



**Diseño de un plan financiero basado en Balance Scorecard para Imhotep
Constructores**

Rivadeneira Andino, María José

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de posgrados

Maestría en Finanzas Empresariales

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Magister en Finanzas Empresariales

Econ. Peñaherrera Carrillo, Oscar

15 de diciembre de 2021

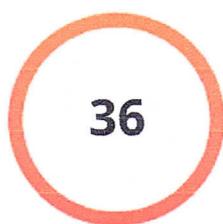


Tesis MARIA JOSE RIVADENEIRA ANDINO-frm.pdf

Scanned on: 14:39 January 21, 2022 UTC



Overall Similarity Score



Results Found



Total Words in Text

Identical Words	306
Words with Minor Changes	106
Paraphrased Words	59
Omitted Words	0

Firma:

OSCAR PEÑAHERRERA CARRILLO
CI. 0500683248
Director



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, **“Diseño de un plan financiero basado en balance scorecard para Imhotep Constructores”** fue realizado por la señora **Rivadeneira Andino Maria Jose** el mismo que ha sido revisado y analizado en su totalidad, por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 15 de diciembre de 2021

Firma:


OSCAR PEÑAHERRERA CARRILLO

CI. 0500683248

Director



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Yo **Rivadeneira Andino María José**, con cédula de ciudadanía n. 0503186454, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: "Diseño de un plan financiero basado en balance scorecard para Imhotep Constructores" es de mí autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 15 de diciembre de 2021

Firma (s)

Rivadeneira Andino María José

C.C.: 0503186454



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS**

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo **Rivadeneira Andino María José**, con cédula de ciudadanía n. 0503186454, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: “**Diseño de un plan financiero basado en balance scorecard para Imhotep Constructores**” en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 15 de diciembre de 2021

Firma (s)

Rivadeneira Andino María José

C.C.: 0503186454

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, quien es ese ser de luz que me ha permitido alcanzar esta meta profesional, y día tras día nos bendice con vida y salud.

A mí amada hija Rafaelita, a mi madre Petita, a mis hermanas María Belén y Nicole, a mis padres José y Nicolás, y a todas aquellas personas que estuvieron presentes en esta travesía académica y profesional.

María José

AGRADECIMIENTO

Indiscutiblemente debo agradecer a Dios, ya que por su infinita bondad puedo celebrar este logro alcanzado, a mis padres quienes desde el momento en el que vi la luz en este mundo me han amado, a mis hermanas quienes me motivan a seguir adelante, y como no agradecer a mi pequeña Rafaelita, por llenar mis días de alegría y amor, por motivarme a mejorar y superarme cada día, para así convertirme en una mujer digna de ser su ejemplo a seguir.

Finalmente, deseo extender mi más sincero agradecimiento a mi director de proyecto el Econ. Oscar Peñaherrera, quien siempre se mostró profesionalismo y calidez humana y estuvo en todo momento presto a guiarme con sus valiosos conocimientos en la elaboración del presente trabajo, al Ing. René Bueno y al Ing. Cesar Ruiz por su colaboración en la culminación de este proceso.

María José

ÍNDICE GENERAL

INFORME DE REVISIÓN COPYLEAKS.....	2
CERTIFICACIÓN.....	3
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA	4
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN.....	5
DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTO	7
ÍNDICE GENERAL.....	8
ÍNDICE DE TABLAS	11
ÍNDICE DE FIGURAS.....	12
RESUMEN	13
ABSTRACT.....	14
Análisis de la empresa y su entorno	15
Análisis Interno	15
Actividad de la empresa	15
Misión, Visión.....	15
Estructura Organizacional	16
Análisis Externo	18
Microambiente	18

Fuerzas de Porter	18
Macroambiente	23
Injerencia del macro ambiente en la empresa.	32
Análisis FODA.....	33
Matriz EFI.....	35
Matriz EFE	36
Matriz IE- Interna Externa.....	37
Matriz CAME	37
Modelo de planificación estratégica	40
Cadena de Valor	40
Objetivos de Marketing	44
Perspectiva Financiera	44
Perspectiva de Clientes	45
Perspectiva de Procesos Internos.....	46
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	48
Balanced Scorecard.....	49
Tablero de Mando Central.....	51
Matriz de Cumplimiento	53
Mapa Estratégico Organizacional.....	55

	10
Resumen de Objetivos Estratégicos	56
Modelo de Análisis Holístico DuPont	57
Modelo DuPont	59
Tablero de Indicadores de Rendimiento Financiero	62
Ciclo de Caja.....	64
Selección del Segmento del Mercado Meta.....	65
Sector Privado	65
Sector Público	69
Estrategia de cobertura de mercado	70
Estrategia de ingreso de mercado.....	70
Estrategias de Marketing	71
Estrategia Competitiva Genérica.....	71
Estrategias de Crecimiento.....	72
Estrategia de Competitividad.....	74
Conclusiones y Recomendaciones	76
Conclusiones.....	76
Recomendaciones	77
Referencias bibliográfica	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Principales Empresas del Sector</i>	19
Tabla 2 <i>Principales Empresas del Sector</i>	34
Tabla 3 <i>Matriz EFI</i>	35
Tabla 4 <i>Matriz EFE</i>	36
Tabla 5 <i>Análisis CAME</i>	38
Tabla 6 <i>Objetivo estratégico perspectiva financiera</i>	44
Tabla 7 <i>Objetivos estratégicos perspectiva de clientes</i>	45
Tabla 8 <i>Objetivos estratégicos perspectiva de procesos internos</i>	46
Tabla 9 <i>Objetivos estratégicos perspectiva de procesos internos</i>	48
Tabla 10 <i>Cuadro de mando integral</i>	49
Tabla 11 <i>Tablero de mando central</i>	51
Tabla 12 <i>Matriz de Cumplimiento</i>	53
Tabla 13 <i>Resumen de Objetivos Estratégicos</i>	56
Tabla 14 <i>Indicadores Financieros</i>	62
Tabla 15 <i>Esquema de ciclo de caja</i>	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Organigrama IMHOTEPCON CIA. LTDA</i>	17
Figura 2 <i>Análisis Porter</i>	22
Figura 3 <i>Evolución del Desempleo</i>	25
Figura 4 <i>Evolución de la Pobreza y Extrema Pobreza</i>	25
Figura 5 <i>Evolución del Producto Interno Bruto</i>	27
Figura 6 <i>Evolución de la Inflación</i>	29
Figura 7 <i>Saldo en Balanza Comercial</i>	30
Figura 8 <i>Matriz IE</i>	37
Figura 9 <i>Cadena de Valor</i>	40
Figura 10 <i>Mapa de Procesos</i>	41
Figura 11 <i>Mapa estratégico organizacional</i>	55
Figura 12 <i>Modelo de Análisis DuPont</i>	61
Figura 13 <i>Nivel de Ingresos y Gastos Promedio por Deciles</i>	68
Figura 14 <i>Alternativas de Crecimiento Intensivo</i>	73

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo desarrollar la propuesta de un modelo de un plan financiero basado en la metodología Balanced Scorecard para IMHOTEP Constructores. Para esto se realiza un diagnóstico del ambiente interno y externo, cadena de valor y matriz FODA, con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa en su entorno. Así mismo, se identifica el mercado potencial de la empresa y sus características, mediante la recopilación y estudio de información obtenida de diferentes fuentes, como resultado del análisis del mercado se propone un nuevo target meta, basado en estrategias de crecimiento y expansión, así también se plantean estrategias en el desarrollo de la matriz Balances Scorecard adecuadas al perfil y necesidades que permitan tener metas a corto y mediano plazo, finalmente se aplica el modelo Dupont para analizar el rendimiento actual y que permitirá tener una perspectiva más acertada de la posición financiera que ira teniendo la empresa conforme la toma de decisiones por parte de la gerencia, de esta manera se podrán tomar acciones correctivas oportunas que permitan encaminar el curso de la misma, lo que le dará vertibilidad en las acciones correctivas, alcanzar las metas planteadas y maximizar el rendimiento de IMHOTEP.

PALABRAS CLAVE:

- **MODELO DUPONT**
- **MODELO FINANCIERO**
- **BALANCE SCORED CARD**

ABSTRACT

The objective of this project is to develop the proposal of a model of a financial plan based on the Balanced Scorecard methodology for IMHOTEP Constructoras. For this, a diagnosis of the internal and external environment, value chain and SWOT matrix is carried out, in order to know the current situation of the company in its environment. Likewise, the potential market of the company and its characteristics are identified, through the collection and study of information obtained from different sources, as a result of the market analysis a new target target is proposed, based on growth and expansion strategies, as well as Strategies are proposed in the development of the Balance Scorecard matrix appropriate to the profile and needs that allow having short and medium-term goals, finally the Dupont model is applied to analyze the current performance and that will allow to have a more accurate perspective of the financial position that The company will have according to the decision-making by the management, in this way timely corrective actions can be taken that allow directing the course of the same, which will give verifiability in the actions

KEYWORDS:

- **DUPONT MODEL**
- **FINANCIAL MODEL**
- **BALANCE SCORE CARD**

CAPÍTULO I

Análisis de la empresa y su entorno

Análisis Interno

A continuación, se realiza el análisis interno de IMHOTEP Constructores, la finalidad de determinar las fortalezas y oportunidades que permitan mejorar el rendimiento organizacional. De igual manera, este análisis obtendrá información necesaria para establecer las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos planteados.

Actividad de la empresa

IMHOTEP CON CIA. LTDA, es una empresa que inicia operaciones el 10 de febrero del 2009 en la ciudad de Latacunga con su oficina matriz en la ciudad de Latacunga y con una sucursal en la ciudad de Quito.

Se funda la compañía con la visión de ser una organización que brinde un servicio integral de diseño y construcción eléctrica, electromecánica y civil, siendo un proveedor que brinda un amplio portafolio de servicios a los clientes y potenciales clientes.

Misión, Visión

Misión

Somos una empresa de servicios integrados de provisión, ingeniería y construcción para los sectores público y privado con cobertura nacional, que garantiza alta calidad, costos competitivos, cumplimiento de plazos, satisfacción por encima de las expectativas; asegurando la rentabilidad de las inversiones de nuestros clientes; todo esto logrado con los mejores profesionales en cada una de las áreas de trabajo, aplicación de estándares nacionales e internacionales, y la utilización de tecnología de punta.

Visión

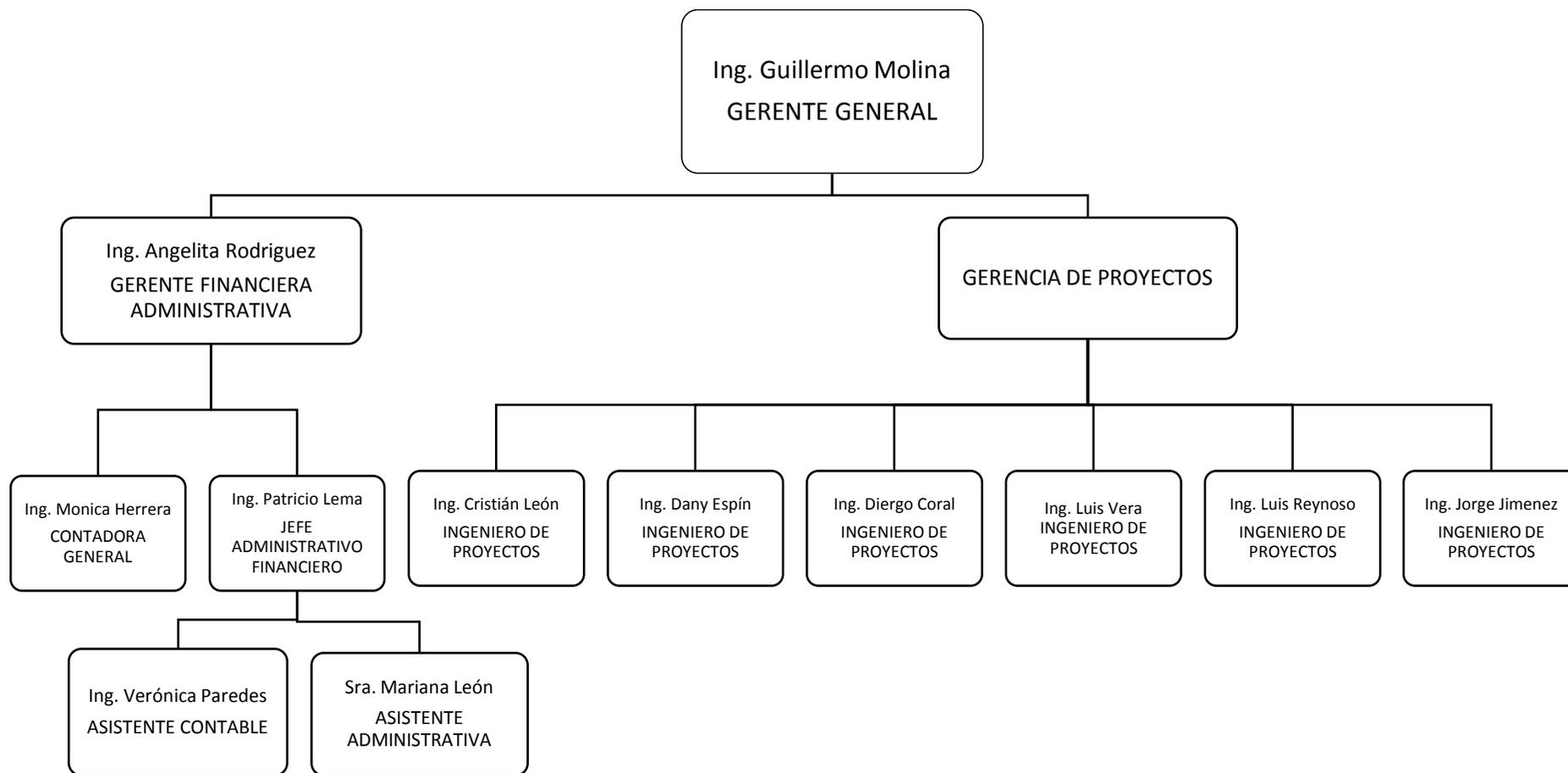
Para el año 2025, ser una empresa posicionada en el mercado nacional, manteniendo un crecimiento sostenido y ampliar la cobertura de la compañía al mercado internacional.

