



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA ALPA CONSTRUCTORA, UBICADA
EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía
Niky Armas Cárdenas

Autora
Valeria Patricia Loiza González

Año
2016

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

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

Niky Armas Cárdenas
Ingeniero
C.C. 17101119312

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.”

Valeria Patricia Loaiza González
C.C. 1104148604

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la vida, a mis padres, hermanos por el gran amor y apoyo y a todas las personas que me han ayudado a estar donde estoy y ser lo que soy. A la universidad de las Américas por el aporte a mi desarrollo académico.

Valeria Patricia Loaiza González

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a Dios, padres, hermanos, familiares y todos quienes han estado pendientes de mi desarrollo académico y personal.

Valeria Patricia Loaiza González

RESUMEN

Este trabajo de titulación muestra un estudio de la situación actual de la empresa ALPA Constructora, ubicada en la ciudad de Quito. El análisis se refiere al entorno externo en el que se desenvuelve la empresa y los factores que le afectan principalmente la Ley propuestas de Herencias y Plusvalía, la crisis económica, el entorno social, los cambios constantes en el mercado y la industria. Todo aquello afecta a las constructoras por estar inmersas en un sector altamente sensible. Por otra parte, el análisis interno muestra una perspectiva de cada área de la organización, encontrando fortalezas y debilidades en las mismas. El plan de mejora se centra en las áreas claves, en este caso, procesos, sistemas de información gerencial, marketing y contabilidad. Todas estas mejoras buscan perfeccionar las operaciones actuales de la empresa, logrando el crecimiento promedio de la industria, una venta de inventarios del 25% y expectativas gerenciales de 10%, así como, reducción de costos y gastos en un 5%. Los impactos generados se ven reflejados en una mejor evaluación de los índices financieros, un TIR del 25,76%, VAN de 56,680 y un índice de rentabilidad del 3,4%, convirtiéndolo en un proyecto de mejora muy rentable.

ABSTRACT

This work shows a study of the current situation of ALPA Constructora company, located in Quito city. The analysis refers to the external environment in which the company acts and the factors affecting it, the economic crisis, the social environment, constant changes in the market and the industry. Moreover, the internal analysis shows a perspective view of each area of the organization, finding strengths and weaknesses in them. The improvement plan was focused on key areas such as human resources, processes, management information systems, marketing and accounting. All these improvements desire to improve the current operations of the company, achieving average growth of the industry, a sale of 25% stocks and 10% management expectations, as well as reducing costs and expenses by 5%. The impact is reflected in a better assessment of the financial indices a 25.76% IRR, NPV of 56.68 and a rate of return of 3.4%, making it a very cost-effective improvement project.

ÍNDICE

1. Introducción	1
1.2. Justificación del Trabajo.....	1
1.2.2. Objetivo General del Trabajo.....	1
1.2.3. Objetivos Específicos del Trabajo	1
2. Análisis del Entorno Interno y Externo	2
2.1 Análisis del Entorno Externo.....	2
2.1.1 Entorno Externo	2
2.1.2. Análisis de la Industria	4
2.2. Análisis Interno	6
2.2.1. Filosofía y Estructura Organizacional	6
2.2.2. Producción y Operaciones	9
2.2.3. Investigación Y Desarrollo.....	11
2.2.4. Sistemas de Información Gerencial	12
2.2.5. Marketing	12
2.2.6. Finanzas y Contabilidad	15
3. Evaluación y Propuesta de Mejora.....	18
Áreas de Mejora y Objetivos	19
4. Evaluación Financiera Sobre Flujos Incrementales.....	26
4.1. Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja.	27
4.2. Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital	27
4.3. Estado y evaluación financiera del proyecto	28
4.4. Índices Financieros	28
REFERENCIAS	31
ANEXOS.....	34

1. Introducción

1.2. Justificación del Trabajo

ALPA Constructora es una empresa que nació en el año de 1980, de una iniciativa familiar, que consideraron una oportunidad dentro del mercado de la construcción.

Esta empresa ha logrado el desarrollo de grandes proyectos en la ciudad de Ambato, Quito y la playa de Tonsupa; sin embargo, con el paso del tiempo, la globalización ha hecho que la forma de hacer negocios en el área de bienes raíces cambie constantemente. Las empresas que alcanzan el éxito son innovadoras, creativas y se están actualizando en la manera de realizar los procesos.

El plan de mejoramiento de ALPA Constructora surge por la determinación de una carencia de planes de acción y deficiencia en ciertas áreas estratégicas de la empresa ALPA Constructora impidiendo su óptimo desarrollo dentro de la industria de la construcción en la ciudad de Quito y en el Ecuador. Esta herramienta de gestión para lograr la competitividad tiene como objetivo proporcionar a la alta gerencia una visión clara del mercado para lograr aumentar la rentabilidad de la empresa y su perduración en el tiempo.

1.2.2. Objetivo General del Trabajo

Elaborar un diagnóstico interno y externo de la empresa ALPA Constructora, ubicada en la ciudad de Quito, para presentar un plan de mejora que ayude a mejorar el desarrollo de la empresa y su rentabilidad.

1.2.3. Objetivos Específicos del Trabajo

Determinar la situación actual y los problemas que afectan al entorno interno y externo de ALPA Constructora.

Priorizar los problemas encontrados en todas las áreas, obteniendo puntos focales de mejora.

Elaborar objetivos y estrategias de mejora a la empresa para lograr desarrollo óptimo y eficaz de los procesos actuales.

Elaborar un plan de mejora para la empresa en las áreas deficientes con el fin de aumentar la productividad, calidad y eficiencia en todas las áreas, optimizando recursos para de esa forma lograr mayor rentabilidad.

2. Análisis del Entorno Interno y Externo

2.1 Análisis del Entorno Externo

2.1.1 Entorno Externo

Entorno Político

La Ley de Herencias y Plusvalía tiene un impacto directo en el sector. El Ing. Henry Yandún, Presidente de la Cámara de la Construcción, expresa “Con la ley de Herencias, ya se siente en la construcción una tremenda reducción de los proyectos, porque nadie estaría dispuesto a invertir más en el país con este tipo de Leyes” (CAMICON, 2015). De igual forma, aseguran que la mayor afectación al sector se verá en el futuro debido a que los proyectos ya existentes buscan finalizarse; sin embargo, la implementación de nuevos proyectos es mínima. (MUNDO CONSTRUCTOR, 2015)

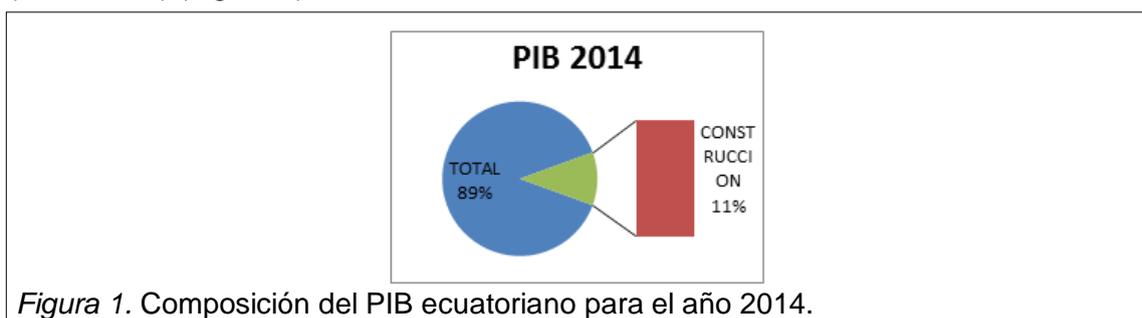
Para el año 2013, el 12% de las importaciones fueron de materiales de construcción. (PRO ECUADOR, 2014). Como consecuencia, estos incrementos afectan al costo y precio de las viviendas. (Proaño, 2015). Según Proaño, existen productos con acabados de lujo y materiales que no existen en el mercado nacional. (Proaño, 2015)

El crédito hipotecario ofertado por la banca privada tiene una tasa del 5% con el 5% de entrada; mientras que, el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) otorgará el crédito sin entrada pero a un 6% de interés. (CAMICON, 2015)

A finales del año 2013, la Superintendencia emitió una norma para regular el funcionamiento de las inmobiliarias, el Registro Oficial 146, donde se prohíbe que las inmobiliarias capten dinero por adelantado, si no cuentan con los permisos de los entes reguladores en este sector. (El Comercio, 2013)

Entorno Económico

El PIB del Ecuador para el 2014 fue de 100'917.372 dólares; el PIB de la industria de la construcción fue de 11'229.192 dólares correspondiente al 11,13% del PIB nacional (BCE, 2014) (Figura 1).



En Ecuador, al año 2010, existían alrededor de 14366 establecimientos económicos relacionadas a la construcción, en donde, proyectos, edificios, carreteras y obras de ingeniería civil correspondían a 778 establecimientos, siendo así un 5.42% del total del sector (Anexo 4) (INEC, 2012).

El Banco Central del Ecuador en su previsión anual espera que el aporte al PIB Nacional para el sector de la construcción sea de 9,9%. (BCE,2015). El Gobierno contempla una inversión para el 2015 superior a los \$ 8.400 millones para el sector de la construcción a pesar de la coyuntura actual (FIIC,2015). En Quito y Guayaquil se concentra el 59% de los proyectos inmobiliarios del país. En el año 2012, se registraron 41.595 viviendas nuevas. (Marketwatch,2012).

La edificación proyectada en la ciudad de Quito para el 2014 fue 676 mil m², registrando un descenso del 45,17% con respecto al 2013 (Banco Central del Ecuador, 2014). El valor declarado de la construcción para el año 2014 en Quito fue de 128.449 miles de dólares. Según la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción (FIIC), Ecuador es el octavo país de la región moviendo 8029 millones de dólares, 2.39%. (FIIC, 2013)

La tasa promedio de crecimiento de la industria durante el 2003 al 2014, es de 6,57%, registrándose un pico en 2011 con un crecimiento del 18%. Desde ese año, se ha registrado un decrecimiento considerable. Para el 2014, el crecimiento fue de 7.3% (Anexo 1) (BCE, 2015).

El déficit de vivienda es de alrededor de 1,7 millones de hogares. Como principal causa está la disparidad entre los ingresos y el costo de las viviendas. Del 45% de los hogares ecuatorianos viven inadecuadamente, donde 36% por déficit cualitativo y 9% por déficit cuantitativo (Anexo 2) (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2013). El déficit de vivienda actual en la clase media ecuatoriana es del 33% (CFN, 2015).

En 2015, la Corporación Financiera Nacional tiene como meta entregar \$725 millones para el desarrollo de sectores productivos como la construcción presentando productos dirigidos a inmobiliarias para suplir la demanda con 45.000 casas para el 2016 (CFN, 2015). Se proyectan créditos de \$25 millones para empresas y \$50 millones para grupos económicos.

Entorno Social

La construcción es uno de los factores más importantes dentro de una economía ya que en ella trabajan una gran parte de la mano de obra nacional. Según el Censo Nacional Económico, 90.433 personas trabajan en la industria de la construcción, 4,5% del total de la PEA. En la construcción de proyectos y edificios trabajan en este subsector 26.110 personas, representando un 28,87% del total del personal empleado (Anexo 5). (INEC, 2012)

Según la Cámara de la Construcción, el grado de vinculación del sector construcción con otros sectores dentro de la economía ecuatoriana es muy significativo, siendo la cuarta actividad económica en que se ocupan los ecuatorianos con 509.529 personas, de las cuales 492.155 son hombres y 17.374 son mujeres. (CAMICON, 2014).

Según el Censo de Población y Vivienda realizado en el 2010, de los residentes en Quito el 36,9% habitaba en propiedades arrendadas, 34,4% en propias, 10,1% en propiedades prestadas, 8,1% propia y la están pagando. (INEC, 2010)

El tipo de viviendas en la provincia de Pichincha ha cambiado para las casas de 54,3% en 2001 a 56,5% en 2010, y departamentos de 22,9% en 2001 a 29,4% en 2010, incrementándose en 6,5%. (INEC, 2010)

Entorno Tecnológico

El Banco de desarrollo de América Latina y el Gobierno Provincial del Azuay firmaron un convenio para la implementación de un Eco Sistema de Innovación para el sector de la construcción (LaHora, 2013). Se han registrado empresas que cuentan ya con reconocimientos de construcciones sustentables como el certificado LEED.

Las empresas proveedoras de materiales para la construcción y acabados se encuentran enfocadas en sistemas que no contaminen el medio ambiente y alinearse con los objetivos del gobierno que es la reducción del uso del gas. De igual forma las

empresas proveedoras buscan ofrecer alternativas innovadoras para el sector para reducir importaciones de productos sustitutos y abaratar los costos. (NUMBERS, 2015)

Uno de los últimos avances tecnológicos en la construcción tenemos los aisladores sísmicos. En Ecuador, el proyecto Sky Building inició la instalación de 64 dispositivos dentro de un complejo para evitar el colapso por sismos constituyéndose la primera en el país (Sky Building, 2015).

El hormigón es el principal material usado en la construcción; sin embargo, el uso de fibras de última generación para contrarrestar la corrosión y la nanotecnología han permitido el desarrollo de materiales más resistentes, duraderos y flexibles. Los procesos de construcción se han visto agilitados por el mayor uso de materiales prefabricados como encofrados metálicos, novalosas y gypsum. Por cambios en la composición familiar, hogares a la medida y comunidades sostenibles son la tendencia ya que se busca el cuidado ambiental y la reducción de costos, ofreciéndoles espacios cómodos para relajarse. Esto se logra incorporando sistemas de monitoreo de energía a los llamados edificios verdes. La domótica, que es la automatización de inmuebles es una tendencia que potencia la eficiencia energética, seguridad y confort dentro de la vivienda. Otra tendencia es el uso de energía solar y fuentes de energía renovable.

2.1.2. Análisis de la Industria

Según el sistema Integrado de Consulta de Clasificaciones y Nomenclaturas, la construcción se encuentra ubicada dentro del CIIU F4100.10: CONSTRUCCIÓN DE TODO TIPO DE EDIFICIOS RESIDENCIALES: CASAS FAMILIARES INDIVIDUALES, EDIFICIOS MULTIFAMILIARES (...) (INEC, 2012).

- Poder de negociación con proveedores: BAJO

Es bajo debido a la existencia de un gran número de proveedores que ofertan materiales de construcción tanto con modelos nacionales como importados, estos productos tienen varios sustitutos con precios competitivos. Los convenios con empresas son sencillos. Para los proveedores, las constructoras son un sector clave para el desarrollo de sus negocios, por lo que dependencia es elevada.

Los principales proveedores de la empresa son:

- | | |
|---------------------------|-----------------------------|
| ➤ Unifer (Materiales) | ➤ Ferretería Padilla |
| ➤ Silvamade (carpintería) | ➤ Termikon (cerámica) |
| ➤ Gypsum | ➤ Novacero (novalosa) |
| ➤ Pintulac (Pinturas) | ➤ MB (sanitarios, grifería) |

- Poder de negociación con los clientes: MEDIO

El poder de negociación con los clientes en el sector es medio. Entre las razones determinantes tenemos un mercado con gran oferta y demanda. El precio de un bien inmobiliario es elevado, por lo que no es un bien masivo. Sin embargo, tener una vivienda constituye un menester de realización y éxito para las personas, un bien necesario. La lealtad de los clientes es baja, la tendencia de compra es por el precio.

- Entrada Potencial de nuevos competidores: BAJA

La entrada potencial de nuevos competidores es considerada baja. La inyección de inversión alta para la maquinaria, insumos y materiales. Dificil acceso a mano de obra calificada. Para el sector de la construcción el acceso a economías de escala es un eje fundamental de desarrollo y rentabilidad, para ello se necesita una gran producción, experiencia y conocimiento de la dinámica del sector, ausentes en nuevos

competidores. Pese a la inversión dentro del sector, existen posibles leyes que afectan a la industria debido a la sensibilidad, riesgos e incertidumbres del entorno. Finalmente, los proyectos inmobiliarios ofertados tienen características similares; sin embargo, siempre buscan diferenciarse.

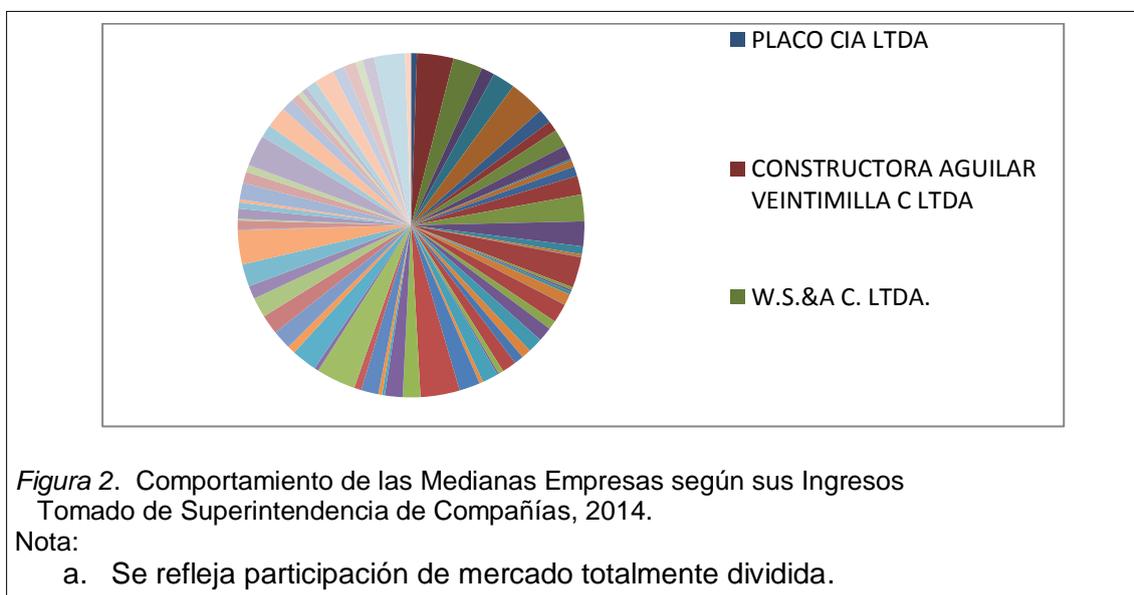
- Amenaza de llegada de productos sustitos: MEDIA - ALTA

Es media - alta debido a que existen varias alternativas paralelas a la compra de un bien inmueble, como la auto-construcción y arrendamiento. De igual forma, el ingreso constante de innovaciones en métodos y procesos de construcción a costos menores como construcciones prefabricadas. Además, tendencias globales que se inician en el país como Tiny Houses, contenedores totalmente habilitados para vivir que satisfacen la necesidad de vivienda y de transporte, ofreciendo comodidad y practicidad.

