



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

“MODELO DE MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES PARA LA  
INMOBILIARIA INVESTSA S.A”

AUTOR: ROBERTO RAÚL TULCANAZA HUERA

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado  
de:

INGENIERO EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

SANGOLQUI, 2013

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

ROBERTO RAÚL TULCANAZA HUERA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Modelo de Maximización de utilidades para la Inmobiliaria Investa S.A.”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 04 de abril de 2013

---

Roberto Raúl Tulcanaza Huera

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA.

**CERTIFICADO**

DIRECTOR: Eco. Oscar Peñaherrera

CODIRECTOR: Eco. Juan Lara

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “Modelo de Maximización de utilidades para la Inmobiliaria Investa S.A.” realizado por Roberto Raúl Tulcanaza Huera, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el presente proyecto cumple con una investigación adecuada del tema anteriormente mencionado se recomiendan su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Roberto Raúl Tulcanaza Huera que lo entregue a Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 04 de abril de 2013

---

Eco. Oscar Peñaherrera  
DIRECTOR

---

Eco. Juan Lara  
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CPA

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Roberto Raúl Tulcanaza Huera

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Modelo de Maximización de utilidades para la Inmobiliaria Investa S.A.”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 04 de abril de 2013

---

Roberto Raúl Tulcanaza Huera

## **DEDICATORIA**

A mi madre Alicia por su incansable labor e incondicional apoyo durante todas las etapas de mi vida ya que me ha sabido guiar por un camino correcto y brindado todo lo necesario para que este logro sea posible.

A mis abuelitos Gonzalo e Inés que desde el cielo han cuidado mis pasos día tras día y han dejado en mi grandes enseñanzas y valores para el transcurrir de mi vida.

A mis hermanas Paola y Cynthia por su ayuda, cuidado y palabras de aliento en los momentos necesarios y oportunos.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por darme salud y vida durante estos 26 años.

A mi familia por todos los momentos compartidos y por su gran mensaje de unión, amor y apoyo durante los momentos buenos y malos del trajinar de mi vida.

A mis tutores: Eco. Oscar Peñaherrera y Eco. Juan Lara por todos los conocimientos compartidos para el desarrollo de este trabajo, por su incondicional atención para la culminación de mi tesis.

A Johanna por su gran apoyo en todos los momentos más importantes e inolvidables de mí vida.

A todos mis amigos Christian, Cesar, Carlos, Mauricio, Víctor, Alejandro, Paúl, Fabián, Geovanny, Lenin, y demás personas que han formado parte de alguna manera de este logro, ya que sin su amistad la vida no tendría esa alegría.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	1
<b>ASPECTOS GENERALES</b> .....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. La empresa .....	4
1.2.1. Base legal de la empresa.....	5
1.2.2. Reseña Histórica.....	8
1.2.3. Normativa.....	9
1.2.4. Estructura Organizacional.....	10
1.2.4.1. Organigrama Estructural.....	10
1.2.4.2. Organigrama Funcional .....	11
1.2.4.3. Organigrama de Personal.....	12
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	14
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	14
2.1. Maximización de Utilidades.....	14
2.1.1. La gestión financiera en la maximización de utilidades .....	15
2.1.2. Desventajas frente a Objetivos organizacionales .....	17
2.1.3. Maximización de la Riqueza como criterio de decisión.....	18
2.1.3.1. Principios básicos de la administración del efectivo .....	20
2.2. Marco Conceptual.....	21
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	25
<b>ANÁLISIS SITUACIONAL</b> .....	25
3.1. Determinación del problema .....	25
3.1.1. Diagrama de Causa y Efecto .....	26

3.2. Análisis del Entorno .....	28
3.3. Análisis Externo .....	29
3.3.1. Macro ambiente .....	29
3.3.1.1. Factores Políticos .....	30
3.3.1.2. Factores Económicos.....	33
3.3.1.2.1. Producto Interno Bruto (PIB).....	34
3.3.1.2.2. Inflación.....	40
3.3.1.2.3. Empleo.....	44
3.3.1.2.4. Desempleo.....	47
3.3.1.2.5. Subempleo.....	49
3.3.1.2.6. Tasas de Interés .....	52
3.3.1.2.7. Balanza Comercial .....	54
3.3.1.2.8. Canasta Básica .....	61
3.3.1.2.9. Tipo de Cambio.....	63
3.3.1.2.10. Factores Sociales-Culturales .....	66
3.3.2. Microambiente .....	68
3.3.2.1. Proveedores.....	68
3.3.2.2. Clientes .....	70
3.3.2.3. Competencia.....	72
3.3.2.4. Organismos de Control .....	72
3.3.3. Análisis Interno .....	73
3.3.3.1. Administrativa .....	74
3.3.3.2. Financiera .....	76
3.3.3.3. Tecnológica.....	81
3.4. Análisis FODA.....	81
3.4.1. Matriz FODA .....	84
3.4.2. Síntesis Estratégica .....	85



<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>86</b>
<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>86</b>
4.1. Definición del Negocio .....	86
4.2. Misión .....	86
4.3. Visión .....	87
4.4. Políticas de Calidad .....	87
4.5. Principios y Valores .....	88
4.6. Determinación de los objetivos y estrategias .....	89
4.6.1. Objetivos estratégicos y estrategias .....	90
4.7. Mapa Estratégico .....	92
<b>CAPÍTULO 5.....</b>	<b>93</b>
<b>DIAGNOSTICO DEL ÁREA FINANCIERA .....</b>	<b>93</b>
5.1. Análisis Financiero .....	93
5.1.1. Análisis Vertical.....	93
5.1.1.1. Balance General.....	94
5.1.1.2. Estado de Resultados .....	101
5.1.2. Análisis Horizontal .....	107
5.1.2.1. Balance General .....	107
5.1.2.2. Estado de Resultados .....	113
5.2. Análisis de la Estructura de Financiamiento .....	116
<b>CAPÍTULO 6.....</b>	<b>118</b>
<b>MODELO DE MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES .....</b>	<b>118</b>
6.1. Estudio de Mercado .....	118
6.1.1. Objetivos .....	118
6.1.2. Segmentación de Mercado .....	119
6.1.3. Determinación del Estrato.....	120

6.1.4. Tamaño de la Muestra .....	120
6.1.5. Encuesta .....	123
6.1.6. Análisis de Resultados.....	126
6.2. Análisis de Costos .....	137
6.2.1. Paseo San Francisco.....	137
6.2.2. Centro Comercial La Scala .....	140
6.3. Planificación Presupuestaria.....	143
6.3.1. Presupuesto de Ingresos .....	144
6.3.2. Presupuesto de Costo de Ventas .....	144
6.3.3. Presupuesto de Gastos.....	145
6.4. Estados Financieros Proyectados.....	147
6.4.1. Estado de Resultados.....	147
6.4.2. Balance General .....	149
6.5. Análisis de Rentabilidad.....	152
6.5.1. Valor Actual Neto (VNA) .....	153
6.5.2. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	155
<b>CAPÍTULO 7.....</b>	<b>157</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>157</b>
7.1. Conclusiones .....	157
7.2. Recomendaciones .....	159
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>160</b>
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla No. 1:</b> Participación en la tasa de inflación mensual .....	41
<b>Tabla No. 2:</b> Empleo por sectores .....	46
<b>Tabla No. 3:</b> Subempleo por sectores .....	51
<b>Tabla No. 4:</b> Volumen de crédito por actividad .....	53
<b>Tabla No. 5:</b> Exportaciones Petroleras y No Petroleras .....	56
<b>Tabla No. 6:</b> Importaciones Petroleras .....	59
<b>Tabla No. 7:</b> Importaciones no petroleras .....	60
<b>Tabla No. 8:</b> Canasta Básica .....	62
<b>Tabla No. 9:</b> Canasta Vital .....	63
<b>Tabla No. 10:</b> Tipo de cambio de Latinoamérica .....	65
<b>Tabla No. 11:</b> Estructura de Financiamiento .....	117
<b>Tabla No. 12:</b> Segmentación de Mercado .....	119
<b>Tabla No. 13:</b> Valor Actual Neto sin proyecto .....	154
<b>Tabla No. 14:</b> Valor Actual Neto con proyecto .....	155
<b>Tabla No. 15:</b> Tasa Interna de Retorno sin proyecto.....	156
<b>Tabla No. 16:</b> Tasa Interna de Retorno con proyecto .....	157
<b>Tabla No. 17:</b> Cuadro Comparativo VAN y TIR .....	158

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico No. 1:</b> Organigrama Estructural .....	11
<b>Gráfico No. 2:</b> Organigrama Funcional .....	12
<b>Gráfico No. 3:</b> Organigrama de Personal .....	13
<b>Gráfico No. 4:</b> Producto Interno Bruto .....	35
<b>Gráfico No. 5:</b> PIB Países Latinoamericanos .....	36
<b>Gráfico No. 6:</b> PIB no petrolero .....	37
<b>Gráfico No. 7:</b> PIB Sectorial.....	38
<b>Gráfico No. 8:</b> Contribución de las Industrial al PIB .....	39
<b>Gráfico No. 9:</b> Inflación Anual .....	40
<b>Gráfico No. 10:</b> Inflación Acumulada .....	42
<b>Gráfico No. 11:</b> Inflación sectorial .....	43
<b>Gráfico No. 12:</b> Empleo, desempleo y subempleo.....	45
<b>Gráfico No. 13:</b> Desocupación .....	48
<b>Gráfico No. 14:</b> Desocupación Total y por Sexo .....	49
<b>Gráfico No. 15:</b> Subempleo .....	50
<b>Gráfico No. 16:</b> Tasas de Interés .....	52
<b>Gráfico No. 17:</b> Exportaciones Petroleras .....	57
<b>Gráfico No. 18:</b> Exportaciones no petroleras .....	58
<b>Gráfico No. 19:</b> Tipo de cambio .....	64
<b>Gráfico No. 20:</b> Índice de tipo de cambio.....	65
<b>Gráfico No. 21:</b> Destino de migrantes Ecuatorianos .....	67
<b>Gráfico No. 22:</b> Matriz FODA.....	82
<b>Gráfico No. 23:</b> Participación Activo Corriente.....	96
<b>Gráfico No. 24:</b> Participación Activo Fijo .....	97
<b>Gráfico No. 25:</b> Participación Activos Diferidos y otros activos.....	98

<b>Gráfico No. 26:</b> Activo Total .....	99
<b>Gráfico No. 27:</b> Participación del Pasivo .....	100
<b>Gráfico No. 28:</b> Participación del Patrimonio .....	101
<b>Gráfico No. 29:</b> Participación de Ingresos .....	103
<b>Gráfico No. 30:</b> Participación Costos de Ventas .....	104
<b>Gráfico No. 31:</b> Participación cuentas del costo .....	105
<b>Gráfico No. 32:</b> Participación Utilidad Neta .....	106
<b>Gráfico No. 33:</b> Variación Activo Corriente .....	109
<b>Gráfico No. 34:</b> Variación del Activo Fijo .....	110
<b>Gráfico No. 35:</b> Variación Pasivo Corriente .....	111
<b>Gráfico No. 36:</b> Variación Resultados del Ejercicio .....	112

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo A:</b> Balance General Años 2009, 2010 y 2011 .....	xiv
<b>Anexo B:</b> Estado de Resultados Años 2009, 2010 y 2011 .....	xvi
<b>Anexo C:</b> Estado de Resultados proyectado (Locales Comerciales) ....	xviii
<b>Anexo D:</b> Proyección costos La Scala.....	xix
<b>Anexo E:</b> Proyección costos San Francisco .....	xxii

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo incorpora un Modelo de maximización de utilidades para la Inmobiliaria Investa S.A., la investigación tuvo como objeto proporcionar a la empresa una alternativa para la inversión de los excedentes de dinero que se manejan dentro de la empresa como resultado de sus operaciones.

A continuación se presenta en resumen cada uno de los capítulos:

**Capítulo I:** En este capítulo se da a conocer aspectos generales de la empresa, su reseña histórica, la base legal, la normativa que le rige y principalmente como se encuentra organizada, lo que se puede evidenciar mediante la estructura organizacional.

**Capítulo II:** En esta sección se presenta un breve marco conceptual que enmarca las principales definiciones que se deben considerar para llevar a cabo el desarrollo del presente trabajo de tesis.

**Capítulo III:** En este capítulo se realiza un análisis situacional de la empresa, donde se analiza pormenorizadamente el ambiente externo e interno en que se desarrollan las actividades de Inmobiliaria Investa S.A., como resultado de este análisis se llegó a determinar fortalezas y oportunidades dentro de las cuales se puede destacar que la empresa cuenta con una alta capacidad directiva y experiencia en el negocio, es una empresa que cuenta con un respaldo financiero importante y principalmente que no existe una competencia formal dentro de este negocio. De la misma manera se pudieron destacar las siguientes debilidades y amenazas: la empresa mantiene excedentes de recursos monetarios ociosos, ubicación únicamente a nivel de centros comerciales y el poder de negociación que tienen los clientes.

**Capítulo IV:** Se muestra el direccionamiento estratégico de Investa S.A., respecto a lo que es y lo que desea ser en el futuro, además se mencionan los principios y valores en los que están enmarcados para el desarrollo de sus actividades, adicionalmente se determinan los objetivos y estrategias para poder llegar a cumplir su visión.

**Capítulo V:** Se analizaron los estados financieros proporcionados por la empresa correspondiente a los años 2009, 2010 y 2011, utilizando para el efecto el análisis horizontal y vertical, lo que permitió identificar que la empresa cuenta con un alto nivel de liquidez y la necesidad de incrementar su rentabilidad utilizando para ello dichos excedentes, además se analizó la estructura de financiamiento de Investa evidenciando que la mayoría de sus recursos provienen de los aportes de capital realizados por sus socios cuyo valor representa el 50% del total de activos correspondiente al ejercicio fiscal 2011.

**Capítulo VI:** En este capítulo se desarrolla el modelo de maximización de utilidades, para lo cual se realiza en primera instancia un estudio de mercado que permita verificar si es o no factible la implementación de la propuesta que se plantea dentro del modelo. Una vez demostrada la factibilidad del proyecto se analizaron los costos en los que incurrirá la empresa con la implementación del mismo y se procedió a la elaboración de los balances proyectados para los siguientes cinco años, con los cuales se pudo determinar el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno tanto con la implementación del proyecto como sin la implementación del mismo, de tal manera que realizando un cuadro comparativo de llegó a la conclusión de que es rentable la apertura de los locales comerciales propuesto en este modelo.

**Capítulo VII:** Se formulan las conclusiones y recomendaciones que respaldan el desarrollo del presente trabajo de tesis, dichas consideraciones deben ser tomadas en cuenta por la empresa pues están encaminadas a cumplir con el objetivo de maximización de utilidades.



## EXCECUTIVE SUMMARY

It has to incorporate a usefulness maximization model for the Investa real estate agency, so the investigation had as principal objective and It's to provide an alternative about the surpluses investment that we can manage inside the company as its operations result.

Following I introduce a summary for each one of chapters:

**Chapter I:** In this chapter makes known general appearance of the company such as: history. Legal basis, company regulations and mainly as a result of its organization, It can make clear by means of administrative structure.

**Chapter II:** It introduces a brief framework that has the principal definitions which consider in this thesis.

Chapter III: In this chapter makes a situational analysis of the company where be analyze in detail the outside and internal developments of the Investa real estate agency, as result of it was determine fortresses and chances that we can emphasize that the company has a high leadership capacity and business experience.

It's a company that has an important financial support and doesn't exist a formal competition inside the company.

The same way so it can emphasize the following weaknesses and threats: The Company keeps financial appeals excesses that are located just at shopping centers and the customer's power business.

**Chapter IV:** It shows the Investa Company strategy about view of the future, besides the fact that It names principles and moral values that are in the context for the developments of its activities, Additionally It defines the objectives and strategies because It's necessary to come its goals.

**Chapter V:** It's analyzing the financial states that are giving by the company, and these are of 2009,2010,2011 years, so they are using horizontal and vertical analysis and It allows to identify that the company has with a high liquidity level and It has to increase its profitability necessarily and it can use its surpluses. Besides it analyzes the Investa financing structure and It's making clear that the most of its resources come from capital contributions give to its associates whose symbolize 50% of its entire asset from 2011 year.

**Chapter VI:** In this chapter is develops utilities maximization model, because of it submits an exchange study and it permits to identify the design of the model. When it shows the design feasibility it can analyze the company expenses that will has for itself implementation so it comes from doing balance sheet for the next 5 years.

With which it could show the Present Net Value and the Internal rate of return (TIR), in such a way that doing a comparative chart is a good idea the opening of the shopping centers of the model.

**Capítulo VII:** Se formulan las conclusiones y recomendaciones que respaldan el desarrollo del presente trabajo de tesis, dichas consideraciones deben ser tomadas en cuenta por la empresa pues están encaminadas a cumplir con el objetivo de maximización de utilidades.

**Chapter VII:** It formulates the conclusions and recommendations that rest the thesis development, take under consideration all ideas for the company because these are on the right track with utilities maximization objective.

# CAPÍTULO 1

## ASPECTOS GENERALES

Inmobiliaria Investa S.A, es una empresa cuya actividad comercial es la de arriendo, subarriendo, compra y venta y concesión de bienes inmuebles y todo lo relacionado al giro del negocio.

Cabe destacar que la entidad forma parte del grupo empresarial “MARATHON SPORT”, por tanto sus únicos clientes son las empresas que forman parte de este grupo.

### 1.1. Antecedentes

El grupo empresarial Marathon Sport está conformado por aproximadamente 32 empresas, las cuales en su mayoría se encuentran en un normal funcionamiento y otras poseen poca actividad comercial.

Es importante destacar que el grupo empresarial se encuentra dividido en diferentes unidades de negocio entre las cuales podemos mencionar:

- **Unidad de Producción:** tiene por objetivo la confección y producción de ropa deportiva del grupo. Confecciona prendas bajo las marcas top internacionales como por ejemplo Nike, New Balance, Puma, Umbro, entre otras. Adicionalmente, elabora la camiseta de la selección nacional de nuestro país, considerado como el producto estrella por los elevados márgenes que dejan sus ventas.

Por otro lado produce las camisetas de la liga profesional de fútbol, lo cual ha contribuido a fortalecer el posicionamiento de la misma en Ecuador, e inclusive en Perú donde también poseen tiendas Marathon, que se encuentran bajo la dirección del holding. La empresa representativa en esta unidad es Fibran, la misma que posee altos estándares de producción y de responsabilidad ambiental certificados por Nike, New Balance y Puma, quienes mantienen un estricto control y seguimiento de la planta, sus procesos y de las condiciones laborales.

- **Unidad Mayoristas:** unidad que se dedica a la compra y venta de ropa y accesorios deportivos la cual comercializa principalmente, con las empresas Retail del grupo. Las principales empresas son Deportes y Recreaciones Ficchur Cia Ltda., Madrigal Sport Masot Cia. Ltda., Mundo Deportivo Medeport S.A., Confecciones Kamerino Cia Ltda., Mildeportes S.A.
- **Unidad Retail:** esta unidad comprende a todas las empresas de venta minorista del grupo, en ella se encuentra Superdeporte la cual es la empresa más representativa en generación de ingresos y utilidades de la unidad. Representa alrededor del 80% de las ventas de la unidad.
- **Unidad Administración y Finanzas:** se encarga del manejo administrativo, financiero y de recursos humanos de todas las empresas del grupo. Los gastos operativos de la misma son distribuidos proporcionalmente a las empresas que las conforman.

- **Unidad de diseño:** es la unidad encargada de diseñar los modelos de ropa deportiva tanto de marcas propias como de marcas internacionales, que luego son fabricadas en la unidad de producción. Dicha unidad posee equipos de alta tecnología y personal calificado en moda deportiva.
- **Unidad Inmobiliaria:** en esta unidad de negocio se encuentra la empresa Investa, la cual es la encargada de arrendar sus locales a las empresas de la unidad Retail, en su mayoría. Es importante destacar que el fenómeno de los centros comerciales conllevó al establecimiento de nuevas condiciones comerciales, siendo una de ellas el arrendamiento de las tiendas a los concesionarios, en consecuencia a lo citado anteriormente, el mayor número de tiendas que el Grupo posee en los diferentes centros comerciales tiene contratos bajo la modalidad de concesión.

Las diversas unidades poseen relaciones comerciales entre ellas generando ventajas operativas y diferenciándose de sus competidores por los fuertes lazos que las vinculan. Asimismo, cada una de éstas unidades poseen razones sociales independientes y actúan de forma individual sin depender una de la otra en sus operaciones, pero se rigen por políticas y metas generales en cada una de ellas, siendo una de las características principales el mantener márgenes netos mínimos del 8.0% por unidad.

## **1.2. La Empresa**

Inmobiliaria Investa S.A, pertenece al grupo empresarial Marathon Sport la cual por su denominación de personería jurídica esta bajo la supervisión de organismos de control que establecen las diferentes Leyes de la República del Ecuador, obligada a llevar contabilidad, cuya principal actividad es la de arriendo, subarriendo, compra, venta y concesión de inmuebles, especialmente en la unidad Retail en los diferentes centros comerciales a nivel nacional.

Es una empresa constituida el 4 de diciembre de 1978 demostrando desde ese entonces una adecuada gestión empresarial para lograr permanecer dentro del mercado.

La sociedad anónima es de nacionalidad ecuatoriana y tiene como domicilio principal el Distrito Metropolitano de Quito. Su despacho principal está situado en la Avenida 10 de Agosto No 13205 y De los Cerezos, sector Parque de los Recuerdos.

Es una entidad muy importante dentro del grupo empresarial debido a que mediante ésta sus clientes acceden a los locales en los diferentes centros comerciales del país así como también en lugares estratégicos para su participación en el mercado con la gran ventaja que los clientes no incurren en altas inversiones que puedan poner en riesgo su patrimonio.

### 1.2.1. Base Legal de la Empresa

Inmobiliaria Investa S.A, se constituyó mediante escritura pública otorgada en la ciudad de Quito ante el Notario Décimo Segundo del cantón Quito, el 4 de Diciembre de 1978, y aprobado por la Superintendencia de Compañías mediante resolución No. 1076 del 07 Febrero de 1979, e inscrita en el Registro Mercantil de Quito el 21 de Febrero de 1979.

El plazo de duración de la Compañía será de cincuenta años, contados a partir de la fecha de inscripción en el contrato social en el Registro Mercantil. Su domicilio principal está ubicado en la ciudad de Quito, cantón Quito, provincia de Pichincha.

### Capital Social

En la actualidad el capital social de la empresa se encuentra constituido de la siguiente manera:

**INMOBILIARIA INVESTA S.A  
CAPITAL SOCIAL  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

<b>SOCIO</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
Allegro Ecuador S.A	10.013.850,00	99
Fausto Corral Albán	101.150,00	1
<b>Total</b>	<b>10.115.000,00</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Inmobiliaria Investa S.A.

Es importante mencionar que Allegro Ecuador S.A, es una empresa relacionada con el Grupo Marathon Sport cuya casa matriz se encuentra radicada en Panamá.

## **Objeto Social**

El objetivo social de Inmobiliaria Investa S.A, es el arriendo, subarriendo, compra, venta, concesión y más actos y contratos similares, de inmuebles en general.

## **Junta General de Accionistas**

La Junta General de Accionistas, legalmente convocada y reunida, es el ente máximo de la misma, por lo cual nadie esta sobre ella, las decisiones que tomare de acuerdo a estos estatutos obligan a todos los socios y no pueden ser revisados sino por la Junta General, todo esto de conformidad con las disposiciones legales.

## **Principales Directores**

- **Presidente**

El presidente es elegido por la Junta General de Accionistas y en caso de falta o ausencia será reemplazado por algún designado de dicha Junta. Sus atribuciones son: Presidir la Junta General de accionistas, suscribir conjuntamente con el Gerente General los títulos y certificados de acciones, suscribir conjuntamente con el Gerente General las escrituras públicas de aumento o disminución de capital social, de reforma de estatutos de compra venta o hipoteca de inmuebles y en general, cualquier otro acto o contrato que requiera.



- **Gerente General**

El Gerente General es elegido por la Junta General de accionistas y en caso de falta o ausencia será reemplazado por algún delegado de la Junta. Sus atribuciones son: ejercer la representación legal y extrajudicial de la compañía, desempeñar las funciones de secretario de la Junta General de accionistas, suscribir a nombre de la compañía toda clase de actos y contratos de cualquier clase que fueren, efectuar las disminuciones de empleados de la compañía, comprar acciones o participaciones de otras compañías que tengan concesión con el objeto social.

## **Representación Legal**

La representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía corresponde al Gerente General o quien haga sus veces en caso de ausencia o falta, por lo que el juicio a nombre de la compañía, como actor o demandante con la facultad para comparecer en juicio a nombre de la compañía.

## **Duración de Funciones**

El Presidente, el Gerente General, durarán cinco años en el ejercicio de sus funciones pudiendo ser indefinidamente reelegidos. A pesar de haber concluido el período de duración en sus funciones deberá continuar en ellas hasta ser legalmente reemplazados.

### **1.2.2. Reseña Histórica**

Desde sus inicios en el año de 1978, Inmobiliaria Investa se ha desarrollado en el campo inmobiliario, ha ido incursionando en la compra, venta, alquiler, de bienes inmuebles propios o alquilados como edificios de apartamentos, edificios no residenciales y explotación de inmuebles en general.

Actualmente Inmobiliaria Investa es la empresa encargada de arrendar, subarrendar, los diferentes bienes inmuebles a las empresas relacionadas para que puedan desarrollar sus actividades operativas. También sus inmuebles garantizan las operaciones financieras de las empresas relacionadas con las diferentes instituciones financieras.

Es una empresa que cuenta con flujos de dinero amplios, cuenta con un departamento financiero sin embargo este no emplea mecanismos acertados que le permita optimizar adecuadamente sus recursos financieros.

En consecuencia a la evolución constante de las economías mundiales el sector inmobiliario ha sufrido cambios considerables en su demanda de este servicio por lo cual ha sido un factor que ha provocado atracción hacia inversionistas y clientes, dicha situación del entorno le permite a este sector comercial tener un crecimiento constante y creciente que se va desarrollando en función del tiempo.

La información que se procesa dentro de la empresa tiene dos objetivos. El primero es el contable con la finalidad de cumplir con lo que establece la Ley como por ejemplo obligaciones patronales, pago de impuestos, etc.

El segundo objetivo es el directivo, es decir, que ayude a la toma de decisiones adecuadas sobre la base de los hechos ocurridos, pero que no se cumple de una manera idónea.

La falta de un adecuado análisis financiero por parte de la gerencia financiera de manera periódica no ha permitido evaluar el desempeño y posición financiera de la entidad por lo cual se ha visto bastante indefensa ante las condiciones macroeconómicas del entorno del negocio.

El tema financiero toma su debida importancia para todo tipo de empresas independientemente de cuál sea el nivel de disponible que maneje, por lo tanto es necesario que todas las empresas cuenten dentro de su estructura organizacional con la función de un gerente financiero, quién va a establecer estrategias financieras que permitan tomar decisiones que se reflejen en resultados positivos para la empresa.

### **1.2.3. Normativa**

La entidad por su denominación de persona jurídica del sector privado dedicada a actividades comerciales está sometida principalmente a las disposiciones generales establecidas en:

- Normas civiles
- Normas mercantiles
- Leyes Tributarias
- Leyes Laborales
- Ley de Seguridad Social

#### **1.2.4. Estructura Organizacional**

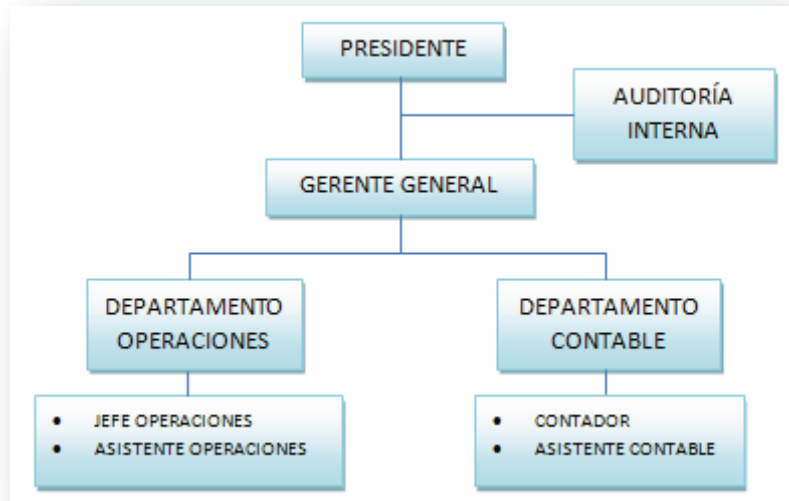
La estructura organizacional de Inmobiliaria Investa S.A. se ha diseñado con el objetivo de establecer un sistema de funciones que van a desarrollar los miembros de la empresa de tal manera que el trabajo en equipo sea eficaz y eficiente para optimizar los recursos y se alcancen las metas fijadas en la planificación.

Investa S.A. cuenta con una estructura plana, conformada con pocos niveles jerárquicos que permiten un mayor control de las actividades que se realizan dentro de la empresa además del cumplimiento de objetivos.

##### **1.2.4.1. Organigrama Estructural**

Un organigrama estructural son aquellos cuyo objetivo es la presentación de manera gráfica de la estructura administrativa de una empresa y las relaciones que existen entre cada uno de sus departamentos.

**Gráfico No. 1: Organigrama Estructural**



**Fuente:** Inmobiliaria Investa S.A.

**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

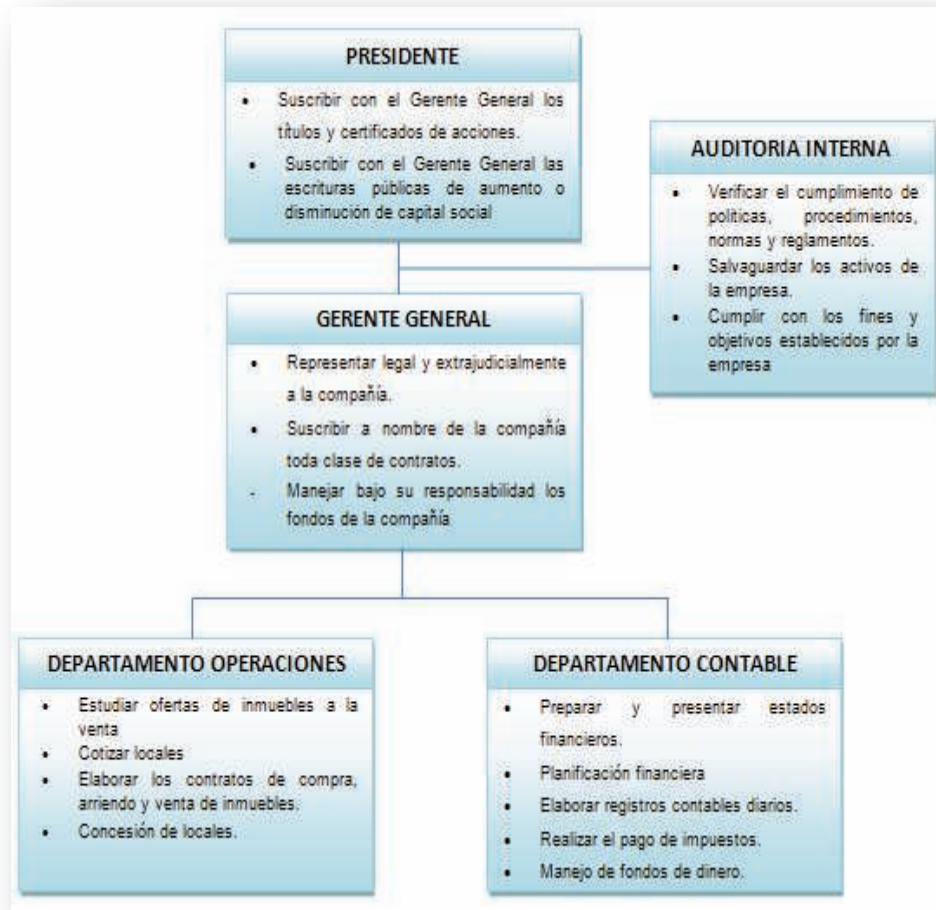
#### 1.2.4.2. Organigrama Funcional

Son aquellos que “Incluyen las principales funciones que tienen asignadas los funcionarios, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general” <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>

**Gráfico No. 2: Organigrama Funcional**

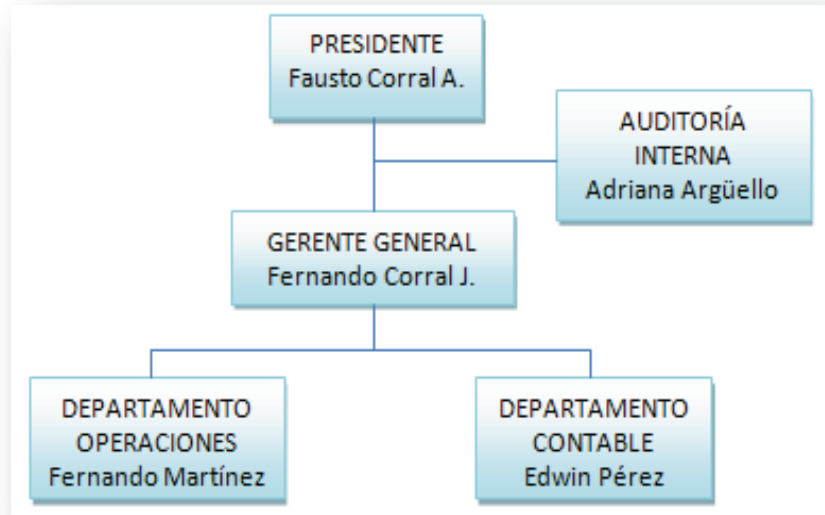


**Fuente:** Inmobiliaria Investa S.A.  
**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

### 1.2.4.3. Organigrama de Personal

Los organigramas de personal muestran las necesidades en cuanto a puestos y las respectivas plazas existentes en cada departamento además que se incluyen los nombres de los funcionarios de los mismos.

