquirido en cualquier institución



financiera y el estado asume la diferencia entre la tasa pagada por los beneficiarios y la impuesta por la entidad financiera. Este es un motivador para que familias de ingresos medios - bajos apliquen a un crédito hipotecario y adquieran su vivienda.

- Créditos para constructores de vivienda social: el BEV y el BCE otorgarán créditos a los constructores de vivienda de interés social a una tasa de interés preferencial del 5% y 36 meses de plazo.
- Incremento de créditos hipotecarios otorgados por el BIESS: el BIESS ha colocado \$ 1.768.323,80 millones de dólares en créditos hipotecarios para vivienda terminada entre octubre del 2011 y abril del 2013 y las operaciones no se han detenido por lo que este monto continúa en aumento.
- Nuevo nicho de mercado: el continuo avance de la tecnología ha llegado al sector inmobiliario, existe un nuevo nicho de mercado que busca viviendas inteligentes que posean aplicaciones tecnológicas que brinden mayor comodidad y entretenimiento.
- Preferencia por viviendas nuevas a arrendar o adquirir viviendas usadas: debido a las facilidades de financiamiento que ofrecen las entidades que ofrecen crédito cada vez son más las personas que optan por adquirir viviendas nuevas en lugar de usadas o arrendar.
- **Debilidades**
- Poca participación de mercado: la empresa Sweet Home lleva dos años en el mercado y a penas se empezó la construcción de un tercer proyecto por lo que su participación en el mercado es irrelevante.
- No utiliza conceptos de administración estratégica: la empresa fue constituida en el año 2010 sin ningún tipo de planificación estratégica por lo que carece de misión, visión, objetivos, estrategias, etc.
- Falta de planificación: ninguno de los procesos administrativos de la empresa son planificados.
- Poca control financiero: la empresa no contaba con un contador que lleve un control de las finanzas y hasta la fecha no se han establecido

políticas para manejar las cuentas ni se ha realizado un análisis financiero.

- Falta de plan de marketing: no existe un plan de marketing en el que conste cómo se realizará la publicidad, qué herramientas se emplearán ni el presupuesto para llevarlo a cabo.
- Falta de control de inventarios: Sweet Home no cuenta con control de inventarios significando costos adicionales para la empresa.

- **Amenazas**

- Incremento de aranceles: al aumento de aranceles afecta a esta industria ya que encarece los precios de los materiales y acabados empleados para la construcción de viviendas.
- Regulaciones municipales estrictas: a pesar de este ser un factor positivo porque restringe la construcción informal y busca beneficiar a los compradores de viviendas nuevas, afecta a los constructores porque significa tiempo y dinero. Existen casos en que los permisos otorgados por los bomberos, trámites en avalúos y catastros y la aprobación de planos toman mucho tiempo, además es necesario incurrir en costos que serán trasladados al precio de la vivienda incrementándolo.
- Ley de crédito hipotecario: una parte de esta ley señala que no se exigirán garantías adicionales a las personas a cambio del crédito, es decir la única garantía será el inmueble que ha sido hipotecado y en caso de incumplimiento el deudor deberá entregar la vivienda y así saldará la totalidad de su deuda. Por esto es posible que las instituciones financieras otorguen menos créditos para este sector.
- Altísimos niveles competencia en el sector: en la ciudad de Quito existen empresas constructoras e inmobiliarias muy grandes y con años de experiencia en el mercado así como empresas pequeñas y personas naturales que ofertan viviendas para todos los niveles económicos.

trabajar juntos en otras instituciones relacionadas al sector vivienda esto facilita la comunicación y toma de decisiones.

- Buena relación entre calidad y precio: los precios de las casas construidas por la empresa guardan relación con la calidad de las construcciones y de los acabados. Se pueden mantener precios bajos debido a que los terrenos, materiales y acabados se adquieren a precios convenientes.
- **Oportunidades**
- Alianza con proveedores: Sweet Home mantiene una alianza estratégica con los proveedores de materiales y acabados obteniendo precios más bajos que los que el mercado ofrece.
- Reducción del desempleo: el desempleo se redujo del 6.07% en el 2007 al 5.04% a finales del 2012, esto significa que existen más personas en el Ecuador con trabajo, que perciben salario y que podrían acceder a un crédito hipotecario.
- Control de tasas de interés pasiva efectiva para créditos de vivienda: el Banco Central del Ecuador ha establecido la tasa de interés pasiva efectiva referencial para créditos de vivienda en 10.64% y la tasa máxima en 11.33%. Este control sobre las tasas de interés atrae a las familias a adquirir créditos ya que no existe posibilidad de que las instituciones financieras incrementen las tasas excesivamente.
- Incremento del bono de desarrollo humano, bono de la vivienda y salario básico: el bono de desarrollo humano que entrega el gobierno mensualmente a las familias de escasos recursos se ha incrementado en los últimos años, siendo actualmente de \$50; el bono de la vivienda alcanza hasta los \$6.000 y el salario básico es ahora de \$318. Estos ingresos adicionales permiten a las familias ahorrar y posteriormente acceder a un crédito y adquirir una vivienda de tipo social.
- Créditos hipotecarios para familias de escasos recursos: el gobierno a través del BEV ofrece créditos hipotecarios a una tasa del 6% y hasta 15 años plazo, el crédito puede ser adquirido en cualquier institución

financiera y el estado asume la diferencia entre la tasa pagada por los beneficiarios y la impuesta por la entidad financiera. Este es un motivador para que familias de ingresos medios - bajos apliquen a un crédito hipotecario y adquieran su vivienda.

- Créditos para constructores de vivienda social: el BEV y el BCE otorgarán créditos a los constructores de vivienda de interés social a una tasa de interés preferencial del 5% y 36 meses de plazo.
- Incremento de créditos hipotecarios otorgados por el BIESS: el BIESS ha colocado \$ 1.768.323,80 millones de dólares en créditos hipotecarios para vivienda terminada entre octubre del 2011 y abril del 2013 y las operaciones no se han detenido por lo que este monto continúa en aumento.
- Nuevo nicho de mercado: el continuo avance de la tecnología ha llegado al sector inmobiliario, existe un nuevo nicho de mercado que busca viviendas inteligentes que posean aplicaciones tecnológicas que brinden mayor comodidad y entretenimiento.
- Preferencia por viviendas nuevas a arrendar o adquirir viviendas usadas: debido a las facilidades de financiamiento que ofrecen las entidades que ofrecen crédito cada vez son más las personas que optan por adquirir viviendas nuevas en lugar de usadas o arrendar.
- **Debilidades**
- Poca participación de mercado: la empresa Sweet Home lleva dos años en el mercado y a penas se empezó la construcción de un tercer proyecto por lo que su participación en el mercado es irrelevante.
- No utiliza conceptos de administración estratégica: la empresa fue constituida en el año 2010 sin ningún tipo de planificación estratégica por lo que carece de misión, visión, objetivos, estrategias, etc.
- Falta de planificación: ninguno de los procesos administrativos de la empresa son planificados.
- Poca control financiero: la empresa no contaba con un contador que lleve un control de las finanzas y hasta la fecha no se han establecido

políticas para manejar las cuentas ni se ha realizado un análisis financiero.

- Falta de plan de marketing: no existe un plan de marketing en el que conste cómo se realizará la publicidad, qué herramientas se emplearán ni el presupuesto para llevarlo a cabo.
- Falta de control de inventarios: Sweet Home no cuenta con control de inventarios significando costos adicionales para la empresa.

- **Amenazas**

- Incremento de aranceles: al aumento de aranceles afecta a esta industria ya que encarece los precios de los materiales y acabados empleados para la construcción de viviendas.
- Regulaciones municipales estrictas: a pesar de este ser un factor positivo porque restringe la construcción informal y busca beneficiar a los compradores de viviendas nuevas, afecta a los constructores porque significa tiempo y dinero. Existen casos en que los permisos otorgados por los bomberos, trámites en avalúos y catastros y la aprobación de planos toman mucho tiempo, además es necesario incurrir en costos que serán trasladados al precio de la vivienda incrementándolo.
- Ley de crédito hipotecario: una parte de esta ley señala que no se exigirán garantías adicionales a las personas a cambio del crédito, es decir la única garantía será el inmueble que ha sido hipotecado y en caso de incumplimiento el deudor deberá entregar la vivienda y así saldará la totalidad de su deuda. Por esto es posible que las instituciones financieras otorguen menos créditos para este sector.
- Altísimos niveles competencia en el sector: en la ciudad de Quito existen empresas constructoras e inmobiliarias muy grandes y con años de experiencia en el mercado así como empresas pequeñas y personas naturales que ofertan viviendas para todos los niveles económicos.

## 4.3 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 4.3.1 Matriz de las Fortalezas, Oportunidades y Debilidades FODA

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Reducción del desempleo</li> <li>Control de tasas de interés pasiva efectiva para créditos de vivienda</li> <li>Incremento del bono de desarrollo humano, bono de la vivienda y salario básico</li> <li>Créditos hipotecarios para familias de escasos recursos</li> <li>Créditos para constructores de vivienda social</li> <li>Incremento de créditos hipotecarios otorgados por el BIESS</li> <li>Nuevo nicho de mercado</li> <li>Preferencia por viviendas nuevas a arrendar o adquirir viviendas usadas</li> </ol>	<p><b>FO</b></p> <p>F1, F3, O8: Penetración en el mercado: incrementar la participación en el mercado creando un plan de marketing efectivo.</p> <p>F1, F3, F4, F6, O2: Desarrollo de mercado: expandirse con nuevos proyectos a más sectores de la ciudad de Quito.</p> <p>F2, F4, O3, O4, O5: Desarrollo de producto: ofrecer más opciones de vivienda social.</p> <p>F1, F2, F3, F4, O6, O7: Desarrollo de producto: ofrecer opciones de vivienda con aplicaciones tecnológicas.</p>	<p><b>DO</b></p> <p>D1, O2, O6, O8: Penetración en el mercado: incrementar publicidad y aprovechar la demanda de viviendas nuevas y facilidades que brindan las entidades financieras.</p> <p>D1, D5, O6, O7, O8: Establecer un plan de marketing efectivo para llegar a más mercado.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Incremento de aranceles</li> <li>Regulaciones municipales estrictas</li> <li>Ley de crédito hipotecario</li> <li>Altísimos niveles competencia en el sector</li> </ol>	<p><b>FA</b></p> <p>F2, A2, A3: Aprovechar la experiencia y contactos en el mercado para estar siempre actualizados en temas de regulaciones y normativas.</p> <p>F3, F4, A4: Mejorar el servicio para obtener más referencias de clientes.</p>	<p><b>DA</b></p> <p>D1, A4: Penetración en el mercado: Establecer un plan de marketing efectivo para llegar a más mercado.</p> <p>D2, D3, D4, D6, A1: Planificar y llevar un control financiero minucioso evitando costos innecesarios y maximizando la utilidad.</p>

### 4.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Tabla 6: Matriz de Evaluación de Factores Internos

<b>MATRIZ EFI</b>			
<b>FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Calif. Ponderada</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Liquidez	0,15	3,5	0,525
2. Experiencia en construcción de viviendas	0,07	4	0,28
3. Buenas referencias de clientes	0,11	4	0,44
4. Fuerza de ventas efectiva	0,08	3	0,24
5. Buena relación entre calidad y precio	0,095	3,5	0,3325
<b>DEBILIDADES</b>			
6. Poca participación de mercado	0,15	1,5	0,225
7. No utiliza conceptos de administración estratégica	0,1	1	0,1
8. Poca control financiero	0,09	1,5	0,135
9. Falta de plan de marketing	0,09	1	0,09
10. Falta de control de inventarios	0,065	1,5	0,0975
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,47</b>

En la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) la empresa obtuvo una calificación de 2.47 la que siendo menor al promedio de 2.5 indica que la empresa es débil internamente. Sin embargo la calificación ponderada de las fortalezas, 1.82, es mayor a 0.65 de las debilidades lo que es favorable.

Los factores considerados como más importantes en esta evaluación son la liquidez, en el que la empresa obtuvo una calificación de 3.5 y la poca participación de mercado siendo esta una debilidad significativa para la

empresa con una calificación de 1.5. Los factores que mejor maneja la empresa son la experiencia en construcción de viviendas y las referencias positivas que obtiene de sus clientes. Los factores en los que la empresa es más débil son la aplicación de conceptos de planificación estratégica y de marketing.



### 4.3.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Tabla 7: Matriz de Evaluación de Factores Externos

#### MATRIZ EFE

FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	Peso	Calificación	Calif. Ponderada
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Incremento del bono de desarrollo humano, bono de la vivienda y salario básico	0,08	3	0,24
2. Créditos hipotecarios para familias de escasos recursos	0,095	3	0,285
3. Incremento de créditos hipotecarios otorgados por el BIESS	0,16	4	0,64
4. Nuevo nicho de mercado	0,09	1	0,09
5. Preferencia por viviendas nuevas a arrendar o adquirir viviendas usadas	0,15	4	0,6
<b>AMENAZAS</b>			
6. Incremento de aranceles	0,085	2	0,17
7. Regulaciones municipales estrictas	0,08	3	0,24
8. Ley de crédito hipotecario	0,09	1	0,09
9. Altísimos niveles competencia en el sector	0,17	1	0,17
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,53</b>

En la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) la empresa obtuvo una calificación de 2.53 que es ligeramente superior al promedio de 2.5 e indica que la empresa está apenas aprovechando a las oportunidades del mercado y evitando las posibles amenazas externas. En esta evaluación la calificación de las oportunidades es mayor a la de las amenazas, 1.85 contra 0.67 lo que significa que el ambiente externo es favorable para la empresa.

Los factores considerados como más importantes en esta evaluación son los altísimos niveles de competencia en el sector siendo esta una amenaza frente a la cual la empresa no está respondiendo, otro factor con un peso importante es el incremento de créditos hipotecarios otorgados por el BIESS en el que la empresa obtuvo una calificación de 4 ya que aprovecha esta oportunidad ofreciendo ventajas a los clientes que obtienen sus créditos en este banco.