Estructura Organizacional

Con el fin de obtener una ventaja competitiva y de esta manera incrementar las ventas de IMHOTEP, se debe analizar los diferentes aspectos de la empresa, con una perspectiva fundada en la cadena de valor, considerando que en la institución se realizan actividades primarias y de apoyo, de acuerdo al siguiente detalle:

Figura 1

Organigra IMHOTEPCON CIA. LTDA



Análisis Externo

Para IMHOTEP es necesario realizar un análisis de su entorno, debido a que esto le permitirá conocer los factores externos que pueden afectar a la misma, al igual que entender el comportamiento del mercado y a la competencia del negocio.

Microambiente

Para determinar el microambiente de IMHOTEP se debe conocer el tipo de mercado de la empresa, su competencia, proveedores y los productos que esta ofrece, lo que se podrá establecer mediante el análisis de las fuerzas de Porter.

Fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos competidores = Media

La amenaza de ingreso de nuevos competidores para lo compañía es de nivel medio, puesto que el sector constructor requiere de una fuerte inversión en activos para iniciar operaciones, en comparación a otras industrias, el giro del negocio exige el uso de maquinaria pesada y equipos especializados para cumplir con estándares de calidad exigidos por contratistas privados y principalmente exigido por entidades gubernamentales al momento de participar en procesos de contratación pública.

Las barreras se vuelven aún mayores al momento de mejorar y tecnificar los procesos constructivos, puesto que la inversión en tecnología dentro del sector constructor demanda una gran inversión de recursos financieros, por ello, considerado que la economía nacional atraviesa por una etapa de desaceleración, es difícil desde una perspectiva financiera y de mercado ingresar en este sector.

Rivalidad entre competidores = Alto

Tomando como base las perspectivas de crecimiento que la compañía busca plantearse, se ha identificado que existe un alto nivel de rivalidad entre competidores, ya que dentro de la actividad económica con código CIIU F4220.20 – “Construcción de obras civiles para: centrales eléctricas, líneas de transmisión de energía eléctrica y comunicaciones; obras auxiliares en zonas urbanas” ya que según cifras de la Superintendencia de Compañías (2017) en su Ranking Empresarial 2017 existen a nivel nacional un total de 262 compañías dentro del sector con un volumen de ventas de USD 103.5 millones, siendo la empresa RHELEC Ingenieria Cia. Ltda. la compañías con mayor participación de mercado, con el 4.33% mientras que HIMOTEP Constructores tan solo cuenta con una participación de mercado del 0.72%, tal como se aprecia a continuación:

Tabla 1

Principales Empresas del Sector

NOMBRE	VENTAS 2017	PARTICIPACIÓN
RHELEC INGENIERIA CIA. LTDA.	8,011,449.87	4.33%
INDUSTRIAL Y COMERCIAL TCM SA	6,341,541.17	3.43%
CONSORCIO ISOLUX-EDEMCO	5,629,582.35	3.04%
INTISOL CIA. LTDA	4,684,280.01	2.53%
CONSTECOIN CIA. LTDA.	4,365,390.80	2.36%
COELTEC CONSTRUCCIONES ELECTRICAS Y TECNOLOGICAS S.A.	3,604,129.22	1.95%
DISEÑO Y CONSTRUCCIONES ELECTRICAS LUIS CORDOVA GUERRA CIA. LTDA.	3,035,404.63	1.64%
INGENIERIA ELECTRICA CANALA S.A.	2,730,408.45	1.48%

TECNIELECTRICA C.LTDA.	2,687,192.92	1.45%
WORKTRYMEC ELECTROMECHANICA CIA. LTDA.	2,606,859.76	1.41%
IMHOTEP CON CIA. LTDA.	1,333,395.06	0.72%
RESTO DE COMPAÑÍAS	140,048,539.68	75.67%
SUMATORIA	185,078,173.92	100%

Fuente: Superintendencia de Compañías/Servicio de Rentas Internas

Productos sustitutos = Medio

Dentro de la amenaza de productos o servicios sustitutos, en este sector es bastante bajo, ya que no se presentan productos sustitutos para el mercado de este servicio.

Poder de negociación de proveedores = Medio

La empresa no cuenta con un catálogo de proveedores pre establecidos puesto que la ubicación donde se realizará la obra es un factor determinante al momento de seleccionar a los proveedores, a los cuales se les solicita una cotización de los servicios y/o materiales que se requieran, y se selecciona a la compañía proveedora que oferta las mejores condiciones tanto financieras como de calidad. Sin embargo, los proveedores más frecuentes son:

- Ferretería Los Nevados
- Importadora Otece
- Promedelsa

En este contexto, considerando que existen 3 proveedores con los cuales la empresa contrata de forma frecuente, actualmente existe un poder de negociación medio por parte de los proveedores; en vista de esto, la administración ha planteado la alternativa importar materiales directamente de los fabricantes en países de Asia y Europa, con el objetivo de abaratar costos y reducir el poder de negociación de los proveedores.

Poder de negociación de clientes = Alto

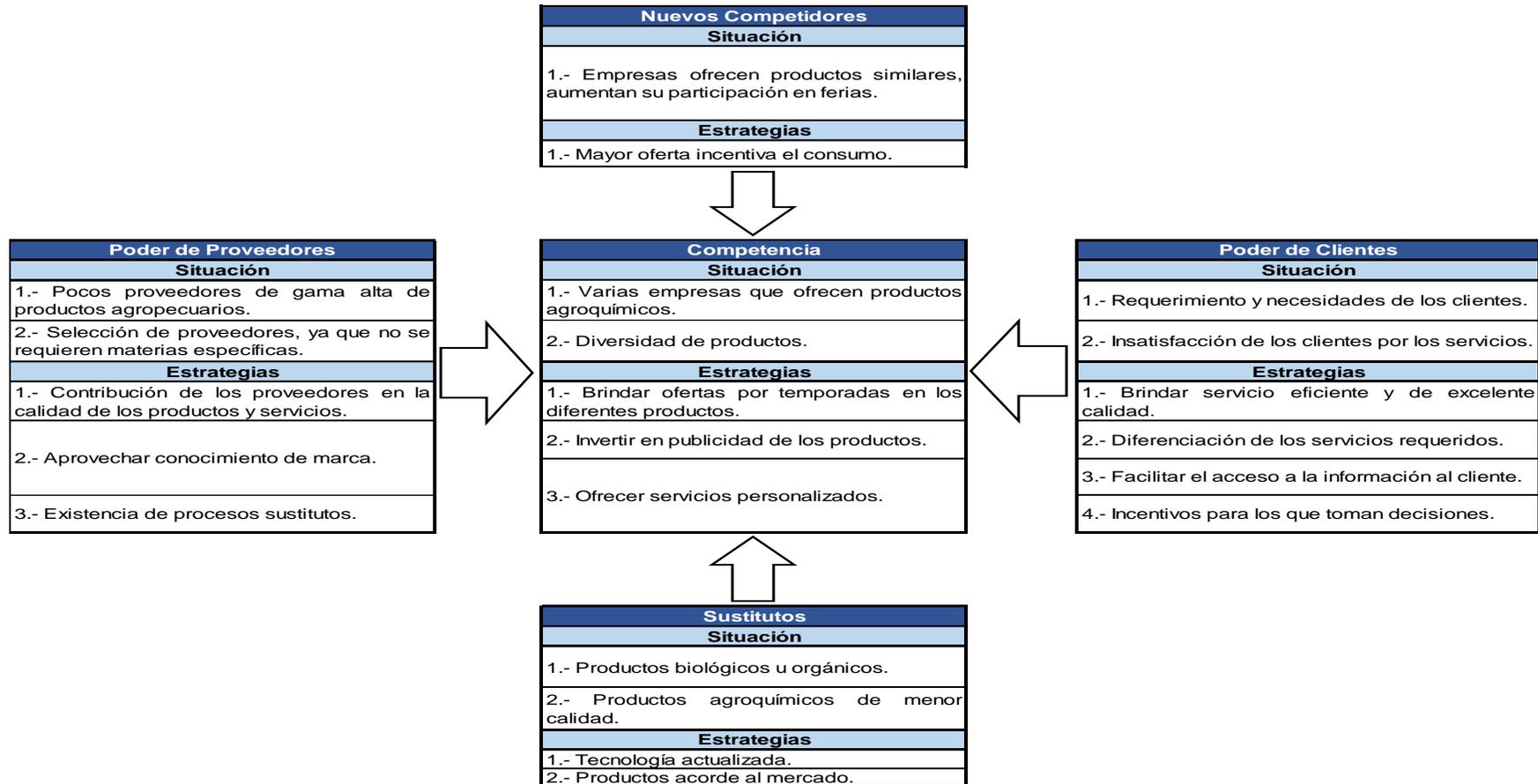
El mayor porcentaje de clientes de la compañía se centra en entidades públicas, por lo que son ellos quienes establecen los requerimientos y condiciones de contratación, por tal motivo sus clientes tienen un alto poder de negociación, dado que las obras deben regirse estrictamente a lo estipulado en los contratos, esto constituye una debilidad para la empresa ya que además por la clasificación según el tamaño de su capital solamente puede participar en licitaciones de montos medianos, más no en grandes contratos.

Principales clientes

- Empresa Eléctrica Cotopaxi
- Empresa Eléctrica Ambato
- Empresa Eléctrica del Norte
- Corporación Nacional de Telecomunicaciones
- Presidencia de la República
- Universidad Tecnológica Equinoccial
- Pileggi Construcciones
- Repsol YPF
- Parmalat

Figura 2

Análisis Porter



Macroambiente

En el macroambiente se analizan los factores externos que afectan a la empresa, los cuales no pueden ser controladas, para esto se realiza el análisis PESTA, ya que es una herramienta que permite examinar de manera estratégica el entorno de la industria en la que se desenvuelve la empresa, con la finalidad de conocer si es el momento oportuno para realizar una modificación o implementación de estrategias en la institución.

Este análisis está compuesto por los siguientes factores:

Factor Político Legal. El principal problema que presenta el Ecuador es la inestabilidad política que le impide generar cambios a profundidad ya que muchas veces las autoridades designadas no concuerdan en sus ideas o propuestas.

El Lcdo. Lenin Moreno Garcés, Presidente de la República del Ecuador, fue escogido el 24 de mayo de 2017 luego de haber sido elector en la segunda vuelta electoral en abril de 2017. Esto se dio tras el fin del mandato del ex Presidente Eco. Rafael Correa Delgado, tras 10 años continuos de gestión presidencial. (Diario El Telégrafo, 2017).

Hoy en día, la situación que atraviesa el país tras el cambio presidencial ha ocasionado inestabilidad en el ámbito político, puesto que el Ecuador vive la ruptura del que fue el partido político principal del Gobierno, el cual apoyaba y financiaba al ese entonces candidato a la Presidencia Lcdo. Moreno, debido a las discordancias en el modo de actuar y decisiones que está tomando el actual mandatario. (Peña Lillo, 2017).

Actualmente, el presidente de la república del Ecuador es el Sr. Guillermo Lasso, quien asumió el poder el 24 de mayo de 2021; y ha venido

implementado una serie de propuestas y estrategias que permitan reactivar la economía del país.

Factor Económico Actualmente el país se encuentra en un proceso de recuperación de los impactos macroeconómicos generados por el contexto económico local e internacional, por su parte el gobierno ha puesto en marcha un plan económico con determinadas políticas económicas que buscan incentivar el crecimiento de la economía local.

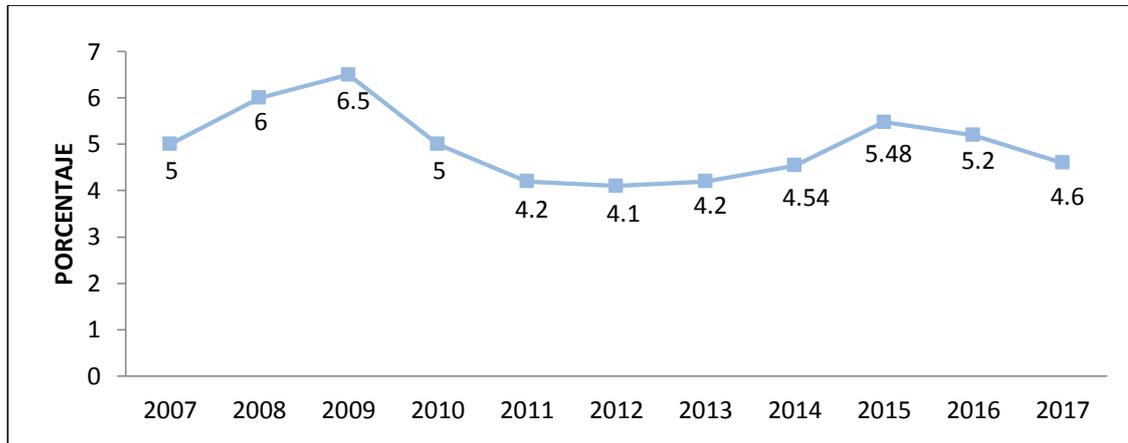
A continuación, se desarrolla el análisis de los principales indicadores macroeconómicos:

Desempleo El comportamiento del nivel de desempleo ha experimentado ciclos de un ligero decrecimiento, con esporádicos periodos en los que se ha incrementado, sin embargo aún no se ha logrado obtener una recuperación total, lo que obedece principalmente estancamiento de la economía, salida de capitales, apreciación del dólar, falta de inversión privada, etc. han provocado que las empresas tanto privadas como públicas se vean en la necesidad de buscar formas de reducir sus costos y gastos, viéndose en muchos casos en la obligación de reducir la cantidad de personal en las organizaciones a fin de precautelar sus finanzas y generar rentabilidad mediante el uso eficiente de sus recursos.

Como se aprecia en la Figura 3, desde el año 2012 hasta el 2015 se presentó una tendencia creciente, sin embargo, para el 2016 se registró una ligera reducción del 0.28%, mientras que para el periodo 2017 del 0.60% en relación al periodo anterior.

Figura 3

Evolución del Desempleo.

