



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA "PROMANVIAL CONSULTIG CIA. LTDA."

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

Profesor Guía
Carol Proaño

Autor
Mauricio David Trujillo Padilla

Año
2016

DECLARACION 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.

MAURICIO DAVID TRUJILLO PADILLA
C.C.1714258090

AGRADECIMIENTOS

Para empezar, agradezco a mis padres por todo el apoyo brindado a lo largo de mi carrera universitaria, a mi esposa Michelle por ser mi motivo para seguir adelante. A PROMANVIAL por facilitarme el desarrollo de mi tesis, al Ing. Rodrigo y al Ing. Isaac, sin duda una gran ayuda para realizar este trabajo

MAURICIO DAVID.

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a mis padres, Isaac y Rosita, ellos han sido siempre mi ejemplo y guía diaria, han dado todo para que sus hijos triunfen en la vida. Dedico también este trabajo a mi esposa, siempre apoyándome en todos los aspectos de mi vida.

MAURICIO DAVID.

RESUMEN

En el presente trabajo de titulación, se detalla un análisis sobre los aspectos importantes que le caracterizan a la empresa PROMANVIAL CONSULTING. CIA. LTDA. Así como también sus debilidades y amenazas. Se ha ejecutado un plan de acción para mejorar los problemas identificados a lo largo de este trabajo los mismos son: - Falta de una planificación estratégica. – Falta de sistematización e implementación de procesos. – Falta del seguimiento y formalización de procesos de contratación para obtener una mejor gestión de cobros. – Falta de promoción y estrategias de mercadeo.

Dichos problemas serán solucionados mediante la implementación de acciones para realizar las mejoras. Adicionalmente se analiza los costos financieros y su rendimiento.

Se detalla un análisis comparativo, el mismo que indica cuales son los efectos con la implementación de esta mejora y sin la misma.

ABSTRACT

In this paper titling, an analysis of the important aspects that will characterize the company PROMANVIAL is being done; as well as its weaknesses and threats. An action plan has been implemented to improve the problems identified throughout this work, the same are: - Lack of strategic planning. - Lack of systematization and implementation processes. - Lack of monitoring and formalization of procurement processes for better collection management. - Lack of promotion and marketing strategies.

These problems will be solved by implementing actions to make the Company a better one. Additionally, financial costs and performance are analyzed. It details comparative aspects that indicates results with and without the action plan.

ÍNDICE

Capítulo I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Resumen Ejecutivo:.....	1
1.2 El Problema:.....	1
1.2.1 Identificación del Problema	2
1.2.2 Planteamiento del Problema	2
1.3 OBJETIVOS	2
1.3.1 Objetivo General	2
1.3.2 Objetivos Específicos	3
Capítulo II. EMPRESA Y ENTORNO.....	3
2.1 Antecedentes de la Empresa	3
2.2 Organización	4
2.2.1 Misión.....	4
2.2.2 Visión:	5
2.2.3 Valores Corporativos y Código de Ética	5
2.1.4 Políticas y Reglamento Interno:	7
2.3 ANÁLISIS EXTERNO.....	8
2.3.1 Sector de la Industria de la Construcción:.....	8
2.3.2 Mercado:	11
2.3.3 Análisis PESTEL:	11
2.3.4 COMPETENCIA.....	16
2.3.5 Matriz EFE	19
2.4 ANÁLISIS INTERNO	20
2.4.1 Situación General de la Empresa.....	20
2.5 CADENA DE VALOR	26
Capítulo III. AREA DE INTERVENCION O MEJORA	28
3.1 Análisis de Matriz FODA	28
3.1.1 Matriz EFI.....	40
3.1.2 Matriz EFE	41
3.1.3 Identificar Factores Clave.....	41
3.2 Planteamiento de Objetivos.....	42
3.2.1 Objetivos a Largo Plazo	42
3.2.2 Objetivos a Corto Plazo.....	43
3.3 Definición de las Áreas a ser intervenidas.....	43
Capítulo IV. FORMULACION DEL PLAN DE MEJORA	44
4.1 Propuesta de Cambio	44
4.1.1 Propuesta de Implementación.....	45
4.2 Estudio financiero.....	64
4.2.1 Presupuesto de inversiones	64
4.2.2 Inversiones en equipos.	65
4.2.3 Equipos de oficina.....	65

4.3 Presupuesto de operación.....	66
4.4 Inversión diferida.....	66
4.4.1 Activos diferidos.....	66
4.5 Inversiones de capital de trabajo.....	67
4.7 Servicios públicos.....	69
4.8 Presupuesto de Ingresos del proyecto.....	69
4.9 Presupuesto de costos del proyecto.....	71
4.10 Depreciaciones.....	72
4.11 Amortización de inversión diferida.....	73
4.12 Proyección de estados de pérdidas y ganancias.....	73
4.13 Flujo de fondos del proyecto.....	74
4.14 Evaluación financiera.....	75
4.14.1 Valor actual neto.....	76
4.14.2 Tasa interna de retorno.....	77
4.15 Análisis de razones financieras.....	78
4.16 Indicadores financieros.....	81
Capítulo V. CONCLUSIONES	
Y RECOMENDACIONES.....	83
REFERENCIAS.....	85
ANEXOS.....	87

Capítulo I. INTRODUCCIÓN.

1.1 Resumen Ejecutivo:

La razón de realizar este plan de mejora, es entregar a la Universidad un propuesta efectiva en el cual el estudiante pueda aplicar y desarrollar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Negocios Internacionales, con el propósito de mejorar la productividad y calidad de los servicios que brinda le empresa Promanvial Consulting CIA. LTDA.

El objetivo general del desarrollo de esta tesis, es entregar a la empresa un análisis concreto de la situación actual de la misma. Que áreas, tareas y procesos se debe mejorar, orientar a los directivos para la toma de decisiones, sugerir estrategias que permitan establecer el rumbo que tomará la empresa y la forma que solucionará los problemas identificados.

Todo lo mencionado se tratará mediante varios capítulos en los cuales se identificará el problema, se definirían objetivos de la presente tesis, se realizará también un análisis de la empresa y su entorno, factores internos y externos que nos permitan conocer a profundo las falencias de la empresa. Se realizará el análisis FODA mediante encuestas a los trabajadores y directivos y posteriormente se definirá el área de intervención y mejora, sus procesos y costos.

1.2 El Problema:

El principal problema que nosotros encontramos en la empresa PROMANVIAL CONSULTING CIA. LTDA., es que carece de un sistema empresarial interno y externo, desde normas institucionales, hasta procesos operacionales, por lo tanto se plantean como problema los siguientes puntos:

- Cultura Organizacional
- Planificación Estratégica.
- Misión
- Visión
- Objetivos

- Políticas Internas y Externas
- Políticas de Crédito a los Clientes
- Procesos Operacionales

1.2 1 Identificación del Problema

Para lograr la identificación del problema, se conversó con los directivos y han expuesto que, en varios sectores de la empresa, empezando desde lo más básico hasta lo más específico dentro de la misma, no se han realizado acciones para obtener un funcionamiento organizacional óptimo. Por lo tanto, hemos concluido que a pesar de ser una empresa constituida y en actividad de varios años en el mercado, no cuenta ni contó con un plan administrativo general donde se implique la identificación de la empresa como una organización de prestigio por su misión, visión, objetivos, políticas y entre otros planes estratégicos. Esto es importante para poder llevar una empresa de la mejor manera, teniendo esto establecido los empleados deber cumplirlas enfocándose siempre en los objetivos de la organización.

1.2.2 Planteamiento del Problema

Se ha planteado el problema, debido a que la organización interna de la empresa no es óptima, no existen procesos planteados para la realización de las diferentes actividades, el personal interno y los clientes no conocen su planificación estratégica. La empresa ha crecido por las ventas generadas por los expertos y/o autoridades y su reconocimiento profesional en este mercado, ellos han dado valor a los clientes indirectamente más que el marca PROMANVIAL CONSULTING CIA. LTDA.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Definir acciones que permitan mejorar la productividad y calidad de servicios profesionales que brinda la empresa PROMANVIAL CONSULTING CIA. LTDA

mediante un análisis situacional de la empresa y posterior entrega de soluciones.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis preliminar para entender la situación actual de la empresa y entorno.
- Analizar factores tanto internos como externos de la empresa, mediante encuestas, evaluaciones y entrevistas.
- Analizar la industria, el mercado, factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales.
- Analizar las 5 fuerzas de Porter
- Realizar un análisis FODA
- Analizar el punto de vista de los involucrados.
- Plantear objetivos y el alcance del trabajo de titulación
- Definir las áreas a ser intervenida
- Recopilar todo tipo de información para así poder determinar los problemas que presenta la empresa.
- Realizar un análisis del problema para así poder determinar que estrategias van a ser las mejores para el plan de mejoramiento que se presentará al final del trabajo de titulación.
- Realizar un análisis de costos y evaluación financiera del proyecto del plan de mejora dependiendo de las estrategias escogidas.
- Proponer a las autoridades el plan de mejoramiento para su ejecución.

Capítulo II. EMPRESA Y ENTORNO

2.1 Antecedentes de la Empresa

- Promanvial Consulting Cia. Ltda., es una empresa que se dedica a:
- Estudios Preliminares, Definitivos y de Impactos Ambientales de Ingeniería Vial.
- Diseño Geométrico de Vías, Intercambiadores e Intersecciones.

- Evaluación de Pavimentos por Métodos no Destructivos Utilizando Equipos de Alto Rendimiento.
- Evaluación de Redes Viales y Aeropuertos.
- Programas de Mantenimiento Vial para Carreteras y Aeropuertos.
- Estudio y Planificación de Transporte.
- Programas de Concesiones Viales.
- Preparación de Proyectos Viales.
- Fiscalización de Obras.
- Control Aseguramiento de la Calidad de Obras Civiles.

Fue constituida en el 2007, por los socios Isaac Trujillo y Rodrigo del Salto, masters en obras viales. Desde el año 2007 hasta la fecha, han participado en grandes obras viales tanto de fiscalización, mantenimiento, estudios, diseños geométricos y entre otros. Entre estas tenemos la fiscalización del ingreso norte al Nuevo Aeropuerto de Quito más conocida como la ruta “Collas” con una longitud de 11,7 km; el análisis de la condición funcional utilizando herramientas de tecnología de punta, de toda la red vial de Ecuador con longitud de 9000 km; rehabilitación de tramos como la Ambato – Guaranda, Cuenca – El Naranjal, Pifo – Papallacta y entre otras obras viales que han beneficiado a miles de usuarios en todo el país.

(Trujillo & Salto, Producción y Operaciones, 2015)

2.2 Organización

La siguiente filosofía empresarial es importante plantearla, dado a que al iniciar la empresa sus actividades no lo realizaron. Estos aspectos son importantes para el desarrollo óptimo de la empresa y se tomaran en cuenta en la propuesta de cambio.

2.2.1 Misión

Brindar servicios de consultoría profesional de calidad, para los diferentes clientes que existen en el área de las obras viales y su mantenimiento.

2.2.2 Visión:

Situarnos como empresa líder en el mercado ecuatoriano de consultoría para obras viales, a través el nuestro servicio de consultoría profesional utilizando tecnología de punta.

2.2.3 Valores Corporativos y Código de Ética

Los valores de una compañía son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión.

(Thompson, Peteraf, Strickland, & Gamble, 2012, pág. 27)

2.2.3.1 Valores Corporativos:

La declaración de valores y el código de ética de una empresa comunican las expectativas de cómo los empleados deben conducirse en el lugar de trabajo.

(Thompson A. , Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012, pág. 387)

- **Lealtad:** La empresa espera siempre de sus empleados lealtad para la empresa y sus compañeros, tener una convicción profunda por el servicio que brinda la empresa, tener sentido de pertenencia y compromiso con la organización.
- **Confianza:** Los empleados deben demostrar confianza con los clientes y autoridades de la empresa, esto es importante porque es la base de todo.
- **Innovación:** Poner en práctica la creatividad del personal, si algún empleado tiene ideas para mejorar internamente a la empresa, tiene que ser atendido por las autoridades.
- **Colaboración:** Siempre se espera la colaboración de los empleados con todos los que conformen la empresa, colaboración de cualquier sentido, esto crea un ambiente positivo en el trabajo.

- **Desempeño:** Los empleados deben dar todo de sí para poder realizar las actividades que la empresa requiera, esto podrá ser evaluado por las autoridades de vez en cuando.
- **Trabajo en Equipo:** Unir esfuerzos de los trabajadores para lograr mejores resultados para la organización, clientes y usuarios. Tener una comunicación efectiva, aportando y tomando en cuenta ideas y criterios de todos.
- **Respeto:** El respeto es un tema muy importante dentro de la organización, se debe mantener siempre presente comprendiendo las diferencias, creencias individuales y sus derechos fundamentales.

2.2.3.2 Código de Ética:

Es una declaración formal de los principales valores y normas éticas a los que la organización espera que se adhieran sus empleados.

(Robbins & Coulter, 2005, pág. 116)

Accionistas y Directivos.

- Configurar la empresa haciendo compatible la obtención de beneficios con un desarrollo social sostenible y respetuoso con el medioambiente
- Buscar un justo equilibrio entre el capital y el trabajo.
- Nombrar o contratar personal que reúnan condiciones de preparación y que realicen un ejercicio profesional ético y responsable.
- Definir y defender la misión y los valores de la empresa en línea con su código ético.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y principios de contabilidad y establecer sistemas internos y externos de control.
- Resolver cualquier hecho o situación que pudiera ocasionar un conflicto en la empresa.

En relación con Proveedores y Clientes.

- Relacionarse con los proveedores de bienes y servicios de forma ética y lícita.
- Buscar y seleccionar proveedores cuyas prácticas respeten la dignidad humana.
- Seleccionar a los proveedores en base a la idoneidad de sus productos y servicios.
- Buscar la excelencia en los productos y servicios que ofrecen.

En relación con los competidores.

- Competir lealmente con otras empresas.
- No captar clientes de otros competidores, mediante métodos no éticos.

En relación a los empleados.

- Tratar con dignidad y respeto a los empleados.
- No permitir ninguna forma de violencia en el ambiente de trabajo.
- Procurar la integración de trabajadores con capacidades especiales.
- Promover a los empleados de acuerdo a sus méritos.

2.1.4 Políticas y Reglamento Interno:

La propuesta está en plantear las siguientes políticas internas y externas:

2.1.4.1 Internas:

1. Puntualidad de los trabajadores
2. Código de vestimenta.
3. Otorgar reconocimientos de méritos con estímulos económicos al personal. que aporte con ideas de mejora o ahorro para la empresa.
4. Igualdad de trato entre jefes y trabajadores.

5. Mantener una buena imagen de la empresa.
6. Mantener un comportamiento ético.
7. Cumplir con las funciones asignadas sin importar el tipo.
8. Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los trabajadores.

2.1.4.2 Externas:

1. Atender y tratar a los clientes con responsabilidad y veracidad.
2. Mantener siempre la calidad del trabajo percibido por los clientes.
3. Mantener justicia y eficacia con los clientes, en quejas o reclamos.
4. Tener comportamiento ético con proveedores.
5. Transparencia en licitaciones y participaciones de contratos.

2.1.4.3 Reglamento Interno:

1. Realizar todo tipo de trabajo con calidad y excelencia.
2. Demostrar esfuerzo y dedicación en las actividades diarias.
3. La eficiencia y eficacia deben ser siempre cumplidas.
4. Mantener siempre limpio y ordenado el puesto de trabajo.
5. Cada trabajador deberá cumplir con su horario de trabajo asignado.
6. Notificar cualquier acometimiento anormal a las autoridades.
7. Realizar las actividades laborales sin distracciones.
8. Cumplir con las disposiciones disciplinarias.
9. Cumplir con los trabajadores en forma de remuneración, fechas límite y pedido de anticipos.

2.3 ANALISIS EXTERNO

2.3.1 Sector de la Industria de la Construcción:

La industria está clasificada según los términos de CIUU 4.0, como M7020.04, es decir su actividad económica es “Actividades de Consultoría de Gestión” y específicamente se detalla como “Actividades de Diseño de Ingeniería y

consultoría de ingeniería para proyectos de ingeniería civil, hidráulica y de tráfico.

(Clasificación Nacional de Actividades Económicas, 2012)

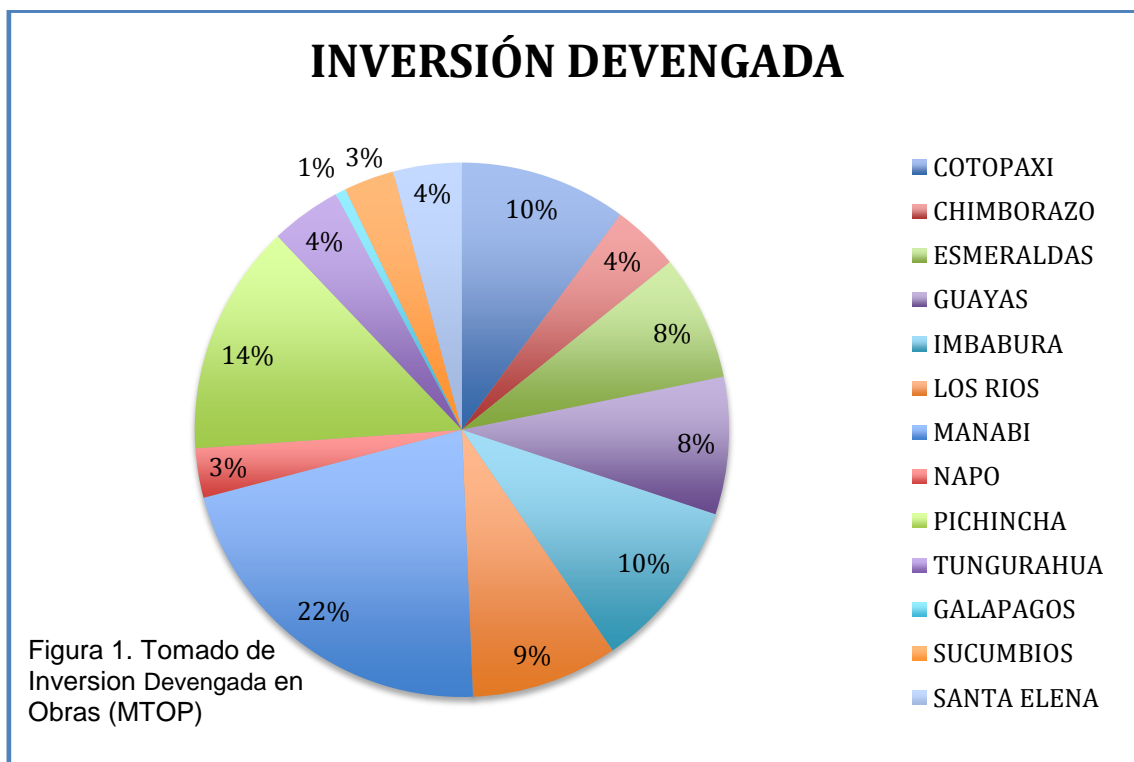
A lo largo de los últimos años, toda inversión en obra que tenga que ver con vías en el país ha ido incrementando cada vez más. El actual gobierno, desde el año 2007, desde el Ministerio de Transporte y Obras Públicas ha invertido alrededor de 3.450 millones de dólares hasta el 2015 para trabajos de construcción, reconstrucción, mejoramiento y recapeo, en alrededor de 5000 km de carreteras, puentes, puertos y aeropuertos en todo el país.

(Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2015)

Debido a la gran inversión monetaria que ha realizado el gobierno y dado a que su desarrollo se ha generado en cada rincón del país, se toma de estas obras una oportunidad de empleo.

El gobierno ecuatoriano, ha invertido 8.994.073.992 dólares en obras viales desde el 2007 hasta el 2015. En la imagen 1.0 podemos encontrar cuales fueron las provincias más favorecidas en todo el Ecuador.

(Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2015)

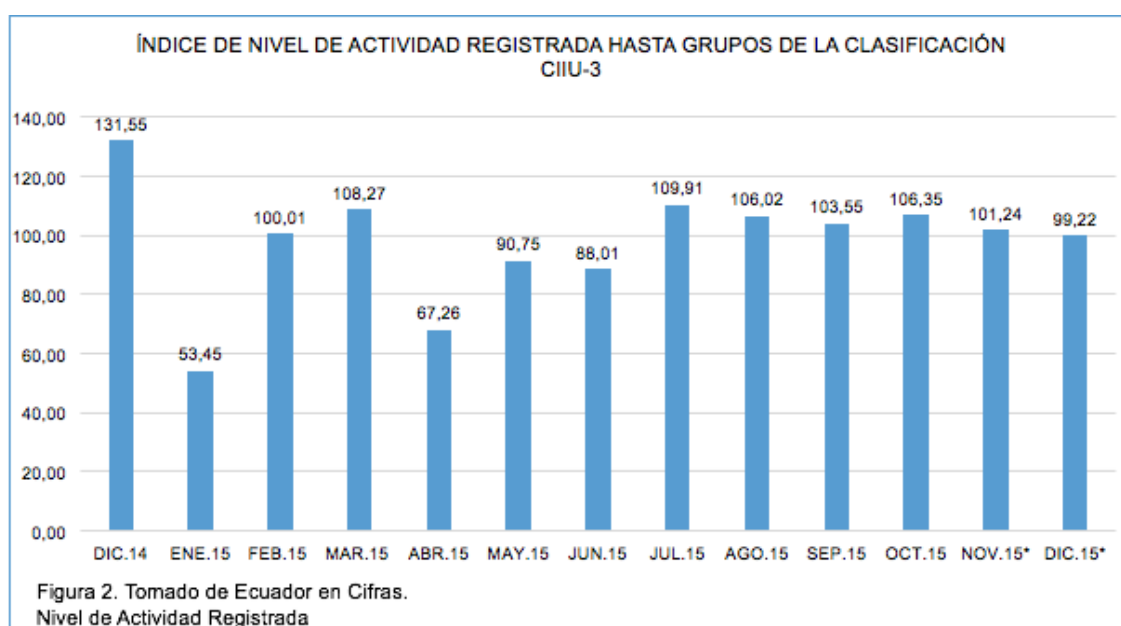


Según los indicadores de la Inversión Devengada en obras viales del MTOP, refleja que a lo largo de los años, la inversión se ha mantenido en cifras considerables tomando en cuenta del inicio en el 2007. Hemos tomado la información de las provincias donde más se ha tenido inversión, la cual es Manabí con 1.203.104.016 USD.

(Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2015)

Anexo 1

Las actividades de “Construcción de proyectos, edificios, carreteras y obras de ingeniería civil” ha estado en constante actividad, en el siguiente gráfico podemos observar su evolución desde diciembre de 2014, hasta diciembre de 2015.



Nivel de Actividad Registrada de los grupos de clasificación CIIU

(Ecuador en Cifras, 2015)

La Actividad CIIU-3 F 452, comprende todas las actividades económicas de construcción y obras de ingeniería civil, es importante analizar este comportamiento debido a que de manera directa impacta a PROMANVIAL CIA. LTDA.

2.3.2 Mercado:

La situación de la empresa frente al mercado, tiene una gran participación, tanto en el sector privado como el público. La empresa es conocida por su exitosa trayectoria en el medio. Por este motivo, sus clientes más importantes son: HCC (Herdoiza Crespo Construcciones), HeH (Hidalgo e Hidalgo Construcciones), Constructora FOPECA, MTOP (Ministerio de Transporte y Obras Públicas), Consejo Provincial de Pichincha, GAD Cuenca, entre otros.

Por lo tanto su segmentación está enfocada a empresas públicas y privadas que se encuentren dentro del territorio ecuatoriano y se dediquen a actividades de construcción y estudios de ingeniería vial.

(Trujillo, Mercado, 2015)

2.3.3 Análisis PESTEL:

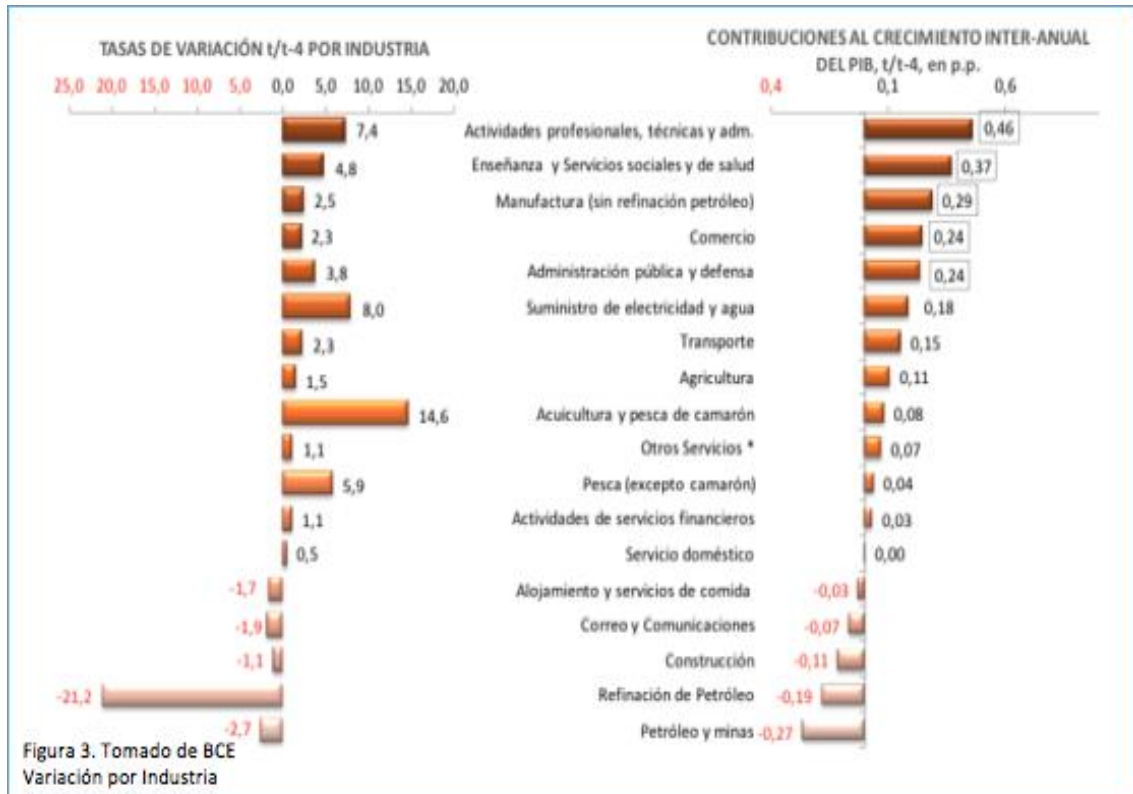
2.3.3.1 Factores Políticos:

En los factores políticos podemos decir que el gobierno tiene mucha influencia en lo que es el crecimiento de la industria de la construcción, como se analizó anteriormente, el gobierno ecuatoriano invierte en construcción, rehabilitación, capeo, recapeo, habilitación y rehabilitación de vías dentro de todo el Ecuador por más de 7 mil millones de dólares desde el 2007 hasta el 2015. El factor político es una oportunidad muy buena dado que su desarrollo ha estado en cada rincón del país.

(Ministerio de Transporte y Obras Públicas, 2015)

2.3.3.2 Factores Económicos

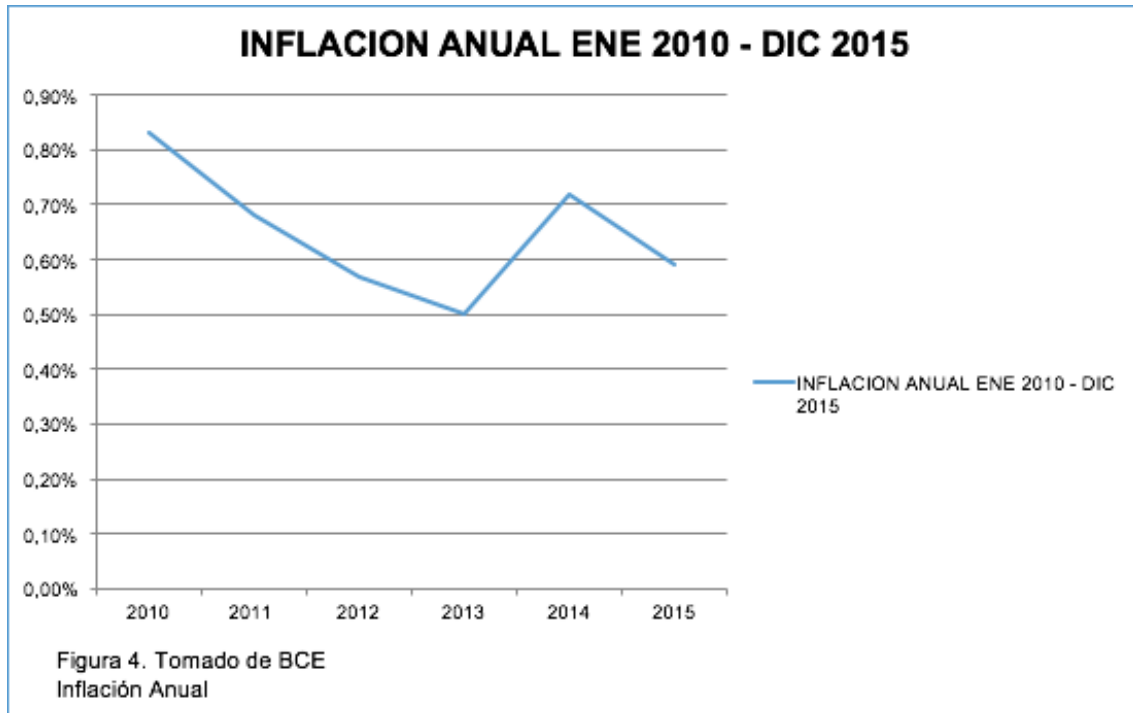
En el siguiente gráfico se muestran las ramas económicas que más contribuyeron al crecimiento inter anual del PIB en puntos porcentuales.



En esta figura podemos interpretar la tasa de variación por industria, la empresa pertenece a “Otros Servicios”, dado que su actividad específica es “Actividades de Consultoría de Gestión”. En el cual podemos ver que en el cuarto trimestre ha aportado con 0,07 puntos porcentuales.

(Banco Central del Ecuador, 2015)

En la siguiente figura se ilustra la inflación medida a través del (IPCU), la cual es útil para tener proyecciones en los próximos meses del 2016.



Desde el año 2010, se ha reducido la tasa de inflación, llegando en el 2013 a su nivel más bajo de 0,5%

(Banco Central del Ecuador, 2015)

Anexo 2

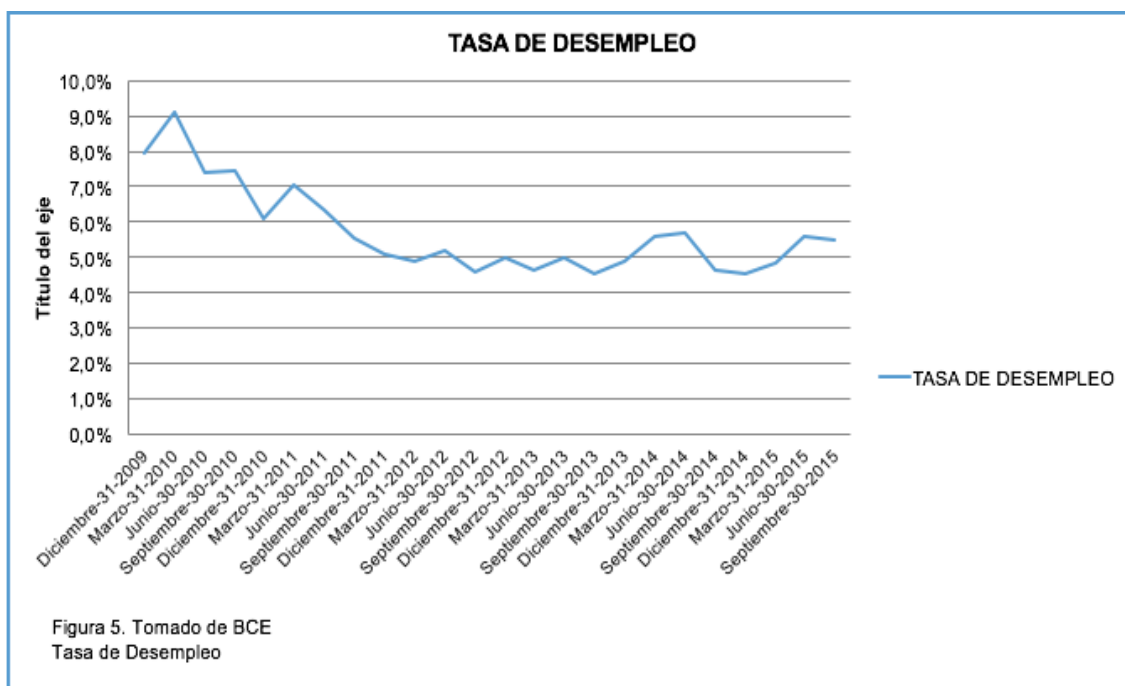
2.3.3.3 Factores Sociales, demográficos y culturales

De los factores sociales podemos involucrar varios puntos, esta empresa realiza proyectos o trabajos en campo, generalmente se necesita contratación o se requiere asistencia de personal y el gobierno ha ordenado a las empresas a contratar personal aledaño de las zonas de obra, representando un 20% de todo el personal designado para su ejecución.

(Ministerio de Transporte y Obras Publicas MTOP, 2011)

De los factores demográficos, detallamos que la empresa tiene como segmentación, toda empresa ubicada en el territorio nacional y que su actividad económica sea de construcción o actividades de consultoría de gestión en obras viales.

La siguiente tabla de desempleo urbana, debe considerarse para conocer el entorno en el que la empresa se encuentra laborando.



En el presente cuadro se presenta la tasa de desempleo semestral desde el 2009 hasta el 2014, la tasa de desempleo se ha reducido considerablemente, sin embargo se prevé que el desempleo aumente en el 2016.

(Banco Central del Ecuador, 2015)

Anexo 3

En cuanto al personal ocupado, existen 90.433 ocupadas en las actividades económicas de esta industria, lo que representa el 4,5% del total nacional, de los cuales el 86% son hombres y el 14% mujeres.

En las actividades de construcción de proyectos, edificios, carreteras y obras de ingeniería civil se emplea a 26.110 personas, un 29% del ocupado total.

(Ecuador en Cifras, 2012)

2.3.3.4 Factores Tecnológicos:

Los factores tecnológicos podemos nombrar el uso de equipos de alta tecnología que son usados para los trabajos de consultoría, estos equipos

tienen que ser importados pero existe la gran oportunidad de que el gobierno no pone impuestos por ser maquinaria de última tecnología y que sirva o influya para el desarrollo del país.

Los mencionados equipos son:

- Georadar GPR.

Este equipo es un dispositivo de geofísica importante, estudia las condiciones del pavimento mediante métodos no destructivos. Es tan moderno que puede mostrar una imagen 2D a lo largo de una carretera, permite una determinación más precisa de subsecciones estructurales homogéneas. Este dispositivo tiene las siguientes aplicaciones en ingeniería de suelos:

1. Identificación del espesor de capas de pavimento.
2. Comprobación de la condición de los materiales de las capas.
3. Investigación de la presencia de huecos en las juntas de pavimento rígido.

- Deflectómetro de Impacto FWD.

Este es un equipo que permite al ingeniero determinar la cuenca de deflexión por una carga controlada con mayor precisión que otros métodos existentes al pavimento.

- Rugosímetro Laser RSP.

Este dispositivo, permite al ingeniero obtener mediciones automáticas y de rugosidad de alta precisión a la superficie. El RSP, puede obtener mediciones continuas longitudinales y transversales a la velocidad del tráfico, incluyendo irregularidad en tiempo real (IRI).

(Trujillo, Tecnología, 2015)

Anexo 4.

2.3.3.5 Factores Legales:

En cuanto a los factores legales podemos mencionar que al momento de que alguna empresa pública requiera de la contratación de los servicios de la empresa, existen algunos requerimientos que por medio de la ley de contratación pública como por ejemplo para la participación en concursos o licitaciones para proyectos que tiene el estado deben tener los técnicos especialistas que vayan a participar una instrucción de cuarto nivel es decir ser por lo menos master en las diferentes especialidades.

(Servicio Nacional de Contratación Pública, 2012)

Anexo 5.

2.3.4 COMPETENCIA.

2.3.4.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Tabla 1. Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.

FUERZAS	PRESIONES COMPETITIVAS
Proveedores	<p>Los proveedores de la empresa Promanvial Consulting Cia. Ltda., ejercen presión competitiva debido a que existen varios procesos internos que se subcontratan y no es favorable para la compañía, estos son el Servicio de Contabilidad, Servicios de Estudios Medioambientales, Servicio de Topografía; esto hace que la empresa no tenga poder de negociación en la adquisición de estos rubros.</p> <p>Por otro lado, los proveedores de equipos de alta tecnología son más flexibles al momento de negociar con la empresa, siempre se obtiene un descuento considerable tomando en cuenta que son equipos de alto costo.</p>

Nuevas Empresas Potenciales	Las nuevas empresas potenciales, no ejercen presión debido a que para realizar este tipo de servicios, se requiere personal capacitado y con experiencia de muchos años en el tema de los servicios de ingeniería. Además de tener la relación y ser conocido por los clientes potenciales.
Clientes	El poder de negociación de los clientes frente a la compañía no presenta una amenaza, dado que al ser la única empresa que brinda el servicio con equipos de tecnología en el mercado, sostiene una gran demanda la cual es importante para que los clientes no puedan presionar con el tema del costo.
Empresas que Ofrecen Productos o Servicios Sustitutos	En este punto podemos establecer que la empresa tiene fortaleza, dado a que los servicios de consultoría profesional que brinda, no existen servicios sustitutos que satisfagan la demanda de los clientes.
Competidores	A pesar de que existen más de 200 empresas dedicadas a esta actividad económica, podemos afirmar que para Promanvial Consulting Cia. Ltda., no hay amenaza, si bien es cierto que son empresas grandes y con experiencia similar, no cuentan con los equipos de alta tecnología como lo tiene Promanvial. Esto ha hecho que la competencia no sea una amenaza, mas bien ha dado paso a que dichas empresas busquen realizar consorcios o subcontratar a Promanvial para contar con la ayuda de sus equipos y así brindar mejor servicio.

Nota: Se la tabla se compone de las cinco fuerzas de Porter, cada una de ellas fue analizada y relacionada con la información obtenida de las entrevistas realizadas a las autoridades de PROMANVIAL CONSULTING CIA. LTDA
Tomado de: "Administración Estratégica"

Conclusiones:

Para concluir, se ha relacionado en la siguiente tabla el grado de influencia (alta, media o baja) de cada una de las fuerzas analizadas previamente.

Tabla 2. Grado de las 5 Fuerzas de Michael Porter.

5 FUERZAS DE PORTER	GRADO
1. Poder de Negociación con los Proveedores	Medio-Bajo
2. Amenaza de nuevos entrantes	Bajo
3. Poder de negociación con los clientes	Alto
4. Amenaza de Productos Sustitutos	Bajo
5. Rivalidad entre los competidores	Medio-Bajo

Conclusiones:

El poder de negociación frente a los proveedores, siendo de grado “Medio-Bajo”, indica que hay que tomar mejores decisiones en cuanto a la elección de los mismo. Este grado “Medio-Bajo” se da porque los proveedores de los equipos de tecnología son del extranjero, por lo tanto es más difícil para la empresa negociar.

Las amenazas de nuevos entrantes, tiene un grado “Bajo”, esto es un aspecto positivo para la empresa, ya que no tiene preocupaciones por los nuevos participantes en el mercado.

2.3.5 Matriz EFE

Tabla 3. Análisis de la Matriz EFE

FACTOR CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Oportunidades			
Abrirse a nuevos mercados geográficos	0,1	1	0,1
Ampliar la línea de servicios prestados	0,05	1	0,05
Liderazgo en el mercado	0,05	2	0,1
Implementar nuevas herramientas de tecnología para el trabajo	0,3	3	0,9
Amenazas			
Cambio de gobierno	0,3	2	0,6
Crecimiento de las microempresas	0,1	1	0,1
Adquisición de equipos con tecnología por parte de la competencia	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,05

Nota: Conjuntamente con los directivos de la empresa, se ponderó los valores a las diferentes Oportunidades y Amenazas que presenta la empresa para así poder una visión de lo que se quiere mejorar.