La preferencia de las personas por viviendas nuevas frente a arrendar o adquirir viviendas usadas es también una oportunidad importante la que es aprovechada por la constructora la misma que construye y negocia proyectos de vivienda nuevos.

Además la empresa aprovecha el incremento de los bonos de desarrollo humano y vivienda así como el incremento de créditos otorgados a familias de escasos recursos ofreciendo viviendas de tipo popular. Sin embargo se no aprovecha la oportunidad de satisfacer las necesidades de un nuevo nicho de mercado que busca adquirir viviendas con aplicaciones tecnológicas, la empresa también obtuvo una calificación baja frente a la ley de crédito hipotecario y los altos niveles de competencia.

#### 4.3.4 Matriz Cruzada

Tabla 8: Matriz Cruzada

		<b>FUERTE</b> 3,0 a 4,0	<b>PROMEDIO</b> 2,0 a 2,99	<b>DÉBIL</b> 1,0 a 1,99
<b>EFE</b>				
<b>FUERTE</b> 3,0 a 4,0	I	II	III	
<b>PROMEDIO</b> 2,0 a 2,99	IV	V	VI	
<b>DÉBIL</b> 1,0 a 1,99	VII	VIII	IX	
				<b>EFI</b>

#### ESTRATEGIAS:

Desarrollo de mercado

Penetración de mercado

Desarrollo de producto

En la Matriz Cruzada se relacionan los factores externos e internos para, según su ubicación, establecer estrategias que mejoren la situación global de empresa. La posición tanto interna como externa de Sweet Home es promedio ubicándose en el cuadrante V de la matriz cruzada para el que se recomienda aplicar estrategias para retener y mantener principalmente estrategias intensivas.

En el caso de Sweet Home, y como se observó en la matriz FODA, es necesario desarrollar estrategias intensivas así como incrementar la participación de mercado mediante la aplicación de un plan de marketing que permita llegar a nuevos clientes de manera efectiva. Otra estrategia que se debe considerar es expandir el mercado construyendo en diferentes sectores de la ciudad.

El desarrollo de producto se puede aplicar mediante la mejora de las opciones de vivienda que se ofrecen actualmente, mejorando las áreas comunales, ofreciendo mayor variedad de acabados, mejorar la distribución de espacios, ofrecer viviendas de diferentes áreas para así satisfacer las necesidades de más clientes.

La integración horizontal también es otra estrategia recomendada para las empresas que se ubican en el cuadrante V, Sweet Home podría considerar fusionarse o aliarse con otras empresas constructoras e inmobiliarias para introducirse en el mercado e incrementar sus ventas.

### 4.3.5 Matriz del Perfil Competitivo

Tabla 9: Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
		SWEET HOME		URIBE & SCHWARZKOPF		ROMERO & PAZMIÑO	
FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO	Peso	Calificación	Calif. Ponderada	Calificación	Calif. Ponderada	Calificación	Calif. Ponderada
<b>FORTALEZAS</b>							
1. Liquidez	0,15	3,5	0,53	4	0,60	3,5	0,53
2. Experiencia en construcción de viviendas	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
3. Buenas referencias de clientes	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
4. Fuerza de ventas efectiva	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
5. Buena relación entre calidad y precio	0,095	3,5	0,33	3,5	0,33	4	0,38
<b>DEBILIDADES</b>							
6. Poca participación de mercado	0,15	1,5	0,23	4	0,60	3	0,45
7. No utiliza conceptos de administración estratégica	0,1	1	0,10	4	0,40	4	0,40
8. Poco control financiero	0,09	1,5	0,14	4	0,36	4	0,36
9. Falta de plan de marketing	0,09	1	0,09	4	0,36	3	0,27
10. Falta de control de inventarios	0,065	1,5	0,10	4	0,26	4	0,26
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,47</b>		<b>3,95</b>		<b>3,61</b>

La Matriz de Perfil Competitivo permite comparar el desempeño de Sweet Home con los competidores más importantes de la industria, midiendo el impacto de los factores críticos del éxito que consideran fortalezas y las debilidades. Al determinar los FCE y sus pesos para esta matriz se estableció que los factores con mayor relevancia son la liquidez y la participación de mercado.

Según el cálculo realizado, Sweet Home tiene una calificación menor a la de sus competidores quienes le superan por más de un punto. Los factores que en los que Sweet Home se debería enfocar son sus debilidades y trabajar en estrategias para evitar que estas afecten las actividades y crecimiento de la empresa.

### 4.3.6 Matriz de la Gran Estrategia

Tabla 10: Matriz de la Gran Estrategia



La construcción en el Ecuador crece alrededor del 10% anualmente por lo que se la considera como una industria de crecimiento rápido, sin embargo existen altísimos niveles de competencia, en la Superintendencia de Compañías se encuentran registradas 617 empresas constructoras de todo tipo de edificios residenciales en la provincia de Pichincha. Siendo Sweet Home una empresa nueva que cuenta únicamente con dos proyectos construidos y uno en planos por lo que su posición competitiva es débil.

En la Matriz de la Gran Estrategia la empresa constructora Sweet Home se ubica en el cuadrante II el que señala, así como en las matrices realizadas con anterioridad, que la empresa requiere aplicar estrategias intensivas.

La Gran Estrategia de Sweet Home es desarrollo del mercado, la empresa debe construir conjuntos residenciales en nuevos sectores de la ciudad.

#### 4.4 DESARROLLO DE POLÍTICAS

##### 4.4.1 Objetivo Corporativo Propuesto

Tabla 10: Objetivo Corporativo a Largo Plazo

<b>OBJETIVO A LARGO PLAZO</b>	LOGRAR EN CINCO AÑOS UN ACUMULADO DE VENTAS \$6'900.000,00 Y UNA UTILIDAD NETA EN EL QUINTO AÑO DE APROXIMADAMENTE \$300.000,00.
-------------------------------	--



#### 4.4.2 Objetivos estratégicos propuestos

Tabla 11: Objetivos Año 1

<b>OBJETIVO AÑO 1</b> Obtener una utilidad neta de \$160.000,00 dólares aproximadamente.			
<b>2013 OBJETIVO MARKETING</b>		<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TACTICAS</b>
	Incrementar el número de clientes potenciales y ventas concretadas.	Difusión en medios de comunicación y redes sociales.	<p>Crear un plan de marketing.</p> <p>Crear una página web de la empresa.</p> <p>Crear un perfil en Facebook y otras redes sociales para dar a conocer la empresa y estar en contacto con los clientes.</p>
<b>OBJETIVO FINANCIERO</b>	Incrementar las ventas en al menos un 50% con respecto al año 2012.	Mejorar el servicio al cliente.	<p>Mejorar el servicio de venta y postventa.</p> <p>Incrementar las comisiones por ventas.</p> <p>Mejorar el manejo contable de la empresa y establecer medidas de control de los procesos.</p> <p>Brindar beneficios e incentivos a los clientes que traigan nuevos clientes.</p>
<b>OBJETIVO DE PERSONAL</b>	Incrementar la efectividad del área administrativa.	Identificarse con la cultura organizacional.	<p>Definir procesos, tareas y responsabilidades del personal.</p> <p>Brindar incentivos y recompensas.</p> <p>Involucrar al personal en la toma de decisiones.</p> <p>Mejorar los sistemas de comunicación entre el personal.</p> <p>Capacitar a las asesoras de ventas.</p>

Tabla 12: Objetivos Año 2

<b>OBJETIVO AÑO 2</b>			<b>Obtener una utilidad neta de \$ 128.000,00 dólares aproximadamente.</b>
<b>2014</b>		<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TACTICAS</b>
<b>OBJETIVO MARKETING</b>	Mejorar la difusión y promoción de los proyectos.	Incrementar la promoción de los proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar sorteos entre los clientes de cada proyecto.</li> <li>Publicar anuncios en revistas y páginas inmobiliarias en internet.</li> <li>Participar en ferias y eventos.</li> </ul>
<b>OBJETIVO PROCESOS</b>	Dar respuesta a clientes y resolver conflictos en un máximo de 5 días.	<p>Formalización y documentación de los procesos.</p> <p>Control del avance de las obras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear un manual de funciones para cada área administrativa.</li> <li>Mejorar la comunicación entre la dirección y los agentes de ventas.</li> <li>Documentar toda la toma de decisiones.</li> <li>Controlar el cumplimiento de los cronogramas de construcción.</li> </ul>
<b>OBJETIVO FINANCIERO</b>	<p>Obtener una rentabilidad financiera del al menos el 10,25%.</p> <p>Obtener ingresos por ventas de al menos \$1'320.000,00.</p>	<p>Disminuir costos.</p> <p>Incrementar el número de ventas concretadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener un control de inventarios, gastos y costos.</li> <li>Realizar un análisis minucioso de costos y gastos previo a establecer precios de venta.</li> <li>Establecer políticas para recibir pagos de los clientes.</li> </ul>
<b>OBJETIVO PRODUCCIÓN</b>	Mejorar la eficiencia del sistema constructivo empleado por la empresa.	Expandirse con proyectos de vivienda a más sectores de la ciudad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer un sistema de control y supervisión de inventarios y calidad.</li> <li>Construir viviendas enfocadas a los segmentos de interés con características apreciadas por los clientes como áreas infantiles, casas de diferentes áreas, etc.</li> <li>Evaluar a los proveedores actuales..</li> <li>Crear alianzas estratégicas con los proveedores.</li> <li>Controlar el desempeño de los obreros.</li> </ul>

Tabla 13: Objetivos Año 3

OBJETIVO AÑO 3		Obtener una utilidad neta de \$286.000,00 dólares aproximadamente.	
2015 OBJETIVO MARKETING	Incrementar la participación en el mercado al 0,20%.	Construir nuevos proyectos.	<b>TACTICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar y replantear el plan de marketing.</li> <li>• Evaluar la factibilidad y viabilidad de participar en ferias de vivienda para publicitar los proyectos.</li> <li>• Evaluar la satisfacción de los clientes actuales para poder mejorar y así atraer a nuevos clientes.</li> <li>• Capacitar a vendedores para brindar un mejor servicio y seguimiento a cada cliente.</li> <li>• Mejorar la comunicación con los clientes.</li> <li>• Visitar empresas e instituciones para promocionar los proyectos de vivienda.</li> <li>• Contratar más obreros y residentes para las obras.</li> <li>• Crear y aplicar un manual con medidas de seguridad para los obreros.</li> <li>• Establecer cronogramas y metas que se deben cumplir a cabalidad.</li> <li>• Crear alianzas estratégicas con las personas que prestan servicios para instalaciones eléctricas, carpintería, pintura.</li> </ul>
	Obtener ingresos por ventas de al menos \$900.000,00.	Evaluar y mejorar el servicio actual.	
	Reducir los costos de venta al 75% del total de las ventas del año.	Mejorar el servicio de venta y postventa.	
OBJETIVO FINANCIERO			
OBJETIVO PRODUCCIÓN	Culminar las obras de un promedio de 22 viviendas en un tiempo máximo de 18 meses.	Expandirse con proyectos de vivienda a más sectores de la ciudad.	

Tabla 14: Objetivos Año 4

<b>OBJETIVO AÑO 4    Obtener una utilidad neta de \$ 967.000,00 dólares aproximadamente.</b>				
<b>2016</b>	<b>OBJETIVO MARKETING</b>	Incrementar la participación en el mercado al 0,3%.	<p><b>ESTRATEGIA</b> Construir nuevos proyectos.</p>	<p><b>TACTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una campaña de posicionamiento de mercado.</li> <li>• Construir proyectos habitacionales en nuevos sectores de en la ciudad.</li> <li>• Publicar anuncios en revistas y páginas inmobiliarias en internet.</li> <li>• Ofertar los proyectos de vivienda a través de maquetas o trípticos que contengan imágenes e información.</li> </ul>
	<b>OBJETIVO FINANCIERO</b>	<p>Incrementar las ventas, y tener ingresos de al menos 2'000.000,00.</p> <p>Reducir los costos de venta al 65% del total de las ventas del año.</p>	Realizar una evaluación interna del manejo financiero.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer controles periódicos para analizar, mediante índices, el estado financiero de la empresa.</li> <li>• Agilizar los trámites de créditos hipotecarios.</li> <li>• Implementar un estricto control de ingresos y egresos.</li> <li>• Efectivizar el uso de materiales.</li> <li>• Crear alianzas estratégicas con proveedores.</li> </ul>
	<b>OBJETIVO PRODUCCIÓN</b>	Establecer un cronograma para la construcción de los proyectos, de 24 viviendas en promedio, no supere los 18 meses.	Expandirse con proyectos de vivienda a más sectores de la ciudad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar más obreros.</li> <li>• Analizar los beneficios de adquirir maquinaria propia, y hacerlo de ser conveniente.</li> <li>• Analizar la necesidad de adquirir créditos u otros medios de financiamiento.</li> </ul>

Tabla 15: Objetivos Año 5

OBJETIVO AÑO 5		Obtener una utilidad neta de 310.000,00 dólares aproximadamente.	
2017 OBJETIVO MARKETING	Mantener una participación de mercado de al menos 0,3%.	ESTRATEGIA Incrementar la promoción de las viviendas alrededor de la ciudad.	TACTICAS <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar a los segmentos de mercado de interés para identificar las mejores formas para llegar a ellos.</li> <li>• Promocionar los proyectos a través de los medios que hayan tenido mayor impacto en los últimos años.</li> </ul>
	<p>OBJETIVO FINANCIERO</p> <p>Obtener ingresos por ventas de al menos 1'000.000,00.</p> <p>Reducir los costos de venta al 60% del total de las ventas del año.</p>	Ofertar nuevos proyectos de vivienda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar la necesidad y viabilidad de crear alianzas con empresas inmobiliarias.</li> <li>• Mantener un registro de clientes interesados y ventas concretadas para tener control sobre la eficiencia de los vendedores.</li> <li>• Crear alianzas con entidades financieras para obtener financiamiento para la empresa y para los clientes.</li> </ul>
	<p>OBJETIVO PRODUCCIÓN</p> <p>Construir al menos 2 proyectos de viviendas simultáneamente.</p>	Expandirse con proyectos de vivienda a más sectores de la ciudad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un análisis de mercado que permita establecer los mejores sectores para construir viviendas.</li> <li>• Mejorar los procesos de obtención de permisos y otros trámites en el municipio y cuerpo de bomberos.</li> <li>• Realizar una selección de proveedores.</li> <li>• Establecer alianzas con proveedores para disminuir costos.</li> <li>• Establecer parámetros de control de calidad de los materiales.</li> </ul>