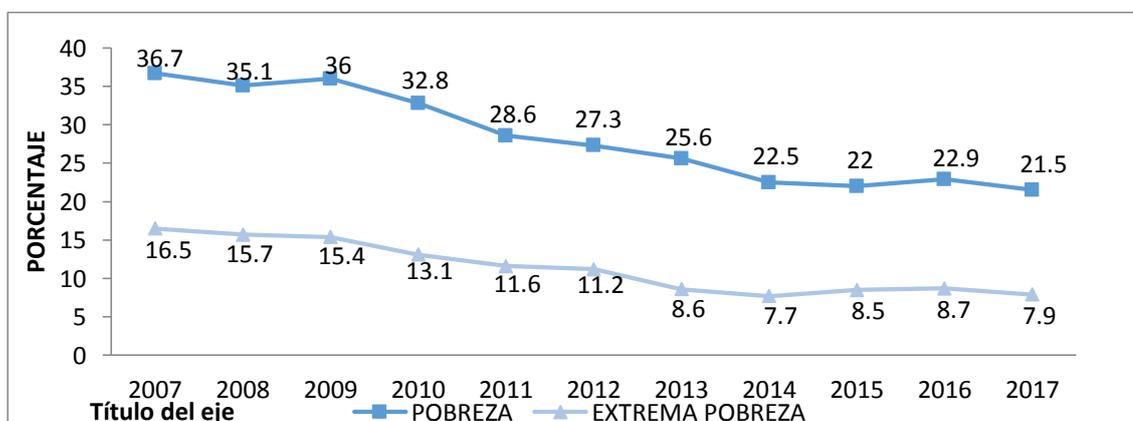


Índice de Pobreza y Extrema Pobreza Reducir el porcentaje de población que vive en condiciones de pobreza y extrema pobreza ha sido uno de los principales enfoques dentro del manejo económico del país, convirtiéndose en la piedra angular de los respectivos mandatarios de turno.

A continuación, se puede visualizar la evolución del índice de pobreza durante el periodo 2007-2017:

Figura 4

Evolución de la Pobreza y Extrema Pobreza.



Con corte al ejercicio fiscal 2017 el nivel de pobreza y pobreza extrema registra un 21.5% y 7.9% respectivamente, con lo que se aprecia una reducción considerable en este indicador, teniendo así en el periodo 2007-2015 una disminución de 14.7 y 8 puntos porcentuales en pobreza y pobreza extrema respectivamente, con lo cual se evidencia una clara tendencia a la baja, esto se debe a que se ha brindado atención prioritaria a los estratos sociales de escasos recursos, se está incentivando las actividades productivas como la ganadería, acuacultura, floricultura y principalmente la agricultura, con lo cual se han generado plazas de trabajo para este sector vulnerable.

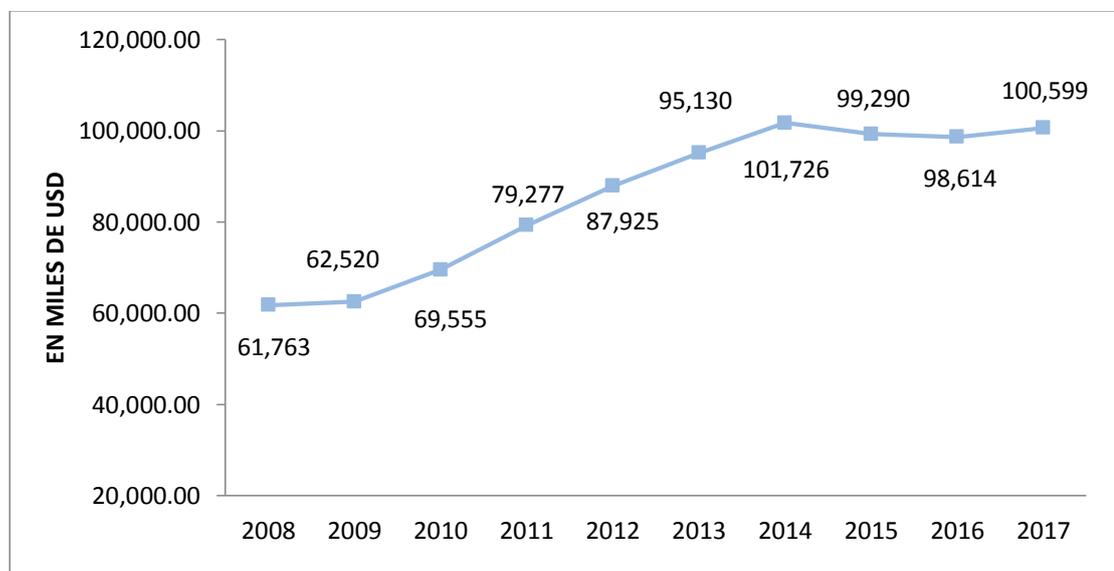
En la actualidad un alto porcentaje de hogares rurales cuenta con pequeñas actividades económicas gracias al incentivo de las actividades productivas a pequeña escala, lo cual les genera ingresos y de esta forma pueden mejorar su nivel de vida, esto sumado a la inversión en el sistema educativo ha hecho que más niños tengan acceso a una educación gratuita, desayunos y material de estudio, con lo que se puede mejorar la esperanza de vida de los hogares en situación de pobreza, ya que los menores podrán alcanzar una preparación académica y sus padres cuentan ya con una fuente de ingresos.

Estos factores más los beneficios que ha traído la inversión en salud, ha provocado que los hogares tanto en pobreza como en extrema pobreza tengan una mejora en sus condiciones de vida, así también se ha logrado incrementar la esperanza de vida de aquellas personas que al no contar con el suficiente poder adquisitivo no podrían acceder a diversos servicios de primera necesidad, por lo que en periodos anteriores estos hogares no contaban con mayor esperanza de desarrollo social y económico.

Producto Interno Bruto En montos reales, la economía del país ha experimentado una desaceleración a partir del año 2011. Posterior a la caída del barril de crudo a finales del año 2014, la economía ha tenido un limitado crecimiento, puesto que en el 2015 el incremento del PIB fue de apenas 0,2% y en el 2016 cerró con un decrecimiento de 1,5%. Lo que convirtió a este periodo en el primero que experimentó decrecimiento desde que el país se dolarizó, en la siguiente ilustración se ha graficado el comportamiento del PIB durante un periodo de 10 años:

Figura 5

Evolución del Producto Interno Bruto.



En función de los valores graficados se puede inferir que la economía ecuatoriana presenta un estancamiento, lo cual es visible en el nivel de crecimiento del producto interno bruto que ha disminuido su tendencia, lo que obedece a distintos factores, entre ellos está la falta de tecnificación en la producción local, falta de conocimientos de la población, un sistema

económico vulnerable y principalmente la falta de inversión en procesos de innovación, esto ha generado un claro estancamiento de la economía.

En los últimos ejercicios fiscales la inversión privada ha ido disminuyendo paulatinamente, puesto que muchas empresas han preferido invertir en países vecinos como Colombia y Perú debido a las condiciones que estos países ofrecen, esto generado que la economía local dependa en gran medida del sector público, volviéndola así más débil y vulnerable ante factores externos adversos que pueden golpear seriamente la economía, factores como la caída del precio del barril de petróleo, el no contar con una política monetaria y la falta de innovación y desarrollo de los sectores productivos ha generado que los países vecinos mencionados previamente se vuelvan mucho más competitivos gracias a adecuados acuerdos comerciales que incentivan su competitividad, esto sumado a la devaluación de sus monedas, ha provocado en Ecuador una gran salida de capitales.

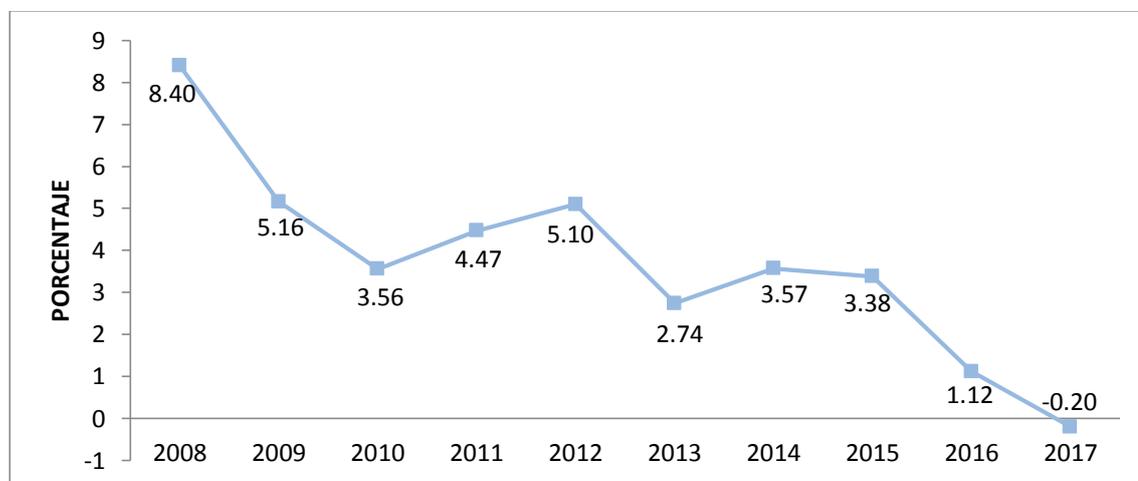
Es claro que, al tener una alta dependencia del sector público, la economía del país carece de un dinamismo para poder resistir impactos económicos externos, ya que al depender directamente solo de un sector económico se pierde margen de acción, pierde capacidad de respuesta para poder contrarrestar condiciones de mercado adversas.

Inflación Ecuador en la última década ha experimentado variaciones importantes en el índice de inflación, dichas variaciones se han generado por las políticas económicas implementadas por el anterior gobierno, que, generado un efecto contrario al esperado, terminando al cierre del ejercicio 2017 con deflación de la economía, lo cual se originó debido a la escasez de compradores locales y empujó a que los productores reduzcan ostensiblemente sus márgenes de ganancias.

A continuación, se puede observar el comportamiento de la inflación:

Figura 6

Evolución de la Inflación



En las condiciones actuales de la economía, es notorio que a partir del año 2014 hasta el 2017 se ha experimentado una reducción de la tasa de inflación hasta llegar a una deflación, lo cual no se ha generado debido a una reducción de costos u optimización de los recursos, se originó debido a una importante reducción del consumo local.

Por su parte el actual gobierno ha implementado una tasa arancelaria, redujo el IVA del 14% al 12%, y retiró las salvaguardas, medidas con lo cual

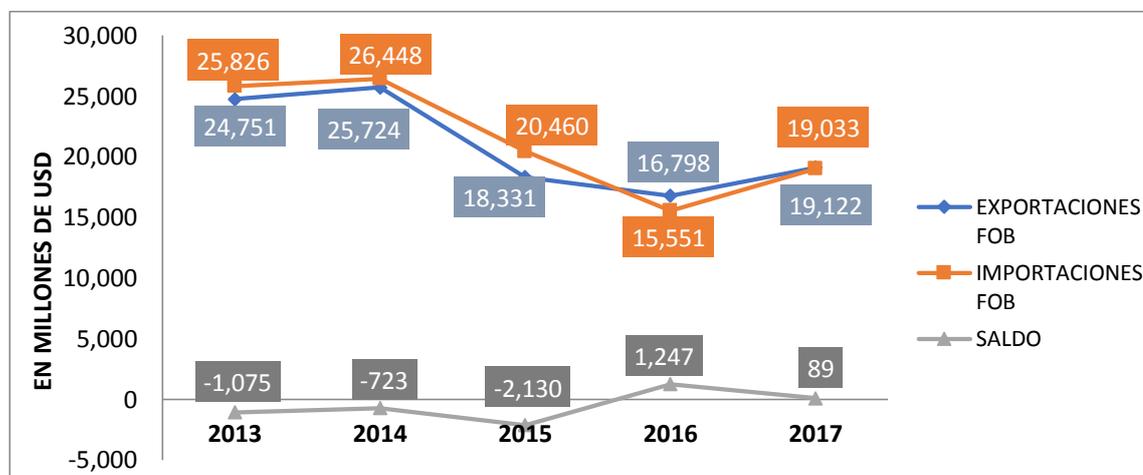
se busca incentivar el consumo local, logrando generar al momento una ligera reducción de los costos de producción.

- Balanza Comercial

Como se puede apreciar en la figura que antecede, el saldo de balanza comercial históricamente ha sido negativo, durante el periodo graficado tan solo en los años 2016 y 2017 registro saldo positivo, de igual forma se puede observar que a partir del ejercicio 2013 las exportaciones e importaciones presentaron una tendencia negativa, reduciéndose un 22.74% y 26.30% respectivamente.

Figura 7

Saldo en Balanza Comercial



Por su parte, durante el periodo 2013-2015 el comportamiento tanto de importaciones como exportaciones ha tenido una tendencia a la baja similar, sin embargo, este comportamiento se modificó en los 2 últimos ejercicios fiscales, periodos en los cuales la reducción de exportaciones ha sido menor a la disminución de las importaciones, motivo por el que se obtuvo como resultado un saldo en balanza comercial positivo durante los años 2016 y 2017.

Factor Sociocultural

Según el Banco Interamericano de Desarrollo (2017), el sector constructor permite generar un alto encadenamiento productivo, dado que se estima que por cada plaza de empleo directo generado, se crean de forma paralela de 3 a 5 empleos indirectos, así también, según el Banco Mundial la actividad económica de construcción permite reducir el índice de pobreza en la población de mayor vulnerabilidad, dado que a medida que se van construyendo viviendas, edificios, zonas comerciales y/o obras de ingeniería civil, esto provoca una mayor instalación de servicios básicos y el inicio de pequeñas actividades productivas.

Así también el BID estima que en Ecuador existe un déficit habitacional del 31% lo cual representa alrededor de 5.2 millones de personas, por lo cual el sector constructor se convierte en un factor clave para incentivar la mejora de las condiciones de vida de la población más vulnerable del país.

Factor Tecnológico

El Banco Interamericano de Desarrollo (2018), menciona que el sector constructor registra un constante desarrollo tecnológico para sus construcciones, ya que en la actualidad no es suficiente aplicar los métodos y materiales tradicionales para construcción, la tecnología ha permitido una optimización de materias primas, insumos, técnicas de construcción y maquinaria, con lo cual los procesos constructivos de viviendas, edificios y obras de ingeniería civil son ejecutados cada vez en menor tiempo y con mayores estándares de calidad.

La actual tendencia del mundo está enfocada hacia la edificación de ciudades inteligentes que permitan una constante optimización de los recursos

y así brinda mayores beneficios sociales, económicos y financieros a la población.

Factor Ambiental

El actual nivel de contaminación que atraviesa el mundo ha llevado a replantear el enfoque de todas las actividades productivas, llegando incluso a la necesidad de iniciar una serie de estrategias globales que permitan reducir los niveles de contaminación en el mundo, como por ejemplo el acuerdo de Paris, el cual es una de las principales y más importantes iniciativas en el mundo enfocadas en la reducción de gases de efecto invernadero.