- Rivalidad entre competidores: ALTA

La rivalidad entre competidores dentro del sector de la construcción es alta. En el mercado de la construcción bajo el CIIU F41000 se encuentran 41 empresas grandes, 65 empresas medianas y 87 empresas pequeñas en Pichincha (Superintendencia, 2015). El crecimiento de la industria ha sufrido una reducción del 1% entre el 2013 y 2014, pese a ello es uno de los sectores de mayor crecimiento e importancia en la economía (BCE, 2014). Las barreras de salida de una empresa constructora son elevadas debido al gran número de personal empleado y activos que poseen. Pese a la gran oferta existente, el déficit de vivienda actual es del 33% (CFN, 2015)

Dentro del último reporte, en el año 2014, de las empresas constructoras que declaran para la Superintendencia de Compañías el mercado tiene un comportamiento:



El diamante de Porter nos muestra un resumen de las fuerzas (Anexo 6).

CONCLUSIONES

- El entorno político presenta incertidumbre por las posibles leyes a ser aprobadas como Plusvalía y Herencias que afectan directamente y la sensibilidad del sector.
- El entorno económico presenta ventajas como la importancia de la construcción como eje fundamental para el desarrollo económico del país, los incentivos y la inversión por parte del gobierno y desventajas como la desaceleración de la industria.

- El entorno social tiene oportunidades fundamentales para la empresa ya que la construcción es fuente de trabajo de gran parte de la población. Además que tener una vivienda constituye una meta en todos los sectores socio- económicos.
- En el entorno tecnológico tenemos oportunidades y desafíos grandes por los avances que existen tanto en procesos, técnicas y tendencias, así como, sistemas administrativos para el desarrollo empresarial.
- El sector de la construcción presenta impactos positivos y negativos en las 5 fuerzas, convirtiéndose en una industria medianamente atractiva. El sector de la construcción presenta un gran atractivo empresarial que pese al desarrollo del entorno, la alta inversión inicial y la competitividad existente constituye una de las industrias que más crecimiento tienen cada año.
- Los proveedores no tienen un poder de negociación elevado debido a la gran oferta existente de materiales y productos sustitutos, y la vinculación entre estos sectores.
- Los productos sustitutos del sector son variados y relacionados con los constantes avances, desarrollo de tendencias y procesos, por lo tanto, siendo realmente desafiantes.
- Los compradores son capaces de ejercer un poder de negociación medio por la gran oferta dentro del sector, fácil acceso a información; sin embargo, una vivienda es un bien necesario.
- La entrada de nuevos competidores en el sector es baja, por la gran inversión, las políticas gubernamentales y procesos de constitución. Pese a ello, al ser un sector de gran crecimiento existen empresas y personas que buscan ingresar a este mercado.

La matriz EFE tiene una calificación final de 2.82, es decir, ALPA Constructora responde medianamente bien a las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno. Poder responder y controlar los factores externos son claves para el éxito de una empresa, por lo tanto sus objetivos deben estar alineados a aprovechar las oportunidades y mitigar de esa forma las amenazas del sector (Anexo 7). La ponderación de los factores como la inestabilidad política, económica, jurídica del país, la importancia de la construcción para el desarrollo de la economía y el déficit de vivienda existente son los más importantes por su relevancia para alcanzar el éxito dentro de la industria. La calificación está dada por la efectividad de las estrategias de la empresa. Por ejemplo, las exportaciones para el sector de la construcción es considerada una oportunidad; sin embargo, la calificación es 1 ya que la empresa no ha planteado estrategias de expansión hacia nuevos mercados exteriores. Mientras que la empresa ha planteado estrategias de uso de materiales nacionales y alianzas para la importación mitigando el efecto de las salvaguardas impuestas por el gobierno.

2.2. Análisis Interno

2.2.1. Filosofía y Estructura Organizacional

Dentro de la filosofía organizacional, su misión y visión se encuentran alineadas entre sí reflejando la razón de ser del negocio y su ventaja competitiva; sin embargo, existen errores y falta de elementos en ellas.

Misión: “Diseñar, planificar, construir, comercializar proyectos inmobiliarios que satisfacen las necesidades de adquirir vivienda con estándares de calidad a precios convenientes”.

La misión actual de ALPA Constructora indica claramente su producto y servicio que es el diseño, ejecución y venta de proyectos inmobiliarios, calidad. También, indica la necesidad a satisfacer, tener una vivienda propia; sin embargo, no especifica su

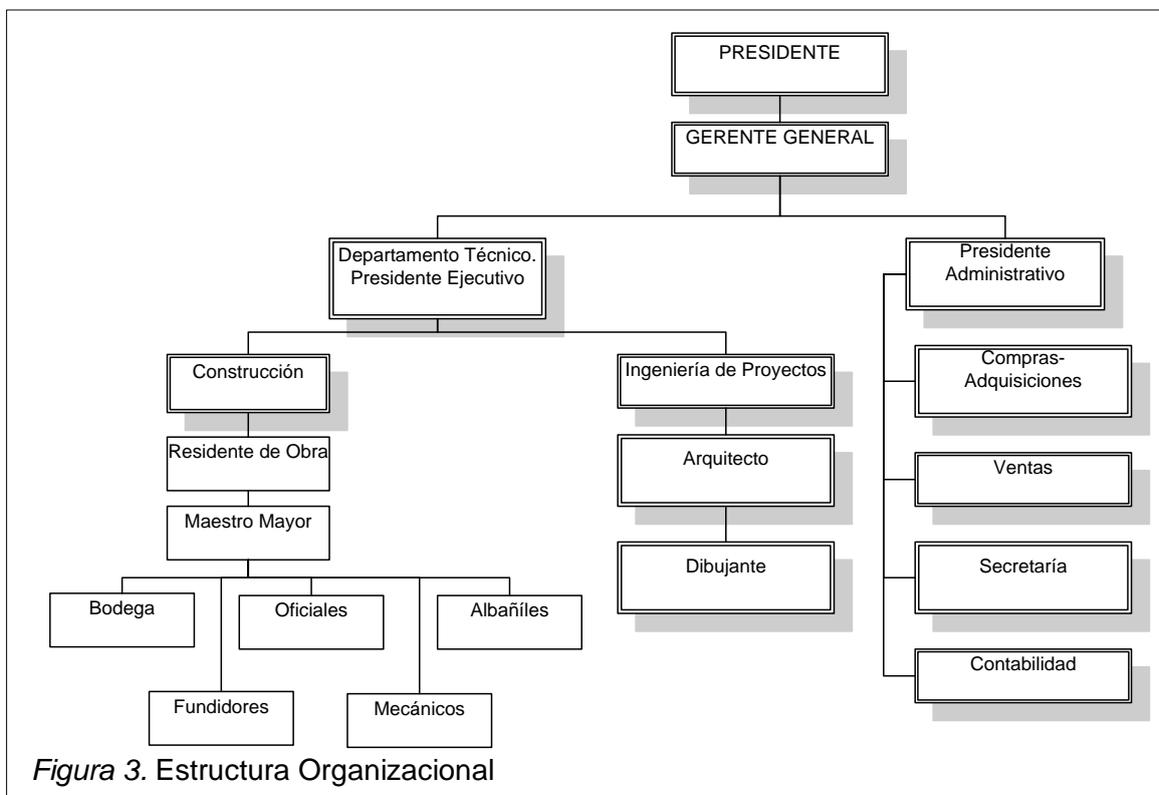
mercado meta. Se evidencia la escasez de elementos claves como: empleados, mercado meta, tiempo y lugar. Las ventajas son: corta, sencilla, clara, consistente y reflejan la ventaja competitiva; no obstante, no refleja los valores, creencias y filosofía.

Visión: *“Brindar apoyo y asesoramiento arquitectónico, financiero a todos nuestros clientes con seriedad y experiencia contribuyendo al desarrollo socioeconómico del país”.*

La visión actual de la empresa representa una misión, lo que hace la empresa en sí mas no lo que quiere llegar a ser en un futuro. Como plan de mejora debe ser replanteada con elementos como: tiempo, clientes, específica, lugar y producto.

Objetivos de la Organización: Actualmente la empresa no cuenta con objetivos estratégicos impidiendo la toma de decisiones, planteamiento, control de estrategias y los recursos a emplear enmarcados en un periodo de tiempo.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



ALPA Constructora tiene dos departamentos claves cuyas funciones son:

Administrativo: Encargado de toda la administración de la empresa, de su control y gestión.

- Compras: encargado de la evaluación de necesidades, propuestas y proceso.
- Ventas: encargado del MKT, venta de departamentos y asesoramiento.
- Contabilidad: encargado de gestionar todos los recursos financieros.
- Secretaría: Trámites, inquietudes, organizar la agenda y requerimientos de la gerencia general, recibir solicitudes de empleo, llevar un control de los clientes.
- Gerencia General: Toma de decisiones, planificar, organizar, gestionar y controlar.
- Legal: departamento externo encargado de alinear las normativas de la construcción con el negocio y contratos de compra-venta.

Dentro del departamento técnico tenemos la ejecución e ingeniería de proyectos, encargados del diseño, proceso de edificación y dirección facultativa.

- Arquitectura- dibujantes: diseño de planos estructurales, de bomberos, sanitarios y técnicos apoyados con ingeniería civil.
- Residente obra: Principal a cargo en la obra, planificar, ejecutar y toma decisiones.
- Maestro Mayor: segundo líder al mando, manejo del personal y recursos.
- Albañiles, fundidores, obreros, oficiales: encargado de ejecutar operaciones.

Conclusión: ALPA Constructora cuenta con la estructura más óptima para empresas constructoras pequeñas y medianas donde se define claramente una línea de mando y subordinación claves para el cumplimiento de funciones y lograr resultados.

La organización tiene claramente definidos sus dos departamentos claves ayudando y aportando al desarrollo de la empresa, el área de desarrollo de negocios es la ejecución, y se sustenta con el área administrativa.

Estructura Legal: la empresa está constituida como una sociedad civil con 2 socios. Presenta ventajas como facilidad de gestión, disolución y contabilidad no normalizada ni obligada a hacer públicas sus cuentas. Mientras que las desventajas son: no ofrece imagen de solidez ni forma parte de la lista de entidades en la Superintendencia.

La estructura legal de ALPA Constructora es adecuada para empresas pequeñas y medianas presentando ventajas como la falta de normalización y desventajas como la falta de imagen de solidez.

SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Dentro de la organización se distinguen varios tipos de recursos para gestionar las actividades, entre los que tenemos:

- Recursos materiales: Oficina matriz, inventarios en proceso, materiales de construcción de calidad, maquinaria, estructura física empleada.
- Recursos técnicos: Manual de procedimientos, reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo, organigrama.
- Recursos Humanos: 50 trabajadores, 3 mujeres, 2 discapacitados divididos en área técnica y administrativa.

Los procedimientos que rigen al Talento Humano dentro de la empresa están dirigidos por gerencia y regidos mayoritariamente por el “Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo” emitido el 13 de febrero de 2014, y se actualiza cada 2 años. En este se estipulan los derechos y obligaciones de la empresa como del capital humano.

REQUERIMIENTOS

- Área administrativa: dependiendo del puesto educación de tercer nivel y experiencia dentro del sector, pasantías de apoyo a las áreas de la organización.
- Área de ejecución: habilidades, fuerza y adaptabilidad definen la elección del personal.

SELECCIÓN

Administrativo:

- Recepción de carpetas
- Entrevistas y pruebas
- Análisis y selección

Ejecución de proyectos:

- Interesado solicita el puesto
- 3 semanas: Periodo de prueba.
- Asignación de puesto e inclusión en nómina.

INDUCCIÓN- CAPACITACIÓN



El proceso de inducción y capacitación no es un proceso formal simplemente se proporciona una visión clara del entorno externo, interno y su puesto de trabajo.

SANCIONES – DESVINCULACIÓN

De acuerdo al Art.53 del Reglamento Interno de Seguridad y Trabajo se establecen faltas según su gravedad y sanciones establecidas.



INCENTIVOS

En el art. 55 del Reglamento Interno de Seguridad y Trabajo se estipula que los incentivos están establecidos en base a los lineamientos y posibilidades de la constructora, beneficios legales y dependiendo del cumplimiento del trabajo.

Conclusión: ALPA Constructora cuenta con un Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo, ayudándole al control de riesgos laborales, planteamiento de medidas de protección y prevención, esencial al momento de ejecutar actividades de construcción por el alto riesgo que implica.

La empresa no cuenta con un sistema de gestión del Talento Humano formal, con procesos claros y preestablecidos donde se evidencie la planificación, procedimientos para captar y seleccionar el personal adecuado, formación, planes de carrera con evaluación de desempeño y clima de trabajo agradable logrando satisfacción y fidelización del RRHH con la empresa. En el plan de mejora se plantea la creación de un departamento encargado de lo anteriormente citado.

2.2.2. Producción y Operaciones

CADENA DE SUMINISTROS

Las principales materias primas requeridas son todos los materiales de construcción, entre los que tenemos: cemento, hormigón, piedras, pinturas, gyosum, vidrios, cerámicas, metálicos, acabados, entre otros.

Las requisiciones se realizan mediante el contacto directo con la fábrica; sin embargo, estas se manejan por distribuidores para el manejo precios, cantidad y logística de los materiales requeridos. Las requisiciones dependen de la etapa de ejecución del

proyecto. Dentro del mercado existe un gran número de proveedores que buscan abastecer a las empresas constructoras para sus operaciones, los principales proveedores fueron detallados anteriormente. El proceso de adquisición de insumos se tiene varias etapas (Anexo 8).

El tiempo de ejecución y la capacidad de producción de un proyecto inmobiliario son determinados por el estudio previo de la situación financiera, el personal humano, factores externos, costo de oportunidad, tamaño y dificultad del proyecto. Sin embargo, cabe destacar que por ley todas las constructoras deben tener financiados sus proyectos antes de iniciar su construcción, con capital propio o de terceros. Con datos históricos de la empresa, el tiempo promedio de ejecución de un proyecto es de alrededor de 2 años, desde el inicio hasta la culminación, aproximadamente.

La capacidad máxima instalada de la empresa es de un promedio de 30 departamentos anuales, con todo el personal que tiene la empresa y la infraestructura. De acuerdo al gerente, la capacidad utilizada es de alrededor del 75%, esto se debe a varios motivos entre los que destacan: demora en aprobaciones y falta de maquinaria de última tecnología.

En los tiempos de producción, la fundición de una losa demora con la totalidad de capacidad instalada, un día. Pese a ello, el tiempo real es de 1 día y medio aprox.

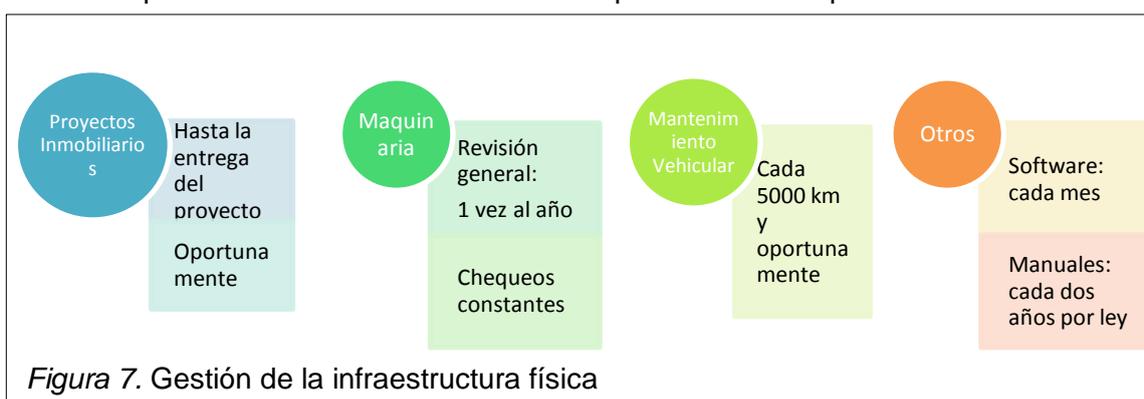
Los procesos generadores de valor y el ciclo de vida de un proyecto inmobiliario presenta varias etapas (Anexo 9-Anexo 10-Anexo 11).