## 5. CAPÍTULO V: BALANCES PROYECTADOS Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO

### 5.1 BALANCE SCORE CARD

Tabla 16: Balance Score Card

PERSPECTIVA FINANCIERA					CALCULO				
OBJETIVOS	META	INDICADOR	FORMULA	UMBRAL	2013	2014	2015	2016	2017
Incrementar la rentabilidad de cada proyecto de vivienda.	Obtener un margen de utilidad bruta de al menos el 40%.	Margen de utilidad bruta	$(\text{Ingresos por ventas} - \text{Costo total de ventas} / \text{Ventas}) * 100$	0% - 20% 21% - 39% 40% - 100%	🟡 29,28%	🟡 25,20%	🟢 62,53%	🟢 79,04%	🟢 52,79%
Incrementar la utilidad neta	Obtener un margen de utilidad neta de al menos el 10%	Margen de utilidad neta	$(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas}) * 100$	< 0% - 4,99% 5% - 9,99% 10% - 100%	🟢 11,87%	🟡 9,74%	🟢 30,42%	🟢 46,81%	🟢 25,30%
Incrementar la liquidez.	Vender la totalidad de viviendas de un proyecto en el plazo máximo de 18 meses.	Prueba ácida	$((\text{Activo corriente} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivos corrientes})$	< 0 0 - 0,99 1 - 20	🔴 -2,763	🟢 6,033	🟢 2,145	🟢 2,891	🟢 5,939

Tabla 16: Balance Score Card

PERSPECTIVA DE CLIENTES				CALCULO					
OBJETIVOS	META	INDICADOR	FORMULA	UMBRAL	2013	2014	2015	2016	2017
Incrementar la calidad del servicio al cliente.	Tener al menos 95% de clientes satisfechos.	Índice de satisfacción del cliente	(Clientes satisfechos / Clientes totales) * 100	0% - 80% 81% - 94% 95% - 100%	⬇️ 83,33%	⬇️ 86,36%	⬇️ 93,33%	✅ 95,00%	✅ 96,30%
Incrementar la participación de mercado en el sector inmobiliario de Quito	Obtener el 0,4% de participación del mercado.	Índice de participación en el mercado	(Ventas totales SweetHome (\$) / Ventas Totales de la Industria en Quito (\$) * 100	< 0 % 0,1% - 0,29% 0,3% - 100%	✅ 0,359%	✅ 0,329%	⬇️ 0,221%	✅ 0,461%	⬇️ 0,260%
PERSPECTIVA DE PROCESOS				CALCULO					
OBJETIVOS	META	INDICADOR	FORMULA	UMBRAL	2013	2014	2015	2016	2017
Disminuir el tiempo de respuesta a los clientes	Dar respuesta a las inquietudes de los clientes en máximo de 5 días.	Tiempo promedio de respuesta a clientes	Número de días promedio que tarda la empresa en responder a sus clientes	8 > 6 < 8 > 5	❌ 8	⬇️ 6	✅ 4	✅ 3	✅ 3
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO				CALCULO					
OBJETIVOS	META	INDICADOR	FORMULA	UMBRAL	2013	2014	2015	2016	2017
Disminuir la rotación del personal de obra	Mantener una rotación de máximo el 3% anual.	Índice de rotación de personal	((Nuevas contrataciones - Salidas) / Total empleados en nómina) * 100	8% - 100% 4% - 7% 0% - 3%	⬇️ 7,41%	✅ 3,51%	✅ 3,51%	✅ 3,39%	✅ 3,39%

## 5.1.1 ANÁLISIS DEL BALANCE SCORE CARD

### 5.1.1.1 Perspectiva Financiera

- **Margen de utilidad bruta**

Este indicador permite calcular el valor que queda disponible de las ventas descontando el costo de construir el proyecto. Este valor debe ser destinado para solventar gastos administrativos, impuestos y el sobrante repartir entre los accionistas o reinvertirlo.

El rango de porcentajes y la meta han sido establecidos tomando en cuenta el margen bruto promedio de la industria constructora publicado por la Superintendencia de Compañías, con corte en el año 2011, siendo éste del 46,28%. En el 2013 los costos de ventas representan el 70,72% de las ventas y el margen bruto es del 29,28%, es decir que por cada dólar que ingresa por ventas existen \$0,29 centavos de utilidad bruta en ventas. A partir del año 2015 el margen bruto será mayor al promedio de la industria, mientras que en el 2013 y 2014 éste será menor debido a los altos costos de producción.

Este indicador es muy útil para mantener control sobre los costos de ventas y para fijar los precios de las viviendas considerando el costo de construir las mismas y asegurar un margen para solventar otros gastos y un porcentaje de utilidad.

- **Margen de utilidad neta**

Este indicador mide el porcentaje de los ingresos por ventas que está disponible para los accionistas después de haber cancelado todos los valores correspondientes al costo de ventas y gastos operacionales. Por lo tanto después de analizar el margen bruto y el margen neto obtenemos los porcentajes de los ingresos por ventas que son destinados a la construcción de las viviendas, gastos administrativos y el saldo que estaría disponible para reinvertir en la empresa o para repartir entre los accionistas.



Según el cálculo realizado en el 2013 se destina el 70,72% de los ingresos por ventas para construir las viviendas, el 15,41% a gastos operacionales de administración y ventas y la utilidad neta es del 11,87%, es decir en este año por cada dólar que ingresa por ventas se destinan \$0,70 centavos a actividades de producción, \$0,15 centavos a gastos operacionales y \$0,11 centavos son utilidad.

Según la Superintendencia de Compañías, el margen neto de la industria promedio es del 11,56% por lo que tomando en cuenta este porcentaje se ha establecido la meta a cumplir y los rangos para medir el rendimiento de la empresa. Para los próximos 5 años se proyecta rentabilidad para la empresa con porcentajes mayores al 11%, excepto en el 2015 año en que disminuyen los ingresos por ventas.

- **Prueba ácida**

Este indicador da a conocer la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin contar con el inventario, este valor, en lo posible debe ser lo más cercano a 1.

Según el reporte de la Superintendencia de compañías el valor promedio de esta razón financiera para las empresas de la industria es de 5,58. En el caso de la empresa constructora Sweet Home en el año 2013 se concluye con un índice negativo de 2,67 por lo que no estaría en condiciones de cancelar todos los pasivos a corto plazo sin necesidad de vender las viviendas o terrenos del inventario.

Durante los años siguientes la empresa estará en capacidad de responder a sus deudas a corto plazo ya que los valores obtenidos no son ni tan altos indicando excedente de efectivo que señale un mal manejo del mismo.

### **5.1.1.2 Perspectiva de Clientes**

- **Índice de satisfacción del cliente**

En la búsqueda de Sweet Home de posicionarse en el mercado inmobiliario de la ciudad de Quito es sumamente importante contar con clientes satisfechos debido a que estos pueden recomendar a nuevos clientes o por el contrario dar una mala referencia de la empresa.

Este índice se medirá aplicando una encuesta a los clientes de cada proyecto una vez que estos hayan recibido su vivienda y la hayan habitado durante un mes. La meta es obtener al menos el 95% de clientes satisfechos, por lo que un índice de satisfacción del cliente mayor al 95% sería ideal, si únicamente el 80% al 94% de los clientes se encuentran satisfechos las encuestas arrojarán las áreas en las que se debe mejorar, y si el índice de satisfacción es del 79% o menor se deben tomar medidas inmediatamente y trabajar arduamente para corregir las fallas.

Según las proyecciones realizadas, durante los próximos años la empresa obtendrá un porcentaje de clientes satisfechos entre el 82 al 92%, sin embargo se espera con las mejoras que van a ser implantadas en 2017 se cumplirá meta obteniendo un 95% de clientes satisfechos.

En el ANEXO 1 se observa el cálculo de este indicador, proyectando el número de clientes totales y clientes satisfechos.

- **Índice de participación en el mercado**

Este indicador permite medir el desempeño competitivo de la empresa en el mercado según el crecimiento de este. La construcción en el Ecuador ha tenido un crecimiento constante y sostenido durante los últimos años como se expuso en el análisis de la industria. Uno de los objetivos de Sweet Home es crecer y obtener mayor participación de mercado, sin embargo siendo esta una empresa pequeña en una industria con muchos competidores fuertes y muchos competidores pequeños al igual que la empresa, se ha establecido como meta lograr el 0.3% de participación.

Según datos obtenidos en el Banco Central del Ecuador de las ventas de viviendas en la ciudad de Quito de 1997 al 2006 y proyectándolas hasta el 2017 y así mismo con los resultados de Sweet Home, se observa que la empresa logra cumplir con la meta en los años 2013,2014 y 2016 mientras que en los años 2015 y 2017 la participación de mercado es menor al 0,3% deseado y se deberían incrementar las ventas.

En el ANEXO 2 se muestra el cálculo proyectado de los ingresos por ventas del sector constructor de viviendas en la ciudad de Quito así como las ventas proyectadas de la empresa y los resultados de este indicador.

#### **5.1.1.3 Perspectiva de Procesos**

- **Tiempo promedio de respuesta a clientes**

Este indicador permite medir la gestión de la empresa en términos de días de respuesta a las inquietudes y conflictos que los clientes e interesados presenten con el objetivo de mejorar los procesos y comunicación interna para dar soluciones más ágilmente. Se ha establecido como meta atender a las inquietudes de los clientes en un máximo de 5 días. Para el año 2013 se prevé un promedio de 8 días para ofrecer una respuesta a los clientes, este valor se irá reduciendo gradualmente hasta cumplir la meta en el 2015 y los años siguientes.

En el ANEXO 3 se muestra el cálculo proyectado de este índice.

#### **5.1.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo**

- **Índice de rotación de personal**

Este indicador permite medir la relación entre el personal que ingresa y el que se desvincula de la empresa. Lo ideal es mantener un índice positivo bajo, indicando que la empresa ha tenido crecimiento y que el personal se ha mantenido, puesto que tanto el ingreso como la salida de personas significa un gasto para la empresa.

En vista de que Sweet Home es una empresa pequeña pero que está creciendo, se ha establecido como meta tener un 3% de rotación al año, se incrementará la nómina de 26 a 30 personas, 6 personas en el área administrativa hasta el 2014, a partir del 2015 se contratará un nuevo vendedor e incrementar a 23 el número de obreros de planta, es decir cuatro más, para que roten en las obras según el avance de las mismas.

En el ANEXO 4 se detalla la proyección del número de empleados en nómina, las entradas y salidas de personal realizada para el cálculo de la rotación laboral.

## 5.2 BALANCES HISTÓRICOS

### 5.2.1 Balance General

Tabla 17: Balance General 2012

<b>BALANCE DE GENERAL</b>	
	2012
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 824.578,67</b>
Caja / Bancos	\$ 22.985,85
Credito Tributario Renta	\$ 43.561,21
Anticipo imp. Renta	
Inventario en Construccion	\$ 624.512,67
Inventario en Construccion	\$ 132.275,17
Inventario en Construccion	\$ 1.243,77
Inventario en Construccion	\$ -
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 2.842,86</b>
Equipos de computo	\$ -
Muebles y enseres	\$ -
Vehículos	\$ -
Maquinaria y Equipo	\$ 2.842,86
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 827.421,53</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 78.212,07</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 78.212,07</b>
Proveedores	\$ 73.726,44
IVA por Pagar	\$ 1.598,92
Retenciones Renta por Pagar	\$ 1.070,27
Impuesto a la renta por pagar	\$ -
Utilidad por pagar empleados	\$ 1.816,44
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ -</b>
Préstamos por terceros	\$ -
Anticipos Venta de Casas	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 749.209,46</b>
Capital Social	\$ 738.161,10
Utilidades Años Anteriores	\$ 3.526,29
Utilidad Neta	\$ 7.522,07
Dividendos	\$ -
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 827.421,53</b>

## 5.2.2 Balance de Pérdidas y Ganancias

Tabla 18: Balance de Pérdidas y Ganancias 2012

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO</b>	
	<b>2012</b>
<b>VENTAS</b>	
Venta Proyecto 1	\$ 391.395
Venta Proyecto 2	\$ -
Venta proyecto 3	\$ -
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 360.521</b>
Costos proyecto 1	\$ -
Costos proyecto 2	\$ -
Costos proyecto 3	\$ -
Costos proyecto 4	\$ -
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 30.875</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 18.765</b>
Sueldos y salarios	\$ 6.066
Aporte Patronal	\$ 737
Decimo tercero	\$ -
Decimo cuarto	\$ -
Fondos de reserva	\$ -
Vacaciones	\$ -
Arriendo local	\$ -
Utiles de Oficina	\$ 985
Suministros y Materiales	\$ 1.850
Internet	\$ -
Transporte	\$ 4.521
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 1.485
Servicios Basicos	\$ 985
Combustibles	\$ 521
Impuestos Municipales	\$ 1.570
Depreciaciones	\$ -
Patente	\$ -
IVA Cargado al Gasto	\$ 38
Gasto Comision Pago Impuestos	\$ 7
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 12.110</b>
15% UTILIDAD EMPLEADOS	\$ 1.816
(-) GASTOS PERSONALES	\$ 2.771
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 7.522</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>\$ -</b>
Fracción Básica	\$ 9.720
Excedente de Fracción Básica	\$ -
Impuesto sobre la fraccion Básica	\$ -
Impuesto sobre la fracción excedente	\$ -
<b>UTILIDA NETA A DISTRIBUIRSE</b>	<b>\$ 7.522</b>