En concordancia con estas iniciativas, el sector constructor constantemente se encuentra en procesos de innovación para que sea una actividad sustentable, es así que actualmente los edificios habitacionales deben cumplir con normas ambientales, como por ejemplo contar con propias fuentes de generación de energía basadas principalmente en tecnología fotovoltaica, incluir pequeños jardines y huertos, etc.

Así también los materiales a emplear para los procesos constructivos cada vez más enfocados hacia la conservación del medio ambiente, es así que en el mundo ya se han construido carreteras con asfalto a base de plástico reciclado y demás materiales que reducen exponencialmente los niveles de contaminación.

Injerencia del macro ambiente en la empresa.

Para IMHOTEP el impacto que estos factores representan son de vital importancia, en el ámbito político y macroeconómico, considerando que los principales contratos que la empresa mantiene son con obras del sector público; y con el cambio de mandato, estos contratos se ven paralizados o

suspendidos en su totalidad para lo que resta del año, su debido a la transición y a las nuevas directrices políticas económicas que se puedan plantear.

Además se puede esperar que las políticas de reactivación económica y creación de los empleos perdidos durante la pandemia que el gobierno pretende implementar, den paso a la creación de nuevas modalidades laborales que permitan obtener una ventaja considerable sobre los costos en mano de obra directa, tomando en cuenta la modalidad de contratación que se debe realizar de acuerdo a cada proyecto a ejecutar.

No obstante, en el tema tributario se podría esperar un impacto negativo debido a la intención de crear más tributos a empresas que cuentan con capitales o ingresos grandes, y finalmente la intención de liberar de impuestos de importación a maquinaria industrial y otros productos, y la búsqueda de acuerdos de libre comercio, dan buena señal de que se pueden obtener mejores condiciones para la importación de material que incidiría en los costos de materiales y la visión de ampliar la cobertura del servicio a ámbitos internacionales.

En cuanto, a los factores ambientales y tecnológicos, pese a la tendencia mundial de la última década de innovación tecnológica, el abastecimiento de las mismas a países en vías de desarrollo como es el Ecuador debido a la crisis económica mundial, el efecto de la pandemia en el sector industrial, y la gran afectación que tuvo el comercio internacional en el último año, podrían ocasionar demoras o dificultades para la adquisición de maquinaria de punta que permita mantener una ventaja competitiva.

Análisis FODA

De acuerdo a Speth (2016), el análisis FODA o DAFO es una herramienta que permite conocer la situación y problemas que pudieran

presentar las instituciones, mediante el análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa.

Tabla 2

Principales Empresas del Sector

		ASPECTOS FAVORABLES	ASPECTOS DESFAVORABLES
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO		Personal capacitado.	Limitada capacidad financiera.
		Maquinaria y equipos propios con adecuado funcionamiento.	Reducido nivel de experiencia en el sector constructor.
		Contar con terreno propio.	Falta de filosofía corporativa
		Experiencia en licitaciones en el sector público.	Elevada concentración y dependencia del sector público.
			Carencia de un modelo de asignación de costos.
			Bajo nivel de posicionamiento de mercado.
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO		Posibilidad de alianzas público-privadas.	Inestabilidad económica y política del país.
		Incentivo por parte del sector financiero para la adquisición de viviendas.	Alto nivel de competencia con mayor experiencia y posicionamiento.
		Incentivo por parte del estado para la construcción de viviendas VIS y VIP.	Ingreso de nuevos competidores con mayor capacidad financiera.
		Forjar alianzas estratégicas.	Contracción del sector constructor.

Demanda creciente de viviendas. Reducción del presupuesto general del estado.

Matriz EFI

Los factores internos se relacionan con las fortalezas y debilidades que la empresa IMHOTEP posee, cuyo peso de 2.30 indica que actualmente la institución no cuenta con las fortalezas necesarias para hacer frente de forma correcta a sus debilidades, lo cual convierte a la compañía en una organización vulnerable

Tabla 3

Matriz EFI

MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS)			
	DETALLE	PESO	
	Debilidad Menor	1	
	Debilidad Mayor	2	
	Fortaleza Menor	3	
	Fortaleza Mayor	4	
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS	0.50		
Personal capacitado.	0.15	3	0.45
Maquinaria y equipos propios con adecuado funcionamiento.	0.15	3	0.45
Contar con terreno propio.	0.10	3	0.30
Experiencia en licitaciones en el sector público.	0.10	3	0.30
DEBILIDADES	0.50		
Limitada capacidad financiera.	0.10	2	0.20
Reducido nivel de experiencia en el sector constructor.	0.10	2	0.20
Falta de filosofía corporativa	0.05	1	0.05
Elevada concentración y dependencia del sector público.	0.10	1	0.1
Carencia de un modelo de asignación de costos.	0.05	1	0.05
Bajo nivel de posicionamiento de mercado.	0.10	2	0.2
F - D	1.00	21	2.30

Matriz EFE

Los factores externos se relacionan con las oportunidades y amenazas externas, es decir del entorno en el cual se desarrollan las actividades de IMHOTEP, obteniendo un peso de 3.65, esto indica que la empresa tiene oportunidades que le permiten hacer frente a las posibles amenazas que se pueden presentar, reduciendo de esta manera los riesgos hacia la compañía.

Tabla 4*Matriz EFE*

MATRIZ EFE (FACTORES EXTERNOS)			
	DETALLE		PESO
	Nada Importante		1
	Poco Importante		2
	Importante		3
	Muy Importante		4
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
OPORTUNIDADES	0.50		
Posibilidad de alianzas público-privadas.	0.15	4	0.60
Incentivo por parte del sector financiero para la adquisición de viviendas.	0.05	3	0.15
Incentivo por parte del estado para la construcción de viviendas VIS y VIP.	0.05	3	0.15
Forjar alianzas estratégicas.	0.1	4	0.40
Demanda creciente de viviendas.	0.15	4	0.60
AMENAZAS	0.50		
Inestabilidad económica y política del país.	0.15	3	0.45
Alto nivel de competencia con mayor experiencia y posicionamiento.	0.15	4	0.6
Ingreso de nuevos competidores con mayor capacidad financiera.	0.05	3	0.15
Contracción del sector constructor.	0.05	3	0.15
Reducción del presupuesto general del estado.	0.1	4	0.4
O - A	1.00	35	3.65

Matriz IE- Interna Externa

La matriz Interna Externa muestra que el punto de ponderación ubica a la empresa en el cuadrante 2; que es crecer y construir; las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) son las más adecuadas para estas condiciones y dentro de este enfoque serán planteadas las estrategias para IMHOTEP.

Figura 8

Matriz IE

		EFI			
		4	3	2	1
E F E	3	I	II	2.30; 3.65;	III
	2	IV	V		VI
	1	VII	VIII		IX

Matriz CAME

Estrategia ofensiva (F + O)

F1-O1: Gestionar la suscripción de alianzas público privadas para el incremento de proyectos de construcción.

F2-O3/O5: Desarrollar proyectos habitacionales de viviendas VIS y VIP

Estrategia de reorientación (D+O)

D1-O2: Buscar financiamiento bajo condiciones preferenciales para la ejecución de proyectos habitacionales.

D6-O4: Buscar compañías para realizar alianzas estratégicas y contar con mayor capacidad instalada para ejecutar proyectos.

Tabla 5

Análisis CAME

		FORTALEZAS "F"		DEBILIDADES "D"	
		1	Personal capacitado.	1	Limitada capacidad financiera.
		2	Maquinaria y equipos propios con adecuado funcionamiento.	2	Reducido nivel de experiencia en el sector constructor.
		3	Contar con terreno propio.	3	Falta de filosofía corporativa
		4	Experiencia en licitaciones en el sector público.	4	Elevada concentración y dependencia del sector público.
				5	Carencia de un modelo de asignación de costos.
		6	Bajo nivel de posicionamiento de mercado.		
OPORTUNIDADES "O"		ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O)		ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O)	
1	Posibilidad de alianzas público-privadas.	F1-O1: Gestionar la suscripción de alianzas público privadas para el incremento de proyectos de construcción.	D1-O2: Buscar financiamiento bajo condiciones preferenciales para la ejecución de proyectos habitacionales.		
2	Incentivo por parte del sector financiero para la adquisición de viviendas.				
3	Incentivo por parte del estado para la construcción de viviendas VIS y VIP.				
4	Forjar alianzas estratégicas.				
5	Demanda creciente de viviendas.				
F2-O3/O5: Desarrollar proyectos habitacionales de viviendas VIS y VIP		D6-O4: Buscar compañías para realizar alianzas estratégicas y contar con mayor capacidad instalada para ejecutar proyectos.			
AMENAZAS "A"		ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A)		ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A)	
1	Inestabilidad económica y política del país.	F1-A2: Diseñar estrategias que permitan un mayor posicionamiento de mercado.	D2-A2: Contratar personal con amplia experiencia en el sector constructor.		
2	Alto nivel de competencia con mayor experiencia y posicionamiento.				
3	Ingreso de nuevos competidores con mayor capacidad financiera.	F4-A5: Diseñar estrategias y métodos para participar en licitaciones con ofertas eficientes en costos.	D4-A5: Diversificar el portafolio de clientes y servicios enfocado principalmente en el sector privado.		
4	Contracción del sector constructor.				
5	Reducción del presupuesto general del estado.				

Estrategia Defensiva (F+A)

F1-A2: Diseñar estrategias que permitan un mayor posicionamiento de mercado. F4-A5: Diseñar estrategias y métodos para participar en licitaciones con ofertas eficientes en costos.

Estrategia de Supervivencia (D+A)

D2-A2: Contratar personal con amplia experiencia en el sector constructor.

D4-A5: Diversificar el portafolio de clientes y servicios enfocado principalmente en el sector privado.

CAPÍTULO II

Modelo de planificación estratégica

Cadena de Valor

Con la finalidad de generar una ventaja competitiva dentro de la organización buscando incrementar el nivel de desempeño organizacional, es necesario analizar los diferentes aspectos de la compañía, con una perspectiva basada en la cadena de valor, considerando que en la institución se realizan actividades primarias y de apoyo, de acuerdo al siguiente detalle:

Figura 9

Cadena de Valor

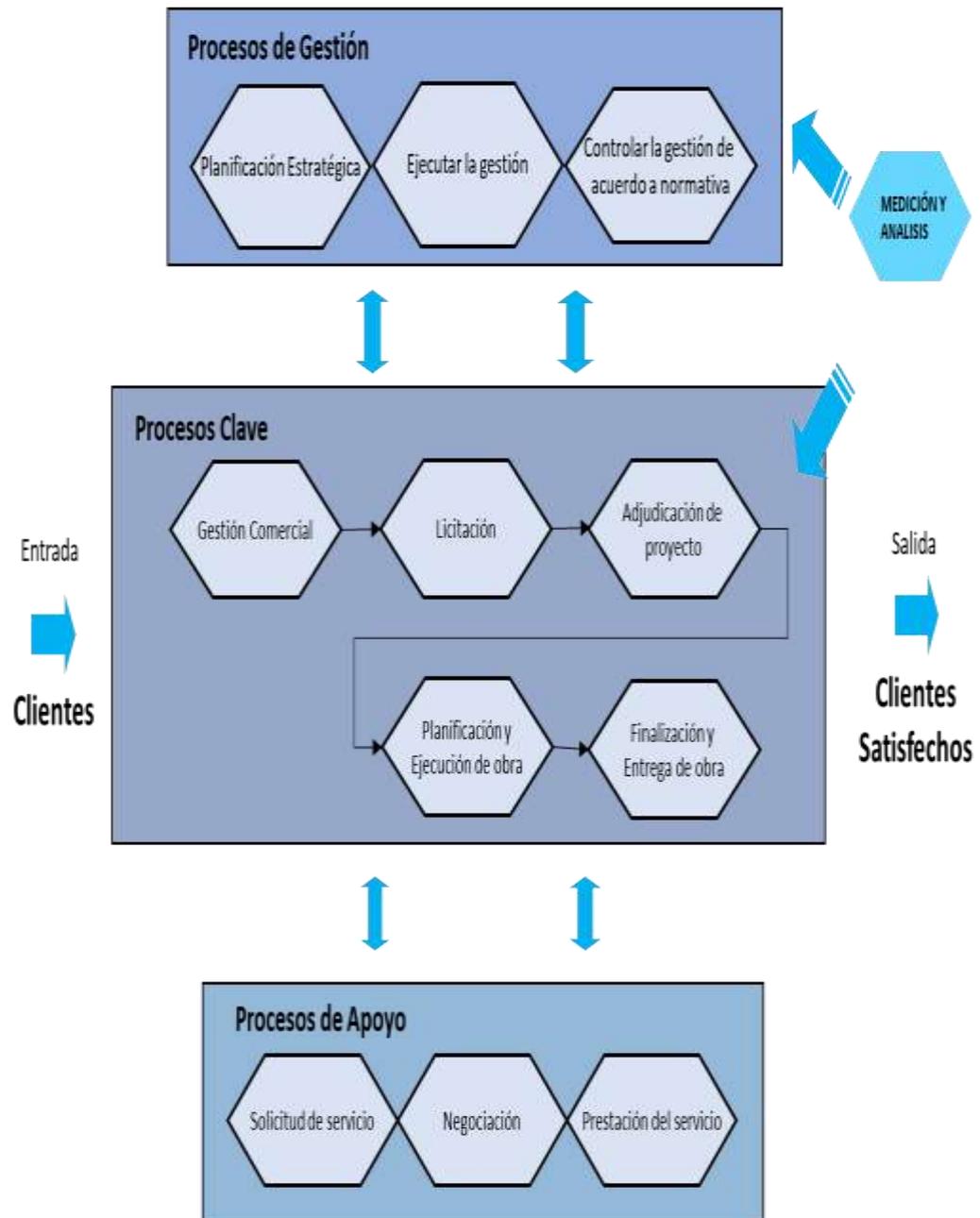


Con la finalidad de alcanzar una ventaja competitiva en el mercado, se debe efectuar un análisis de las diferentes actividades que forman parte de la

empresa a través de la cadena de valor de esta, siendo las mismas primarias y de apoyo, conforme al siguiente detalle:

Figura 10

Mapa de Procesos



- **Actividades de soporte o apoyo**

En estos procesos de IMHOTEPCON CIA. LTDA. intervienen áreas como la financiera, contable y talento humano ya que aportan a la creación de valor en los servicios que brinda la empresa.