**Gráfico No. 3:** Organigrama de Personal



**Fuente:** Inmobiliaria Investa S.A.

**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

Al mantener una estructura organizacional plana lo que la empresa busca es producir los siguientes resultados:

- Permitir resultados más uniformes y eficientes.
- Facilitar el aprendizaje de las actividades desarrolladas dentro de cada uno de los departamentos.
- Lograr una disciplina laboral a nivel de organización
- Permite la rapidez de acción ante los distintos acontecimientos que puedan suceder
- No existe un conflicto de autoridad ni fuga de responsabilidades por parte de los empleados.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Maximización de Utilidades**

Los entes económicos son creados con la finalidad de conseguir el mayor número de utilidades posibles, para esto es necesario contar con lineamientos que permitan conseguir este fin al finalizar un período, sin embargo el que la empresa venda más de lo presupuestado no necesariamente quiere decir que sus utilidades se han maximizado, la maximización se obtiene mediante la venta de lo que le sea más útil a la empresa, para esto los administradores financieros o la gerencia financiera, necesitan saber cuáles son los objetivos que persiguen los propietarios o accionistas de la empresa, la remuneración que reciben los socios dependen de los beneficios obtenidos en el período.

Un modelo de maximización de utilidades plantea el análisis de ingresos, gastos, activos y financiamiento tomando como base distintas estrategias con la única finalidad de satisfacer los requerimientos de la empresa, para esto es importante determinar en donde se encuentra en ese momento y hacia donde se encaminan las estrategias planteadas.

Una herramienta utilizada para la evaluación del modelo de maximización son los flujos de caja debido principalmente a que es un indicador de la liquidez de la empresa y donde se refleja la acumulación neta de los activos líquidos en un período determinado.



Esta liquidez se mide de acuerdo a la disponibilidad de los activos que tiene la empresa y que son de fácil conversión en efectivo, son utilizados básicamente para cubrir de forma oportuna las obligaciones financieras en el corto plazo.

Otra herramienta que es útil dentro del modelo son los presupuestos, debido a que son planes de acción encaminados a cumplir una meta prevista, estos presupuestos deben estar expresados en valores y términos monetarios, además estas metas deben cumplirse en un determinado tiempo y bajo ciertas condiciones.

Si se maximiza la riqueza de los accionistas, se asegura el futuro de la empresa en el largo plazo, caso contrario se muestra una debilidad por el lento pero continuo fortalecimiento del capital ajeno.

### **2.1.1. La Gestión financiera en la maximización de utilidades**

La Gestión Financiera es un conjunto de actividades de dirección y administración de recursos económicos o monetarios de una empresa, convirtiéndose en un mecanismo para la toma de decisiones que permite la maximización de los beneficios económicos y la consecución de objetivos, para que una gestión económico-financiera sea armónica y equilibrada sus índices estructurales deben mostrar crecimiento tanto cuantitativa como cualitativamente de un año a otro, lo que se verá reflejado en las utilidades significativas que se presentan en el Estado de Pérdidas y Ganancias.

Una gestión financiera está encaminada hacia la utilización eficiente de un importante recurso económico como es el capital, es por esto que se argumenta que la maximización de las utilidades debe servir como un criterio para las decisiones de la gestión financiera.

En varias ocasiones el criterio de maximización de utilidades ha sido cuestionado en base a la dificultad de su aplicación en las situaciones del mundo real, las principales razones son las siguientes:

- **Ambigüedad fundamental**

Es un término susceptible de diferentes interpretaciones en las personas, puesto que la maximización de las utilidades pueden ser a corto plazo o a largo plazo, se puede hablar de un beneficio total o parcial, puede existir una relación entre el capital utilizado, total de activos o capital de los accionistas.

En el caso de que la maximización de utilidades sea el objetivo, surge la pregunta de cuál de las variantes que generan utilidad se debería tratar de maximizar en una empresa, por tal motivo muchos ejecutivos no toman en cuenta este término como base para una gestión financiera operativa.

- **Periodicidad de los beneficios**

El mayor problema que existe para que la maximización de utilidades sea una guía para la toma de decisiones financieras, radica en que se ignora las diferencias de beneficios recibidos en diferentes períodos derivados de algunas propuestas de inversión, en si la decisión es adoptada sobre el total de beneficios recibidos.

- **Calidad de los beneficios**

La limitación técnica más importante de la maximización de utilidades como objetivo operativo, es que ignora la calidad de los beneficios asociados a la acción financiera.

La calidad se refiere al grado de certeza con el que se esperan los beneficios. A manera general mientras más riesgo existe es mayor la rentabilidad para los inversores.

Es importante destacar que el problema radica en la incertidumbre que se maneja y que hace inadecuada la maximización de los ingresos, sobre todo al considerar únicamente el tamaño de los beneficios y no los beneficios futuros.

### **2.1.2. Desventajas frente a Objetivos Organizacionales**

Por las razones antes analizadas el criterio de maximización de utilidades es inadecuado como objetivo operativo en cuanto a decisiones de inversión, financiación y dividendos de una empresa, puesto que la mayoría de ejecutivos dentro de las empresas ignoran dos aspectos importantes como son:

- El riesgo
- Valor del dinero en el tiempo.

Por este motivo las empresas deberían considerar como parte esencial para la toma de decisiones financieras los siguientes aspectos:

- Precisión y exactitud.
- Considerar las dimensiones tanto de calidad como de cantidad de los beneficios, y:
- Conocer el valor del dinero en el tiempo.

### **2.1.3. Maximización de la Riqueza como criterio de decisión.**

La valoración de un activo debe ser establecida de acuerdo a los beneficios que éste pueda producir, es decir que debe estar juzgado en función de los beneficios que produce menos los costos en los que se incurre para llevarlo a cabo, por tal motivo al momento de realizar la valoración de una acción financiera dentro de la empresa se debe estimar de manera precisa los beneficios asociados a tal acción.

La maximización de la riqueza está basada en el concepto de los flujos de efectivo que son generados por la toma de decisiones más que por el beneficio contable.

El flujo de efectivo básicamente es “un estado financiero que muestra los conceptos por los que varía la caja en un período determinado. Así como el estado de resultados refleja la rentabilidad de una empresa, el flujo de efectivo sirve para estudiar la caja o liquidez de una organización.”<sup>2</sup> Este estado muestra en detalle las entradas y salidas de efectivo, determinan el movimiento de efectivo que ha tenido en un periodo, teniendo en cuenta el efectivo inicial con el que dispone la empresa se determina el efectivo final que posee.

Para la aplicación de la maximización de la riqueza, es importante tener muy en cuenta la maximización del valor para los accionistas, es decir que se debe poner de manifiesto que una adecuada gestión financiera enfoca sus esfuerzos en la creación de valor para los propietarios de la empresa.

Por tal razón para los administradores financieros la maximización de la riqueza constituye un criterio de decisión en la toma de decisiones, puesto que lo relevante de la gestión financiera no es el objetivo global de la empresa sino el criterio que se tenga para decidir en el momento preciso sobre las operaciones financieras más acertadas.

---

<sup>2</sup> GUZMÁN, Alexander. (2005). *Contabilidad Financiera*, Bogotá, Editorial Universidad del Rosario

### **2.1.3.1. Principios básicos de la administración del efectivo.**

Los principios básicos que conducen a una adecuada administración del flujo de efectivo en una empresa están orientados a lograr el equilibrio entre los flujos positivos (entradas) y los flujos negativos (salidas) para que de esta manera la empresa pueda influir sobre ellos y así lograr el máximo provecho.

Los dos primeros principios hacen referencia a los flujos positivos mientras que los dos últimos se refieren a los flujos negativos.

- **Principio 1:** “ Siempre que sea posible se debe incrementar las entradas de efectivo”

Esto se puede lograr mediante el incremento del volumen de ventas, el precio de los productos y/o servicios o eliminar los descuentos.

- **Principio 2:** “ Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo”

Para esto es importante que el margen de ventas al contado se incremente, reducir los plazos de crédito y trabajar con anticipos de clientes.

- **Principio 3:** “Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero”

Para lo cual es importante negociar mejores condiciones con los proveedores, reducir desperdicios de producción y disminuir costos de calidad.

- **Principio 4:** “Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero”

Se debe negociar incrementar los mayores plazos posibles para el pago a nuestros proveedores, adquirir activos en el momento más próximo a cuando se los va a utilizar.

## 2.2. Marco Conceptual

- **Análisis Financiero.-** Permite simplificar las cifras mediante relaciones al hacer factible las comparaciones que conlleven a la interpretación y significado a los Estados Financieros para determinar las causas de hechos y tendencias favorables o desfavorables relevadas por el análisis de dichos estados con la finalidad de eliminar los efectos negativos para el negocio o promover aquellos que sean positivos.
- **Costos.-** Es la suma de las inversiones que la industria realiza para adquirir, conservar y utilizar en la elaboración de un artículo, sea final o intermedio.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> CHECA, Juan. (1997). *Contabilidad de Costos*, Quito, Editora Andina.

- **Decisión.-** Resultado del proceso de análisis y selección entre diversas alternativas posibles.
- **Estrategia financiera.-** Es una herramienta que ayuda a desarrollar un proceso para asegurar la sostenibilidad financiera de una empresa.
- **Evaluación de negocio.-** Una de las más importantes labores del ejecutivo de mercadotecnia, antes de realizar el plan anual, será la de realizar una evaluación del negocio, es decir, un estudio completo de las características de la empresa y el mercado.<sup>4</sup>
- **Gestión financiera.-** Es la relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación para cualquier tipo de organización, la función financiera integra tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.
- **Maximización.-** Comportamiento decisivo en donde un empresario quiere siempre seleccionar la mejor alternativa entre otras posibles.<sup>5</sup>
- **Rendimiento:** Es una proporción entre el resultado obtenido y los medios que se utilizaron. Se trata del producto o la utilidad que rinde alguien o algo.

---

<sup>4</sup> HAROLD, Koonts. (1999), *Administración Una perspectiva Global*, México D.F., Editorial McGraw Hill.

<sup>5</sup> [http://www.bves.com.sv/glosario/g\\_m.htm](http://www.bves.com.sv/glosario/g_m.htm)



- **Flujo de Caja:** Es un movimiento temporal que se realiza con las cuentas de efectivo de una empresa.
- **Fondo de Inversión:** Fondo de carácter mutuo y cartera diversificada, cuyas participaciones están distribuidas en forma proporcional a sus aportes entre varios accionistas.<sup>6</sup>
- **Beneficio:** Contablemente se define a esta palabra como la diferencia que existe entre los ingresos totales menos los gastos directos para producir esos ingresos.
- **Capital:** Recursos, bienes y valores disponibles en cierto momento para satisfacer necesidades futuras, en otras palabras es el patrimonio poseído susceptible de generar ingresos.
- **Concesión:** Es el otorgamiento del derecho de explotación que una empresa entrega a otra, de bienes o servicios, por un período determinado.
- **Instrumentos Financieros:** Es cualquier contrato que dé lugar, simultáneamente, a un activo financiero en una entidad y a un pasivo financiero o a un instrumento de patrimonio en otra entidad.<sup>7</sup>
- **Liquidez:** Es el grado de convertibilidad rápida en dinero de un activo sin que exista pérdida de valor.
- **Tasa Pasiva:** Porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que existen para tal efecto.

---

<sup>6</sup> <http://www.gruposantander.es/ieb/glosario/glosariof.htm>

<sup>7</sup> Normas Internacionales de Contabilidad

- **Inversiones Financieras:** Son derechos adquiridos por una empresa, que pasan a formar parte del activo y representan la capacidad para obtener liquidez en un futuro, sea este a partir de la enajenación, en forma de rentabilidades o por ambas vías.
- **Riesgo de Inversión:** Es la probabilidad de que ocurran acontecimientos, favorables o desfavorables, asociados con los rendimientos, los flujos de efectivo o el valor de un activo o de un proyecto de inversión.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> SÁNCHEZ, Inocencio. (1994), *Tópicos Financieros*, Caracas, Editora Universidad de Carabobo.

## **CAPÍTULO 3**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL**

Las empresas tienen un desarrollo dentro de un macro ambiente el cual desempeña un rol importante en las economías de todas las organizaciones que existen en el mercado, por lo cual se encuentran expuestas a los cambios de dicho macro ambiente y que se debe tener en consideración de los efectos que estos cambios ocasionarían dentro de cada una de las organizaciones.

#### **3.1. Determinación del Problema**

Investa S.A es una empresa que pertenece al sector inmobiliario, siendo su giro de negocio las actividades de arriendo, subarriendo, compra, venta y concesión de los inmuebles a las empresas del mismo grupo, este sector maneja un promedio de utilidades netas del 60% lo que ha permitido estar dentro del margen de utilidad del giro del negocio.

Cabe destacar que el 95% de los clientes pertenece a la denominada unidad Retail del grupo empresarial y la rotación de las cuentas por cobrar de sus clientes en promedio es de 120 días la consecuencia de esto es la falta de agilidad en el proceso de pagos de sus clientes lo que ocasiona este fenómeno.

Las políticas de venta de la entidad son de 45 días en promedio con precios competitivos y las políticas de compra tanto de bienes como en servicios para lograr obtener un buen precio, en conclusión podemos acotar que la empresa posee un flujo de dinero amplio para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo.

Cabe destacar que debido al amplio flujo de dinero que posee, en ocasiones existen recursos monetarios ociosos que no generan ningún tipo de beneficio económico a la empresa, por lo cual se podría destinar estos recursos a cualquier tipo de inversiones que genere una mayor utilidad.

### **3.1.1. Diagrama de Causa Efecto**

El diagrama Causa-Efecto es una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores que pueden ayudar a un efecto o fenómeno determinado.

Mediante un análisis del diagrama de Causa-Efecto se puede determinar las principales causas que ocasionen el problema de la empresa, dentro del cual se realizará un análisis de cada una de las causas para plantear estrategias que le permitan a la firma eliminar o minimizar los mismos.

## DIAGRAMA CAUSA – EFECTO INVESTA S.A



## 3.2. Análisis del Entorno

El Ecuador en la última década ha atravesado un marcado quiebre en la administración de su sistema monetario pasando de un sistema de moneda propia a un sistema de dolarización, propiciando cambios significativos en el comportamiento de factores económicos, políticos, sociales y culturales. Una de las formas de medición de las fuentes de crecimiento económico consiste en obtener datos acerca de los aportes que realizan cada una de las variables que lo conforman, estudiando en especial el sector inmobiliario al que pertenece Investa S.A.

“A partir del año 2000 con la dolarización de la economía, el aumento en la oferta inmobiliaria disponible, la tendencia a la baja en los niveles de inflación, la disminución en las tasas de interés y la mayor disponibilidad de créditos para el comprador de vivienda, entre otros, crecieron las necesidades de vivienda lo que se reflejó en una mejora significativa en la demanda de los clientes de la industria.”<sup>9</sup>

Los diversos cambios positivos en las condiciones del mercado han llevado a que el comprador de inmuebles alcance una mayor capacidad de compra; recobrando así los niveles perdidos al inicio con el cambio a la dolarización.

Actualmente el mercado de vivienda se ha venido desarrollando llegando a generar una alta competencia en los últimos años debido a lo atractivo de su mercado, motivando a nuevos inversionistas y constructores a ingresar al negocio de la construcción.

---

<sup>9</sup> <http://ernestogamboa.com/tendenciasjulio07.pdf>

Sin embargo a partir del año 2002 importantes promotores y constructores empezaron a orientarse hacia proyectos corporativos de oficinas, mercado que a partir de ese momento mostró un acelerado desarrollo, eliminando la barrera para construir nuevos proyectos debido a la sobreoferta de oficinas nuevas y usadas que formaban parte de la Agencia de Garantía de Depósitos después de la crisis bancaria de los años 1998 y 1999.

En cuanto a la construcción, ampliación y remodelación de centros comerciales, hoy en día muestra una importante reactivación para el sector inmobiliario que le permitirá hacerle frente al crecimiento y desarrollo habitacional que se ha dado en diferentes sectores de la ciudad y especialmente los Valles, generando para los próximos años una demanda potencial creciente para el negocio en los centros comerciales.

### **3.3. Análisis Externo**

#### **3.3.1. Macro ambiente**

Constituyen todas las condiciones que afectan el ambiente externo de una organización, la importancia de un análisis del macro ambiente es que permite una acertada y oportuna toma de decisiones gerenciales, una vez que se analizan las condiciones económicas, socio-culturales, político-legales y tecnológicas.

Si bien las empresas no pueden cambiar el entorno externo que les rodea, pueden diseñar un plan estratégico que les permita aprovechar los aspectos positivos así como también enfrentar los negativos y de esta manera mejorar su posición competitiva en el mercado.

### **3.3.1.1. Factores Políticos**

Los factores políticos en una empresa revisten gran importancia debido a que estos influyen directamente en el funcionamiento y crecimiento de una organización, los conflictos políticos que se han generado entre los principales actores de la sociedad reflejan un debilitamiento de las instituciones democráticas, conllevando a un ambiente desfavorable para el desarrollo y buena marcha de la actividad empresarial, ante la falta de consensos y principalmente de planes nacionales de largo alcance se ha puesto en riesgo la competitividad del país y su inserción en la economía mundial, acorde a las exigencias del mundo globalizado al que pertenecemos actualmente.

Resulta importante destacar que a partir del retorno a la democracia el 10 de agosto de 1979 con el triunfo de Jaime Roldós en las elecciones, no solo se dio inicio a una nueva fase de vida constitucional, sino que además se sentaron las bases para un largo y complejo proceso de reordenamiento, principalmente caracterizado por una inestabilidad política. Entre los años de 1979 y 2009 se sucedieron 13 presidentes con diferentes ideologías de acuerdo a los partidos políticos a los que pertenecían, teniendo diferentes enfoques en cada período de gobierno.



En tanto al período de democracia las políticas económicas aplicadas generaron un incremento del endeudamiento externo que buscaba financiar un gasto interno expansivo, así también las políticas monetarias mantuvieron elevadas tasas de interés, perjudicando la inversión y el consumo.

Las políticas de estabilización de precios, centradas en el tipo de cambio, afectaron negativamente a la inversión, la balanza comercial y la deuda externa que en esa época había sido adquirida en moneda extranjera. Finalmente, los mercados cerrados y poco profundos, derivaron en una baja productividad y fuertes desequilibrios económicos.

A partir de inicios de los años 1980, Ecuador inició el proceso de mayor inserción en la economía global apostando a políticas económicas de estabilización y paulatinamente realizando políticas de ajuste, con la finalidad de readecuar la economía. “Estas políticas fueron aplicadas a partir de la presidencia de Osvaldo Hurtado (1981-1984), quien sucedió a Roldós luego de que este falleciera en un accidente de aviación, y luego profundizadas por León Febres Cordero (1984-1988) y posteriormente por Sixto Durán Ballén (1992-1996), sobre la base de un modelo empresarial y de privatizaciones”.<sup>10</sup>

Durante la presidencia de Jamil Mahuad en el año de 1999, se produjo la mayor crisis financiera del país, ocasionada en el gobierno de Sixto Durán Ballén mediante la promulgación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, disminuyendo el control de la Superintendencia de Bancos sobre las instituciones financieras, con esta crisis el Estado se vio obligado a realizar varias reformas económicas, como la eliminación de subsidios (electricidad, gas y combustibles).

---

<sup>10</sup> E. Ayala M. y S. Fernández (coords.): ob. Cit.

El período posterior a la dolarización estuvo caracterizado por una continua inestabilidad política y constantes cambios de gobierno, para el año 2005 el país consiguió la tan anhelada estabilidad de precios, la pobreza se vio disminuida gracias a las remesas enviadas por los migrantes.

Para el 2007 el Eco. Rafael Correa alcanza la presidencia con su propuesta de campaña donde defiende la intervención del Estado y de la sociedad en la actividad política y económica del país para así favorecer a las clases sociales más necesitadas, para realizar estas transformaciones convocó a una consulta popular cuyo objetivo era formar una Asamblea Constituyente, “la nueva Constitución, refrendada por el referéndum del 28 de septiembre de 2008, ha otorgado mayores poderes al Ejecutivo, sobre todo en materia económica”<sup>11</sup>

Cabe destacar que el gobierno del Eco. Rafael Correa ha implementado acciones a favor de los ciudadanos como por ejemplo; la creación de nuevos poderes que fortalecen la institucionalidad del Estado a través de la corresponsabilidad, la visión del ser humano basada en el concepto del buen vivir, su prioridad por la inversión social que en el año 2008 superó el monto asignado al servicio de la deuda.

Su principal programa es el Bono de Desarrollo Humano destinado a familias de menores recursos, además del aumento de considerable en el Bono de la Vivienda y de las diferentes facilidades de crédito para la reactivación de la economía.

---

<sup>11</sup> <http://www.nuso.org>

Las políticas económicas como las sociales planteadas por el actual gobierno afectan al sector inmobiliario especialmente debido a que dentro de las estrategias económicas que plantea el Eco. Rafael Correa esta la búsqueda de tasas de interés atractivas y de facilidades para poder aplicar a un crédito de vivienda. Es importante señalar que el sector inmobiliario se va a beneficiar de los créditos hipotecarios que se están colocando a través del IESS y de instituciones financieras privadas.

### **3.3.1.2. Factores Económicos**

El Ecuador desde el año 1999 ha sufrido una serie de ajustes económicos como consecuencias de las malas políticas económicas implantadas por los diferentes gobiernos que ha tenido el país, que trajo como resultado la adopción del dólar como moneda nacional, esta decisión aceleró el crecimiento de la inflación y el deterioro de los diferentes indicadores macroeconómicos del país.

La dolarización es el antecedente más importante como inicio de un proceso de transformación de la economía en el país, produciendo tanto situaciones favorables como desfavorables para el desarrollo económico y productivo del país, dentro de las ventajas que se pretendía obtener se han destacado las siguientes:

- Reducción de la inflación a un solo dígito.
- Recuperar el ahorro eliminando el riesgo de devaluación.
- Aumento de la productividad de las empresas al reducir los costos.

- Generación de disciplina fiscal al no poder emitir dinero inorgánico
- Evitar el deterioro de la capacidad adquisitiva de los sueldos.
- Las tasas de interés se ajustarían a los niveles internacionales.
- Fácil y adecuada planificación a largo plazo.

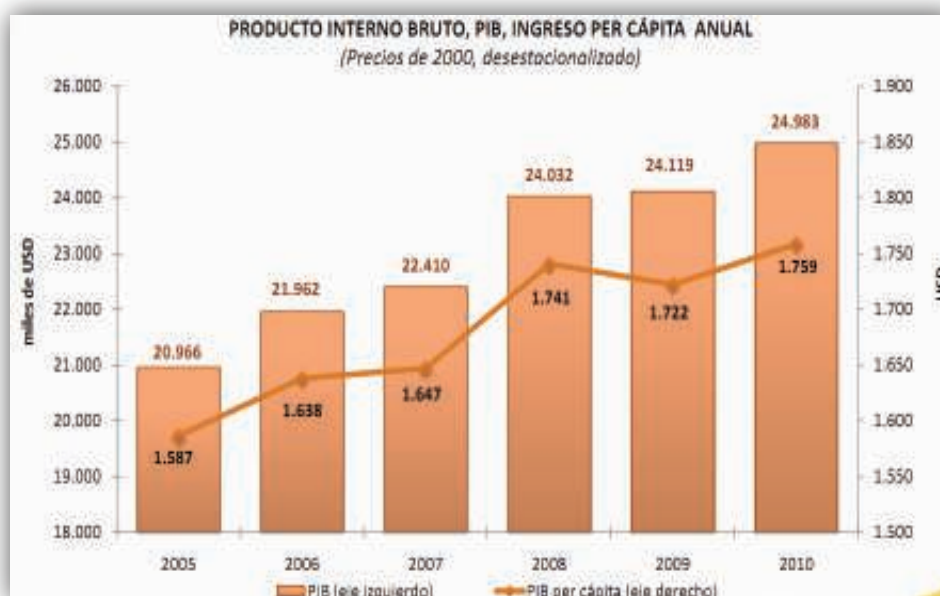
Asimismo se observaron las siguientes desventajas:

- Pérdida de decisión en la política monetaria, al no existir devaluación de moneda.
- Pérdida del señoreaje.
- Costos de pérdida del Banco Central
- Los productos en un inicio subirían de precio.

### **3.3.1.2.1. Producto Interno Bruto (PIB)**

El Producto Interno Bruto es un indicador básico del desarrollo de las actividades económicas de un país, dentro de este se encuentran todos los valores de los bienes y servicios producidos en una economía en un determinado período de tiempo.

**Gráfico No. 4: Producto Interno Bruto**

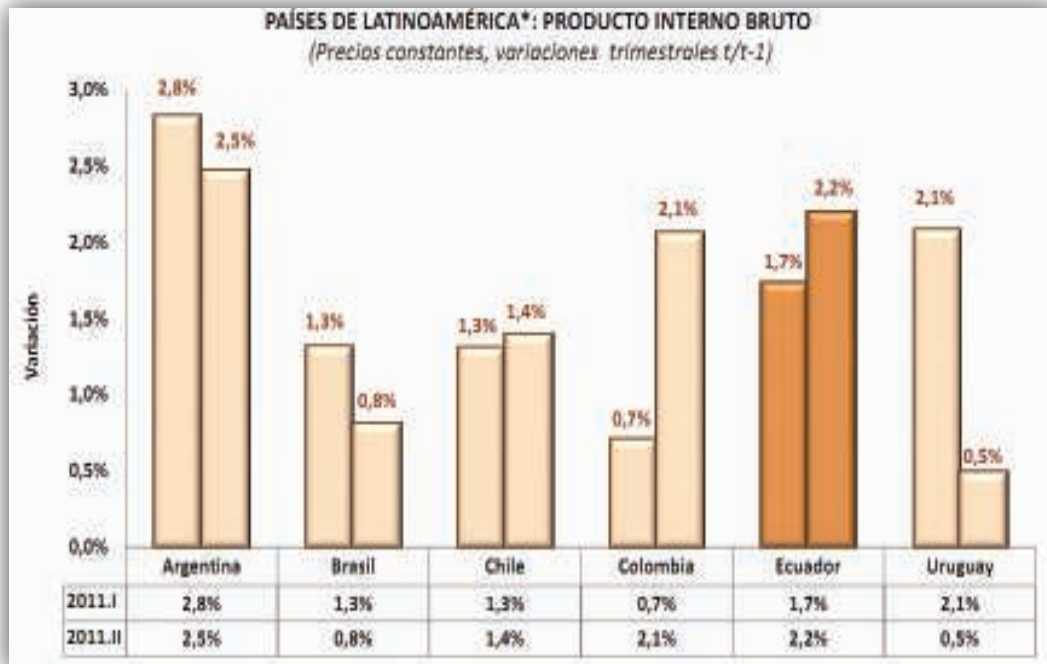


**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

En el año de 1999 se registró la mayor caída del PIB (30.1%), pasó de 19.710 millones de dólares a 13.769 millones, en este año el país experimentó el proceso de empobrecimiento más acelerado de la historia. Para el año 2010 el PIB per cápita se ha visto incrementado llegando a ser de \$ 1.759 como resultado de la recuperación de la crisis económica mundial del año 2009.

Para el segundo trimestre del 2011 Ecuador ha sido uno de los países cuyo Producto Interno Bruto sufrió un incremento en relación con otros países de Latinoamérica.

**Gráfico No. 5: PIB Países Latinoamericanos**

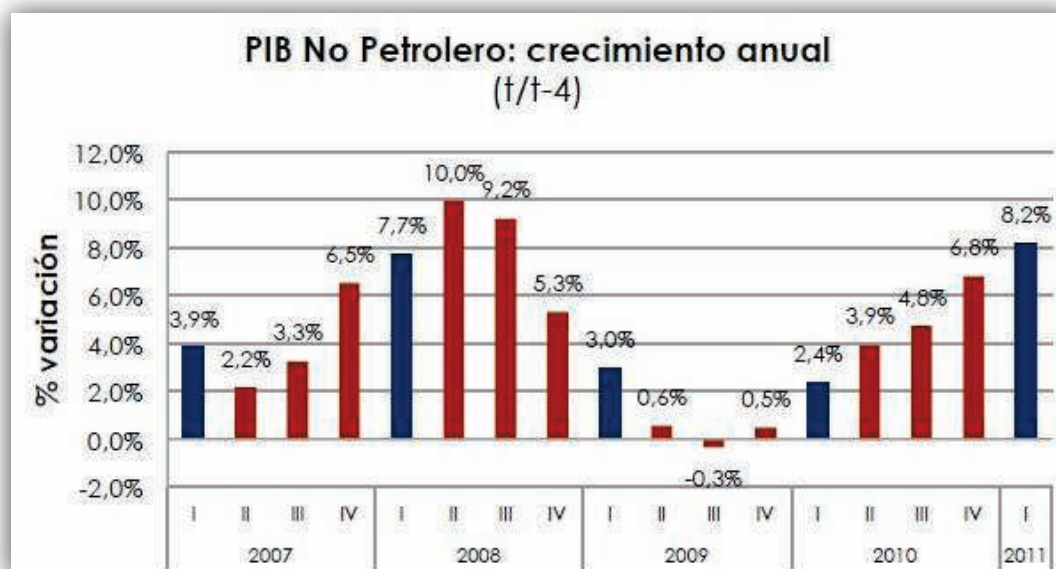


**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

- **Producto Interno Bruto en la economía Ecuatoriana**

El crecimiento de la economía ecuatoriana se ve determinado tanto por el PIB no petrolero como por el PIB industrial, la variación que ha tenido el PIB en los últimos años se debe principalmente a la dependencia en la producción petrolera. Como lo ilustra el gráfico a continuación el PIB no petrolero para el primer trimestre del 2011 ha crecido en 1,4% con respecto al último trimestre del 2010, por lo que es importante destacar el rol que ha jugado el sector no petrolero en la economía, cuyos principales motores son la inversión, en consumo en los hogares, las exportaciones que son en su mayoría conformados por el sector privado.

**Gráfico No. 6: PIB No petrolero**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

“El sector de manufacturas creció en 6.97%, el comercio al por mayor y menor 6.32%, transporte y almacenamiento en 4.74%, por citar algunos ejemplos. Del crecimiento anual del PIB de 8.6% en el I Trimestre. 2011, el 6.4% es el aporte al crecimiento del sector No Petrolero (74.4%), 1.6% es el aporte del sector Petrolero (18%) y 0.7% el aporte de los otros elementos del PIB (7.6%); los tres, en su conjunto, suman el 8.6% de crecimiento anual del PIB (100%)”<sup>12</sup>

<sup>12</sup> <http://www.bce.fin.ec>

- **Producto Interno Bruto sectorial**

La actividad del sector de la construcción presentó un incremento del 17,5% en relación al primer trimestre del 2010, esta evolución se origina por la continuación de los proyectos de infraestructura civil que ha ejecutado el Estado, además de los programas inmobiliarios privados y públicos.