### 5.2.3 Índices financieros

Tabla 19: Índices Financieros 2012

<b>ÍNDICES FINANCIEROS</b>		
<b>INDICADOR</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>CÁLCULO</b>
		2012
<b>LIQUIDEZ</b>		
Liquidez corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	10,54
Este índice permite conocer las posibilidades de la empresa de cancelar sus responsabilidades a corto plazo y evitar situaciones de insolvencia. Sweet Home cerró el 2012 con una liquidez de 10,54 es decir que por cada dólar de deuda tuvo \$10,54 de activo para cancelarla.		
Prueba ácida	(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	0,8509
Este indicador da a conocer la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes más inmediatas. En el 2012 Sweet Home no estuvo es condiciones de pagar sus deudas sin necesidad de vender sus inventarios ya que la prueba ácida fue de 0,85; es decir que por cada dólar de deuda la empresa únicamente tenía 0,85 centavos para cancelarla.		
<b>SOLVENCIA</b>		
Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total	9,45%
Este índice permite determinar el nivel de independencia de la empresa con respecto a sus acreedores. En el 2012 únicamente el 9,45% de los activos totales de la empresa fueron financiados por terceros es decir que Sweet Home autofinanció sus actividades.		
Endeudamiento Patrimonial	Pasivo total / Patrimonio	0,1044
Este indicador mide el endeudamiento del patrimonio en relación con otros acreedores. En el caso de Sweet Home por cada unidad monetaria que invirtieron los accionistas, la deuda con terceros fue de 0,10 centavos en el 2012.		
<b>GESTION</b>		
Rotación de inventarios	(Costo de ventas / Inventarios)*360	171,22
Este índice permite saber el número de días que tarda la empresa en vender sus existencias. Sweet Home en el 2012 tardó 171,22 días en vender sus inventarios.		
Impacto Gastos Administración y Ventas	Gastos Administrativos y de Ventas / Ventas	4,79%
Este indicador mide el impacto de los gastos administrativos en los ingresos por ventas. Es decir que en el 2012 los gastos administrativos representaron el 4,79% de los ingresos por ventas.		
Rotación del activo	Ventas / Activo total	0,4730
Este indicador mide la efectividad de la administración ya que mientras mayor sea el volumen de ventas que se realice con una determinada inversión, más eficiente será la dirección de la empresa. En el 2012 la empresa generó \$0,47 centavos en ventas por cada dólar que invirtió en activo.		
<b>RENTABILIDAD</b>		
Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	(Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total)	0,91%

Tabla 19: Índices Financieros 2012

Este indicador da a conocer la capacidad de una empresa para generar utilidad. En el 2012 Sweet Home tuvo un ROA sumamente bajo, la explicación se debe a que durante ese periodo no se percibieron desembolsos fuertes de dinero debido a que el primer proyecto de vivienda aún estaba en construcción y los ingresos recibidos correspondían a reservaciones y entradas.		
Margen Bruto	$(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas}) / \text{Ventas}$	7,89%
Este indicador permite calcular el valor que queda disponible de las ventas descontando el costo de construir el proyecto. En el año 2012 el margen bruto fue de 7,89%, este valor debió ser repartido entre gastos administrativos, impuestos y utilidad de los accionistas.		
Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ventas	3,09%
Este indicador permite conocer si la empresa es rentable ya que mide el resultado de los ingresos operacionales descontando el costo de ventas y los gastos administrativos. La empresa Sweet Home presentó un margen operacional 3,09% en el 2012.		
Margen Neto	Utilidad Neta / Ventas	1,92%
Este indicador mide el porcentaje final de los ingresos por ventas que está disponible para los accionistas. En el año 2012 la utilidad fue del 1,92%.		
Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$(\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio})$	1,62%
Este índice permite conocer la rentabilidad que el negocio ofrece a los accionistas sobre el capital que han invertido. Los accionistas de Sweet Home obtuvieron una utilidad operacional del 1,62% sobre su inversión inicial.		
Rentabilidad Financiera	$(\text{Ventas} / \text{Activo}) * (\text{UAI} / \text{Ventas}) *$ $(\text{Activo} / \text{Patrimonio}) * (\text{UAI} / \text{UAI}) *$ $(\text{UN} / \text{UAI})$	1,00%
Este indicador mide el beneficio neto que genera una compañía sobre la inversión realizada por los accionistas es decir el rendimiento obtenido después de descontar los gastos administrativos, impuestos y participación de empleados. La rentabilidad sobre la inversión inicial que recibieron los accionistas durante el 2012 fue del 1%.		



## 5.3 ANÁLISIS PROYECTADOS

### 5.3.1 Balance General Projectado

Tabla 20: Balance General Projectado

	BALANCE DE GENERAL				
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 783.700,19	\$ 1.307.757,96	\$ 674.552,85	\$ 2.096.995,53	\$ 1.598.537,41
Caja / Bancos	\$ 9.203,89	\$ 387.481,20	\$ 312.059,03	\$ 1.421.890,80	\$ 936.235,95
Credito Tributario Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Anticipo imp. Renta	\$ -	\$ 6.733,91	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario en Construccion	\$ 123.393,13	\$ 81.007,22	\$ 237.023,58	\$ 313.675,60	\$ 188.205,36
Inventario en Construccion	\$ 493.087,45	\$ 595.512,04	\$ 125.470,24	\$ 158.015,72	\$ 230.000,00
Inventario en Construccion	\$ 158.015,72	\$ 237.023,58		\$ 203.413,42	\$ 244.096,10
Inventario en Construccion	\$ 293.311,90				
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 8.487,24	\$ 11.794,40	\$ 21.929,32	\$ 22.346,67	\$ 45.244,01
Equipos de computo	\$ 589,80	\$ 1.596,65	\$ 2.603,51	\$ 3.020,86	\$ 3.020,86
Muebles y enseres	\$ 128,12	\$ 343,32	\$ 558,52	\$ 558,52	\$ 558,52
Vehículos	\$ 3.108,48	\$ 6.499,55	\$ 6.499,55	\$ 6.499,55	\$ 16.672,77
Maquinaria y Equipo	\$ 4.660,84	\$ 3.354,87	\$ 12.267,74	\$ 12.267,74	\$ 24.991,86
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 792.187,43</b>	<b>\$ 1.319.552,36</b>	<b>\$ 696.482,16</b>	<b>\$ 2.119.342,21</b>	<b>\$ 1.643.781,42</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 102.821,82</b>	<b>\$ 65.338,19</b>	<b>\$ 145.514,74</b>	<b>\$ 491.890,05</b>	<b>\$ 157.643,60</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 102.821,82</b>	<b>\$ 65.338,19</b>	<b>\$ 145.514,74</b>	<b>\$ 491.890,05</b>	<b>\$ 157.643,60</b>
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IVA por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Retenciones Renta por Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a la renta por pagar	\$ 63.232,61	\$ 36.255,91	\$ 80.745,57	\$ 272.947,89	\$ 87.475,83
Utilidad por pagar empleados	\$ 39.589,21	\$ 29.082,28	\$ 64.769,17	\$ 218.942,16	\$ 70.167,77
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
Préstamos por terceros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Anticipos Venta de Casas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 689.365,61</b>	<b>\$ 1.254.214,17</b>	<b>\$ 550.967,43</b>	<b>\$ 1.627.452,15</b>	<b>\$ 1.486.137,82</b>
Capital Social	\$ 500.737,27	\$ 954.564,22	\$ 86.144,01	\$ 273.448,07	\$ 158.271,91
Utilidades Años Anteriores	\$ 7.522,07	\$ 161.106,27	\$ 128.543,68	\$ 286.279,74	\$ 967.724,35
Utilidad Neta	\$ 161.106,27	\$ 128.543,68	\$ 286.279,74	\$ 967.724,35	\$ 310.141,56
Dividendos	\$ 20.000,00	\$ 10.000,00	\$ 50.000,00	\$ 100.000,00	\$ 50.000,00
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 792.187,43</b>	<b>\$ 1.319.552,36</b>	<b>\$ 696.482,16</b>	<b>\$ 2.119.342,21</b>	<b>\$ 1.643.781,42</b>

### 5.3.1.1 Análisis del Balance General

Los estados de situación que han sido proyectados desde el año 2013 hasta el 2017 reflejan la condición de los activos, pasivos y patrimonio de la empresa.

- **Activo corriente**

En el activo corriente se registran las cuentas de la empresa que se pueden hacer efectivo fácilmente.

Los balances permiten observar que los activos corrientes de la empresa corresponden principalmente al inventario en construcción, a partir del año 2014 incrementa el efectivo en la cuenta de caja bancos y en el año 2013 se ven disminuidos debido a la adquisición de un nuevo terreno a finales del año.

En el caso de Sweet Home el activo corriente es mayor al pasivo corriente en los próximos cinco años pronosticando liquidez para la empresa, como se observa en el punto 5.4 Indicadores financieros y su análisis.

En el ANEXO 5 se puede observar el desglose mensual de los ingresos por ventas, el aporte total realizado por los accionistas desde el inicio de las actividades de la empresa, las salidas de efectivo y el saldo disponible en caja.

En la TABLA 21 a continuación se observa el detalle de la inversión en construcción por proyecto cada año.

Tabla 21: Inversión en construcción proyectada

INVERSIÓN EN CONSTRUCCIÓN PROYECTADA EMPRESA SWEET HOME									
2013		2014		2015		2016		2017	
PATMOS I	\$ 123.393,13	PATMOS II	\$ 81.007,22	LEGARDA I	\$ 237.023,58	LEGARDA II	\$ 313.675,60	LEGARDA II	\$ 188.205,36
PATMOS II	\$ 493.087,45	PATMOS III	\$ 595.512,04	LEGARDA II	\$ 125.470,24	LEGARDA II	\$ 158.015,72	PATMOS V	\$ 230.000,00
LEGARDA I	\$ 158.015,72	LEGARDA I	\$ 237.023,58			PATMOS IV	\$ 203.413,42	PATMOS IV	\$ 244.096,10
PATMOS III	\$ 293.311,90								
TOTAL	\$ 1.067.808,20	TOTAL	\$ 913.542,84	TOTAL	\$ 362.493,82	TOTAL	\$ 675.104,74	TOTAL	\$ 662.301,46

- **Activo no corriente**

A esta cuenta pertenecen los activos adquiridos por la empresa y que no han sido convertidos en efectivo durante el año contable. En el ANEXO 6 se detallan los valores de los activos de la empresa adquiridos por la empresa entre el 2012 y 2013.

- **Activo Total**

Es todo lo que posee la empresa, es decir el resultado de la suma del activo corriente y los activos fijos. Según las proyecciones realizadas los activos de la empresa van a incrementar durante los próximos años, sin embargo en el año 2015 se ven algo reducidos debido a una disminución en el efectivo en caja y al inventario en construcción de ese año.

Tabla 22: Cuenta Activo Total Proyectada

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$827.421	\$792.187	\$1.319.552	\$696.482	\$2.119.342	\$1.643.781

- **Pasivo**

Son todas las deudas y obligaciones pendientes de pago de una empresa. El pasivo constituye una fuente de financiamiento que tendrá que ser cancelada a corto o largo plazo y los acreedores pueden ser instituciones financieras, proveedores o clientes. El pasivo de Sweet es bastante bajo, no tiene pasivo no corriente y los valores de pasivo corriente son las responsabilidades con el fisco y los trabajadores que se pagan vencido el año.

Esta situación no siempre es positiva ya que el endeudamiento con terceros puede traer beneficios para la empresa, trabajar con dinero de otros, instituciones financieras u otros acreedores, permite a la empresa crecer siempre que los costos financieros de un préstamo sean menores al rendimiento que éste produce.

- **Patrimonio**

Al patrimonio se lo conoce como todo lo que posee la empresa y debe ser igual a la diferencia entre el activo y el pasivo. Sweet Home tiene un patrimonio mayor al pasivo, lo que indica que las actividades están siendo financiadas principalmente con dinero de los socios, como se observa en el estudio del índice de endeudamiento patrimonial analizado en el punto 5.4.

Los valores de las cuentas de patrimonio de Sweet Home se encuentran desglosados en la TABLA 23 y éstos son:

- **Capital Social:** comprende todos los bienes que posee la empresa y las aportaciones realizadas por los accionistas que permitieron a la empresa realizar sus actividades en un inicio. La primera aportación de los socios fue realizada en febrero del 2010 y la última en julio del 2012, todas las aportaciones sumaron \$ 672.039,33 y estas permitieron financiar la adquisición del primer terreno y parte de la construcción del primer proyecto de la empresa.
- **Utilidades años anteriores y Utilidad Neta:** corresponden a la ganancia obtenida por la empresa en el transcurso del año. Estos valores son el resultado de los ingresos una vez que se han descontando los costos, gastos e impuestos correspondientes y están disponibles para ser repartidos entre los accionistas o que estos a su vez los reinviertan.

Tabla 23: Cuenta Patrimonio proyectada

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$749.209</b>	<b>\$689.365</b>	<b>\$1.254.214</b>	<b>\$550.967</b>	<b>\$1.627.452</b>	<b>\$1.486.137</b>
Capital Social	\$738.161	\$520.737	\$ 964.564	\$136.144	\$ 373.448	\$ 208.271
Utilidades Años Anteriores	\$3.526,29	\$ 7.522,07	\$161.106	\$128.543	\$286.279	\$967.724
Utilidad Neta	\$7.522,07	\$161.106,27	\$128.543	\$286.279	\$967.724	\$310.141

Este Balance permite evidenciar la diferencia entre el patrimonio y el pasivo de la empresa, se observa que el pasivo es sumamente bajo y corresponde a pagos de impuestos y participación de los empleados, mientras que el patrimonio es mucho más alto por lo que se puede decir que quienes financian las operaciones de la empresa son los accionistas.