- **Infraestructura de la empresa**

La infraestructura de IMHOTEPCON CIA. LTDA. no es muy extensa ya que solo cuenta con dos locales (Quito y Latacunga), muebles, equipos y maquinaria que permiten y facilitan a los funcionarios de la empresa atender los requerimientos de sus clientes en relación a los servicios de la compañía.

- **Gestión de Recursos Humanos**

En relación al talento humano, IMHOTEPCON CIA. LTDA. capacita a su personal en cuanto a los servicios que brinda, técnicas y medidas de seguridad que

- **Desarrollo tecnológico**

IMHOTEPCON CIA. LTDA. mantiene su desarrollo tecnológico actualizado ya que debido al tipo de servicio que ofrece, debe contar con equipos que les permitan cumplir con los diferentes proyectos que estén orientados a su mercado, así mismo que les faciliten cumplir con los requerimientos de sus clientes.

- **Adquisición**

El suministro de la empresa se fundamenta en la adquisición de materiales, insumos, equipos y maquinaria requeridos para el diseño y construcción eléctrica, electromecánica y civil, y demás proyectos en los que participe la compañía.

- **Actividades primarias**

Considerando que IMHOTEPCON CIA. LTDA. se desenvuelve en el mercado de la construcción, sus actividades deben llevarse a cabo cuidando tanto el presupuesto como el tiempo, por lo que deben realizarse de forma eficiente y eficaz, para esto intervienen actividades primarias como las siguientes:

- **Logística de entrada**

Este proceso inicia cuando se reciben las solicitudes de los clientes o se participa en algún proyecto de obra en los relacionados a la empresa. Posteriormente se analiza la solicitud, se negocia el precio y se presta el servicio, generándose las ordenes de trabajo.

- **Logística de salida**

Corresponde al pago de los proveedores, informe de la ejecución y el informe final en relación a la entrega de la obra.

- **Marketing y ventas**

Esta actividad se relaciona a la promoción de los servicios que brinda la empresa, al igual que a la elaboración de las propuestas para la participación en los proyectos de construcción.

- **Servicios**

En IMHOTEPCON CIA. LTDA. el servicio que se brinda es la parte fundamental de la institución, ya que los mismos se basan en los requerimientos y necesidades de sus clientes, es decir las obras que se realizan se basan en las especificaciones que tienen para los mismos.

Objetivos de Marketing

Para la fijación de los objetivos estratégicos de IMHOTEP Constructores de manera integral, es fundamental desplegarlos a través de la utilización de la herramienta Balanced Scorecard, a fin de contemplar todas las áreas de la compañía, de acuerdo a las siguientes perspectivas:

Perspectiva Financiera

Tabla 6

Objetivo estratégico perspectiva financiera

EJE	OBJETIVOS	MEDIDA	META		TIEMP O META	INICIATIVA/DECISI ÓN
			CUANT	DESCRIP.		
GESTION FINANCIERA	Optimizar la gestión financiera mediante un incremento en el nivel de ingresos complementado por la reducción de costos mediante el uso óptimo de los recursos.	% Incremento de ventas	25%	Incremento del volumen de ventas	Anual	Penetración de nuevos segmentos mercados.
		% Reducción de gastos	15%	Optimización de los recursos	Anual	Programa de reducción de costos en economías de escala.
		Índice de liquidez	1.20	Contar con una óptima disponibilidad de efectivo	Anual	Optimización del plazo medio de cobro y pago.

		Rentabilidad Neta	30%	Incrementar el margen de rentabilidad neta	Anual	Determinar el margen de rentabilidad mínimo sobre los contratos
--	--	-------------------	-----	--	-------	---

Perspectiva de Clientes

Tabla 7

Objetivos estratégicos perspectiva de clientes

EJE	OBJETIVOS	MEDIDA	META		TIEMPO	INICIATIVA/ DECISIÓN
			CUANT.	DESCRIP.	META	
POSICIONAMIENTO, DEMANDA Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO	Garantizar la satisfacción del cliente y buscar la fidelización del mismo, siendo una compañía de alto valor percibido	Índice de satisfacción del cliente	75%	Consolidar una perspectiva superior a la expectativa	Anual	Dar seguimiento al cliente.
	mediante la entrega de servicios de construcción de calidad.	Índice de clientes antiguos	25%	Porcentaje de clientes antiguos sobre el total de clientes	Anual	Mantener un porcentaje base de clientes frecuentes
	Incrementar la participación de mercado mediante el	Participación de mercado	5%	Incrementar el market share de la compañía	Anual	Implementar un plan de marketing.

	incremento de contratos.					
SERVICIO POST-VENTA	Desarrollar un sistema digital de sugerencias y quejas que permita dar seguimiento a los clientes y así medir el nivel de satisfacción que permita buscar la fidelización de los clientes.	% de Quejas	15%	Reducir el índice de insatisfacción	Anual	Desarrollar un portal web para dar seguimiento al cliente.

Perspectiva de Procesos Internos

Tabla 8

Objetivos estratégicos perspectiva de procesos internos

EJE	OBJETIVOS	MEDIDA	META		TIEMPO	INICIATIVA/
			CUANT.	DESCRIP.	META	DECISIÓN
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	Promover una cultura organizacional orientada a mejorar el rendimiento, complementada	Número de métodos de construcción amigables con el ambiente	50%	Incrementar la cantidad de procesos constructivos amigables con el medio ambiente	Anual	Conservación del medio ambiente

	<p>por una cultura de conservación ambiental y social para fortalecer y dar un valor agregado de la imagen corporativa de la empresa.</p>	Nivel de inversión social	2%	Porcentaje sobre el nivel de ventas	Anual	Apoyo social a la comunidad
INFRAESTRUCTURA	<p>Incrementar el nivel de inversión con la finalidad de mejorar y tecnificar la elaboración de planos estructurales, arquitectónicos y los procesos constructivos</p>	% de inversión en tecnificación	5%	Inversión en desarrollo tecnológico	Anual	<p>Invertir utilidades retenidas o realizar nuevo aporte de capital</p>

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**Tabla 9***Objetivos estratégicos perspectiva de procesos internos*

EJE	OBJETIVOS	MEDIDA	META		TIEMPO META	INICIATIVA /DECISIÓN
			CUAN T.	DESCRIP.		
SISTEMAS	Mejorar los sistemas informáticos para con la finalidad de optimizar la administración de la empresa y así disponer de información confiable y oportuna.	Cantidad de desarrollos informáticos	2	Modelos de interacción y reportería mejorados	Semestral	Desarrollo de paquetes informáticos.
CAPACITACIÓN	Desarrollar programas de capacitación orientados al mejoramiento de procesos internos para optimizar el uso de los recursos.	Horas de capacitación	30	Mejorar las aptitudes del talento humano	Trimestral	Plan de capacitación Talento humano.

Balanced Scorecard

Tabla 10

Cuadro de mando integral

IMHOTEP CONSTRUCTORES									
BALANCED SCORECARD									
N.	PERSPECTIVAS	EJE	OBJETIVOS	MEDIDA	META		TIEMPO META	INICIATIVA/DECISIÓN	
					CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN			
1	FINANCIERA	GESTION FINANCIERA	Optimizar la gestión financiera mediante un incremento en el nivel de ingresos complementado por la reducción de costos mediante el uso óptimo de los recursos.	% Incremento de ventas	25%	Incremento del volumen de ventas	Anual	Penetracion de nuevos segmentos mercados.	
				% Reduccion de gastos	15%	Optimización de los recursos	Anual	Programa de reducción de costos en economías de escala.	
				Indice de liquidez	1.20	Contar con una óptima disponibilidad de efectivo	Anual	Optimización del plazo medio de cobro y pago.	
				Rentabilidad Neta	30%	Incrementar el margen de rentabilidad neta	Anual	Determinar el margen de rentabilidad mínimo sobre los contratos	
2	CLIENTE	POSICIONAMIENTO, DEMANDA Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO	Garantizar la satisfacción del cliente y buscar la fidelizacion del mismo, siendo una compañía de alto valor percibido mediante la entrega de servicios de construcción de calidad.	Indice de satisfacción del cliente	75%	Consolidar una perspectiva superior a la expectativa	Anual	Dar seguimiento al cliente.	
				Indice de clientes antiguos	25%	Porcentaje de clientes antiguos sobre el total de clientes	Anual	Mantener un porcentaje base de clientes frecuentes	
				Incrementar la participación de mercado mediante el incremento de contratos.	Participación de mercado	5%	Incrementar el market share de la compañía	Anual	Implementar un plan de marketing.
		SERVICIO POST-VENTA	Desarrollar un sistema digital de sugerencias y quejas que permita dar seguimiento a los clientes y así medir el nivel de satisfacción que permita buscar la fidelizacion de los clientes.	% de Quejas	15%	Reducir el índice de insatisfacción	Anual	Desarrollar un portal web para dar seguimiento al cliente.	

IMHOTEP CONSTRUCTORES								
BALANCED SCORECARD								
N.	PERSPECTIVAS	EJE	OBJETIVOS	MEDIDA	META		TIEMPO META	INICIATIVA/DECISIÓN
					CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN		
3	PROCESOS INTERNOS	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	Promover una cultura organizacional orientada a mejorar el rendimiento, complementada por una cultura de conservación ambiental y social para fortalecer y dar un valor agregado de la imagen corporativa de la empresa.	Número de métodos de construcción amigables con el ambiente	50%	Incrementar la cantidad de procesos constructivos amigables con el medio ambiente	Anual	Conservación del medio ambiente
				Nivel de inversión social	2%	Porcentaje sobre el nivel de ventas	Anual	Apoyo social a la comunidad
		INFRAESTRUCTURA	Incrementar el nivel de inversión con la finalidad de mejorar y tecnificar la elaboración de planos estructurales, arquitectónicos y los procesos constructivos	% de inversión en tecnificación	5%	Inversión en desarrollo tecnológico	Anual	Invertir utilidades retenidas o realizar nuevo aporte de capital
4	CRECIMIENTO, APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA	SISTEMAS	Mejorar los sistemas informáticos para con la finalidad de optimizar la administración de la empresa y así disponer de información confiable y oportuna.	Cantidad de desarrollos informáticos	2	Modelos de interacción y reportería mejorados	Semestral	Desarrollo de paquetes informáticos.
		CAPACITACIÓN	Desarrollar programas de capacitación orientados al mejoramiento de procesos internos para optimizar el uso de los recursos.	Horas de capacitación	30	Mejorar las aptitudes del talento humano	Trimestral	Plan de capacitación Talento humano.

Tablero de Mando Central

Tabla 11

Tablero de mando central

IMHOTEP CONSTRUCTORES										
TABLERO DE MANDO CENTRAL										
No.	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	META			PRECAUCIÓN	PELIGRO	REAL
						TENDENCIA	DESCRIPCIÓN			
1	FINANCIERA	GESTION FINANCIERA	Optimizar la gestión financiera mediante un incremento en el nivel de ingresos complementado por la reducción de costos mediante el uso óptimo de los recursos.	% Incremento de ventas	25%	↑	Incremento del volumen de ventas	0.18	0.10	-51.36%
2				% Reduccion de gastos	15%	↓	Optimización de los recursos	0.10	0.05	-49.53%
3				Indice de liquidez	1.20	↑	Contar con una óptima disponibilidad de efectivo	0.95	0.70	0.53
4				Rentabilidad Neta	30%	↑	Incrementar el margen de rentabilidad neta	0.23	0.15	6.67%
5	CLIENTE	POSICIONAMIENTO, DEMANDA Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO	Garantizar la satisfacción del cliente y buscar la fidelizacion del mismo, siendo una compañía de alto valor percibido mediante la entrega de servicios de construcción de calidad.	Indice de satisfacción del cliente	75%	↑	Consolidar una perspectiva superior a la expectativa	0.68	0.60	30.00%
6				Indice de clientes antiguos	25%	↑	Porcentaje de clientes antiguos sobre el total de clientes	0.15	0.04	5.00%
7				Incrementar la participación de mercado mediante el incremento de contratos.	Participación de mercado	5%	↑	Incrementar el market share de la compañía	1.03	2.00
8		SERVICIO POST-VENTA	Desarrollar un sistema digital de sugerencias y quejas que permita dar seguimiento a los clientes y así medir el nivel de satisfacción que permita buscar la fidelizacion de los clientes.	% de Quejas	15%	↓	Reducir el índice de insatisfacción	0.15	0.15	30.00%

IMHOTEP CONSTRUCTORES										
TABLERO DE MANDO CENTRAL										
No.	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	META	TENDENCIA	DESCRIPCIÓN	PRECAUCIÓN	PELIGRO	REAL
9	PROCESOS INTERNOS	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	Promover una cultura organizacional orientada a mejorar el rendimiento, complementada por una cultura de conservación ambiental y social para fortalecer y dar un valor agregado de la imagen corporativa de la empresa.	Número de métodos de construcción amigables con el ambiente	50%	↑	Incrementar la cantidad de procesos constructivos amigables con el medio ambiente	0.40	0.30	25.00%
10				Nivel de inversión social	2%	↑	Porcentaje sobre el nivel de ventas	0.01	0.005	1.00%
11		INFRAESTRUCTURA	Incrementar el nivel de inversión con la finalidad de mejorar y tecnificar la elaboración de planos estructurales, arquitectónicos y los procesos constructivos	% de inversión en tecnificación	5%	↑	Inversión en desarrollo tecnológico	0.03	0.01	1.00%
12	CRECIMIENTO, APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA	SISTEMAS	Mejorar los sistemas informáticos para con la finalidad de optimizar la administración de la empresa y así disponer de información confiable y oportuna.	Cantidad de desarrollos informáticos	2	↑	Modelos de interacción y reportería mejorados	1.50	1.00	1
13		CAPACITACIÓN	Desarrollar programas de capacitación orientados al mejoramiento de procesos internos para optimizar el uso de los recursos.	Horas de capacitación	30	↑	Mejorar las aptitudes del talento humano	22.50	15.00	20.00