**Gráfico No. 7: PIB Sectorial**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

La construcción tanto pública como privada, otros servicios, comercio, manufactura, electricidad y pesca fueron las industrias que contribuyeron mayormente al crecimiento del PIB en el segundo trimestre del 2011.



**Gráfico No. 8:** Contribución de las Industrias al PIB



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

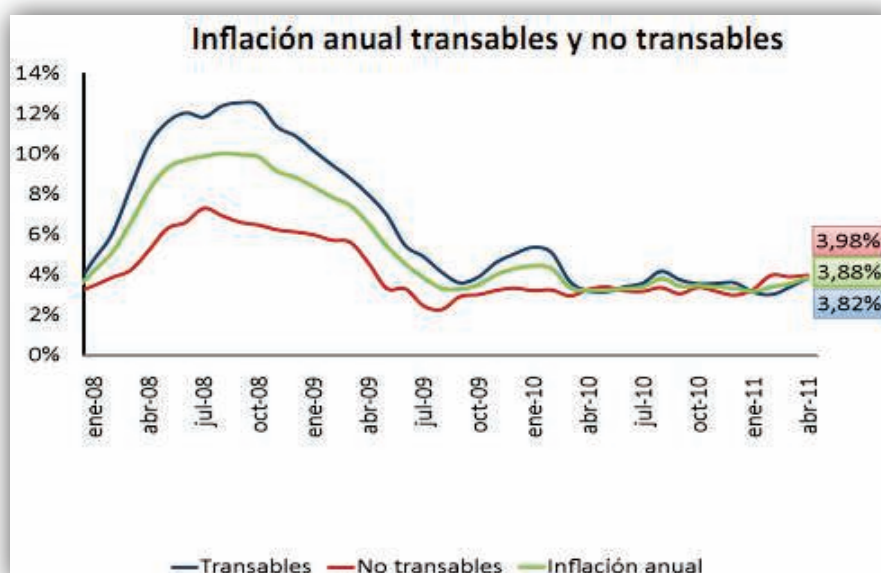
Mientras este indicador sea alto y tenga crecimientos importantes, parte de esta riqueza va a ser destinada al sector inmobiliario.

### 3.3.1.2.2. Inflación

El violento proceso inflacionario que se desencadenó en el país a partir del año 1999 fue una de las causas principales que obligaron al Gobierno de nuestro país a adoptar como moneda oficial el dólar, debido a que el valor del sucre frente al dólar se devaluaba a cada minuto, lo que hacía imposible el normal desarrollo de las actividades económicas; como el comercio, la industria, la agricultura, principalmente porque los presupuestos preparados, se desvanecían con el cambio del valor de la moneda.

Desde la dolarización el proceso inflacionario se ha ido controlando, sus porcentajes han ido disminuyendo con el transcurso del tiempo, situación que tranquiliza el comportamiento de los diferentes agentes económicos del país.

**Gráfico No. 9: Inflación anual**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

La tasa de inflación anual para el mes de abril de 2011 fue de 3.88%, mayor en 0.67 puntos a la registrada el mismo mes del 2010, las divisiones de la canasta con mayor incidencia en la inflación mensual (0.82%) fueron:

**Tabla No. 1:** Participación en la tasa de inflación mensual

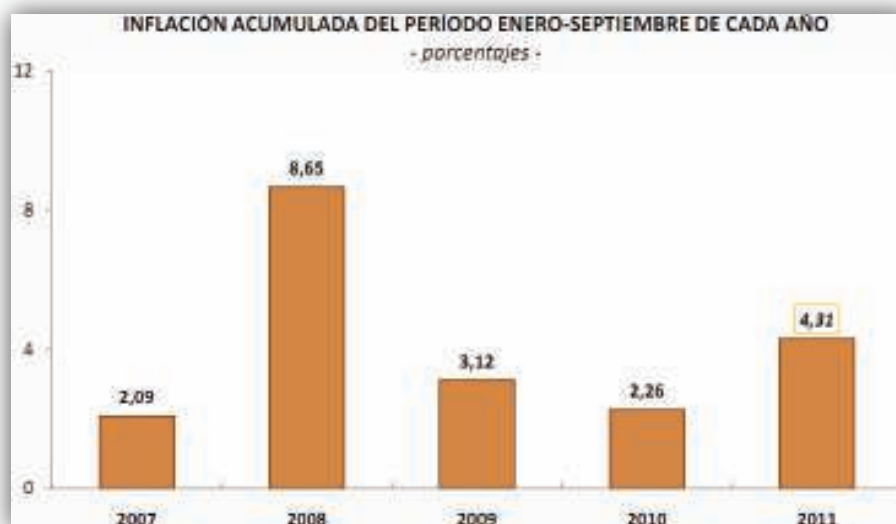
Divisiones	Porcentaje
Alimentos y bebidas no alcohólicas	0.44%
Educación	0.12%
Bienes y servicios diversos	0.05%
Prendas de vestir y calzado	0.05%

**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

Mientras que los bienes que contribuyeron en el aumento de la inflación mensual fueron: pescado, arroz, pan, queso, cebolla entre otros. A nivel mensual la inflación se vio influenciada por factores climáticos que hicieron que el nivel de precios de los productos agropecuarios incremente.

**Gráfico No. 10: Inflación acumulada**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

El crecimiento de precios al consumidor como se muestra en el gráfico anterior de enero a septiembre de cada año fue de 4.31% para el 2011, que comparado con los años 2007, 2009 y 2010 es el mayor; los mayores incrementos en el 2011 fueron en las divisiones de consumo de Educación (5.64%), alimentos y bebidas no alcohólicas (6.01%) y prendas de vestir (6.02%).

- **Inflación Sectorial**

Dentro de la economía del país podemos destacar tres sectores principales como lo son: el primario que abarca sector agrícola y la pesca, el secundario o también conocido agroindustria o industria y el terciario referente a los servicios. En la gráfica siguiente se puede determinar que el sector que ha contribuido principalmente a la inflación es el primario con un 4.61%.

**Gráfico No. 11: Inflación Sectorial**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador / INEC

El sector inmobiliario tiene una relación directa con la inflación, debido a que cuando esta empieza a subir de manera descontrolada las personas utilizan más dinero para poder satisfacer sus necesidades básicas dejando de invertir en otras necesidades, en otras palabras menos dinero destinado al sector inmobiliario, además que los insumos que se utilizan para los diferentes proyectos inmobiliarios incrementan su precio generando menos competitividad en el mercado por los precios altos que se ofrecen las viviendas y oficinas.

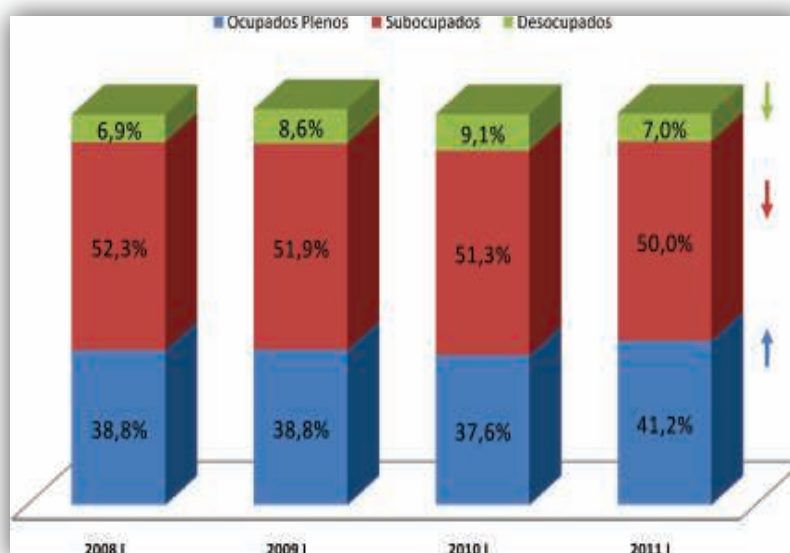
### **3.3.1.2.3. Empleo**

Las diferentes sociedades de todo el mundo han planteado al empleo como un derecho universal y un deber social. En la constitución política del Ecuador se resalta el papel que debe desempeñar el Estado para concretar la reducción y eliminación del desempleo y subempleo, propendiendo el pleno empleo y el mejoramiento de salarios, el tema del empleo es uno de los objetivos sociales que busca conseguir el actual gobierno, dentro del sistema de planificación nacional.

El análisis de las diferentes variables laborales permite evidenciar los problemas estructurales que la economía ecuatoriana presenta. Por tal motivo el apartado productivo en la última década ha sido insuficiente para absorber una oferta creciente de empleo.

De acuerdo con datos publicados por el INEC, los porcentajes de personas en ocupación plena, es decir personas que trabajan 40 horas o más y cuyo ingreso es igual al salario unificado, de 1992 hasta el año de 1998 fluctuaron entre 32 y 39% mientras que para el 1999 se ubicó en 27%, para los siguientes tres años se noto un importante incremento a 30.5%, 33.3% y 37% respectivamente, a partir del año 2000 a 2010 la tasa promedio de ocupados plenos fue de 37.5%, como lo muestra el siguiente gráfico.

**Gráfico No. 12:** Empleo, desempleo y subempleo



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

En cuanto a la Población Económicamente Activa (PEA) en el área urbana en los años 2000 hasta el 2010 se redujo en -1.2, mientras que el promedio de crecimiento apenas fue de 1.7%. Generalmente el crecimiento de la PEA se asocia directamente con la dinámica del crecimiento poblacional, la reducción de este indicador a partir del 2000 fue ocasionada por la oleada migratoria que se vivió a partir de ese año.

Realizando una comparación entre marzo de 2011 y marzo de 2010, el empleo pleno aumentó en 107 mil plazas, es decir 3.6% de la población económicamente activa. La tasa analizada al cuarto trimestre de 2010 fue la más alta de todo el período ubicándose en 45.6%, sin embargo para el primer trimestre del 2011 se redujo en 4.4% dando como resultado 41.2% de la PEA.

- **Empleo por sectores**

En el primer trimestre del año 2011, el sector donde se encuentra la mayor concentración de personas ocupadas es en el comercio y la industria manufacturera, representando el 23% y 15% respectivamente, mientras que la actividad inmobiliaria representa un 7.1% de ocupados plenos en el año 2011 como lo muestra el cuadro a continuación:

**Tabla No. 2: Empleo por sectores**

SECTORES	Marzo 2010	Marzo 2011	Diferencias	Crecimiento	Representa sobre total de ocupados plenos 2011
Organizaciones y órganos extraterritoriales	585	835	250	42,7%	0,0%
Explotación de minas y de canteras	11.392	13.435	2.043	17,9%	0,7%
Suministros de electricidad, gas y agua	18.478	15.253	-3.225	-17,5%	0,8%
Pesca	14.509	18.732	4.223	29,1%	1,0%
Intermediación Financiera	39.376	39.860	484	1,2%	2,2%
Otras Activ. Comunitaria, sociales y personales	49.929	53.290	3.361	6,7%	2,9%
Hogares privados con servicio doméstico	62.099	61.503	-596	-1,0%	3,3%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	59.336	61.778	2.442	4,1%	3,4%
Hoteles y restaurantes	84.382	84.233	-149	-0,2%	4,6%
Activ. Servicios sociales y de salud	81.330	92.474	11.144	13,7%	5,0%
Administración pública y defensa; seguridad social	114.623	114.258	-365	-0,3%	6,2%
Construcción	124.392	122.393	-1.999	-1,6%	6,7%
Actividad. Inmobiliaria, empresariales y alquiler	125.163	131.168	6.005	4,8%	7,1%
Enseñanza	140.664	169.277	28.613	20,3%	9,2%
Transporte, Almacenamiento y comunicaciones	167.356	170.089	2.733	1,6%	9,3%
Industria Manufacturera	228.646	266.782	38.136	16,7%	14,5%
Comercio, reparación, vehículos y efec. personales	406.604	420.667	14.063	3,5%	22,9%
<b>TOTAL</b>	<b>1.728.864</b>	<b>1.836.027</b>	<b>107.163</b>	<b>6,2%</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos



### 3.3.1.2.4. Desempleo

“El desempleo como fenómeno económico nace cuando la demanda productiva de las industrias y servicios urbanos y rurales de una nación no pueden absorber la oferta laboral representada por el número de personas que buscan activamente un trabajo.”<sup>13</sup>

Tanto el desempleo como el empleo y subempleo son variables que dependen básicamente del ritmo de crecimiento económico, además de considerar el nivel y la estructura de la inversión y del consumo de los agentes económicos dentro de una nación.

En el primer trimestre del 2011 la tasa de desempleo se ubicó en un 7%, haciendo una comparación con el mismo trimestre del 2010 la reducción es de 2.1 puntos porcentuales, considerando que los picos más altos se registran el segundo trimestre del 2009 y primero del 2010.

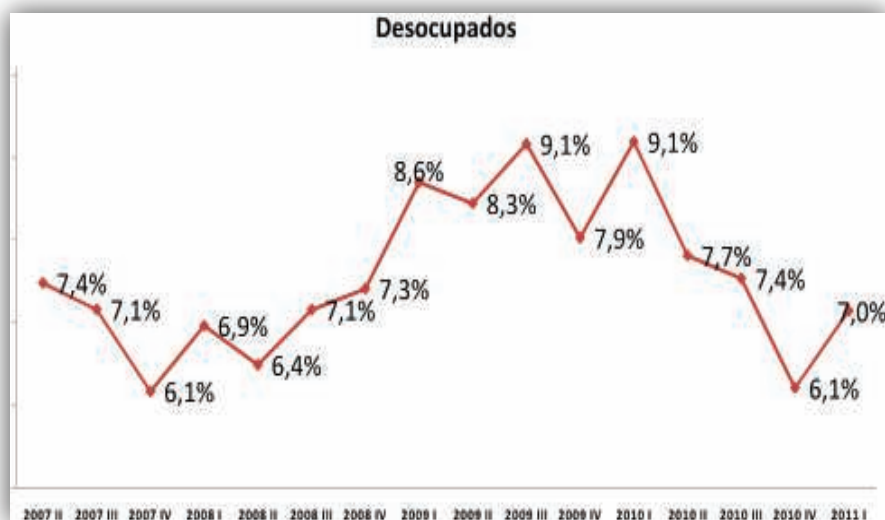
En el gráfico se observa que este índice tiene un comportamiento cíclico en las cifras de empleo, a finales de cada año la tasa de desempleo disminuye esto se debe principalmente al aumento de la actividad comercial por motivos de navidad y año nuevo.

Un análisis de desempleo por ciudades ha dado como resultado que tanto Guayaquil y Machala tienen tasas de desempleo mayores a las de la tasa Nacional con un 9.9% y 7.2% respectivamente.

---

<sup>13</sup> <http://www.siise.gov.ec>

**Gráfico No. 13: Desocupación**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Algunos analistas se mantienen en que la reducción del desempleo para el año 2011 se debe a que la gente ya no busca trabajo, por eso es necesario conocer que las personas que se hallan en esa situación se ubican dentro de la categoría de desempleo oculto, que representa el 1.33% de la población económicamente activa y que forma parte del 7% de desempleo.

Finalmente, en septiembre del 2011 la tasa de desocupación total fue de 5.5%, que analizados por sexo la desocupación de mujeres se ubica en 6.1% sobre la desocupación de hombres que fue de 5.1%, las dos tasas con respecto a la PEA de su respectivo género.

**Gráfico No. 14: Desocupación Total y por Sexo**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

### 3.3.1.2.5. Subempleo

El subempleo en Ecuador declinó a partir de la crisis que atravesó el país en 1999, para este año un 68% de la población ocupada estaba subempleada, lo que se deriva en un factor preocupante debido a que gran parte de la población ecuatoriana está deteriorando su situación laboral. Para el primer trimestre de este año el número de subempleados disminuyó en 135 mil plazas, notándose una reducción de 1.3% con respecto al año 2010, por cuanto se deduce que se está creando en las empresas, un entorno adecuado para mejorar la productividad a través de la inversión en capacitación y formación de capital humano.

**Gráfico No. 15: Subempleo**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Desde el segundo trimestre del 2007 la tasa de subempleo ha fluctuado alrededor del 50%, mostrando tasas bajas en el cuarto trimestre del 2008 (48.8%) y el cuarto trimestre del 2010 (47.1%). En términos generales la mitad de la PEA está desempleada.

- **Subempleo por sectores**

En el sector comercial trabajan alrededor de 675 mil personas, es decir el 30.3% de subempleados, a este sector le sigue el industrial con 292 mil personas que representan el 13% del total de subempleados, con menores porcentajes se encuentran agricultura, transporte, construcción y turismo. Entre marzo del 2011 y marzo de 2010, el número de desempleados disminuyó en 135 mil plazas lo que hace suponer que gran parte se involucro al sector formal y otra parte se mantuvo desempleada.

**Tabla No. 3: Subempleo por sectores**

SECTORES	Marzo 2010	Marzo 2011	Diferencias	Crecimiento	Representa sobre total de subocupados 2011
Comercio	686.208	675.496	-10.712	-1,6%	30,3%
Industria Manufacturera	339.961	292.298	-47.663	-14,0%	13,1%
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura	189.915	170.674	-19.241	-10,1%	7,7%
Hoteles y restaurantes	191.693	167.475	-24.218	-12,6%	7,5%
Construcción	176.663	164.764	-11.899	-6,7%	7,4%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	146.209	160.774	14.565	10,0%	7,2%
Enseñanzas	119.988	119.594	-394	-0,3%	5,4%
Otras actividades comunitarias	129.971	115.268	-14.703	-11,3%	5,2%
Actividades inmobiliarias	103.819	108.873	5.054	4,9%	4,9%
Hogares con servicio doméstico	106.876	98.038	-8.838	-8,3%	4,4%
Administración Pública y Defensa; seguridad social	66.969	66.148	-821	-1,2%	3,0%
Actividades de servicios sociales	59.569	48.897	-10.672	-17,9%	2,2%
Pesca	19.693	23.616	3.923	19,9%	1,1%
Suministros de electricidad, gas y agua	10.325	7.176	-3.149	-30,5%	0,3%
Intermediación financiera	10.269	5.701	-4.568	-44,5%	0,3%
Explotación de minas y canteras	4.269	2.340	-1.929	-45,2%	0,1%
<b>Total</b>	<b>2.362.397</b>	<b>2.227.132</b>	<b>-135.265</b>	<b>-5,7%</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

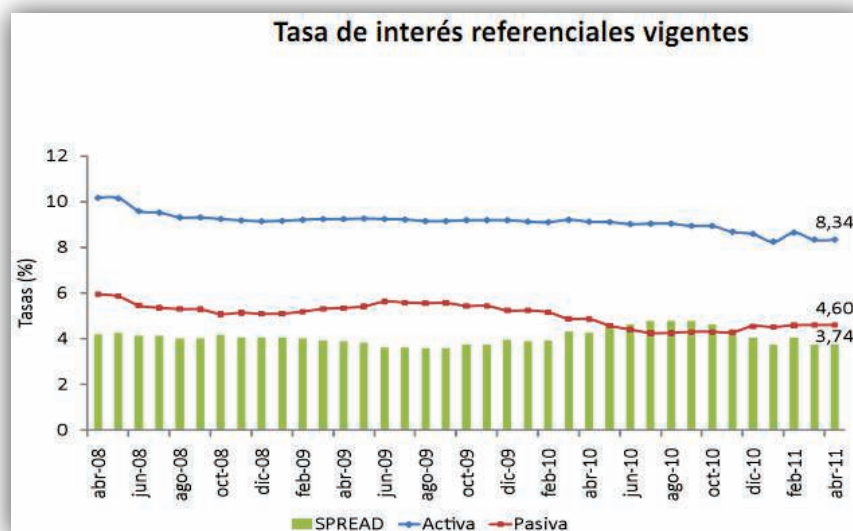
Las actividades inmobiliarias representan el 4.9% del total de subocupación en el país, con 108 mil personas que realizan trabajos informales.

### 3.3.1.2.6. Tasas de Interés

Como resultado de los diversos procesos políticos por los que ha atravesado el país, se ha evidenciado una desaceleración en la concesión de créditos hasta el año 2007 aproximadamente, con el último gobierno se ha incrementado las facilidades de crédito para los diferentes sectores, por lo que las actividades del sector financiero han evidenciado un fortalecimiento y recuperación en los últimos años.

La tasa de interés activa referencial para abril de este año se ubicó en 8.34%, mientras que la tasa de interés pasiva se ubicó en 4.6%, estas dos tasas han permanecido inalteradas con respecto al mes de marzo, lo que indica que no han existido movimientos considerables en el margen financiero bruto.

**Gráfico No. 16:** Tasas de Interés



**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

- **Volumen de crédito por actividad económica**

En cuanto a las actividades económicas a las que se les han concedido créditos en marzo de 2011 fueron:

**Tabla No. 4:** Volumen de crédito por actividad

Actividad Económica	Valor USD
Comercio	67 millones
Manufactura	38 millones
Agrícola y silvicultura	9 millones
Construcción	16 millones
Resto de actividades	33 millones

**Fuente:** Superintendencia de Bancos y Seguros

**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

La mayoría de los inmuebles son adquiridos con financiamiento de la banca privada o por medio del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). La tasa de interés a la que los compradores de vivienda pueden acceder a créditos, es vital para fomentar el crecimiento del sector inmobiliario, la estabilidad que estas manejen ayudan a que las personas puedan optar por un endeudamiento y así invertir en la adquisición de una vivienda.

## **Créditos para el sector inmobiliario**

La facilidad de acceder a un crédito para vivienda de cualquier institución financiera sea esta pública o privada es una gran oportunidad de crecimiento en el sector inmobiliario, para que exista menos riesgo en la colocación de los créditos es importante que exista una estabilidad de la moneda.

### **3.3.1.2.7. Balanza Comercial**

En el Ecuador, ante la ausencia de multiplicadores internos, los recursos que ingresan a la economía vía incremento en los precios de los commodities que se exportan, principalmente el petróleo, tienden a salir casi automáticamente de la economía vía importaciones de textiles, computadores, vehículos, maquinaria industrial. Por tal motivo el Ecuador definió 14 sectores prioritarios en los cuales podemos llegar a ser competitivos a nivel internacional detallados a continuación:

- Turismo
- Alimentos frescos y procesados
- Energías renovables
- Productos farmacéuticos y químicos
- Biotecnología
- Servicios Ambientales
- Metalmecánica
- Tecnología: Hardware y Software



- Plásticos y caucho
- Confecciones y calzado
- Vehículos, automotores, carrocerías y partes
- Transporte y logística
- Construcción
- Agroforestal sostenible y sus productos industriales.

La balanza comercial de Ecuador se compone por los productos que exporta hacia los diferentes países, además de los productos que importa con la finalidad de satisfacer la demanda interna. De acuerdo a la clasificación del Banco Central del Ecuador los productos exportables se clasifican en petroleros y no petroleros.

- **Exportaciones Petroleras y no Petroleras**

Desde enero hasta agosto del 2011, los países a los que se han destinado los productos petroleros, es decir petróleo y sus derivados han sido los siguientes:

**Tabla No. 5:** Exportaciones Petroleras y No petroleras

País	% Exportación
Estados Unidos	59.88
Perú	12.25
Panamá	9.10
Venezuela	5.69
Chile	3.78
El Salvador	1.75
Guatemala	1.41
Honduras	1.07
Japón	0.79
Uruguay	0.46
Tailandia	0.39

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

**Gráfico No. 17: Exportaciones Petroleras**

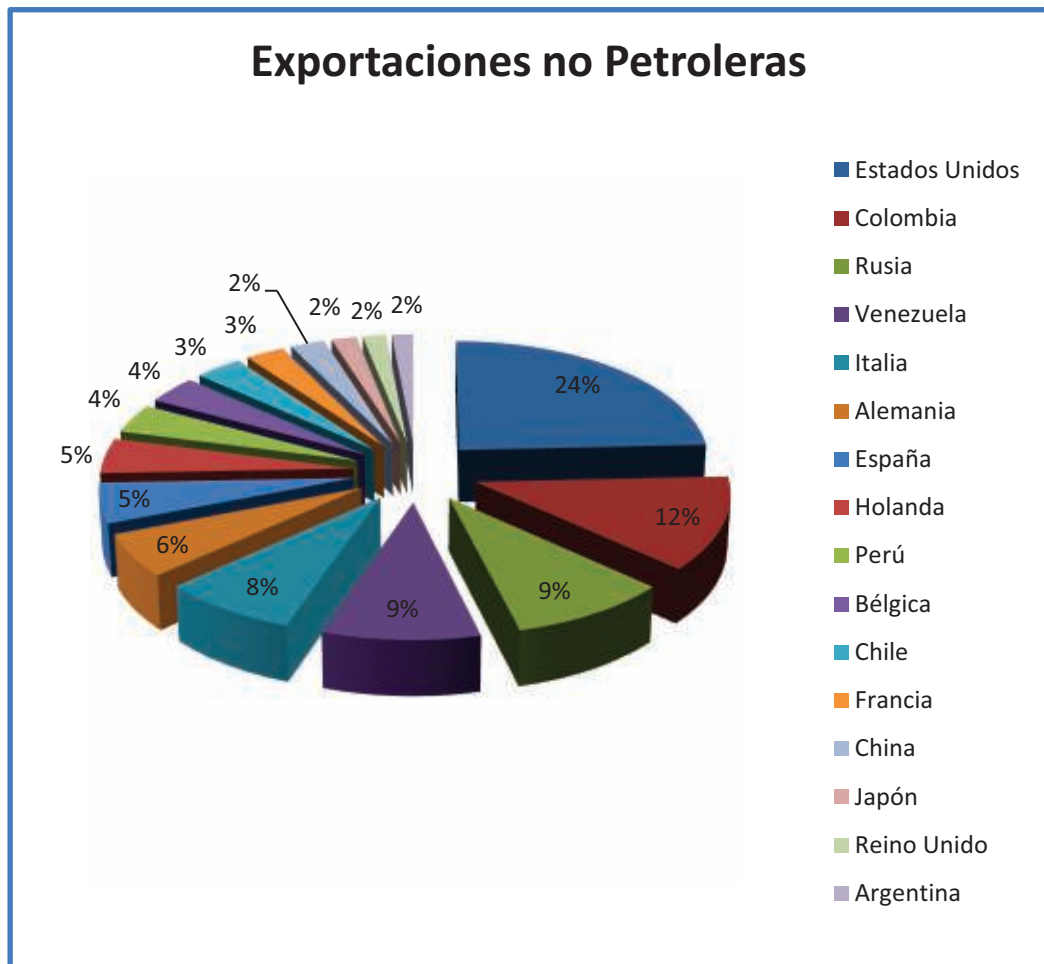


**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

De la misma manera a continuación se muestran las exportaciones no petroleras (Banano, café, camarón, cacao, atún y no tradicionales) a los diferentes países:

**Gráfico No. 18: Exportaciones no Petroleras**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

- **Importaciones Petroleras y no Petroleras**

Durante el período de enero a agosto de 2011, las importaciones petroleras procedieron principalmente de los siguientes países:

**Tabla No. 6:** Importaciones Petroleras

País	% Importación
Estados Unidos	39.55
Panamá	33.02
Venezuela	11.90
Perú	6.04
Angola	1.06
Colombia	0.34
Argentina	0.16
México	0.05
Holanda	0.04
Canadá	0.031
Alemania	0.027
Bélgica	0.018
España	0.0177
Chile	0.013
Brasil	0.012

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

Mientras que las importaciones de productos no petroleros procedieron de:

**Tabla No. 7:** Importaciones no Petroleras

País	% Importación
Estados Unidos	20.96
Colombia	12.18
China	10.61
Brasil	5.12
Corea del Sur	4.95
México	4.82
Perú	4.81
Japón	3.56
Chile	3.38
Panamá	3.21
Alemania	3.05
Argentina	2.54
Bélgica	1.78
España	1.72
Italia	1.56

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

“Respecto a las importaciones, el Ministerio Coordinador de la Producción informó que entre el 2009 y 2010 hubo un crecimiento del 30%, mientras que del 2010 al 2011 fue de 20%.”<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Agencia Pública de noticias del Ecuador y Suramérica.

### **3.3.1.2.8. Canasta Básica**

La canasta básica está constituida por los bienes y servicios suficientes para cubrir adecuadamente las necesidades energéticas de todo individuo. Para mayo de 2011 la canasta básica en el Ecuador se ubicó en \$ 557.44 en relación al ingreso familiar que corresponde a \$492.80, es decir que las familias alcanzan a cubrir el 88.40% del costo.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador distingue dos tipos de canastas la básica familiar que incluye 75 artículos y la vital que contiene 73 artículos, el ingreso mínimo a considerar en una familia constituida por 4 miembros corresponde a 492.80 dólares, realizando un análisis de la evolución de la canasta básica desde abril de 2010 hasta abril de 2011 se han obtenido los siguientes datos:

**Tabla No. 8: Canasta Básica**

Mes	Canasta Básica (a)	Variación mensual	Ingreso Mensual Familiar (b)	Restricción en el consumo (b)-(a)
abr-10	539.67	0.77%	448.00	91.67
may-10	538.89	-0.14%	448.00	90.89
jun-10	538.12	-0.14%	448.00	90.12
jul-10	536.93	-0.22%	448.00	88.93
ago-10	538.73	0.34%	448.00	90.73
sep-10	539.36	0.12%	448.00	91.36
oct-10	540.1	0.14%	448.00	92.10
nov-10	541.82	0.32%	448.00	93.82
dic-10	544.71	0.53%	448.00	96.71
ene-11	548.63	0.72%	492.80	55.83
feb-11	551.24	0.48%	492.80	58.44
mar-11	551.87	0.11%	492.80	59.07
abr-11	555.27	0.62%	492.80	62.47

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

A nivel de regiones el valor más elevado registrado corresponde a la costa con \$557.89 mientras que en la sierra dicho valor se ubica en \$554.01, dentro de esta región la ciudad más cara es Cuenca con una canasta básica de \$576.40.



**Tabla No. 9: Canasta Vital**

Mes	Canasta Vital (a)	Variación mensual	Ingreso Mensual Familiar (b)	Recuperación en el consumo (b)-(a)
abr-10	385.64	0.78%	448.00	62.36
may-10	385.30	-0.09%	448.00	62.70
jun-10	384.67	-0.16%	448.00	63.33
jul-10	384.73	0.02%	448.00	63.27
ago-10	385.78	0.27%	448.00	62.22
sep-10	385.28	-0.13%	448.00	62.72
oct-10	386.32	0.27%	448.00	61.68
nov-10	387.35	0.27%	448.00	60.65
dic-10	390.10	0.71%	448.00	57.90
ene-11	393.40	0.85%	492.80	99.40
feb-11	395.04	0.42%	492.80	97.76
mar-11	396.04	0.25%	492.80	96.76
abr-11	398.85	0.71%	492.80	93.95

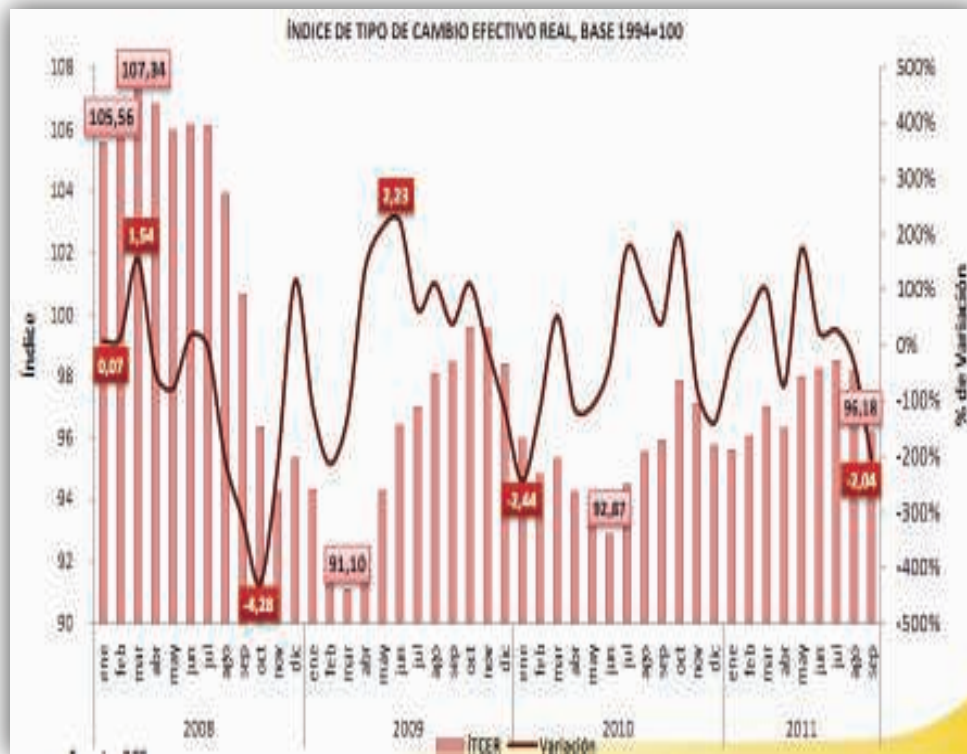
**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Por otra parte la Canasta Vital se ubicó en \$398.85, esta por su parte generó un excedente de \$93.95 respecto al ingreso familiar, al igual que en la canasta básica, en la región costa su canasta es más costosa que la de la sierra con una diferencia de \$9.36. La ciudad de Manta posee la canasta vital más elevada del país con un valor de 412.47 dólares.