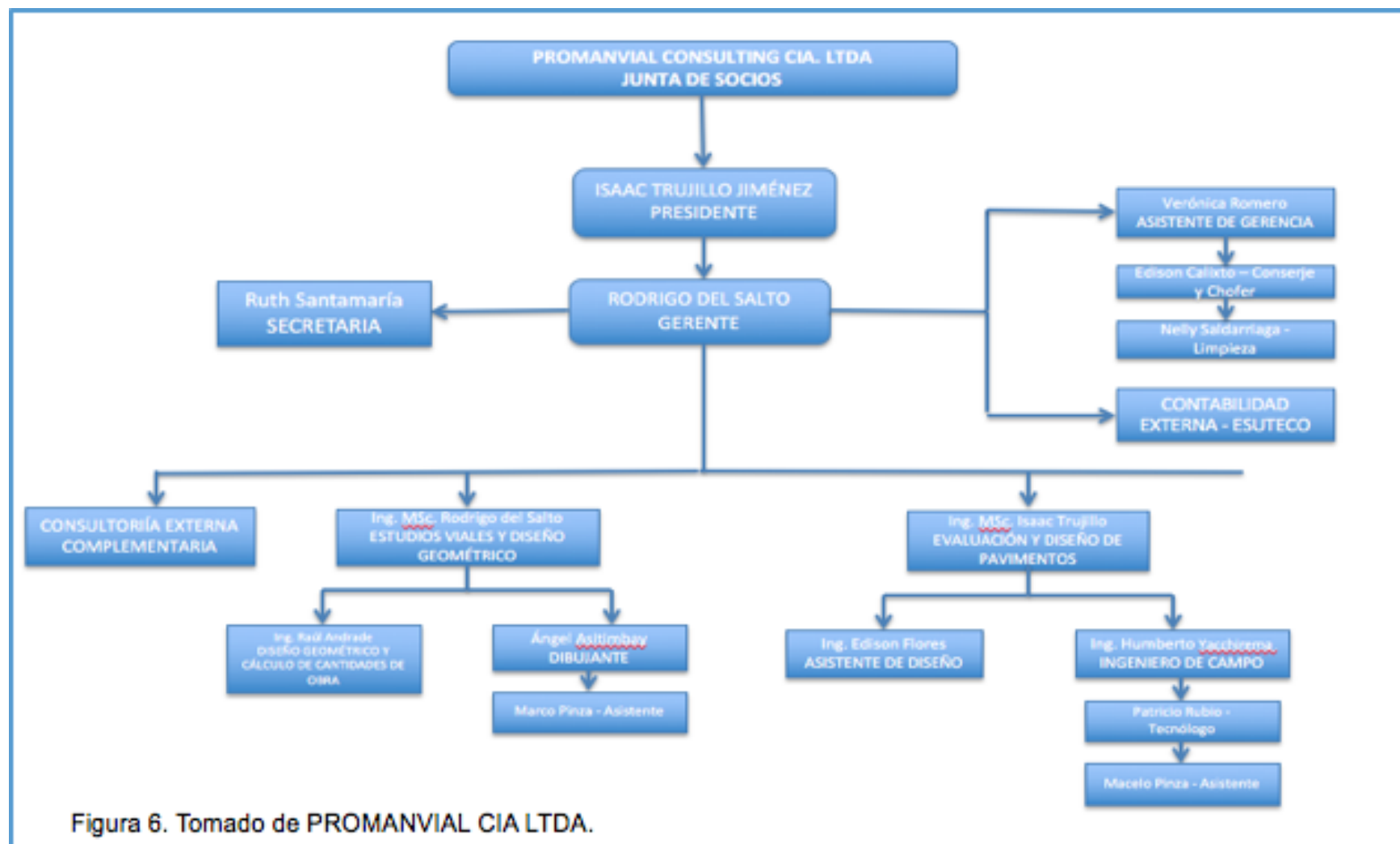
Adaptado de: "Administración Estratégica"

2.4 ANÁLISIS INTERNO

2.4.1 Situación General de la Empresa.

2.4.1.1 Administración y Recursos Humanos:

La empresa Promanvial Consulting Cia. Ltda., está comprendida por el siguiente cuadro organizacional



Perfil del Equipo Administrativo.

Tabla 4. Perfil equipo administrativo.

Cargo	Perfil	Funciones
Presidente	Profesional	Gestión Administrativa Gestión Financiera
Gerente General	Profesional con título de tercer nivel	Gestión de mercadeo Gestión administrativa Gestión financiera Coordinador y moderador de las diferentes áreas de la empresa.
Administrador	Profesional con título de tercer nivel	Gestión de producción Gestión de tiempos Gestión de procesos Coordinación de servicios

El total de empleados de la empresa es de 13 personas: siete personas en el área operativa; cuatro personas en el área administrativa y dos personas de apoyo.

Tabla 5. Definición del perfil de los cargos

Cargo	Perfil	Funciones
Chofer	Profesional con licencia tipo E	Conducir los diferentes vehículos que le pertenecen a la empresa. Tener al día el mantenimiento de los mismos.
Asistente	Personas con conocimientos superiores.	Ayudar a los técnicos a solucionar problemas e inconvenientes con los equipos. Dar apoyo a los dibujantes.
Tecnólogo	Personas con conocimientos de ecuación superior. Conocimientos específicos de utilización de equipos.	Ayudar a los ingenieros de campo a realizar la recopilación de información necesaria en los estudios de suelos y pavimentos,

2.4.1.2 Marketing y Ventas

Marketing

El marketing que ha promovido las ventas que tiene la empresa, es debido a la participación y trayectoria que tienen los socios en este medio, tanto el Gerente como el Presidente son reconocidos por su participación en diferentes obras que realizaron antes de la creación de la empresa. El Presidente fue el encargado total de la fiscalización de la construcción del Nuevo Aeropuerto de Quito con la empresa estadounidense Luis Berger Group; el Gerente por su parte ha participado constantemente con la creación de nuevas rutas, elaborando diseños geométricos de vías, intercambiadores e intersecciones en el país. Es por sus estudios y servicios de calidad que ellos han brindado a lo largo de sus carreras, su gran éxito con la empresa que hoy día es Promanvial Consulting Cia. Ltda.

En conclusión, la empresa no tiene un plan de marketing establecido, por lo tanto se planteará un plan de marketing, que cumpla con todas las metas establecidas de la empresa.

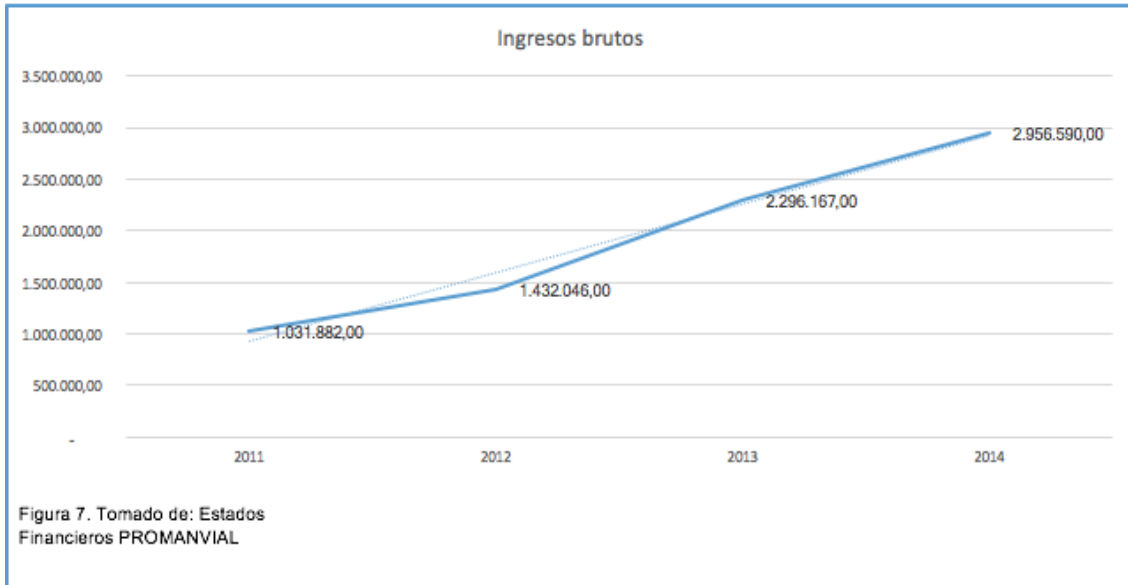
Ventas:

Las ventas del servicio es aproximadamente de 5 elaboraciones de estudios mensuales, es decir un promedio de 50 estudios y proyectos elaborados en el año. El precio promedio de las ventas está en un valor de \$ 39.000.00 dólares americanos, lo cual establece un ingreso promedio anual de \$1.950.000.00 dólares americanos.

Tabla 6. Evolución de Ventas

Año	2011	2012	2013	2014	% Incremental
Ventas	1.031.882,00	1.43.2046,00	2.296.167,00	2.956.590,00	43%

Tomado de: Estados Financieros, PROMANVIAL



Ingresos brutos por venta

En la Figura 7. Podemos observar el comportamiento de las ventas anualmente desde el año 2011, el promedio incremental en porcentaje es del 43%.

La proveniencia de los ingresos de la empresa, directa o indirectamente tienen que ser del estado.

A pesar de que con su cantidad de ventas, cumple con su punto de equilibrio, la empresa no tiene establecido una meta de ventas, ni tiene acciones que signifique un incremento en las ventas anuales.

Se evidencia como problema, la ausencia de Macro-Procesos de ventas. El mismo que se implementará en la propuesta de cambio.

(Trujillo & Salto, Marketing y Ventas, 2015)

2.4.1.3 Finanzas y Contabilidad.

La empresa maneja el área de contabilidad mediante subcontrato, la empresa es ESUTECO CIA. LTDA. Esta empresa asiste tres veces por semana para llevar la contabilidad y declaración de los impuestos mensuales.

Se debe mantener un manejo adecuado en cuanto a los proveedores y clientes para así obtener información sólida en la toma de decisiones financiera.

Actividades del Departamento:

- Facturación: Elaborar las facturas a los clientes, según las cantidades en el tipo de servicio prestado.
- Pago a empleados: Calcular mensualmente, que valor se debe desembolsar en sueldos y realizar los pagos de nómina.
- Pago a proveedores: Realizar las retenciones correspondientes a los proveedores y emitir cheques o realizar transferencia de pago.
- Cobranzas: Por el momento no se encuentra establecida esta actividad, dado a que son los directivos quienes se encargan de gestionar las cobranzas, por lo tanto se propondrá una mejora en este aspecto.
- Pagos de impuestos y análisis financiero: Calcular mensualmente el monto de pagos de impuestos a la renta e IVA retenidos a los proveedores. Realizar balance general de la empresa e interpretar los resultados.

(Trujillo & Salto, Finanzas y Contabilidad, 2015)

Debido a que no existe un proceso establecido para este departamento, un macro-proceso de contabilidad y finanzas, se establecerá en la propuesta de mejora.

2.4.1.4 Producción y Operaciones

Los lugares donde se realizan las obras viales, se encuentran en todo el país, independientemente cual sea el cliente, siempre el primer paso operacional de los estudios realizados, es la recopilación de información en el lugar a elaborarse la obra civil o vial. Técnicos experimentados asisten al lugar indicado por el cliente, con su experiencia y equipos de alta tecnología recogen la información pertinente para la posterior realización de un informe final guiado por el experto, que será útil para el consumidor final.

(Trujillo & Salto, Producción y Operaciones, 2015)

Actividades de producción actuales:

- Coordinación de visita técnica: Una vez que es solicitado el servicio a la empresa, los técnicos y operarios de las máquinas visitan y realizan un recorrido preliminar, para organizar las actividades.
- Trabajos de campo: ingenieros de campo, técnicos y ayudantes visitan el lugar para realizar el servicio, utilizando los equipos recopilan información en cantidad de kilometrajes, por lo general estoma de 2 a más días, dependiendo de la cantidad solicitada.
- Reporte y proceso de información: Los ingenieros de campo, realizan un informe previo en lugar trabajado, dicha información es entregada a los directivos que a su vez son los expertos que realizan la interpretación y evaluación de los datos recopilados.

2.4.1.5 Investigación y Desarrollo

Debido a que para la prestación de servicios, la empresa cuenta con equipos de alta tecnología, brindada por proveedores extranjeros como por ejemplo Dynatest S.A, empresa que distribuye equipos para ingenieros especialistas en pavimentos, es necesario que los ingenieros, especialistas y técnicos, tomen cursos para el conocimiento y uso de los equipos a utilizarse. En varias ocasiones, el personal experto y técnico de la empresa ha viajado a los Estados Unidos, lugar sede de la fabricación de equipos Dynatest. También han asistido a cursos en los Estados Unidos sobre evaluación de pavimentos para puertos y aeropuertos en empresas como “The Asphalt Institute” (Trujillo & Salto, Investigación y Desarrollo, 2015)

2.5 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es un instrumento para identificar el modo de general más valor para los clientes. Según este modelo, cada empresa desarrolla una serie de actividades destinadas a diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto o servicio.

(Kotler & Keller, 2006, págs. 38-39)

La empresa, presenta la siguiente cadena de valor:

Cadena de Valor PROMANVIAL CONSULTING CIA. LTDA.



Figura 8. Tomado de: PROMANVIAL

Cadena de Valor

Tabla 7. Flujo de actividades, cadena de valor

FLUJO DE ACTIVIDADES		
Orden	USUARIOS	ACTIVIDAD
1.	Cliente	Presenta la solicitud de servicio
2.	Directivos	Analizan la solicitud
3.	Proveedor	Entrega insumos
4.	Técnicos	Desarrollan el servicio, mediante obtención de información en campo
5.	Directivos	Procesan la información y realizan informe técnico.
6.	Directivos	Entregan informe final.
7.	Cliente	Mediante una reunión entre los técnicos, analizan el informe y aceptan.
8.	Directivos	Solicitan la emisión de pagos
9.	Contabilidad	Realiza el cobro y facturación.

Adaptado de: Entrevista Ing. Rodrigo del Salto

(Del Salto, 2016)

Capítulo III. AREA DE INTERVENCION O MEJORA

3.1 Análisis de Matriz FODA

Se considera realizar encuestas a los principales participantes de la empresa para poder obtener de mejor manera el análisis de la Matriz FODA.

La encuesta es centrada en 5 de los 9 criterios del **Modelo Europeo de Excelencia, de la *European Foundation for Quality Management (EFQM)***

Dentro de cada criterio, se pide que se describan los principales puntos fuertes y débiles de la institución y las principales oportunidades y amenazas del entorno, de la manera más sintética posible.

Las opciones para responder estas preguntas de manera anónima es A, B, C, D donde A es Totalmente de acuerdo, B es Muy de acuerdo, C es poco de acuerdo y D Totalmente desacuerdo.

Se realizó este análisis a los empleados de la empresa (20), dando como resultado lo siguiente.

1. POLITICA Y ESTRATEGIA.

La organización tiene claro a donde va y sabe lo que tiene que hacer para llegar.

Con esta primera parte de la encuesta, la empresa podrá conocer si es que todos los trabajadores conocen la empresa como tal, sus intenciones en el mercado (misión y visión) y que métodos utilizan para poder llegar a esto.

Tabla 8. Encuesta – Política y Estrategia

La Misión y la Visión de la organización, se ven claramente reflejadas en la política y la estrategia, en los planes, programas, objetivos y en la asignación de recursos.	A	B	C	D
			8	5
La organización planifica utilizando la información necesaria, lo que incluye las opiniones de clientes y usuarios, la situación del entorno y la comparación con otras organizaciones de		6	6	1

referencia.				
Las líneas estratégicas se despliegan en planes operativos consistentes y viables, que son conocidos, aceptados y desarrollados por las personas de la organización.		4	4	5
La organización revisa y, si es preciso, cambia la política y la estrategia en relación al servicio que está ofreciendo, siguiendo una metodología rigurosa, como por ejemplo sabiendo cuándo y cómo debe hacerlo, quién ha de llevar la iniciativa, quién tiene que intervenir, quién se responsabiliza de su aprobación, etc.			6	7

Adaptado de: Modelo de Excelencia - Fundación Europea de Gestión de Calidad

(Fundación Europea de Gestión de Calidad, 2005)

Con estos resultados, podemos afirmar que es notable que la empresa no tiene claros su planificación estratégica, el personal no tiene conocimiento de la intención de la empresa, es por eso que en su mayoría pone las respuestas en negativo. Puede ser que con una política de comunicación esto cambie.

- **Puntos Fuertes:**

La organización planifica sus servicios, valiéndose de información necesaria que intervienen los clientes y usuarios.

- **Puntos Débiles:**

Los puntos débiles que encontramos es que la empresa no cuenta con una planificación estratégica, es una debilidad dado a que para poder cumplir objetivos a corto, mediano o largo se debe tener claro esto.

- **Oportunidades:**

La oportunidad que encontramos aquí es que la empresa puede diseñar sus políticas que le favorezcan en relación al servicio que está ofreciendo en el mercado por más de 7 años.

- **Amenazas:**

Al no tener la planificación estratégica, existen amenazas por parte de la competencia, dado que para los clientes no solo puede ser placentero un buen servicio, sino reconocer a una empresa por su imagen o por sus políticas.

2. PERSONAL

La organización puede contar plenamente con las personas que trabajan en la misma para conseguir lo que se propone.

El personal sin duda es el recurso más importante de la empresa, ellos deben estar conscientes de cuáles son las propuestas de la empresa, deben conocer a fondo las políticas, valores y criterios empresariales para poner en práctica en su labor diario. Pero por el mismo hecho de que son el recurso más importante, es bueno siempre reconocer su esfuerzo y lograr que estén más integrados en procesos ya que así pueden tomar decisiones sin tener que pasar por un proceso.

Tabla 9. Encuesta - Personal

La política de personal –como la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la retribución, la promoción, el reconocimiento, etc.- es la correcta para conseguir los objetivos acordados por la organización.	A 8	B 2	C 3	D
Se hace todo lo posible para que las personas conozcan y acepten los valores y criterios de calidad de la organización y los asuman en su trabajo diario.		1	8	4

Las personas de la organización encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras y sienten que cada vez pueden tomar con más autonomía las decisiones que les corresponden.		7	4	2
Se ha conseguido establecer un buen nivel de comunicación en todos los sentidos, de tal manera que las personas se sienten bien informadas y notan que se valoran sus opiniones.		2	7	4
Se reconocen, se valoran y recompensan los esfuerzos que hacen las personas y los equipos por incorporar mejoras y por contribuir a conseguir los objetivos de la organización.		8	4	1

Adaptado de: Modelo de Excelencia - Fundación Europea de Gestión de Calidad

(Fundación Europea de Gestión de Calidad, 2005)

Concluimos con estos resultados que algunas personas conocen los propósitos de la empresa, sus ideas de plan estratégico ya que probablemente en varias ocasiones se han visto implicados para tomas de decisiones, o aporte de ideas para mejoras del servicio. Sin embargo estas personas son pocas, entonces encontramos debilidades en esta parte de la encuesta.

- **Puntos fuertes:**

Es importante notar que las políticas de personal si son planteadas o podemos decir que las autoridades de la empresa (quienes emplean), eligen bien a su personal que sea capacitado, que tenga experiencia y que se comprometa con su trabajo. Otro punto fuerte que encontramos es que el personal si es reconocido cuando hacen un trabajo excelente o han aportado con esfuerzo e intelecto para cumplir objetivos laborales.

- **Puntos Débiles:**

Una debilidad de la empresa es que su personal tenga poca comunicación con las autoridades, no se informan bien sobre los procedimientos que tiene la empresa, criterios y valores de calidad.

- **Oportunidades:**

Una oportunidad que podemos notar es que el personal puede tomar decisiones con autonomía cuando les corresponde, esto es importante porque se pueden concretar acciones claves fuera de la empresa.

- **Amenazas:**

El personal, al no ser valoradas sus opiniones, puede ser una amenaza ya que ellos podrían salir a otras empresas de la competencia.

3. RECURSOS Y ALIANZAS

La organización utiliza de forma óptima todos sus recursos y las posibilidades de establecer alianzas.

La empresa en muchas ocasiones realiza consorcios para poder mejorar el poder de sus servicios o para participe de proyectos atractivos para el mercado, es importante que las relaciones sean buenas para poder lograr esto.

La optimización de los recursos sin duda es algo fundamental en cualquier empresa, con esta parte de la encuesta podremos conocer primeramente si las personas cuentan con los recursos apropiados y necesarios para realizar sus actividades y también si hay algún tipo de recursos no utilizados o mal utilizados.

Tabla 10. Encuesta – Recursos y Alianzas

La organización tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de los	A 9	B 1	C 3	D
--	--------	--------	--------	---

recursos económicos responden a su política y estrategia y a los valores y criterios de calidad.				
Se recopila información suficiente y de forma sistemática y fiable a fin de que la organización la pueda utilizar para la toma de decisiones.	8	2	3	
Se gestionan de forma óptima los medios materiales – espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías- y todo el capital intelectual, para mejorar los servicios que ofrece la organización.	9	3	1	
Las relaciones exteriores derivan, cuando es necesario, en alianzas con otras organizaciones, que ayudan a mejorar el servicio que se ofrece.	10	3		

Adaptado de: Fundación Europea de Gestión de Calidad
(Fundación Europea de Gestión de Calidad, 2005)

Los resultados nos indican que la empresa está utilizando de manera adecuada sus recursos, las alianzas son estratégicas con empresas que tengan buena presencia en el mercado y que participe en proyectos grandes. PROMANVIAL busca de manera correcta a sus aliados cuando es necesario, elige a las mejores por su reconocimiento en el mercado.

- **Puntos Fuertes:**

Uno de los puntos fuertes en el análisis de los recursos y alianzas es sin duda, la asignación y utilización de los recursos que posee la empresa de manera óptima y que responda a sus políticas, estrategia y valores establecidos.

- **Puntos Débiles:**

Como debilidades podemos decir que la empresa por mas que utilice bien sus recursos, no consta de un sistema que lo haga de acuerdo a las políticas.

- **Oportunidades:**

En las oportunidades podemos decir que es bueno constar con recursos tecnológicos ya que al momento de buscar las empresas externas una aliada buscan a PROMANVIAL por sus equipos y servicio.

- **Amenaza:**

Como amenaza en este punto tenemos la posible falta de seriedad de las empresas con las que nos aliamos, aunque es una amenaza que muy probablemente no suceda, siempre es importante tener la información total para que no nos fallen.