Matriz de Cumplimiento**Tabla 12***Matriz de Cumplimiento*

IMHOTEP CONSTRUCTORES								
MATRIZ DE CUMPLIMIENTO								
No.	PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META
1	FINANCIERA	Optimizar la gestión financiera mediante un incremento en el nivel de ingresos complementado por la reducción de costos mediante el uso óptimo de los recursos.	% Incremento de ventas	Incremento del volumen de ventas	0.09	-1.58	-0.18	0.90
2			% Reducción de gastos	Optimización de los recursos	0.08	-2.54	-0.26	0.80
3			Indice de liquidez	Contar con una óptima disponibilidad de efectivo	0.05	0.34	0.02	0.50
4			Rentabilidad Neta	Incrementar el margen de rentabilidad neta	0.09	0.17	0.02	0.90
SUBTOTAL					0.31	-3.61	-0.41	3.10
5	CLIENTE	Garantizar la satisfacción del cliente y buscar la fidelización del mismo, siendo una compañía de alto valor percibido mediante la entrega de servicios de construcción de calidad.	Indice de satisfacción del cliente	Consolidar una perspectiva superior a la expectativa	0.07	0.31	0.03	0.70
6			Indice de clientes antiguos	Porcentaje de clientes antiguos sobre el total de clientes	0.07	0.15	0.01	0.70
7		Incrementar la participación de mercado mediante el incremento de contratos.	Participación de mercado	Incrementar el market share de la compañía	0.10	0.11	0.01	1.00
8		Desarrollar un sistema digital de sugerencias y quejas que permita dar seguimiento a los clientes y así medir el nivel de satisfacción que permita buscar la fidelización de los clientes.	% de Quejas	Reducir el índice de insatisfacción	0.08	1.54	0.16	0.80
SUBTOTAL					0.32	2.11	0.22	3.20

IMHOTEP CONSTRUCTORES								
MATRIZ DE CUMPLIMIENTO								
No.	PERSPECTIVA	OBJETIVO	MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META
9	PROCESOS	Promover una cultura organizacional orientada a mejorar el rendimiento, complementada por una cultura de conservación ambiental y social para fortalecer y dar un valor agregado de la imagen corporativa de la empresa.	Número de métodos de construcción amigables con el ambiente	Incrementar la cantidad de procesos constructivos amigables con el medio ambiente	0.08	0.38	0.04	0.80
10			Nivel de inversión social	Porcentaje sobre el nivel de ventas	0.07	0.38	0.04	0.70
11		Incrementar el nivel de inversión con la finalidad de mejorar y tecnificar la elaboración de planos estructurales, arquitectónicos y los procesos	% de inversión en tecnificación	Inversión en desarrollo tecnológico	0.09	0.15	0.02	0.90
SUBTOTAL					0.24	0.92	0.09	2.40
12	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Mejorar los sistemas informáticos para con la finalidad de optimizar la administración de la empresa y así disponer de información confiable y oportuna.	Cantidad de desarrollos informáticos	Modelos de interacción y reportería mejorados	0.06	0.38	0.03	0.60
13		Desarrollar programas de capacitación orientados al mejoramiento de procesos internos para optimizar el uso de los recursos.	Horas de capacitación	Mejorar las aptitudes del talento humano	0.07	0.51	0.05	0.70
SUBTOTAL					0.13	0.90	0.08	1.30
TOTAL					1.00	0.32	-0.02	10.00

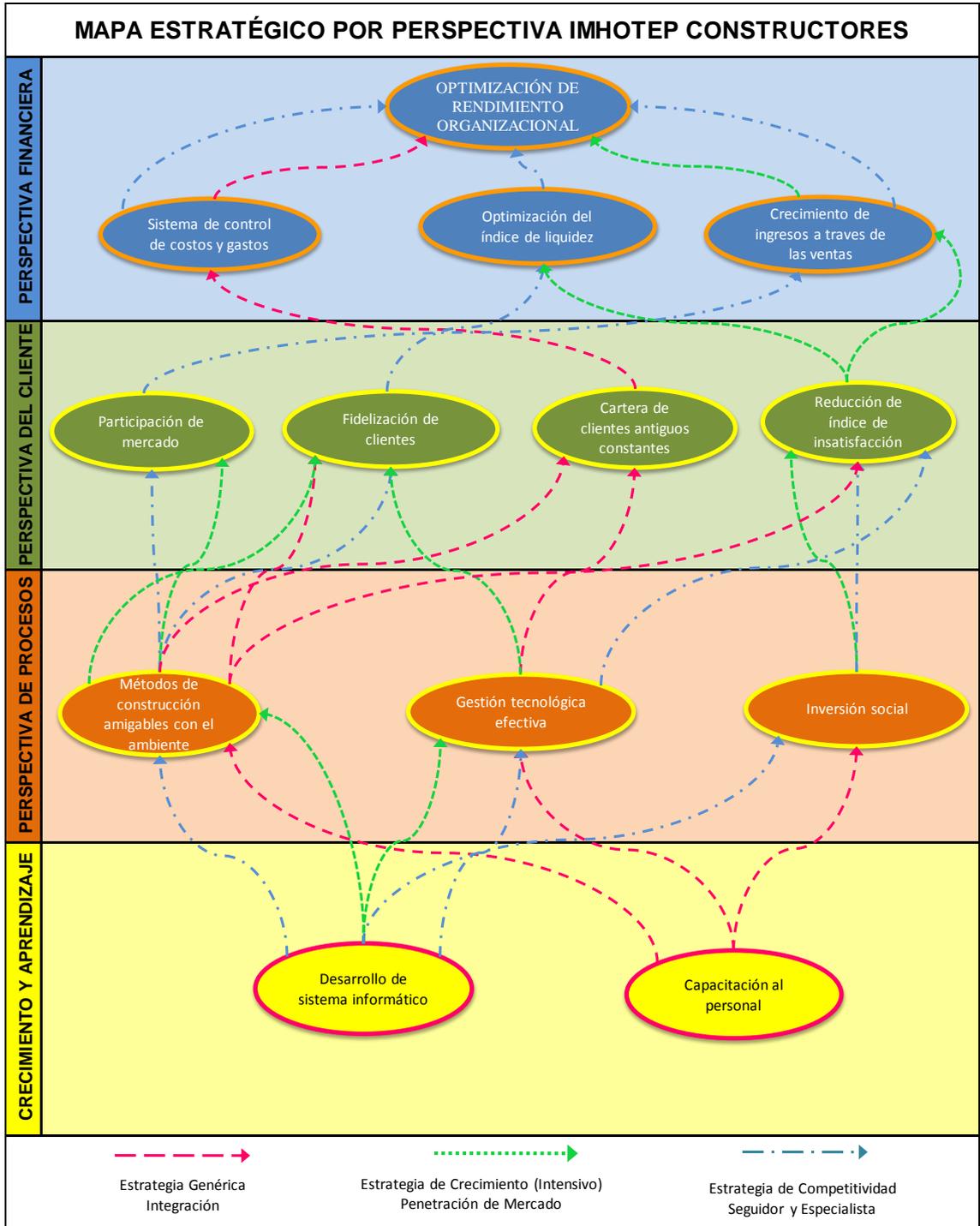
RENDIMIENTO ESTRATEGICO EFECTIVO (MISION)	-2%
--	------------

CALIFICACION PONDERADA	0.32
	10.00

Mapa Estratégico Organizacional

Figura 11

Mapa estratégico organizacional



Resumen de Objetivos Estratégicos

Tabla 13

Resumen de Objetivos Estratégicos

PERSPECTIVAS	EJE	OBJETIVOS
FINANCIERA	GESTION FINANCIERA	Optimizar la gestión financiera mediante un incremento en el nivel de ingresos complementado por la reducción de costos mediante el uso óptimo de los recursos.
CLIENTE	POSICIONAMIENTO, DEMANDA Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO	Garantizar la satisfacción del cliente y buscar la fidelización del mismo, siendo una compañía de alto valor percibido mediante la entrega de servicios de construcción de calidad. Incrementar la participación de mercado mediante el incremento de contratos.
	SERVICIO POST-VENTA	Desarrollar un sistema digital de sugerencias y quejas que permita dar seguimiento a los clientes y así medir el nivel de satisfacción que permita buscar la fidelización de los clientes.
PROCESOS INTERNOS	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	Promover una cultura organizacional orientada a mejorar el rendimiento, complementada por una cultura de conservación ambiental y social para fortalecer y dar un valor agregado de la imagen corporativa de la empresa.
	INFRAESTRUCTURA	Incrementar el nivel de inversión con la finalidad de mejorar y tecnificar la elaboración de planos estructurales, arquitectónicos y los procesos constructivos
CRECIMIENTO, APRENDIZAJE Y TECNOLOGÍA	SISTEMAS	Mejorar los sistemas informáticos para con la finalidad de optimizar la administración de la empresa y así disponer de información confiable y oportuna.
	CAPACITACIÓN	Desarrollar programas de capacitación orientados al mejoramiento de procesos internos para optimizar el uso de los recursos.

Modelo de Análisis Holístico DuPont

Con la finalidad de que la empresa cuente con un modelo integral para evaluar de manera constante y en tiempo real su rendimiento organizacional y sobre todo la refleje el verdadero desempeño financiero, se ha implementado un modelo de análisis DuPont para complementar el Balanced Scorecard desarrollado.

Se plantea el modelo DuPont con el objetivo de que los directivos de la compañía obtengan un análisis holístico al rendimiento financiero de la entidad, realizando una desagregación de todos los componentes que forman parte del análisis DuPont, teniendo así la posibilidad de evaluar a profundidad principalmente los siguientes componentes:

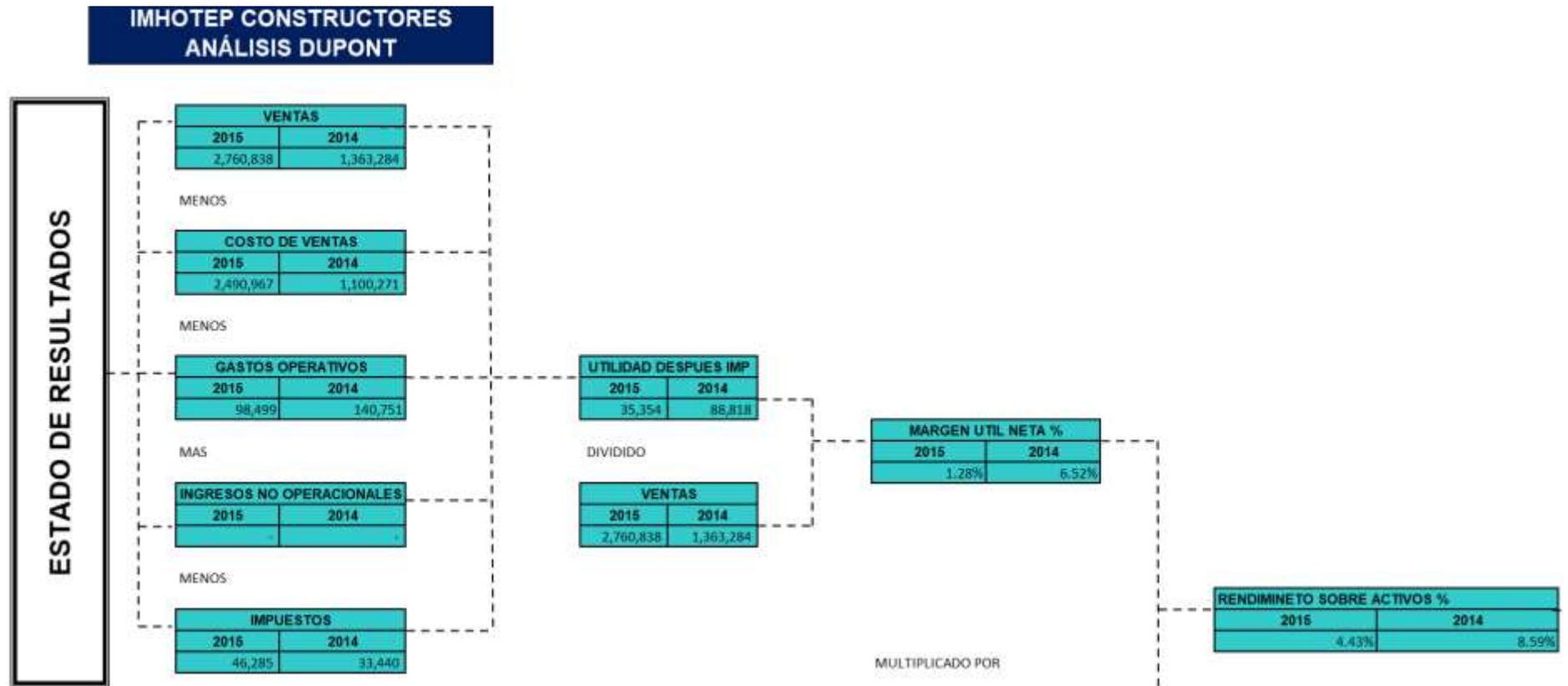
- Comportamiento de las ventas
- Evolución de los costos y gastos
- Margen de rentabilidad neta
- Ventas sobre activo
- Comportamiento de los activos
- Comportamiento de los pasivos a corto y largo plazo
- Evolución del patrimonio
- Rendimiento sobre activos (ROA)
- Rendimiento sobre patrimonio (ROE)

Así también dentro del modelo de análisis DuPont se ha incluido un tablero para la estimación de indicadores financieros con el objetivo de identificar el comportamiento de la liquidez, solvencia, gestión y rentabilidad de la compañía.

Finalmente, a fin que el análisis sea integral se ha añadido al modelo DuPont un esquema para determinar el ciclo operativo y el ciclo de caja, de tal forma que sea posible conocer el tiempo que requiere la empresa para recuperar los recursos invertidos.