### 3.3.1.2.9. Tipo de Cambio

El índice de tipo de cambio real para septiembre de 2011 se ubicó en 2.0%, al descender de 98.2 en agosto a 96.2 en septiembre, principalmente debido a que la mayoría de países cerraron el mes con inflaciones inferiores a las registradas por nuestra economía.

**Gráfico No. 19: Tipo de Cambio**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

En los países de Latinoamérica el tipo de cambio real bilateral se presentó de la siguiente forma:

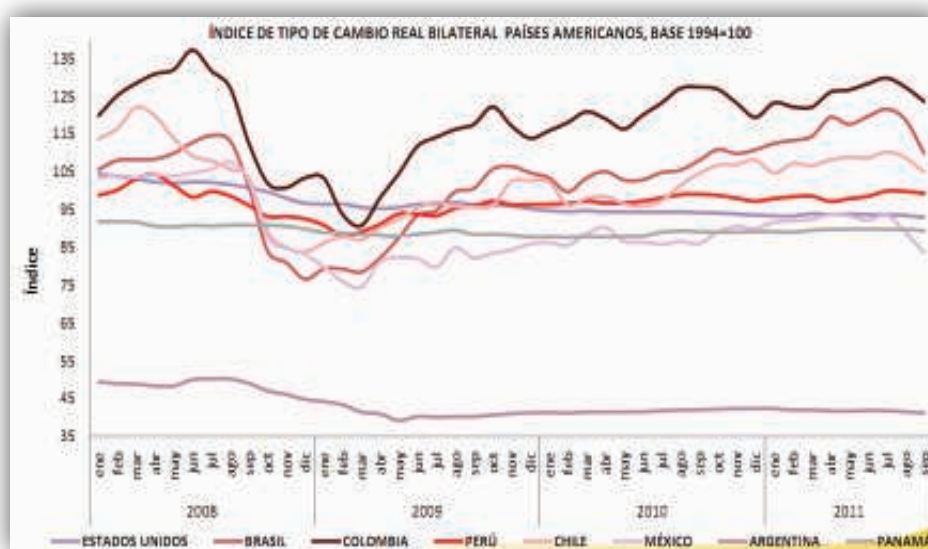
**Tabla No. 10:** Tipo de cambio de Latinoamérica

País	Índice tipo de cambio
Brasil	-7.47%
Colombia	-2.95%
Perú	-0.55%
Chile	-3.60%
México	-5.95%
Argentina	-0.87%
Panamá	-0.36%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

**Gráfico No. 20:** Índice de tipo de cambio



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Generalmente, una apreciación de estos índices abarata las importaciones mientras que con una depreciación se favorece a las exportaciones.

### **3.3.1.2.10. Factores Sociales-Culturales**

En una población la calidad de vida no depende únicamente del nivel de ingresos ni de la tasa de crecimiento económico del país; por lo general estos indicadores económicos no reflejan los progresos o retrocesos en las condiciones de vida de la población. El objetivo primordial del mejoramiento del bienestar social es lograr el equilibrio social, combatir el desempleo y sobre todo el deterioro salarial, por esta razón a continuación se analizan algunos factores sociales importantes:

- **Pobreza**

La pobreza en Ecuador en el último año se redujo en 3.64%, según datos proporcionados por el INEC y la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, según las cifras en junio de 2010 el porcentaje de pobreza fue de 22.91% mientras que para junio de este año esa cifra fue de 19.27%.

- **Desigualdad**

La desigualdad en la distribución del ingreso se mide mediante el Coeficiente de Gini, este mientras más cercano se encuentra a cero es mayor la igualdad de los ingresos en la población. Para este año el índice de desigualdad entre los más pobres y los más ricos bajo en 4.8%, reduciendo la intensidad de la pobreza.

- **Migración**

Para un análisis del fenómeno migratorio del Ecuador en los últimos años se debe tomar en cuenta dos componentes: el primero la salida de ecuatorianos hacia países como Estados Unidos y España principalmente, y por otro lado el ingreso de personal al país, provenientes de Colombia y Perú dispuestas a trabajar por salarios que en muchos de los casos son menores al salario unificado legal.

Aunque se desconoce con exactitud el número de ecuatorianos que han salido del país, se estima que esta cifra llega a los dos millones de personas, esta fuerza laboral ha generado fuera del país cuantiosos recursos que ingresan al país a través de las remesas que envían a sus familiares en el Ecuador, que en los últimos años este rubro se convirtió en fundamental para el sostenimiento de la economía, ubicándose en el segundo lugar de los mayores ingresos que recibe el país luego del petróleo.

**Gráfico No. 21:** Destino de Migrantes Ecuatorianos

<b>Destino de los Migrantes Ecuatorianos</b>	
<b>Lugar</b>	<b>Migrantes</b>
<b>España</b>	<b>49%</b>
<b>Estados Unidos</b>	<b>28%</b>
<b>Italia</b>	<b>11%</b>
<b>Resto de América</b>	<b>7%</b>
<b>Resto de Europa</b>	<b>5%</b>

**Fuente:** Revista Gestión

### **3.3.2. Microambiente**

Un análisis acerca del microambiente nos permite evidenciar las fortalezas y debilidades que posee la empresa respecto al mercado en el que se desenvuelve, de la misma manera las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta.

#### **3.3.2.1 Proveedores**

Entre los principales proveedores de Inmobiliaria Investa S.A, se encuentran los siguientes:

- ✓ Corporación El Rosado
- ✓ Dk Management
- ✓ Corporación La Favorita
- ✓ Inmobiliaria del Sol
- ✓ Centro Comercial El Condado
- ✓ Centros Comerciales del Ecuador
- ✓ Fideicomiso Plaza de las Américas
- ✓ Fideicomiso Alborada Mall Center
- ✓ Seruvi

Todos los proveedores mantienen su sede en el Ecuador, en su gran mayoría son empresas concesionarias y fideicomisos que concesionan los locales en los diferentes centros comerciales del país y a su vez Inmobiliaria Investa S.A, subarrienda los mismos a los diferentes clientes que son del grupo empresarial Marathon Sport.

Los proveedores mantienen una buena relación comercial con la entidad, debido a que conforme ha ido transcurrido el tiempo se ha demostrado por parte de la inmobiliaria, puntualidad con los pagos y en todas las obligaciones adquiridas.

## **Políticas de Pago**

Dentro de las políticas de pago que se manejan en la empresa Investa S.A. se encuentran las siguientes:

- Los pagos a proveedores se los realiza en 90 días, contados a partir de la fecha de recepción de la factura en las instalaciones de Investa S.A.
- Todos los proveedores deben registrarse en la base de datos de la compañía.
- Los pagos a proveedores se realizarán cada fin de semana tomando en cuenta la fecha de entrega de la factura.
- La forma de pago es mediante cheques emitidos por la empresa previa autorización del departamento financiero.

### **3.3.2.2. Clientes**

Una parte importante para la generación de utilidades dentro de una empresa depende de un buen trato a los clientes, esto se logra mediante la satisfacción de las necesidades de los mismos.

Los principales clientes con los que cuenta Inmobiliaria Investa S.A. se detallan a continuación:

- Teleshop
- Athletes
- Marathon Sports
- Explorer
- Puma
- Nike
- Granados Outlet
- Xploit
- Taf
- Clientes minoristas.

Estos clientes en su gran mayoría están ubicados en centros comerciales como Mall del Sol, San Luis Shopping, San Marino, El Jardín, Condado Shopping, Quicentro Sur



## **Políticas de Crédito**

Inmobiliaria Investa S.A. a lo largo de su funcionamiento ha mantenido las siguientes políticas de crédito:

- Las facturas son emitidas los primeros días de cada mes y entregadas a cada uno de nuestros clientes.
- Los pagos de los clientes se los recibe máximo hasta el 8 de cada mes.
- La forma de pago realizados por los clientes se los recibe en cheques y se realiza el respectivo ingreso del dinero a la empresa.

## **Clientes Internos**

Es importante mencionar que la empresa cuenta además con clientes internos denominados talento humano que trabaja en los diferentes departamentos con los que cuenta Inmobiliaria Investa S.A. quienes son los encargados de cumplir con las metas planteadas, manejando adecuadamente la información que se genera dentro de la empresa.

El área operativa se encarga de procesar toda la información referente a contratos, compras, ventas, concesiones y más; mientras que el área financiera se encarga de proporcionar resultados que le permitan una adecuada y oportuna toma de decisiones.

Es importante reconocer que los clientes internos revisten gran relevancia dentro de los procesos de la empresa, es por esto que se brindan capacitaciones constantes que le permitan desenvolverse adecuadamente en las funciones que desempeña, además que la alta dirección siempre está pendiente de si la empresa satisface o no las necesidades de sus empleados.

### **3.3.2.3. Competencia**

Desde el punto de vista de una empresa inmobiliaria, a nivel nacional en los últimos años se han ido conformando varias empresas que se dedican a esta actividad debido a las políticas de crédito impuestas por el Gobierno especialmente en lo referente a viviendas.

Sin embargo lo que diferencia a la empresa dentro del mercado inmobiliario es que sus actividades van encaminadas a los locales comerciales, donde empresas del grupo Marathon Sport comercializan sus productos, Investa S.A. no se ve inmersa en la construcción de viviendas que hoy en día es un mercado saturado en el país, por lo tanto no tiene competencia alguna en cuanto al negocio de arrendamiento de locales comercial al grupo Marathon.

### **3.3.2.4. Organismos de Control**

Investa S.A. es un ente jurídico, que desarrolla sus actividades en Ecuador, de acuerdo a sus volúmenes de ventas ha sido designado como Contribuyente Especial según resolución No. 1027 del 15-10-2007 y por lo tanto se debe regir a los organismos de control citados a continuación:

- Constitución Política del Ecuador
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Reglamento a la LORTI
- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Ordenanzas Municipales
- Codificación de uso de suelo
- Normas constructivas

### **3.3.3. Análisis Interno**

El análisis interno genera información sobre ciertos factores que son considerados claves y que condicionan el comportamiento de la empresa, dentro de este se evalúa el desempeño y se identifican las fortalezas y debilidades que la empresa presenta en su operación.

Principalmente se hace referencia a aspectos internos de la organización que pueden ser controlados con la aplicación de medidas oportunas, en el caso de las fortalezas estas deben ser maximizadas mientras que las debilidades minimizadas con la única finalidad de enfrentar los retos del ambiente externo.

### **3.3.3.1. Administrativa**

Inmobiliaria Investa S.A. cuenta con personal altamente calificado para realizar actividades de dirección de la empresa, cuentan con capacitaciones continuas acerca del giro del negocio con la finalidad de que se encuentren preparados para aprovechar las oportunidades que se ofertan en el mercado de manera oportuna y acertada, logrando cumplir los objetivos planteados.

Dentro de las funciones que desempeña el gerente general de la empresa esta la de presentar informes de manera mensual de la situación de la empresa al Presidente lo que evidencia el manejo de una estructura plana y un manejo de información adecuado. De las capacidades de la administración depende mucho la toma de decisiones de la alta gerencia siempre enfocada en el crecimiento de la entidad.

La parte fundamental para que exista un buen manejo de información a nivel administrativo es el sistema con el que cuenta la empresa, este utiliza tanto información interna como externa analizando así un panorama más amplio y permitiendo tomar decisiones acertadas.

Investa S.A. para mantener una adecuada administración cuenta con tres procesos fundamentales que se analizan a continuación:

## **PLANIFICACIÓN**

Inmobiliaria Investa S.A. al iniciar el año presenta ante el Presidente un plan operativo donde se detallan las diferentes actividades que se van a desarrollar a lo largo del año, este plan es revisado y aprobado por el Presidente de la empresa. En cada una de las actividades que se van a realizar también se detalla el presupuesto que se debe asignar, una vez unificados se obtiene el presupuesto general de la empresa.

## **CORDINACIÓN**

Semanalmente se realizan reuniones entre el Gerente General y los jefes de cada departamento, la finalidad de estas reuniones es informar de situaciones relevantes y necesidades que se han suscitado en cada departamento a lo largo de la semana. El Gerente General evalúa estas situaciones y formula disposiciones que deben implementar cada jefe en su respectivo departamento.

## **CONTROL**

Para un control adecuado de cómo se desarrollan las actividades dentro de la empresa Inmobiliaria Investa S.A. cuenta con un departamento de auditoría interna que se encarga de supervisar tanto las actividades de operación como las financieras, y que estas cumplan con lo especificado en los diferentes reglamentos que se manejan a nivel interno.

### 3.3.3.2. Financiera

En el área financiera lo más importante es el conocimiento a fondo del giro del negocio así se logra aplicar y poner en marcha los procesos adecuados para una gestión financiera oportuna y plantear estrategias financieras a largo plazo, en este sentido se debe tener muy en cuenta los factores económicos que afectan a la toma de decisiones y la gestión del riesgo. Por tal motivo a continuación se evalúan los índices financieros más importantes dentro de la empresa.

**Inmobiliaria Investa S.A.**  
**Balance General**

	Año 2010	Año 2011
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
CAJA	0,00	231.536,46
BANCOS	9.474,72	160.902,78
CLIENTES	2.336,00	4.522,72
ANTICIPO PROVEEDORES	2.831.776,16	3.369.319,48
C x C RELACIONADAS	1.560.792,53	1.657.026,03
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	661.025,99	849.623,25
PROVISION CUENTAS INCOBRABLES	52,00	70,00
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
<b>ACTIVO FIJO</b>		
COSTO DE ADQUISICIÓN	21.327.859,20	21.297.996,19
DEPRECIACION ACUMULADA	-12.620.510,76	-13.398.360,63
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>		
IMPTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	0,00	218.808,95
CONCESION LOCALES	3.075.002,14	4.014.882,04
SEGUROS PAGADOS POR ADELANT.	23.290,10	0,00
ARRIENDOS PAGADOS POR ADELANT.	2.083,35	0,00
OTROS ACTIVOS	1.159.941,94	2.018.045,80
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>18.033.019,37</b>	<b>20.424.233,07</b>

**Inmobiliaria Investa S.A.**

**Balance General**

	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
<b>PASIVO EXIGIBLE</b>		
REMUNERACIONES POR PAGAR	0,00	12.500,00
PROVEEDORES	376.946,56	72.596,56
ANTICIPO DE CLIENTES	0,00	11.068,81
INSTITUCIONES FINANCIERAS	1.044.987,51	1.690.172,71
DOCUMENTOS POR PAGAR	7.155,74	20.772,74
C x P RELACIONADAS	49.446,58	90,90
IMPUESTOS POR PAGAR	535.066,64	733.485,58
OBLIGACIONES POR PAGAR	135,64	73,98
<b>OTROS PASIVOS</b>		
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	3.136,83	30.020,68
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>		
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>		
INSTITUCIONES FINANCIERAS	704.237,80	468.579,40
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	705.328,60	214.108,11
INGRESOS DIFERIDOS	883.268,30	2.752.023,23
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>4.309.710,20</b>	<b>6.005.492,70</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>		
CAPITAL SOCIAL	10.115.000,00	10.115.000,00
RESERVAS	2.618.497,88	2.718.517,93
<b>RESULTADOS</b>		
RESULTADOS ACUMULADOS	177.728,93	536.410,11
RESULTADO DEL EJERCICIO	812.082,36	1.048.812,33
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>13.723.309,17</b>	<b>14.418.740,37</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>18.033.019,37</b>	<b>20.424.233,07</b>

## Indicadores Financieros

- **Liquidez.-** “Se trata de determinar qué pasaría si a la empresa se le exigiera el pago inmediato de todas sus obligaciones en el lapso menor a un año.”<sup>15</sup>

ÍNDICE	FÓRMULA	2010	2011
<b>LIQUIDEZ</b>			
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	2,51	2,46

Para el año 2010 Inmobiliaria Investa S.A. cuenta con \$2.51 por cada dólar que debe en el corto plazo, este supera al año 2011 lo que quiere decir que el nivel de respuesta ante sus obligaciones registra una ligera disminución. Además se puede notar que existe un manejo inadecuado de activos corrientes, generando excesos de liquidez poco productivos.

- **Endeudamiento Total.-** Miden en qué grado o de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, se trata también de la conveniencia o inconveniencia del endeudamiento.

ÍNDICE	FÓRMULA	2010	2011
<b>ENDEUDAMIENTO</b>			
Razón de Endeudamiento Total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	24%	29%

<sup>15</sup> Superintendencia de Compañías.



Tanto en el año 2010 como en el 2011 este indicador no es mayor a 30% lo que quiere decir que la empresa no depende mucho de sus acreedores por tanto tiene una buena capacidad de endeudamiento.

- **Endeudamiento Patrimonial.-** Mide el grado de compromiso del patrimonio con los acreedores de la empresa, sirve para indicar la capacidad de créditos y determinar quienes financian mayoritariamente a la empresa, si los propietarios o acreedores.

ÍNDICE	FÓRMULA	2010	2011
<b>ENDEUDAMIENTO</b>			
Razón de Pasivo a Largo Plazo a Patrimonio	$\frac{\text{Pasivo Largo Plazo}}{\text{Patrimonio}}$	0,10	0,05

Por cada dólar invertido por los accionistas se tiene deudas por \$0.10 y \$0.05 para el año 2010 y 2011 respectivamente, en otras palabras la empresa no posee niveles de endeudamiento elevados.

- **Rentabilidad sobre ventas.-** Muestran la utilidad de la empresa por cada dólar de ventas.

ÍNDICE	FÓRMULA	2010	2011
<b>RENTABILIDAD</b>			
Rentabilidad sobre Ventas o Margen Neto de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$	11,19%	13,36%

En el año 2011 la rentabilidad que han tenido sobre las ventas ha sido mayor en 2.17% con respecto al año anterior lo que denota un incremento en ventas y disminución de los gastos.

- **Rentabilidad sobre activos (Dupont).**- Muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente si estos han sido financiados por deuda o patrimonio.

ÍNDICE	FÓRMULA	2010	2011
<b>RENTABILIDAD</b>			
Rentabilidad sobre Activos	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} * 100$	4,50%	5,13%

Para el año 2011 la utilidad sobre activos de la empresa ha incrementado en 0.63% esto debido principalmente a que se ha aprovechado el giro del negocio de la inmobiliaria.

- **Rentabilidad sobre el patrimonio.**- Permite determinar la rentabilidad que ofrecen a los accionistas el capital que han invertido en la empresa.

ÍNDICE	FÓRMULA	2010	2011
<b>RENTABILIDAD</b>			
Rentabilidad sobre el Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100$	5,92%	7,27%

Este índice muestra que el beneficio económico que generan los recursos invertidos por los accionistas para el año 2011 ha incrementado en aproximadamente 1.36%.

### **3.3.3.3. Tecnológica**

En los últimos años el tema tecnológico reviste gran importancia dentro de las empresas, puesto que se han creado varios sistemas que permiten un control apropiado de cada una de las actividades que se desarrollan en el negocio, mediante esta herramienta la empresa puede contar con bases de datos actualizadas de sus clientes, además de un control de la parte contable.

La tecnología también ha facilitado los diferentes trámites que se realizan con entidades de control como por ejemplo Servicio de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social entre otros, que gracias a los sistemas implementados la información que poseen se maneja en línea.

## **3.4. Análisis FODA**

La matriz FODA es una herramienta importante que permite mediante un cuadro estudiar la situación actual de la empresa, ayuda a su vez a la toma de decisiones de acuerdo a los objetivos y metas formulados.

FODA corresponden a las siglas de las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; las fortalezas y debilidades vienen dadas por el ambiente interno de la empresa mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos que por lo general son difíciles de controlar.

**Gráfico No. 22: Matriz FODA**

FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

- Fortalezas.- Son los aspectos positivos que caracterizan a la empresa, es decir los recursos y capacidades que posee y que la posicionan en el mercado de manera competitiva. Estas fortalezas deben utilizarse para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.
- Oportunidades.- Son circunstancias que se esperan que ocurran en un entorno externo a la empresa y cuyo impacto es positivo para la misma. Estos eventos deben ser aprovechados al máximo por la organización.
- Debilidades.- Lo constituyen aspectos desfavorables de la empresa y que dificultan las acciones de respuesta ante las oportunidades y amenazas, estas debilidades ponen en ventaja a la competencia por lo tanto se deben implementar acciones para ser eliminadas.

- Amenazas.- Son situaciones desfavorables que se presentan en un ambiente externo a la organización, estas deben ser enfrentadas con estrategias que permitan mitigarlas.

### 3.4.1. Matriz FODA

<b>Matriz F.O.D.A.</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Objetivos empresariales enfocados al mercado.</li> <li>2. Personal motivado e incentivado.</li> <li>3. Alta capacidad directiva y experiencia del negocio.</li> <li>4. Cuenta con respaldo financiero importante.</li> <li>5. Calidad de las actividades que desarrolla.</li> <li>6. Responsabilidad de trabajo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de demanda inmobiliaria.</li> <li>2. Aumento del PIB del sector de la construcción.</li> <li>3. Incremento de créditos por parte del Estado.</li> <li>4. Tasas de interés estables en el sector inmobiliario.</li> <li>5. No existe una competencia formal.</li> <li>6. Crecimiento poblacional</li> </ol>

<b>Matriz F.O.D.A.</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantiene excedentes de recursos monetarios ociosos.</li> <li>2. Ubicación únicamente a nivel de centros comerciales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Burocracia en legalización de trámites.</li> <li>2. Poder de negociación de los clientes</li> <li>3. Pérdida de poder adquisitivo del dólar.</li> <li>4. Ecuatorianos no cuentan con recursos para invertir.</li> <li>5. No existen suficientes ingresos en las familias ecuatorianas.</li> </ol>

### **3.4.2. Síntesis Estratégica**

Inmobiliaria Investa S.A. debe aplicar medidas de control que le permitan aprovechar las fortalezas que posee especialmente en cuanto al recurso humano, el cual debe ser de mucha importancia pues es considerado como el motor de la empresa, los empleados deben estar capacitándose de una forma continua en aspectos acorde a las actividades que realizan dentro de la empresa, de tal manera que especialmente los empleados que pertenecen al departamento de operaciones y que se encuentran en contacto con clientes conozcan el negocio permitiendo así lograr más ingresos para la empresa.

La empresa además debe plantear estrategias para la colocación de los excedentes de dinero que posee como resultado de su actividad económica, generando un mayor beneficio tanto para los accionistas como para aquellos que conforman la organización.

## **CAPÍTULO 4**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **4.1. Definición del negocio**

Inmobiliaria Investa S.A se encarga del arriendo, subarriendo, compraventa, concesión y más actos y contratos similares, de inmuebles en general.

#### **4.2. Misión**

La misión de la empresa es su razón de ser, es lo esencial para determinar objetivos y formular estrategias, dentro de la misión se describe: el propósito, los clientes, los productos o servicios, el mercado y la filosofía de la empresa.

Somos una empresa dedicada a ofrecer soluciones inmobiliarias a través de la compraventa, administración, arrendamiento y concesión de bienes inmuebles, basadas en el trabajo en equipo con esfuerzo y dedicación para brindar a nuestros clientes un servicio eficiente y de calidad, con apego a nuestra cultura organizacional.



### **4.3. Visión**

La visión define a manera general lo que se espera a futuro de la organización, cual es el alcance en cuanto al sector en donde se desarrolla, crecimiento y reconocimiento efectivo, los elementos que la componen son: Dimensión del tiempo, amplia y detallada, positiva y alentadora, realista, consistente y sobre todo debe ser difundida tanto interna y externamente.

Inmobiliaria Investa S.A. para el año 2016 será una empresa reconocida a nivel nacional dentro del sector inmobiliario, distinguida por su ética profesional, altos estándares de calidad, cumplimiento y confiabilidad, orientadas a satisfacer las expectativas de nuestros clientes, respondiendo oportunamente a sus necesidades, para lo cual se implementarán procesos de mejora continua apegados a nuestra filosofía empresarial.

### **4.4. Políticas de Calidad**

Somos una empresa enteramente comprometida con las políticas de calidad, seguridad y bienestar laboral, contamos con un esquema de gestión por procesos donde la participación, competencia y liderazgo del talento humano, conllevan a la excelencia de nuestras operaciones.

Promovemos el cumplimiento de la normatividad legal en nuestra cadena de valor y demás reglamentaciones suscritas por la organización, buscando siempre la satisfacción plena de nuestros clientes.

Esto nos permite un crecimiento sostenible en cada uno de las actividades, promoviendo la responsabilidad empresarial y el desarrollo económico de nuestro país.

#### **4.5. Principios y Valores**

**Principios.-** Son aspectos abstractos que no son cuantificables pero que son el sustento de la misión y visión de la empresa.

Los principios que rigen a Inmobiliaria Investa S.A. se detallan a continuación:

- Mejoramiento continuo.
- Protección de los empleados.
- Trabajo en equipo con transparencia y profesionalismo.
- Calidad en los servicios prestados.
- Satisfacción del cliente.
- Innovación que genere competitividad.

**Valores.-** Guían las acciones y comportamientos de los empleados con la finalidad de cumplir con los objetivos que busca alcanzar la empresa.

Los valores que practica Investa S.A. son los siguientes:

- **Ética.-** Somos una empresa que desarrolla sus actividades profesionales atendiendo los principios éticos que redundan el bienestar y seguridad para nuestros clientes.

- **Orientación al Cliente.-** Somos una empresa que dedica sus esfuerzos a conocer y satisfacer las necesidades del cliente, tenemos una filosofía basada en “El cliente es lo primero”.
- **Interés en las personas.-** En nuestro entorno de trabajo promovemos un ambiente de respeto y dignidad, apertura y confianza, que motiva a cada persona a contribuir con lo mejor de si mismo.
- **Responsabilidad.-** Somos una empresa responsable con nuestro trabajo buscando con ello la satisfacción total de nuestros clientes.
- **Integridad.-** Somos una empresa que cuenta con personas que saben comportarse con honestidad, rectitud y transparencia contribuyendo así al aumento de la confianza de la sociedad en nuestra empresa.

#### 4.6. Determinación de los objetivos y estrategias

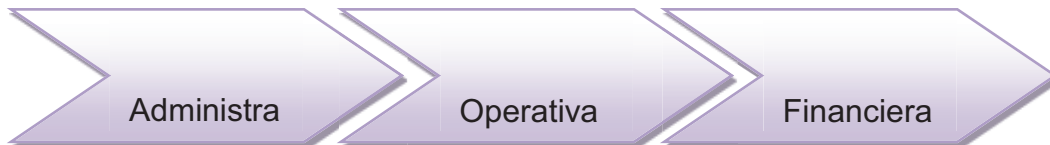
Los objetivos que se plantean están alineados con la misión de la empresa y se ejecutan dentro de los plazos y costos previstos.

Maximizar la rentabilidad del patrimonio inmobiliario.

Desarrollar proyectos para la adquisición de locales comerciales de manera eficiente y programada.

Administrar de manera eficiente los recursos para de tal manera dar soporte al departamento operativo.

Estos objetivos abarcan las tres áreas importantes de la empresa que son:



#### 4.6.1. Objetivos Estratégicos y Estrategias

##### Área Financiera

Objetivo	Objetivo Específico	Estrategia
Maximizar la rentabilidad del patrimonio inmobiliario.	Incrementar el nivel de los ingresos por arrendamientos cada año.	Incrementar el número de inmuebles que perciben rentas.
		Reducir la morosidad de las cuentas por cobrar.
	Incrementar inversiones inmobiliarias para arrendamiento.	Revisar continuamente proyectos en los que la empresa pueda invertir.
		Coordinar con la gerencia los planes para realizar inversiones convenientes.
	Reducir costos de los procesos legales.	Reducir la cantidad de procesos legales por concepto de incumplimiento de contrato.

## Área Administrativa

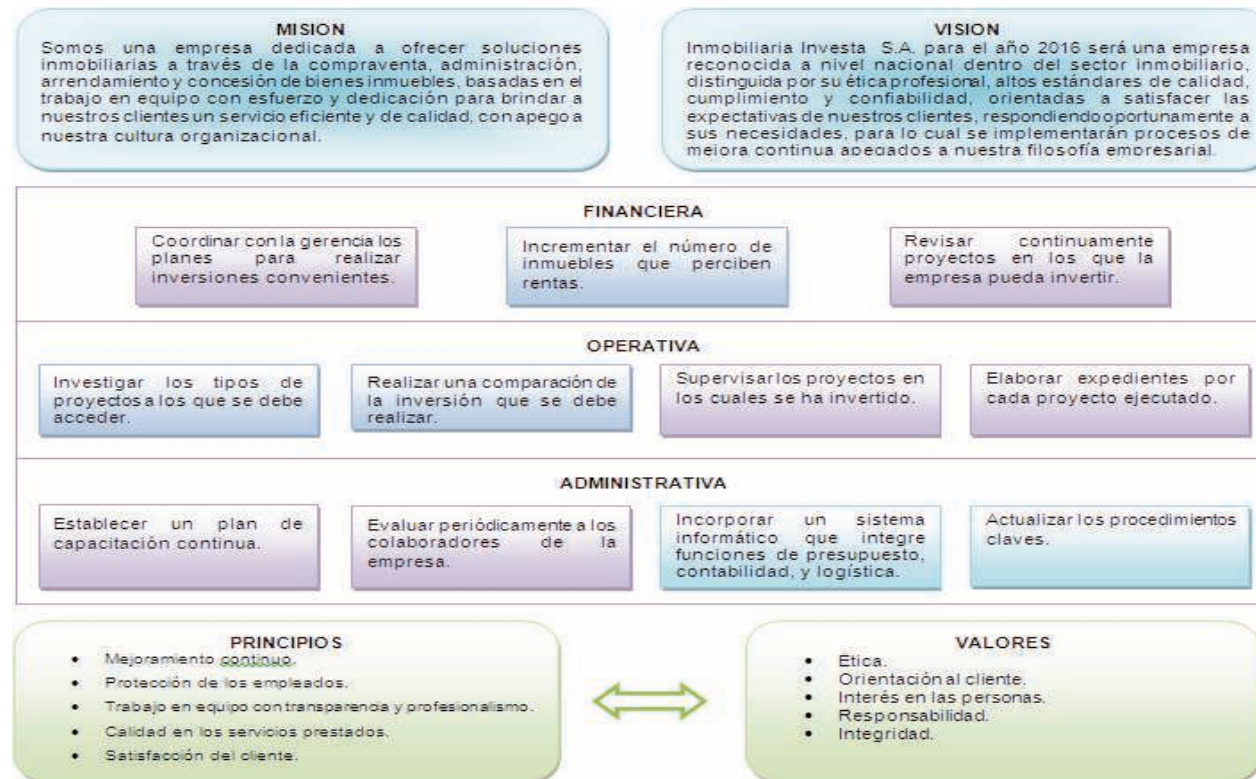
Objetivo	Objetivo Específico	Estrategia
Administrar de manera eficiente los recursos para de tal manera dar soporte al departamento operativo.	Contar con personal capacitado y eficiente.	Establecer un plan de capacitación continua.
		Evaluar periódicamente a los colaboradores de la empresa.
	Optimizar, mejorar y automatizar los procesos y procedimientos.	Incorporar un sistema informático que integre funciones de presupuesto, contabilidad, y logística.
		Actualizar los procedimientos claves.