Conclusión: Existe deficiencias en el flujo de procesos, especialmente en aprobación debido a la falta de un supervisión tanto de producción como de revisión de planos, lo que limita la capacidad y tiempos de la organización. Igualmente, existe falta de maquinaria que apoye al personal ocupado en la construcción para agilizar etapas.

BODEGAS: Manejadas dentro de cada construcción, es decir, en cada lugar donde se ejecuta el proyecto. Consecuentemente, actualmente cuenta con dos bodegas, ubicadas en los proyectos de Arena Plaza en Tonsupa y Nexus Park en Quito.

El tamaño de las bodegas con las que cuenta la empresa es pequeño y varía con los requerimientos actuales del proyecto. Como consecuencia de la situación económica actual del país y leyes impuestas varias empresas han reducido sus bodegas haciendo que sólo empresas grandes como Uribe & Schwarzkopf tengan la capacidad de almacenar materiales no necesarios en la etapa actual en la que se encuentra un proyecto.

INVENTARIOS: Son manejados en cada bodega, es decir, en cada construcción. Estos inventarios son manejados mediante un sistema de kardex y de registro de inventario para tener un control del stock con que cuenta la empresa.



Conclusión: Los inventarios e inventarios en procesos constituyen uno de los activos más importantes y de mayor representación dentro del balance General, por ello es necesario que la empresa lleve un control exhaustivo de los mismos.

ALPA Constructora cuenta con sistema de manejo y control de bodegas e inventarios simple y manual, no cuenta con políticas ni procedimientos establecidos.

Al no contar con un sistema integrado de manejo y control de inventarios, ALPA Constructora realiza una incorrecta asignación de costos, no tiene un valor exacto de sus costos de producción lo que limita el planteamiento de objetivos y estrategias efectivas y eficaces para el desarrollo de la organización.

2.2.3. Investigación Y Desarrollo

Los mayores problemas que presenta una constructora es el crecimiento del ambiente competitivo en el sector, aumento en los costes de producción por la alza de precios, salvaguardas impuestas. Los clientes actualmente exigen una mayor calidad del producto, se basan en varios aspectos para concretar su decisión de compra. Finalmente, el aumento y desarrollo de tecnologías en todas las áreas de ejecución.

Después de realizar una entrevista al Ing. Roberto Enriquez, trabajador en la Cámara de la Construcción, se llegaron a las siguientes conclusiones con respecto a las tendencias del mercado y la industria actualmente en el país y la ciudad de Quito:

EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA

- Aumento de precios en los materiales y acabados para la construcción, que a pesar de los sobre-impuestos, estos no han dejado de ser importados por su calidad y variedad.
- Aumento de la tecnología y evolución de procesos como aplicación de nuevos software para poder analizar con mayor detalle la empresa y el mercado.
- El cambio de leyes como las de seguridad y la búsqueda de la eficiencia han hecho que las empresas busquen reducir el capital humano y optar por la tecnificación. Implementación de sistemas innovadores de gestión administrativa, gestión ambiental, es decir, la gestión integral de proyectos.
- Mayor utilización de materiales prefabricados cambiando radicalmente el proceso de construcción agilitándolo como encofrados metálicos, novalosas y gypsum.
- Mayor grado de tecnificación y sofisticación en la maquinaria que se emplean.

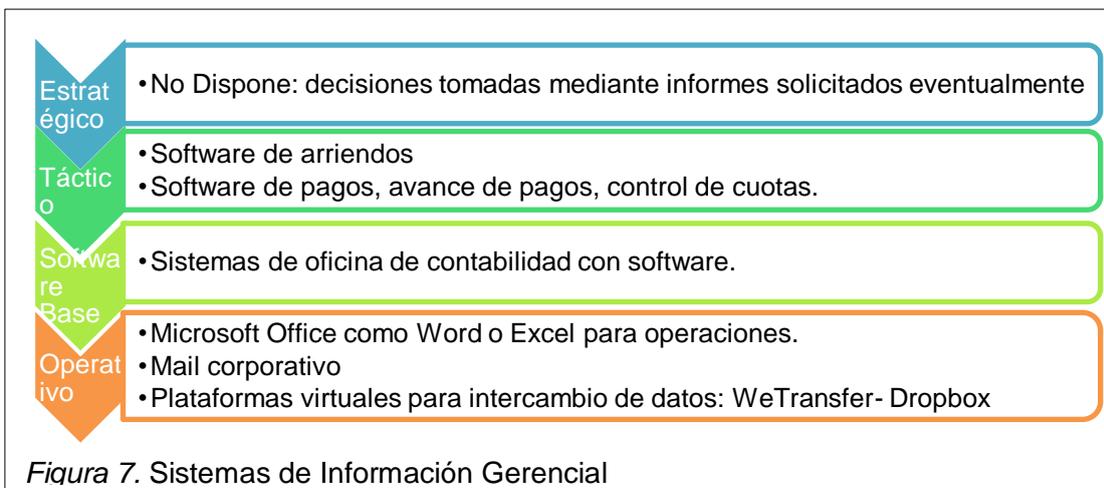
Conclusión: Temas externos como leyes de Plusvalía y Herencia, situaciones externas como la posible erupción del Cotopaxi, o la disminución de créditos hipotecarios definen la decisión de compra. Por tanto, la construcción es un sector muy sensible dependiente de la situación del entorno en donde se desarrolla.

ALPA Constructora debe destinar cierto porcentaje de sus ingresos al desarrollo de investigación de mercado que pese a la lentitud con la que evoluciona a los cambios tecnológicos, para lograr una ventaja competitiva es necesario implementar los últimos avances para estar a la vanguardia de las construcciones.

PRINCIPALES CAMBIOS EN EL MERCADO

- Con el fácil acceso a información, las personas analizan ofertas muy detenidamente antes de realizar una compra, en bienes inmobiliarios por su alta inversión.
- Las personas antes de comprar una vivienda deben receptar las opiniones de varias personas, por tanto no constituye una decisión individual, sino de toda una familia.

- 7 de cada 10 personas consultan en medios digitales antes de tomar una decisión final de la compra cambiando las estrategias tradicionales.
- Las necesidades de una familia han cambiado en la actualidad, las familias ya no sólo buscan un lugar para vivir sino algo adicional como seguridad y comodidad.
- Las personas consideran a los departamentos como una inversión estable dentro de un mercado que se encuentra en constante crecimiento y de menor riesgo.
- El cambio en la composición de familias, actualmente con hogares de 3 o 4 miembros, intereses como cercanía y ubicación altera la estructura de los edificios y las viviendas haciéndolas agradables para el cliente final.
- Los cambios en ingresos, estilo y calidad de vida de las personas y familiares son claves en el proceso de decisión de compra.
- Mayor exigencia de calidad final en cada proyecto de construcción haciendo más rigurosa la selección de mano de obra y materiales.



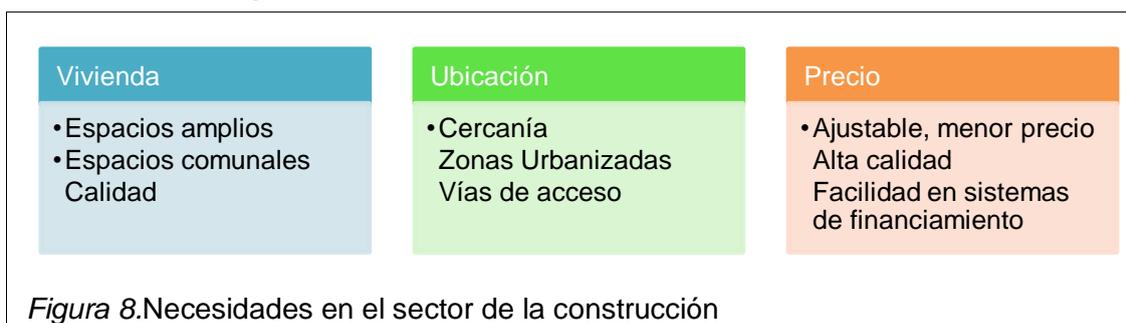
Conclusión: Es esencial implementar investigación y desarrollo en el estudio del mercado ya que las necesidades de las familias están en constantes cambio, así como, las preferencias, gustos y factores que influyen en la decisión de compra.

2.2.4. Sistemas de Información Gerencial

La empresa no cuenta con un sistema de software especializado que le facilite y optimice sus actividades para ser más eficiente dentro del negocio especialmente para el control de procesos, costos y flujos de información impidiendo de esa forma la capacidad de toma de decisiones, control, análisis de eficiencia y rentabilidad de la organización y proyección financiera.

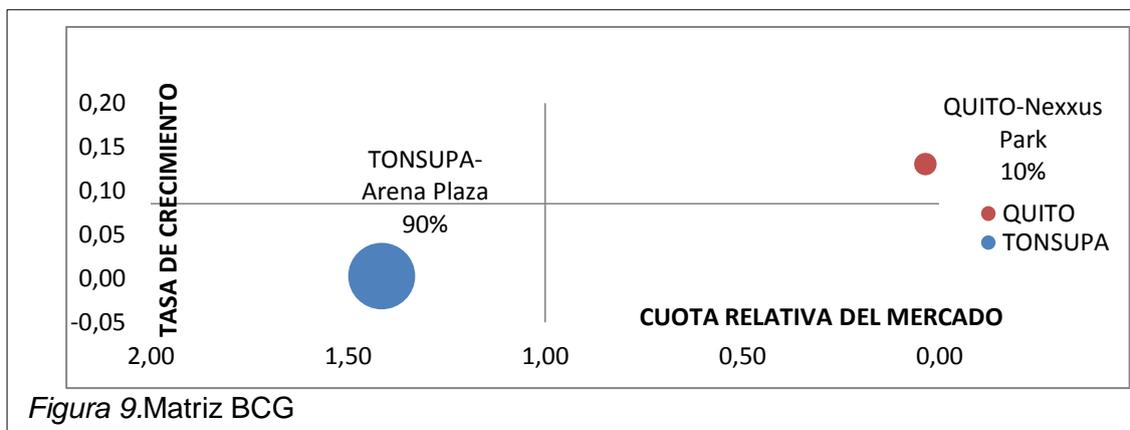
En cuanto a manejo de inventario, procesos y costos, no cuenta con ningún software, lo que limita su capacidad de optimización y toma de decisiones

2.2.5. Marketing



MATRIZ BCG MATRIZ BCG

La matriz BCG para la organización va a ser definida por proyectos de su cartera actual, en cuanto a la competencia se escogió a la empresa mediana líder del mercado de la Superintendencia.



Nexus Park dentro del análisis es considerado un bien signo de interrogación ya que tiene poca participación de mercado y necesita una gran cantidad de inversión para finalizar la construcción y promocionarlo la obtención de ganancias y hacer que se convierta en un bien estrella, y convertirse en el futuro de la empresa.

Arena Plaza, en Tonsupa, considerado un producto vaca lechera debido a la madurez de la industria y es un proyecto ya establecido en el mercado. Como los clientes ya lo conocen, son generadores de liquidez para solventar los otros proyectos, requiriendo costos de marketing inferiores que otros proyectos de construcción.

Conclusión: ALPA Constructora debe plantear estrategias específicas para cada producto dependiendo del cuadrante en donde se encuentren en el análisis previo. Nexus Park al ser un producto nuevo, signo interrogante debe plantear estrategias de penetración de mercado mediante el desarrollo de las 4P's y comunicación mix. Mientras que, Arena Plaza, un producto vaca lechera debe plantearse estrategias para sacar provecho del posicionamiento del proyecto en el mercado, reducir los costos para obtener máxima rentabilidad y apalancar los otros proyectos.

Mercado Objetivo: El mercado meta es de alrededor de 259,392 personas que están detallados en el Anexo 12 de este documento, obtenido por datos propios y del INEC.

- Variables demográficas: Hombres y mujeres mayores de 35 años, residentes en Quito y el norte del país, con trabajo estable y nivel socioeconómico medio-alto y alto.
- Variables Cualitativas: personas que busquen viviendas e inversiones, un estilo de vida cómodo, familiar e independiente, que buscan por necesidad.

Propuesta de Valor: ALPA Constructora tiene una estrategia de mejores costos, ofrece precios inferiores a su competencia con atributos semejantes. Es una estrategia híbrida que busca la diferenciación con costos más bajos para su mercado. El objetivo es dar más valor a los clientes por su dinero.

Atributos Claves: Calidad en el diseño, construcción, servicio antes, durante y después de la compra al cliente, imagen de la empresa, cumplimiento de garantías y promesas de valor (plazos de entrega, precios).

ANÁLISIS: La empresa tiene una propuesta de valor muy clara frente a su competencia, los atributos que ofrece son claves para lograr la diferenciación en el

mercado que junto con los costos más bajos que la competencia hace que la empresa logre una estrategia de mejores costos, posicionarse en el mercado y atraer clientes. Esta estrategia es clave en el sector, donde la decisión de compra, está marcada por beneficios y valor percibido frente a los precios que ofrece la industria.

MEZCLA DE MARKETING

Producto: Proyectos de construcción de carácter habitacional, que van desde 60 m² a 120 m², así como, diseño arquitectónico y asesoramiento de construcción.

ESTRATEGIA: ALPA Constructora tiene una estrategia que incluye nuevos servicios al cliente como facilidades de pago, financiamiento con el BIESS o directo, servicio post-venta y asesoramiento, ofreciendo mayores beneficios a los clientes.

- Núcleo: Edificios que ofrecen servicios y funcionan como viviendas habitables.
- Calidad: Materiales de excelente calidad, estructuras con sistemas garantizados.
- Diseño: de vanguardia y ergonómicos que se adaptan al estilo de vida de las personas tanto en fachada como en la distribución de espacios.
- Servicio: de alta calidad, con enfoque a ofrecer soluciones, servicio de asesoría en la compra y post-venta.
- Imagen de la empresa: con 35 años de experiencia en el mercado, conocidos por su calidad y clientes en constante interés por proyectos de inversión inmobiliaria.

Precio: Según Kloter (1980), el precio se define como la suma de valores que los potenciales clientes dan a cambio de los beneficios del producto que van a adquirir.

- Costo de ventas: En los últimos 5 años, se ha registrado un promedio de costo de ventas de 50.02%, consecuentemente un gran porcentaje de ingresos.
- Elasticidad de la demanda: en la construcción es inelástica y cercana a uno. Esto implica que la variación en los precios e ingresos es casi igual a la demanda de vivienda, reflejando la sensibilidad de la construcción frente a factores externos.
- Competencia: alta; sin embargo, existe déficit de vivienda. Al ser un sector altamente competitivo y al ser un bien necesario, el mercado siempre busca relación precio-calidad para realizar su decisión de compra.
- Distribución de precios:

Tabla No.1. Precio por Metro

	M2	VALOR POR M2	LUGAR
ARENA PLAZA	70 m ²	\$1.000,00	TONSUPA
NEXUS PARK	100 m ²	\$1.350,00	QUITO

Nota: Los valores fueron obtenidos de la gerencia de la empresa.

El precio promedio por m² depende mucho del sector de construcción por temas de ubicación y plusvalía. Sin embargo, la empresa tiene sus dos proyectos en áreas de gran atracción. Este precio está por debajo del de la competencia. De esa forma, mientras Diamond Beach, ofrece departamentos de \$135.000, ALPA Constructora ofrece precios de \$85.000, estableciendo una diferencia del 35% aproximadamente.

- **ESTRATEGIA:** de mejores costos cuya finalidad es tener costos menores que la competencia pero incorporando atributos de calidad, diferenciándose de la competencia y estimulando la demanda del mercado.. Con esta estrategia, busca tener participación en este mercado,

Plaza: Cuenta con un canal de distribución integrado directo, donde los componentes son: la empresa y el comprador. Lleva el producto (departamentos) al consumidor sin utilizar intermediarios como empresas inmobiliarias, ni vendedores externos, lo que

hace que tenga un negocio Business to Client (B2C). La empresa utiliza puntos de venta en su casa matriz y en cada proyecto con un departamento modelo completamente equipado. (Anexo 12)



ESTRATEGIA: de distribución exclusiva, sólo la empresa vende sus proyectos, una distribución selectiva, usando únicamente su personal contratado para la promoción y venta. **NECESIDAD HUMANA DE PROTECCION DEL ENTORNO NATURAL**

Promoción: La promoción actual con la que se maneja con estrategias de promoción de ventas para consumidores, utilizando una reducción de precios eventual durante el proceso de compra dependiendo de factores analíticos como pago en efectivo, número de cuotas, entrada. Incluye herramientas como:

- Publicidad: spots en medios de televisión y radio, revistas del sector (TRAMA), páginas web del sector (PLUSVALIA.com),
- Promoción de ventas: feria de la vivienda y construcción, descuentos especiales.
- Relaciones públicas: distribución de documentos impresos (flyers, trípticos), publicación en periódicos.
- Marketing Directo: catálogos impresos, digitales, correo electrónico, llamadas.
- Fuerza de ventas: fuerza de ventas constituida por dos representantes que anuncian, realizan reuniones de venta, informan, persuaden y recuerdan a los clientes los proyectos inmobiliarios.