4. LIDERAZGO

Se nota que los directivos de la organización están notablemente implicados en el reto de la Calidad, entendida como mejora continua.

Siempre los directivos buscan que el personal tenga un compromiso con la empresa, esto hace sin duda que los resultados sean de calidad. Para lograr esto es importante que sean buenos líderes, que sepan apreciar el trabajo de su personal, enseñan y dan ejemplo al personal que aporten con las finalidades de la empresa.

Se debe crear una buena relación entre el personal y el directivo, pues es un factor que implica al momento del reconocimiento de trabajo.

Los procesos deben ser diseñados y planteados por los directivos.

Tabla 11. Encuesta - Liderazgo

Se puede apreciar con claridad el compromiso personal de los directivos de la organización en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y la cultura de la calidad, basada en la mejora continua.	A	B	C	D
		8	4	1
Los directivos aseguran el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los	1	3	5	4

procesos, que facilitan el trabajo de las personas y resultan eficaces para conseguir los resultados esperados.				
Los directivos demuestran con su ejemplo , su comportamiento y sus acciones, que defienden y apoyan los valores de la organización, de tal manera que los refuerzan constantemente.	8	3	2	
Las relaciones de los directivos con las personas de la organización son positivas porque son fácilmente accesibles y se implican en el reconocimiento de los esfuerzos de personas y equipos.	8	3	1	1
Los directivos también se preocupan por las relaciones externas de la organización: se comunican con todos los agentes implicados y están abiertos a todo el sector y a organizaciones públicas y privadas del entorno.	10	3		

Adaptado de: Modelo de Excelencia – Fundación Europea de Gestión de Calidad

(Fundación Europea de Gestión de Calidad, 2005)

- **Puntos Fuertes:**

En el punto del liderazgo, tenemos como puntos fuertes que las relaciones de los directivos con las personas al ser buenas, existe un compromiso por parte del personal en seguir una mejora continua.

- **Puntos Débiles:**

Los directivos, no pueden asegurar el funcionamiento de una estructura organizativa o un sistema de gestión, debido a que la empresa carece de esto.

- **Oportunidades:**

La comunicación con el sector externo sin duda es algo que ha permitido que la empresa siga creciendo, el reconocimiento de los directivos en el medio es clave para poder tener participación en el mercado.

- **Amenazas:**

Cuando se licita en organizaciones públicas, los directivos deben cumplir normas académicas para poder concursar.

5. PROCESOS

La organización tiene bien estructurada su actividad y sus principales procesos han sido analizados y mejorados. Esto sería lo que toda empresa que quiere excelentes resultados, debería tener. PROMANVIAL deberá implementar en el futuro estos procesos para una mejora.

Tabla 12. Encuesta - Procesos

	A	B	C	D
Existe un sistema que garantiza que todas las actividades están organizadas y controladas de acuerdo a normativas internas o con normas estándar, como pueden ser las normas ISO.			4	9
En el momento de organizar los procesos siempre se tienen en cuenta las necesidades, las expectativas, los requisitos y la satisfacción de los clientes .		2	7	4
Existe el hábito de documentar los procesos y mantener actualizada esta documentación para facilitar el control y la mejora de las actividades.			5	8
Existe un compromiso claro de mejora continua de los procesos, a partir del análisis de la información de los		2	3	8

clientes, de los resultados conseguidos y de la comparación con otras organizaciones de referencia.				
La organización controla el grado de aplicación de las normas establecidas y tiene un método para valorar el grado de eficacia de sus actividades.			8	5
Los datos sobre los resultados se utilizan para mejorar el sistema buscando soluciones a las causas de los problemas, en lugar de aplicar sólo soluciones puntuales.		1	10	2
Los procesos de soporte también se organizan, se documentan, se controlan y se mejoran.		2	8	3

Adaptado de: Modelo de Excelencia – Fundación Europea de Gestión de Calidad

(Fundación Europea de Gestión de Calidad, 2005)

- **Puntos Fuertes:**

Existe la intención por parte de los directivos de implementar normas ISO 9001:2008, ya que esto nos ayuda a estandarizar procesos.

- **Puntos Débiles:**

No tener sistemas que garantice que las actividades están organizadas y cumplen un proceso.

No existe el hábito de documentar procesos y tener un control actualizado para poder cumplir todo el proceso de prestación del servicio desde el inicio de los trabajos, hasta el cobro del mismo.

- **Oportunidades**

Los directivos siempre tienen en cuenta y entienden las necesidades y requisitos de los clientes.

- **Amenazas:**

Al no existir una organización de los procesos, puede ser que los clientes no se sientan satisfechos ya que no conocen los estados en que se encuentra el servicio que ellos contratan, ni cuanto adeudan o en cuanto tiempo finalizara.

MATRIZ FODA.

Un elemento esencial al evaluar la situación general de una empresa es examinar sus recursos y capacidades competitivas en términos del grado que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de amenazas externas para su bien estar en el futuro. La herramienta más sencilla y fácil de aplicar es en análisis FODA.

(Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2012)

Factores Internos

Fortalezas:

- La organización planifica sus servicios, valiéndose de información necesaria que intervienen los clientes y usuarios.
- El personal contratado tiene experiencia, está capacitado y tiene experiencia para ejercer labores dentro de la empresa.
- La utilización de los recursos económicos es óptima, da forma a las políticas, valores y criterios de calidad.
- Las relaciones de los directivos con los empleados, es buena lo cual crea un ambiente laboral de confianza y además su trabajo y esfuerzo es reconocido.
- Existen intenciones de crear normas estándar ISO por parte de los directivos.

Debilidades:

- La empresa no cuenta con una planificación estratégica.

- Poca comunicación al personal y entre los directivos sobre los objetivos y metas a cumplirse de la empresa.
- Escasez de una sistematización sobre la utilización de los recursos, a pesar de que son bien utilizados.
- No está garantizado un sistema de gestión de control interno por parte de los directivos.
- No existe el hábito de documentar procesos para realizar un seguimiento y dar un mejor servicio al cliente.

Factores Externos

Oportunidades:

- Implementar políticas y estrategias que favorezcan a la empresa en relación al servicio prestado, una vez tenido experiencia en el mercado por más de 7 años.
- El personal está capacitado para tomar decisiones autónomas fuera de la empresa.
- Contar con equipos de tecnología para brindar el servicio, diferencia a la empresa de la competencia.
- La comunicación que tienen los directivos con el sector externo de la empresa, es decir presencia y reconocimiento profesional de los mismos.
- Los directivos conocen y tienen en cuenta las expectativas y necesidades de sus clientes.

Amenazas:

- La planificación estratégica no es reconocida ni percibida por los clientes o usuarios.
- La competencia puede buscar al personal de la empresa.
- Falta de compromiso por parte de las empresas aliadas.

- Exigencias académicas a los directivos para poder participar con entidades públicas.
- Falta de información sobre el estado de sus servicios a los clientes.

3.1.1 Matriz EFI

Tabla 13. Matriz EFI

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
Fortalezas			
· La organización planifica sus servicios, valiéndose de información necesaria que intervienen los clientes y usuarios.	0,1	1	0,1
· El personal contratado tiene experiencia, esta capacitado y tiene experiencia para ejercer labores dentro de la empresa.	0,1	1,5	0,15
· La utilización de los recursos económicos es optima, da forma a las políticas, valores y criterios de calidad.	0,1	2	0,2
· Las relaciones de los directivos con los empleados, es buena lo cual crea un ambiente laboral de confianza y a demás su trabajo y esfuerzo es reconocido.	0,1	2	0,2
· Existen intenciones de crear normas estándar ISO por parte de los directivos.	0,1	2,5	0,25
Debilidades			
· La empresa no cuenta con una planificación estratégica.	0,1	3	0,3
· Poca comunicación al personal y entre los directivos sobre los objetivos y metas a cumplirse de la empresa.	0,1	1,5	0,15
· Escases de una sistematización sobre la utilización de los recursos, a pesar de que son bien utilizados.	0,1	1,5	0,15
· No esta garantizado un sistema de gestión interno de la empresa por parte de los directivos.	0,1	1	0,1
· No existe el habito de documentar procesos para realizar un seguimiento y dar un mejor servicio al cliente.	0,1	1,5	0,15
TOT	1		1,75

Nota: Su calificación expresa cuales son los factores clave, se considera una acción desde 1,5 o mayor.

3.1.2 Matriz EFE

Tabla 14. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
Oportunidades			
· Implementar políticas y estrategias que favorezcan a la empresa en relación al servicio prestado, una vez tenido experiencia en el mercado por mas de 7 años.	0,1	1	0,1
· El personal esta capacitado para tomar decisiones autónomas fuera de la empresa.	0,1	1	0,1
· Contar con equipos de tecnología para brindar el servicio, diferencia a la empresa de la competencia.	0,1	2	0,2
· La comunicación que tienen los directivos con el sector externo de la empresa, es decir presencia y reconocimiento profesional de los mismos.	0,1	2	0,2
· Los directivos conocen y tienen en cuenta las expectativas y necesidades de sus clientes.	0,1	2,5	0,25
Amenazas			
· La planificación estratégica no es reconocida ni percibida por los clientes o usuarios.	0,1	1,5	0,15
· La competencia puede buscar al personal de la empresa.	0,1	1	0,1
· Falta de compromiso por parte de las empresas aliadas.	0,1	1	0,1
· Exigencias académicas a los directivos para poder participar con entidades publicas.	0,1	1	0,1
· Falta de información sobre el estado de sus servicios a los clientes.	0,1	1	0,1
TOT	1		1,4

Nota: La empresa tiene claro cuál es su diferenciación en el mercado, satisface al cliente y la empresa ha crecido por el reconocimiento en el mercado de los directivos.

3.1.3 Identificar Factores Clave.

Con el resultado obtenido de las matrices EFE Y EFI, identificamos los siguientes factores clave:

- Poca comunicación al personal y entre los directivos sobre los objetivos y metas a cumplirse de la empresa
- Escases de una sistematización sobre los procesos internos y de prestación del servicio.
- La empresa no cuenta con una Planificación Estratégica.
- No existe el hábito de documentar procesos, para realizar un control y seguimiento, y así brindar una mejor satisfacción al cliente.

- Plan de Marketing
- Servicio al Cliente

3.1.3.1 Punto de Vista de los Actores Involucrados.

La entrevista con los actores involucrados fue necesaria para determinar las acciones a implementarse en el plan de mejora.

Los directivos y el personal al ser los actores involucrados en la empresa, consideran que se realice principalmente la planificación estratégica ya que así los clientes y usuarios van a conocer los propósitos de la empresa en el mercado al que pertenece.

Una vez completado la planificación estratégica, los directivos planean estandarizar procesos para la entrega de un mejor servicio a sus clientes, esto puede ser utilizando las normas ISO o implementando políticas que permitan llevar un control de todos los procesos que existen dentro y fuera de la empresa.

Implementar los procesos internos de diferentes áreas es el siguiente cambio analizado por los directivos. Los siguientes cambios son, establecer un plan de marketing para la empresa PROMANVIAL, la implementación de un departamento de control y seguimiento para ofrecer un mejor servicio al cliente.

3.2 Planteamiento de Objetivos

3.2.1 Objetivos a Largo Plazo

- Cumplir con los estándares de calidad y normas ISO 9001:2008.
- Brindar un servicio óptimo, que de información exacta y concreta a los clientes.
- Posicionar la empresa en mercados internacionales.
- Tener capacidad productiva, con el motivo de suprimir la necesidad de crear alianzas entre empresas.
- Reducir de manera notable las cuentas por cobrar a los clientes.

3.2.2 Objetivos a Corto Plazo

- Realizar la planificación estratégica con la participación de los directivos, para solucionar problemas identificados.
- Dar a conocer a clientes internos y externos la planificación estratégica.
- Establecer diferentes políticas internas y externas que ayuden a mejorar los entornos de la empresa.
- Implementar el reglamento interno para la empresa.
- Realizar control de gestión y calidad al personal.
- Implementar un sistema de documentación del proceso del servicio prestado, desde la etapa inicial hasta la entrega final del mismo.

3.3 Definición de las Áreas a ser intervenidas.

Una vez realizado las diferentes matrices FODA, EFI Y EFE, se define las siguientes áreas a ser intervenidas:

- Planificación Estratégica – Área Administrativa.
- Plan de Marketing – Área de Mercadeo y Ventas.
- Creación del departamento de Seguimiento y Control – Área de seguimiento y control.
- Plan de mejoramiento, propuestas de flujos de procesos con lineamientos ISO, gestión de corbo y facturación – Área Administrativa, Área de Producción y Área de Seguimiento y Control.
 - Flujograma de procesos propuestos.
 - Políticas de cobro a clientes.
 - Flujograma de proceso de cobros.

Capítulo IV. FORMULACION DEL PLAN DE MEJORA

4.1 Propuesta de Cambio

Una vez analizado en los capítulos previos los entornos de la empresa, sus análisis internos, externos, de micro y macro entorno, se propone la siguiente propuesta de cambio:

- **Planificación Estratégica.**

En el capítulo 2, establecimos la planificación estratégica dado a que la empresa carece de esta planificación, dentro de la misma proponemos:

- Visión.
- Misión
- Valores Corporativos
- Código de Ética
- Políticas
- Reglamento Interno

- **Plan de Marketing de la Marca.**

Implementaremos el plan de marketing de la empresa, dado a que la empresa carece de esta planificación.

- **Creación del departamento de control y seguimiento.**

Se creará un departamento de control y seguimiento, para poder reducir de manera eficiente las cuentas por cobrar vencidas por parte de los clientes.

- **Implementación de flujograma de procesos con alineamientos ISO.**

Se establecerá flujos de procesos administrativos y operativos que cumplan con normas ISO. También estableceremos políticas y flujos de crédito y cobros a los clientes.

4.1.1 Propuesta de Implementación.

Planificación Estratégica

En cuanto a la planificación estratégica, vamos a proceder a implementar los siguientes puntos:

Misión:

Brindar servicios de consultoría profesional de calidad, para los diferentes clientes que existen en el área de las obras viales y su mantenimiento.

Visión:

Situarnos como empresa líder en el mercado ecuatoriano de consultoría para obras viales, a través el nuestro servicio de consultoría profesional utilizando tecnología de punta.

Objetivos:

- Brindar servicios de calidad, eficientes y en el menor tiempo posible con ayuda de la tecnología.
- Mejorar la satisfacción de los clientes, innovando la entrega del servicio.
- Alimentar constantemente con conocimiento a nuestro personal para obtener un mejor aporte profesional.

Valores Corporativos y Código de Ética

Valores Corporativos:

- **Lealtad:** La empresa espera siempre de sus empleados lealtad para la empresa y sus compañeros, tener una convicción profunda por el servicio que brinda la empresa, tener sentido de pertenencia y compromiso con la organización.
- **Confianza:** Los empleados deben demostrar confianza con los clientes y autoridades de la empresa, esto es importante porque es la base de todo.
- **Innovación:** Poner en práctica la creatividad del personal, si algún empleado tiene ideas para mejorar internamente a la empresa, tiene que ser atendido por las autoridades.
- **Colaboración:** Siempre se espera la colaboración de los empleados con todos los que conformen la empresa, colaboración de cualquier sentido, esto crea un ambiente positivo en el trabajo.
- **Desempeño:** Los empleados deben dar todo de sí para poder realizar las actividades que la empresa requiera, esto podrá ser evaluado por las autoridades de vez en cuando.
- **Trabajo en Equipo:** Unir esfuerzos de los trabajadores para lograr mejores resultados para la organización, clientes y usuarios. Tener una comunicación efectiva, aportando y tomando en cuenta ideas y criterios de todos.
- **Respeto:** El respeto es un tema muy importante dentro de la organización, se debe mantener siempre presente comprendiendo las diferencias, creencias individuales y sus derechos fundamentales.

Código de Ética:

Accionistas y Directivos.

- Configurar la empresa haciendo compatible la obtención de beneficios con un desarrollo social sostenible y respetuoso con el medioambiente
- Buscar un justo equilibrio entre el capital y el trabajo.
- Nombrar o contratar personal que reúnan condiciones de preparación y que realicen un ejercicio profesional ético y responsable.
- Definir y defender la misión y los valores de la empresa en línea con su código ético.
- Cumplir y hacer cumplir las normas y principios de contabilidad y establecer sistemas internos y externos de control.
- Resolver cualquier hecho o situación que pudiera ocasionar un conflicto en la empresa.

En relación con Proveedores y Clientes.

- Relacionarse con los proveedores de bienes y servicios de forma ética y lícita.
- Buscar y seleccionar proveedores cuyas prácticas respeten la dignidad humana.
- Seleccionar a los proveedores en base a la idoneidad de sus productos y servicios.
- Buscar la excelencia en los productos y servicios que ofrecen.

En relación con los competidores.

- Competir lealmente con otras empresas.
- No captar clientes de otros competidores, mediante métodos no éticos.

En relación a los empleados.

- Tratar con dignidad y respeto a los empleados.
- No permitir ninguna forma de violencia en el ambiente de trabajo.
- Procurar la integración de trabajadores con capacidades especiales.

- Promover a los empleados de acuerdo a sus méritos.

Políticas y Reglamento Interno:

La propuesta está en plantear las siguientes políticas internas y externas:

Internas:

- Puntualidad de los trabajadores
- Código de vestimenta.
- Otorgar reconocimientos de méritos con estímulos económicos al personal. que aporte con ideas de mejora o ahorro para la empresa.
- Igualdad de trato entre jefes y trabajadores.
- Mantener una buena imagen de la empresa.
- Mantener un comportamiento ético.
- Cumplir con las funciones asignadas sin importar el tipo.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los trabajadores.

Externas:

- Atender y tratar a los clientes con responsabilidad y veracidad.
- Mantener siempre la calidad del trabajo percibido por los clientes.
- Mantener justicia y eficacia con los clientes, en quejas o reclamos.
- Tener comportamiento ético con proveedores.
- Transparencia en licitaciones y participaciones de contratos.

Reglamento Interno:

- Realizar todo tipo de trabajo con calidad y excelencia.
- Demostrar esfuerzo y dedicación en las actividades diarias.
- La eficiencia y eficacia deben ser siempre cumplidas.

- Mantener siempre limpio y ordenado el puesto de trabajo.
- Cada trabajador deberá cumplir con su horario de trabajo asignado.
- Notificar cualquier acometimiento anormal a las autoridades.
- Realizar las actividades laborales sin distracciones.
- Cumplir con las disposiciones disciplinarias.
- Cumplir con los trabajadores en forma de remuneración, fechas límite y pedido de anticipos.

Nuevo Plan de Marketing y Ventas. PROMANVIAL CIA. LTDA.

Se implementa el siguiente plan de Marketing:

Resumen Ejecutivo:

La empresa, siempre ha tratado de hacer un marketing básico y sin conocimiento de los directivos, ellos han utilizado las siguientes estrategias:

- Liderazgo en Costos:

Una de las razones fundamentales por lo que ellos son elegidos al momento de realizar la compra del servicio, es porque cuando ellos iniciaron las actividades ofrecían sus servicios a precios competitivos, para así poder penetrar y tener más participación en el mercado. Con la ayuda de los equipos de tecnología como es obvio, los precios se incrementaron, los clientes no han sido sensibles a este cambio, por la razón de que conocen la mejora en el servicio.

(Trujillo, Mercado, 2015)

- Diferenciación:

Una vez que ellos tuvieron participación en el mercado, decidieron aplicar una estrategia de diferenciación eficiente con la ayuda de la tecnología, esto marco la diferencia frente a sus competidores, pues ninguna otra empresa utilizaba y

hasta la fecha utiliza equipos de tecnología de punta para generar este servicio.

(Trujillo, Tecnología, 2015)

- Enfoque:

La empresa llegó a tener presencia en más de un segmento del mercado, pues primordialmente el cliente final siempre fueron las grandes constructoras y entidades públicas mencionadas anteriormente. Sin embargo ese un fue su único segmento, con el tiempo la competencia se volvió clientes y aliados, lograron otra segmentación en este mercado. Posteriormente la empresa desea tener presencia en mercados internacionales, por lo tanto el enfoque se basa en el mismo segmento en cuanto a empresas por actividad pero demográficamente se ampliará a nivel sudamericano.

(Trujillo, Mercado, 2015)

Alianzas Estratégicas.

La empresa tiene muchas ofertas por parte de la competencia para ser sus aliados estratégicos, debido a la tecnología que posee PROMANVIAL. También se pretende mejorar su organización para poder tener alianzas estratégicas con empresas del exterior y así tener presencia a nivel sudamericano.

Misión.

Brindar servicios de consultoría profesional de calidad, para los diferentes clientes que existen en el área de las obras viales y su mantenimiento.

Objetivos de Marketing.

- Obtener un aumento constante de penetración en el mercado internacional.
- Mantener un posicionamiento en la mente de los consumidores.
- Tener participación a nivel sudamericano, mediante alianzas estratégicas con empresas del exterior.

Objetivos Financieros.