## Área Operativa

Objetivo	Objetivo Específico	Estrategia
Desarrollar proyectos para la adquisición de locales comerciales de manera eficiente y programada.	Elaborar un listado de proyectos a los que podemos acceder.	Investigar los tipos de proyectos a los que se debe acceder.
		Realizar una comparación de la inversión que se debe realizar.
		Escoger las más asequibles para la empresa.
	Control de proyectos ejecutados.	Supervisar los proyectos en los cuales se ha invertido.
Elaborar expedientes por cada proyecto ejecutado.		

## 4.7. Mapa Estratégico

Con la finalidad de implementar y comunicar la estrategia se ha elaborado el siguiente mapa estratégico.



## **CAPÍTULO 5**

### **DIAGNÓSTICO DEL ÁREA FINANCIERA**

#### **5.1. Análisis Financiero**

El análisis financiero comprende un conjunto de técnicas y procedimientos de análisis, cuya finalidad es la interpretación lógica de las relaciones que existen entre las cuentas y grupos de cuentas que conforman un estado financiero.

##### **5.1.1. Análisis Vertical**

“Este enfoque involucra la comparación de las diferentes razones financieras de la empresa en una misma época, para la cual se debe tomar un solo estado financiero, ya sea de situación o de resultados, y definir una cifra base para hacer las comparaciones, generalmente: total de ventas, total de activos o total de pasivo y patrimonio.”<sup>16</sup>

En un Balance General permite conocer la proporción en que se encuentran invertidos los recursos de la empresa en cada clase de activo y a su vez la proporción en la que están financiados, tanto externamente a través de los proveedores como internamente por los accionistas, mientras que en un Estado de Resultados compara el porcentaje de participación que representan los costos, gastos y utilidad con respecto a los ingresos totales.

---

<sup>16</sup> LARA, Juan. (2007), *Curso Práctico de Finanzas*, Quito.

### 5.1.1.1. Balance General

PARTIDAS	2009		2010		2011	
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja	0,00	0%	0,00	0%	231.536,46	1%
Bancos	4.463,47	0%	9.474,72	0%	160.902,78	1%
Clientes Minoristas	2.916,00	0%	2.336,00	0%	4.522,72	0%
Anticipo Proveedores Nacionales	4.171.191,51	24%	2.831.776,16	16%	3.369.319,48	16%
Ctas por Cobrar Relacionadas	803.189,21	5%	1.560.792,53	9%	1.657.026,03	8%
Otras Cuentas por Cobrar	17.566,80	0%	661.025,99	4%	849.623,25	4%
Provision Ctas. Incobrables	-29,00	0%	-52,00	0%	-70,00	0%
<b>ACTIVO FIJO</b>						
Terrenos	670.086,00	4%	670.086,00	4%	670.086,00	3%
Edificios y Otras Construcción	17.390.077,25	101%	19.319.241,07	107%	19.319.241,07	95%
Maquinaria y Equipo	48.725,00	0%	48.725,00	0%	7.374,49	0%
Muebles y Enseres	5.418,19	0%	5.418,19	0%	10.288,19	0%
Equipos de Computación	13.504,45	0%	26.633,52	0%	26.633,52	0%
Equipos Diversos	2.122,84	0%	2.122,84	0%	6.752,23	0%
Trabajos en Curso	207.039,00	1%	207.039,00	1%	207.039,00	1%
Instalaciones y Adecuaciones	1.048.593,58	6%	1.048.593,58	6%	1.050.581,69	5%
<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>						
Edificios y Otras Construcción	-10.985.738,34	-64%	-11.888.810,88	-66%	-12.639.445,44	-62%
Maquinaria y Equipo	-2.313,33	0%	-7.384,41	0%	-2.010,97	0%
Muebles y Enseres	-3.269,32	0%	-3.812,44	0%	-4.396,00	0%
Equipos de Computación	-4.410,42	0%	-10.657,92	0%	-19.440,14	0%
Equipos Diversos	-471,90	0%	-683,58	0%	-980,67	0%
Instalaciones y Adecuaciones	-524.500,97	-3%	-709.161,53	-4%	-732.087,41	-4%
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>						
Impuestos pagados por anticipado	279.909,79	2%	0,00	0%	218.808,95	1%
Concesion Locales Comerciales	2.348.849,21	14%	3.075.002,14	17%	4.014.882,04	20%
Seguros Pagados por Adelantado	11.774,35	0%	23.290,10	0%	0,00	0%
Arriendos Pag. por adelantado	0,00	0%	2.083,35	0%	0,00	0%
<b>OTROS ACTIVOS</b>						
Garantías	96.999,38	1%	96.999,38	1%	116.999,02	1%
Prestamos por cobrar L/P Relacionadas	1.565.068,74	9%	1.062.942,56	6%	1.901.046,78	9%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>17.166.761,49</b>	<b>100%</b>	<b>18.033.019,37</b>	<b>100%</b>	<b>20.424.233,07</b>	<b>100%</b>

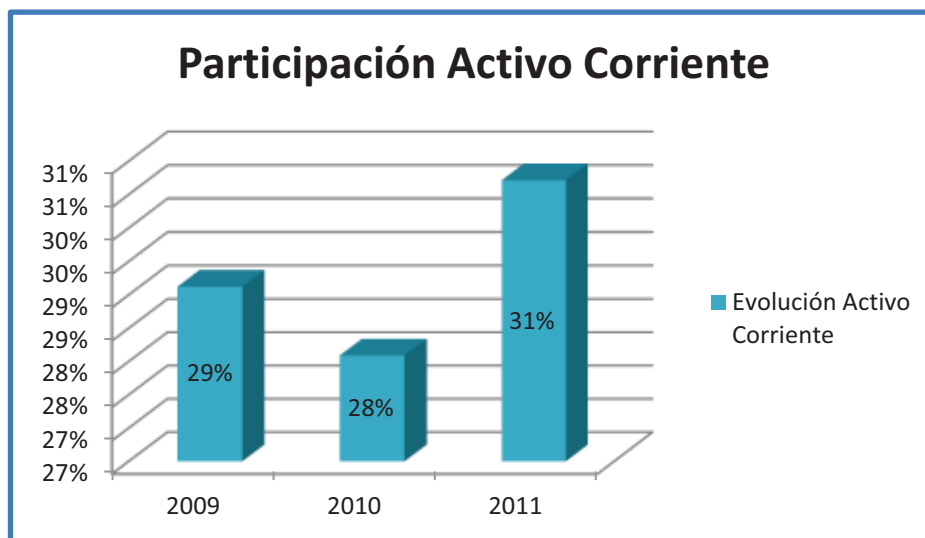


<b>PARTIDAS</b>	<b>2009</b>		<b>2010</b>		<b>2011</b>	
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Sueldos	0,00	0%	0,00	0%	12.500,00	0%
Proveedores Nacionales	165.477,37	1%	376.946,56	2%	72.596,56	0%
Anticipo de clientes	0,00	0%	0,00	0%	11.068,81	0%
Porción corriente Instituciones Financieras	741.493,75	4%	1.044.987,51	6%	1.690.172,71	8%
Intereses por Pagar	1.744,45	0%	7.155,74	0%	20.772,74	0%
Ctas por Pagar Relacionadas	287.902,14	2%	49.446,58	0%	90,90	0%
Impuestos por pagar	419.609,10	2%	535.066,64	3%	733.485,58	4%
Obligaciones por pagar	177,04	0%	135,64	0%	73,98	0%
<b>OTROS PASIVOS</b>						
Otras cuentas por pagar	3.396,00	0%	3.136,83	0%	30.020,68	0%
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>						
Instituciones Financieras	921.255,12	5%	704.237,80	4%	468.579,40	2%
Dividendos por pagar	0,00	0%	705.328,60	4%	214.108,11	1%
<b>PASIVOS DIFERIDOS</b>						
Arriendos	2.000,01	0%	883.268,30	5%	2.752.023,23	13%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2.543.054,98</b>	<b>15%</b>	<b>4.309.710,20</b>	<b>24%</b>	<b>6.005.492,70</b>	<b>29%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	10.115.000,00	59%	10.115.000,00	56%	10.115.000,00	50%
Reserva Legal	91.328,03	1%	173.735,42	1%	273.755,47	1%
Reserva Facultativa	2.444.762,46	14%	2.444.762,46	14%	2.444.762,46	12%
Resultados Ejercicios Anterior	1.301.902,85	8%	177.728,93	1%	536.410,11	3%
Resultado del Ejercicio	670.713,17	4%	812.082,36	5%	1.048.812,33	5%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>14.623.706,51</b>	<b>85%</b>	<b>13.723.309,17</b>	<b>76%</b>	<b>14.418.740,37</b>	<b>71%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>17.166.761,49</b>	<b>100%</b>	<b>18.033.019,37</b>	<b>100%</b>	<b>20.424.233,07</b>	<b>100%</b>

## Activos

- **Activo Corriente.-** Dentro del activo corriente la cuenta más representativa en cuanto al activo total corresponde a anticipos de proveedores que para el año 2009 representa el 24% del activo mientras que para el 2010 y 2011 su tendencia ha ido disminuyendo hasta representar el 16% del total del activo.

**Gráfico No. 23:** Participación Activo Corriente



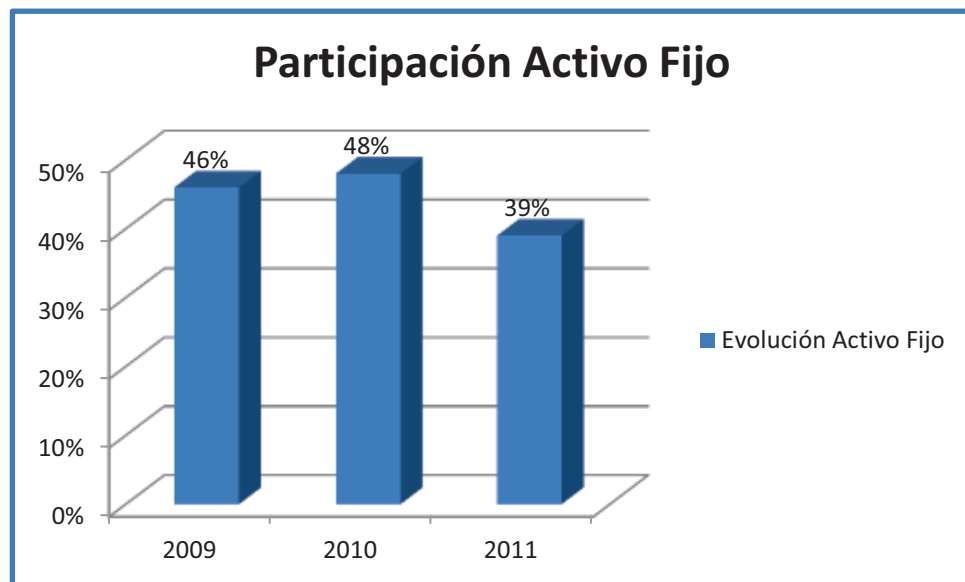
**Fuente:** Inmobiliaria Investa

**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

La participación del activo corriente con respecto al activo total para el año 2011 representa el 31%, registrando un incremento de 3 puntos porcentuales con respecto a los otros años de estudio, esto se debió principalmente a que para este año se registro un aumento en las cuentas de caja-bancos generado por los ingresos tanto operacionales como no operacionales que percibe la empresa.

- **Activo Fijo.-** Debido a que Investa S.A. es un negocio inmobiliario la cuenta edificios y otras construcciones es la más representativa dentro del activo total, en este grupo se encuentran todos los locales comerciales que la empresa concesiona para poder generar sus ingresos, para el año 2009 representó el 37% del activo mientras que para el 2010 y 2011 el 41% y 33% respectivamente, el gráfico a continuación muestra la tendencia que ha tenido el grupo de cuentas de activo fijo en los tres años analizados.

**Gráfico No. 24:** Participación Activo Fijo



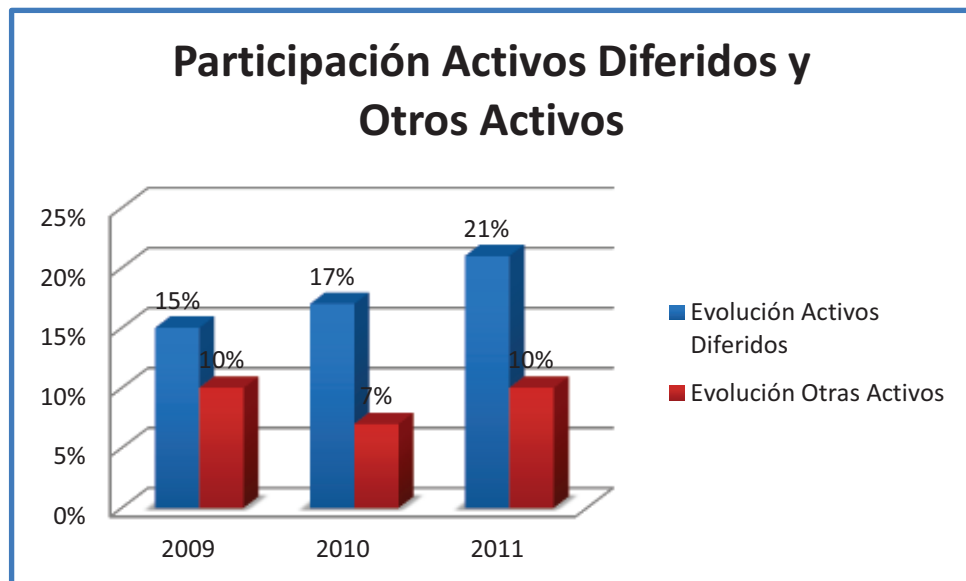
**Fuente:** Inmobiliaria Investa

**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

La disminución que se muestra en el año 2011 corresponde a que parte de la maquinaria y equipo ha sido vendida cuyos valores se ven reflejados en los ingresos no operacionales, mientras que otros se han dado de baja por obsolescencia.

- **Activos diferidos y otros activos.-** Los pagos anticipados que se realizan por concepto de concesión de los locales comerciales constituyen el 14%, 17% y 20% para los años 2009, 2010 y 2011 respectivamente en relación al activo total. Dentro del grupo de otros activos los préstamos por cobrar a las empresas relacionadas representan el 9% para el 2009, para el 2010 su tendencia disminuyó y se ubicó en el 6% sin embargo para el 2011 el valor de esta cuenta fue de \$ 1.901.046,78 ubicándolo nuevamente en 9% en comparación con el activo total. Lo anteriormente analizado lo muestra el gráfico a continuación.

**Gráfico No. 25:** Participación Activos Diferidos y Otros Activos

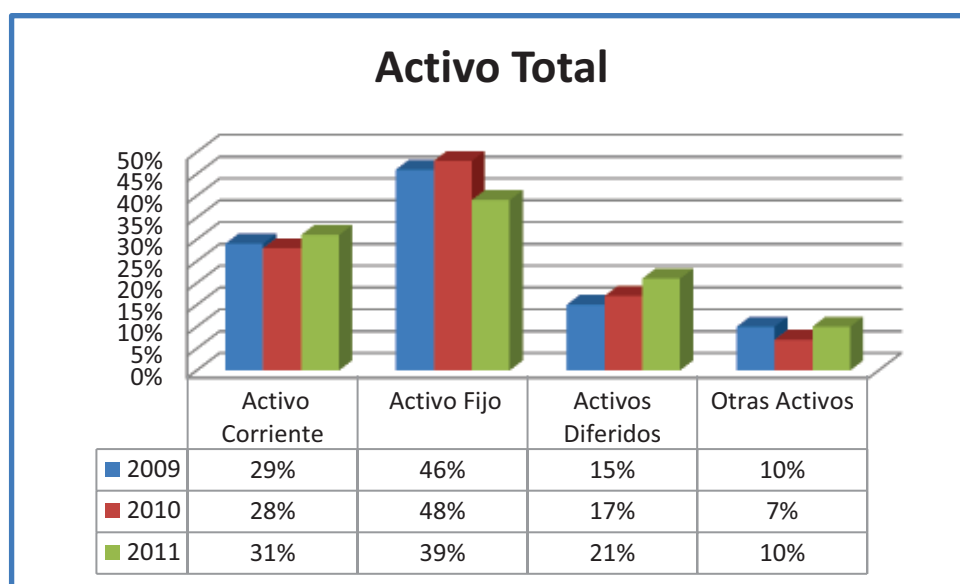


**Fuente:** Inmobiliaria Investa

**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

El siguiente gráfico muestra en resumen la composición del activo total de los años 2009, 2010 y 2011.

**Gráfico No. 26: Activo Total**



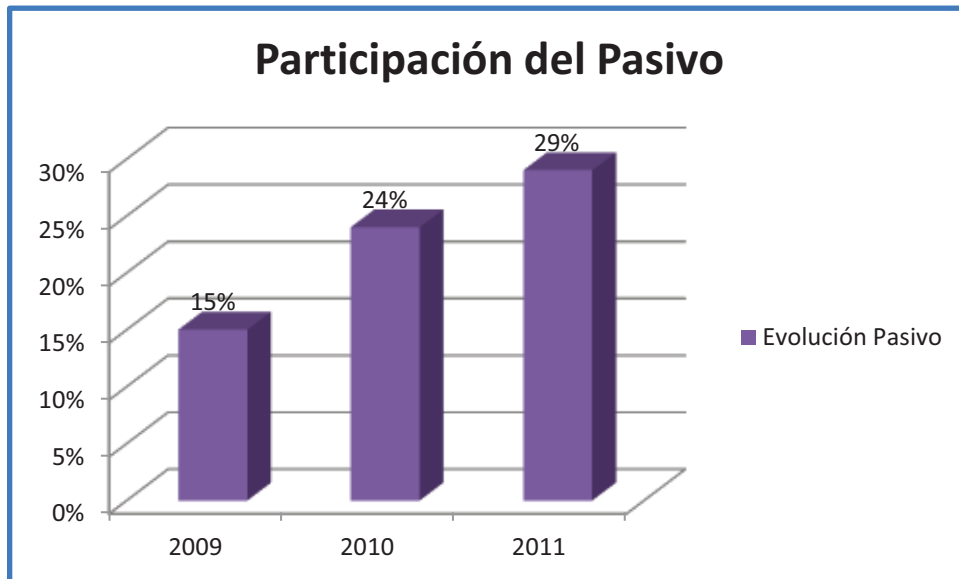
**Fuente:** Inmobiliaria Investa

**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

## **Pasivo y Patrimonio**

La tendencia que ha tenido el pasivo frente a los activos totales en los tres años ha sido creciente pasando de un 15% en el 2009 hasta llegar a un 29% en el año 2011, dentro de este grupo las cuentas más representativas son los préstamos que mantiene con Instituciones Financieras y los pasivos diferidos por concepto de arriendos que se han cobrado por adelantado, estos últimos en el 2011 representan el 13% con respecto al activo total.

**Gráfico No. 27: Participación del Pasivo**

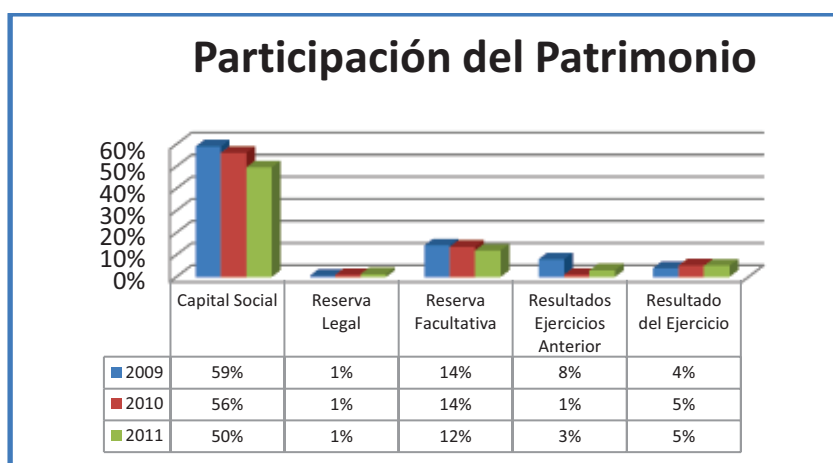


**Fuente:** Inmobiliaria Investa

**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

Las cuentas del patrimonio son las más representativas en cuanto al activo total, como lo muestra el gráfico a continuación, en donde se puede evidenciar que el capital aportado por los socios representa el 71% del activo total denotando que la empresa trabaja en su mayoría con capital propio.

**Gráfico No. 28: Participación del Patrimonio**



**Fuente:** Inmobiliaria Investa

**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

### 5.1.1.2. Estado de Resultados

PARTIDAS	2009		2010		2011	
<b>INGRESOS</b>						
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>						
Arriendos	7.069.195,64	98%	7.258.889,03	98%	7.851.689,05	95%
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>						
Otros Ingresos no operacionales	175.746,90	2%	184.506,81	2%	212.411,82	3%
Ingreso Intereses Relacionadas	0,00	0%	0,00	0%	171.936,93	2%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>7.244.942,54</b>	<b>100%</b>	<b>7.443.395,84</b>	<b>100%</b>	<b>8.236.037,80</b>	<b>100%</b>
<b>COSTO DE VENTA</b>						
<b>COSTOS POR ARRIENDOS</b>						
Seguros	28.599,09	0%	44.735,52	1%	44.591,15	1%
Impuesto predial	3.459,40	0%	14.001,15	0%	16.953,27	0%
Depreciación Inmuebles	867.727,92	12%	903.072,54	12%	750.634,56	9%
Amortización Instalaciones	142.416,90	2%	184.660,56	2%	102.325,86	1%
Mantenimiento Instalaciones	24.956,30	0%	10.430,13	0%	43.407,72	1%
Arriendos	3.290.538,85	45%	3.180.568,73	43%	3.543.479,76	43%
Servicios Varios	980.417,44	14%	1.075.265,50	14%	1.253.696,69	15%
Amort. Concesión Locales	334.011,66	5%	326.474,56	4%	459.946,32	6%

<b>PARTIDAS</b>	<b>2009</b>		<b>2010</b>		<b>2011</b>	
<b>GASTOS</b>						
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
Sueldos	150.000,00	2%	150.000,00	2%	150.000,00	2%
Aportes al I.E.S.S.	18.225,00	0%	18.225,00	0%	18.225,00	0%
Fondos de Reserva	12.495,00	0%	12.495,00	0%	12.495,00	0%
Movilización	18,30	0%	18,66	0%	23,39	0%
Viajes y Viaticos	0,00	0%	7.348,90	0%	0,00	0%
<b>GASTOS GENERALES</b>						
Gastos de Condominios	210,00	0%	525,00	0%	1.315,94	0%
Arriendo Mercantil (Leasing)	76.803,84	1%	25.601,60	0%	0,00	0%
Luz y Agua	73,66	0%	0,00	0%	0,00	0%
Teléfonos	133,88	0%	144,00	0%	0,00	0%
Papalería y Formularios	536,20	0%	1.408,25	0%	239,62	0%
Utiles de Oficina	0,00	0%	380,16	0%	90,20	0%
Televisión por Cable	324,39	0%	298,29	0%	329,28	0%
Impuestos y Contribuciones	48.159,83	1%	44.043,46	1%	40.323,82	0%
Permisos y Patentes	5.100,20	0%	5.100,20	0%	5.101,20	0%
Suscripción Diario, Revista	0,00	0%	3.990,00	0%	0,00	0%
Gastos Legales	1.328,60	0%	2.772,48	0%	1.900,43	0%
Amortización Ctas Incobrables	29,00	0%	23,00	0%	18,00	0%
Amort. Instalac. Adecuaciones	853,76	0%	0,00	0%	0,00	0%
Depreciac. Maquinaria y Equipo	2.295,07	0%	5.071,08	0%	5.071,08	0%
Depreciac. Muebles y Enseres	543,12	0%	543,12	0%	583,56	0%
Depreciac. Equipos de Cómputo	4.319,46	0%	6.247,50	0%	8.782,22	0%
Depreciac. Equipos Diversos	211,68	0%	211,68	0%	297,09	0%
Servicios Contratados	16.737,66	0%	9.157,43	0%	7.641,00	0%
Regalías - Licencias	0,00	0%	0,00	0%	24,00	0%
Cuotas de Afiliación	13.844,29	0%	0,00	0%	0,00	0%
Avalúo Almacenes	2.986,70	0%	1.117,95	0%	2.899,96	0%
Honorarios Profesionales	3.181,22	0%	4.970,11	0%	5.655,33	0%
Comisiones	2.360,00	0%	0,00	0%	0,00	0%
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>						
Intereses Préstamos	127.450,97	2%	127.006,90	2%	78.660,70	1%
Gastos Bancarios	3.365,68	0%	1.743,78	0%	1.555,69	0%
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>						
Otros Gastos no Operacionales	29.128,38	0%	1.888,91	0%	34.574,15	0%
<b>TOTAL COSTOS (+) GASTOS</b>	<b>6.192.843,45</b>	<b>85%</b>	<b>6.169.541,15</b>	<b>83%</b>	<b>6.590.841,99</b>	<b>80%</b>



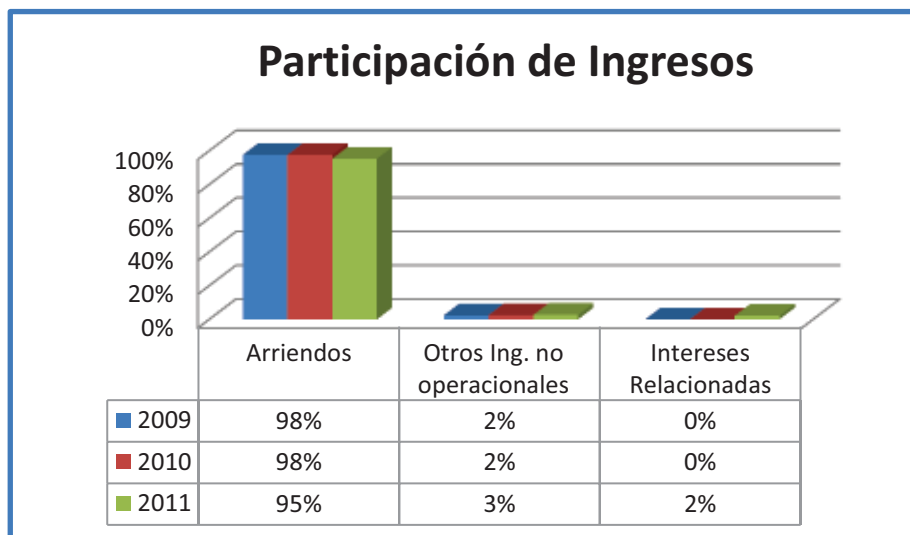
PARTIDAS	2009		2010		2011	
UTILIDAD/PERDIDA OPERATIVA	1.052.099,09	15%	1.273.854,69	17%	1.645.195,81	20%
(-) 15% PARTICIPACION TRABAJADORES	157.814,86	2%	191.078,20	3%	246.779,37	3%
UTILIDAD ANTES DE IMPTO A LA RENTA	894.284,23	12%	1.082.776,49	15%	1.398.416,44	17%
(-) IMPUESTO A LA RENTA	223.571,06	3%	270.694,12	4%	349.604,11	4%
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	670.713,17	9%	812.082,36	11%	1.048.812,33	13%

## Ingresos

Inmobiliaria Investa S.A. percibe su mayoría de ingresos por el arrendamiento de locales comerciales que corresponden a su actividad principal.

Los porcentajes de participación con respecto a los ingresos totales para los años 2009, 2010 y 2011 se muestran a continuación:

**Gráfico No. 29:** Participación de Ingresos



**Fuente:** Inmobiliaria Investa

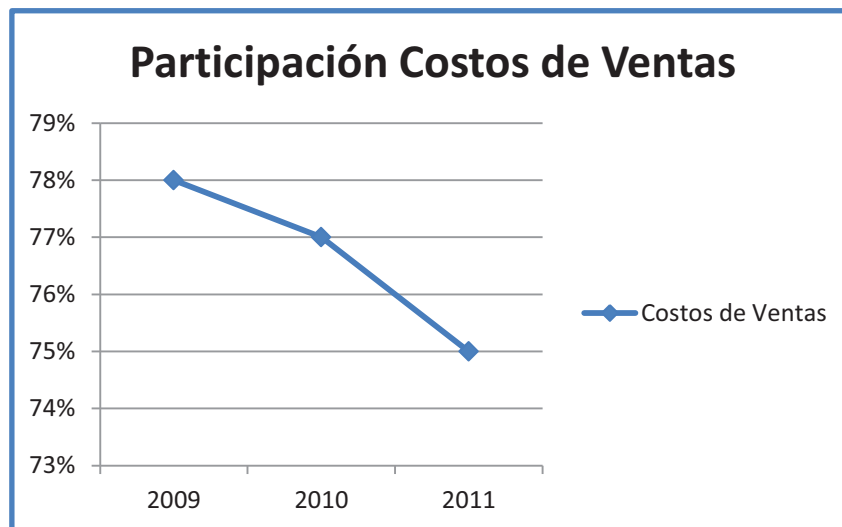
**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

## Costo de Ventas

El costo de ventas durante el período del 2009 al 2011 en promedio tiene una participación del 76,66% correspondiente a \$ 5.875.457,19.

A continuación se muestra la participación de costo de ventas en dicho período:

**Gráfico No. 30:** Participación Costos de Ventas



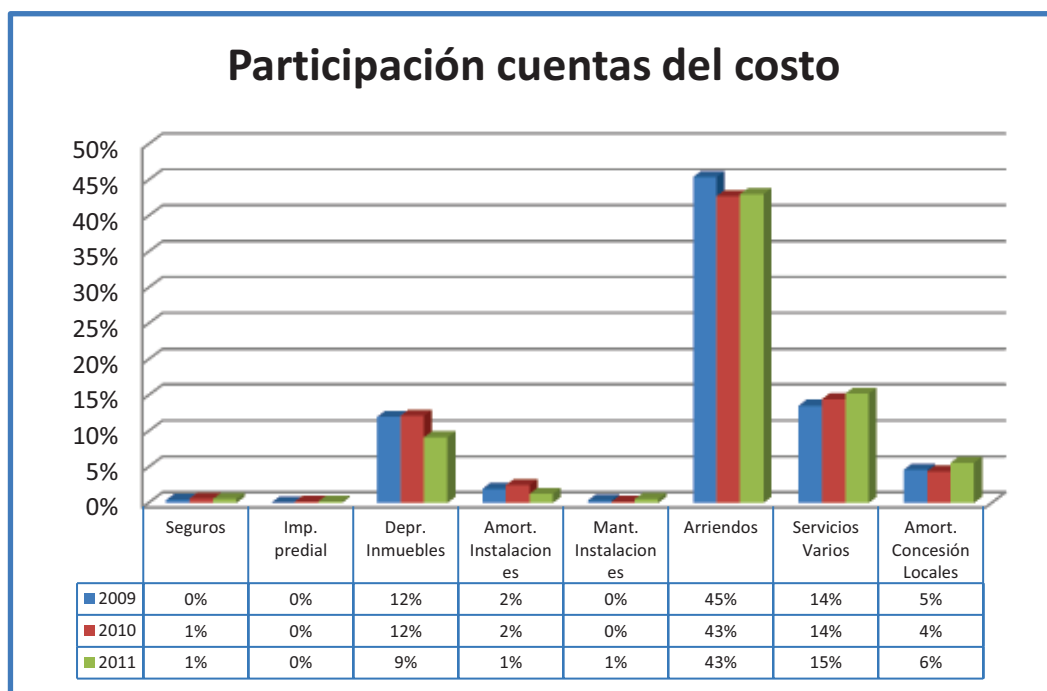
**Fuente:** Inmobiliaria Investa

**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

A pesar de que los costos de venta año tras año han ido incrementando, el nivel de participación con respecto a los ingresos ha presentado una tendencia decreciente, significando una incidencia directa sobre la utilidad bruta que genera la empresa, este comportamiento se debe a una adecuada fijación de precios.