A continuación, se observan todos los componentes del modelo de análisis holístico DuPont:

Modelo DuPont



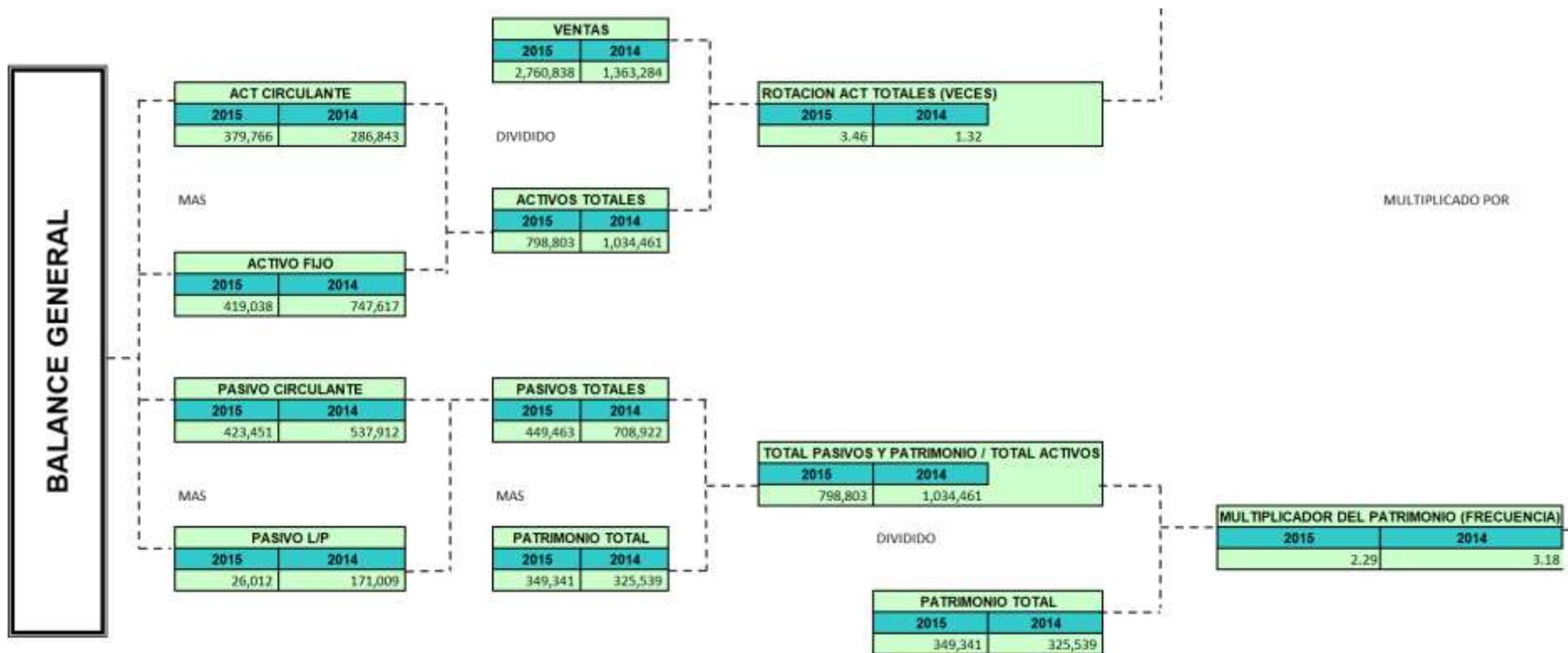


Figura 12 Modelo de Análisis DuPont

RENDIMINETO SOBRE ACTIVOS %	
2015	2014
4.43%	8.59%

MULTIPLICADO POR

RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO (ROE)	
2015	2014
10.12%	27.28%

MULTIPLICADOR DEL PATRIMONIO (FRECUENCIA)	
2015	2014
2.29	3.18

Tablero de Indicadores de Rendimiento Financiero

Tabla 14

Indicadores Financieros

IMHOTEP CONSTRUCTORES					
INDICES DE RENDIMIENTO FINANCIERO					
EJERCICIO FISCAL		2,016		2,017	
INDICE FINANCIERO	FORMULA	Valores	Resultado	Valores	Resultado
Razón circulante	Activo circulante	\$ 379,766	0.9	\$ 286,843	0.5
	Pasivo circulante	\$ 423,451		\$ 537,912	
Razón inmediata - PRUEBA ACIDA	Act.circul - Invent	\$ 327,685	0.77	\$ 239,941	0.45
	Pasivo circulante	\$ 423,451		\$ 537,912	
Razón de efectivo-PRUEBA SUPER ACIDA	Efectivo	\$ 206,231	0.38	\$ 2,030	0.00
	Pasivo circulante	\$ 537,912		\$ 537,912	
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ (251,069)	\$ (251,069)	\$ (251,069)	\$ (251,069)
R.CTN a activos totales	Capital de trab.neto	\$ (251,069)	-31.4%	\$ (251,069)	-24.3%
	Activos totales	\$ 798,803		\$ 1,034,461	

EJERCICIO FISCAL		2,016		2,017	
INDICE FINANCIERO	FORMULA	Valores	Resultado	Valores	Resultado
MEDIDAS DE EFICIENCIA					
Rotación de inventarios	Costo de ventas	\$ 2,490,967	47.8	\$ 1,100,271	23.5
	Inventario	\$ 52,081		\$ 46,902	
Días de venta del inventar.	365 días	\$ 365	8	\$ 365	16
	Rotación inventario	\$ 48		\$ 23	
Rotación de la CxC	Ventas a crédito	\$ 276,084	0.0	\$ 136,328	1.9
	Cuentas por Cobrar	\$ -		\$ 70,860	
Días de CxC	365 días	\$ 365	0	\$ 365	190
	Rotación de CxC	\$ -		\$ 2	
Rotación de CxP	Costo de Ventas + Gastos	\$ 2,586,859	47.7	\$ 1,305,621	3.4
	Cuentas por Pagar	\$ 54,195		\$ 382,689	
Días de CxP	365 días	\$ 365	8	\$ 365	107
	Rotación de CxP	\$ 48		\$ 3	
Ciclo de caja	días Inv. +DC*C - DC*P		0		98
MEDIDAS DE RENTABILIDAD					
Margen de utilidad	Utilidad neta	\$ 35,354	1.28%	\$ 88,818	6.52%
	Ventas	\$ 2,760,838		\$ 1,363,284	

Ciclo de Caja**Tabla 15***Esquema de ciclo de caja*

IMHOTEP CONSTRUCTORES			
PARTIDA	SALDOS INICIALES	SALDOS FINALES	
INVENTARIOS	52,080.62		46,902.08
CUENTAS POR COBRAR	-		70,860.12
CUENTAS POR PAGAR	54,194.72		382,688.71
VENTAS NETAS	2,760,838.26		1,363,283.61
COSTO DE VENTAS	2,490,966.97		1,100,271.47
GASTOS	95,891.71		205,349.28
CICLO OPERATIVO = PERIODO DE INVENTARIO + PERIODO DE LAS CUENTAS POR COBRAR			
ROTACION DE INVENTARIO =	$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}}$	=	$\frac{1,100,271.47}{46,902.08} = 23.46$ VECES
PERIODO DE INVENTARIO =	$\frac{365 \text{ DIAS}}{\text{ROTACION DE INVENTARIO}}$	=	$\frac{365}{23.46} = 15.56$ DIAS
ROTACION DE C X C =	$\frac{\text{VENTAS A CREDITO}}{\text{CXC}}$	=	$\frac{136,328.36}{70,860.12} = 1.92$ VECES
PERIODO DE LAS CxC =	$\frac{365 \text{ DIAS}}{\text{ROTACION DE CXC}}$	=	$\frac{365}{1.92} = 189.72$ DIAS
CICLO OPERATIVO = PERIODO DE INVENTARIO + PERIODO DE LAS CUENTAS POR COBRAR =			205.28
CICLO DE EFECTIVO = CICLO OPERATIVO - PERIODO DE LAS CUENTAS POR PAGAR			
ROTACION DE CXP =	$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{CXP}}$	=	$\frac{1,305,620.75}{382,688.71} = 3.41$ VECES
PERIODO DE CXP =	$\frac{365}{\text{ROTACION DE CXP}}$	=	$\frac{365}{3.41} = 106.98$ DIAS
CICLO DE EFECTIVO = CICLO OPERATIVO - PERIODO DE LAS CUENTAS POR PAGAR =			98.29 DIAS

CICLO OPERATIVO	205	Días
CICLO DEL EFECTIVO	98	Días

pm inventarios	16	Días
pm cuentas por cobrar	190	Días
pm cuentas por pagar	107	Días

Selección del Segmento del Mercado Meta

Para poder seleccionar de forma correcta el segmento de mercado al cual la compañía se debe enfocar a fin de incrementar el rendimiento organizacional y financiero, se ha considerado el nivel de experiencia de la empresa, activos con los cuales cuenta y fundamentalmente las oportunidades que presenta el sector constructor. Es así que se han diferenciado los segmentos de mercado como Sector Público y Sector Privado.

Sector Privado

Para que la compañía IMHOTEP logre aprovechar el nuevo modelo de planificación estratégica prospectivo a fin de mejorar los indicadores tanto de gestión como financieros e incrementar su cuota de mercado, debe enfocarse de manera prioritaria en el sector privado nacional, ya que actualmente el Gobierno se encuentra impulsando la construcción de viviendas a través del programa “Casa para Todos”, el Gobierno Nacional ha proyectado incrementar el 95% la tenencia propia de vivienda digna en los hogares en condiciones de vulnerabilidad.

Así también a través del programa “Casa para Todos” se ha planteado dos objetivos cuantitativos claves, que son:

- Reducir el Déficit cuantitativo de hogares sin vivienda adecuada del 12,3% a diciembre de 2016, y del 9,9% al ejercicio 2021,

- Incrementar del 53% al 95% el número de hogares con vivienda propia y digna que se encuentran en situación de extrema pobreza al 2021.

A continuación, se muestra la segmentación de mercado realizada para enfocarse a un segmento donde existe potencial para venta de viviendas de interés social (VIS) y viviendas de interés público (VIP).

Según cifras del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (2010) en Ecuador existe un total de 3.8 millones de hogares, de los cuales el 45% de habitan en viviendas inadecuadas. Esta cifra incluye el 36% de hogares con déficit cualitativo y el 9% de hogares que sufren déficits cuantitativos. Los 1,37 millones de hogares que registran un déficit cualitativo habitan en viviendas cuya tenencia es insegura, construidas con materiales inadecuados, con carencia de servicios básicos o con problemas de hacinamiento. Por su parte el 342 k hogares con déficit cuantitativo comparten su vivienda con uno o más hogares o viven en unidades habitacionales improvisadas.

Si bien el déficit habitacional afecta a los hogares de todos los quintiles de ingreso, el mayor es mucho mayor en los hogares más pobres. En los hogares de los quintiles 1 y 2, grupos con menor nivel de ingresos, el déficit alcanza el 67% (53% cualitativo y 14% cuantitativo).

Los hogares con mayor vulnerabilidad de este grupo, aquellos que cuenta con una jefa de hogar, con miembros que presentan discapacidad, o con tres o más menores de edad a su cargo, el déficit de vivienda es aún mayor y supera el nivel promedio del país por:

- 2% en los hogares con jefatura femenina,
- 6% en los hogares con miembros con discapacidad,

- 8% en los que cuentan con tres o más menores de edad a su cargo.

En los hogares rurales de los quintiles 1 y 2, que tienen el menor nivel de ingresos, la vulnerabilidad es más marcada y notoria.

- Los hogares rurales con jefatura femenina tienen un déficit 1% mayor que los otros hogares rurales del mismo quintil; y
- 16% más cuando el hogar cuenta con algún miembro con discapacidad.

El impacto del déficit de vivienda varía en función de la localización de los hogares; mientras en el sector urbano el 37% de los hogares habitan en viviendas inadecuadas, esta cifra asciende al 60% en el sector rural.

La gran dispersión geográfica de las viviendas en los sectores rurales ha provocado una evidente falta de servicios básicos producto de las dificultades de su instalación, es así que el 55% de hogares rurales carecen de conexión a una red de agua, y el 80% no cuenta con un sistema de alcantarillado.

Déficit Habitacional

Según cifras del INEC (2010) en el país existe un total de 3.8 millones de hogares, de los cuales el 44.7%, que representa 1.7 millones de hogares presentan déficit de vivienda cualitativo y cuantitativo, los cuales pertenecen a los estratos socioeconómicos de clase Media (C+), Baja (C-) y de Extrema Pobreza (D).

Del total de hogares con déficit habitacional (1.7 millones), el 80.6% que representa 1.37 millones de hogares presentan un déficit cualitativo, los cuales residen en viviendas cuya tenencia carece de seguridad, son construidas con materiales inadecuados, carecen de servicios básicos o con hacinamiento.

Por su parte el 19.4%, que representan un total de 342,000 hogares con déficit cuantitativo comparten la vivienda con uno o más hogares y/o viven en unidades habitacionales improvisadas como tal.

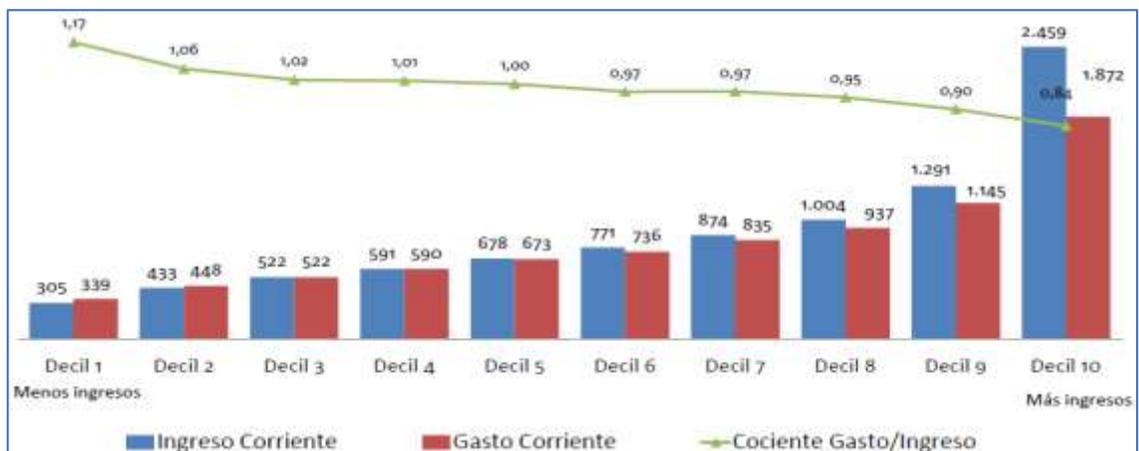
Segmento de Mercado Meta

Según cifras del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (2012) a través de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos 2011-2012 en Ecuador el 58.8% de hogares tienen capacidad de ahorro, mientras que el 41.2% registran gastos mayores a los ingresos, lo cual no

Así también se ha estratificado la población en deciles con la finalidad de identificar el nivel de ingresos, gastos y coeficiente de ahorro. En función a mencionada estratificación se aprecia que existe una capacidad de ahorro desde el decil 6 hasta el decil 10, con un porcentaje de ahorro desde el 3% hasta el 16% sobre los ingresos, tal como se puede apreciar en la Figura 13.

Figura 13

Nivel de Ingresos y Gastos Promedio por Deciles



Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos / ENIGHUR 2011- 2012

Los recursos destinados al ahorro o inversión pueden ser destinados para la adquisición de una vivienda, por ello la compañía se ha enfocado principalmente a este segmento de la población.

Considerando un déficit habitacional de 1.7 millones de hogares, la capacidad instalada y logística de la compañía, el coeficiente de ahorro de los hogares en el país y procurando aprovechar el estímulo que está brindando el gobierno para la construcción de viviendas de interés social (VIS) y de interés público (VIP) , el segmento de mercado al cual se debe enfocar IMHOTEP es:

Segmento de Mercado Meta

Hogares sin vivienda propia de estratos socioeconómicos de clase Media (C+) en un rango de edad de 25 a 59 años ubicados en las provincias de Bolívar, Táchira, Cúcuta y Chimborazo.

Sector Público

Segmento de mercado meta

La economía nacional se encuentra atravesando por un fuerte periodo de desaceleración, es así que el Gobierno se ha visto en la necesidad de implementar una serie de medidas económicas a fin de reducir el impacto y evitar una recesión que ponga en riesgo al país y a la dolarización.

Es así que dentro de las medidas implementadas se ha reducido en gran medida el nivel de gasto público e inversión, por ello desde el ejecutivo se ha ordenado la reducción de contratos por parte de las entidades y empresas públicas, permitiendo realizar contrataciones solamente de actividades

clasificadas como prioritarias, por ello IMHOTEP debe dejar su dependencia total de los contratos con el sector público, sin embargo dado su nivel de experiencia la mejor alternativa es enfocarse en licitaciones de contratos específicos en las provincias de Pichincha, Tungurahua, Cotopaxi y Chimborazo.

Segmento de Mercado Meta

Entidades y Empresas Públicas con procesos de contratación dentro de sectores económicos prioritarios ubicadas en las provincias de Pichincha, Tungurahua, Cotopaxi y Chimborazo.

Estrategia de cobertura de mercado

La estrategia de cobertura de mercado que aplicará IMHOTEP es de **Especialización Selectiva**, ya que el actual portafolio de servicios de la compañía puede ser enfocado para un segmento de la población que representa para la empresa una clara perspectiva de crecimiento en su market share así como un mayor potencial para incrementar el nivel de ventas.

Por esta vía se pretende aprovechar tanto el déficit habitacional como las facilidades que brinda el gobierno para acceder a financiamiento bajo condiciones preferenciales para la construcción de conjuntos habitacionales VIS y VIP.

Estrategia de ingreso de mercado

IMHOTEP aplicará una estrategia de Concentración de Mercado puesto que la empresa se enfocará en hogares sin vivienda propia de estratos

socioeconómicos de clase Media (C+) en un rango de edad de 25 a 59 años ubicados en las provincias de Pichincha, Tungurahua, Cotopaxi y Chimborazo.

Por tal motivo el mix de marketing base a aplicar será el mismo con ciertas modificaciones comunicacionales función del rango de edad.

A continuación, se describen las características del segmento de mercado meta:

- Hogares sin vivienda propia,
- Hogares con un excedente de ingresos que pueden destinar al ahorro o inversiones,
- Hogares que planifican sus gastos e inversiones,
- Habitan en viviendas arrendadas o con terceros,
- Cuentan con estabilidad financiera,

Estrategias de Marketing

Estrategia Competitiva Genérica

Las estrategias genéricas consisten en los métodos orientados a sobrepasar la ejecución de la competencia dentro un determinado segmento de mercado, lo que representa una oportunidad para que las organizaciones generen mejores rendimientos financieros.

Estrategia de Integración: Bajo Costo/Diferenciación

En función al análisis desarrollado, la estrategia seleccionada para generar un crecimiento del market share de IMHOTEP y del nivel de ventas es la de integración a través de bajos costos y diferenciación.

El contar con una estructura eficiente de costos y activos propios en buenas condiciones, IMHOTEP tiene la posibilidad de generar un mayor rendimiento al promedio del sector constructor.

A través de esta estrategia la organización tiene la posibilidad de hacer frente a gran parte de sus competidores, debido a que una estructura eficiente de costos, le otorga a la compañía la posibilidad de generar un mejor margen de rentabilidad en comparación a compañías del sector que cuentan con una estructura de costos deficiente.

La estrategia de integración incluye la sinergia entre el liderazgo en costos y el desarrollo de una estrategia de diferenciación, la cual engloba el servicio al cliente, logística, variedad de diseños estructurales y arquitectónicos, entre otros. Para IMHOTEP es clave generar un valor diferenciador frente a los competidores y sus productos, puesto que en el sector existe un alto número de compañías constructoras con amplia experiencia en la construcción de viviendas, sin embargo estas se enfocan solo en la construcción bajo diseños estándar, más no generan un valor diferenciador.

La diferenciación que debe aplicar IMHOTEP es desarrollar planos estructurales y arquitectónicos bajo diseño de vanguardia y funcionales, con materiales de alta durabilidad y fundamentalmente realizar la construcción de viviendas no adosadas, ya que en su mayoría las constructoras edifican viviendas adosadas, lo cual reduce el nivel de privacidad de las hogares.

Estrategias de Crecimiento

Para IMHOTEP el crecimiento es el factor fundamental para su permanencia y crecimiento en el mercado, puesto que debe estimular el

crecimiento en el sector, motivar a un óptimo desempeño del personal y estimular la toma de decisiones estratégicas en el nivel directivo, para ello la estrategia a aplicar es la siguiente:

Figura 14

Alternativas de Crecimiento Intensivo



Estrategia de Crecimiento Intensivo: Estrategia de penetración de mercado

IMHOTEP busca incrementar tanto el nivel de ventas como su cuota de participación de mercado a través de la oferta de conjuntos habitacionales con viviendas de interés social (VIS) y viviendas de interés público (VIP) en las provincias de Pichincha, Tungurahua, Cotopaxi y Chimborazo. Para lo cual ofrecerá viviendas de calidad con materiales de alta durabilidad, precios más bajos que el promedio del sector y principalmente viviendas no adosadas.

Debido a que el sector constructor es cuenta con alta competencia, la aplicación de esta estrategia es óptima para IMHOTEP. La constructora busca incrementar su market share de las provincias de Pichincha, Tungurahua, Cotopaxi y Chimborazo por lo que su mix de marketing estará orientado a captar nuevos clientes de mencionadas localidades.

Estrategia de Competitividad

De acuerdo a la participación de mercado de IMHOTEP, es posible aplicar las siguientes estrategias competitivas:

Estrategia de seguidor

Esta estrategia es aplicada por empresas que no son líderes del sector empresarial al cual pertenecen, por lo que estas organizaciones se enfocan en seguir al líder del mercado, a través de la réplica y adaptación en función de su realidad, una serie de estrategias que han llevado al éxito a la compañía líder del sector.

En función a la información analizada, es claro que IMHOTEP no es el líder del sector, por lo que esta estrategia es la ideal debido a que permite a la constructora adaptar y mejorar las principales estrategias aplicadas por el líder del mercado, que en este sector es HIDALGO E HIDALGO S.A. con ventas de USD 255 MM según el ranking empresarial 2019 de la Superintendencia de Compañías.

IMHOTEP deberá invertir en la mejora de capacidades de sus arquitectos e ingenieros civiles a fin de contar con el know how necesario para desarrollar estructuras habitacionales duraderas, de calidad con diseño de vanguardia y funcionales.

Estrategia de especialista

IMHOTEP se considera una empresa con la capacidad de especializarse en un segmento de mercado específico, en el cual podrá adquirir una ventaja competitiva. El enfoque principal de esta compañía es generar un valor diferenciador en relación a la competencia, a través del potencial posicionamiento que alcanzará gracias al know how de sus colaboradores que permitirá edificar conjuntos habitacionales con diseños de vanguardia, funcionales, duraderos y no adosados, lo que le permitirá transformarse en un especialista en ese tipo de construcciones.

De igual forma IMHOTEP generará un valor diferenciador gracias a un servicio post venta, ya que en el mercado las constructoras solo se enfocan en la venta de sus unidades habitacionales, sin embargo no realizan seguimiento a fin de conocer el nivel de satisfacción del cliente y así poder tener una retroalimentación que sirva para mejorar las falencias de la constructora.

CAPITULO III

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La compañía se encuentra dentro de un sector donde existen compañías con mayor experiencia en procesos de construcción, que cuentan con filosofía corporativa, mayor participación de mercado, mejor posicionamiento de su marca y sobre todo, una mayor capacidad financiera y apalancamiento.

La compañía cuenta con una limitada cantidad de proveedores, lo cual les ha proporcionado una capacidad de negociación media, por este motivo la constructora evalúa los beneficios logísticos, comerciales y financieros para iniciar procesos de importación directa de las materias primas requeridas para su operación.

La entidad no cuenta con las fortalezas necesarias para enfrentar y soportar los efectos que pueden provocar sus debilidades, lo cual deja en evidencia el alto nivel de vulnerabilidad de la organización, por otro lado, la matriz EFE muestra que actualmente la empresa tiene oportunidades que le permitirán soportar por un tiempo medio las posibles amenazas que se pueden presentar.

La constructora carece de filosofía corporativa, por ende, no existe trabajo coordinado entre las áreas, lo cual ha generado que la institución tenga un rendimiento estratégico sumamente bajo, lo cual se ve reflejado en el constante deterioro de sus indicadores financieros, pérdida de participación de mercado y aumento del riesgo de continuidad del negocio.

La compañía tiene un rendimiento para el 2017 del 8.59% sobre los activos, lo cual denota un alto índice de activos no productivos, por otro lado

cuenta con un índice de rendimiento sobre el patrimonio del 27.28%, el cual es mayor al costo del capital, por lo que los accionistas si están teniendo un retorno sobre su inversión.

La empresa tiene un ciclo operativo de 205 días y un ciclo de caja de 98 días, lo cual denota que la empresa requiere de un tiempo considerable para obtener retorno sobre los recursos invertidos, así también la empresa tiene un plazo medio de cobro de 190 días mientras que requiere de un promedio de 107 días para pagar a sus proveedores, lo cual le genera a la empresa una brecha de 83 días en el cual la empresa no dispone de recursos financieros.

IMHOTEP constructores cuenta con la experiencia y los activos adecuados para ingresar en un nuevo segmento de mercado, el cual le permitirá incrementar sus ingresos operativos, mejorar el rendimiento financiero y estratégico.

Recomendaciones

Dado el nivel de experiencia y activos fijos con los cuales cuenta la institución, debe ingresar en el segmento de mercado de construcción de viviendas de interés social e interés público, puesto que la banca de desarrollo del país cuenta con productos exclusivos para la construcción de viviendas VIP y VIS bajo condiciones preferenciales de financiamiento que permiten generar un adecuado margen de rendimiento sobre proyectos habitacionales.

La compañía debe ampliar su portafolio de proveedores a fin de contar con suficientes alternativas que permita optimizar sus costos manteniendo los estándares de calidad, de igual forma debe iniciar con la importación directa de materias primas necesarias para sus actividades de construcción.

IMHOTEPE constructores requiere de la implementación de un modelo de un plan financiero basado en Balanced Scorecard adaptado a la realidad operativa de la empresa que le permita monitorear en tiempo real y de manera constante el rendimiento de cada área y el desempeño global de la institución a fin de diseñar e implementar estrategias que aseguren la continuidad y consolidación de la compañía.

La constructora debe contratar una persona responsable con la experiencia y formación necesaria para administrar el modelo de planeación estratégica, con la finalidad de monitorear en tiempo real el rendimiento estratégico de cada departamento, y asegurar que las operaciones de cada área se encuentren alineadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

La compañía requiere la implementación de un modelo de análisis holístico DuPont que permita conocer de manera oportuna el rendimiento de la estructura financiera de la empresa y todos sus componentes, ya que actualmente la mayor cantidad de indicadores financieros presentan dificultades por lo que puede estar en riesgo la continuidad de la empresa.

Referencias bibliográfica

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica 6ª Edición*. Caracas: Episteme.
- Best, R. J. (2007). *Marketing Estratégico*. Pearson Educación.
- Censos, I. E. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011-2012*. Quito.
- Censos, I. N. (2018). *Déficit de Viviendas*. Quito.
- Compañías, S. d. (2017). *Ranking Empresarial*. Quito.
- Diario El Telégrafo. (20 de Agosto de 2017). *Diario El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politiko-2017/1/lenin-moreno-asume-la-presidencia-de-ecuador>
- Diario El Universo. (20 de Agosto de 2017). *Diario El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2014/10/28/nota/4158591/proyecto-ley-organica-bienestar-animal-se-entregara-30-octubre>
- Ekos Negocios. (Diciembre de 2017). *Ranking de las empresas mas exitosas en*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx>
- El Universo. (11 de Julio de 2017). *Diario El Universo*. Obtenido de Diario El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/07/11/nota/6275359/lenin-moreno-reconoce-que-situacion-economica-dificil-falta-mesura>
- El Universo. (11 de Octubre de 2017). *Diario El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/10/11/nota/6426475/cinco-temas-tiene-programa-economico-lenin-moreno-ecuador>

- Hidalgo Dávila, J. (2017). *La situación actual de la sustitución de insumos agroquímicos por productos biológicos como estrategia en la producción agrícola: El sector florícola ecuatoriano*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC. (2017). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo: Indicadores Laborales*. Quito.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC. (2010). *Censo de población y vivienda*. Quito.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador, Fascículo provincial Cotopaxi*. Quito.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (2010). *Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador, Fascículo provincial Tungurahua*. Quito.
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (04 de Agosto de 2018). Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/proyecto-nacional-de-innovacion-tecnologica-participativa-y-productividad-agricola-pitppa/>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (20 de Agosto de 2018). *Sistema de Información Pública Agropecuaria*. Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/precios-agroquimicos>
- Peña Lillo, J. (01 de abril de 2017). *La Palabra Abierta: La situación política en Ecuador*. Obtenido de <http://www.lapalabrabierta.com/2017/04/01/la-situacion-politica-ecuador/>

- Presidencia de la República del Ecuador. (2003). *Decreto N° 3.516 - Norma de Calidad ambiental para el manejo y disposición final de desechos sólidos no peligrosos (Anexo VI, Libro VI: De la Calidad Ambiental, del Texto Unificado de la Legislación Secundaria del Ministerio del Ambiente)*. Quito.
- Serrano, H. (2015). *Segmentación de Mercados*. Quito.
- Speth, C. (2016). *El Análisis DAFO*.