- Aumentar el margen de utilidades del 1% trimestral, mediante las mejoras en la empresa.
- Conservar un presupuesto significativo de investigación y desarrollo, para continuar adquiriendo productos innovadores y así el desarrollo de nuevos servicios.

Posicionamiento.

PROMANVIAL se posicionará como la primera empresa de servicios de ingeniería civil vial en todo el mercado ecuatoriano, mediante sus estrategias antes planteadas. Con estos resultados, se iniciará la penetración de la marca a nivel internacional.

Estrategia de Marketing.

La estrategia de marketing dará a conocer en primer lugar cuales son los servicios que brinda la empresa y crear una base de clientes. El mensaje que PROMANVIAL intentará comunicar es que brinda sus servicios con la mayor calidad y tecnología posible. Para ello, se empleará diversos métodos. El primero será crear un sitio web, en el cual indique todos sus servicios y cuáles son los métodos que ellos utilizan para hacerlos de mejor calidad. El segundo método es el branding, la empresa quiere dar valor a los clientes mediante su

experiencia, esto conjuntamente con la creación de un slogan que comunique a los clientes, lo antes planteado. Esto tendrá también un alcance internacional. El tercer método es crear anuncios publicitarios que lleguen a los segmentos establecidos.

.Mezcla de Marketing

La Mezcla de Marketing de PROMANVIAL, está formada por los siguientes enfoques de precio, distribución, promoción y atención al cliente.

- Precio: El precio se basa mediante al tipo de servicio que el cliente elija.
- Promoción: Actualmente la empresa utiliza la promoción de boca en boca, pero se invertirá cantidades no muy altas para promocionar los servicios y tener un alcance internacional.
- Atención al Cliente: PROMANVIAL se esforzará para conseguir niveles de referencia cuando implementen su atención al cliente.

Macro Proceso de Marketing:



Macro-proceso de Marketing.

Análisis de los clientes:

Los clientes objetivos de PROMANVIAL, son empresas que se dedican a la realización de estudios para evaluación, vialidad, mantenimiento, construcción y fiscalización de vías en el país. Adicionalmente a estas empresas, hay que sumar las entidades públicas que busquen empresas privadas para la realización de sus obras, estas son: el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTO), GAD de los cantones del Ecuador y Consejos y Prefecturas Provinciales. Es por todos estos clientes que las ventas se han incrementado desde su constitución.

Hasta el año 2014, el número de empresas acorde a la actividad económica de la construcción y otras actividades de servicio fueron 29.769 y 55.722 empresas (Ecuador en Cifras, 2014), esto es el universo de posibles clientes que tiene PROMANVIAL. Sin embargo, los principales clientes se encuentran ubicados en la provincia de Pichincha, en la ciudad de Quito.

Los principales clientes son:



Cientes principales de PROMANVIAL.

Estas son las empresas públicas y privadas, con las que más actividad ha tenido PROMANVIAL CIA. LTDA. Ellos han sentido como resultado de sus servicios calidad, compromiso, seriedad y satisfacción.

A pesar de todas estas cualidades del servicio, los directivos son conscientes que no existe una base de datos de los clientes, un estudio que detalle el perfil de los clientes, esto se realizará para poder brindar un mejor servicio personalizado enfocándose a la necesidad de los clientes.

Adicionalmente, se realizará encuestas anuales a los clientes, para evaluar la satisfacción de los clientes y con esto obtener una mejora constante.

Venta de Servicios:

Los servicios que brinda PROMANVIAL son:

- Estudios Preliminares, Definitivos y de Impactos Ambientales de Ingeniería Vial.
- Diseño Geométrico de Vías, Intercambiadores e Intersecciones.
- Evaluación de Pavimentos por Métodos no Destructivos Utilizando Equipos de Alto Rendimiento.
- Evaluación de Redes Viales y Aeropuertos.
- Programas de Mantenimiento Vial para Carreteras y Aeropuertos.
- Estudio y Planificación de Transporte.
- Programas de Concesiones Viales.
- Preparación de Proyectos Viales.
- Fiscalización de Obras.
- Control Aseguramiento de la Calidad de Obras Civiles.

Anteriormente, no existía una estrategia para conseguir clientes, la manera de vender los servicios siempre fue de manera informal, dado a que los directivos tienen muchas amistades en el medio.

El proceso de conceder los servicios era mediante una llamada telefónica donde se acordaban precios, plazos, forma de ejecución, etc.

Es por esto que ahora se propone vender el servicio mediante una reunión formal con los técnicos involucrados, dependiendo el tipo de servicio requerido. Las actividades de mercadeo serán de mayor utilidad una vez que se implemente un presupuesto anual para desarrollar esta actividad. Dentro de ellas están la creación de la página web y la implementación de anuncios publicitarios electrónicos.

Fijación de precios:

La fijación de precios, se realiza dependiendo del tipo de servicio que sea requerido, no todos cuestan lo mismo por lo que existen ciertas intervenciones de los equipos tecnológicos para el desarrollo del mismo. Siendo la única empresa que cuenta con estos equipos en el mercado, se ha considerado la fijación del precio teniendo como base el comportamiento el mercado, el precio un 8% adicional frente a los competidores.

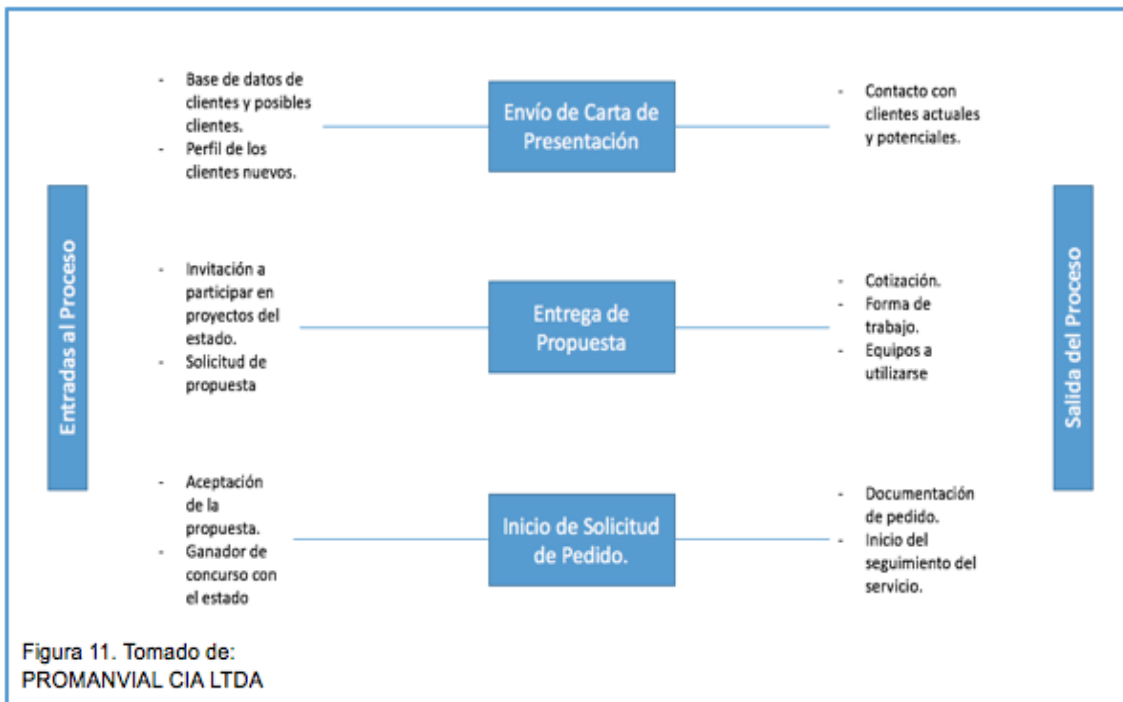
Este precio es bien aceptado por los clientes, dado a que son conscientes que la tecnología está presente en la calidad del servicio entregado.

Distribución:

La distribución del servicio se realiza siempre de manera directa, es decir el consumidor final del servicio siempre es el primer cliente que solicita los servicios.

La manera de distribución del servicio, es mediante una reunión con los directivos o responsables de las diferentes empresas clientas, generalmente se realiza en las oficinas de estos. Es importante que se discutan varios temas y se de recomendaciones por parte de los directivos de PROMANVIAL, dado a que ellos son los que experimentaron y estudiaron la obra o actividad civil requerida por el cliente, posteriormente a los análisis y acuerdos por parte del cliente y PROMANVIAL, se culmina la distribución.

Macro-proceso de ventas:



Envío de Carta de Presentación:

Este tipo de contacto se implementa solo para los posibles clientes nuevos, la empresa es bastante conocida en la región sierra del Ecuador, esto se utilizará para poder abrirse al mercado en la región costa.

No hace falta aplicar otra acción adicional para llegar a los clientes antiguos, ellos ya conocen muy bien al mercado, saben que PROMANVIAL está posicionada y ellos son los que solicitan siempre el servicio, cuando tienen necesidad.

Entrega de la propuesta:

Por lo general esto se utiliza en las incitaciones del estado que hace para participar en obras viales a construirse. Con los posibles nuevos clientes se realizará el mismo proceso, debido a que ellos no conocen la manera de trabajar de PROMANVIAL.

Inicio de solicitud del pedido:

Para quien quiera que sea el servicio a prestarse (entidad pública o privada), se receptorá el pedido por el departamento de seguimiento y control a implementarse en la empresa.

Esto ayudará a dar un mejor valor al cliente ya que a través de este departamento podrán realizarse cualquier consulta sobre el estado o situación del servicio.

Creación del departamento de Seguimiento y Control.

Propósito Estratégico: Minimizar en el flujo de efectivo las cuentas por cobrar, dar un mejor servicio al cliente con información actualizada del proceso del servicio requerido.

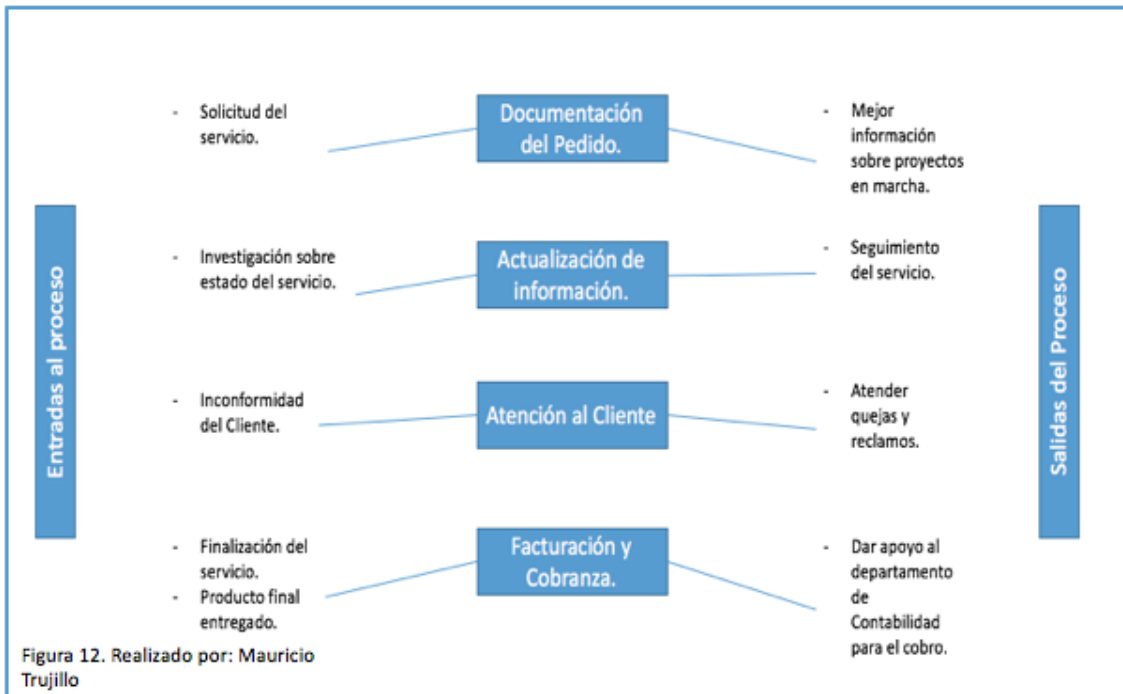
El propósito de este departamento está ligado también a la implementación del Macro-proceso de ventas.

Competencias:

- Documentación de pedido: Recibir documentar de manera organizada la solicitud de un nuevo servicio requerido por el cliente.
- Actualización de información: Realizar seguimiento y dar un informe breve sobre el estado del desarrollo del servicio al al cliente que lo solicite.
- Quejas y reclamos: Atender y direccionar a los directivos si es necesario las quejas de los clientes por cualquier tipo de naturaleza que esté presente.
- Gestión de facturación y cobro: Una vez que el servicio este completo, entregado y aceptado por el cliente, se deberá gestionar con el departamento de contabilidad la facturación y cobro de los servicios prestados.

Responsable: Jefe de Seguimiento y Control.

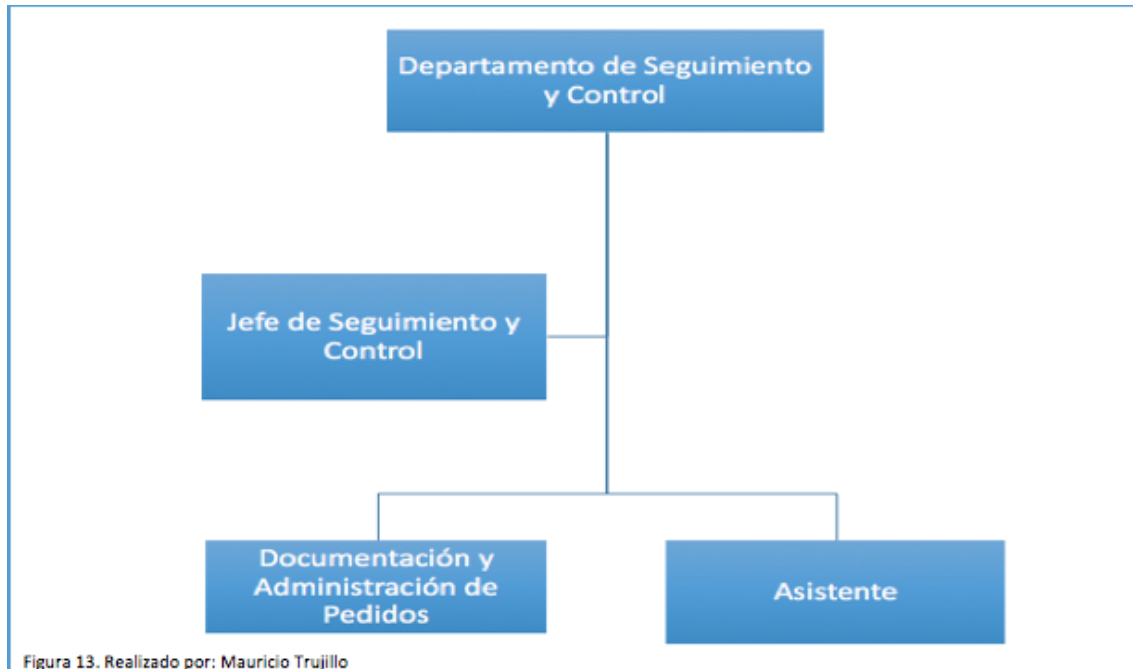
Macro-proceso de Seguimiento y Control.



Macro-proceso de Seguimiento y Control.

PROMANVIAL CONSULTING CIA LTDA. no tiene ningún control y seguimiento sobre los servicios que presta y ha prestado, los directivos son los encargados de iniciar el proceso del servicio y gestionar el cobro, muchas veces existen casos que pasa mucho tiempo y no tienen control y datos que indiquen que cuentas están por cobrar o que servicios están por facturar.

Organigrama del Departamento de Seguimiento y Control.



Organigrama Seguimiento y Control.

Tabla 8. Perfil del cargo jefe de seguimiento y control

Descripción del Cargo	
Nombre del Cargo	Jefe de seguimiento y control
Jefe Inmediato	Gerente General
Funciones	
Coordinar la inicialización del servicio con los directivos y jefes de área tanto de Diseños Viales y Estudio Geométrico como de Evaluación y diseño de pavimentos. Realizar el análisis de actual del estado del servicio. Atender quejas y reclamos del cliente, dar información actualizada sobre el estado del servicio. Asistir al departamento de Finanzas y Contabilidad con información para la facturación y cobranza.	
Requisitos de Educación:	Ingeniero Civil, con conocimientos en vías.
Requisitos de Experiencia:	1 año de experiencia en empresas similares o constructoras.
Otros Requisitos:	Habilidades interpersonales y atención al cliente.

Tabla 9. Perfil del cargo para Administración y Documentación de Pedidos.

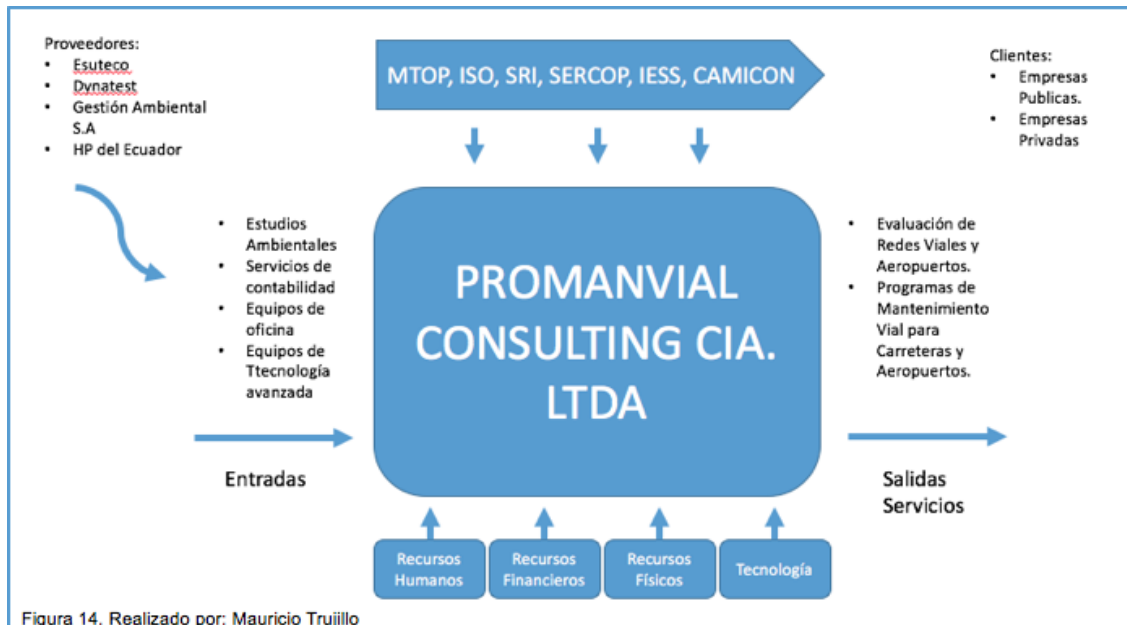
Descripción del Cargo	
Nombre del Cargo	Administrador y controlador de pedidos
Jefe Inmediato	Jefe de seguimiento y control
Funciones	
Documentar los pedidos. Otorgar información requerida por el jefe de seguimiento y control. Cuantificar el servicio prestado para su posterior facturación.	
Requisitos de Educación:	Ingeniero Comercial o en Administración de Empresas
Requisitos de Experiencia:	1 año de experiencia en áreas comerciales de empresas constructoras
Otros Requisitos:	Excelente manejo de Excel, conocimientos básicos de contabilidad

Tabla 10. Perfil del cargo para Asistente.

Descripción del Cargo	
Nombre del Cargo:	Asistente de seguimiento y control.
Jefe Inmediato:	Jefe de seguimiento y control
Funciones	
Asistir de manera eficiente con todos los requerimientos que tengan el administrador y el jefe de seguimiento y control	
Requisitos de Educación:	Egresado o últimos años de estudios universitarios en ingeniería comercial o administración de empresas.
Requisitos de Experiencia:	No necesita experiencia.

Implementación de flujograma de procesos.

El primer flujograma a cambiarse o modificarse es la cadena de valor, en la figura se ilustra la cadena de valor modificada.



Cadena de valor PROMANVIAL CONSULTING CIA.LTDA.

En la Tabla 11. Se propone el nuevo Flujograma Operativo de PROMANVIAL, incluyendo la participación del nuevo departamento de Seguimiento y Control.

Tabla 11. Flujograma Operativo.

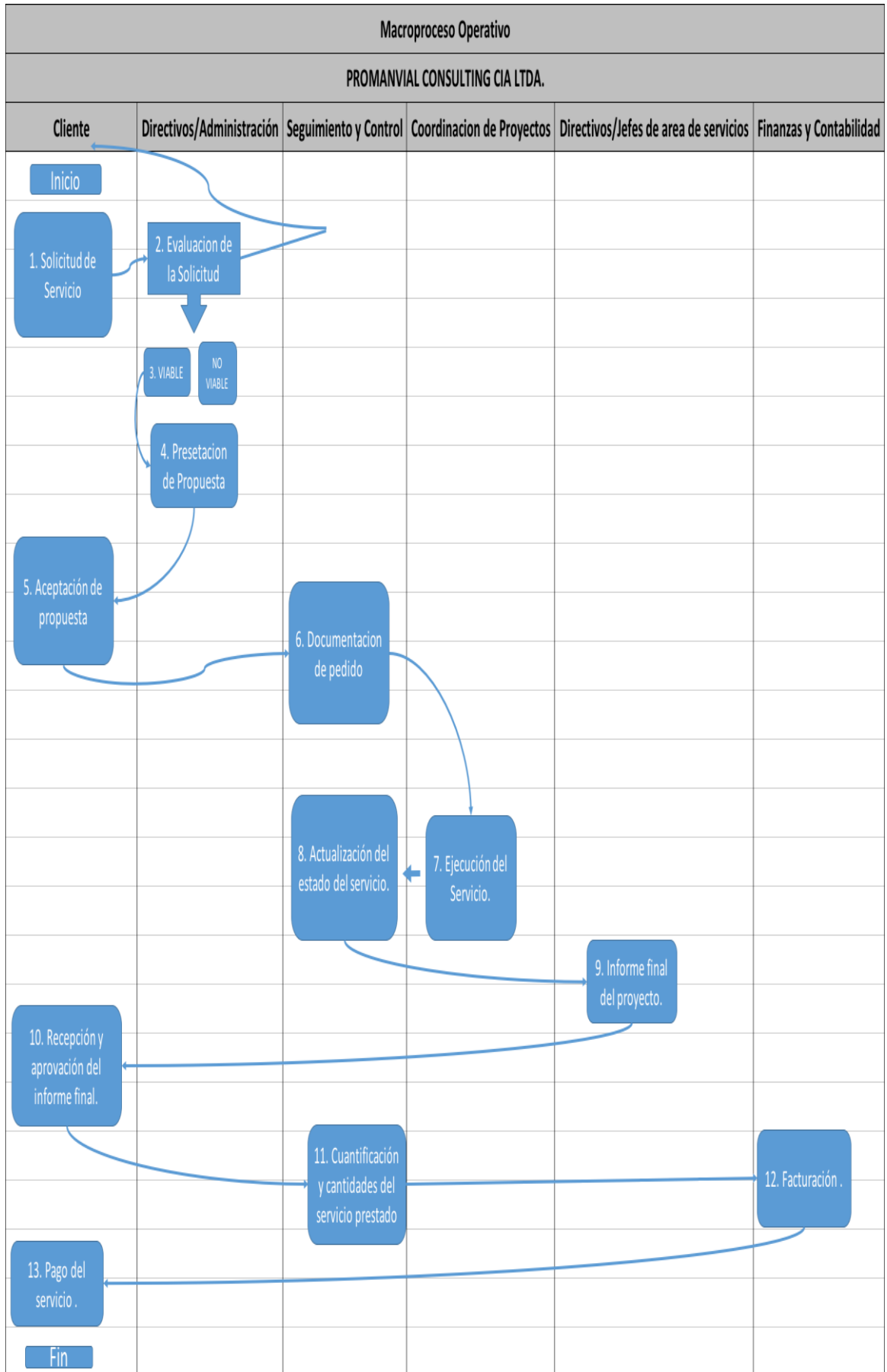


Tabla 12. Cronograma de Implementación.

		Cronograma de Implementación																																															
		Semana 1				Semana 2				Semana 3				Semana 4				Semana 5				Semana 6				Semana 7																							
Planificación Estratégica	Dar a conocer la misión, visión y objetivos	■																																															
	Dar a conocer y aplicar los valores corporativos y el código de ética	■				■																																											
	Dar a conocer y aplicar las políticas y reglamento interno	■				■				■																																							
Implementación del Plan de Marketing	Dar a conocer el nuevo plan de marketing	■																																															
	Selección y entrega de información	■				■																																											
	Desarrollo de la página web	■				■				■				■																																			
	Lanzamiento de anuncio publicitarios electrónicos																													■				■				■				■							
	Pruebas de la página web																													■				■				■				■							
Creación departamento de seguimiento y control	Implementación de perfiles del Cargo	■																																															
	Adecuaciones de oficinas																													■				■				■											
	Proceso de selección																													■				■				■											
	Período de Capacitación																													■				■				■				■				■			

4.2 Estudio financiero

El estudio financiero es un análisis indispensable para poner en marcha el proyecto, el costo total de operación, los diferentes gastos operacionales e indicadores financieros que determinarán la viabilidad ejecución del proyecto.

De acuerdo a la inversión planteada se realizará las operaciones, las proyecciones en el servicio, proyección de los gastos por concepto de mantenimiento de equipos, flujos de fondos proyectados para 5 años, y el cálculo del Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR).

4.2.1 Presupuesto de inversiones

El monto de la inversión que se requerirá el Plan de mejoras, para que pueda iniciar sus operaciones es de \$39.199.41 Este valor estará distribuidos en cuatro grupos de cuentas: Activo fijo, Activos diferidos y capital de trabajo y publicidad. Los mismos que son recursos propios de la empresa

Tabla 13 Presupuesto de inversión del proyecto

Concepto	Inversión Total	
	Costo Total	Porcentaje
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 14.550,00	37,12%
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 190,00	0,48%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 4.459,41	11,38%
PUBLICIDAD	\$ 20.000,00	51,02%
TOTAL	\$ 39.199,41	100,00%

La obra física se define el precio del terreno (El terreno ya existe pero se debe valorar) y los costos adicionales como planos, la construcción y las adecuaciones.

Tabla 14 Inversión en obra física

DESCRIPCION	ADECUACIONES OFICINA		
	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Oficina	1	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00

Las adecuaciones como acometidas de agua, energía eléctrica, alcantarillado, y fibra óptica tienen valor de \$10.000, el metro de construcción en el cual tiene un valor por metro cuadrado de \$200, con lo cual el área de la oficina tendrá 50 metros cuadrados.

4.2.2 Inversiones en equipos.

La inversión en equipos es todo desembolso de recursos financieros para adquirir bienes concretos durables, denominados bienes de equipo, y que la empresa utilizará durante varios años para cumplir su objeto, esperando obtener con aquello un beneficio mayor a la inversión realizada. Entre estas inversiones en equipos se tiene:

Tabla 15 Equipo de computación

EQUIPOS COMPUTACIÓN			
DESCRIPCION	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Computadores	3	\$ 800,00	\$ 2.400,00
Impresora	2	\$ 110,00	\$ 220,00
TOTAL DE EQUIPO DE COMPUTACIÓN			\$ 2.620,00

El rubro maquinaria y equipo está compuesto por 3 computadoras para los tres profesionales que trabajarán en el área de recaudación y cobranzas.

4.2.3 Equipos de oficina.

Los equipos de oficina se encuentran compuesto por todos los dispositivos necesarios para poder cumplir con las tareas dentro de una oficina. Para el presente proyecto se detalla a continuación los equipos de oficina.

Tabla 16 Equipo de oficina

EQUIPOS OFICINA			
DESCRIPCION	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Teléfonos	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Dispensador de agua	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Basureros	2	\$ 5,00	\$ 10,00
TOTAL DE EQUIPOS DE OFICINA			\$ 160,00

4.3 Presupuesto de operación.

El proyecto realizará su inversión en el siguiente grupo de muebles y enseres:

Tabla 17 Inversión muebles y enseres

MUEBLES / ENSERES			
DESCRIPCION	Cantidad	V. Unitario	V. Total
Archivadores de 3 cajones	3	\$ 150,00	\$ 450,00
Escritorios	3	\$ 200,00	\$ 600,00
Sillas apoya brazos	3	\$ 40,00	\$ 120,00
Estanterías	2	\$ 300,00	\$ 600,00
TOTAL DE MUEBLES Y ENSERES			\$ 1.770,00

La descripción de muebles y enseres corresponde a la oficina para atención al público, los servicios adicionales que se quiere instalar y muebles se diseñará para ocupar el espacio de tres personas, esto permitirá una eficiente y eficaz funcionamiento para la entera satisfacción de los clientes que opten por usar las instalaciones.

4.4 Inversión diferida.

Es aquella que no entra en el proceso productivo del servicio y que es necesaria para poner a punto el proyecto, cabe señalar que son intangibles, pero se transforman en derechos adquiridos para el funcionamiento del mismo.

4.4.1 Activos diferidos.

Los gastos de constitución hacen referencia a la adquisición de servicios de carácter jurídico-formal, costo de instalación de servicios como acometidas de energía eléctrica, fibra óptica para la instalación de teléfono, Internet y demás gastos generales necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Tabla 18 Activos diferidos

ACTIVOS DIFERIDOS	
GASTOS DE INSTALACION	
Instalación de línea telefónica	\$ 90,00
Gastos Generales de Instalación	\$ 100,00
SUBTOTAL	\$ 190,00
TOTAL	\$ 190,00

Tabla 19 Plan de marketing

GASTOS DE PROMOCIÓN DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Mantenimiento página Web	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Publicidad	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00
Capacitaciones	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Suministros	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Comisiones a vendedores	3	\$ 500,00	\$ 1.500,00
Total			\$ 23.700,00

El costo del plan de marketing asciende a \$23.700 (Mantenimiento de página Web y Publicidad, capacitaciones, suministros y comisiones a vendedores) que comprende tres ejes estratégicos, uno de introducción del servicio, otro de crecimiento y el último de posicionamiento.

4.5 Inversiones de capital de trabajo.

Con el objeto de determinar viabilidad del plan de mejoras y su rentabilidad se ha determinado los costos de activos fijos, diferidos y capital de trabajo el mismo que comprende el conjunto de recursos necesarios para poner en marcha el nuevo departamento de cobranzas y fiscalización de obras, se ha optado por fijar una cantidad de dinero por 30 días hasta obtener nuevos ingresos.

Para el cálculo del capital de trabajo se utilizará el método del (período de desfase o del ciclo productivo) mediante este método se debe considerar los

costos efectivos de producción del servicio, excluyendo la depreciación y la amortización de la inversión diferida. (Sapag & Sapag, 2008)

La fórmula es la siguiente:

$$\text{Capital de Trabajo} = \frac{\text{Co} \times \text{Costo total anual}}{365}$$

Co = Número de días del ciclo productivo

Co = 30 días

Depreciaciones = \$1.409,70

Amortizaciones = \$190,00

Costo total anual = Costo total - (depreciaciones + amortizaciones)

Costo total anual = 55.703,90 - (1409,70 + 190)

Costo total anual = 54.256,62

$$\text{Capital de Trabajo} = \frac{30 \times 54.256,62}{365}$$

Capital de Trabajo = 4.459,41 Dólares

De los resultados obtenidos se puede apreciar que es necesario un capital de trabajo de \$4.459,41 para financiar los primeros 30 días hasta que el Plan de mejoras obtenga sus primeros ingresos.

Mano de obra.

Es aquella que está involucrada de forma directa o indirecta en la fabricación de un producto o servicio terminado.

Tabla 20 Mano de obra

Mano de obra año 1										
NOMBRE DEL CARGO	Número	Sueldo	TOTAL GANADO	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDOS RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Jefe de seguimiento y control	1	600	600	50,00	28,33		25,00	72,90	776,23	9.314,80
Administrador y controlador de pedidos	1	800	800	66,67	28,33		33,33	97,20	1.025,53	12.306,40
Asistente de seguimiento y control	1	500	500	41,67	28,33		20,83	60,75	651,58	7.819,00
									2.453,35	29.440,20
Mano de obra año 2										
NOMBRE DEL CARGO	Número	Sueldo	TOTAL GANADO	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	FONDOS RESERVA	VACACIONES	APORTE PATRONAL	TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL
Jefe de seguimiento y control	1	624	624	52,00	28,33	51,98	26,00	75,82	858,13	10.297,54
Administrador y controlador de pedidos	1	832	832	69,33	28,33	69,31	34,67	101,09	1.134,73	13.616,72
Asistente de seguimiento y control	1	520	520	43,33	28,33	43,32	21,67	63,18	719,83	8.637,95
									2.712,68	32.552,22

El Plan de mejoras estará conformado solo por tres personas: un jefe de seguimiento y control, un administrador y controlador de pedidos y un asistente de seguimiento, En el año 1 no se paga fondos se reserva y a partir del segundo se cancela este valor, para la proyección del gasto en este rubro se tiene presupuestado un incremento del 4%.

4.7 Servicios públicos.

El proyecto requiere de los servicios como de agua, energía eléctrica, servicios de telefonía e internet que alcanza un costo de \$ 1.116,00 anual y se lo establece de la siguiente manera:

Tabla 21 Servicios públicos

SERVICIOS BÁSICOS		
Concepto	Valor mensual	Valor Total Anual
Luz Eléctrica	20,00	240,00
Internet	33,00	396,00
Teléfono planta	40,00	480,00
TOTAL SERVICIOS BÁSICOS	93,00	1.116,00

4.8 Presupuesto de Ingresos del proyecto.

Se debe tomar en cuenta adicionalmente que este presupuesto de ingresos corresponde al cobro y disminución al mínimo posible de las cuentas por cobrar (Cuentas por cobrar comerciales, otras cuentas por cobrar, e impuestos por recuperar) la proyección es para 5 años. Con el objetivo de reducir las cuentas por pagar se propone que:

Año 1 se plantea una reducción del 5% es decir pasa del 30% del promedio de crecimiento que se ha venido manteniendo en los últimos 4 años al 25% (Ver Anexo 6)

Año 2: Reducción del 10%, del (25 a 20) %

Año 3: Reducción del 15%, del (20 a 15) %

Año 4: Reducción del 20%, del (15 al 10) %

Año 5: Reducción del 25%, del (10 al 5) %

Hasta obtener una reducción total del crecimiento y quede solamente las cuentas por cobrar que por la naturaleza del negocio toda empresa con una cartera sana debe tener. Los porcentajes de crecimiento de cuantas por pagar fueron obtenidos de los balances de situación financiera de los últimos 4 años (año 2011, 2012, 2013, y 2014). (Ver Anexo 4),

Los valores del presupuesto de ingresos de las cuentas por cobrar se obtuvo de la resta entre balance de situación financiera sin mejoras menos los valores del balance de situación con mejoras en el primer caso tiene un crecimiento promedio del 30%, en el segundo caso 25% y la diferencia es el mínimo con el cual espera la empresa ir reduciendo sus cuentas por cobrar.

Tabla 22 Presupuesto de ingresos del proyecto

PRESUPUESTO DE INGRESOS					
PRODUCTO	RECUPERACIÓN DE CARTERA				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por cobrar comerciales	16.978	62.422	152.645	307.386	549.135
Otras cuentas por cobrar	2.723	10.010	24.478	49.292	88.059
Impuestos por recuperar	7.872	28.940	70.771	142.513	254.594
TOTAL POR RECUPERAR	\$ 27.572,67	\$ 101.372,10	\$ 247.893,91	\$ 499.191,71	\$ 891.788,10

Las cuentas por cobrar a comerciales (sin mejoras) en el año 1 se tiene \$397.558 con las mejoras se reduciría a \$380.580 la diferencia es de \$16.978 este ejercicio se procedió a realizar con las demás cuentas y por los 5 años. (Véase anexo 5 y 6)

Por tanto, solo con la recuperación del 5% anual de las cuentas por cobrar se paga los costos y gastos que representa implementar un departamento de cobranzas y fiscalización, este 5% es mínimo que se plantea recuperar ya que debería ser mucho mayor este porcentaje de cobros con lo cual la empresa saldría ampliamente beneficiada.

4.9 Presupuesto de costos del proyecto.

Entre los costos se involucra los rubros referentes a costos de producción del servicio, gastos administrativos y ventas. Se puntualiza que se ha tomado la inflación anual durante el último año donde el resultado es del 2.60% valor que se tomará como tasa de proyección de estos costos y se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 23 Presupuesto de costos del proyecto

COSTOS PROYECTADOS					
RUBROS/AÑOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Producción del servicio					
Insumos y materiales	200,00	205,20	210,54	216,01	221,63
Depreciaciones	1.409,70	1.409,70	1.409,70	1.409,70	1.409,70
Suministros	1.116,00	1.145,02	1.174,79	1.205,33	1.236,67
TOTAL COSTO DE PRODUCCIÓN DEL SERVICIO	2.725,70	2.759,92	2.795,02	2.831,04	2.867,99
Gastos Administrativos y Ventas					
Mantenimiento página Web	1.000,00	1.026,00	1.052,68	1.080,05	1.108,13
Publicidad	20.000,00	20.520,00	21.053,52	21.600,91	22.162,54
Capacitaciones	1.000,00	1.026,00	1.052,68	1.080,05	1.108,13
Comisiones	1.500,00	1.539,00	1.579,01	1.620,07	1.662,19
Amortizaciones	38,00	38,00	38,00	38,00	38,00
Sueldos administrativos	29.440,20	32.552,22	33.854,31	35.208,48	36.616,82
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	52.978,20	56.701,22	58.630,19	60.627,55	62.695,80
COSTO TOTAL	55.703,90	59.461,13	61.425,21	63.458,59	65.563,79

En esta tabla de se aprecia variaciones de un año para el otro y corresponden a:

Valor de la inflación que se tomó del mes de Febrero/2016, con un valor del 2.6% este crecimiento se aprecia en insumos y materiales, suministros, mantenimiento de página web, publicidad, capacitaciones, y comisiones.

Las depreciaciones son anuales e iguales

Los sueldos del personal contratado crece anualmente en el 4%

4.10 Depreciaciones.

Todos los activos, excepto los terrenos, están sujetos a depreciación mediante la cual su costo de adquisición se va incorporando a la producción de bienes o prestación de servicios, quedando al final de su vida útil un valor residual o de salvamento, por lo tanto la depreciación es la pérdida de un bien de capital (activo), en cantidad, calidad o valor, a causa del tiempo, el uso, el desgaste, la obsolescencia.

A continuación se presentará el detalle del cálculo de la depreciación de cada uno de los activos que conforman el proyecto.

Tabla 24 Depreciaciones de activos

DEPRECIACIONES				
	V.ADQUISIC	Vida/años	Dep/año	Valor residual
II) ADMINISTRACIÓN Y VENTAS				
ADECUACIONES OFICINA	\$ 10.000,00	20	450,00	1.000,00
MUEBLES / ENSERES	\$ 1.770,00	10	159,30	177,00
EQUIPOS COMPUTACIÓN	\$ 2.620,00	3	786,00	262,00
EQUIPOS OFICINA	\$ 160,00	10	14,40	16,00
TOTAL	14.550,00		1.409,70	1.455,00
Gastos de Instalación	190,00			
TOTAL ACTIVOS DEPRECIABLES	14.550,00		1.409,70	

El valor residual se ha tomado el 10% del valor de adquisición, el método para determinar la depreciación es el método en línea recta y la ecuación para determinar su valor es la siguiente:

$$\text{Depreciación} = \frac{\text{Valor de Adquisición} - \text{Valor Residual}}{\text{Vida útil}}$$

$$\text{Depreciación (construcciones)} = \frac{10.000 - 1000}{20}$$

$$\text{Depreciación (construcciones)} = \$450.00$$

Por ejemplo, para calcular la depreciación de las adecuaciones o la construcción de la nueva oficina la cual tendrá un área de 50 metros cuadrados se toma el valor de la vida útil de 20 años, y su valor residual al final de misma es del 10% del valor de adquisición, su valor de depreciación anual es \$450.00. Para el presente caso se ha tomado que los activos tengan un valor residual del 10% del valor de adquisición.

4.11 Amortización de inversión diferida.

Son derechos y servicios adquiridos necesarios para la implementación del proyecto, no están sujetos a desgaste físico. Para recobrar el valor monetario de esta inversión el cual tiene un valor de \$190.00 y corresponde básicamente a gastos de instalación estos activos se han registrado en los gastos de acuerdo a las NIFF y pasan al balance de pérdidas y ganancias.

4.12 Proyección de estados de pérdidas y ganancias.

El estado de pérdida y ganancias es un documento ordenado y detallado, donde se señala cuáles han sido los ingresos y gastos. Para formular este estado se utilizará la proyección tanto de ingresos como de costos del proyecto que se realizó con anterioridad.

Tabla 25 Proyección de estados de pérdidas y ganancias

PROMANVIAL CONSULTING CÍA. LTDA.					
Estado de Resultados (Proyecto mejoras)					
RUBROS/AÑOS	1	2	3	4	5
Ingresos Ordinarios	27.572,67	101.372,10	247.893,91	499.191,71	891.788,10
(-) Costo de ventas	2.725,70	2.759,92	2.795,02	2.831,04	2.867,99
(=)Beneficio Bruto	24.846,97	98.612,18	245.098,89	496.360,67	888.920,10
(-)Gastos de Administración y Ventas	52.978,20	56.701,22	58.630,19	60.627,55	62.695,80
(-)Gastos financieros	-	-	-	-	-
(=)Resultados antes de Partc. Trab.	- 28.131,23	41.910,96	186.468,70	435.733,12	826.224,31
(-)15% trabajadores	-	6.286,64	27.970,30	65.359,97	123.933,65
(=)Utilidad antes de Impuestos	- 28.131,23	35.624,32	158.498,39	370.373,15	702.290,66
(-)22% impuestos	-	7.837,35	34.869,65	81.482,09	154.503,95
Resultados del Ejercicio	- 28.131,23	27.786,97	123.628,75	288.891,06	547.786,71

En la composición del estado de pérdidas y ganancias consta la proyección que se ha realizado tanto de los ingresos como de los gastos, las proyecciones dan como resultado que en el año 1 se obtiene una pérdida de \$28.131,23 para estabilizarse los demás años y obtener utilidades de manera creciente.

Tanto los costos de producción del servicio como los gastos administrativos se obtuvieron de la tabla de costos proyectados, no existen costos financieros pues el proyecto se plantea realizar solo con recursos propios, además constan el porcentaje a trabajadores del 15% y el 22% de impuesto a la renta.

4.13 Flujo de fondos del proyecto

Mediante la elaboración del flujo de fondos se determinan el valor actual de los ingresos y egreso futuros descontándolos el costo de capital aportado (VAN). Son necesarios debido a que en diversos períodos no pueden ser comparados directamente puesto que no es lo mismo contar con una cantidad

de dinero ahora, que a futuro. Cabe señalar que las depreciaciones y amortizaciones es un rubro que no representa desembolso de dinero.

El flujo de fondos está constituido por los beneficios económicos que se obtendrían y los costos o gastos que representa poner en marcha el proyecto.

La utilidad neta es similar al valor obtenido del balance de resultados, excepto que a continuación se suman las depreciaciones y amortizaciones debido a fueron restados junto con los costos de producción del servicio, por tanto su valor es cero, ya que estos rubros no representan desembolsos de efectivo.

En el año cero corresponde registrar la inversión inicial: Activos fijos, capital de trabajo, activos diferidos y publicidad.

Tabla 26 Cálculo del flujo de fondos del proyecto

PROMANVIAL CONSULTING CIA. LTDA.						
CÁLCULO DEL FLUJO DE FONDOS MEJORA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Ordinarios		27.572,67	101.372,10	247.893,91	499.191,71	891.788,10
TOTAL FLUJO DE BENEFICIOS		27.572,67	101.372,10	247.893,91	499.191,71	891.788,10
COSTOS DE PRODUCCIÓN DEL SERVICIO		2.725,70	2.759,92	2.795,02	2.831,04	2.867,99
COSTOS ADMINISTRACIÓN		52.978,20	56.701,22	58.630,19	60.627,55	62.695,80
COSTO FINANCIERO		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD ANTES DE REP.UT.e IMP		-28.131,23	41.910,96	186.468,70	435.733,12	826.224,31
REPARTO DE UTILIDADES		0,00	6.286,64	27.970,30	65.359,97	123.933,65
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		-28.131,23	35.624,32	158.498,39	370.373,15	702.290,66
IMPUESTO		0,00	7.837,35	34.869,65	81.482,09	154.503,95
UTILIDAD NETA	-	28.131,23	27.786,97	123.628,75	288.891,06	547.786,71
DEPRECIACIONES		1.409,70	1.409,70	1.409,70	1.409,70	1.409,70
AMORTIZACIÓN		38,0	38,0	38,0	38,0	38,0
INVERSIONES EN:						
ACTIVOS FIJOS	(14.550)					
CAPITAL DE TRABAJO	(4.459)					
ACTIVOS DIFERIDOS	(190)					
PUBLICIDAD	(20.000)					
RECUPER. CAPITAL DE TRABAJO						
FLUJO DE FONDOS DEL PROYECTO	(39.199,41)	26.683,53	29.234,67	125.076,45	290.338,76	549.234,41

4.14 Evaluación financiera.

La Evaluación Financiera permite analizar la factibilidad íntegra del emprendimiento planteado en páginas anteriores. Esto sirve para definir si la

inversión propuesta será económicamente rentable tanto financiera como económica y de allí se obtendrá la respuesta de aceptación y ejecución, o su retroceso. Esta Evaluación Financiera se prepara en base al valor actual neto, la tasa interna de rendimiento e indicadores.

4.14.1 Valor actual neto.

El método adecuado para evaluar el presente proyecto empleando el criterio del VAN, constituye el método del valor presente ajustado (APV) por sus siglas en inglés, según el cual, el valor presente puede cuantificarse con la siguiente fórmula:

$$VAN = \sum_{i=0}^n \frac{F_i}{(1+r)^n}$$

Para proceder a calcular el VAN se requiere de una tasa que se denomina TMAR, que es la tasa mínima aceptable de rendimiento del capital, es un porcentaje o margen de ganancia que se debe aplicar al proyecto. Para calcular esta tasa se debe tomar en la tasa pasiva, más la tasa de riesgo del sector tomada en base a un análisis a las actividades similares que se presentan en la Superintendencia de Compañías. En base a estos dos parámetros se presenta el cálculo de la TMAR. Para calcular esta tasa se procederá a ejecutar la siguiente fórmula:

$$E(r_i) = r_f + \beta_{im}(E(r_m) - r_f)$$

Donde:

$E(r_i)$ = Tasa de rendimiento esperada sobre la inversión

$\beta(im)$ = Beta (Cantidad de riesgo con respecto al portafolio de mercado)

$E(r_m)$ = Rendimiento del mercado

R_f = Rendimiento de un activo libre de riesgo

Se adiciona riesgo país

Tabla 27 Tasa mínima de rendimiento de capital

Tasa de Descuento WACC	
Tasa libre de riesgo	2,69%
Rendimiento del Mercado	5,95%
Beta desampalancada de la industria	0,96
Riesgo País	8,82%
Tasa de Impuestos	33,70%
CAPM	14,64%

La tasa libre de riesgo: corresponde a bonos de los EEUU a 30 años

Rendimiento de mercado: rendimiento máximo que paga el Banco del Pacifico

Beta desampalancada de la industria: beta de la Industria de la construcción de los EEUU.

Riesgo país: corresponde al riesgo país de Ecuador del (12/agosto/2016)

VAN PROYECTO	\$ 488.272,67
--------------	---------------

El valor presente neto para el presente proyecto de inversión es de US\$56.702,93 positivo, lo cual quiere decir que si de ejecutase el proyecto se podría alcanzar un beneficio neto de US\$56.702,93 al día de hoy, por encima del costo de capital, lo cual significa que el proyecto es financieramente viable.

4.14.2 Tasa interna de retorno.

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa que iguala el valor presente neto a cero. Esta tasa es aplicable a los flujos netos de efectivo dentro de una posible inversión en un proyecto y se expresa en porcentaje.

$$TIR = i + (i - i) \left[\frac{VAN^+}{VAN^+ + VAN^-} \right]$$

TIR PROYECTO	106%
--------------	------

De acuerdo con la información de los flujos de fondos, la TIR que el presente proyecto está en condiciones de ofrecer a las fuentes de capital es del 106%. Este indicador está por encima de TMAR que es del 14.64%, dando como resultado la viabilidad del proyecto

4.15 Análisis de razones financieras.

El análisis de los estados financieros permitirá a la empresa su desarrollo en el futuro, midiendo su capacidad de desarrollo económico, la cual permitirá aplicar formulas en este cálculo.

Índice de Liquidez: Proporciona información acerca de la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo mediante sus activos corrientes.

Margen neto de utilidades: Permitirá ver la proporción de la utilidad neta se encuentra en las ventas netas.

Para lo cual se requiere de los balances de situación financiera proyectadas tanto sin mejoras como con mejoras con el objeto de comparar los beneficios del plan de mejora.

Tabla 28 Balance de posición financiera proyectado sin mejoras

PROMANVIAL CONSULTING CIA. LTDA.						
BALANCE DE POSICIÓN FINANCIERA (PROYECTADO SIN MEJORAS)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO	AÑO 2014					
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	66.603	406.048	530.203	692.320	904.008	1.180.422
Cuentas por cobrar comerciales	802.882	397.558	519.117	677.845	885.106	1.155.741
Otras cuentas por cobrar	27.166	63.752	83.246	108.699	141.936	185.334
Impuestos por recuperar	129.116	184.319	240.677	314.268	410.360	535.833
Deterioro de cartera	(646)	(646)	(646)	(646)	(646)	(646)
SUB TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.025.121	1.051.031	1.372.597	1.792.486	2.340.763	3.056.684
ACTIVO NO CORRIENTE						
Maquinaria y Equipo	811.634	1.059.803	1.383.854	1.806.988	2.359.501	3.080.954
SUB TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	811.634	1.059.803	1.383.854	1.806.988	2.359.501	3.080.954
TOTAL ACTIVOS	1.836.755	2.110.834	2.756.451	3.599.474	4.700.264	6.137.637
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Proveedores y otras cuentas por pagar	4.691	7.621	9.956	13.006	16.990	22.194
Compañías relacionadas y Socios		-	-	-	-	-
Impuestos por pagar (Ret - IVA)	207.371	101.537	132.641	173.272	226.350	295.688
Impuesto a la renta por pagar		92.408	120.715	157.693	205.999	269.102
Anticipo de clientes	8.740	316.806	413.852	540.626	706.235	922.573
Provisiones		4.466	5.834	7.622	9.957	13.006
Participación trabajadores		43.746	57.147	74.653	97.521	127.394
IESS por pagar		5.823	7.607	9.937	12.981	16.958
Prestaciones y beneficios sociales	135.447	68.277	89.191	116.513	152.204	198.829
TOTAL PASIVO CORRIENTE	356.249	640.684	836.944	1.093.322	1.428.237	1.865.745
PASIVO NO CORRIENTE						
Ingresos diferidos	243.176					
Jubilación patronal y Desahucio	17.353	17.353	17.353	17.353	17.353	17.353
Total pasivo no corriente	260.529	17.353	17.353	17.353	17.353	17.353
TOTAL PASIVO	616.778	658.037	854.297	1.110.675	1.445.590	1.883.098
PATRIMONIO						
CAPITAL CONTABLE						
Capital Social	649.575	753.752	986.183	1.288.584	1.682.009	2.193.844
Reservas		-	-	-	-	-
Reservas acumuladas	27.162	35.482	46.352	60.551	79.099	103.329
Result Acuml. Adopción de NIIF 1Ra vez		-	-	-	-	-
Resultados del Ejercicio	543.240	663.563	869.620	1.139.664	1.493.566	1.957.366
TOTAL PATRIMONIO	1.219.977	1.452.797	1.902.154	2.488.799	3.254.674	4.254.539
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1.836.755	2.110.834	2.756.451	3.599.474	4.700.264	6.137.637

Los datos proyectados se procedió de la siguiente manera: se obtuvieron los promedio de crecimiento de los años 2011, 2012, 2013 y 2014 de las cuentas por cobrar (ver anexo 4) a este valor promedio se añadió el 30% de crecimiento del activo total año por año hasta el quinto año, este procedimiento se realizó para el estado sin mejoras. Para el estado con mejoras se fue reduciendo

anualmente el 5% en estas cuentas ya que ese es el objetivo que se debe alcanzar con el plan de mejoras.

Tabla 29 Balance de posición financiera proyectado con mejoras

PROMANVIAL CONSULTING CIA. LTDA.						
BALANCE DE POSICIÓN FINANCIERA (PROYECTADO CON MEJORAS)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Porcentajes de reducción ctas por cobrar		25%	20%	15%	10%	5%
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	66.603	433.621	667.579	1.119.594	1.961.119	3.452.548
Cuentas por cobrar comerciales	802.882	380.580	456.696	525.200	577.720	606.606
Otras cuentas por cobrar	27.166	61.030	73.236	84.221	92.643	97.275
Impuestos por recuperar	129.116	176.447	211.737	243.497	267.847	281.239
Deterioro de cartera	(646)	(646)	(646)	(646)	(646)	(646)
SUB TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1.025.121	1.051.031	1.408.600	1.971.866	2.898.683	4.437.022
ACTIVO NO CORRIENTE						
Maquinaria y Equipo	811.634	1.059.803	1.383.854	1.806.988	2.359.501	3.080.954
SUB TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	811.634	1.059.803	1.383.854	1.806.988	2.359.501	3.080.954
TOTAL ACTIVOS	1.836.755	2.110.834	2.792.454	3.778.854	5.258.184	7.517.976
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Proveedores y otras cuentas por pagar	4.691	7.621	9.956	13.006	16.990	22.194
Compañías relacionadas y Socios		-	-	-	-	-
Impuestos por pagar (Ret - IVA)	207.371	101.537	132.641	173.272	226.350	295.688
Impuesto a la renta por pagar		92.408	120.715	157.693	205.999	269.102
Anticipo de clientes	8.740	316.806	413.852	540.626	706.235	922.573
Provisiones		4.466	5.834	7.622	9.957	13.006
Participación trabajadores		43.746	57.147	74.653	97.521	127.394
IESS por pagar		5.823	7.607	9.937	12.981	16.958
Prestaciones y beneficios sociales	135.447	68.277	89.191	116.513	152.204	198.829
TOTAL PASIVO CORRIENTE	356.249	640.684	836.944	1.093.322	1.428.237	1.865.745
PASIVO NO CORRIENTE						
Ingresos diferidos	243.176					
Jubilación patronal y Desahucio	17.353	17.353	17.353	17.353	17.353	17.353
Total pasivo no corriente	260.529	17.353	17.353	17.353	17.353	17.353
TOTAL PASIVO	616.778	658.037	854.297	1.110.675	1.445.590	1.883.098
PATRIMONIO						
CAPITAL CONTABLE						
Capital	649.575	726.179	884.679	1.039.863	1.179.697	1.292.927
Reservas		-	-	-	-	-
Reservas acumuladas	27.162	35.482	46.352	60.551	79.099	103.329
Result Acuml. Adopción de NIIF 1Ra vez		-	-	-	-	-
Resultados del Ejercicio	543.240	691.135	1.007.127	1.567.765	2.553.798	4.238.622
TOTAL PATRIMONIO	1.219.977	1.452.797	1.938.157	2.668.179	3.812.594	5.634.878
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1.836.755	2.110.834	2.792.454	3.778.854	5.258.184	7.517.976

Los resultados del ejercicio fueron tomados de las utilidades netas de los Estados de Resultados proyectados con mejoras y sin mejoras (Ver anexo 6 y 7)

4.16 Indicadores financieros.

Los índices financieros se los realiza en base al siguiente balance general realizado al final de las actividades, es decir al año 1, para luego realizar su proyección a 5 años.

Liquidez: Proporciona información acerca de la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo mediante sus activos corrientes.

Tabla 30 Indicadores sin mejoras

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón de circulante Activo corriente/pasivo corriente	2,88	1,64	1,64	1,64	1,64	1,64
Margen neto de utilidades utilidad neta/ventas netas	0,18	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17

La razón de liquidez indica que los activos corrientes en el año 1 superan a los pasivos corrientes en 2.88 veces, por lo tanto se proyecta que la empresa tendrá capacidad para pagar sus deudas de corto plazo, esta capacidad de pago se observa que se encuentra presente a lo largo de los 5 años subsiguientes.

El margen neto de utilidad es del 17% en los años siguientes tiene el mismo valor debido a que el porcentaje de crecimiento se espera sea igual.

Tabla 31 Indicadores con mejoras

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón de circulante Activo corriente/pasivo corriente		2,88	1,64	1,68	1,80	2,03
Margen neto de utilidades utilidad neta/ventas netas		0,23	0,26	0,30	0,36	0,43

Se observa que los indicadores anuales van creciendo por lo que se espera mejoraría la liquidez de la empresa año a año.

El margen neto de utilidades en el caso sin mejoras (0.23) es más alto que sin la implementación del plan (0.18), esto significa que se incrementó en el 5% las

utilidades y que los costos y gastos por la implantación del proyecto absorbió la empresa sin dificultad y deriva en mayor rentabilidad para la empresa. En conclusión se puede decir que es viable y conveniente la implementación de un plan de mejoras para cobranzas y fiscalización de obras.

Capítulo V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Conclusiones:

- Como conclusión, puedo decir que la empresa PROMANVIAL tiene un crecimiento en ventas admirable, en tan pocos tiempo que tiene actividad, desarrollar este plan de mejoramiento va a ser de mucha ayuda para que ellos puedan direccionar de mejor manera la organización hacia el éxito.
- Implementar lo propuesto cuesta tiempo y dinero, pero va a ser importante para el cambio de la institución, se desarrollará de mejor manera los procesos internos, sus metas, su plan de marketing y la gestión de control y seguimiento. Esto va a dar resultados porque no solo la empresa se beneficia de esto sino que también va a dar mayor valor a los clientes.
- Basado en los indicadores básicos para la toma de decisiones, como son la tasa interna de retorno (TIR) que es igual a 106%, el valor actual neto (VAN) que tiene un valor de 488.272, El plan de mejoras muestra que es recomendable realizarlo, estos indicadores han demostrado la viabilidad del proyecto.
- Analizando las cuentas por cobrar se puede observar que el promedio de crecimiento es del 30% anual los mismos que son rubros elevados y que requiere de acciones decididas para corregir esta anomalía, la propuesta de plan de mejoras pretende utilizar el 5% de dichas cuentas por cobrar o de cartera que tiene la empresa con lo cual se puede cubrir la inversión inicial, los costos y gastos que representa el proyecto de implementación de un plan de mejoras.
- Se demostró mediante los indicadores de liquidez y margen neto de utilidades que con la implementación del plan se mejora ostensiblemente tanto la liquidez así como las utilidades respecto de las ventas netas en un 5%.

Recomendaciones

- Una de las recomendaciones que hago a PROMANVIAL es que exista un mejor ambiente laboral, que una a los trabajadores para que exista un mayor compromiso de los mismos.
- Realizar con rapidez la implementación de la planificación estratégica, para que así los trabajadores conozcan las intenciones de PROMANVIAL y se empiece a cumplir el reglamento interno que es tan necesario para controlar el comportamiento de los mismos.
- En vista de las debilidades encontradas en la empresa se recomienda llevar a cabo el proyecto de implementación de un plan de mejoras, por cuanto se ha demostrado que es factible, viable y conviene a los intereses de la empresa.
- Es indispensable fijarse metas en la reducción de las cuentas por cobrar, periódicamente realizar evaluaciones con el fin de conocer el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos, si existen desviaciones corregirlas inmediatamente, esto hará que la empresa crezca y cumpla también a tiempo sus pasivos sin contratiempos.

Referencias.

- Banco Central del Ecuador. (01 de Junio de 2015). *Indicadores Económicos*. Recuperado el 07 de Septiembre de 2015, de BCE: www.bce.gob.ec
- Clasificación Nacional de Actividades Económicas. (31 de Diciembre de 2012). *INEC*. Recuperado el 07 de Septiembre de 2015, de Clasificación Nacional de Actividades Económicas: www.ecuadorencifras.gob.ec
- Del Salto, R. (11 de Febrero de 2016). Cadena de Valor. (M. Trujillo, Entrevistador)
- Ecuador en Cifras. (01 de Diciembre de 2014). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Numero de Empresas por Actividad Economica y Participación Nacional : <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- Ecuador en Cifras. (10 de Diciembre de 2012). *Info Economía*. Recuperado el 01 de Marzo de 2016, de Ecuador en Cifras: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info10.pdf>
- Ecuador en Cifras. (31 de Diciembre de 2015). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de Nivel de Actividad Registrada: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indices-de-la-actividad-economica/>
- El Telégrafo. (09 de 09 de 2014). *El envío de paquetes a través de correos oficiales le cuesta 192% más a los migrantes*. Obtenido de Redacción Economía: <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/el-envio-de-paquetes-a-traves-de-correos-oficiales-le-cuesta-192-mas-a-los-migrantes-infografia.html>
- Fundación Europea de Gestion de Calidad. (12 de Enero de 2005). *EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT*. Recuperado el 05 de Enero de 2016, de Cuestionario FODA: www.efqm.es
- Haeussler, E., & otros. (2008). *Matemática para Administración y Economía*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- INEC. (08 de 2015). *Ecaudorencifras.com*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/09/Reporte_inflacion_2015.pdf
- INEC. (15 de Diciembre de 2015). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de Inflacion Mensual 2015: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/Reporte_inflacion_01_2015.pdf
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (Vol. 20). MEXICO: PEARSON EDUCACION.
- Ministerio de Transporte y Obras Publicas MTOP. (06 de Julio de 2011). *MTOP*. Recuperado el 22 de Octubre de 2014, de Construyendo Obras Viales en el Ecuador: www.obraspublicas.gob.ec
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas. (31 de agosto de 2015). *MTOP*. Recuperado el 22 de octubre de 2015, de Inversión Devengada por Provincia: www.obraspublicas.gob.ec
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Códigos de Ética y Reglas de Decisión*. Mexico: Pearson Education.

- Sapag, N., & Sapag, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: Mc Graw Hill.
- Servicio Nacional de Contratación Pública. (31 de Diciembre de 2012). *SERCOP*. Recuperado el 07 de Septiembre de 2015, de Compras Publicas: www.compraspublicas.gob.ec
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Thompson, A., Peteraf, M., Strickland, A. J., & Gamble, J. (2012). Valores de la Compañía. En A. Thompson, M. Peteraf, A. J. Strickland, J. Gamble, & M. G. Hill (Ed.), *Administración Estratégica* (Vol. 18, pág. 27). Mexico: Mc Graw Hill.
- (s.f.).
- (s.f.).
- Trujillo, I. (01 de Julio de 2015). Tecnología. (M. Trujillo, Entrevistador)
- Trujillo, I. (01 de Septiembre de 2015). Mercado. (M. Trujillo, Entrevistador)
- Trujillo, I., & Salto, R. d. (1 de Septiembre de 2015). Marketing y Ventas.
- Trujillo, I., & Salto, R. D. (20 de Agosto de 2015). Finanzas y Contabilidad. (M. Trujillo, Entrevistador)
- Trujillo, I., & Salto, R. d. (20 de Agosto de 2015). Investigación y Desarrollo. (M. Trujillo, Entrevistador)
- Trujillo, I., & Salto, R. d. (20 de Agosto de 2015). Producción y Operaciones. (M. Trujillo, Entrevistador)

ANEXOS

Anexo 1

MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS
INVERSIÓN DEVENGADA POR PROVINCIAS
 Periodo: 2007-2015 (al 30 de Noviembre del 2015)

PROVINCIAS	INVERSIÓN DEVENGADA									TOTAL DEL PERÍODO
	AÑOS									
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
AZUAY	19.448.097	29.684.262	47.984.353	47.558.339	17.646.559	19.582.106	11.468.411	19.547.766	5.166.663,89	218.086.557
BOLIVAR	3.243.558	6.241.100	18.934.174	18.647.732	20.426.576	20.774.257	21.326.127	31.091.509	8.740.153,87	149.425.187
CAÑAR	1.271.841	3.938.377	12.928.160	12.130.415	16.676.615	43.335.897	89.960.347	91.700.673	67.233.230,95	339.175.556
CARCHI	1.790.815	7.070.438	10.232.254	2.393.212	4.845.910	10.389.666	27.430.278	61.570.846	70.555.175,78	196.292.595
COTOPAXI	8.854.315	1.269.047	33.458.425	67.215.262	33.452.266	146.741.569	143.347.090	79.719.731	49.533.918,45	563.591.624
CHIMBORAZO	5.648.536	11.791.590	78.242.656	34.030.560	13.438.848	5.435.117	28.175.134	46.368.446	5.700.613,86	228.831.500
EL ORD	4.078.461	30.100.147	41.774.047	20.208.729	18.957.501	53.430.466	69.080.469	101.772.610	44.680.541,72	384.082.971
ESMERALDAS	12.308.221	18.828.010	121.446.651	89.899.683	39.470.659	30.165.101	82.385.211	10.522.903	19.419.320,43	424.445.762
GUAYAS	40.931.990	38.354.365	75.689.774	51.853.341	73.102.674	35.339.699	53.862.759	57.280.600	37.564.267,29	463.979.469
IMBABURA	1.586.506	7.294.487	13.882.952	29.173.609	22.731.693	9.323.837	16.939.969	50.332.983	38.182.746,26	189.448.781
LOJA	3.028.581	30.309.457	82.647.354	42.146.259	77.971.442	123.216.324	130.144.954	49.940.230	37.522.190,28	576.926.791
LOS RIOS	6.454.713	7.582.316	37.706.084	32.259.027	49.932.027	70.355.244	137.472.692	117.087.891	36.125.189,53	494.975.762
MANABI	49.225.621	95.549.648	161.401.291	184.155.035	172.790.934	168.858.828	151.591.297	191.425.699	28.105.663,05	1.203.104.016
MORONA	7.650.970	41.237.117	54.550.865	86.702.984	78.922.052	43.047.284	64.464.547	31.112.785	11.173.092,44	418.861.696
NAPO	3.619.047	19.129.139	20.562.093	29.361.410	26.240.958	33.236.725	14.526.236	14.942.820	5.252.201,87	166.870.630
PASTAZA	7.905.527	13.908.339	15.059.117	5.867.487	1.920.496	5.732.926	10.624.984	652.774	351.985,22	62.023.637
PICHINCHA	27.139.780	46.418.727	35.194.423	28.886.527	44.261.987	45.521.391	224.935.271	203.346.160	125.463.424,76	781.167.690
TUNGURAHUA	13.400.757	7.702.452	1.848.599	5.064.992	30.034.480	15.903.007	70.621.067	75.734.423	18.464.334,76	238.774.111
ZAMORA CH.	1.648.204	1.225.463	3.035.321	20.101.713	13.418.530	23.172.628	10.533.653	53.313.903	34.059.755,94	160.509.170
GALAPAGOS	1.140.192	2.035.707	0	0	255.501	625.054	3.629.793	17.462.698	10.881.492,64	36.090.438
SUCUMBIOS	6.187.247	20.995.090	26.560.666	12.461.196	8.691.508	47.946.559	28.623.066	10.491.166	7.667.826,60	169.624.323
ORELLANA	33.239.163	22.983.742	26.039.715	10.673.414	26.049.714	27.004.053	18.173.990	14.299.055	10.360.773,75	188.823.620
STO. DOMINGO T.	0	7.743.138	31.474.694	77.115.277	74.848.577	44.120.182	38.308.773	7.604.470	341.221,41	281.556.333
SANTA ELENA	0	8.518.543	46.421.405	43.976.681	29.077.471	38.112.637	46.887.089	5.336.752	12.644.085,53	230.974.664
NACIONAL	89.081.795	35.326.730	98.496.522	38.593.196	90.480.918	172.669.751	155.501.059	62.770.481	33.570.585,56	776.491.039
TOTAL GENERAL	348.883.937	515.237.429	1.095.571.595	990.476.080	985.650.478	1.234.050.307	1.650.014.268	1.405.429.372	718.760.456	8.944.073.922

NOTA: La información corresponde a la Inversión Devengada, y a la ubicación geográfica real del proyecto. (diferente a la provincia que Administra el Proyecto eSIGEF) y se incluye la 998

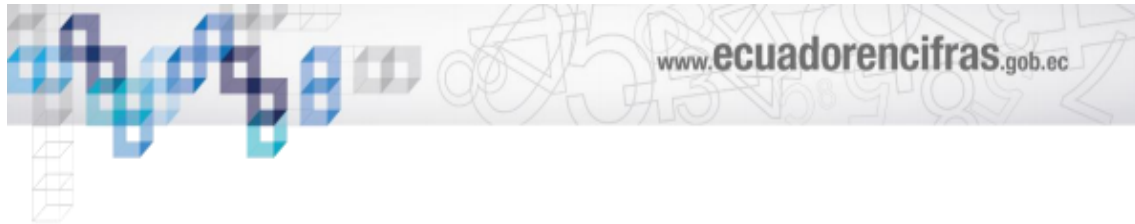
NACIONAL = Inversiones que se han realizado a nivel nacional sin especificar provincias

Datos sujetos a revisión

FUENTE: Ministerio de Finanzas ódulas presupuestarias Esigef (2015 al 30 de Noviembre).

ELABORACIÓN: MTOP, Coordinación General de Planificación, Dirección de Información, Seguimiento y Evaluación

Anexo 2.



1. Evolución del Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones: estructura e incidencia

En enero de 2015 el índice de precios al consumidor se ubicó en 101,24; lo cual representa una variación mensual de 0,59%. El mes anterior dicha variación fue de 0,11%, mientras que en enero de 2014 se ubicó en 0,72%.

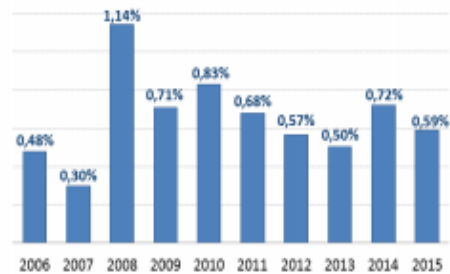
Tabla 1. Índice de Precios al Consumidor y sus variaciones⁵

Mes	Índice	Inflación Mensual	Inflación Anual	Inflación Acumulada
ene-14	97,78	0,72%	2,92%	0,72%
feb-14	97,89	0,11%	2,85%	0,83%
mar-14	98,57	0,70%	3,11%	1,53%
abr-14	98,86	0,30%	3,23%	1,83%
may-14	98,82	-0,04%	3,41%	1,79%
jun-14	98,93	0,10%	3,67%	1,90%
jul-14	99,33	0,40%	4,11%	2,31%
ago-14	99,53	0,21%	4,15%	2,52%
sep-14	100,14	0,61%	4,19%	3,15%
oct-14	100,35	0,20%	3,98%	3,36%
nov-14	100,53	0,18%	3,76%	3,55%
díc-14	100,64	0,11%	3,67%	3,67%
ene-15	101,24	0,59%	3,53%	0,59%

Gráfico 1. Evolución de la inflación anual



Gráfico 2. Inflación en los meses de enero



Anexo 3.



Seleccione otro indicador 

Datos Comparables

Selección dato a comparar 

Fecha Inicial 1990  Enero  1 

Fecha Inicial 1990  Enero  1 

FECHA	VALOR
Diciembre-30-2015	5.65 %
Septiembre-30-2015	5.48 %
Junio-30-2015	5.58 %
Marzo-31-2015	4.84 %
Diciembre-31-2014	4.54 %
Septiembre-30-2014	4.65 %
Junio-30-2014	5.71 %
Marzo-31-2014	5.60 %
Diciembre-31-2013	4.86 %
Septiembre-30-2013	4.55 %
Junio-30-2013	4.89 %
Marzo-31-2013	4.64 %
Diciembre-31-2012	5.00 %
Septiembre-30-2012	4.60 %
Junio-30-2012	5.19 %
Marzo-31-2012	4.88 %
Diciembre-31-2011	5.07 %
Septiembre-30-2011	5.52 %
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %

Anexo 4.

RSP



HWD



GPR



Anexo 5.

SECCION II SOBRE LA CONTRATACIÓN DE CONSULTORÍA

Artículo 37.- Ejercicio de la consultoría.- La consultoría será ejercida por personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que, para celebrar contratos con las entidades sujetas a la presente Ley, deberán inscribirse en el Registro Único de Proveedores RUP.

La participación de consultores extranjeros, en los procesos de contratación pública, sea en estas personas naturales o jurídicas, se limitará a los servicios, campos, actividades o áreas en cuyos componentes parcial o totalmente no exista capacidad técnica o experiencia de la consultoría nacional, certificadas por el Instituto Nacional de Contratación Pública quien para el efecto de proporcionar esta certificación deberá solicitar mediante aviso público la presentación de expresiones de interés de proveedores de bienes y servicios nacionales. Si en un plazo de 30 días de solicitada dicha expresión de interés no existen interesados nacionales, o los que manifiesten su interés no cumplen con la capacidad técnica o experiencia solicitada, entonces autorizará a la entidad el concurso de prestadores de servicios de consultoría extranjeros.

Esta autorización no impide que una vez iniciado el proceso contractual una persona natural o jurídica nacional participe del mismo.

Artículo 38.- Personas naturales que pueden ejercer la consultoría.- Para que los consultores individuales, nacionales o extranjeros, puedan ejercer actividades de consultoría, deberán tener por lo menos título profesional de tercer nivel conferido por una institución de Educación Superior del Ecuador, o del extranjero, en cuyo caso deberá estar reconocido en el país conforme a la Ley.

Los consultores individuales extranjeros cuyos títulos no se encuentren registrados en el Ecuador que celebren contratos de consultoría cuyo plazo sea de hasta seis meses; deberán presentar el título profesional conferido por una entidad de educación superior del extranjero, igual tratamiento se dará al consultor individual nacional que haya obtenido el título de tercer nivel o cuarto nivel en el extranjero.

Artículo 39.- Personas jurídicas que pueden ejercer la consultoría.- Para que una empresa nacional pueda ejercer actividades de consultoría, deberá estar constituida de conformidad con la Ley de Compañías y tener en su objeto social incluida esta actividad.

Las personas jurídicas extranjeras para ejercer actividades de consultoría de mostrarán estar facultadas legalmente en el país de su constitución para ejercer y prestar servicios de consultoría. Para la ejecución de los contratos, dichas personas jurídicas deberán estar domiciliadas en el Ecuador de conformidad con lo previsto en la Ley de Compañías.

Las compañías extranjeras que se hubieren registrado como consultoras en el RUP no podrán ejercer en el país ninguna otra actividad que no sea la consultoría en los campos de su registro.

Las Universidades y escuelas politécnicas, así como las fundaciones y corporaciones podrán ejercer la consultoría, de conformidad con las disposiciones legales o estatutarias que normen su existencia legal, siempre que tengan relación con temas de investigación o asesorías especializadas puntuales en las que demuestren su capacidad.

Para ejercer su actividad, las empresas consultoras contratarán y demostrarán que cuentan con consultores individuales, quienes deberán cumplir los requisitos previstos en esta ley.

Anexo 6

PROMANVIAL CONSULTING CÍA. LTDA.								
Estado de Resultados Proyectado								
	2011	2012	%	2013	%	2014	%	promedio
Servicios de consultoría	1.031.882	1.432.046		2.296.167		2.956.590		
Costo del servicio	-					(797.325)		
Utilidad Bruta	1.031.882	1.432.046	38,78%	2.296.167	60,34%	2.159.265	-5,96%	31,05%
Gastos operacionales								
De administración	(718.277)	(1.315.348)		(1.900.341)		(1.600.148)		
Utilidad operacional	313.605	116.698	-62,79%	395.826	239,19%	559.117	41,25%	72,55%
Otros ingresos y egresos no operacionales								
Gastos financieros	5.522	11.367		12.857		-	7.437	
Ingresos financieros netos						35.271		
Ingresos excentos						16.647		
Dividendos recibidos						31.747		
Utilidad Venta Activos Fijos						18.000		
Otros ingresos						1.864		
Ingresos Financieros	-	91		31.186		-		
	(5.522)	(11.276)		18.329		103.529		
Utilidad antes de la participación	308.083	105.422	-65,78%	414.155	292,85%	662.646	60,00%	95,69%
Participación trabajadores	(51.163)	(15.813)		(62.123)		-	(32.275)	
Impuesto a la renta	(55.694)	(23.635)		(94.481)		(116.604)		
Ganancia actuarial por planes de beneficios						(2.801)		
Utilidad del Ejercicio	201.226	65.974	-67,21%	257.551	290,38%	543.241	110,93%	111,36%

Anexo 7

PROMANVIAL CONSULTING CÍA. LTDA.						
Estado de Resultados Proyectado (SIN MEJORAS)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios de consultoría	2.956.590	3.874.705	5.077.924	6.654.781	8.721.301	11.429.542
Costo del servicio	(797.325)	(1.044.920)	(1.369.400)	(1.794.643)	(2.351.936)	(3.082.287)
Utilidad Bruta	2.159.265	2.829.785	3.708.524	4.860.138	6.369.365	8.347.255
Gastos operacionales						
De administración	(1.600.148)	(2.097.045)	(2.748.244)	(3.601.661)	(4.720.091)	(6.185.829)
Utilidad operacional	559.117	732.741	960.280	1.258.477	1.649.274	2.161.426
Otros ingresos y egresos no operacionales						
Gastos financieros	-	(9.746)	(12.772)	(16.738)	(21.936)	(28.748)
Ingresos financieros netos	35.271	46.224	60.578	79.389	104.042	136.350
Ingresos excentos	16.647	21.816	28.591	37.470	49.105	64.354
Dividendos recibidos	31.747	41.605	54.525	71.457	93.647	122.727
Utilidad Venta Activos Fijos	18.000	23.590	30.915	40.515	53.096	69.584
Otros ingresos	1.864	2.443	3.201	4.196	5.498	7.206
Ingresos Financieros	-					
	103.529	125.932	165.038	216.288	283.452	371.473
Utilidad antes de la participación	662.646	858.673	1.125.318	1.474.765	1.932.726	2.532.899
Participación trabajadores	-	(42.297)	(55.432)	(72.645)	(95.204)	(124.767)
Impuesto a la renta	(116.604)	(152.813)	(200.267)	(262.456)	(343.957)	(450.766)
Ganancia actuarial por planes de beneficios	(2.801)					
Utilidad del Ejercicio	543.241	663.563	869.620	1.139.664	1.493.566	1.957.366

Anexo 8

PROMANVIAL CONSULTING CÍA. LTDA.						
Estado de Resultados Proyectado (CON MEJORAS)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios de consultoría	2.956.590	3.892.772	5.148.150	6.836.761	9.114.302	12.193.424
Costo del servicio	(797.325)	(1.044.920)	(1.369.400)	(1.794.643)	(2.351.936)	(3.082.287)
Utilidad Bruta	2.159.265	2.847.853	3.778.749	5.042.118	6.762.365	9.111.136
Gastos operacionales						
De administración	(1.600.148)	(2.097.045)	(2.748.244)	(3.601.661)	(4.720.091)	(6.185.829)
Utilidad operacional	559.117	750.808	1.030.505	1.440.457	2.042.275	2.925.307
Otros ingresos y egresos no operacionales						
COSTO DE MEJORAS		(55.704)	(59.461)	(61.425)	(63.459)	(65.564)
Gastos financieros	-	(9.746)	(12.772)	(16.738)	(21.936)	(28.748)
Ingresos financieros netos	35.271	46.224	60.578	79.389	104.042	136.350
Ingresos excentos	16.647	21.816	28.591	37.470	49.105	64.354
Dividendos recibidos	31.747	41.605	54.525	71.457	93.647	122.727
Utilidad Venta Activos Fijos	18.000	23.590	30.915	40.515	53.096	69.584
Otros ingresos	1.864	2.443	3.201	4.196	5.498	7.206
Ingresos Financieros	-					
	103.529	125.932	165.038	216.288	283.452	371.473
Utilidad antes de la participación	662.646	876.740	1.195.544	1.656.745	2.325.727	3.296.780
Participación trabajadores	-	(42.297)	(55.432)	(72.645)	(95.204)	(124.767)
Impuesto a la renta	(116.604)	(152.813)	(200.267)	(262.456)	(343.957)	(450.766)
Ganancia actuarial por planes de beneficios	(2.801)					
Utilidad del Ejercicio	543.241	681.630	939.845	1.321.644	1.886.567	2.721.247

Anexo 9

	2011	2012	%	2013	%	2014	%	PROMEDIO CRECIMIENTO
ACTIVO								
ACTIVO CORRIENTE								
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	257.048	350.129		570.082		66.603		310.966
Cuentas por cobrar comerciales	17.018	93.491				802.882		304.464
Empleados						2.905		2.905
Otras cuentas por cobrar	31.520	59.081		77.528		27.166		48.824
Impuestos por recuperar	109.308	144.871		181.336		129.116		141.158
Deterioro de cartera	(646)	(646)		(646)		(646)		
SUB TOTAL ACTIVO CORRIENTE	414.248	646.926	56,2%	828.300	28,0%	1.028.026	24,1%	36,11%
ACTIVO NO CORRIENTE								
Maquinaria y Equipo	433.532	580.535		893.213		811.634		
SUB TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	433.532	580.535	33,9%	893.213	53,9%	811.634	-9,1%	26,21%
TOTAL ACTIVOS	847.780	1.227.461	44,8%	1.721.513	40,2%	1.839.660	6,9%	30,63%
PASIVO								
PASIVO CORRIENTE								
Proveedores y otras cuentas por pagar	11.583	773		6.290		4.691		5.834
Compañías relacionadas y Socios	-							-
Impuestos por pagar (Ret - IVA)	15.424	19.513		68.601		207.371		77.727
Impuesto a la renta por pagar	94.100	23.635		94.481				70.739
Anticipo de clientes	91.605	508.250		361.470		8.740		242.516
Provisiones	3.419							3.419
Participación trabajadores	51.163	15.813						33.488
IESS por pagar	2.699	3.867		6.807				4.458
Prestaciones y beneficios sociales	2.001	4.936		66.680		135.447		52.266
TOTAL PASIVO CORRIENTE	271.994	576.787	112,1%	604.329	4,8%	356.249	-41,1%	25,26%
PASIVO NO CORRIENTE								
Ingresos diferidos	-			271.964		243.176		
Jubilación patronal y Desahucio	2.436	5.058		8.026		17.353		
Total pasivo no corriente	2.436	5.058	107,6%	279.990	5435,6%	260.529	-7,0%	1845,42%
TOTAL PASIVO	274.430	581.845	112,0%	884.319	52,0%	616.778	-30,3%	44,58%
PATRIMONIO								
CAPITAL CONTABLE								
Capital Social	400	150.402		159.922		652.480		
Reservas	10.684	22.395		12.878				
Reservas acumuladas	382.358	428.134		428.134		27.162		
Resulta Acuml. Adopción de NIIF 1Ra ve	(21.289)	(21.289)		(21.289)				
Resultados del Ejercicio	201.197	65.974	-67,2%	257.550	290,4%	543.240	110,9%	111,37%
TOTAL PATRIMONIO	573.350	645.616	12,6%	837.194	29,7%	1.222.882	46,1%	29,45%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	847.780	1.227.461	44,8%	1.721.513	40,2%	1.839.660	6,9%	30,63%