### 5.3.2 Balance de Pérdidas y Ganancias

Tabla 24: Balance de Pérdidas y Ganancias proyectado

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO</b>					
	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>VENTAS</b>	<b>\$ 1.357.144</b>	<b>\$ 1.320.000</b>	<b>\$ 941.000</b>	<b>\$ 2.067.200</b>	<b>\$ 1.226.000</b>
Venta Proyecto 1	\$ 1.083.344	\$ 1.234.800	\$ 292.000	\$ 588.000	\$ 108.000
Venta Proyecto 2	\$ 269.800	\$ 56.000	\$ 604.000	\$ 1.416.200	\$ 972.000
Venta proyecto 3	\$ 4.000	\$ 29.200	\$ 45.000	\$ 63.000	\$ 146.000
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 959.737</b>	<b>\$ 987.325</b>	<b>\$ 352.586</b>	<b>\$ 433.243</b>	<b>\$ 578.837</b>
Costos proyecto 1	\$ 41.215	\$ 75.449	\$ 215.220	\$ 215.220	\$ 348.837
Costos proyecto 2	\$ 452.694	\$ 258.264	\$ 137.366	\$ 218.023	\$ 230.000
Costos proyecto 3	\$ 172.176	\$ 653.612			
Costos proyecto 4	\$ 293.652				
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 397.407</b>	<b>\$ 332.675</b>	<b>\$ 588.414</b>	<b>\$ 1.633.957</b>	<b>\$ 647.163</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>\$ 133.479</b>	<b>\$ 138.793</b>	<b>\$ 156.620</b>	<b>\$ 174.343</b>	<b>\$ 179.377</b>
Sueldos y salarios	\$ 83.300	\$ 83.300	\$ 90.480	\$ 90.480	\$ 90.480
Aporte Patronal	\$ 10.121	\$ 10.121	\$ 10.993	\$ 10.993	\$ 10.993
Decimo tercero	\$ 6.942	\$ 6.942	\$ 7.540	\$ 7.540	\$ 7.540
Decimo cuarto	\$ 2.067	\$ 2.067	\$ 2.226	\$ 2.226	\$ 2.226
Fondos de reserva	\$ 5.390	\$ 5.390	\$ 5.688	\$ 5.688	\$ 5.688
Vacaciones	\$ 3.471	\$ 3.471	\$ 3.770	\$ 3.770	\$ 3.770
Arriendo local	\$ 4.080	\$ 4.080	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200
Suministros y Materiales	\$ 240	\$ 247	\$ 255	\$ 262	\$ 270
Internet	\$ 436	\$ 436	\$ 449	\$ 449	\$ 449
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Servicios Basicos	\$ 1.176	\$ 1.176	\$ 1.211	\$ 1.211	\$ 1.211
Combustibles	\$ 600	\$ 600	\$ 630	\$ 630	\$ 648
Impuestos Municipales	\$ 1.570	\$ 1.570	\$ 1.649	\$ 1.649	\$ 1.649
Depreciaciones	\$ 8.487	\$ 11.794	\$ 21.929	\$ 37.645	\$ 42.654
Patente	\$ 5.000	\$ 7.000	\$ 5.000	\$ 7.000	\$ 7.000
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 263.928</b>	<b>\$ 193.882</b>	<b>\$ 431.794</b>	<b>\$ 1.459.614</b>	<b>\$ 467.785</b>
15% UTILIDAD EMPLEADOS	\$ 39.589	\$ 29.082	\$ 64.769	\$ 218.942	\$ 70.168
(-) GASTOS PERSONALES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 224.339</b>	<b>\$ 164.800</b>	<b>\$ 367.025</b>	<b>\$ 1.240.672</b>	<b>\$ 397.617</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>\$ 63.233</b>	<b>\$ 36.256</b>	<b>\$ 80.746</b>	<b>\$ 272.948</b>	<b>\$ 87.476</b>
Fracción Básica	\$ 99.080	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Excedente de Fracción Básica	\$ 125.259	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto sobre la fracción Básica	\$ 19.392	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto sobre la fracción excedente	\$ 43.841	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDA NETA A DISTRIBUIRSE</b>	<b>\$ 161.106</b>	<b>\$ 128.544</b>	<b>\$ 286.280</b>	<b>\$ 967.724</b>	<b>\$ 310.142</b>

### 5.3.2.1 Análisis del Balance de Pérdidas y Ganancias

Los balances P&G proyectados fueron elaborados tomando en cuenta los datos de los presupuestos establecidos para cada proyecto y con los datos de costos, ingresos y gastos reales. Se puede observar que el incremento de la utilidad neta en el 2013 es de más de \$150.000,00 con respecto al balance presentado a finales del 2012, debido al manejo contable deficiente que se llevaba en la empresa y se desconocen los datos reales de ingresos por ventas y costos de ese año y los anteriores.

- **Ventas**

Los ingresos por ventas han sido proyectados según la planificación de los proyectos de vivienda que existen para los próximos años y considerando que la dirección de la empresa ha decidido enfocarse en dos sectores del mercado inmobiliario que son familias con ingresos medios y familias con ingresos medios-bajos. Con estos valores la empresa podrá cubrir los costos de venta, gastos administrativos y percibir utilidades.

En la TABLA 25 a continuación se desglosan los ingresos proyectados por año y por proyecto:

Tabla 25: Ingresos por ventas proyectados

INGRESOS POR VENTAS PROYECTADOS EMPRESA SWEET HOME									
2013		2014		2015		2016		2017	
Patmos I	\$ 1.083.344,31	Patmos II	\$ 1.234.800,00	Patmos III	\$ 292.000,00	Legarda I	\$ 588.000,00	Legarda I	\$ 108.000,00
Patmos II	\$ 269.800,00	Legarda I	\$ 56.000,00	Legarda I	\$ 604.000,00	Patmos III	\$ 1.416.200,00	Legarda II	\$ 972.000,00
Legarda I	\$ 4.000,00	Patmos III	\$ 85.200,00	Legarda II	\$ 45.000,00	Legarda II	\$ 63.000,00	Patmos IV	\$ 146.000,00
TOTAL	\$ 1.357.144,31	TOTAL	\$ 1.376.000,00	TOTAL	\$ 941.000,00	TOTAL	\$ 2.067.200,00	TOTAL	\$ 1.226.000,00

Durante el año 2013 se recibieron los depósitos de las instituciones financieras de los créditos hipotecarios realizados por los clientes del Conjunto Residencial Patmos I, \$269.800,00 en depósitos por reservas y entradas de las casas del Conjunto Residencial Patmos II y \$4.000,00 por reservas de viviendas del Conjunto Legarda I.

En el 2014 se liquida el proyecto Patmos II por lo se registran \$1'234.800,00 correspondientes a los valores restantes por reservas, entradas y también los desembolsos por créditos hipotecarios. También son registrados \$56.000 por reservas y aportes de clientes del conjunto Legarda I y finalmente \$29.200,00 por reservas y aportes del conjunto Patmos III.

En el 2015 se registran \$292.000,00 por reservas y entradas de las viviendas del conjunto Patmos III. La primera fase del conjunto Legarda I se liquida por lo que reciben los desembolsos de los bancos y reservas y entradas de las casas de la segunda y tercera fase. Se registran \$45.000,00 por reservas y aportes de clientes del conjunto Legarda II.

Para el año 2016 se proyectan mayores ingresos, \$588.000,00 correspondientes a entradas y desembolsos bancarios por viviendas de la segunda etapa del conjunto Legarda I. 1'416.200,00 por desembolsos por créditos hipotecarios del conjunto Patmos III y \$63.000,00 por reservas y entradas del conjunto Legarda II.

En el año 2017 finalmente se liquidará el proyecto Legarda I y también se registrarán los desembolsos por créditos hipotecarios de conjunto Legarda II. Iniciarán las ventas y construcción del proyecto Patmos IV por el que se registrarán \$146.000,00 en reservas y aportes.

- **Costos de venta**

Estos valores han sido calculados según los presupuestos actuales de la empresa para los proyectos y los cronogramas de construcción. Se han realizado ajustes tomando en cuenta algunos de los objetivos que se han planteado como incrementar la publicidad y las comisiones a los agentes de ventas, entre otros.

En la TABLA 26 a continuación se describen los costos de construcción de cada proyecto y los costos proyectados que asumirá la empresa anualmente. En el ANEXO 7 se observa los valores correspondientes a los costos de cada proyecto.



Tabla 26: Costos de ventas proyectados

PATMOS I		PATMOS III	
COSTO TOTAL DE CONSTRUCCIÓN	\$ 824.305,80	COSTO TOTAL DE CONSTRUCCIÓN	\$ 942.463,94
COSTO POR VIVIENDA (24)	\$ 34.346,08	COSTO POR VIVIENDA (24)	\$ 39.269,33
PATMOS II		LEGARDA II	
COSTO TOTAL DE CONSTRUCCIÓN	\$ 754.490,64	COSTO TOTAL DE CONSTRUCCIÓN	\$ 686.831,20
COSTO POR VIVIENDA (22)	\$ 34.295,03	COSTO POR VIVIENDA (24)	\$ 28.617,97
LEGARDA I		PATMOS IV	
COSTO TOTAL DE CONSTRUCCIÓN	\$ 860.878,60	COSTO TOTAL DE CONSTRUCCIÓN	\$ 867.293,66
COSTO POR VIVIENDA (35)	\$ 24.596,53	COSTO POR VIVIENDA (24)	\$ 36.137,24
		PATMOS V	
		COSTO DEL TERRENO	230000

COSTO DE VENTAS PROYECTADOS EMPRESA SWEET HOME									
2013		2014		2015		2016		2017	
PROYECTO	COSTO DE VENTAS	PROYECTO	COSTO DE VENTAS	PROYECTO	COSTO DE VENTAS	PROYECTO	COSTO DE VENTAS	PROYECTO	COSTO DE VENTAS
PATMOS I	\$ 41.215,29	PATMOS II	\$ 75.449,06	LEGARDA I	\$ 215.219,65	LEGARDA II	\$ 215.219,65	PATMOS IV	\$ 348.837,47
PATMOS II	\$ 452.694,38	LEGARDA I	\$ 258.263,58	LEGARDA II	\$ 137.366,24	PATMOS IV	\$ 218.023,42	PATMOS V	\$ 230.000,00
LEGARDA I	\$ 172.175,72	PATMOS III	\$ 653.612,12						
PATMOS III	\$ 293.651,82								
TOTAL	\$ 959.737,22	TOTAL	\$ 987.324,76	TOTAL	\$ 352.585,89	TOTAL	\$ 433.243,07	TOTAL	\$ 578.837,47

- **Gastos administrativos**

Son todos los gastos en los que debe incurrir la empresa para funcionar, sin embargo no tienen que ver directamente con el giro del negocio, es decir la construcción de proyectos de vivienda.

Los gastos administrativos no tienen mayor variación de año a año; los ingresos por ventas sí y son éstos valores los que financian esos gastos. Los gastos del año 2013 representan el 9.83% de las ventas, el 10,51% en el 2014; el 16,64% en el 2015, en el 2016 los ingresos por ventas incrementan por lo que el peso de los gastos administrativos se reduce al 8,4% del total de ingresos por ventas y en el 2017 los gastos representan el 14,63%.

A partir del año 2013 Sweet Home afilió a sus empleados al IESS, contrató a un ayudante de obra y arrienda una oficina para realizar actividades de la empresa y atender a sus clientes de manera más cómoda.

Para proyectar la nómina se emplearon los sueldos actuales (TABLA 27) y a partir del año 2015 se contratará a un nuevo agente de ventas y habrá un incremento en los sueldos de una parte del personal. (TABLA 28).

Tabla 27: Resumen sueldos personal administrativo 2013 y 2014

#	NOMINA 2013	SUELDO UNIFICADO	BENEFICIOS DE LEY				IESS
			DECIMO 3º	DECIMO 4º	FONDOS DE RES.	VACAC.	PATRONAL
1	ANDRADE CASTELO ELSA LEONOR	335,00	\$ 27,92	\$ 26,50	\$ 27,91	\$ 13,96	\$ 40,70
2	ANDRADE CASTELO MARIO ALEJANDRO	2.850,00	\$ 237,50	\$ 26,50	\$ 237,41	\$ 118,75	\$ 346,28
3	DIAZ ENRIQUEZ SANDRA MARCELA	400,00	\$ 33,33	\$ 26,50	\$ 0,00	\$ 16,67	\$ 48,60
4	AYUDANTE DE RESIDENTE	250,00	\$ 20,83	\$ 13,25	\$ 0,00	\$ 10,42	\$ 30,38
5	QUISPE BOMBON JORGE HUMBERTO	340,00	\$ 28,33	\$ 26,50	\$ 28,32	\$ 14,17	\$ 41,31
6	REPETTO FLORES JUAN ANTONIO	1.866,67	\$ 155,56	\$ 26,50	\$ 155,49	\$ 77,78	\$ 226,80
7	REPETTO REYES CARLA	200,00	\$ 16,67	\$ 13,25	\$ 0,00	\$ 8,33	\$ 24,30
8	TOAPANTA CAZA MONICA DEL PILAR	\$ 700,00	\$ 58,33	\$ 13,25	\$ 0,00	\$ 29,17	\$ 85,05
	<b>TOTAL GENERAL</b>	\$ 6.941,67	\$ 578,47	\$ 172,25	\$ 449,13	\$ 289,24	\$ 843,41

Tabla 28: Resumen sueldos personal administrativo proyectado

#	NOMINA PROYECTADA	SUELDO UNIFICADO	BENEFICIOS DE LEY				IESS PATRONAL
			DECIMO 3º	DECIMO 4º	FONDOS DE RES.	VACAC.	
1	ANDRADE CASTELO ELSA LEONOR	\$ 350,00	\$ 29,17	\$ 26,50	\$ 29,16	\$ 14,58	\$ 42,53
2	ANDRADE CASTELO MARIO ALEJANDRO	\$ 3.000,00	\$ 250,00	\$ 26,50	\$ 249,90	\$ 125,00	\$ 364,50
3	DIAZ ENRIQUEZ SANDRA MARCELA	\$ 400,00	\$ 33,33	\$ 26,50	\$ 0,00	\$ 16,67	\$ 48,60
4	AYUDANTE DE RESIDENTE	\$ 250,00	\$ 20,83	\$ 13,25	\$ 0,00	\$ 10,42	\$ 30,38
5	QUISPE BOMBON JORGE HUMBERTO	\$ 340,00	\$ 28,33	\$ 26,50	\$ 28,32	\$ 14,17	\$ 41,31
6	REPETTO FLORES JUAN ANTONIO	\$ 2.000,00	\$ 166,67	\$ 26,50	\$ 166,60	\$ 83,33	\$ 243,00
7	REPETTO REYES CARLA	\$ 250,00	\$ 20,83	\$ 13,25	\$ 0,00	\$ 10,42	\$ 30,38
8	TOAPANTA CAZA MONICA DEL PILAR	\$ 700,00	\$ 58,33	\$ 13,25	\$ 0,00	\$ 29,17	\$ 85,05
9	VENDEDOR	\$ 250,00	\$ 20,83	\$ 13,25	\$ 0,00	\$ 10,42	\$ 30,38
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>\$ 7.540,00</b>	<b>\$ 628,33</b>	<b>\$ 185,50</b>	<b>\$ 473,98</b>	<b>\$ 314,17</b>	<b>\$ 916,11</b>

En la TABLA 29 a continuación se observa el desglose de los gastos proyectados, los que fueron calculados tomando en consideración los gastos actuales y han sido ajustados para los años siguientes.

Tabla 29: Gastos administrativos proyectados

DESGLOSE DE GASTOS PROYECTADOS EMPRESA SWEET HOME										
	2013		2014		2015		2016		2017	
	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL	MENSUAL	ANUAL
Arriendo local	\$ 340,00	\$ 4.080,00	\$ 340,00	\$ 4.080,00	\$ 350,00	\$ 4.200,00	\$ 350,00	\$ 4.200,00	\$ 350,00	\$ 4.200,00
Suministros y Materiales	\$ 20,00	\$ 240,00	\$ 20,00	\$ 240,00	\$ 20,60	\$ 247,20	\$ 21,22	\$ 254,62	\$ 21,85	\$ 262,25
Internet	\$ 36,30	\$ 435,60	\$ 36,30	\$ 435,60	\$ 36,30	\$ 435,60	\$ 36,30	\$ 435,60	\$ 36,30	\$ 435,60
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 600,00
Servicios Basicos	\$ 98,00	\$ 1.176,00	\$ 98,00	\$ 1.176,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Combustibles	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 70,00	\$ 840,00	\$ 70,00	\$ 840,00	\$ 70,00	\$ 840,00
Impuestos Municipales		\$ 1.570,20		\$ 1.570,20		\$ 1.648,71		\$ 1.648,71		\$ 1.648,71
Depreciaciones		\$ 8.487,24		\$ 11.794,40		\$ 21.929,32		\$ 37.644,57		\$ 42.653,55
Patente		\$ 5.000,00		\$ 7.000,00		\$ 5.000,00		\$ 7.000,00		\$ 7.000,00

Para el cálculo del impuesto a la renta se considera que hasta el año 2013 todas las actividades de Sweet Home están a nombre de una persona natural, por lo que según la tabla del SRI se paga el 35% del excedente de la fracción, sin embargo a partir del 2014 la empresa pasa a ser una sociedad de hecho por lo que la base imponible del impuesto a la renta es del 22%.

- **Utilidad Neta**

Este valor tiene un notable incremento si se lo compara con el 2012, año en que la utilidad neta registrada fue de \$7.522 dólares, debido a que durante ese año la empresa trabajó con el dinero invertido por los socios puesto que los ingresos por ventas fueron únicamente por reservas y aportes de clientes del conjunto Patmos I, mientras que los desembolsos por créditos hipotecarios de este conjunto fueron receptados a inicios del 2013.

Tabla 30: Utilidad Neta proyectada

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>UTILIDA NETA A DISTRIBUIRSE</b>	<b>\$ 7.522,07</b>	<b>\$ 161.106,27</b>	<b>\$ 128.543,68</b>	<b>\$ 286.279,74</b>	<b>\$ 967.724,35</b>	<b>\$ 310.141,56</b>

Durante los próximos cinco años se observa que la utilidad neta variará de un año al otro sin embargo son valores positivos y superiores a los \$100.000,00. Si se toma como referencia el margen de utilidad neto de la industria publicado por la Superintendencia de Compañías, 11,56%; Sweet Home obtendrá utilidades por encima del promedio todos los años excepto en el 2014, sin embargo se observa que las utilidades se duplicarán en el año siguiente.

## 5.4 Índices Financieros proyectados

Tabla 31: Índices Financieros proyectados

ÍNDICES FINANCIEROS						
INDICADOR	FÓRMULA	CÁLCULO				
		2013	2014	2015	2016	2017
<b>LIQUIDEZ</b>						
Liquidez corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	7,62	20,02	4,64	4,26	10,14
<p>Este índice permite conocer las posibilidades de la empresa de cancelar sus responsabilidades a corto plazo y evitar situaciones de insolvencia. En el caso de Sweet Home se observa que todos los valores son positivos y mayores a 1, sin embargo se pueden considerar altos especialmente en el año 2014 ya que un índice de 20,02 puede indicar un exceso de liquidez y activos corrientes poco productivos. Según el reporte de la Superintendencia de Compañías la liquidez promedio para las empresas de la industria es de 6,39 por lo que se podría considerar que la liquidez corriente en los años 2013 y 2014 es aceptable sin embargo en los años siguientes está muy elevada.</p>						
Prueba ácida	(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	-2,7631	6,0335	2,1445	2,8907	5,9389
<p>Este indicador da a conocer la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin contar con el inventario, este valor, en lo posible debe ser lo más cercano a 1. Según el reporte de la Superintendencia de compañías el valor promedio de esta razón financiera para las empresas de la industria es de 5,58. En el caso de la empresa constructora Sweet Home en el año 2013 se concluye con un índice negativo de 2,67 por lo que no estaría en condiciones de cancelar todos los pasivos a corto plazo sin necesidad de vender las viviendas o terrenos del inventario. Durante los años siguientes la empresa estará en capacidad de responder a sus deudas a corto plazo ya que los valores obtenidos no son ni tan altos indicando excedente de efectivo que señale un mal manejo del mismo.</p>						

Tabla 31: Índices Financieros proyectados

<b>SOLVENCIA</b>						
Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total	12,98%	4,95%	20,89%	23,21%	9,59%
<p>Este índice permite determinar el nivel de independencia de la empresa con respecto a sus acreedores. En el 2013 se observa que únicamente el 12,98% de los activos totales de la empresa han sido financiados por terceros. En los años siguientes los valores arrojados por este índice también son bajos indicando autonomía financiera de la empresa, lo que indica que Sweet Home casi no tiene deuda con terceros y está autofinanciando sus actividades. Según el reporte de la Superintendencia de compañías el valor promedio de esta razón financiera para las empresas de la industria es de 0,53 (53%).</p>						
Endeudamiento Patrimonial	Pasivo total / Patrimonio	0,1492	0,0521	0,2641	0,3022	0,1061
<p>Este indicador mide el endeudamiento del patrimonio en relación con otros acreedores. En el caso de Sweet Home la inversión de terceros es menor a la inversión realizada por los accionistas. Según la Superintendencia de Compañías el promedio de este índice es de 2,18; es decir que la mayoría de empresas adquieren más financiamiento externo en lugar de emplear inversión de los propietarios. Los valores obtenidos con este indicador señalan que por cada unidad monetaria que invierten los accionistas, la deuda con terceros es de 0,14 centavos en el 2013; 0,05 centavos en el 2014; 0,26 centavos en el 2015; 0,30 centavos en el 2016 y de 0,10 centavos en el 2017.</p>						
<b>GESTION</b>						
Rotación de inventarios	(Costo de ventas / Inventarios)*360	323,57	389,08	350,16	231,03	314,63
<p>Este índice permite saber el número de días que tarda la empresa en vender sus existencias. En el caso de Sweet Home lo interesante de cada proyecto para que estos sean rentables es vender las viviendas y obtener las liquidaciones de las mismas lo más pronto posible. El objetivo es vender las casas antes de que estas estén terminadas de manera que estas sean financiadas con el dinero depositado por los clientes y así mismo los trámites para obtención de créditos hipotecarios se pueden iniciar a penas se obtenga el 80% de avance de obra. El tiempo estimado para construir proyectos de 24 viviendas es aproximadamente 18 meses, es decir alrededor de 547,5 días, según este indicador la empresa está cumpliendo con esta gestión al vender las casas en plazos menores al establecido.</p>						

Tabla 31: Índices Financieros proyectados

Impacto Gastos Administrativos y de Administración y Ventas	Gastos Administrativos y de Ventas / Ventas	9,84%	10,51%	16,64%	8,43%	14,63%
Este indicador mide la presencia de gastos administrativos y de ventas y su impacto en los ingresos por ventas. Según la Superintendencia de Compañías el valor promedio de este indicador para empresas de esta industria es de 0,3811 es decir que los gastos administrativos y de ventas se llevan un 38,11% de los ingresos por ventas. En el caso de la empresa Sweet Home desde el 2013 hasta el 2017 se obtienen valores que no presentan mayor variación y son menores al 20% lo que indica gastos administrativos bajos y representa que se pueden establecer precios menores a la competencia y aun así obtener utilidades.						
Rotación del activo	Ventas / Activo total	1,7132	1,0003	1,3511	0,9754	0,7458
Este indicador mide la efectividad de la administración ya que mientras mayor sea el volumen de ventas que se realice con una determinada inversión, más eficiente será la dirección de la empresa. Según la Superintendencia de Compañías el valor promedio de este índice es de 3,7131, mientras que la empresa Sweet Home presenta valores bastante menores a este durante los próximos 5 años, lo que indica que la gestión que se realiza en ventas debe mejorar para así incrementar los ingresos por ventas. En el 2013 la empresa generó \$1,71 en ventas por cada dólar que invirtió en activo, sin embargo en el 2016 y en el 2017 la empresa únicamente ganará 0,97 y 0,74 centavos respectivamente, por cada dólar invertido en activo. El activo de Sweet Home se compone principalmente de los inventarios en construcción es decir que la dirección debe asegurarse de estar explotando al máximo estos activos y así incrementar los ingresos y generar mayor utilidad.						
<b>RENTABILIDAD</b>						
Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	(Utilidad Neta de Ventas) * (Ventas / Activo Total)	20,34%	9,74%	41,10%	45,66%	18,87%
Este indicador da a conocer la capacidad de una empresa para generar utilidad relacionando la rentabilidad de las ventas y la rotación del activo. Según la Superintendencia de compañías el valor promedio de este índice para empresas constructoras de viviendas es de 0,2271 (22,71%). Sweet Home presenta un ROA cercano al promedio de la industria en los próximos cinco años excepto en el 2014 en que la rentabilidad se ve reducida considerablemente debido a que los costos son bastante altos y afectan a la utilidad. En el 2013 por cada dólar invertido en activos se obtendrá un rendimiento de 0,2034 centavos (20,34%).						

Tabla 31: Índices Financieros proyectados

Margen Bruto	(Ventas – Costo de Ventas) / Ventas	29,28%	25,20%	62,53%	79,04%	52,79%
<p>Este indicador permite calcular el valor que queda disponible de las ventas descontando el costo de construir el proyecto. Este valor debe ser destinado para solventar gastos administrativos, impuestos y el sobrante repartir entre los accionistas o reinvertirlo. El rango de porcentajes y la meta han sido establecidos tomando en cuenta el margen bruto promedio de la industria constructora publicado por la Superintendencia de Compañías, con corte en el año 2011, siendo este del 46,28%. En el 2013 los costos de ventas representan el 76,34% de las ventas y el margen bruto es del 29,28%, es decir que por cada dólar que ingresa por ventas existen \$0,29 centavos de utilidad bruta en ventas. A partir del año 2015 el margen bruto será mayor al promedio de la industria, mientras que en el 2013 y 2014 este será menor debido a los altos costos de producción.</p>						
Margen Operacional	Utilidad Operacional / Ventas	19,45%	14,69%	45,89%	70,61%	38,16%
<p>Este indicador permite conocer si la empresa es rentable ya que mide la utilidad operacional y esta es el resultado de los ingresos operacionales descontando el costo de ventas y los gastos administrativos. Según el reporte de la Superintendencia de Bancos el valor promedio para este índice es de 0,0701. La empresa Sweet Home presenta un margen operacional bastante mayor al promedio de la industria y según el cálculo realizado se puede inferir que para el 2013 la utilidad operacional representará el 19,45% de los ingresos por ventas, durante los siguiente 4 años los valores seguirán siendo positivos y mayores a al promedio de la industria.</p>						
Margen Neto	Utilidad Neta / Ventas	11,87%	9,74%	30,42%	46,81%	25,30%
<p>Este indicador mide el porcentaje de los ingresos por ventas que está disponible para los accionistas después de haber cancelado todos los valores correspondientes al costo de ventas y gastos operacionales. Por lo tanto después de analizar el margen bruto y el margen operacional obtenemos los porcentajes de los ingresos por ventas que son destinados a a construcción de las viviendas, gastos administrativos y el saldo que estaría disponible para reinvertir en la empresa o para repartir entre los accionistas. Según el cálculo realizado en el 2013 se destina el 70,72% de los ingresos por ventas para construir las viviendas, el 9,83% a gastos operacionales de administración y ventas y la utilidad neta es del 11,87%, es decir en este año por cada dólar que ingresa por ventas se destinan \$0,70 centavos a actividades de producción, \$0,9 centavos a gastos operacionales y \$0,11 centavos son utilidad. Según la Superintendencia de Compañías, el margen neto de la industria promedio es del 11,56%. Para los próximos 5 años se proyecta rentabilidad para la empresa con porcentajes mayores al 11%, excepto en el 2014 año en que los costos de ventas son los más elevados.</p>						