COSTEO DE LA MEZCLA DEL MARKETING

Tabla No. 2. Gastos de la mezcla de promoción y marketing de la empresa

	GASTO ANUAL
Campaña en televisión (2 meses)	3250,00
Plusvalia	1400,00
Redes Sociales	802,00
Fuerza de ventas	4.000,00
TOTAL	9.452,00

Nota: Los gastos fueron obtenidos del presupuesto gerencial de la empresa

El total de costeo de marketing de la empresa es de aproximadamente \$ 9.452, equivalente a 1.32% del total de ventas registrado en el año 2014 (\$ 714.937,96). Mientras que otras empresas invierten en promedio el 10% de sus ingresos (Ecuador Inmediato, 2012). Las tendencias del mercado actual en cuanto a promoción y publicidad se dirigen a canales digitales por ser más económicos, de gran alcance y posibilidad de segmentación (Anexo 13)

Conclusión: La empresa debe destinar un porcentaje mayor de sus ingresos a promoción y publicidad, ya que constituye el motor de ventas de la empresa, debe buscar estrategias promocionales que generen valor agregado, brindarles información y soporte desde herramientas digitales y otros medios para estar a la vanguardia.

2.2.6. Finanzas y Contabilidad

El análisis a continuación acerca de los estados de resultados, situación financiera y flujo de efectivo de los últimos años ha sido hecho en base al anexo 17 de este documento y los índices financieros en el anexo 18.

El estado de resultados de ALPA Constructora presenta un crecimiento del -1% debido al descenso en ventas registrado en 2014 como resultado de factores externos e internos. El crecimiento promedio registrado por la empresa de 25% del 2011 al 2013 se vio reducido por la pérdida del 52% en el 2014.

El mayor rubro dentro de los activos es el inventario en proceso, proyectos disponibles para la venta, del su flujo dependerá la rentabilidad y crecimiento de la empresa.

Al ser una empresa sin financiamiento externo, las obligaciones bancarias son 0%. Sin embargo, dentro de los pasivos las cuentas y documentos por pagar a los proveedores constituyen el 69.63% de promedio de los pasivos durante los últimos años.

Tras realizar el análisis del fondo de maniobra se registra un resultado negativo, provocando que la empresa esté sustentada en pasivos corrientes, no generando suficiente flujo de caja como para pagar las deudas a corto plazo.

Al tener un activo corriente mayor, promedio 72.02%, a un pasivo corriente, promedio de 70.96%, excepto en el año 2014, refleja que la empresa no tiene problemas de liquidez a corto plazo, lo que es positivo pese a que la diferencia es mínima.

Por la parte del análisis entre pasivos y patrimonios ALPA Constructora tiene problemas debido a que la empresa tiene deudas a terceros, constituyendo los pasivos corrientes el 70.96% frente al 9,25% del patrimonio de la empresa, consecuentemente la empresa está sustentada por pasivos corriente o de corto plazo.

En los estados de resultados y situación financiera se refleja la dependencia de la empresa a los inventarios, lo que implica un gran riesgo con un índice de 0,09 frente a 2.775 como promedio de la industria.

En cuanto al apalancamiento financiero la empresa contaba con un índice promedio de 7,975 frente al promedio de la industria de 8.86 reflejando una deficiencia no significativa del 10%; sin embargo, el año 2014, se registró un índice deficitario de -22.03%.

INDICES FINANCIEROS

Tabla No.3. Índices Financieros

INDICES DE LIQUIDEZ FINANCIERA					
LIQUIDEZ CORRIENTE					
2011	2012	2013	2014	PROM. EMPRESA	PROM. INDUSTRIA
1.061	1.020	1.093	0.862	1.009	3.0089
Este índice mide la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo. ALPA tiene sus pasivos corrientes 33.53% más alto que el promedio de la industria. Consecuentemente su capacidad de pagar sus deudas a corto plazo es de -13.81%					
RAZONES DE APALANCAMIENTO					
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO /RAZÓN DE DEUDA= PASIVOS/ACTIVOS					
2011	2012	2013	2014	PROM.EMPRESA	INDUSTRIA
90%	90%	73%	105%	89%	88%
Este índice nos permite definir la autonomía financiera de la empresa. ALPA Constructora cuenta con un índice parejo al promedio de la industria, (101%) el cual refleja una dependencia media de la organización frente a los acreedores.					
RAZONES DE ACTIVIDAD					
ROTACION DE INVENTARIO					
2011	2012	2013	2014	PROM.EMPRESA	PROM.

					INDUSTRIA
615.31	759.54	125.27	692.35	548	548.12
Este índice refleja que los inventarios en proceso se vendieron en un promedio de 548 días que equivale a 1.5 años reflejando una capacidad ociosa y un mayores gastos.					
ROTACION DE CARTERA					
2011	2012	2013	2014	PROM.	PROM. INDUSTRIA
			7.603	7.603	5.0997
El promedio de la rotación de cartera es menor que el de la industria, reflejando que la falta de gestión de cartera adquiriendo responsabilidades por pagar de terceros.					
ROTACIÓN CUENTAS POR PAGAR					
2011	2012	2013	2014	PROM.	PROM. INDUSTRIA
646.48	749.22	118.73	882.32	599.19	NA
La rotación de CxP más alta que la rotación de cartera, refleja desventaja financiera por tener que pagar a sus proveedores más rápido que lo que tiene que cobrar.					
ROTACION DE VENTAS					
2011	2012	2013	2014	PROM.	PROM.INDUSTRIA
0.974	1.063	3.317	0.871	1.557	1.1342
Este índice al ser mayor que el de la industria refleja la eficiencia en la dirección del negocio, indicando ventas mayores que la inversión requerida, generando rentabilidad					
RAZONES DE RENTABILIDAD					
MARGEN BRUTO= Utilidad Bruta/Ventas					
2011	2012	2013	2014	PROM	PROM. INDUSTRIA
0.492	0.6	0.365	0.542	0.499	1
Este índice refleja la mitad de las ganancias de la industria, reflejando para ALPA Constructora una rentabilidad de las ventas frente a los costos de venta del 49,9%; sin embargo, este es menor comparado con el 100% de ganancias que refleja la industria.					
ROE= Utilidad Neta/ Patrimonio					
2011	2012	2013	2014	PROM	PROM. INDUSTRIA
44%	45%	31%	381%	125%	99%

Nota: Los valores fueron obtenidos de los anexos 14 y 19 de este documento y de la Superintendencia de Compañías.

Conclusión: La empresa presenta problemas en su gestión de procesos, capacidad ociosa, y problemas de liquidez, haciendo que su flujo de caja operacional sea cada vez más deficiente, las medidas que se deben tomar financieramente deben ser urgentes para lograr una eficiencia, mayor rentabilidad empresarial y no exponerla a una situación financiera y operacional crítica.

CONCLUSIONES ANÁLISIS INTERNO

ALPA Constructora carece de objetivos estratégicos, tácticos y operativos lo que impide el planteamiento de metas y el control de su cumplimiento, y provocando el uso inadecuado del tiempo y de recursos.

La empresa tiene un limitado nivel de sistemas de información gerencial, por consecuencia, no logra tener una visión general de la situación de la empresa, analizar las áreas de deficiencia, carece de sistemas informáticos y de índices de desempeño para poder medir la gestión toma de decisiones sustentadas.

La organización debe realizar inversiones en I + D, permitiéndole estar preparada para los cambios constantes en la industria y en el mercado. La carencia de I+D se ve reflejado en la situación actual de la empresa, como es falta de sistemas de información y promoción de las viviendas por medios no tan efectivos.

El nivel de endeudamiento, rentabilidad y liquidez con el que cuenta la empresa se encuentra por debajo del promedio de la industria, provocando problemas en los recursos financieros disponibles de la organización. Los índices que refleja la empresa tras el análisis deben ser gestionados para poder lograr estar al nivel de la industria o mejorarla.

Para construir la matriz EFI detallada en el anexo 15, se encontraron factores que tienen una mayor influencia en el desempeño organizacional y en el éxito de la industria tenemos las economías de escala, el uso de materiales de calidad, ventajas en costos, mientras que, la falta de un plan de marketing eficiente y falta de sistemas de información gerencial son factores que debilitan el mismo. Las clasificaciones están basadas en las estrategias de la empresa, por ello la empresa al tener un control de su cadena de valor le ayuda a reducir costos y fortalecer su estrategia de mejores costos considerándolas fortalezas importantes con una ponderación de 4. Contrariamente, su estructura financiera deficiente y la falta de sistemas de información son consideradas debilidades importantes que no le permiten consolidar su desempeño. Finalmente, la matriz presenta una calificación promedio superior a la media, 2.67. Por tanto, indica que la empresa tiene una posición interna relativamente fuerte, sus fortalezas son más relevantes que sus debilidades; sin embargo, estas deben ser atendidas y convertirlas en fortalezas y consolidarlas para posicionarse en el mercado.

3. Evaluación y Propuesta de Mejora

3.1. Análisis FODA

Los datos fueron obtenidos de la matriz FODA ubicada en el anexo 16 de este documento.

Existen amenazas que deben ser mitigadas o transformarlas en oportunidades como por ejemplo las salvaguardias arancelarias implementadas al 47% de los productos importados afecta a la industria; sin embargo, se puede constituir una oportunidad para fomentar la producción nacional y afrontar la crisis económica actual.

Los cambios continuos en el entorno, las leyes de Herencia y Plusvalía, el aumento de competencia, los cambios constantes en gustos, preferencias y necesidades del mercado hacen que la inversión en I+D sea fundamental para estar a la vanguardia de la actualidad y poder hacer frente a los problemas externos fortaleciendo a la empresa internamente. De igual forma esta inversión es clave en la toma de decisiones.

Oportunidades como el apoyo al regreso de migrantes por parte del gobierno, los recursos naturales que ofrece este país junto con los continuos cambios del mercado constituyen una oportunidad para implementar un nuevo plan de marketing enfocado en aprovechar estas oportunidades y afrontar las amenazas de la industria.

El fortalecimiento de la estructura y filosofía organizacional de la empresa que actualmente son consideradas debilidades junto con la experiencia y valor agregado que ofrece la compañía ayudarán al planteamiento de objetivos, fidelización del Capital Humano minimizarán los efectos del entorno actual del sector.

La falta de sistemas de información gerencial limitan la capacidad de la empresa de plantear objetivos, metas, analizar costos, identificar áreas de deficiencia, limitando la toma de decisiones dentro de la construcción y la actual crisis económica del país.

La falta de gestión financiera dentro de la organización con índices de rentabilidad, endeudamiento y liquidez por debajo del promedio del mercado refleja la deficiencia en procesos, desperdicio de recursos y falta de gestión, reflejado en su desempeño.

3.2. Áreas de Mejora y Objetivos

A continuación se plantean todas las áreas de oportunidad de la empresa ALPA Constructora, las mismas que pueden ser priorizadas al momento de ejecutarse el plan de mejora a fin de optimizar recursos y evitar una inyección de inversión alta inicial, esto será decisión del comité y gerencia general. Las áreas de mejora principales se encuentran en el área de producciones, operaciones, sistemas de información gerencial y marketing. El cronograma de implementación del plan priorizado se encuentra detallado en el anexo 29 de este documento.

✓ Filosofía Organizacional

Dentro de la filosofía organizacional, ALPA Constructora presenta problemas estructurales en el planteamiento de su misión y visión, la empresa carece de objetivos estratégicos que le ayuden a cumplir su visión y consolidarse en el mercado. De igual forma, carece de un proceso claro para el talento humano que va desde los requerimientos hasta el despido. Por ello, dentro de esta área se han planteado las siguientes mejoras:

Los objetivos de este plan de mejora en el área administrativa son:

Mejorar la eficiencia y productividad en las actividades permanentemente en la organización.

- Aumentar la productividad en un 15% del nuevo personal en 2 años.

ESTRATEGIA:

- Planteamiento de un proceso claro que involucre los requerimientos (descripción de puestos), selección, inducción, capacitación, y promoción.
- Plantear departamentos claves con objetivos claros, aumentando la eficiencia y distribución correcta de recursos materiales, humanos y financieros.

Promover el desarrollo personal y profesional del RRHH, su motivación y fidelización con la empresa.

- Incrementar la fidelización del personal y su involucramiento en un 25% para 11 meses.
- Aumentar la participación en actividades que mejoren la filosofía y cultura organizacional en un 10% antes de finalizar el año.

ESTRATEGIAS:

- Definir de manera correcta el qué y por qué de la organización y garantizar la base de la compañía a lo largo del tiempo con objetivos estratégicos claves.
- Análisis y control de los objetivos de la organización al menos cada 6 meses.
- Planteamiento de proyectos de responsabilidad social e involucramiento del personal para lograr su fidelización con la empresa.

✓ Producción y Operaciones

La empresa refleja una ineficiencia en sus procesos, registrando un nivel de productividad bajo, falta de sistemas de control de bodega e inventarios. Pese a la buena gestión de cadena de suministros, la empresa enfrenta retos en la gestión de su cadena generadora de valor.

Los objetivos de esta mejora y el departamento son:

Mejorar la productividad de esta área en un 25% en los próximos 3 años.

ESTRATEGIAS:

- Manejo óptimo de la cadena de abastecimiento de materiales y recursos.
 - Gestionar y controlar los presupuestos establecidos para cada proyecto, al menos una vez al mes.
 - Tramitar y gestionar todos los permisos y licencias de construcción necesarias en cada etapa del ciclo de vida del proyecto, reduciendo los tiempos actuales en un 20%.
 - Dirigir y controlar todas las etapas del proceso, haciendo cumplir tiempos y recursos previamente establecidos. Implementación de un departamento de dirección técnica.
 - Implementación de sistemas de software para gestión de procesos para la construcción.
- ✓ Sistemas de Información Gerencial

La empresa no cuenta con un sistema de software avanzado que facilite y optimice sus actividades para lograr eficiencia que ayude al control de costos y actividades, por consecuencia, la toma de decisiones. Por ello se ha planteado:

Los objetivos planteados para esta área de mejora son:

Elevar la eficiencia en el control de procesos y costos en un 40% en los próximos 5 años.

ESTRATEGIAS:

- Implementación de sistemas como Microsoft Project Server y CRM Dynamics.
 - Implementación de sistemas de Planificación de Recursos (ERP) y sistemas de información gerencial (MIS)
 - Implementación de índices y métricas de control de eficiencia de los mismos
 - Automatizar procesos operativos de la organización para tener un control de recursos, costos, personal y gestión de procesos.
 - Proveer de indicadores claves para la toma de decisiones cada trimestre.
 - Realizar análisis exhaustivos de índices, métricas, proporcionando a la empresa información clara, al menos cada 3 meses.
- ✓ Investigación y desarrollo

Debido a la sensibilidad frente a las situaciones externas, y el cambio constante del mercado es necesario implementar I+D en las actividades periódicamente,

Estas mejoras tienen como objetivo:

- Aumentar la eficiencia en procesos productivos en 15% en 3 años.
- Generar al menos 1 idea innovadora para proyectos cada mes.

ESTRATEGIAS:

- Crear un comité de investigación, desarrollo e innovación con los altos mandos de la empresa como gerencia general, presidente ejecutivo, área de ventas.
 - Investigar los gustos, preferencias y necesidades del mercado para poder plantear soluciones arquitectónicas rentables.
 - Investigar sobre los avances en la construcción, innovación en procesos, materiales, diseño y tendencias que generen valor agregado a la empresa.
 - Analizar los diferentes mercados potenciales de la empresa para buscar alternativas rentables en *targets* extranjeros semestralmente.
- ✓ Marketing

La falta de una estrategia de MKT integrada constituye un desperdicio de recursos.

Objetivos de las mejoras en el área de marketing de la empresa:

- Aumentar la participación de mercado en un 8% en 1 año.
- Incrementar las ventas y la visita a departamentos en un 25% en un periodo de 1 año.
- Aumentar el número de visitar al sitio Web y otros medios en un 70% mediante estrategias digitales pagadas al finalizar el año.

ESTRATEGIAS:

- Implementación del departamento de marketing con objetivos claros para mejorar el marketing mix actual de la empresa.
- Implementación de un departamento de ventas en el extranjero que busque potencializar las inversiones de nuevos mercados logrando un posicionamiento ya no solo local sino internacional y diversificando el riesgo.
- Captar nuevos canales, medios, segmentos para poder tener una mayor participación de mercado dentro de la industria.

Entre las estrategias propuestas para el mejoramiento tenemos las de fidelización para la fuerza de ventas mediante incentivos monetarios y no monetarios.

Estrategias de publicidad que complementen las actuales tanto en medios tanto impresos como digitales.

Implementar estrategias de Internet, para posicionar la empresa y sus proyectos a los diferentes grupos de clientes mediante el uso de internet y TIC's. Promocionar la página web de la empresa y los medios digitales en los que se cuenta con publicidad.

- ✓ Finanzas- Contabilidad

La falta de análisis de los indicadores financieros, control de los procesos contables y revisión de la evolución de las cuentas hace que el desempeño financiero de ALPA Constructora no sea el más óptimo, por ello se ha planteado:

Objetivos del nuevo departamento de finanzas y contabilidad de la empresa:

- Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 8% en los 3 años siguientes
- Ahorrar en un 10% los costos de la empresa al finalizar el año.
- Lograr incrementar las fuentes de financiamiento en un 20% en 5 años.

ESTRATEGIAS:

- Replantear el departamento de finanzas y contabilidad.
- Realizar diagnósticos de la situación actual de la empresa y de su proyección financiera en los diferentes escenarios que se presenten.