La participación que ha tenido cada componente de los costos de ventas con respecto a los ingresos totales se muestra en el gráfico a continuación:

**Gráfico No. 31: Participación cuentas del costo**



**Fuente:** Inmobiliaria Investa

**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

La cuenta de arriendos que figura dentro de los costos y que es la más representativa con respecto a los ingresos totales, corresponde a los valores que Inmobiliaria Investa paga en primera instancia como arriendo de los locales para luego subarrendarlos a las empresas relacionadas del Grupo Marathon Sports.

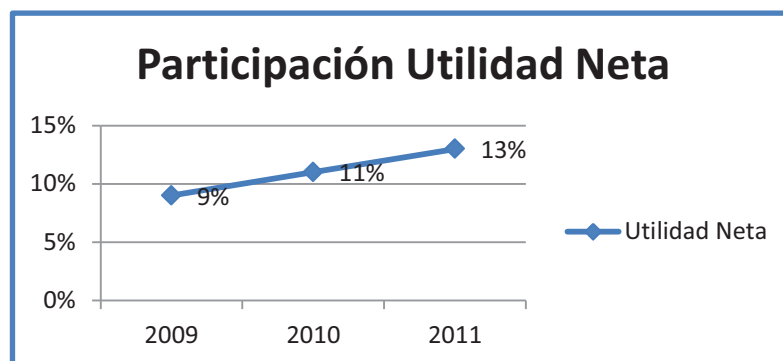
## Gastos Totales

Los gastos totales para el período 2009-2011 tienen en promedio una participación del 3,33%; este porcentaje no es representativo en comparación con las otras cuentas que se han analizado hasta el momento.

## Utilidades

La utilidad neta de Inmobiliaria Investa presenta un margen de participación promedio de 11% en el período comprendido entre el 2009 y 2011, su evolución se presenta en el gráfico siguiente:

**Gráfico No. 32:** Participación Utilidad Neta



**Fuente:** Inmobiliaria Investa

**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

La tendencia que ha tenido la participación de las utilidades con respecto a los ingresos en los tres años de estudio ha sido creciente, llegando a establecerse en un 13% para el año 2011, comportamiento que se debe a que los gastos en los que incurre la empresa no son representativos en cuanto al giro del negocio.

## 5.1.2. Análisis Horizontal

Este análisis consiste en comparar los estados financieros homogéneos por dos o más períodos consecutivos, con el propósito de determinar cuál ha sido el progreso de la empresa según lo que se ha planificado, además que nos permite identificar las partidas que merecen atención por parte de la organización.

### 5.1.2.1. Balance General

PARTIDAS	2009-2010		2009-2011	
	Variación	%	Variación	%
<b>ACTIVO</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				
Caja	0,00		231.536,46	
Bancos	5.011,25	112%	156.439,31	1651%
Clientes Minoristas	-580,00	-20%	1.606,72	69%
Anticipo Proveedores Nacionales	-1.339.415,35	-32%	-801.872,03	-28%
Ctas por Cobrar Relacionadas	757.603,32	94%	853.836,82	55%
Otras Cuentas por Cobrar	643.459,19	3663%	832.056,45	126%
Provision Ctas. Incobrables	-23,00	79%	-41,00	79%
<b>ACTIVO FIJO</b>				
Terrenos	0,00	0%	0,00	0%
Edificios y Otras Construcción	1.929.163,82	11%	1.929.163,82	10%
Maquinaria y Equipo	0,00	0%	-41.350,51	-85%
Muebles y Enseres	0,00	0%	4.870,00	90%
Equipos de Computación	13.129,07	97%	13.129,07	49%
Equipos Diversos	0,00	0%	4.629,39	218%
Trabajos en Curso	0,00	0%	0,00	0%
Instalaciones y Adecuaciones	0,00	0%	1.988,11	0%
<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>				
Edificios y Otras Construcción	-903.072,54	8%	-1.653.707,10	14%
Maquinaria y Equipo	-5.071,08	219%	302,36	-4%
Muebles y Enseres	-543,12	17%	-1.126,68	30%
Equipos de Computación	-6.247,50	142%	-15.029,72	141%
Equipos Diversos	-211,68	45%	-508,77	74%
Instalaciones y Adecuaciones	-184.660,56	35%	-207.586,44	29%

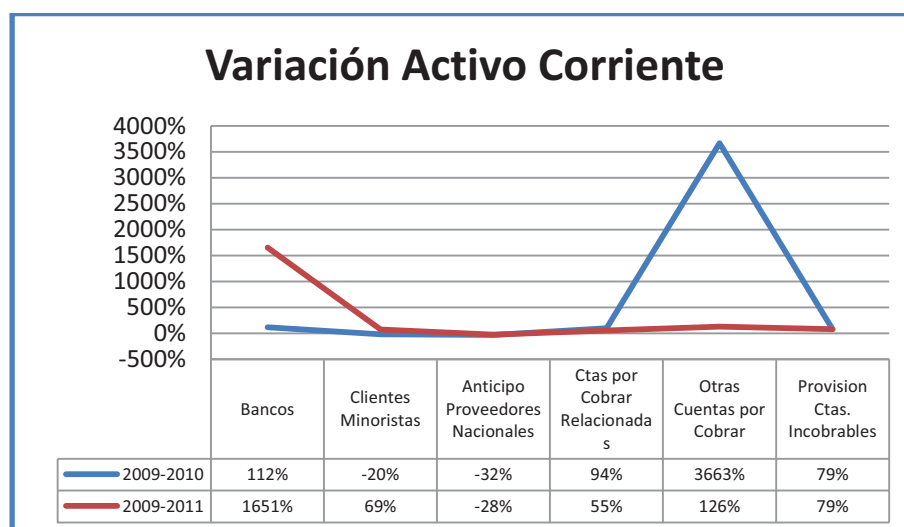
PARTIDAS	2009-2010		2009-2011	
	Variación	%	Variación	%
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>				
Impuestos pagados por anticipado	-279.909,79	-100%	-61.100,84	
Concesion Locales Comerciales	726.152,93	31%	1.666.032,83	54%
Seguros Pagados por Adelantado	11.515,75	98%	-11.774,35	-51%
Arriendos Pag. por adelantado	2.083,35		0,00	0%
<b>OTROS ACTIVOS</b>				
Garantías	0,00	0%	19.999,64	21%
Prestamos por cobrar L/P Relacionadas	-502.126,18	-32%	335.978,04	32%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>866.257,88</b>	<b>5%</b>	<b>3.257.471,58</b>	<b>18%</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Sueldos	0,00		12.500,00	
Proveedores Nacionales	211.469,19	128%	-92.880,81	-25%
Anticipo de clientes	0,00		11.068,81	
Porción corriente Instituciones Financieras	303.493,76	41%	948.678,96	91%
Intereses por Pagar	5.411,29	310%	19.028,29	266%
Ctas por Pagar Relacionadas	-238.455,56	-83%	-287.811,24	-582%
Impuestos por pagar	115.457,53	28%	313.876,48	59%
Obligaciones por pagar	-41,40	-23%	-103,06	-76%
<b>OTROS PASIVOS</b>				
Otras cuentas por pagar	-259,17	-8%	26.624,68	849%
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>				
Instituciones Financieras	-217.017,32	-24%	-452.675,72	-64%
Dividendos por pagar	705.328,60		214.108,11	30%
<b>PASIVOS DIFERIDOS</b>				
Arriendos	881.268,29	44063%	2.750.023,22	311%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.766.655,22</b>	<b>69%</b>	<b>3.462.437,72</b>	<b>80%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	0,00	0%	0,00	0%
Reserva Legal	82.407,39	90%	182.427,44	105%
Reserva Facultativa	0,00	0%	0,00	0%
Resultados Ejercicios Anterior	-1.124.173,92	-86%	-765.492,74	-431%
Resultado del Ejercicio	141.369,19	21%	378.099,16	47%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>-900.397,33</b>	<b>-6%</b>	<b>-204.966,14</b>	<b>-1%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>866.257,88</b>	<b>5%</b>	<b>3.257.471,58</b>	<b>18%</b>

Una vez realizado el análisis horizontal a los balances de Inmobiliaria Investa S.A. del período comprendido entre el año 2009-2011, se ha establecido que las siguientes cuentas son las de mayor relevancia:

## Activos

Dentro del activo corriente la cuenta que ha tenido una mayor variación en el período 2009-2011 ha sido la que corresponde a otras cuentas por cobrar esto debido a que para el año 2010 la empresa realizó una restructuración de sus balances ubicando en este rubro la porción corriente de la concesión de locales comerciales.

**Gráfico No. 33:** Variación Activo Corriente

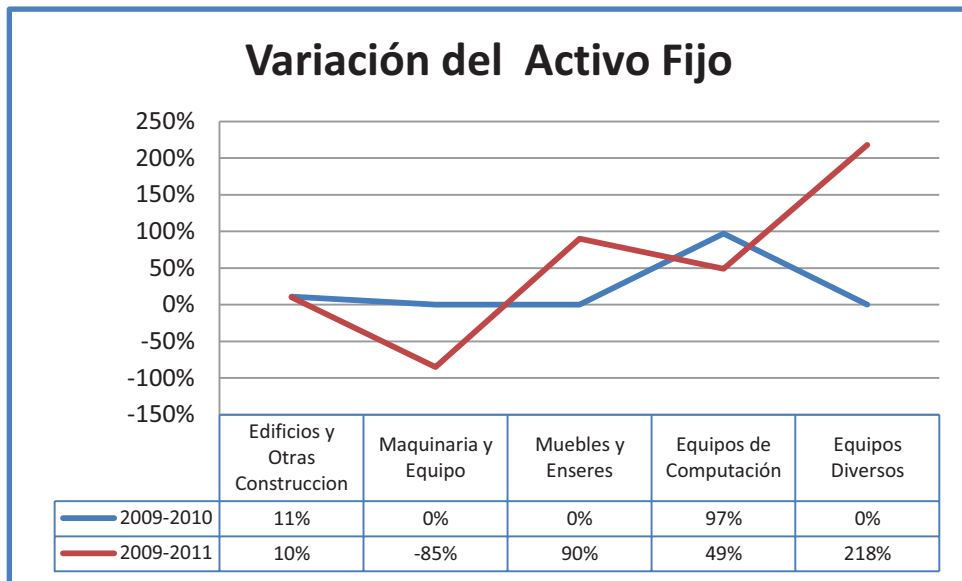


**Fuente:** Inmobiliaria Investa

**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

Para el período 2010-2011 la cuenta que mayor variación ha tenido es la de bancos registrando una variación de 1651%, incremento que esta relacionado directamente con los ingresos que percibe la empresa, estos valores actualmente no están generando beneficios para la misma.

**Gráfico No. 34: Variación del Activo Fijo**



**Fuente:** Inmobiliaria Invertida

**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

La mayor variación presentada en el activo fijo se presenta en el período 2009-2011, en la cual existe una disminución del 85% en maquinaria y equipo esto se debe a que se han vendido una parte de ellos y otros han sido dados de baja.

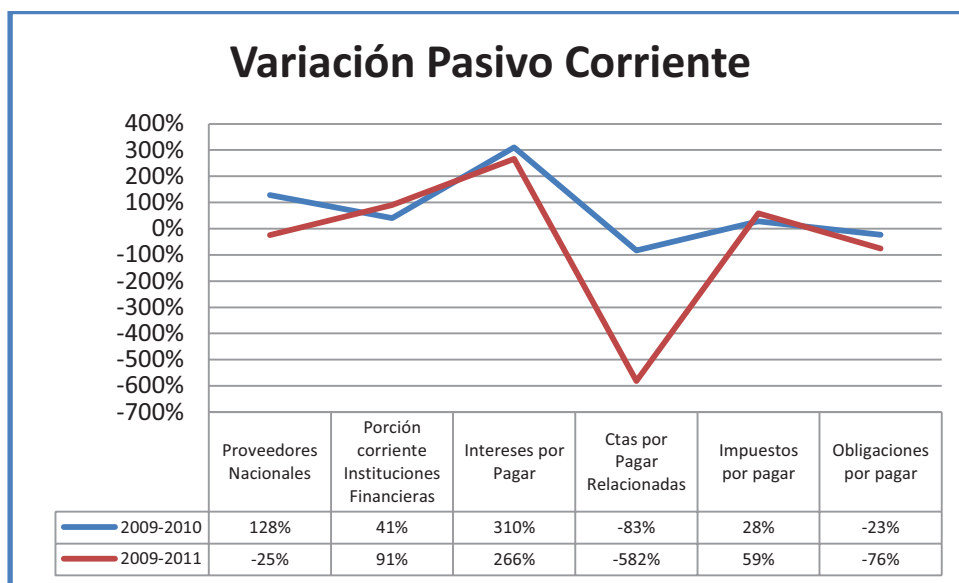
Dentro de los otros activos en el período 2009-2011 tanto las garantías como los préstamos por cobrar a las empresas relacionadas han sufrido un incremento del 21% y 32% respectivamente comparado con la variación del período anterior.



## Pasivos

La variación más representativa dentro del pasivo corriente en el período 2009-2010 se ha dado en el aumento de las cuentas por pagar a los proveedores y en los intereses por pagar que corresponden a los préstamos que mantiene con instituciones financieras.

**Gráfico No. 35: Variación Pasivo Corriente**



**Fuente:** Inmobiliaria Investa

**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

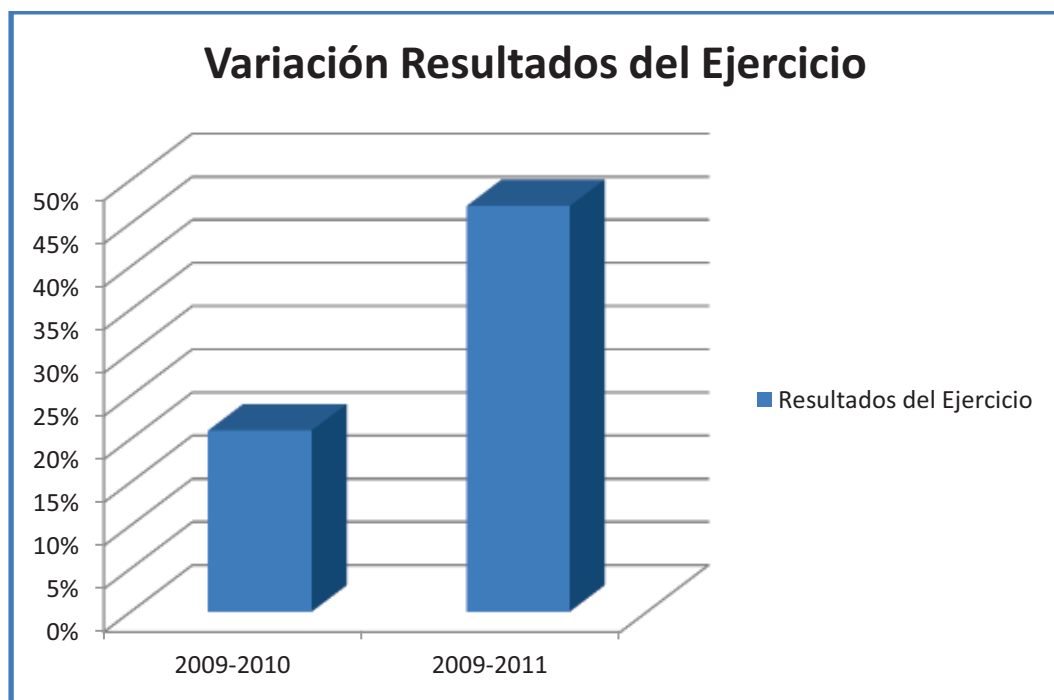
En el período 2009-2011 se han cancelado las cuentas que se mantenían con los proveedores en un 25%, los intereses por pagar disminuyeron en un 44% con respecto a la variación del período anterior, las cuentas que mantenía pendientes con las empresas relacionadas se han cancelado casi en su totalidad llegando al 2011 a presentar un saldo de \$90,90.

Los pasivos diferidos presentan un incremento de \$881.268,29 para el período 2009-2010, sin embargo la variación del 2009-2011 paso a \$2.750.023,22. Esto se debe a que se han cobrado anticipadamente valores por arriendo de los locales comerciales.

## Patrimonio

La cuenta resultados del ejercicio ha presentado una tendencia creciente pasando de 18% en el período 2009-2010 a un 43% en el 2009-2011, este incremento se relaciona directamente con la mayor generación de ingresos de la empresa.

**Gráfico No. 36:** Variación Resultados del Ejercicio



**Fuente:** Inmobiliaria Investa

**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

## 5.1.2.2. Estado de Resultados

PARTIDAS	2009-2010		2009-2011	
	Variación	%	Variación	%
<b>INGRESOS</b>				
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>				
Arriendos	189.693,39	3%	782.493,41	11%
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>				
Otros Ingresos no operacionales	8.759,91	5%	36.664,92	20%
Ingreso Intereses Relacionadas	0,00		171.936,93	
<b>TOTAL INGRESOS</b>	198.453,30	3%	991.095,26	13%
<b>COSTO DE VENTA</b>				
<b>COSTOS POR ARRIENDOS</b>				
Seguros	16.136,43	56%	15.992,06	36%
Impuesto predial	10.541,75	305%	13.493,87	96%
Depreciación Inmuebles	35.344,62	4%	-117.093,36	-13%
Amortización Instalaciones	42.243,66	30%	-40.091,04	-22%
Mantenimiento Instalaciones	-14.526,17	-58%	18.451,42	177%
Arriendos	-109.970,12	-3%	252.940,91	8%
Servicios Varios	94.848,06	10%	273.279,25	25%
Amort. Concesión Locales	-7.537,10	-2%	125.934,66	39%
<b>GASTOS</b>				
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>				
Sueldos	0,00	0%	0,00	0%
Aportes al I.E.S.S.	0,00	0%	0,00	0%
Fondos de Reserva	0,00	0%	0,00	0%
Movilización	0,36	2%	5,09	27%
Viajes y Viaticos	7.348,90		0,00	0%
<b>GASTOS GENERALES</b>				
Gastos de Condominios	315,00	150%	1.105,94	211%
Arriendo Mercantil (Leasing)	-51.202,24	-67%	-76.803,84	-300%
Luz y Agua	-73,66	-100%	-73,66	
Teléfonos	10,12	8%	-133,88	-93%
Papalería y Formularios	872,05	163%	-296,58	-21%
Utiles de Oficina	380,16		90,20	24%
Televisión por Cable	-26,10	-8%	4,89	2%

PARTIDAS	2009-2010		2009-2011	
	Variación	%	Variación	%
Impuestos y Contribuciones	-4.116,37	-9%	-7.836,01	-18%
Permisos y Patentes	0,00	0%	1,00	0%
Suscripción Diario, Revista	3.990,00		0,00	0%
Gastos Legales	1.443,88	109%	571,83	21%
Provisión Ctas Incobrables	-6,00	-21%	-11,00	-48%
Amort. Instalac. Adecuaciones	-853,76	-100%	-853,76	
Depreciac. Maquinaria y Equipo	2.776,01	121%	2.776,01	55%
Depreciac. Muebles y Enseres	0,00	0%	40,44	7%
Depreciac. Equipos de Cómputo	1.928,04	45%	4.462,76	71%
Depreciac. Equipos Diversos	0,00	0%	85,41	40%
Servicios Contratados	-7.580,23	-45%	-9.096,66	-99%
Regalías - Licencias	0,00		24,00	
Cuotas de Afiliación	-13.844,29	-100%	-13.844,29	
Avalúo Almacenes	-1.868,75	-63%	-86,74	-8%
Honorarios Profesionales	1.788,89	56%	2.474,11	50%
Comisiones	-2.360,00	-100%	-2.360,00	
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>				
Intereses Préstamos	-444,07	0%	-48.790,27	-38%
Gastos Bancarios	-1.621,90	-48%	-1.809,99	-104%
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>				
Otros Gastos no Operacionales	-27.239,47	-94%	5.445,77	288%
<b>TOTAL COSTOS (+) GASTOS</b>	<b>-23.302,30</b>	<b>0%</b>	<b>397.998,54</b>	<b>6%</b>
<b>UTILIDAD/PERDIDA OPERATIVA</b>	<b>221.755,60</b>	<b>21%</b>	<b>593.096,72</b>	<b>47%</b>
(-) PARTICIPACION TRABAJADORES	33.263,34	21%	88.964,51	47%
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTO A LA RENTA</b>	<b>188.492,26</b>	<b>21%</b>	<b>504.132,21</b>	<b>47%</b>
(-) IMPUESTO A LA RENTA	47.123,06	21%	126.033,05	47%
<b>(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>141.369,19</b>	<b>21%</b>	<b>378.099,16</b>	<b>47%</b>

## Ingresos

Los ingresos por arriendos registraron un considerable nivel de crecimiento en el período 2009-2011, comportamiento que se debe a una adecuada política de precios que implemento la empresa para el arrendamiento de sus locales comerciales.

## **Costo de Ventas**

Por su parte el costo de ventas en el período 2009-2010 registro un incremento considerable en las cuentas de seguros e impuesto predial, con un crecimiento de 56% y 305% respectivamente, este comportamiento está relacionado con la adquisición de nuevos locales comerciales que se realizó en el año 2010 con la finalidad de cubrir las necesidades del grupo por establecer locales dentro de los centros comerciales para ofrecer sus productos al público en general.

En el período 2009-2011 la única cuenta que ha tenido un mayor nivel de crecimiento ha sido mantenimiento de instalaciones con un valor de \$ 18.451,42 equivalente al 177% con respecto al período anterior, dicha variación se debe a que la empresa en ese año realizo varias adecuaciones a los locales comerciales que arrienda generando este desembolso de dinero, es importante aclarar que la empresa considera dentro de su costo de ventas los valores que desembolsa para mantener y mejorar sus ingresos por medio del arrendamiento de locales y que son recuperados mediante el subarriendo de los mismos.

## **Gastos**

En lo que respecta a los gastos en los que incurre la empresa en el período 2009-2011 se identifica una disminución en la gran mayoría de cuentas a excepción de los gastos no operacionales en los cuales existe un incremento equivalente a 288%, sin embargo este aumento no ha incidido en el nivel de utilidad operacional registrado por la empresa.

## **Utilidad, impuestos y participaciones**

La utilidad operacional registrada en el período 2009-2011 ha sufrido un incremento de 25 puntos porcentuales con respecto al anterior período analizado incremento que se debe al incremento de ingresos y disminución de gastos según el análisis que se realizó en los párrafos anteriores, en la misma medida han incrementado tanto el impuesto a la renta como la participación a los trabajadores.

### **5.2. Análisis de la Estructura de Financiamiento**

La estructura de financiamiento puede ser conservadora o agresiva la primera es “una estrategia de financiamiento bajo la cual la empresa financia sus requerimientos tanto estacionales como permanentes con deuda a largo plazo”<sup>17</sup>, mientras que la agresiva financia sus requerimientos estacionales con deuda a corto plazo y sus requerimientos permanentes con deuda a largo plazo.

Con lo anterior se puede concluir que Inmobiliaria Investa S.A. utiliza una estructura de financiamiento conservadora, es decir que utiliza recursos propios para cubrir sus necesidades, principalmente se debe al aumento de las utilidades por el incremento de ventas y disminución de gastos.

---

<sup>17</sup> LAWRENCE, Gitman. (2003), *Principios de Administración Financiera*, México D.F., Pearson Education, Inc.

**Tabla No. 11: Estructura de Financiamiento**

<b>PARTIDAS</b>	<b>2011</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>ACTIVO</b>		
Activo Corriente	6.827.281,01	33%
Activo Fijo	7.899.635,56	39%
Activo Diferido	3.679.270,70	18%
Otros Activos	2.018.045,80	10%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>20.424.233,07</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO</b>		
Pasivo Corriente	2.440.105,41	12%
Pasivo no Corriente	682.687,51	3%
Otros Pasivos	30.020,68	0%
Pasivo Diferido	2.752.023,23	13%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>6.057.428,74</b>	<b>29%</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital	10.115.000,00	50%
Reservas	2.718.517,93	13%
Resultados	1.685.878,31	8%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>14.366.804,33</b>	<b>71%</b>

De acuerdo a la tabla anterior evidencia una estrategia conservadora puesto que se financia por medio de sus propietarios, lo que privilegia la toma de decisiones de financiamiento, siempre buscando la mayor seguridad financiera posible.

## **CAPÍTULO 6**

### **MODELO DE MAXIMIZACIÓN DE UTILIDADES**

#### **6.1. Estudio de Mercado**

“El mercado se puede definir como el lugar o los lugares donde se ponen en contacto los compradores y vendedores de un bien o servicio.”<sup>18</sup>  
Dentro de un mercado convergen tanto la oferta, la demanda y los precios.

La finalidad del estudio de mercado es obtener información sobre las características que posee un mercado, determinando necesidades, capacidad de consumo y quiénes serían los posibles competidores.

##### **6.1.1. Objetivos**

- Verificar que los clientes previstos existen realmente y que poseen el suficiente poder adquisitivo.
  
- Medir la potencialidad de esta demanda.
  
- Definir con precisión el producto o servicio propuesto.
  
- Elegir los medios más rentables para realizar la cifra de negocios.

---

<sup>18</sup> MANTILLA, Farid. (2006), *Técnicas de Muestreo*, Quito, Editorial Santa Rita.



## 6.1.2. Segmentación de Mercado

La segmentación de mercado consiste en dividir al mercado total en varios grupos pequeños y homogéneos, lo importante de la segmentación es que los grupos sean semejantes con respecto a los factores que inciden en la demanda

Para este estudio es importante definir la segmentación de mercado de consumo pues permite dividir el mercado de los consumidores de varios modos. Dentro de la segmentación de mercado de consumo se analizan cuatro variables: Geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

**Tabla No.12: Segmentación de Mercado**

<b>Geográficas</b>	País Provincia Cantón Parroquia	Ecuador Pichincha Quito Tumbaco, Cumbayá, San Antonio, Pomasqui.
<b>Demográficas</b>	Edad Género Nivel de Ingresos	Mayores a 18 Masculino y Femenino Medio, Alto
<b>Psicográficas</b>	Clase Social	Media, Alta
<b>Conductuales</b>	Frecuencia de Usos	Usuario ocasional, medio y frecuente.

**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

La muestra se la determinará en base a las características antes detalladas, la edad escogida para la realización de las encuestas se ha determinado en base a la edad en que una persona se considera económicamente activa, cuyos niveles de ingresos sean medios o altos puesto que estas personas van a ser los clientes potenciales de las empresas a las cuales vamos a prestar nuestros servicios de concesión de locales comerciales.

### 6.1.3. Determinación del Estrato

Para aplicar la encuesta se ha determinado la siguiente población la misma que está dividida de acuerdo a las siguientes parroquias:



Parroquias	Población Económicamente Activa
<b>Cumbayá</b>	16.492
<b>Tumbaco</b>	24.245
<b>San Antonio</b>	15.555
<b>Pomasqui</b>	14.134
<b>Total</b>	<b>70.426</b>

**Fuente:** INEC censo 2010

**Elaborado por:** Roberto Raúl Tulcanaza Huera

### 6.1.4. Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra es el número total de unidades o elementos que van a ser investigados, la muestra se relaciona directamente con los objetivos del estudio y principalmente con los recursos y el tiempo del que se dispone.

Para determinar el tamaño de la muestra se va a utilizar el muestreo probabilístico para obtener información representativa y confiable a menor costo, para una población finita la fórmula es:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 N + Z^2 p q}$$

- **Cumbayá**

Donde:

<b>Z</b> = Nivel de Confianza	= 90% = 1,645
<b>N</b> = Universo	= 16.492
<b>p</b> = Probabilidad a favor	= 0,5
<b>q</b> = Probabilidad en contra	= 0,5
<b>e</b> = Error de estimación	= 0,10
<b>n</b> = Tamaño de la muestra	= ?

Remplazando en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 N + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{1,645^2 16492 (0,5)(0,5)}{0,1^2 16492 + 1,645^2 (0,5)(0,5)}$$

$$n = 67 \text{ Encuestas}$$

- **Tumbaco**

Donde:

<b>Z</b> = Nivel de Confianza	= 90% = 1,645
<b>N</b> = Universo	= 24.245

<b>p</b> = Probabilidad a favor	= 0,5
<b>q</b> = Probabilidad en contra	= 0,5
<b>e</b> = Error de estimación	= 0,10
<b>n</b> = Tamaño de la muestra	= ?

Remplazando en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 N + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{1,645^2 24245 (0,5)(0,5)}{0,1^2 24245 + 1,645^2 (0,5)(0,5)}$$

$$n = 67 \text{ Encuestas}$$

- **San Antonio**

Donde:

<b>Z</b> = Nivel de Confianza	= 90% = 1,645
<b>N</b> = Universo	= 15.555
<b>p</b> = Probabilidad a favor	= 0,5
<b>q</b> = Probabilidad en contra	= 0,5
<b>e</b> = Error de estimación	= 0,10
<b>n</b> = Tamaño de la muestra	= ?

Remplazando en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 N + Z^2 p q}$$

$$n = \frac{1,645^2 15555 (0,5)(0,5)}{0,1^2 15555 + 1,645^2 (0,5)(0,5)}$$

$$n = 67 \text{ Encuestas}$$

- **Pomasqui**

Donde:

<b>Z</b> = Nivel de Confianza	= 90% = 1,645
<b>N</b> = Universo	= 14.134
<b>p</b> = Probabilidad a favor	= 0,5
<b>q</b> = Probabilidad en contra	= 0,5
<b>e</b> = Error de estimación	= 0,10
<b>n</b> = Tamaño de la muestra	= ?

Remplazando en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 N + Z^2 p q}$$
$$n = \frac{1,645^2 14134 (0,5)(0,5)}{0,1^2 14134 + 1,645^2 (0,5)(0,5)}$$
$$n = 67 \text{ Encuestas}$$

### 6.1.5. Encuesta

Una vez realizado el cálculo del tamaño de la muestra, se procede a elaborar y aplicar la encuesta que consiste en “utilizar listas de preguntas que se hacen de la misma manera a todos los encuestados”<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> ARMSTRONG, Gary. (1998), *Fundamentos de Mercadotecnia*, México D.F., Prentice Hall.



- Tiendas de calzado ( )
- Comisariatos ( )
- Restaurantes ( )
- Otros ( )

**6. ¿Qué variables considera importantes al momento de visitar un centro comercial?**

- Facilidad para llegar ( )
- Variedad de productos ( )
- Ambiente ( )
- Promociones ( )

**7. ¿Ha visitado tiendas de ropa y accesorios deportivos?**

- Si ( ) No ( )

**8. ¿Cuál de los siguientes locales comerciales ha visitado?**

- Marathon Sports ( )
- Teleshop ( )
- Explorer ( )
- Xploit ( )
- Puma ( )
- Nike ( )

**9. ¿En cuál de los siguientes locales ha realizado compras?**

- Marathon Sports ( )
- Teleshop ( )
- Explorer ( )
- Xploit ( )
- Puma ( )
- Nike ( )

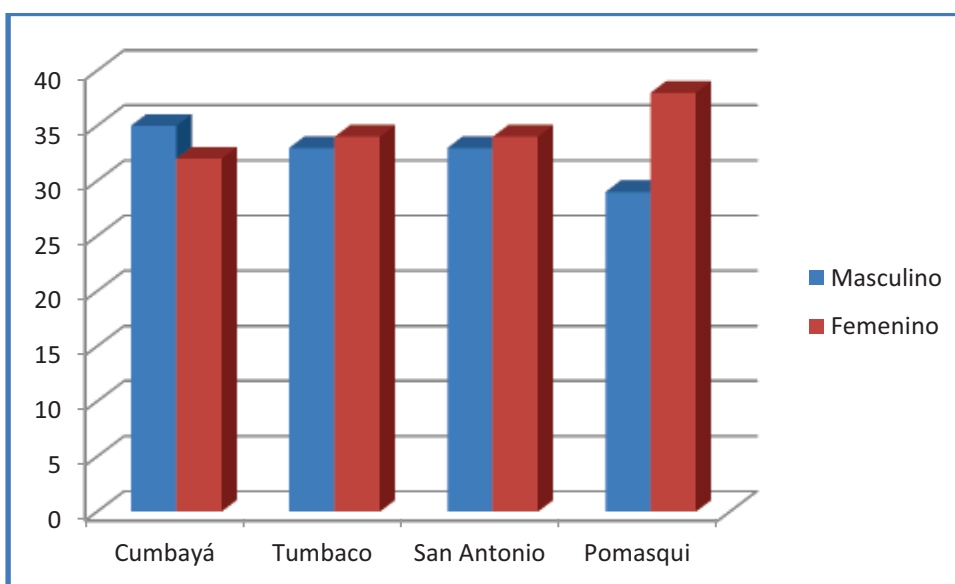
**10. ¿Indique cuál de las siguientes variables considera importantes de los locales comerciales que ha visitado?**

- Grandes ( )
- Cómodos ( )
- Seguros ( )
- Otros ( ) Especifique.....