Tabla 31: Índices Financieros proyectados

Rentabilidad Operacional del Patrimonio	(Utilidad Operacional / Patrimonio)	38,29%	15,46%	78,37%	89,69%	31,48%
<p>Este índice permite conocer la rentabilidad que el negocio ofrece a los accionistas sobre el capital que han invertido, sin embargo no toma en cuenta el pago de impuestos ni participación a trabajadores. Según el reporte de la Superintendencia de Compañías el valor promedio de este indicador es 0,5062 es decir que los accionistas reciben una rentabilidad del 50,62%. La empresa Sweet Home presenta valores bastante variables para los próximos cinco años, en el 2013 los accionistas tendrán una rentabilidad del 38,29%, en el 2014 15,46%, para el año 2015 la rentabilidad que recibirán los accionistas sobre su capital será del 78,37%, en el 2016 89,69% y en el 2017 la rentabilidad será del 31,48%.</p>						
Rentabilidad Financiera	(Ventas / Activo) * (UAII/Ventas) * (Activo/Patrimonio) * (UAI/UAII) * (UN/UAI)	23,37%	10,25%	51,96%	59,46%	20,87%
<p>Este indicador mide el beneficio neto que genera una compañía sobre la inversión realizada por los accionistas es decir el rendimiento obtenido después de descontar los gastos administrativos, impuestos y participación de empleados. Además este índice es muy importante ya que permite medir el costo de oportunidad de un negocio con respecto a otros según la rentabilidad producida. Según el reporte emitido por la Superintendencia de Compañías el valor promedio de rentabilidad financiera obtenida por empresas pertenecientes a la industria constructora es 57,82%. Según las proyecciones y los cálculos realizados la empresa concluirá el 2013 con una rentabilidad del 23,37%, el 2014 10,25%; sin embargo en el 2015 la rentabilidad se incrementará a 51,96% debido a la disminución de costos de ese año, en el 2016 la rentabilidad se incrementará a 59,46% y en el 2017 será de 20,87%.</p>						

## 5.5 Estado de Flujo de Efectivo Proyectado

Tabla 32: Estado de Flujo de Efectivo proyectado

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO SWEET HOME					
PROYECTADO					
	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Operaciones</b>					
Utilidad neta	\$161.106,27	\$ 128.543,68	\$286.279,74	\$ 967.724,35	\$310.141,56
Depreciación	\$ 8.487,24	\$ 11.794,40	\$ 21.929,32	\$ 37.644,57	\$ 42.653,55
Impuestos diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios	\$1.067.808	\$ 913.542,84	\$362.493,82	\$ 675.104,74	\$662.301,46
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos acumulados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujos de Fondos Operativos</b>	<b>\$1.237.401</b>	<b>\$1.053.880</b>	<b>\$670.702,87</b>	<b>\$1.680.473</b>	<b>\$1.015.096</b>
<b>Actividades de inversión</b>					
Activos fijos	\$ -8.487,24	\$ -11.794,40	\$ -21.929	\$ -22.346	\$ -45.244
Activos intangibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujos de caja de Inversión</b>	<b>\$ -8.487,24</b>	<b>\$ -1.794,40</b>	<b>\$ -21.929,3</b>	<b>\$ -22.346,67</b>	<b>\$ -45.244</b>
<b>Actividades de financiamiento</b>					
Deuda a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fondos por ventas de deuda a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cambio en documentos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos	\$ 20.000	\$ 10.000	\$ 50.000	\$ 100.000	\$ 50.000
Recompra de acciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fondos por emisión de nuevas acciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de Efectivo Actividades de financiamiento</b>	<b>\$ 20.000</b>	<b>\$ 10.000</b>	<b>\$ 50.000</b>	<b>\$ 100.000</b>	<b>\$ 50.000</b>
<b>CAMBIO EN EL EFECTIVO DE LA EMPRESA</b>	<b>\$1.248.914</b>	<b>\$1.052.086</b>	<b>\$698.773</b>	<b>\$1.758.126</b>	<b>\$1.019.852</b>

### **5.5.1 Análisis de los Estados de Flujo de Efectivo Proyectados**

Este estado contable permite a determinar los cambios en el efectivo ya que se detallan los flujos por actividades de la empresa que son operación, inversión y financiamiento.

El flujo de las actividades de operación proviene de las acciones regulares de la empresa para producir y vender los bienes. En el caso de Sweet Home únicamente se considera la utilidad neta, depreciación e inventarios debido a que la empresa no tiene cuentas pendientes de cobro, pago ni ha incurrido en gastos por los que ya no se haya movilizad o efectivo anteriormente.

El flujo de la caja de inversión se relaciona a los cambios en los activos no corrientes es decir adquisiciones o venta de activos fijos.

Las actividades de financiamiento son flujos entre acreedores y propietarios ya sea cambios en el capital o en la deuda. En el caso de Sweet Home sólo se registran los dividendos pagos a los socios puesto que no existe deuda con terceros.

## 6. CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para concluir el presente proyecto se dedicará este capítulo a manifestar las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del trabajo realizado.

### 6.1 CONCLUSIONES

- La empresa actualmente no cuenta con filosofía institucional ni objetivos establecidos.
- La oferta así como la demanda de viviendas construidas continúa creciendo en el país y en la ciudad de Quito, una de las razones es el incremento de créditos hipotecarios otorgados por el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Con el análisis de las Fuerzas de Porter se concluye que la amenaza de fuertes competidores en la industria es alta, el poder de negociación de los proveedores es bajo, el poder de negociación de los clientes es bajo, la amenaza de productos complementarios en el sector es media y la rivalidad entre empresas competidoras es alta.
- La auditoría administrativa determina que la empresa no tiene planificación estratégica, los directores no delegan autoridad, no existe asignación formal de labores, la moral de los empleados es alta sin embargo existe rotación y ausentismo del personal de obra, las comisiones por ventas son bajas, no existía control contable.
- La empresa no cuenta con estrategias de promoción ni publicidad por lo que algunas herramientas empleadas para la promoción de las viviendas han sido efectivas y otras no. Anuncios en periódicos no han funcionado pero con letreros colocados en el sector, anuncios en internet y recomendaciones boca a boca se han vendido los proyectos dentro los plazos deseados.
- Se concluye que la empresa tiene recursos financieros sin embargo el manejo de los mismos es ineficiente.
- Entre las principales fortalezas de la empresa se encuentran liquidez, buenas referencias de clientes, fuerza de ventas efectiva, buena relación entre los socios, buena relación entre calidad y precio de las viviendas.

- Las debilidades más significativas de la empresa son: poca participación de mercado, no utiliza conceptos de administración estratégica, falta de planificación, poco control financiero, falta de plan de marketing y falta de control de inventarios.
- Entre las oportunidades más importantes para la empresa se encuentran: reducción del desempleo, control de tasas de interés pasiva efectiva para créditos de vivienda, incremento del bono de desarrollo humano, bono de la vivienda y salario básico, incremento de créditos hipotecarios otorgados por el BIESS y preferencia por viviendas nuevas a arrendar o adquirir viviendas usadas.
- Las amenazas que más afectan a la empresa son: el incremento de aranceles, las regulaciones municipales estrictas, la ley de crédito hipotecario y los altísimos niveles competencia en el sector.
- Después de realizar el análisis de la Matriz EFI, se concluye que la empresa es débil internamente al obtener una calificación de 2,47 sobre 4 y al comparar a Sweet Home con sus competidores más importantes en la Matriz de Perfil Competitivo se revela la empresa es débil internamente. Mientras que el análisis externo realizado empleando la Matriz EFE, señala que se están aprovechando las oportunidades, evadiendo las amenazas y que el medio externo es favorable al obtener una calificación de 2,53 sobre 4.
- Tras el análisis de la Matriz Cruzada se concluye que las estrategias que la empresa debe aplicar son: desarrollo de mercado, penetración de mercado y desarrollo de producto lo que se confirmó al analizar la Matriz de la Gran Estrategia.
- Los indicadores de la perspectiva financiera del Balance Score Card apuntan a incrementar la rentabilidad de los proyectos, la utilidad neta y la liquidez durante los próximos cinco años.
- Los indicadores de la perspectiva de clientes del Balance Score Card apuntan hacia un incremento en la satisfacción de los clientes y la participación en el mercado.

- Tras analizar los indicadores financieros del año 2012 se concluye que la empresa tuvo un bajo rendimiento registrando una utilidad neta únicamente del 1,92% y una rentabilidad financiera para los accionistas del 1%.
- Las proyecciones financieras de los próximos cinco años apuntan a una liquidez promedio de 9,33 y una prueba ácida promedio de 2,84 aproximadamente; indicando que la empresa estará en capacidad de responder a sus deudas a corto plazo y podrá saldar sus deudas inmediatas sin necesidad de vender el inventario.
- El análisis de ventas, costos y gastos de los próximos cinco años prevé una utilidad neta promedio de aproximadamente el 24,83% y la rentabilidad financiera promedio que recibirían los inversionistas sería del 33,18%.
- El estudio realizado revela que la empresa estaría en condiciones de cumplir el objetivo de incrementar los ingresos por ventas. Sin embargo las proyecciones muestran que las utilidades obtenidas durante los próximos cinco años no serían constantes ya que después de obtener una utilidad neta aproximada de \$967.724 en el 2016, con una rentabilidad financiera del 59,46%; esta se vería reducida en el 2017 a aproximadamente \$310.141 con una rentabilidad del 20,87%.
- El cálculo y análisis pertinente de los indicadores financieros permiten medir el desempeño de la empresa en términos monetarios, este análisis prevé que el rendimiento de Sweet Home se verá incrementado en los próximos años para lo que los indicadores planteados en la perspectiva financiera del Balance Score Card permitirán medir y controlar el cumplimiento de los objetivos económicos de la empresa y así mejorar el manejo de las finanzas.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- Implementar la propuesta de planificación estratégica desarrollada en este proyecto.

- Mejorar los procesos internos de la empresa formalizando las decisiones y las comunicaciones entre el personal y con los clientes y asignando tareas específicas a los empleados administrativos y vendedores.
- Crear y aplicar un plan de marketing eficaz que permita potenciar la marca, llegar a más clientes e incrementar las ventas.
- Analizar las finanzas de la empresa para evitar el exceso de liquidez y obtener los mayores rendimientos posibles.
- Analizar detenidamente la rentabilidad de los proyectos antes de iniciarlos.
- Establecer y aplicar herramientas de control de ingresos, inventarios, costos, avance de obras y gastos. Estos deberían ser analizados anualmente para medir el desempeño financiero y de gestión de la empresa y garantizar el cumplimiento de los objetivos.

## REFERENCIAS

- Arqhys Arquitectura. (s.f.). *Vivienda y Tecnología*. Recuperado el 13 de junio 2013 de <http://www.arqhys.com/construccion/vivienda-tecnologia.html>
- Banco Central del Ecuador. (2012). *Desempleo*. Recuperado el 30 de mayo del 2013 de [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=desempleo](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo)
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Comparación Tasas: Activas Promedio – Referenciales BCE*. Recuperado el 13 de junio 2013 de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000366>
- Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (2013). *Datos a Nivel Nacional*. Recuperado el 13 de junio 2013 de <http://www.biess.fin.ec/inicio>
- Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (s.f.). *Preguntas frecuentes*. Recuperado el 13 de junio 2013 de <http://www.biess.fin.ec/servicio-al-cliente/preguntas-frecuentes>
- CIESPAL. (2011). *Plan de Desarrollo Social e Inclusivo de tecnologías en Ecuador*. Recuperado el 13 de junio 2013 de <http://www.ciespal.net/digital/index.php/articulos/891-plan-de-desarrollo-social-e-inclusivo-de-tecnologia-en-ecuador.html>
- Cuerpo de bomberos de Quito. (s.f.). *Preguntas frecuentes*. Recuperado el 4 de junio 2013 de [http://www.bomberosquito.gob.ec/index.php?option=com\\_spiderfaq&view=spiderfaq&standcat=0&faq\\_cat=1&standcatid=86&theme=1&searchform=0&expand=0&Itemid=365](http://www.bomberosquito.gob.ec/index.php?option=com_spiderfaq&view=spiderfaq&standcat=0&faq_cat=1&standcatid=86&theme=1&searchform=0&expand=0&Itemid=365)
- David F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México. Editorial McGraw Hill. 14ta Edición.
- Diario El Comercio. (2012). *9 bancos de Ecuador están obligados a dar créditos hipotecarios*. Recuperado el 12 de junio 2013 de [http://www.elcomercio.com.ec/negocios/bancos-obligados-dar-creditos\\_0\\_697130525.html](http://www.elcomercio.com.ec/negocios/bancos-obligados-dar-creditos_0_697130525.html)
- Diario El Comercio. (2013). *La construcción actualiza sus normas*. Recuperado el 20 de junio 2013 de [http://www.elcomercio.com.ec/construir/construccion-actualiza-normas\\_0\\_559744105.html](http://www.elcomercio.com.ec/construir/construccion-actualiza-normas_0_559744105.html)
- Diario El Hoy. (2013). *El aumento de impuestos, salarios, aranceles... marcan el ritmo de la inflación*. Recuperado el 20 de junio del 2013 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-aumento-de-impuestos-salarios-aranceles-marcan-el-ritmo-de-la-inflacion-570795.html>



- Diario La Hora. (2010). *0,4% del PIB se invierte en ciencia y tecnología*. Recuperado el 13 de junio 2013 de <http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101028463/-1/home/goRegional/Quito#.UXgcEMqbp3s>
- Diario La Hora. (2012). *Aumento de medidas arancelarias*. Recuperado el 20 de junio del 2013 de <http://www.lahora.com.ec/noticias/show/1101381070#.UcNzu9hJTcs>
- Embajada del Ecuador en Washington. (s.f.). *Logros del Gobierno Nacional*. Recuperado el 30 de mayo del 2013 de <http://www.ecuador.org/blog/?p=657>
- Hill Charles y Jones Gareth. (2013). *Administración estratégica, un enfoque integrado*, México: Editorial McGraw Hill, 6ta edición.
- Norma de la Construcción Ecuatoriana (s.f.). *Norma Ecuatoriana de Construcción (NEC)*. Recuperado el 20 de junio del 2013 de <http://www.normaconstruccion.ec/>
- Normas de Arquitectura y Urbanismo corresponde a la codificación de los textos de las ordenanzas N° 3457 y 3477. (s.f.). Quito.
- Revista América economía. (2011). *Sector de la construcción en Ecuador tuvo el mayor repunte económico en nueve años*. Recuperado el 10 de junio 2013 de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-de-la-construccion-en-ecuador-tuvo-el-mayor-repunte-economico-en-nueve-an>
- Revista Clave. (2012). *Nueva Ley de Crédito Hipotecario su impacto en el Sector Financiero*. Recuperado el 20 de junio 2013 de <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=690>
- Revista Clave. (2013). *El sector de la construcción, Ecuador, Colombia y Perú. Estudio Comparativo*. Recuperado el 10 de junio 2013 de <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=956>.
- Revista clave. (2013). *Más que un bono, un paquete de incentivos*. Recuperado el 31 de mayo 2013 de <http://www.clave.com.ec/index.php?idSeccion=868>
- Revista Líderes. (2012). *El mercado de Ecuador no refleja señales de querer estar en una burbuja*. Recuperado el 13 de junio 2013 de [www.revistalideres.ec/informe-semanal/mercado-refleja-senales-querer-burbuja\\_0\\_681531863.html](http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/mercado-refleja-senales-querer-burbuja_0_681531863.html)
- Robbins, S., Coulter, M. (2010). *Administración*, México: Editorial Pearson Educación, 8va edición.
- Ross, S., Westerfield, R. y Jaffe, J. (2009). *Finanzas Corporativas*, México: Mc Graw Hill, 8va edición.

Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (s.f). *Programas de Becas*. Recuperado el 13 de junio 2013 de <http://programasbecas.educacionsuperior.gob.ec/>

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica, teoría y casos*, México: Editorial McGraw Hill decimoctava edición.

## **ANEXOS**

ANEXO 1: ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES PROYECTADO

<b>Año</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Clientes satisfechos	20	19	14	38	26
Clientes insatisfechos	4	3	1	2	1
Total Clientes	24	22	15	40	27
<b>INDICE DE SATISFACCION</b>	<b>83,3%</b>	<b>86,4%</b>	<b>93,3%</b>	<b>95,0%</b>	<b>96,3%</b>

ANEXO 2: ÍNDICE DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO PROYECTADO

<b>PROYECTADO</b>			
	<b>VALOR DECLARADO DE LA CONSTRUCCIÓN: QUITO (millones de dólares)</b>	<b>VENTAS SWEET HOME</b>	<b>PARTICIPACIÓN DE MERCADO</b>
2013	\$ 378,50	\$ 1.357.144,31	<b>0,3586%</b>
2014	\$ 401,74	\$ 1.320.000,00	<b>0,3286%</b>
2015	\$ 424,98	\$ 941.000,00	<b>0,2214%</b>
2016	\$ 448,21	\$ 2.067.200,00	<b>0,4612%</b>
2017	\$ 471,45	\$ 1.226.000,00	<b>0,2600%</b>

ANEXO 3: TIEMPO DE RESPUESTA A CLIENTES PROMEDIO  
PROYECTADO

<b>AÑO</b>	<b>Nº CLIENTES AL AÑO</b>	<b>Nº DE INQUIETUDES Y REQUERIMIENTOS</b>	<b>Nº DE DÍAS PROMEDIO QUE TARDA LA EMPRESA EN DAR UNA RESPUESTA</b>
2013	122	366	8
2014	137	411	6
2015	161	483	4
2016	159	477	3
2017	137	411	3

ANEXO 4: ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL PROYECTADO

AÑO	EMPLEADOS EN NÓMINA	ENTRADAS	SALIDAS	ROTACIÓN NETA	Nº EMPLEADOS	ÍNDICE DE ROTACIÓN
2012	21	7	2	4,5	23,5	<b>21,28%</b>
2013	26	5	3	4	27	<b>7,41%</b>
2014	28	4	3	3,5	28,5	<b>3,51%</b>
2015	28	3	2	2,5	28,5	<b>3,51%</b>
2016	29	2	1	1,5	29,5	<b>3,39%</b>
2017	30	2	1	1,5	30,5	<b>3,28%</b>









**ANEXO 6: ACTIVOS FIJOS ADQUIRIDOS POR SWEET HOME**

<b>EQUIPOS DE COMPUTO</b>					
<b>FECHA</b>	<b>FACTURA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR</b>	<b>IVA</b>	<b>TOTAL</b>
12/06/2013	3391	EQUIPO XTRATECH INTEL CORE I5	\$ 649,00	\$ 77,88	\$ 726,88
11/06/2013	113	IMPRESORA EPSON XP400	\$ 250,00	\$ 30,00	\$ 280,00
10/06/2013	24819	LAPTO DEL INSPIRON 14R-5420 I5, ANTIVIRUS + DISCO ESTERNO	\$ 964,00	\$ 115,68	\$ 1.079,68
03/07/2013	158	IMPRESORA EPSON LX-300+II	\$ 265,00	\$ 31,80	\$ 296,80
28/04/2012	10831	EQUIPO HP TOCH 23"	\$ 892,86	\$ 107,14	\$ 1.000,00
		TOTAL	\$ 3.020,86		

<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>					
<b>FECHA</b>	<b>FACTURA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR</b>	<b>IVA</b>	<b>TOTAL</b>
13/06/2012	15125	PLANCHA VIBROCOMPACTADORA SSAA 500	\$ 1.950,00	\$ 234,00	\$ 2.184,00
26/09/2012	15473	HORMIGONERA SSAA 200	\$ 3.063,00	\$ 367,56	\$ 3.430,56
23/08/2012	65495	VIBROAPISONADOR WACKER B550-2I 4HP, 56K	\$ 3.159,90	\$ 379,19	\$ 3.539,09
30/09/2013	16707	VIBRADOR SSAA 100	\$ 685,71	\$ 82,29	\$ 768,00
		TOTAL	\$ 8.858,61		

<b>VEHICULOS</b>					
<b>FECHA</b>	<b>FACTURA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR</b>	<b>IVA</b>	<b>TOTAL</b>
01/02/2013	537	AUTOMOVIL PEUGEOT COLOR PLOMO AÑO 2013	\$ 16.955,36	\$ 2.034,64	\$ 18.990,00
		TOTAL	\$ 16.955,36		

MUEBLES Y ENSERES					
FECHA	FACTURA	DESCRIPCION	VALOR	IVA	TOTAL
07/06/2013	7987	TRIPERSONAL ENCARRUJADO TAPIZADO EN CUERINA NEGRA	\$ 140,00		
07/06/2013	7987	LIBRERO NORMAL CON DOS PUERTAS PARTE INFERIOR COLO CEREZO	\$ 170,00		
07/06/2013	7987	CAUNTER CURVO MIXTO COLOR CEREZO CON NEGRO	\$ 220,00		
07/06/2013	7987	FRENTE ESTACION DE 150*0,66 COLOR CEREZO CON NEGRO SIN CUERINA	\$ 140,00		
07/06/2013	7987	CREDENZA DE 4 PUERTAS COLOR CEREZO CON NEGRO	\$ 170,00		
07/06/2013	7987	ESTACION ADAGIO DE 1,50-1,50 SIN CUERINA COLOR CEREZO CON NEGRO	\$ 180,00		
07/06/2013	7987	ESTACION NORMAL DE 1,50*1,60 COLOR CEREZO CON NEGRO	\$ 170,00		
07/06/2013	7987	SILLA PILOT CON BRAZOA TAPIZADA EN CUERINA NEGRA	\$ 70,00		
07/06/2013	7987	SILLA PILOT CON BRAZOA TAPIZADA EN CUERINA NEGRA	\$ 70,00		
07/06/2013	7987	SILLA PILOT SIN BRAZOS TAPIZADAS EN CUERINA NEGRA	\$ 60,00		
07/06/2013	7987	SILLA PILOT SIN BRAZOS TAPIZADAS EN CUERINA MANDARINA	\$ 60,00		
07/06/2013	7987	SILLA PILOT SIN BRAZOS TAPIZADAS EN CUERINA MANDARINA	\$ 60,00		
07/06/2013	7987	CAFETERA COLOR CEREZO CON NEGRO	\$ 60,00		
07/06/2013	7987	SILLA SENZAS TAPIZADAS EN CUERINA MANDARINA BASE NEGRA	\$ 20,00		
07/06/2013	7987	SILLA SENZAS TAPIZADAS EN CUERINA MANDARINA BASE NEGRA	\$ 20,00		
26/04/2013	503	ARCHIVADOR 4 GABETAS	\$ 130,00	\$ 15,60	\$ 145,60
26/04/2013	503	ESTACION ESTANDAR DE TRABAJO	\$ 150,00	\$ 18,00	\$ 168,00
26/04/2013	503	ESTACION ESTANDAR DE TRABAJO	\$ 150,00	\$ 18,00	\$ 168,00
26/04/2013	503	SILLA GRAFITI NEGRA	\$ 28,00	\$ 3,36	\$ 31,36
26/04/2013	503	SILLA GRAFITI NEGRA	\$ 28,00	\$ 3,36	\$ 31,36
26/04/2013	503	SILLA GRAFITI NEGRA	\$ 28,00	\$ 3,36	\$ 31,36
26/04/2013	503	SILLA GRAFITI NEGRA	\$ 28,00	\$ 3,36	\$ 31,36
		TOTAL	\$ 2.152,00		

## ANEXO 7: DESGLOSE DE COSTOS POR PROYECTO

PATMOS I	
Costo del Terreno	\$ 181.883,00
Costos directos de construcción	\$ 566.022,80
Estudios	\$ 10.000,00
Dibujantes	\$ 200,00
Acesoria legal	\$ 2.400,00
Tasas e imp municipales y licencia const	\$ 4.680,00
Derecho de alcantarillado y de energía	\$ 3.480,00
Garantía municipal	\$ 7.200,00
Publicidad	\$ 2.000,00
Almuerzos obreros 1 y ultima fundicion	\$ 480,00
Rubros adicionales 60 dias/hombre	\$ 1.200,00
Impuesto a la plusvalía	\$ 12.000,00
Declaratoria propiedad horizontal inc. Tazas	\$ 4.560,00
Ventas 2 %+IVA	\$ 13.200,00
Imprevistos	\$ 15.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 824.305,80</b>

PATMOS II	
Costo del Terreno	\$ 173.125,00
Costos directos de construcción	\$ 531.285,64
Estudios	\$ 8.000,00
Dibujantes	\$ 200,00
Acesoria legal	\$ 1.000,00
Tasas e imp municipales y licencia const	\$ 1.800,00
Derecho de alcantarillado y de energía	\$ 2.900,00
Garantía municipal	\$ 2.600,00
Publicidad	\$ 2.000,00
Almuerzos obreros 1 y ultima fundicion	\$ 480,00
Rubros adicionales 250 dias/hombre	\$ 4.500,00
Declaratoria propiedad horizontal inc. Tazas	\$ 3.400,00
Ventas 600 USD/casa	\$ 13.200,00
Imprevistos	\$ 10.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 754.490,64</b>

LEGARDA I	
Costo directo de construcción	\$ 669.623,25
Costo del terreno y legalización	\$ 120.455,35
Estudios	\$ 15.000,00
Dibujantes	\$ 200,00
Acesoria legal	\$ 1.750,00
Tasas e imp municipales y licencia const	\$ 3.500,00
Derecho de alcantarillado y de energía	\$ 3.000,00
Garantia municipal	\$ 7.350,00
Publicidad	\$ 3.000,00
Almuerzos obreros 1 y ultima fundicion	\$ 480,00
Rubros adicionales 250 dias/hombre	\$ 4.500,00
Declaratoria propiedad horizontal inc. Tazas	\$ 3.500,00
Ventas 600 USD/casa	\$ 23.520,00
Imprevistos	\$ 5.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 860.878,60</b>

PATMOS III	
Costo del terreno y legalización	\$ 294.500,00
Costos directos de construcción	\$ 594.323,94
Estudios	\$ 7.500,00
Dibujantes	\$ 200,00
Acesoria legal	\$ 2.000,00
Tasas e imp municipales y licencia const	\$ 2.000,00
Derecho de alcantarillado y de energía	\$ 2.500,00
Garantia municipal	\$ 5.000,00
Publicidad	\$ 2.500,00
Almuerzos obreros 1 y ultima fundicion	\$ 480,00
Rubros adicionales 60 dias/hombre	\$ 2.500,00
Declaratoria propiedad horizontal inc. Tazas	\$ 4.560,00
Ventas 2 %+IVA	\$ 19.200,00
Imprevistos	\$ 10.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 947.263,94</b>

LEGARDA II	
Costo directo de construcción	\$ 525.851,20
Costo del terreno y legalización	\$ 101.500,00
Estudios	\$ 10.000,00
Dibujantes	\$ 200,00
Acesoria legal	\$ 1.250,00
Tasas e imp municipales y licencia const	\$ 3.500,00
Derecho de alcantarillado y de energía	\$ 4.000,00
Garantia municipal	\$ 5.250,00
Publicidad	\$ 3.000,00
Almuerzos obreros 1 y ultima fundicion	\$ 480,00
Rubros adicionales 250 dias/hombre	\$ 4.500,00
Declaratoria propiedad horizontal inc. Tazas	\$ 2.500,00
Ventas 800 USD/casa	\$ 16.800,00
Imprevistos	\$ 8.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 686.831,20</b>

PATMOS IV	
Costo del terreno y legalización	\$ 201.500,00
Costos directos de construcción	\$ 612.153,66
Estudios	\$ 7.500,00
Dibujantes	\$ 200,00
Acesoria legal	\$ 2.000,00
Tasas e imp municipales y licencia const	\$ 2.000,00
Derecho de alcantarillado y de energía	\$ 2.500,00
Garantia municipal	\$ 5.000,00
Publicidad	\$ 2.500,00
Almuerzos obreros 1 y ultima fundicion	\$ 480,00
Rubros adicionales 60 dias/hombre	\$ 2.500,00
Declaratoria propiedad horizontal inc. Tazas	\$ 4.560,00
Ventas 2 %+IVA	\$ 19.200,00
Imprevistos	\$ 10.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 872.093,66</b>