- Administrar correctamente los recursos financieros y analizar su rentabilidad.
- Ofrecer a la organización de índices e información claros, confiables y oportunos que aporten a la toma de decisiones.
- Cumplir y ajustarse al presupuesto de la empresa, mejorando su gestión.
- Buscar alternativas rentables de financiamiento, y aplicación de recursos financieros productivos.

Tabla No.4. Plan Interno #1

Plan Interno #1						
Situación	ALPA Constructora no cuenta con una fuerte filosofía organizacional					
Acciones	• Replanteamiento de una misión, visión y objetivos con elementos claves					
	• Asesoramiento administrativo para planteamiento correcto de la filosofía organizacional					
	• Mejoramiento del proceso de RRHH con descripciones del puesto, capacitación y promoción.					
Necesidades	RRHH	Gerencia General - Secretaría - Asesor externo				
	Recursos Economicos	Gastos financieros propios como iniciativa gerencial.				
	Propios Financiados	\$2,500	\$0			
Tiempo de implementaci	Inicio	01/03/2016	Duración	3 meses	Control	Mensual, semestral, anual
	Fin	01/06/2017				
Requisitos	Analizar la filosofía organizacional actual.					
	Indagar los objetivos de la empresa y procesos de RRHH con las personas involucradas					
	Determinar las actividades de involucramiento basadas en el talento humano de la organización					
Responsable	Gerente General					

Nota: La propuesta fue realizada en base al plan de mejora y cotizaciones del sector.

Como consecuencia, la propuesta de mejora con respecto a la misión de la empresa es:

Somos una organización que diseñar, planificar, construir, comercializa proyectos inmobiliarios en la provincia de Pichincha y Esmeraldas con 25 años satisfaciendo las necesidades de los clientes con estándares de calidad a precios convenientes asesorándoles antes, durante y después de su compra, orientándonos hacia el desarrollo y bienestar de nuestros clientes, proveedores y colaboradores.

La misión planteada como mejora presenta relación con el cliente objetivo, el producto y servicios ofertados por parte de la empresa, los lugares donde se realizan proyectos actualmente, el tiempo y el compromiso con el personal involucrado tanto fuera como dentro de la organización.

La visión de la empresa tiene deficiencias, por tanto, la propuesta es:

Consolidarse como una de las empresas líderes en el sector de la construcción en la ciudad de Quito para el año 2025, con capacidad de competir exitosamente en el mercado nacional, con un equipo comprometido, generando proyectos innovadores y evolucionando constantemente para ofrecer calidad y buenos costos para nuestros clientes.

Tras una entrevista con gerencia general como parte del plan de mejora se plantearon los siguientes objetivos:

- Aumentar las ventas anuales de NEXXUS Park- Arena Plaza y de esa forma lograr aumentar la rentabilidad para los próximos dos años.
 - Comercializar con planes de financiamiento departamentos con el presupuesto que se ajuste a los ingresos del comprador.
 - Incrementar el número de visitantes-clientes a los proyectos en un 20%.

- Posicionar los proyectos (Arena Plaza- Nexxus Park) y a la empresa dentro del sector de la construcción dentro de un año.
- Desarrollar, planificar, construir más unidades de vivienda para los próximos 4 años implementando nuevos proyectos como Torres del Condado.
 - Analizar el mercado para planificar los proyectos que se ajusten a las necesidades actuales.

Tabla No.5. Plan Interno #2

PLAN INTERNO #2						
Problema	ALPA Constructora no cuenta con un fuerte manejo de personal					
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento para manejo de RRHH • Charlas de capacitación y empoderamiento continuas para fomentar el desarrollo del talento humano • Planteamiento de proyectos de involucramiento del personal. 					
Necesidades	Recursos humanos	Gerencia General - Secretaría				
	Recursos Economicos	Gastos financieros propios como iniciativa gerencial.				
		Propios	\$4,500			
		Financiados	\$0			
Tiempo de implementación	Inicio	01/03/2016	Duración	cada año	Control	Mensual, semestral, anual
	Fin	01/03/2017				
Requisitos	Analizar los procesos actuales de manejo de RRHH					
	Evaluar las tendencias actuales de procesos referentes al talento humano					
	Analizar las propuestas de asesoramiento y charlas en el mercado					
	Indagar los objetivos de la empresa y procesos de RRHH con las personas involucradas					
	Determinar las actividades de involucramiento basadas en el talento humano de la organización					
Responsable	Gerente General - Secretaria					

Nota: La propuesta fue realizada en base al plan de mejora y cotizaciones del sector.

Tabla No.6. Plan Interno #3

PLAN INTERNO #3						
Problema	ALPA Constructora tiene problemas con el manejo y control de procesos productivos.					
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un departamento de dirección técnica • Implementación de flujogramas de procesos. • Planteamiento de métricas para control de calidad e índices de desempeño 					
Necesidades	Recursos humanos	Gerencia General - Departamento Ejecutivo				
	Recursos Económicos	Asesoramiento, mueblería, software-hardware.				
		Propios	\$7,500			
		Financiados	\$0			
Tiempo de implementación	Inicio	01/05/2016	Duración	8 meses	Control	Mensual, semestral, anual
	Fin	01/11/2016				
Requisitos	Evaluar los procesos actuales de producción y manejo de recursos					
	Analizar las tendencias y procesos del mercado actual.					
	Buscar el personal más idoneo para el departamento con un proceso de reclutamiento interno y externo					
	Determinar áreas y procesos claves generadores de valor que se encuentren deficientes					
	Dirigir y controlar todas las etapas del proceso con sistemas y métricas pre-establecidas.					
Responsable	Gerente General - Gerente de Ejecución Técnica					

Nota: La propuesta fue realizada en base al plan de mejora y cotizaciones del sector.

Tabla No.7. Plan Interno #4

Plan Interno #4						
Problema	ALPA Constructora no cuenta con sistemas de información gerencial avanzados					
	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir un software que se adapte con las necesidades de administración de proyectos (Project Ser) • Invertir en un sistema de Información Gerencial (MIS), y Manejo de Recursos (ERP) • Adquirir un CRM base para poder hacer un seguimiento de los clientes • Reclutar el personal adecuado para manejar el sistema de procesos y costeo a ser adquirido. • Generar índices de control y plantear metas para realizar un debido control del mismo. 					
Necesidades	RRHH	Personal para el departamento de Dirección Técnica y manejo de software.				
	Recursos	Software Windows Project Server, Dynamics CRM, desarrollo de MIS, ERP.				
	Economicos	Propios	\$ 25.000,00			
		Financiados	\$0			
Tiempo de implementación	Inicio	01/06/2016	Duración	cada año	Control	Mensual, semestral, anual
	Termino	01/08/2017				
Requisitos	• Indagar los sistemas de información gerencial con los que cuenta la empresa actualmente					
	• Buscar asesoramiento para implementación y manejo de sistemas de información gerencial.					
	• Analizar los sistemas de información gerencial del mercado para encontrar el que más se ajuste.					
	• Analizar los perfiles de cargo para encontrar a la persona más idonea para el puesto.					
Responsable	Gerente General - Departamento de Ejecución de Proyectos					

Nota: La propuesta fue realizada en base al plan de mejora y cotizaciones del sector.

Tabla No.8. Plan Interno #5

Plan Interno #5						
Problema	ALPA Constructora no cuenta con un departamento de marketing					
	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento de un departamento de marketing • Establecer estrategias claves para el desarrollo del marketing mix • Llevar un control de los clientes de la empresa para poder ofrecer campañas eficientes. • Reclutar el personal adecuado para manejar el área. • Modificar la pág. Web y plataformas digitales con la que cuenta la empresa para adaptarlas a los cambios actuales. • Establecer campañas de publicidad en diferentes medios del sector offline y online. • Establecer parámetros de gestión y control del impacto de la mezcla promocional 					
Necesidades	RRHH	Personal para el departamento de mkt, <i>outsourcing</i>				
	Recursos Económicos	Actualizaciones, manejo de redes sociales, <i>e-mail</i> marketing, campañas <i>off-line</i> , <i>on-line</i> , <i>BTL</i>				
		Propios	\$15,500			
		Financiados	\$0			
	La empresa cuenta actualmente con un plan de mercado, este presupuesto constituye un incremento al anterior.					
Tiempo de implementación	Inicio	01/06/2016	Duración	cada año	Control	Mensual, semestral, anual
	Termino	01/08/2017				
Requisitos	• Analizar las estrategias actuales de marketing de la empresa					
	• Medir el impacto actual de las estrategias actuales de la empresa					
	• Vincular las estrategias analizadas con la gestión del departamento de ventas					
	• Analizar las tendencias del mercado para determinar las estrategias a implementar					
	• Analizar los perfiles de cargo para encontrar a la persona más idonea para el puesto.					
Responsable	Gerente General - Ventas					

Nota: La propuesta fue realizada en base al plan de mejora y cotizaciones del sector.

Tabla No.9. Plan Interno #6

PLAN INTERNO #6						
Problema	Para mitigar la crisis, apoyar a la inversión en el país y diversificar el mercado es necesario tener un departamento de ventas en el extranjero					
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un departamento de ventas en la ciudad de Miami • Reclutar el personal adecuado para formar parte de esta agencia. • Establecer estrategias de marketing y ventas específicas • Captar a un nuevo mercado potencial • Incentivar las inversiones extranjeras en bienes inmobiliarios en Ecuador. • Establecer incentivos y beneficios por la inversión inmobiliaria. 					
Necesidades	RRHH	Ventas-Gerencia				
	Recursos Económicos	local de ventas, software, gastos de constitución,				
	Propios	\$0				
	Financiados	\$7,750				
	La empresa cuenta actualmente con un plan de mercado, este presupuesto constituye un incremento al anterior.					
Tiempo de implementación	Inicio	01/10/2016	Duración	permanente	Control	Mensual, semestral,
	Termino	01/10/2017				
Requisitos	• Indagar las estrategias actuales para fomentar la innovación de la empresa					
	• Analizar el nuevo mercado meta, sus tendencias.					
	• Vincular las estrategias nacionales con las estrategias internacionales					
	• Determinar las estrategias a implementar					
	• Analizar los perfiles de cargo para encontrar a la persona más idónea para					
Responsable	Gerente General - Ventas					

Nota: La propuesta fue realizada en base al plan de mejora y cotizaciones del sector.

Tabla No.10. Plan Interno #7

PLAN INTERNO #7						
Problemas	ALPA Constructora no tiene inversión en I+D, limitando grado de					
	<ul style="list-style-type: none"> • Planteamiento de un equipo de I+D e innovación. • Reclutar el personal adecuado para formar parte de este comité dentro de la organización: gerente de procesos, arquitecto • Establecer reuniones continuamente para fomentar la innovación y creación de nuevos proyectos. • Charlas de capacitación continuas para fomentar la innovación en el personal • Establecer parámetros para evaluación, retroalimentación y medición de riesgo de las ideas planteadas • Establecer incentivos y herramientas para la motivación de esta área de la empresa 					
Necesidades	RRHH	Gerencia General- Comité de Innovación				
	Recursos Económicos	Focus group, herramientas de investigación, reuniones con				
	Propios	\$2,750				
	Financiados	\$0				
Tiempo de implementación	Inicio	01/10/2016	Duración	permanente	Control	Mensual, semestral,
	Termino	01/10/2017				
Requisitos	• Indagar las estrategias actuales de innovación de la empresa					
	• Facilidades de canales y herramientas por parte de la gerencia					
	• Analizar tendencias de mercado para implementar estrategias					
	• Analizar las tendencias del mercado para implementar estrategias					
	Analizar los perfiles de cargo para el puesto.					
Responsable	Gerente General					

Nota: La propuesta fue realizada en base al plan de mejora y cotizaciones del sector.

Con este plan se plantea crear un comité de innovación y desarrollo que impulse la creatividad y cambios dentro de la organización que se adapten con el medio cambiante externo en el que se desenvuelve la industria mediante reuniones esporádicas con los miembros (gerencia, dirección de ejecución, ventas, diseño). Entre las funciones está investigar las tendencias de la industria y del mercado.

Tabla No.11. Plan Interno #8

Plan Interno # 8						
Problema	ALPA Constructora cuenta con estructura financiera sostenible.					
	• Replanteamiento del departamento de finanzas y contabilidad					
	• Auditorías periódicas de los estados financieros de la empresa					
	• Establecer reuniones continuamente con el departamento de finanzas p					
	• Realizar proyecciones financieras constantes en cada de requerirse.					
	• Establecer parámetros para medir y evaluar índices financieros.					
	• Implementar software contable eficaz.					
Necesidades	RRHH	Departamento de Finanzas				
	Recursos Económicos	Asesoramiento externo, software.				
	Propios	\$0				
	Financiados	\$11,700				
Tiempo de implementación	Inicio	01/03/2016	Duración	permanente	Control	Mensual, semestral,
	Termino	01/03/2017				
Requisitos	• Analizar las estrategias financieras actuales de la empresa					
	• Realizar una auditoría inicial para poder ver la situación actual de la emp					
	• Revisar los estados financieros históricos y realizar proyecciones en bas					
	• Calcular índices financieros históricos para compararlos.					
Responsable	Gerente General- Finanzas					

Nota: La propuesta fue realizada en base al plan de mejora y cotizaciones del sector.

Tabla No.12. Plan Interno #9

PLAN INTERNO # 9						
Problema	ALPA Constructora tiene deficiencias en sus tiempos de producción					
Acciones	• Asesoramiento en procesos					
	• Adquirir maquinaria que apoye a la producción actual					
	• Aumentar la productividad y los tiempos de producción					
	• Dar mantenimiento constante a la maquinaria adquirida					
Necesidades	RRHH					
	Recursos Económicos	Maquinaria (concretera)				
		Propios	\$2,500			
		Financiados	\$ 72.800,00			
Tiempo de implementación	Inicio	01/03/2016	Duración	6 meses	Control	mantenimiento periódico
	Fin	01/09/2017				
Requisitos	Analizar la capacidad instalada					
	Medir la productividad de los procesos					
	Determinar la mejor opción de compra.					
Responsable	Gerente General- Gerente Ejecutivo					

Nota: La propuesta fue realizada en base al plan de mejora y cotizaciones del sector.

4. Proyección Y Evaluación Financiera Sobre Flujos Incrementales

Con las mejoras propuestas se plantea por parte de Gerencia un impacto del 10%, un aumento de ventas de inventario (proyectos) de 25%, como su promedio histórico sin tomar en cuenta el 2014. De igual forma, se plantea reducción en costos y gastos del

5%. La proyección es del 7% por ser el promedio histórico del crecimiento de la industria.

4.1. Proyección de estado de resultados, estado de situación financiera y estado de flujo de efectivo y flujo de caja.

Tabla No. 13 Estado de Situación Financiera Proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS						
Caja	52,200	149,685	190,426	228,823	240,577	249,918
Cuentas x cobrar						
Inventarios		(46,704)	(43,835)	(40,829)	(37,675)	(34,364)
Activos corrientes	52,200	102,981	146,591	187,995	202,902	215,554
Activos fijos	97,800	97,800	97,800	97,800	97,800	97,800
Dep. Acumulada		(32,600)	(65,200)	(97,800)	(97,800)	(97,800)
Activos Fijos netos	97,800	65,200	32,600	-	-	-
Otros activos						
Total activos	150,000	168,181	179,191	187,995	202,902	215,554
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Cuentas por pagar proveedores		5,318	5,668	6,041	6,438	6,861
Pasivos Corrientes	-	5,318	5,668	6,041	6,438	6,861
Préstamos bancarios LP	90,000	75,485	59,405	41,592	21,860	-
Aporte accionistas	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000
Utilidades retenidas		27,378	54,117	80,362	114,604	148,693
Total patrimonio	60,000	87,378	114,117	140,362	174,604	208,693
Total pasivo y patrimonio	150,000	168,181	179,191	187,995	202,902	215,554

Nota: Estos valores fueron sacados de los anexos 23-24.

Tabla No. 14 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

AFECTACION AL EPG					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Netos incrementales	132,342	136,475	140,919	145,694	150,821
Costo de ventas	14,183	16,433	18,820	21,352	24,040
Utilidad Bruta	118,159	120,042	122,099	124,341	126,781
Gastos	66,587	70,673	74,958	79,455	84,175
Depreciaciones	15,613	15,613	15,613	7,280	7,280
Utilidad Operativa	35,959	33,756	31,527	37,606	35,325
Intereses préstamos	8,581	7,016	5,283	3,363	1,236
Utilidad antes de impuesto (EBT)	27,378	26,740	26,244	34,243	34,089

Nota: Estos valores fueron sacados de los anexos 23-24-25.

El impacto de rentabilidad en ventas del proyecto se ve reflejado en un promedio de 12.95% con mejoras, frente a un promedio de -4,06% sin plan de mejoras, evidenciándose la efectividad en los 5 años proyectados. (Anexo 19)

La evolución de ventas refleja un promedio de \$837.990 implementando las mejoras, sin la misma la evolución sería de un \$696,740 en promedio de 5 años. Se refleja una mejora del 83,14%. (Anexo 20 – Anexo 21)

4.2. Inversión requerida, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión requerida para la totalidad del plan de mejora está estipulada de la siguiente manera:

Tabla No. 15 Inversión Requerida

Inversión	Precio Estimado
Plan Estratégico	2,500.00
Asesoramiento y plan para RRHH	4,500.00

Implementación departamento técnico	7,500.00
Windows Project Server- Dynamics CRM	8,500.00
MIS- ERP	10,500.00
Sistema contable	6,000.00
Local de ventas en el extranjero	7,750.00
Campañas publicitarias y de marketing	15,500.00
Comité de I+D	2,750.00
Gestión Financiera	11,700.00
Maquinaria	72,800.00
Total	150,000.00

Nota: Estos valores obtenidos del plan de mejora estipulado previamente, basándose en precios de la oferta actual.

La deuda va a ser asumida por capital propio en un 40% y deuda por un 60%, es decir, \$60,000.00 y \$90,000.00, respectivamente.

Tabla No. 16 Estructura del Capital

Capital de Trabajo	\$ 52,200.00
Activos fijos (software)	\$ 25,000.00
Activos fijos (maquinaria)	\$ 72,800.00
TOTAL	\$ 150,000.00

Nota: Estos valores se encuentran especificados en el anexo 25 de este documento.

4.3. Estado y evaluación financiera del proyecto

Tabla No. 17 Evaluación Financiera

	PROYECTO
VAN	56,680
TIR	25.76%
B/C	3.44

Nota: Estos valores se encuentran especificados en el anexo 26 de este documento

El TIR del ejercicio es de 25.76%, esto quiere decir que es una buena señal para los inversionistas si hablamos de un plan de mejora.

El ejercicio da un VAN positivo, lo cual indica su rentabilidad. Algo muy importante que mencionar el índice de rentabilidad (B/C) con un valor de 3.44, evidenciándose su impacto positivo en la organización.

Para los cálculos de estos valores se utilizaron los datos de beta (Damodaran, 2015), bonos del estado (Quito, 2015), riesgo país (Ecuador, 2015), inflación (Ecuador, Indicadores Económicos, 2015) y rendimiento del mercado (Damodaran, Damoradan Online, 2015).

4.4. Índices Financieros

Se evidencia una mejora significativa en la comparación entre los índices financieros históricos, proyectados con mejoras y sin mejoras evidenciándose la mejora planteada (Tabla 18, anexos 18 y 28).

En el crecimiento en ventas se ve un aumento del 10% el primer año, correspondiente a las proyecciones gerenciales. A partir del segundo año, se ve un crecimiento del 7%, que es el crecimiento promedio de la industria y un 25% de ventas de inventarios, por las mejoras estipuladas.

La tendencia de pérdidas se ve reducida por las propuestas planteadas, generando una utilidad, la empresa pasa de indicadores negativos a positivos. La empresa en sus registros históricos, refleja un deterioro continuo que al proyectarse sin mejoras se llegaría a una situación crítica en un sector donde las previsiones no son optimistas por la crisis actual del país. Por ello, el plan busca generar medidas para apalear y mantener indicadores que permitan la sostenibilidad al negocio en el tiempo.

El impacto sobre el índice de liquidez en 5 años refleja un promedio de 1.01 con el plan de mejora; mientras que, un promedio de 0.76 sin la implementación. Mejorando la liquidez en un 132.74%. (Anexo 20)

El nivel de endeudamiento que muestra la empresa en promedio en su proyección sin mejoras es del 123%, lo que significa un nivel muy alto de endeudamiento, ya que tendría que financiar sus actividades actuales con financiamiento bancario. Al ejecutar el plan de mejora, el nivel de endeudamiento es del 97%. (Anexo 22)

El margen de utilidad sobre las ventas que refleja la proyección de los indicadores es del 56%, mientras que sin mejoras es del 50%, generando una mejora del 6% en este índice, comparado con la industria que es del 100%, se genera una diferencia del 44%; sin embargo se logra incrementar este índice en un 7% con los registros históricos.

Tabla No. 18 Índices Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RAZON DE RENTABILIDAD					
MARGEN DE UTILIDAD					
Utilidad bruta/ventas	59%	59%	59%	59%	59%
Utilidad neta/ventas	13.34%	13.15%	12.95%	12.76%	12.56%
Costos/Ventas	41%	41%	41%	41%	41%
ROA					
Utilidad Neta / Activos Totales	16%	14%	13%	11%	10%
ROE					
Utilidad Neta/Patrimonio	136%	65%	43%	31%	24%
RAZON DE ROTACION					
ROTACION DE ACTIVOS					
Ventas/Activos Fijos	11.41	16.09	27.09	48.81	233.94
ROTACION DE CUENTAS X PAGAR					
360/(Costo de ventas/Cuentas por pagar)	466.51	461.05	455.33	449.37	443.15
ROTACION DE INVENTARIO					
360/(Costo de ventas/Inventarios)	417.76	416.84	415.88	414.88	413.84
INDICE DE LIQUIDEZ					
Activos Corrientes /Pasivos Corrientes	1.08	1.25	1.42	1.58	1.73
ENDEUDAMIENTO					
Pasivos/activos	88%	78%	70%	63%	57%
Pasivos/patrimonio	7.34	3.56	2.35	1.72	1.35

Nota: Estos valores se encuentran especificados en el anexo 24 de este documento, se realiza una comparación con los índices financieros sin la implementación del plan de mejora.

5. Conclusiones Generales

El documento presenta un análisis analítico y descriptivo del entorno en el que se desarrolla la empresa, construcción y un análisis interno de la organización, determinando las fortalezas y debilidades de la constructora.

El sector de la construcción presenta grandes desafíos debido a la fuerza de la industria en la economía ecuatoriana, el factor social por la necesidad que satisface y el personal empleado en él. De igual forma, los cambios que se presentan como Ley de Herencias, Plusvalía e inestabilidad económica y política, así como los cambios en la tecnología, procesos y estilo de vida son considerados, retos a enfrentar por parte de la organización para mantener la competitividad en el sector.

Después del análisis planteado a ALPA Constructora, se ha logrado detectar que la empresa tiene deficiencias en ciertas áreas, como Finanzas, Marketing, I+D y Sistemas de información gerencial, las cuales han sido atendidas en este plan de mejoras con propuestas.

El plan de mejora para el departamento de Marketing presenta un enfoque diferente a la manera tradicional de realizar mercadeo. Se busca diversificar el riesgo enfocándose en nuevos mercados, nuevos canales de promoción, conocimiento de los clientes y enfocar el negocio a ellos ofreciendo proyectos cómodos de alta calidad.

Las mejoras en el área de Sistemas de Información Gerencial ayudarán a la empresa a llevar un control de procesos, costos, tiempos y demás información necesaria la toma de decisiones correcta.

El área de producción requiere un departamento para llevar todo el control de los mismos, ayudará a la empresa a reducir sus costos y gastos en un 5%, esencial para su desarrollo. Así como, la implementación de nueva maquinaria para acelerar procesos.

Las propuestas planteadas tendrán un efecto del crecimiento de las ventas o reducción de inventarios en un 25%, es decir, con este plan de mejora se planea recuperar el nivel de ventas histórico que se vio afectado en el 2014 con un decrecimiento del 1%.

La mejoría propone perfeccionamientos en las áreas claves detectadas previamente, ofrece un incremento en flujos de capital, aumenta índices financieros como liquidez, rentabilidad, endeudamiento, rotación haciéndola una empresa más atractiva para sus propietarios.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (diciembre de 2014). *Boletín Informe Anuario No.37*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>
- BCE. (15 de Noviembre de 2015). *Estadísticas Boletín Mensual: BCE*. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- CAMICON. (15 de Junio de 2015). *La CAMICON se suma a la petición para archivar los proyectos de Ley*. Recuperado el 05 de Octubre de 2015, de <http://www.camicon.ec/index.php/component/k2/item/302-la-camicon-se-suma-a-la-peticion-para-archivar-los-proyectos-de-ley>
- CAMICON. (7 de Abril de 2015). *LAS NUEVAS TASAS DE INTERÉS PARA LOS CRÉDITOS HIPOTECARIOS BENEFICIAN A LOS CONSTRUCTORES*. Obtenido de <http://www.camicon.ec/index.php/component/k2/item/285-las-nuevas-tasas-de-interes-para-los-creditos-hipotecarios-beneficia-a-los-constructores>
- CFN. (29 de Enero de 2015). *CFN*. Obtenido de http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=2290:promotores-inmobiliarios-de-quito-conocieron-sobre-cfn-construye&catid=358:enero-2015&Itemid=883
- Damodaran, A. (01 de Enero de 2015). *Damodaran Online*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de *Betas by sector*: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Damodaran, A. (01 de Agosto de 2015). *Damodaran Online*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de *Implied Equity Risk Premium Update*: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Ecuador, B. C. (09 de Diciembre de 2015). *Indicadores*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de *Riesgo País*: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Ecuador, B. C. (01 de Noviembre de 2015). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de *Inflación*: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- El Comercio. (2013). *Nuevas Normas para Inmobiliarias*. Obtenido de El Comercio: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/nuevas-normas-inmobiliarias.html>
- Gestión. (mayo de 2014). Las grandes obras de infraestructura requieren importaciones. *Gestión*(239), 24-27.

- INEC. (2010). *Fasículo Provincial Pichincha*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf>
- INEC. (12 de Diciembre de 2012). *Infoeconomía*. Recuperado el 1 de Octubre de 2015, de www.inec.gob.ec
- LaHora. (16 de Julio de 2013). Innovación tecnológica para fortalecer el sector de la construcción. *La Hora*, pág. 1.
- Líderes. (1 de Febrero de 2015). Construcción, sector clave para levantar la economía ecuatoriana este 2015. *Revista Líderes*, pág. 1.
- MarketWatch. (02 de 2015). *El sector inmobiliario ampliará los créditos para la construcción*. Obtenido de <http://marketwatch.com.ec/2015/02/el-sector-inmobiliario-ampliara-los-creditos-para-la-construccion/>
- Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (2013). *Programa Nacional de Vivienda Social*. Obtenido de <http://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/04/PROYECTO-PROGRAMA-NACIONAL-DE-VIVIENDA-SOCIAL-9nov-1.pdf>
- Muchomejorecuador.org. (26 de Marzo de 2015). *Especial de Construcción*. Obtenido de <http://muchomejorecuador.org.ec/especial-de-construccion/>
- MUNDO CONSTRUCTOR. (8 de Septiembre de 2015). *La posición de diferentes actores de la construcción frente al nuevo proyecto de ley de plusvalía*. Obtenido de <http://www.mundoconstructor.com.ec/construccion/residencial/302-la-posicion-de-diferentes-actores-de-la-construccion-frente-al-nuevo-proyecto-de-ley-de-plusvalia.html>
- NUMBERS. (2015). Sector de la construcción exhibe productos innovadores y sustentables en una Feria. *Numbers*, 1.
- PRO ECUADOR. (2014). *GUIA COMERCIAL ECUADOR*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/05/PROEC_GC2014_ECUADOR1.pdf
- Proaño, J. (29 de Marzo de 2015). Salvaguardias: Un impacto a la economía de la construcción. *La Nación*.
- Quito, B. d. (01 de Octubre de 2015). *Bolsa de Valores de Quito*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015, de [Valores Públicos: http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/boletines-mensuales/deuda-](http://www.bolsadequito.info/uploads/inicio/boletines-mensuales/deuda-)

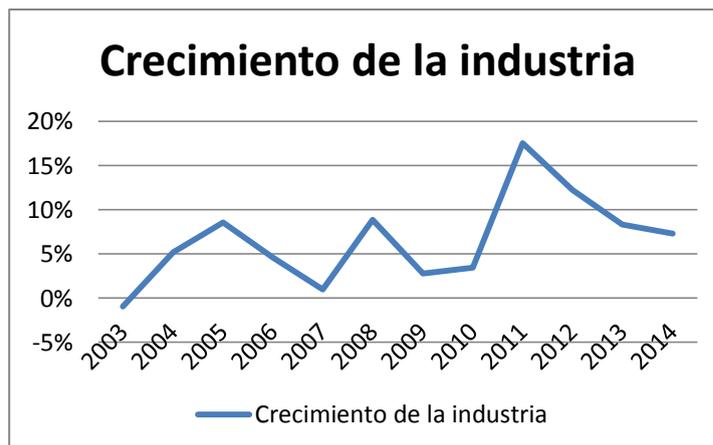
publica/151111154507-

68dabe2902637574fe3abad2cd77e399_deudaPublicaOct15.pdf

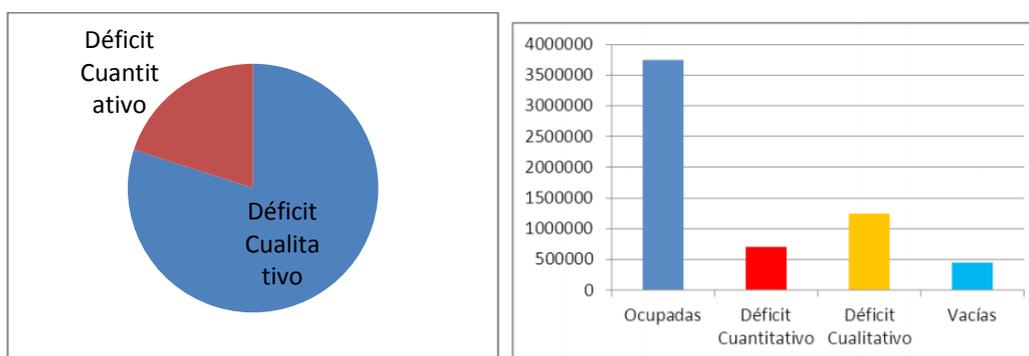
Sky Building. (11 de Junio de 2015). *Colocación de Aisladores Antisísmicos*. Obtenido de <http://skybuilding.com.ec/noticias.php>

Superintendencia . (20 de Octubre de 2015). *Superintendencia de Compañías Valores y Seguros*. Obtenido de http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio_Companias_NETEZZA%27%5d&ui.name=Di

ANEXOS



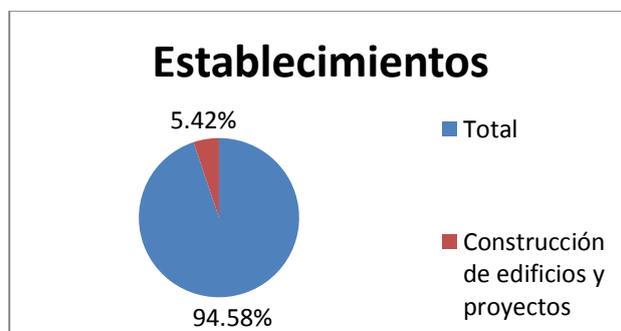
Anexo No. 1. Evolución del crecimiento de la industria



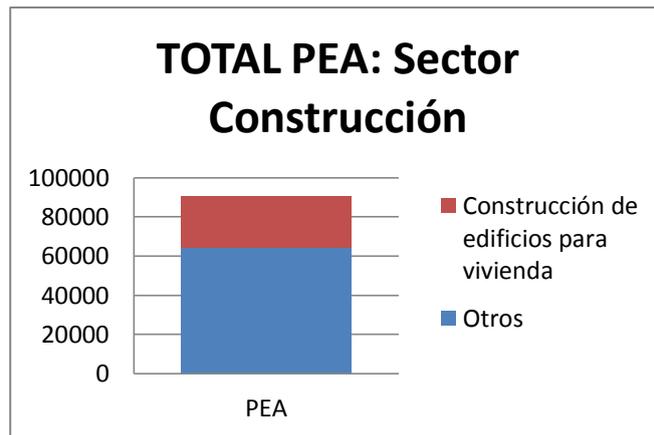
Anexo No. 2. Déficit de Vivienda en Ecuador

INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN	
Número de Establecimientos	14.366
Personal Ocupado	90.433
Hombres	78.167
Mujeres	12.266
Ingreso Total (Miles USD)	6.544.380
Ingreso Promedio (Miles USD)	456
Inversión en Activos Fijos (Miles USD)	2.289.768
Gasto en Inversión y Desarrollo (Miles USD)	2.345
Gasto en Capacitación y Formación (Miles USD)	3.450

Anexo No. 3. Resumen Industria de la Construcción



Anexo No.4. Resumen de Establecimientos por subsectores



Anexo No.5. TOTAL PEA: Sector Construcción

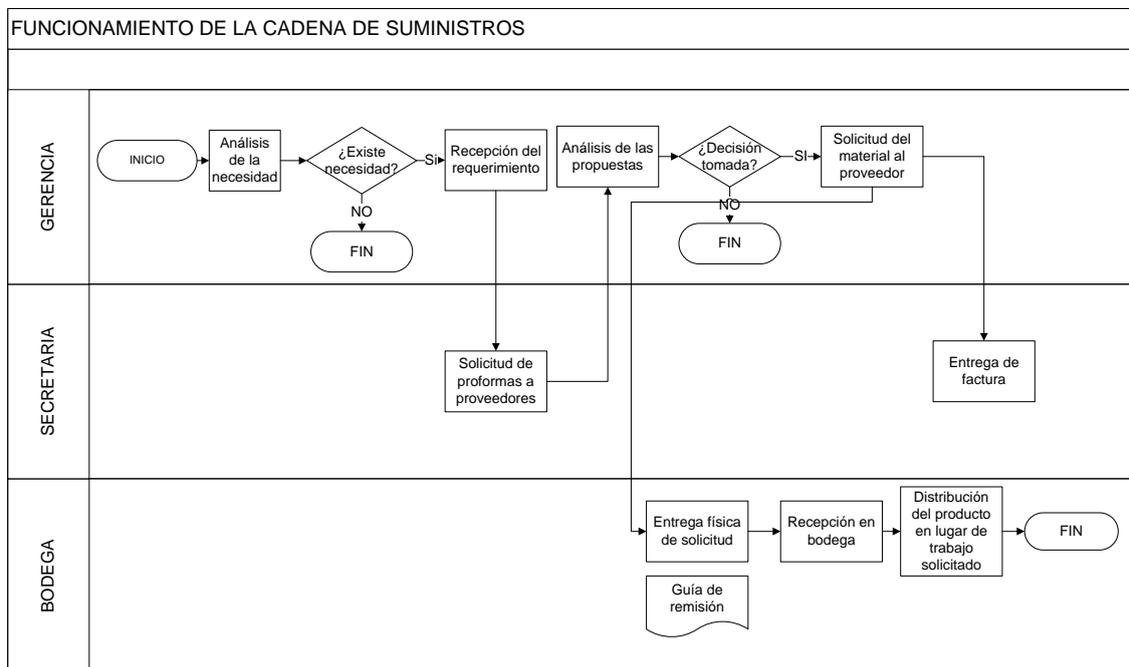


Anexo No. 6. Diamante de Porter

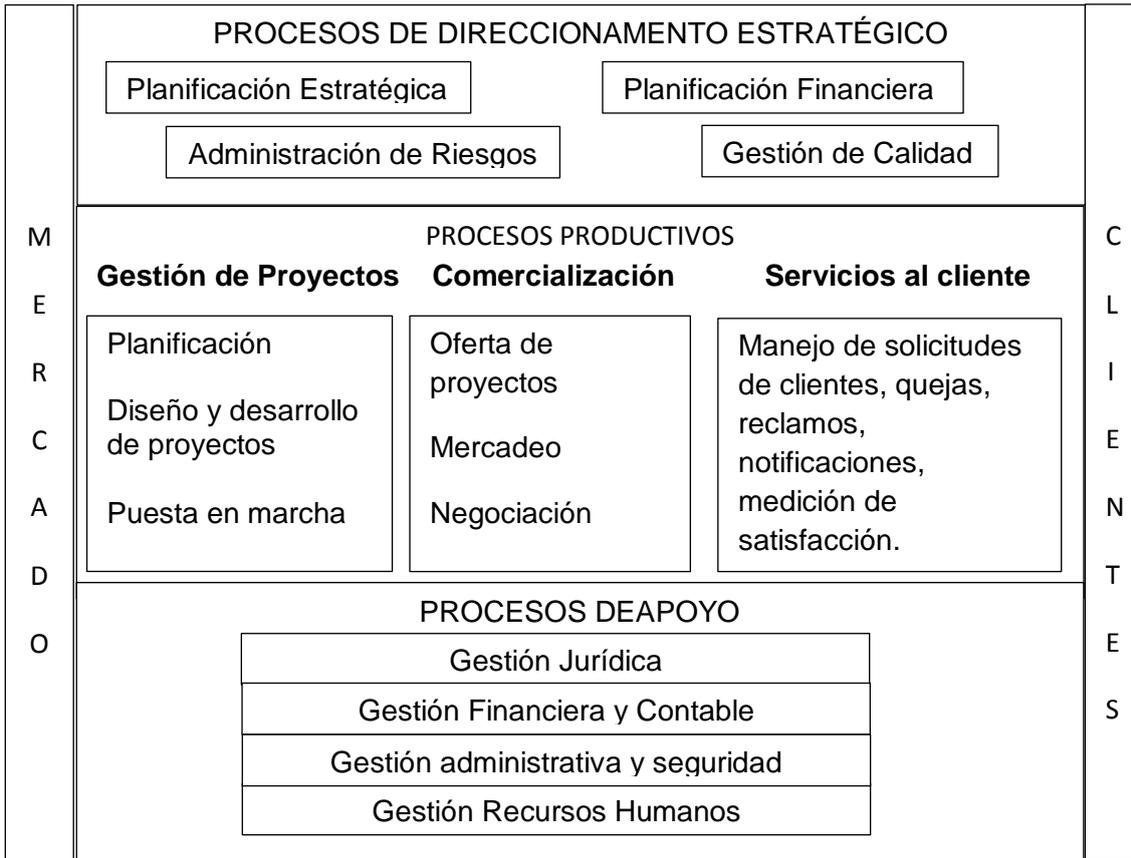
Amenazas	Peso	Cal	Tot
Inestabilidad política, económica, jurídica dentro del país.	0.1	3	0.3
Posible aprobación de leyes de Impuesto a la herencia y plusvalía que limita la inversión en el sector tanto por parte de la oferta y demanda	0.08	3	0.24
Aumento de la oferta de proyectos inmobiliarios dentro de un mismo sector geográfico.	0.04	4	0.16
Crisis y reducción de crecimiento de la economía a nivel local y mundial.	0.04	3	0.12
Salvaguardias por balanzas de pagos implementadas por parte del gobierno como estrategia para incentivar la producción nacional.	0.05	4	0.2
Reducción de la inversión extranjera directa.	0.05	3	0.15
Impuestos desalentadores para la economía como el impuesto a la salida de divisas.	0.04	3	0.12
Cambio constante del mercado en gustos y necesidades	0.05	2	0.1
Oportunidades			
Crecimiento de la oferta pese a la situación económica del país y tasas bajas de Interés para créditos hipotecarios	0.08	3	0.24
Construcción es un sector clave para el desarrollo de la economía ecuatoriana.	0.1	4	0.4

Desarrollo de nuevos sistemas y técnicas de construcción que ayudan a optimizar recursos y ser más eficientes.	0.06	2	0.12
El país ofrece atractivos naturales excepcionales para personas que buscan inversión elijan proyectos inmobiliarios de Ecuador.	0.06	2	0.12
Posibilidades de exportación para el sector de la construcción a mercados como Perú donde la mano de obra es más barata y constituye una ventaja competitiva.	0.05	1	0.05
Nuevos acuerdos para realizar inversiones público privadas para incentivar el desarrollo de la industria nacional.	0.04	2	0.08
Apoyo por parte del gobierno para el retorno de migrantes que buscan planes de inversión y viviendas.	0.06	2	0.12
Déficit de vivienda muy alto en el país, alrededor de 1 millón de unidades para cubrir las necesidades.	0.1	3	0.3
TOTAL	1		2.82

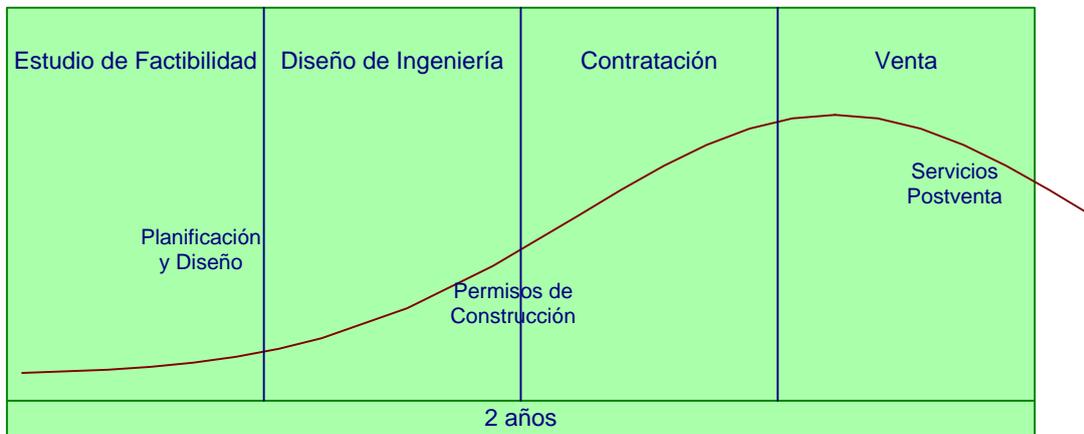
Anexo No.7. Matriz EFE



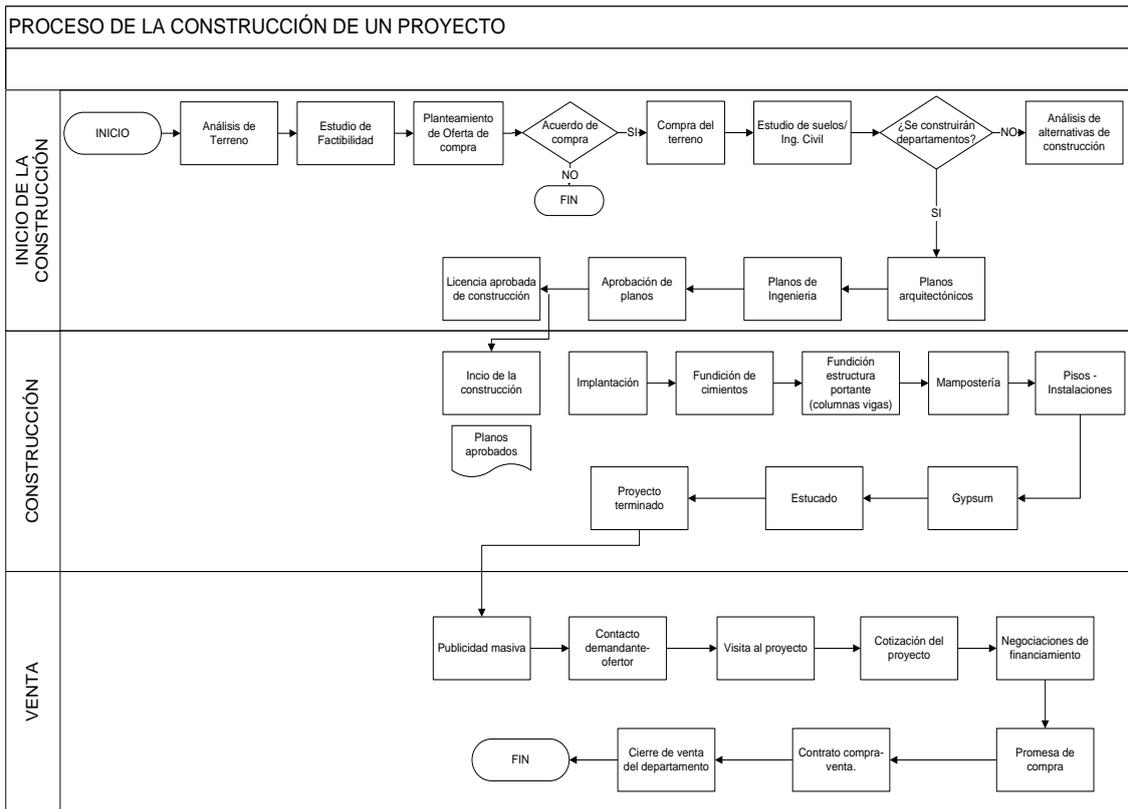
Anexo No.8 Flujograma funcionamiento de la cadena de suministros



Anexo No.9 Cadena de Valor de la Empresa



Anexo No.10 Ciclo de Vida de un proyecto inmobiliario



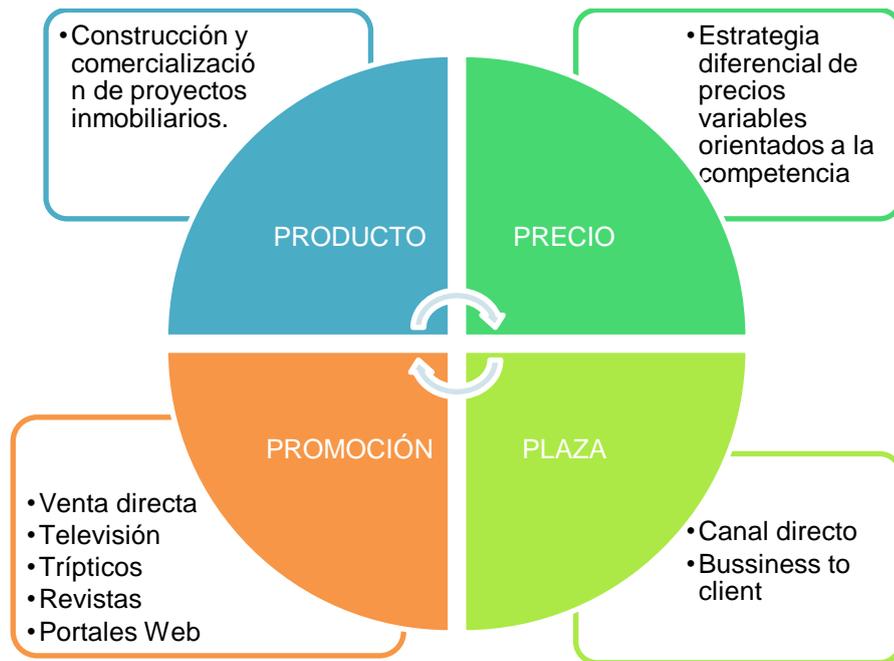
Anexo No.11 Proceso de Completo de Construcción de un Proyecto

SEGMENTACION DEL MERCADO META			
VARIABLES DEMOGRAFICAS			
Lugar de Residencia	Quito, norte del país	3,888,319	
Edad	>35 años	1,335,638	34.35%
Género	masculino-femenino	1,335,638	
Ocupación	Tercer nivel	1,144,641	85.70%
Nivel Socioeconómico	medio-alto, alto	410,926	35.90%
VARIABLES CUALITATIVAS			
INTERESES	Vivienda, inversiones	299,976	73%
ESTILO DE VIDA	Cómodo, familiar, independencia	272,978	91%
COMPORTAMIENTO DE COMPRA	Por necesidad	259,329	95%
HOBBIES	Viajar		
Fuente: INEC, Censo de Población y Vivienda, Encuesta propia			

Anexo No.12 Mercado Objetivo Actual

PROYECTO	UBICACIÓN	CIUDAD
Casa Matriz	Av. 6 de diciembre N30-29 y av. República	Quito
NEXXUS PARK	Av. Antonio José de Sucre y Leonor Stacey.	Quito
ARENA PLAZA	Av. Club del Pacífico, a 200 mts playa.	Tonsupa

Anexo No. 13. Ubicación geográfica de Inmuebles



Anexo No.14 Resumen de la Mezcla Promocional

Factores críticos para el éxito	Cal	Peso	Total
Fortalezas			
Know How en procesos gracias a la experiencia en el mercado	0.09	4	0.36
Materiales de Calidad y construcción certificada	0.08	3	0.24
Acceso a economías de escala y alianzas con proveedores.	0.09	4	0.36
Cumplimiento de fechas de entrega de proyectos inmobiliarios	0.03	3	0.09
Control de gran parte de la cadena de valor y de producción de la empresa, limitando la tercerización.	0.06	4	0.24
Facilidades de pago a clientes por medio de crédito directo, entidades financieras privadas, BIESS, canjes con otras propiedades.	0.06	3	0.18
Financiamiento de la empresa, sin depender de recursos ajenos.	0.04	3	0.12
Ventajas en costes gracias a una estrategia de mejores costos.	0.07	4	0.28
Buena imagen y posicionamiento en el mercado.	0.05	4	0.2
Debilidades			
Recursos tecnológicos limitados tanto administrativos como técnicos impidiendo el tener procesos más eficientes	0.06	1	0.06
Falta de sistemas de información gerencial para medir, controlar procesos y para la toma de decisiones clave dentro de la organización.	0.05	2	0.1
Planificaciones a corto plazo, no hay objetivos a largo plazo.	0.05	2	0.1
No hay inversión en I+D, no existe un elevado grado de innovación	0.04	2	0.08
Falta de organigrama formal con departamentos definidos	0.03	2	0.06
No existe un sistema de control y seguimiento de la gestión.	0.05	1	0.05
Falta de un plan de marketing eficiente y articulado entre sí	0.06	1	0.06
Índices financieros claves inferiores al promedio de la industria	0.03	1	0.03
Estructura financiera deficiente	0.06	1	0.06
	1.00		2.67

Anexo No.15 Matriz EFI

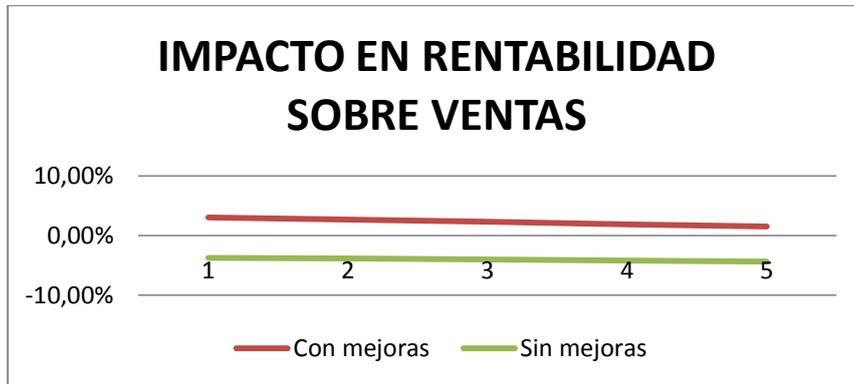
Fortalezas	Oportunidades
Know How en procesos gracias a la experiencia en el mercado (25 años)	Crecimiento de la oferta y tasas bajas de Interés para créditos hipotecarios
Materiales de Calidad y construcción certificada	<i>Construcción es un sector clave para el desarrollo de la economía ecuatoriana.</i>
Acceso a economías de escala reduciendo los costos gracias al volumen de producto y alianzas con proveedores.	Desarrollo de nuevos sistemas y técnicas de construcción que ayudan a optimizar recursos y ser más eficientes.
Cumplimiento de fechas de entrega de proyectos inmobiliarios	El país ofrece atractivos naturales excepcionales para personas que buscan inversión elijan proyectos inmobiliarios de Ecuador.
Control de gran parte de la cadena de valor y de producción de la empresa, limitando la tercerización.	Posibilidades de exportación para el sector de la construcción a mercados como Perú donde la mano de obra es más barata y constituye una ventaja competitiva.
Facilidades de pago a clientes por medio de crédito directo, entidades financieras privadas, BIESS, canjes con otras propiedades.	Nuevos acuerdos para realizar inversiones público privadas para incentivar el desarrollo de la industria nacional.
Financiamiento propio de la empresa, lo que le permite ejecutar sus proyectos como lo planificado, sin depender de recursos ajenos.	Apoyo por parte del gobierno para el retorno de migrantes que buscan planes de inversión y viviendas.
Ventajas en costes gracias a una propuesta de valor basada en una estrategia de mejores costos.	Crecimiento del mercado pese a la situación económica y gubernamental del país
Buena imagen el mercado gracias a la experiencia y cumplimiento de plazos, generando posicionamiento y seriedad dentro de la industria.	Crecimiento de la clase social media ecuatoriana. Déficit de vivienda muy alto en el país, alrededor de 1 millón de unidades para cubrir las necesidades.
Debilidades	Amenazas
Recursos tecnológicos limitados tanto administrativos como técnicos impidiendo el tener procesos más eficientes	Inestabilidad política, económica, jurídica dentro del país.
Falta de sistemas de información gerencial para medir, controlar procesos y para la toma de decisiones clave dentro de la organización.	Posible aprobación de leyes de Impuesto a la herencia y plusvalía que limita la inversión en el sector tanto por parte de los constructores como de los clientes que buscan vivienda
Planificaciones a corto plazo, no hay objetivos a largo plazo impidiendo a la organización el planteamiento y cumplimiento de metas, y su crecimiento.	Aumento de la oferta de proyectos inmobiliarios dentro de un mismo sector geográfico.
No hay inversión en I+D, en consecuencia no existe un elevado grado de innovación	Crisis y reducción de crecimiento de la economía a local y mundial.
Falta de organigrama formal con departamentos definidos	Salvaguardias por balanzas de pagos implementadas por parte del gobierno como estrategia para incentivar la producción nacional.
Estructura empresarial familiar y con sistema jerárquico predominante	Reducción de la inversión extranjera directa.
No existe un sistema de control y seguimiento de la gestión (balance scorecard).	Impuestos desalentadores para la economía como el impuesto a la salida de divisas.
Falta de un plan de marketing eficiente y articulado entre sí	Cambio constante en gustos y necesidades de los consumidores
Índices financieros claves inferiores a la industria y Estructura financiera deficiente	

ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA HISTORICOS				
	2011	2012	2013	2014
ACTIVOS	996,218.93	994,282.20	447,151.65	820,504.88
ACTIVO CORRIENTE	901,917.38	908,081.90	347,315.58	737,247.66
Caja Bancos	51,900.00	5,212.26	9,036.88	2,540.85
Cuentas por cobrar				94,029.32
Inventarios en proceso	842,404.08	891,880.50	327,847.43	629,825.25
Gastos pagados por anticipado	7,613.30	10,989.14	10,431.27	10,852.24
ACTIVOS NO CORRIENTES	94,301.55	86,200.30	99,836.07	83,257.22
Activos depreciables	101,866.88	101,866.88	130,271.88	130,271.88
Depreciación acumulada	-9,103.69	-16,820.35	-31,205.00	-47,014.66
Activos Diferidos	1,538.36	1,153.77	769.19	0.00
OTROS ACTIVOS				
PASIVOS	898,818.61	895,090.29	325,486.73	857,742.45
PASIVO CORRIENTE	898,818.61	895,090.29	325,486.73	857,742.45
Obligaciones Bancarias				
Cuentas y Dctos. Por Pagar Proveedores	885,077.86	879,761.94	310,722.26	802,631.27
Obligaciones IESS	3,905.71	4,761.50	4,858.33	8,034.94
Impuestos por pagar	1,721.20	1,354.19	1,306.21	821.95
Obligaciones patronales por pagar	8,113.84	9,212.66	8,599.93	46,254.29
PASIVO LARGO PLAZO				
PATRIMONIO	97,400.32	99,191.91	121,664.92	-37,237.57
Capital social	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Utilidad del ejercicio	42,480.74	44,273.23	37,769.40	-141,828.69
Utilidades retenidas	49,919.58	49,918.68	78,895.52	99,591.12
PASIVOS Y PATRIMONIO	996,218.93	994,282.20	447,151.65	820,504.88
	0.00	0.00	0.00	0.00
ESTADOS DE RESULTADOS HISTÓRICOS				
	2011	2012	2013	2014
		9%	40%	-52%
INGRESOS	970,620.00	1,057,383.49	1,483,412.57	714,937.96
Ventas	970,620.00	1,057,383.49	1,483,412.57	714,937.96
Costos de ventas	492,865.59	422,723.07	942,176.74	327,487.43
GASTOS	435,273.67	590,387.19	503,466.43	529,279.22
Gastos de Administración	419,058.58	573,073.28	487,656.77	513,469.56
Amortizaciones, depreciaciones y provisiones	16,215.09	17,313.91	15,809.66	15,809.66
Gastos financieros				
UTILIDAD	42,480.74	44,273.23	37,769.40	-141,828.69

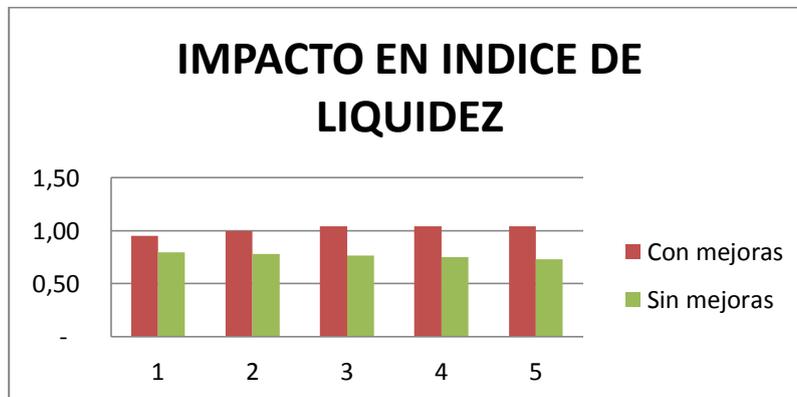
Anexo No.17 Estado de Situación Financiera Históricas

INDICADORES FINANCIEROS HISTÓRICOS				
	2011	2012	2013	2014
RAZON DE RENTABILIDAD				
MARGEN DE UTILIDAD				
Utilidad bruta/ventas	49%	60%	36%	54%
Utilidad neta/ventas	4.38%	4.19%	2.55%	-19.84%
Costos/Ventas	51%	40%	64%	46%
ROA				
Utilidad Neta / Activos Totales	4%	4%	8%	-17%
ROE				
Utilidad Neta / Patrimonio	44%	45%	31%	381%
RAZON DE ROTACION				
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS				
Ventas/Activos Fijos Netos	10.29	12.27	14.86	8.59
ROTACION DE CUENTAS X PAGAR				
360/(Costo de ventas/ Cuentas por pagar)	646.48	749.22	118.73	882.32
ROTACION DE INVENTARIO				
360/(Costo de ventas/Inventarios)	615.31	759.54	125.27	692.35
INDICE DE LIQUIDEZ				
Activos Corrientes /Pasivos Corrientes	1.00	1.01	1.07	0.86
ENDEUDAMIENTO				
Pasivos/activos	90%	90%	73%	105%
Pasivos/patrimonio	9.23	9.02	2.68	(23.03)

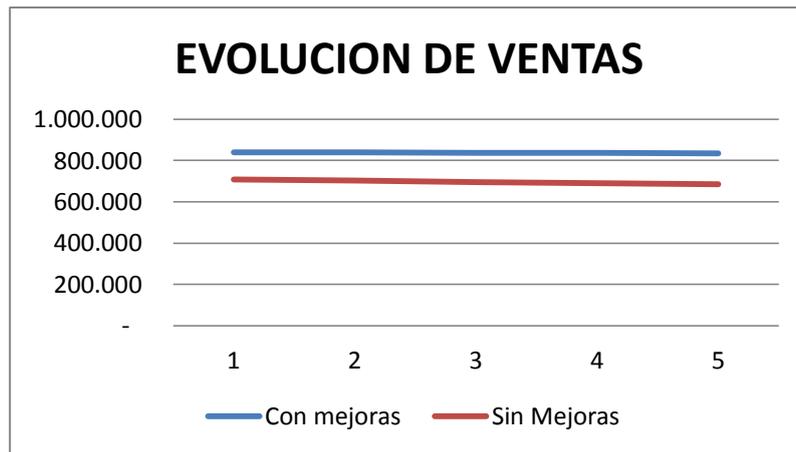
Anexo No.18 índices Financieros Históricos



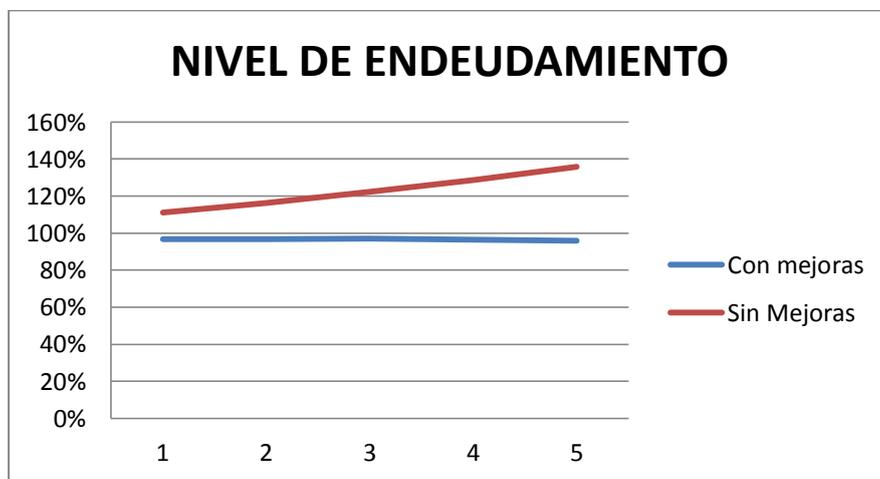
Anexo No.19 Impacto en la rentabilidad sobre ventas



Anexo No.20 Impacto en índice de liquidez



Anexo No.21 Evolución de Ventas



Anexo No.22 Nivel de Endeudamiento

ESTADOS DE RESULTADOS HISTÓRICOS				
	2011	2012	2013	2014
		9%	40%	-52%
INGRESOS	970,620.00	1,057,383.49	1,483,412.57	714,937.96
Ventas	970,620.00	1,057,383.49	1,483,412.57	714,937.96
Costos de ventas	492,865.59	422,723.07	942,176.74	327,487.43
GASTOS	435,273.67	590,387.19	503,466.43	529,279.22
Gastos de Administración	419,058.58	573,073.28	487,656.77	513,469.56
Amortizaciones, depreciaciones y provisiones	16,215.09	17,313.91	15,809.66	15,809.66
Gastos financieros				
UTILIDAD	42,480.74	44,273.23	37,769.40	-141,828.69

Anexo No.23 Estado de Resultados Histórico

INGRESOS INCREMENTALES					
INGRESOS INCREMENTALES ESCENARIO N°	1	2	3	4	5
Crecimiento en ventas	70,880	75,541	80,507	85,800	91,442
Reducción de inventarios (ingreso neto)	61,462	60,934	60,412	59,893	59,379
Reducción de costos	17,727	17,575	17,424	17,274	17,126
Reducción de gastos	19,042	18,929	18,821	18,718	18,621
TOTAL FLUJO INCREMENTAL	169,111	172,979	177,164	181,686	186,568

Anexo No.24 Ingresos Incrementales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de ventas	31,910	34,008	36,244	38,627	41,166
Gastos	85,629	89,602	93,779	98,173	102,796
Depreciacion Software	8,333	8,333	8,333		
Depreciacion maquinaria	7,280	7,280	7,280	7,280	7,280
Gastos financieros	8,581	7,016	5,283	3,363	1,236
TOTAL	141,733	146,239	150,920	147,443	152,479

Anexo No.25 Costos y Gastos

ESTRUCTURA DE CAPITAL		VARIABLES MACRO ECONÓMICAS	
	Año 1		
INVERSIONES		Real state delopment beta	1.02
Capital de Trabajo	52,200	BONOS DEL ESTADO	10.59%
Activos fijos (software)	25,000	RIESGO PAÍS	12.13%
Activos fijos (maquinar)	72,800	INFLACIÓN	3.40%
TOTAL	150,000	RENDIMIENTO DEL MERCADO	4.38%
		Tasa de interes	10.28%
Inversion Acumulada	150,000		
		OTRAS VARIABLES	Año 1
FINANCIAMIENTO		DEPRECIACIONES	
Prestamos	90,000	Hardware y software	33%
Accionistas	60,000	CARGA IMPOSITIVA	
		participación laboral	15%
Total financiamiento	150,000	Impuesto a la renta	22%

Anexo No.27 Estructura de Capital Financiado

ESTADO PROFORMA DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVIDADES OPERACIONALES						
Utilidad neta		27,378	26,740	26,244	34,243	34,089
(+) depreciacion y amort		32,600	32,600	32,600		
(-) Incrementos de Cuentas por cobrar		-	-	-	-	-
(-) Incrementos de Inventarios		46,704	(2,869)	(3,007)	(3,154)	(3,311)
(+) incrementos cuentas por pagar proveedores		5,318	350	373	397	423
Flujo neto de caja operativo		112,000	56,820	56,210	31,486	31,201
ACTIVIDADES DE INVERSION						
Activos fijos	(97,800)					
Activos Diferidos	-					
Flujo de caja neto por inversiones	(97,800)	-	-	-	-	-
ACTIVIDADES FINANCIERAS						
Prestamos	90,000					
Aportes accionistas	60,000					
Pago de Prestamos		(14,515)	(16,080)	(17,813)	(19,733)	(21,860)
Flujo neto de caja por act. Financieras	150,000	(14,515)	(16,080)	(17,813)	(19,733)	(21,860)
BALANCE DE EFECTIVO						
Caja al inicio		52,200	149,685	190,426	228,823	240,577
FLUJO DE CAJA NETO	52,200	97,485	40,741	38,397	11,754	9,342
Caja Final	52,200	149,685	190,426	228,823	240,577	249,918

Anexo No.26 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado

Evaluación proyecto de mejora						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades antes de impuestos e intereses *[(1-15%)*(1-22%)]		18,152	17,728	17,400	22,703	22,601
Depreciación y amortización (+)		32,600	32,600	32,600	-	-
Variación de capital de trabajo		52,022	(2,519)	(2,634)	(2,757)	(2,888)
Flujo disponible para el proyecto	(150,000)	102,774	47,809	47,366	19,946	19,713
Gastos de Capital	(150,000)					
Flujos descontados proyecto	(150,000)	89,396	41,586	41,201	17,350	17,147
Deuda	90,000					
Pago Principal Deuda		(14,515)	(16,080)	(17,813)	(19,733)	(21,860)
Pago Intereses deuda *[(1-15%)*(1-22%)]		(5,689)	(4,652)	(3,503)	(2,230)	(820)
Flujo de efectivo disponible del inversionista	(60,000)	82,570	27,078	26,050	(2,016)	(2,966)
Flujos descontados	(60,000)	64,920	16,739	12,661	(770)	(891)

Anexo No.27 Evaluación Financiera

PROYECCION INDICADORES FINANCIEROS SIN MEJORAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RAZON DE RENTABILIDAD					
MARGEN DE UTILIDAD					
Utilidad bruta/ventas	50%	50%	50%	50%	50%
Utilidad neta/ventas	-3.75%	-3.89%	-4.05%	-4.22%	-4.40%
Costos/Ventas	50%	50%	50%	50%	50%
ROA					
Utilidad Neta / Activos Totales	-5%	-5%	-5%	-6%	-6%
ROE					
Utilidad Neta / Patrimonio	42%	30%	24%	20%	17%
RAZON DE ROTACION					
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS					
Ventas/Activos Fijos Netos	10.51	13.61	19.45	34.50	162.70
ROTACION DE CUENTAS X PAGAR					
360/(Costo de ventas/ Cuentas por pagar)	501.17	501.17	501.17	501.17	501.17
ROTACION DE INVENTARIO					
360/(Costo de ventas/Inventarios)	499.46	499.46	499.46	499.46	499.46
INDICE DE LIQUIDEZ					
Activos Corrientes /Pasivos Corrientes	0.80	0.78	0.76	0.75	0.73
ENDEUDAMIENTO					
Pasivos/activos	111%	116%	122%	129%	136%
Pasivos/patrimonio	(10.06)	(7.12)	(5.50)	(4.48)	(3.78)

Anexo No.28 Índices Financieros sin Mejoras

ETAPAS/ÁREAS	1	2	3	4
PLAN ESTRATÉGICO			X	
IMPLEMENTACIÓN DEP. TÉCNICO			X	
SISTEMAS DE INFO. GERENCIAL	X			
LOCAL DE VENTAS EXTRANJERO				X
CAMPAÑAS PUBLICITARIAS Y MKT		X		
COMITÉ I+D			X	
GESTION FINANCIERA	X			
MAQUINARIA		X		

Anexo No.29 Etapas planificadas del plan de mejora.