### 6.1.6. Análisis de Resultados

Para la aplicación de la encuesta se ha tomado en cuenta a personas de ambos sexos y cuya tabulación se muestra a continuación:

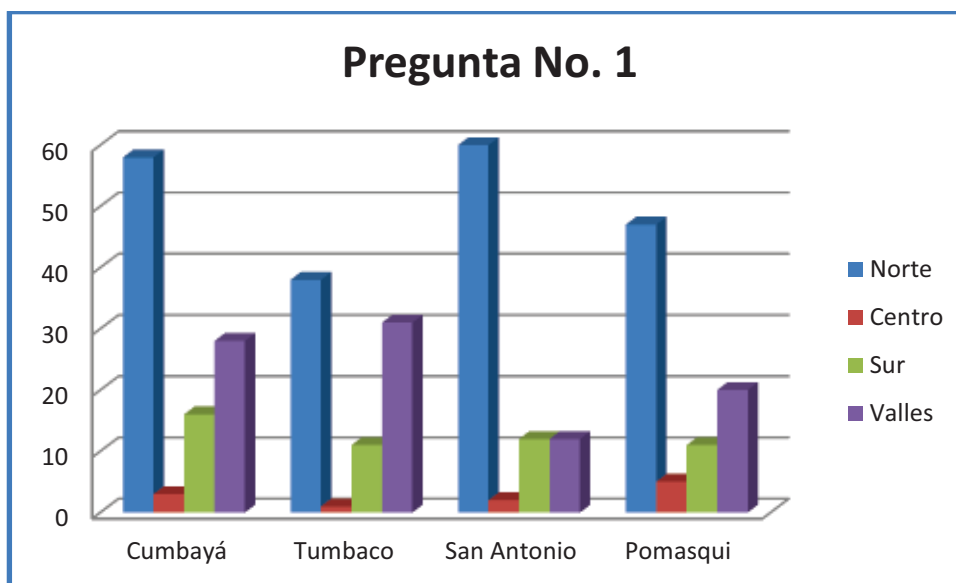
	Cumbayá	Tumbaco	San Antonio	Pomasqui
<b>Masculino</b>	35	33	33	29
<b>Femenino</b>	32	34	34	38



**Pregunta No. 1:** ¿En cuáles sectores de la ciudad ha visitado centros comerciales?

Pregunta 1				
	Cumbayá	Tumbaco	San Antonio	Pomasqui
<b>Norte</b>	58	38	60	47
<b>Centro</b>	3	1	2	5
<b>Sur</b>	16	11	12	11
<b>Valles</b>	28	31	12	20



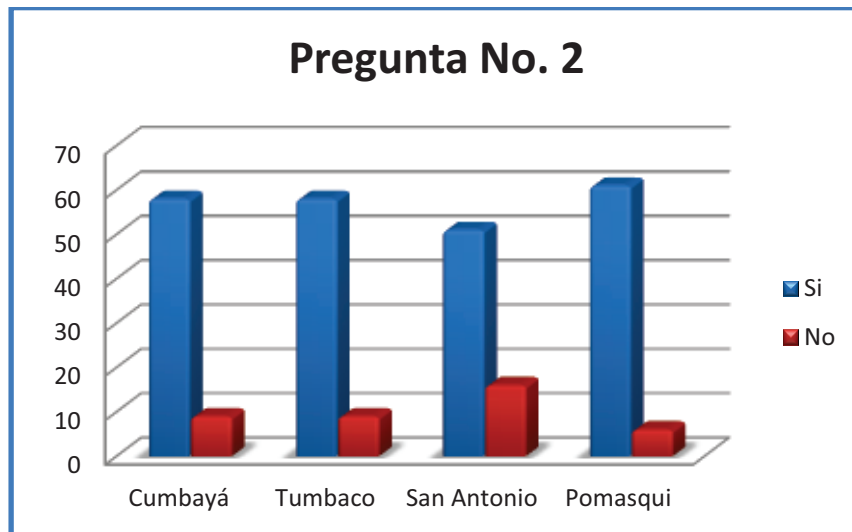


Los centros comerciales del sector norte han sido los más visitados por los habitantes de las parroquias tomadas para ser analizadas, esto se debe principalmente a que tanto Cumbayá, Tumbaco, San Antonio y Pomasqui se encuentran ubicadas al norte de la ciudad por lo tanto existe mayor facilidad para llegar.

Además tanto los habitantes de Cumbayá como de Tumbaco han visitado centros comerciales ubicados en los valles.

**Pregunta No. 2:** ¿Compraría usted en un centro comercial ubicado en este sector?

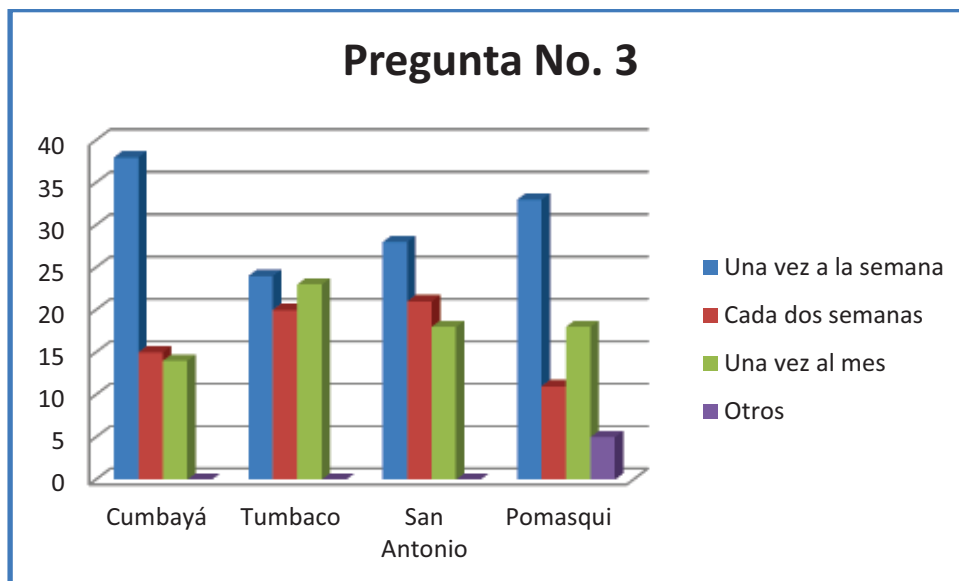
Pregunta 2				
	Cumbayá	Tumbaco	San Antonio	Pomasqui
Si	58	58	51	61
No	9	9	16	6



En cuanto a la pregunta de si en caso de aperturar un centro comercial en ese sector existirían personas que realicen sus compras en el mismo la respuesta como se muestra en el gráfico anterior fue afirmativo, lo que es muy positivo para nuestro proyecto pues hay una alta acogida del mismo por parte de la población.

**Pregunta No. 3:** ¿Cuántas veces usted acude a un centro comercial?

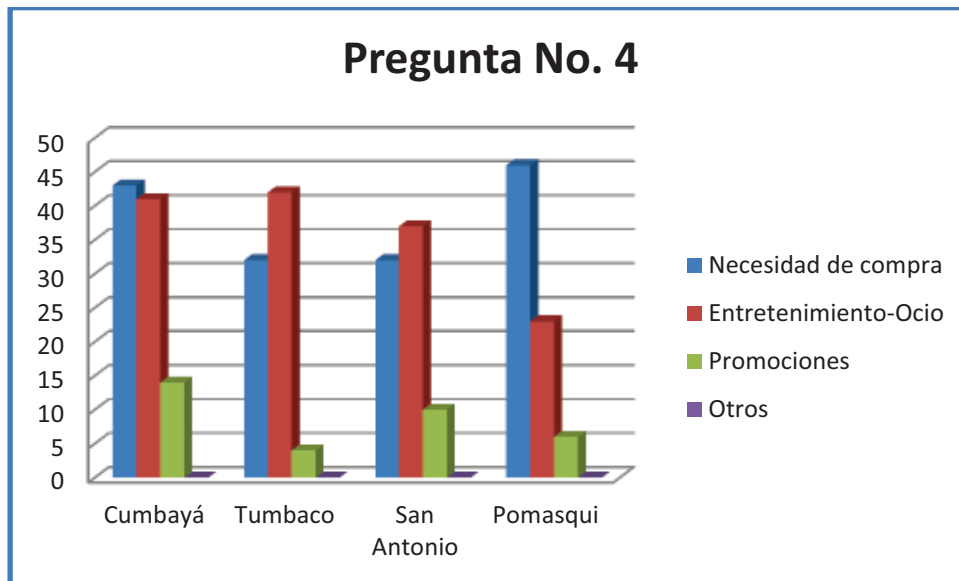
Pregunta 3				
	Cumbayá	Tumbaco	San Antonio	Pomasqui
Una vez a la semana	38	24	28	33
Cada dos semanas	15	20	21	11
Una vez al mes	14	23	18	18
Otros	0	0	0	5



De acuerdo a los resultados arrojados una vez tabuladas las encuestas se puede evidenciar que en las cuatro parroquias tomadas en cuenta para esta investigación de mercado la mayoría de los encuestados acude una vez por semana a un centro comercial, llegando a la conclusión de que si se crea un centro comercial en estos sectores se contará con una elevada afluencia de gente.

**Pregunta No. 4:** ¿Por qué acude a un centro comercial?

Pregunta 4				
	Cumbayá	Tumbaco	San Antonio	Pomasqui
<b>Necesidad de compra</b>	43	32	32	46
<b>Entretenimiento-Ocio</b>	41	42	37	23
<b>Promociones</b>	14	4	10	6
<b>Otros</b>	0	0	0	0

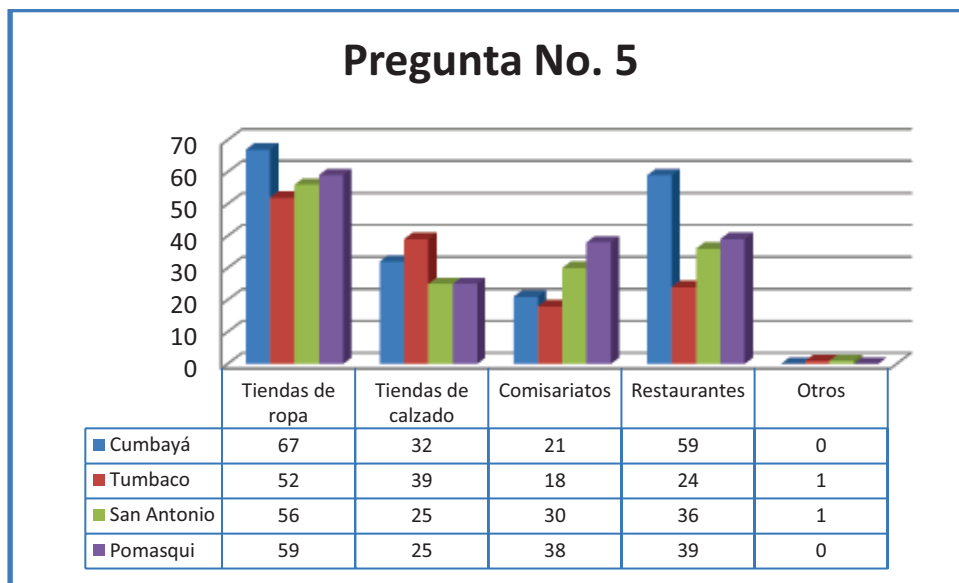


En cuanto a las razones de por qué acude una persona a un centro comercial los encuestados de San Antonio y Tumbaco respondieron en su mayoría que acuden por entretenimiento seguido de la necesidad de adquirir algunos productos.

En las encuestas realizadas en Cumbayá y Pomasqui la población manifiesta que acude a un centro comercial por necesidad de compra más que por entretenimiento y promociones.

**Pregunta No. 5:** ¿Qué clase de negocios le gustaría encontrar en un centro comercial?

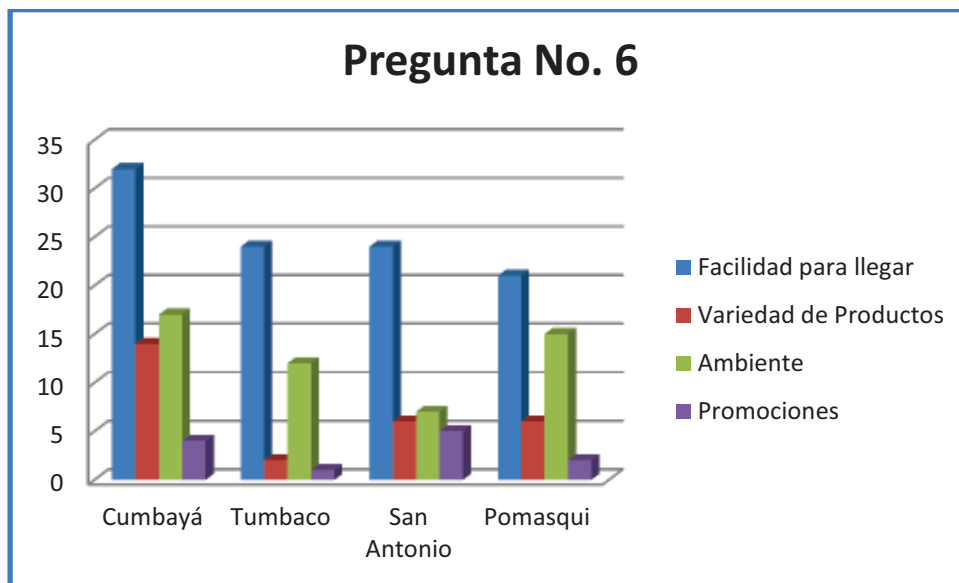
Pregunta 5				
	Cumbayá	Tumbaco	San Antonio	Pomasqui
Tiendas de ropa	67	52	56	59
Tiendas de calzado	32	39	25	25
Comisariatos	21	18	30	38
Restaurantes	59	24	36	39
Otros	0	1	1	0



Los encuestados de las cuatro parroquias consideradas en este análisis coincidieron en que al momento de visitar un centro comercial les gustaría encontrar tiendas de ropa, esta respuesta brinda a Investa S.A. la seguridad de que los locales comerciales que arrienda al grupo Marathon van a tener la acogida de los habitantes de estos sectores.

**Pregunta No. 6:** ¿Qué variables considera importantes al momento de visitar un centro comercial?

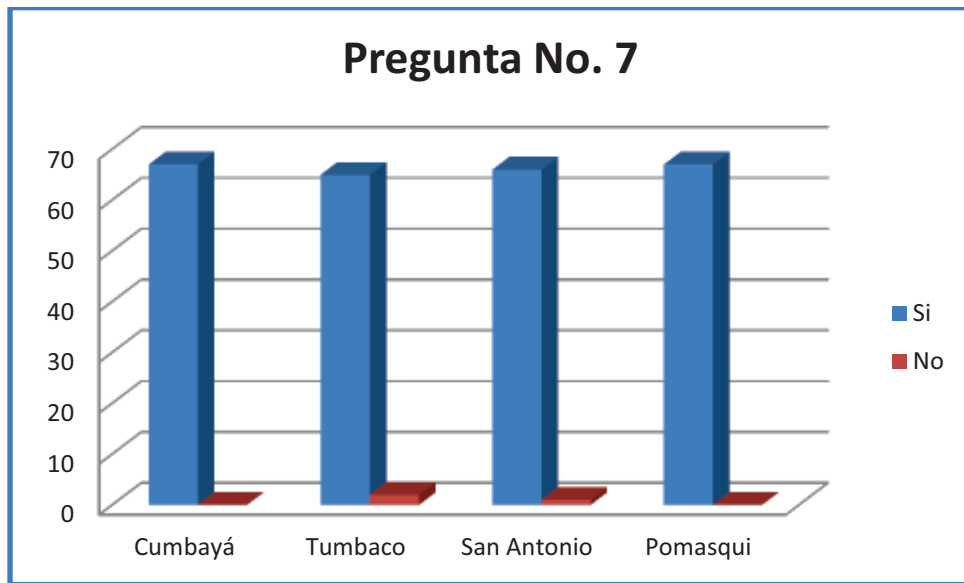
Pregunta 6				
	Cumbayá	Tumbaco	San Antonio	Pomasqui
<b>Facilidad para llegar</b>	61	59	51	54
<b>Variedad de Productos</b>	29	11	22	25
<b>Ambiente</b>	25	19	16	29
<b>Promociones</b>	10	6	13	3



Los encuestados consideran que las variables más importantes al momento de visitar un centro comercial es que estos se encuentren ubicados en los lugares donde sean fáciles de llegar y que exista un ambiente agradable, estas consideraciones se deben tomar en cuenta al momento de establecer el sitio donde se va a ubicar el centro comercial para asegurar la afluencia de las personas que lo visiten.

**Pregunta No. 7:** ¿Ha visitado tiendas de ropa y accesorios deportivos?

Pregunta 7				
	Cumbayá	Tumbaco	San Antonio	Pomasqui
Si	67	65	66	67
No	0	2	1	0

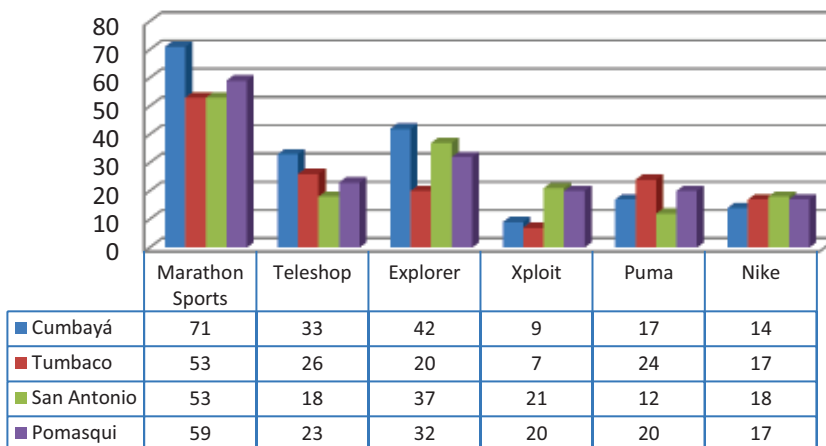


En su gran mayoría los encuestados en las diferentes parroquias ha visitado locales de ropa deportiva, lo que denota que han visitado locales de los clientes a los que concesionamos locales comerciales.

**Pregunta No. 8:** ¿Cuál de los siguientes locales comerciales ha visitado?

Pregunta 8				
	Cumbayá	Tumbaco	San Antonio	Pomasqui
<b>Marathon Sports</b>	34	24	23	24
<b>Teleshop</b>	13	8	4	6
<b>Explorer</b>	19	7	8	7
<b>Xploit</b>	2	3	12	11
<b>Puma</b>	8	9	7	5
<b>Nike</b>	7	10	10	8

### Pregunta No. 8



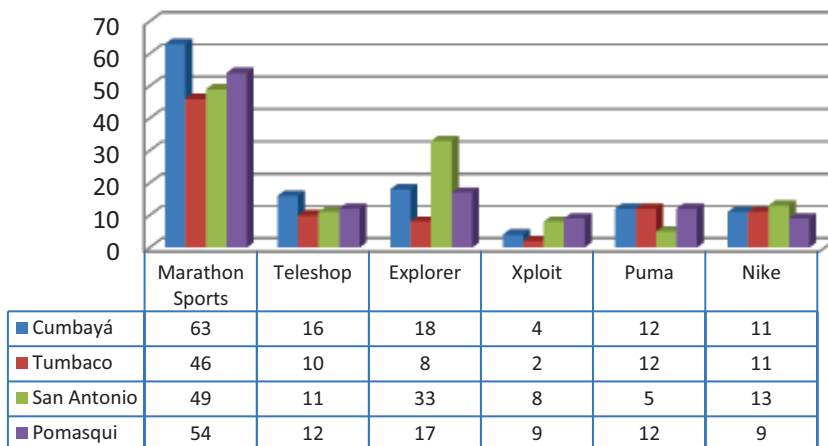
Los locales comerciales del grupo Marathon, nuestro principal cliente, han sido visitados al menos una vez por las personas encuestadas de las cuatro parroquias, sin embargo el más conocido es Marathon Sports así lo evidencia la encuesta aplicada donde el total de la muestra de Cumbayá, ha visitado estos locales.

**Pregunta No. 9:** ¿En cuál de los siguientes locales ha realizado compras?

Pregunta 9				
	Cumbayá	Tumbaco	San Antonio	Pomasqui
<b>Marathon Sports</b>	63	46	49	54
<b>Teleshop</b>	16	10	11	12
<b>Explorer</b>	18	8	33	17
<b>Xploit</b>	4	2	8	9
<b>Puma</b>	12	12	5	12
<b>Nike</b>	11	11	13	9



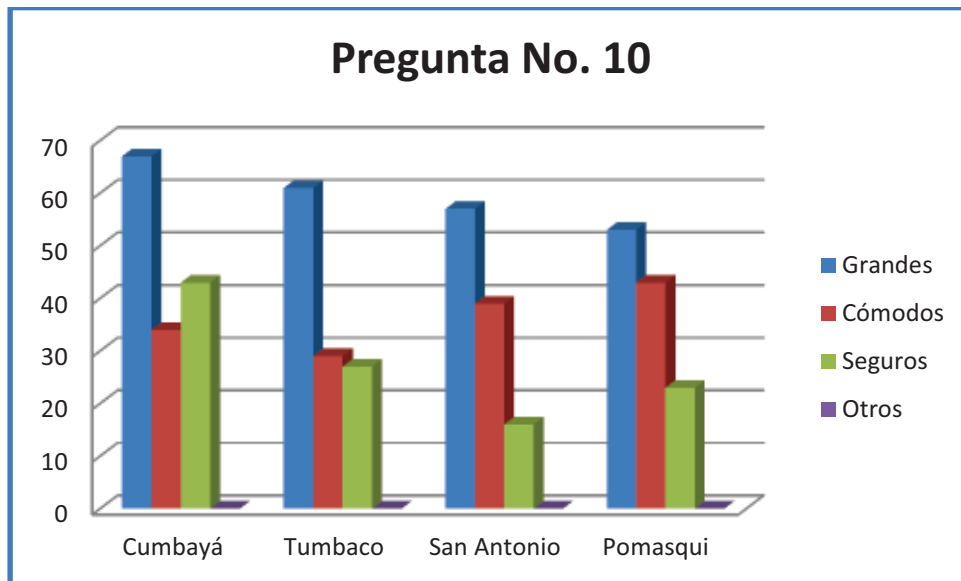
### Pregunta No. 9



En todos los locales del Grupo Marathon las personas encuestadas han adquirido productos, destacándose en su mayoría Marathon Sports que es el más conocido. Las respuestas positivas que se evidencian en esta pregunta ayudará a que nuestros clientes se encuentren seguros de que si Investa S.A. les concesiona un local en este centro comercial la posibilidad de que sus productos sean vendidos es alta, lo que favorece a las dos empresas.

**Pregunta No. 10:** ¿Indique cuál de las siguientes variables considera importantes de los locales comerciales que ha visitado?

Pregunta 10				
	Cumbayá	Tumbaco	San Antonio	Pomasqui
Grandes	67	61	57	53
Cómodos	34	29	39	43
Seguros	43	27	16	23
Otros	0	0	0	0



Las personas encuestadas prefieren locales comerciales grandes y que brinden comodidades para los usuarios, es por ello que los locales a ser concesionados y arrendados deben cumplir con estas características.

A manera de conclusión podemos acotar que la creación de dos centros comerciales en los sectores aledaños a las parroquias de Pomasqui, Cumbayá, Tumbaco y San Antonio es muy factible debido a que la mayoría de encuestados han visitado centros comerciales en el norte de la ciudad y realizado compras de ropa deportiva en locales comerciales del grupo Marathon además que en promedio el 80% de los encuestados ha respondido que si compraría en un centro comercial ubicado en este sector.

## **6.2. Análisis de Costos**

Una vez analizada la parte técnica y haber concluido que existe un mercado potencial del cuál la empresa Investa S.A. debe aprovechar, es preciso realizar el análisis económico, con el cual se pretende determinar cuál va a ser el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto.

Costo es una palabra muy utilizada y es importante definirla como el desembolso de dinero que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio, al determinar los costos de producción se puede establecer el precio de venta al público del bien o servicio, que se conforma del costo más el beneficio.

De acuerdo al estudio de factibilidad del proyecto se realizará la construcción de dos centros comerciales ubicados en el sector de Cumbayá y en Pomasqui respectivamente, en los cuales Inmobiliaria Investa S.A. concesionará 6 locales por cada centro comercial que a su vez serán arrendados a las empresas del Grupo Marathon Sports.

Los costos de la concesión de cada local dependerán de varias variables entre ellas el tamaño, la ubicación tanto del centro comercial como del local dentro del mismo.

### **6.2.1. Paseo San Francisco**

Los costos establecidos para cada local comercial a ser concesionado se han establecido tomando en cuenta las políticas detalladas a continuación.

- Los contratos de concesión tienen una duración de 12 años considerando un valor único de derecho de llave de USD \$1.150,00 por metro cuadrado valor a ser cancelado antes de la inauguración del centro comercial.
- Pagos mensuales por concepto de arriendo que en el primer año será de USD \$35,00 por metro cuadrado y cada año se incrementaran en un 5%, este porcentaje contempla una inflación promedio anual.
- Pagos mensuales para cubrir gastos por servicios básicos del local comercial para el primer año es de USD \$3,00 por metro cuadrado sufriendo un incremento del 5% cada año.
- Las primas por seguros también serán considerados costos deducibles, pues es un desembolso de dinero que lo realiza la empresa Investa S.A. para cubrir todo tipo de eventualidades.

Dentro de este centro comercial los locales a ser concesionados y sus respectivos costos son los siguientes:

<b>MARATHON SPORT</b>		
<b>Valor de la Concesión</b>		
<b>Tamaño</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
<b>677 mtrs</b>	1.150,00	778.550,00
<b>Costos por concesión</b>		
<b>Seguros</b>		7.006,95
<b>Arriendo</b>	35,00	284.340,00
<b>Servicios Varios</b>	3,00	24.372,00
<b>Mantenimiento Instalaciones</b>		3.500,00
<b>Amortización Concesión Locales</b>		64.879,17
<b>TOTAL</b>		319.218,95

**Fuente:** Inmobiliaria Investa S.A.

<b>EXPLORER</b>		
<b>Valor de la Concesión</b>		
<b>Tamaño</b>	<b>Valor mtrs</b>	<b>Total</b>
<b>537 mtrs</b>	<b>1.150,00</b>	<b>617.550,00</b>
<b>Costos por concesión</b>		
<b>Seguros</b>		<b>5.557,95</b>
<b>Arriendo</b>	<b>35,00</b>	<b>225.540,00</b>
<b>Servicios Varios</b>	<b>3,00</b>	<b>19.332,00</b>
<b>Mantenimiento Instalaciones</b>		<b>1.886,00</b>
<b>Amortización Concesión Locales</b>		<b>51.462,50</b>
<b>TOTAL</b>		<b>303.778,45</b>

**Fuente:** Inmobiliaria Investa S.A.

<b>XPLOIT</b>		
<b>Valor de la Concesión</b>		
<b>Tamaño</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
<b>410 mtrs</b>	<b>1.150,00</b>	<b>471.500,00</b>
<b>Costos por concesión</b>		
<b>Seguros</b>		<b>4.243,50</b>
<b>Arriendo</b>	<b>35,00</b>	<b>172.200,00</b>
<b>Servicios Varios</b>	<b>3,00</b>	<b>14.760,00</b>
<b>Mantenimiento Instalaciones</b>		<b>1.387,00</b>
<b>Amortización Concesión Locales</b>		<b>39.291,67</b>
<b>TOTAL</b>		<b>231.882,17</b>

**Fuente:** Inmobiliaria Investa S.A.

<b>TELESHOP</b>		
<b>Valor de la Concesión</b>		
<b>Tamaño</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
<b>324 mtrs</b>	<b>1.150,00</b>	<b>372.600,00</b>
<b>Costos por concesión</b>		
<b>Seguros</b>		<b>3.353,40</b>
<b>Arriendo</b>	<b>35,00</b>	<b>136.080,00</b>
<b>Servicios Varios</b>	<b>3,00</b>	<b>11.664,00</b>
<b>Mantenimiento Instalaciones</b>		<b>876,27</b>
<b>Amortización Concesión Locales</b>		<b>31.050,00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>183.023,67</b>

**Fuente:** Inmobiliaria Investa S.A.

<b>PUMA</b>		
<b>Valor de la Concesión</b>		
<b>Tamaño</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
<b>257 mtrs</b>	1.150,00	295.550,00
<b>Costos por concesión</b>		
<b>Seguros</b>		2.659,95
<b>Arriendo</b>	35,00	107.940,00
<b>Servicios Varios</b>	3,00	9.252,00
<b>Mantenimiento Instalaciones</b>		754,98
<b>Amortización Concesión Locales</b>		24.629,17
<b>TOTAL</b>		145.236,10

**Fuente:** Inmobiliaria Investa S.A.

<b>NIKE</b>		
<b>Valor de la Concesión</b>		
<b>Tamaño</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
<b>257 mtrs</b>	1.150,00	295.550,00
<b>Costos por concesión</b>		
<b>Seguros</b>		2.659,95
<b>Arriendo</b>	35,00	107.940,00
<b>Servicios Varios</b>	3,00	9.252,00
<b>Mantenimiento Instalaciones</b>		644,72
<b>Amortización Concesión Locales</b>		24.629,17
<b>TOTAL</b>		145.125,84

**Fuente:** Inmobiliaria Investa S.A.

## 6.2.2. Centro Comercial La Scala

Los costos establecidos para cada local comercial a ser concesionado se han establecido tomando en cuenta las políticas detalladas a continuación:

- El contrato de concesión tienen una duración de 10 años considerando un valor único de derecho de llave de USD \$1.560,00 por metro cuadrado valor a ser cancelado antes de la inauguración del centro comercial.

- Las primas por seguros a ser contratados también serán considerados costos deducibles, pues es un desembolso de dinero que lo realiza la empresa Investa S.A. para cubrir todo tipo de eventualidades.
- Pagos mensuales por concepto de arriendo que en el primer año será de USD \$25,00 por metro cuadrado y cada año se incrementaran en un 3% de acuerdo a la inflación promedio anual.
- Los pagos mensuales para cubrir gastos por servicios básicos del local comercial para el primer año es de USD \$5,00 por metro cuadrado sufriendo un incremento del 3% cada año.

Dentro de este centro comercial los locales a ser concesionados y sus respectivos costos son los siguientes:

<b>MARATHON SPORT</b>		
<b>Valor de la Concesión</b>		
<b>Tamaño</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
<b>458 mtrs</b>	1.560,00	714.480,00
<b>Costos por concesión</b>		
<b>Seguros</b>		6.430,32
<b>Arriendo</b>	25,00	137.400,00
<b>Servicios Varios</b>	5,00	27.480,00
<b>Mantenimiento Instalaciones</b>		2.300,00
<b>Amortización Concesión Locales</b>		71.448,00
<b>TOTAL</b>		245.058,32

**Fuente:** Inmobiliaria Investa S.A.

<b>EXPLORER</b>		
<b>Tamaño</b>	<b>Valor mtrs</b>	<b>Total</b>
<b>354 mtrs</b>	1.560,00	552.240,00
<b>Costos por concesión</b>		
<b>Seguros</b>		4.970,16
<b>Arriendo</b>	25,00	106.200,00
<b>Servicios Varios</b>	5,00	21.240,00
<b>Mantenimiento Instalaciones</b>		2.589,00
<b>Amortización Concesión Locales</b>		55.224,00
<b>TOTAL</b>		190.223,16

**Fuente:** Inmobiliaria Investa S.A.

<b>XPLOIT</b>		
<b>Valor de la Concesión</b>		
<b>Tamaño</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
<b>300 mtrs</b>	1.560,00	468.000,00
<b>Costos por concesión</b>		
<b>Seguros</b>		4.212,00
<b>Arriendo</b>	25,00	90.000,00
<b>Servicios Varios</b>	5,00	18.000,00
<b>Mantenimiento Instalaciones</b>		1.471,00
<b>Amortización Concesión Locales</b>		46.800,00
<b>TOTAL</b>		160.483,00

**Fuente:** Inmobiliaria Investa S.A.

<b>TELESHOP</b>		
<b>Valor de la Concesión</b>		
<b>Tamaño</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
<b>276 mtrs</b>	1.560,00	430.560,00
<b>Costos por concesión</b>		
<b>Seguros</b>		3.875,04
<b>Arriendo</b>	25,00	82.800,00
<b>Servicios Varios</b>	5,00	16.560,00
<b>Mantenimiento Instalaciones</b>		957,00
<b>Amortización Concesión Locales</b>		43.056,00
<b>TOTAL</b>		147.248,04

**Fuente:** Inmobiliaria Investa S.A.



<b>PUMA</b>		
<b>Valor de la Concesión</b>		
<b>Tamaño</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
<b>238 mtrs</b>	1.560,00	371.280,00
<b>Costos por concesión</b>		
<b>Seguros</b>		3.341,52
<b>Arriendo</b>	25,00	71.400,00
<b>Servicios Varios</b>	5,00	14.280,00
<b>Mantenimiento Instalaciones</b>		845,25
<b>Amortización Concesión Locales</b>		37.128,00
<b>TOTAL</b>		126.994,77

**Fuente:** Inmobiliaria Investa S.A.

<b>NIKE</b>		
<b>Valor de la Concesión</b>		
<b>Tamaño</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Total</b>
<b>238 mtrs</b>	1.560,00	371.280,00
<b>Costos por concesión</b>		
<b>Seguros</b>		3.341,52
<b>Arriendo</b>	25,00	71.400,00
<b>Servicios Varios</b>	5,00	14.280,00
<b>Mantenimiento Instalaciones</b>		758,15
<b>Amortización Concesión Locales</b>		37.128,00
<b>TOTAL</b>		126.907,67

**Fuente:** Inmobiliaria Investa S.A.

### **6.3. Planificación presupuestaria**

La planificación presupuestaria permite a las empresas pronosticar los flujos de dinero que se obtendrán en un período determinado, generando así información suficiente para la toma de decisiones que posibilite la maximización de utilidades.

### 6.3.1. Presupuesto de Ingresos

Mediante esta herramienta es posible estimar los ingresos que tiene la empresa de acuerdo a las actividades que realiza, sirve para identificar si se están cumpliendo los objetivos planteados.

- Inmobiliaria Investa S.A. tiene previsto un incremento de sus ingresos por arriendos en un 5%, los ingresos no operacionales sufrirán un incremento del 9%, estos porcentajes se han establecido de acuerdo a la tendencia que presentan estas cuentas en los años precedentes.
- Adicionalmente dentro de los ingresos por arriendos se incrementaran los valores proyectados correspondientes a la creación de los locales comerciales a ser arrendados a las empresas del grupo Marathon Sports. (Ver Anexo C)

Cuentas	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ingresos Operacionales</b>					
Arriendos	10.992.841,69	11.495.956,04	12.023.738,88	12.577.409,00	13.158.245,74
<b>Ingresos no Operacionales</b>					
Otros Ingresos no operacionales	231.528,88	252.366,48	275.079,47	299.836,62	326.821,91
<b>Total Ingresos</b>	<b>11.224.370,57</b>	<b>11.748.322,52</b>	<b>12.298.818,35</b>	<b>12.877.245,62</b>	<b>13.485.067,65</b>

### 6.3.2. Presupuesto de Costo de Ventas

El análisis de los costos es importante dentro de los presupuestos pues de esto dependen los niveles de rentabilidad que desea mantener la empresa además de los ingresos que se generan.

En una empresa de servicios es importante que se llegue a una negociación acertada con los proveedores pues de ello depende la reducción de los costos y por ende una mayor generación de utilidades.

- En cuanto al análisis de costos de los locales comerciales que posee Inmobiliaria Investa para su concesión se han incrementado el 5,21% que corresponde a la tasa promedio de la inflación a largo plazo, adicionalmente han sido consolidados con los valores que se han proyectado por la apertura de los nuevos centros comerciales La Scalla y Plaza San Francisco y que van a ser concesionados a las diferentes empresas del grupo Marathon. (Ver Anexo C)

Los costos proyectados son los siguientes:

Cuentas	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Costos</b>					
Seguros	51.652,26	53.711,46	55.857,92	58.095,53	60.428,36
Impuesto predial	17.836,54	18.765,82	19.743,52	20.772,16	21.854,38
Depreciación Inmuebles	750.634,56	750.634,56	750.634,56	750.634,56	750.634,56
Arriendos	5.321.335,06	5.584.046,81	5.859.966,52	6.149.765,77	6.454.150,53
Servicios Varios	1.519.486,29	1.595.993,73	1.676.403,76	1.760.917,00	1.849.744,46
Mantenimiento Instalaciones	145.733,58	145.733,58	145.733,58	145.733,58	145.733,58
Amortización Concesión Locales	986.671,99	986.671,99	986.671,99	986.671,99	986.671,99

### 6.3.3. Presupuesto de Gastos

Para un adecuado control de los recursos financieros dentro de una empresa, es importante establecer las cantidades máximas que se pueden desembolsar para cumplir con cada una de las actividades dentro de la empresa.

- Es por esto que para la proyección de gastos para los siguientes cinco años se ha establecido un incremento no mayor del 5,21% tomando como referencia la tasa promedio de la inflación a largo plazo.
- Los gastos financieros deben reducirse en un 20% puesto que son rubros que no son necesarios para el giro del negocio además que la empresa cuenta con el capital suficiente para solventar esas deudas.

La tabla de la proyección de gastos de Inmobiliaria Investa S.A. se muestra a continuación:

Cuentas	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Gastos</b>					
<b>Gastos Operacionales</b>					
Sueldos	157.815,00	166.037,16	174.687,70	183.788,93	193.364,33
Aportes al I.E.S.S.	32.352,08	34.037,62	35.810,98	37.676,73	39.639,69
Fondos de Reserva	13.151,25	13.836,43	14.557,31	15.315,74	16.113,69
<b>Gastos Generales</b>					
Gastos de Condominios	1.384,50	1.456,63	1.532,52	1.612,37	1.696,37
Papelería y Formularios	252,10	265,24	279,06	293,60	308,89
Útiles de Oficina	94,90	99,84	105,05	110,52	116,28
Televisión por Cable	346,44	364,48	383,47	403,45	424,47
Impuestos y Contribuciones	42.424,69	44.635,02	46.960,50	49.407,14	51.981,26
Permisos y Patentes	5.366,97	5.646,59	5.940,78	6.250,29	6.575,93
Gastos Legales	1.999,44	2.103,61	2.213,21	2.328,52	2.449,84
Depreciac. Maquinaria y Equipo	5.071,08	5.071,08	5.071,08	5.071,08	5.071,08
Depreciac. Muebles y Enseres	583,56	583,56	583,56	583,56	583,56
Depreciac. Equipos de Cómputo	8.782,22	-	-	-	-
Depreciac. Equipos Diversos	297,09	297,09	297,09	297,09	297,09
Servicios Contratados	8.039,10	8.457,93	8.898,59	9.362,21	9.849,98
Avalúo Almacenes	3.051,05	3.210,01	3.377,25	3.553,20	3.738,33
Honorarios Profesionales	5.949,97	6.259,97	6.586,11	6.929,25	7.290,26
Otros Gastos	40,25	42,35	44,55	46,87	49,32
<b>Gastos Financieros</b>					
Intereses Préstamos	65.550,58	54.625,49	45.521,24	37.934,37	31.611,97
Gastos Bancarios	1.196,68	920,53	708,10	544,69	418,99

## 6.4. Estados Financieros Proyectados

La proyección de los estados financieros dentro de una empresa figura un papel importante pues no solamente son útiles en el proceso interno de planeación sino que a manera general lo requieren los accionistas para la toma de decisiones que generen beneficios para la empresa.

### 6.4.1. Estado de Resultados

El estado de resultados proyectado, muestra todos los ingresos, costos y gastos presupuestados, tanto devengados como en efectivo de un período determinado. En el caso de Inmobiliaria Investa S.A. este balance permitirá a manera general tener una idea clara de los ingresos que percibirá y a su vez en los gastos que debe incurrir con el objetivo de maximizar sus utilidades.

Cuentas	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Ingresos Operacionales</b>					
Arriendos	10.992.841,69	11.495.956,04	12.023.738,88	12.577.409,00	13.158.245,74
<b>Ingresos no Operacionales</b>					
Otros Ingresos no operacionales	231.528,88	252.366,48	275.079,47	299.836,62	326.821,91
<b>Total Ingresos</b>	<b>11.224.370,57</b>	<b>11.748.322,52</b>	<b>12.298.818,35</b>	<b>12.877.245,62</b>	<b>13.485.067,65</b>
<b>Costos</b>					
Seguros	51.652,26	53.711,46	55.857,92	58.095,53	60.428,36
Impuesto predial	17.836,54	18.765,82	19.743,52	20.772,16	21.854,38
Depreciación Inmuebles	750.634,56	750.634,56	750.634,56	750.634,56	750.634,56
Arriendos	5.321.335,06	5.584.046,81	5.859.966,52	6.149.765,77	6.454.150,53
Servicios Varios	1.519.486,29	1.595.993,73	1.676.403,76	1.760.917,00	1.849.744,46
Mantenimiento Instalaciones	145.733,58	145.733,58	145.733,58	145.733,58	145.733,58
Amortización Concesión Locales	986.671,99	986.671,99	986.671,99	986.671,99	986.671,99
<b>Gastos</b>					
<b>Gastos Operacionales</b>					
Sueldos	157.815,00	166.037,16	174.687,70	183.788,93	193.364,33
Aportes al I.E.S.S.	32.352,08	34.037,62	35.810,98	37.676,73	39.639,69
Fondos de Reserva	13.151,25	13.836,43	14.557,31	15.315,74	16.113,69

Cuentas	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Gastos Generales</b>					
Gastos de Condominios	1.384,50	1.456,63	1.532,52	1.612,37	1.696,37
Papelería y Formularios	252,10	265,24	279,06	293,60	308,89
Útiles de Oficina	94,90	99,84	105,05	110,52	116,28
Televisión por Cable	346,44	364,48	383,47	403,45	424,47
Impuestos y Contribuciones	42.424,69	44.635,02	46.960,50	49.407,14	51.981,26
Permisos y Patentes	5.366,97	5.646,59	5.940,78	6.250,29	6.575,93
Gastos Legales	1.999,44	2.103,61	2.213,21	2.328,52	2.449,84
Depreciac. Maquinaria y Equipo	5.071,08	5.071,08	5.071,08	5.071,08	5.071,08
Depreciac. Muebles y Enseres	583,56	583,56	583,56	583,56	583,56
Depreciac. Equipos de Cómputo	8.782,22	-	-	-	-
Depreciac. Equipos Diversos	297,09	297,09	297,09	297,09	297,09
Servicios Contratados	8.039,10	8.457,93	8.898,59	9.362,21	9.849,98
Avalúo Almacenes	3.051,05	3.210,01	3.377,25	3.553,20	3.738,33
Honorarios Profesionales	5.949,97	6.259,97	6.586,11	6.929,25	7.290,26
Otros Gastos	40,25	42,35	44,55	46,87	49,32
<b>Gastos Financieros</b>					
Intereses Préstamos	65.550,58	54.625,49	45.521,24	37.934,37	31.611,97
Gastos Bancarios	1.196,68	920,53	708,10	544,69	418,99
<b>TOTAL COSTOS (+) GASTOS</b>	<b>9.147.099,22</b>	<b>9.483.508,58</b>	<b>9.848.569,99</b>	<b>10.234.100,20</b>	<b>10.640.799,19</b>
<b>UTILIDAD/PERDIDA OPERATIVA</b>	<b>2.077.271,35</b>	<b>2.264.813,95</b>	<b>2.450.248,36</b>	<b>2.643.145,42</b>	<b>2.844.268,46</b>
(-) PARTICIPACION TRABAJADORES	311.590,70	339.722,09	367.537,25	396.471,81	426.640,27
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTO A LA RENTA</b>	<b>1.765.680,65</b>	<b>1.925.091,85</b>	<b>2.082.711,10</b>	<b>2.246.673,61</b>	<b>2.417.628,19</b>
(-) IMPUESTO A LA RENTA	441.420,16	481.272,96	520.677,78	561.668,40	604.407,05
<b>(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>	<b>1.324.260,49</b>	<b>1.443.818,89</b>	<b>1.562.033,33</b>	<b>1.685.005,21</b>	<b>1.813.221,14</b>

## 6.4.2. Balance General

El balance general proyectado nos da una idea de cual sería la posición financiera de la empresa al finalizar un período, en este balance se señalan cuales serán las necesidades de recursos para mantener un equilibrio entre el pasivo y el patrimonio.

- La empresa como política ha dispuesto que se mantenga un mínimo de caja de \$50.000, pues de acuerdo a un estudio previo por parte de la administración no se requiere de más dinero en efectivo para el desarrollo de las actividades.
- Se llegará a un acuerdo con los proveedores con la finalidad de que los anticipos realizados en cada contratación disminuyan en un 32%.
- Investa S.A. como estrategia plantea que el porcentaje de las ventas a crédito sea de 35%, disminuyendo el riesgo de cuentas incobrables.
- El anticipo de impuesto a la renta se lo realizará según la fórmula establecida en el Art. 41 de la Ley de Régimen Tributario Interno, dichos valores constarán en la cuenta Impuestos pagados por anticipado.
- Se ha estipulado que tanto las garantías cobradas por el arriendo de ciertos locales comerciales como préstamos otorgados a las empresas relacionadas se mantengan en los siguientes cinco años.

- Durante los cinco años siguientes únicamente se manejarán las concesiones de los locales comerciales que mantiene Investa hasta el año 2011 además de los locales creados en los Centros Comerciales La Scala y Paseo San Francisco.
- La cuenta proveedores nacionales sufrirá una disminución del 40% en cada uno de los años de proyección, esto se debe a que la empresa al contar con la liquidez suficiente puede realizar los pagos a sus proveedores con dinero en efectivo.
- Se ha establecido que los anticipos que realizan los clientes incrementen en un 20% cada año, a manera de garantizar los proyectos que se mantengan con los clientes.
- Para los siguientes cinco años no se contraerán más obligaciones con instituciones financieras y los préstamos contraídos hasta el año 2011 sufrirán una disminución del 20%.
- Los arriendos pagados por adelantado mantendrán los mismos valores durante los cinco años de proyección.
- Como política empresarial los ejecutivos de Investa S.A. han decidido no incrementar el capital social durante los próximos cinco años además que no se repartirán dividendos a sus accionistas en el mismo lapso de tiempo.



PARTIDAS	2012	2013	2014	2015	2016
<b>ACTIVO</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00
Bancos	12.661,91	2.403.539,05	4.794.324,59	7.231.641,03	9.739.024,42
Clientes Minoristas	6.693,63	9.906,57	14.661,72	21.699,34	32.115,03
Anticipo Proveedores Nacionales	2.552.514,76	1.933.723,30	1.464.941,89	1.109.804,47	840.760,96
Ctas por Cobrar Relacionadas	3.847.494,59	4.023.584,61	4.208.308,61	4.402.093,15	4.605.386,01
Otras Cuentas por Cobrar	849.623,25	849.623,25	849.623,25	849.623,25	849.623,25
Provision Ctas. Incobrables	-90,00	-110,00	-130,00	-150,00	-170,00
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Terrenos	670.086,00	670.086,00	670.086,00	670.086,00	670.086,00
Edificios y Otras Construcción	19.526.280,07	19.526.280,07	19.526.280,07	19.526.280,07	19.526.280,07
Maquinaria y Equipo	7.374,49	7.374,49	7.374,49	7.374,49	7.374,49
Muebles y Enseres	10.288,19	10.288,19	10.288,19	10.288,19	10.288,19
Equipos de Computación	26.633,52	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipos Diversos	6.752,23	6.752,23	6.752,23	6.752,23	6.752,23
Instalaciones y Adecuaciones	1.050.581,69	1.050.581,69	1.050.581,69	1.050.581,69	1.050.581,69
<b>DEPRECIACION ACUMULADA</b>					
(-) Depreciación acumulada activo fijo	14.163.729,14	14.920.315,43	15.676.901,72	16.433.488,01	17.190.074,30
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>					
Impuestos pagados por anticipado	156.660,25	180.997,23	192.548,36	204.957,53	218.256,79
Concesion Locales Comerciales	4.541.607,71	4.541.607,71	4.541.607,71	4.541.607,71	4.541.607,71
<b>OTROS ACTIVOS</b>					
Garantías	116.999,02	116.999,02	116.999,02	116.999,02	116.999,02
Prestamos por cobrar L/P Relacionadas	1.901.046,78	1.901.046,78	1.901.046,78	1.901.046,78	1.901.046,78
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>21.169.478,94</b>	<b>22.361.964,75</b>	<b>23.728.392,88</b>	<b>25.267.196,94</b>	<b>26.975.938,33</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Sueldos	13.151,25	13.836,43	14.557,31	15.315,74	16.113,69
Proveedores Nacionales	51.854,69	37.039,06	26.456,47	18.897,48	13.498,20
Anticipo de clientes	13.282,57	15.939,09	19.126,90	22.952,28	27.542,74
Intereses por Pagar	17.310,62	14.425,51	12.021,26	10.017,72	8.348,10
Impuestos por pagar	753.010,87	820.995,06	888.215,03	958.140,22	1.031.047,32
Obligaciones por pagar	3.791,94	3.989,50	4.197,36	4.416,04	4.646,12
<b>OTROS PASIVOS</b>					
Otras cuentas por pagar	23.092,83	17.763,72	13.664,40	10.511,07	8.085,44
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>					
Instituciones Financieras	1.798.960,09	1.499.133,41	1.249.277,84	1.041.064,87	867.554,06

<b>PASIVOS DIFERIDOS</b>					
Arriendos cobrados por adelantado	2.752.023,23	2.752.023,23	2.752.023,23	2.752.023,23	2.752.023,23
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>5.426.478,08</b>	<b>5.175.145,00</b>	<b>4.979.539,80</b>	<b>4.833.338,65</b>	<b>4.728.858,90</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	10.115.000,00	10.115.000,00	10.115.000,00	10.115.000,00	10.115.000,00
Reserva Legal	378.636,70	511.062,75	655.444,64	811.647,97	980.148,49
Reserva Facultativa	2.444.762,46	2.444.762,46	2.444.762,46	2.444.762,46	2.444.762,46
Resultados Ejercicios Anterior	1.480.341,21	2.672.175,65	3.971.612,65	5.377.442,65	6.893.947,33
Resultado del Ejercicio	1.324.260,49	1.443.818,89	1.562.033,33	1.685.005,21	1.813.221,14
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>15.743.000,86</b>	<b>17.186.819,75</b>	<b>18.748.853,08</b>	<b>20.433.858,28</b>	<b>22.247.079,43</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>21.169.478,94</b>	<b>22.361.964,75</b>	<b>23.728.392,88</b>	<b>25.267.196,94</b>	<b>26.975.938,33</b>

## 6.5. Análisis de Rentabilidad

El propósito de la apertura de los locales comerciales radica en que los índices de rentabilidad crezcan de acuerdo con las proyecciones realizadas para los siguientes cinco años, para esto es importante analizar el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), una vez determinada la tasa de descuento, por lo que se analizará de manera breve el costo de capital.

“El costo de capital corresponde a aquella tasa que se utiliza para determinar el valor actual de los flujos futuros que genera un proyecto y representa la rentabilidad que se le debe exigir a la inversión por renunciar a un uso alternativo de los recursos en proyectos de riesgos similares”.<sup>20</sup>

En términos generales la tasa de descuento del proyecto incluye el riesgo del mismo y se expresa de la siguiente manera:

<sup>20</sup> SAPAG, Nassir y SAPAG, Reinaldo. (2003), *Preparación y Evaluación de Proyectos*, Santiago, McGraw Hill.

$$K_e = R_f + R_p$$

Donde:

$R_f$  = Tasa libre de riesgo (Bonos del Estado)

$R_p$  = Costo de financiamiento

Por tanto:

$$K_e = R_f + R_p$$

$$K_e = 9\% + 10,21\%$$

$$K_e = 19,21\%$$

### **6.5.1. Valor Actual Neto (VAN)**

“El valor actual neto de un proyecto de inversión se define como el valor actual de todos los flujos de caja generados por el proyecto de inversión menos el coste inicial necesario para la realización del mismo.”<sup>21</sup>

Es decir que consiste en descontar a la inversión inicial todos los flujos de caja futuros del proyecto, obteniendo como resultado el valor actual neto del proyecto.

---

<sup>21</sup> AGUIAR, Inmaculada. (2009), *Finanzas corporativas en la práctica*, Madrid, Delta.

**Tabla No. 13: Valor Actual Neto sin proyecto**

Concepto	PRESUPUESTO					
	0	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos Presupuestados		8.421.850,88	8.852.091,29	9.304.671,31	9.780.782,64	10.281.683,30
Gastos Presupuestados		6.808.692,18	7.068.116,68	7.352.751,97	7.654.254,96	7.973.158,19
Utilidad/Pérdida Operativa		1.613.158,70	1.783.974,61	1.951.919,35	2.126.527,68	2.308.525,11
(-) Participación trabajadores		241.973,80	267.596,19	292.787,90	318.979,15	346.278,77
(-) Impuesto a la Renta		342.796,22	379.094,60	414.782,86	451.887,13	490.561,59
Utilidad Neta Presupuestada		1.028.388,67	1.137.283,81	1.244.348,58	1.355.661,40	1.471.684,76
(+) Depreciaciones		765.368,51	756.586,29	756.586,29	756.586,29	756.586,29
Flujos de Efectivo	-5.422.363,05	1.793.757,18	1.893.870,10	2.000.934,87	2.112.247,69	2.228.271,05
<b>VAN</b>		<b>\$ 567.609,11</b>				

**Tabla No. 14: Valor Actual Neto con proyecto**

Concepto	PRESUPUESTO					
	0	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos Presupuestados		11.224.370,57	11.748.322,52	12.298.818,35	12.877.245,62	13.485.067,65
Gastos Presupuestados		9.147.099,22	9.483.508,58	9.848.569,99	10.234.100,20	10.640.799,19
Utilidad/Pérdida Operativa		2.077.271,35	2.264.813,95	2.450.248,36	2.643.145,42	2.844.268,46
(-) Participación trabajadores		311.590,70	339.722,09	367.537,25	396.471,81	426.640,27
(-) Impuesto a la Renta		441.420,16	481.272,96	520.677,78	561.668,40	604.407,05
Utilidad Neta Presupuestada		1.324.260,49	1.443.818,89	1.562.033,33	1.685.005,21	1.813.221,14
(+) Depreciaciones		765.368,51	756.586,29	756.586,29	756.586,29	756.586,29
Flujos de Efectivo	-5.739.140,00	2.089.629,00	2.200.405,18	2.318.619,62	2.441.591,50	2.569.807,43
<b>VAN</b>		<b>\$ 1.207.196,58</b>				

Una vez realizados los flujos proyectados se ha obtenido un valor actual neto para el año 0 de \$1.207.196,58, aplicando una tasa de descuento del 19,21%, por lo que se concluye que el proyecto es aceptable puesto que el valor calculado es mayor a cero, además que comparado con el valor actual neto que se genera sin la apertura de los dos centros comerciales Investa S.A. únicamente obtendría el 47% del valor que se obtendría con el proyecto de los locales comerciales.

## 6.5.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

“La tasa interna de rendimiento de un proyecto de inversión se define como aquel tipo de interés que iguala el valor actual de los flujos netos de caja con el desembolso inicial.”<sup>22</sup>

**Tabla No. 15: Valor Actual Neto sin proyecto**

Concepto	PRESUPUESTO					
	0	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos Presupuestados		8.421.850,88	8.852.091,29	9.304.671,31	9.780.782,64	10.281.683,30
Gastos Presupuestados		6.808.692,18	7.068.116,68	7.352.751,97	7.654.254,96	7.973.158,19
Utilidad/Pérdida Operativa		1.613.158,70	1.783.974,61	1.951.919,35	2.126.527,68	2.308.525,11
(-) Participación trabajadores		241.973,80	267.596,19	292.787,90	318.979,15	346.278,77
(-) Impuesto a la Renta		342.796,22	379.094,60	414.782,86	451.887,13	490.561,59
Utilidad Neta Presupuestada		1.028.388,67	1.137.283,81	1.244.348,58	1.355.661,40	1.471.684,76
(+) Depreciaciones		765.368,51	756.586,29	756.586,29	756.586,29	756.586,29
Flujos de Efectivo	-5.422.363,05	1.793.757,18	1.893.870,10	2.000.934,87	2.112.247,69	2.228.271,05
TIR		24%				

**Tabla No. 16: Valor Actual Neto con proyecto**

Concepto	PRESUPUESTO					
	0	2012	2013	2014	2015	2016
Ingresos Presupuestados		11.224.370,57	11.748.322,52	12.298.818,35	12.877.245,62	13.485.067,65
Gastos Presupuestados		9.147.099,22	9.483.508,58	9.848.569,99	10.234.100,20	10.640.799,19
Utilidad/Pérdida Operativa		2.077.271,35	2.264.813,95	2.450.248,36	2.643.145,42	2.844.268,46
(-) Participación trabajadores		311.590,70	339.722,09	367.537,25	396.471,81	426.640,27
(-) Impuesto a la Renta		441.420,16	481.272,96	520.677,78	561.668,40	604.407,05
Utilidad Neta Presupuestada		1.324.260,49	1.443.818,89	1.562.033,33	1.685.005,21	1.813.221,14
(+) Depreciaciones		765.368,51	756.586,29	756.586,29	756.586,29	756.586,29
Flujos de Efectivo	-5.739.140,00	2.089.629,00	2.200.405,18	2.318.619,62	2.441.591,50	2.569.807,43
TIR		28%				

<sup>22</sup> AGUIAR, Inmaculada, (2009), *Finanzas corporativas en la práctica*, Madrid, Delta.

Tomando en cuenta que la tasa de descuento es de 19,21% y la TIR de 28%, se puede concluir que el proyecto es viable puesto que la empresa obtendría un rendimiento positivo y mayor al mínimo requerido, comparando la TIR con la apertura de los locales comerciales con la TIR sin la implementación de este proyecto se obtiene como diferencia 4 puntos porcentuales que la empresa dejaría de ganar si no realiza la apertura de los locales comerciales que se planteo en la presente tesis.

**Tabla No. 17: Cuadro comparativo VAN y TIR**

<b>Cuadro Comparativo</b>		
	Sin Proyecto	Con Proyecto
<b>VAN</b>	567.609,11	1.207.196,58
<b>TIR</b>	24%	28%

En la tabla anterior se puede observar que con la implementación del proyecto Inmobiliaria Investa obtendría aproximadamente el doble del VAN que da como resultado al no implementar los centros comerciales, esto quiere decir que sin la apertura de los locales comerciales la empresa estaría dejando de ganar aproximadamente 639.587,47; de igual manera con el proyecto en cuanto a la TIR estaría ganando cuatro puntos porcentuales de rentabilidad producto de la reinversión de los flujos netos de efectivo dentro de la operación propia del negocio.

## **CAPÍTULO 7**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1. Conclusiones**

- Inmobiliaria Investa se encuentra dentro del grupo empresarial Marathon Sport, lo que le ha permitido mantener una alta ventaja competitiva, además de que la mayoría de sus ingresos provienen del arrendamiento de locales comerciales en los cuales se comercializan los diferentes productos que elabora la empresa Marathon Sport.
- Investa S.A. cuenta con una estructura orgánica plana, es decir que no existen muchos niveles jerárquicos, esta característica facilita la comunicación entre sus empleados, puesto que la información fluye más rápidamente, por lo tanto las decisiones pueden ser tomadas en tiempos oportunos.
- Uno de los problemas a los cuales se enfrenta inmobiliaria Investa S.A. es un excedente de liquidez que al no ser invertido de manera adecuada genera pérdidas valiosas para la empresa, dentro de la organización es indispensable que los directivos cuenten con diferentes criterios de inversión de tal manera que se tomen decisiones acertadas en cuanto al recurso económico.
- Actualmente el factor económico va de la mano de las diferentes políticas dictadas por el Eco. Rafael Correa como parte del cambio implantado para el desarrollo del país, dichas políticas favorecen al sector inmobiliario especialmente al sector de la vivienda puesto que uno de sus programas para la reactivación de la economía ha sido un aumento considerable en el bono de la vivienda.

- El análisis practicado a los estados financieros han permitido identificar que la empresa cuenta con altos índices de liquidez que son poco productivos en lo que respecta al giro de negocio, además sus índices de endeudamiento se encuentran por debajo del 50% en los dos años de estudio, esto significa que la empresa trabaja con dinero propio.
- En cuanto a las fortalezas que posee la empresa es necesario destacar que cuenta con un personal altamente motivado para realizar sus actividades, además que tienen claramente definidos sus objetivos empresariales y estos van enfocados a ampliar su mercado. El respaldo financiero con el que cuenta es otra de sus fortalezas pues pertenece a un grupo empresarial muy sólido en el mercado ecuatoriano.
- Los departamentos que conforman Investa S.A. cuentan actualmente con objetivos y estrategias encaminadas a realizar un adecuado desempeño de sus funciones y por ende buscar un alto grado de satisfacción en los clientes.
- Los mayores costos en los que incurre la empresa se ven reflejados en la cuenta de arriendos, seguidos por el mantenimiento de las instalaciones, situación que no varía en los tres años que se analizaron, llegando a representar un 53% y 17% del valor de los costos respectivamente.



## **7.2. Recomendaciones**

- Implementar el proyecto desarrollado en la presente tesis, pues se ha demostrado que la inversión de los excedentes de dinero realizada en los diferentes proyectos de apertura de locales comerciales cumple con el objetivo principal planteado en este trabajo de investigación, que pretendía la maximización de las utilidades que resultan de los resultados de la actividad económica que desarrolla Inmobiliaria Investa.

## Bibliografía

- AGUIAR, Inmaculada. (2009), *Finanzas corporativas en la práctica*, Madrid, Delta.
- CHECA, Juan. (1997), *Contabilidad de Costos*, Quito, Editora Andina.
- LAWRENCE, Gitman. (2003), *Principios de Administración Financiera*, México D.F., Pearson Education, Inc.
- GUZMÁN, Alexander. (2005), *Contabilidad Financiera*, Bogotá, Editorial Universidad del Rosario.
- HAROLD, Koonts. (1999), *Administración Una perspectiva Global*, México D.F., Editorial McGraw Hill.
- ARMSTRONG, Gary. (1998), *Fundamentos de Mercadotecnia*, México D.F., Prentice Hall.
- LARA, Juan, (2007), *Curso Práctico de Finanzas*, Quito.
- MANTILLA, Farid. (2006), *Técnicas de Muestreo*, Quito, Editora Santa Rita.
- SÁNCHEZ, Inocencio. (1994), *Tópicos Financieros*, Caracas, Editora Universidad de Carabobo.
- SAPAG, Nassir y SAPAG, Reinaldo. (2003), *Preparación y Evaluación de Proyectos*, Santiago, McGraw Hill.

- [www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html](http://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html)
- [www.bves.com.sv/glosario/g\\_m.htm](http://www.bves.com.sv/glosario/g_m.htm)
- <http://www.gruposantander.es/ieb/glosario/glosariof.htm>
- <http://ernestogamboa.com/tendenciasjulio07.pdf>
- <http://www.nuso.org>
- <http://www.bce.fin.ec>
- <http://www.siise.gov.ec>
- Normas Internacionales de Contabilidad
- E. Ayala M. y S. Fernández (coords.): ob. Cit.
- Agencia Pública de noticias del Ecuador y Suramérica
- Superintendencia de Compañías
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos