



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**UNIVERSIDAD DE LAS
FUERZAS ARMADAS ESPE
CENTRO DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN FINANZAS EMPRESARIALES
PROMOCIÓN XII**

**DISEÑO DE UN PLAN FINANCIERO BASADO EN BALANCE
SCORECARD PARA IMHOTEP CONSTRUCTORES**

AUTORA: MARÍA JOSÉ RIVADENEIRA ANDINO

SANGOLQUÍ, 14 DE DICIEMBRE DE 2021



*«La educación es la adquisición de la técnica
para la utilización de los conocimientos.»
Alfred North Whitehead*



INJERENCIA DEL MACROAMBIENTE

En el ámbito político y macroeconómico, los principales contratos que la empresa mantiene son con obras del sector público;



Con el cambio de mandato, estos contratos se ven paralizados o suspendidos en su totalidad para lo que resta del año, debido a la transición y a las nuevas directrices políticas económicas que se puedan plantear.



INJERENCIA DEL MACROAMBIENTE

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



Permitiría 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.



INJERENCIA DEL MACROAMBIENTE

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,



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.



MATRIZ FODA

	ASPECTOS FAVORABLES	ASPECTOS DESFAVORABLES
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	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.
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	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 (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
 (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

		EFI			
		4	3	2	1
EFE	3	I	II	III	
	2	IV	V	VI	
	1	VII	VIII	IX	

A red dot is located at the intersection of the '3' row and '2' column. A dashed line passes through this dot. A callout box points to the dot with the text '2.30; 3.65;'. The cells are color-coded: I and IV are green; II, V, and VII are blue; III, VI, VIII, and IX are grey.



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	Semestra I	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	Trimestra I	Plan de capacitación Talento humano.



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			% Reduccion 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 fidelizacion 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 fidelizacion 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



RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

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.



ANALISIS DUPONT

...



IMHOTEP CONSTRUCTORES ANÁLISIS DUPONT

ESTADO DE RESULTADOS

VENTAS	
2015	2014
2,760,838	1,363,284

MENOS

COSTO DE VENTAS	
2015	2014
2,490,967	1,100,271

MENOS

GASTOS OPERATIVOS	
2015	2014
98,499	140,751

MAS

INGRESOS NO OPERACIONALES	
2015	2014
-	-

MENOS

IMPUESTOS	
2015	2014
46,285	33,440

UTILIDAD DESPUES IMP	
2015	2014
35,354	88,818

DIVIDIDO

VENTAS	
2015	2014
2,760,838	1,363,284

MARGEN UTIL NETA %	
2015	2014
1.28%	6.52%

MULTIPLICADO POR

RENDIMINETO SOBRE ACTIVOS %	
2015	2014
4.43%	8.59%



BALANCE GENERAL

ACT CIRCULANTE	
2015	2014
379,766	286,843

MAS

ACTIVO FIJO	
2015	2014
419,038	747,617

PASIVO CIRCULANTE	
2015	2014
423,451	537,912

MAS

PASIVO L/P	
2015	2014
26,012	171,009

VENTAS	
2015	2014
2,760,838	1,363,284

DIVIDIDO

ACTIVOS TOTALES	
2015	2014
798,803	1,034,461

PASIVOS TOTALES	
2015	2014
449,463	708,922

MAS

PATRIMONIO TOTAL	
2015	2014
349,341	325,539

ROTACION ACT TOTALES (VECES)	
2015	2014
3.46	1.32

TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO / TOTAL ACTIVOS	
2015	2014
798,803	1,034,461

DIVIDIDO

PATRIMONIO TOTAL	
2015	2014
349,341	325,539

MULTIPLICADO POR

MULTIPLICADOR DEL PATRIMONIO (FRECUENCIA)	
2015	2014
2.29	3.18



RENDIMINETO SOBRE ACTIVOS %	
2015	2014
4.43%	8.59%

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

MULTIPLICADO POR

MULTIPLICADOR DEL PATRIMONIO (FRECUENCIA)	
2015	2014
2.29	3.18



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

$$\text{ROTACION DE INVENTARIO} = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}} = \frac{1,100,271.47}{46,902.08} = 23.46 \text{ VECES}$$

$$\text{PERIODO DE INVENTARIO} = \frac{365 \text{ DIAS}}{\text{ROTACION DE INVENTARIO}} = \frac{365}{23.46} = 15.56 \text{ DIAS}$$

$$\text{ROTACION DE C X C} = \frac{\text{VENTAS A CREDITO}}{\text{CXC}} = \frac{136,328.36}{70,860.12} = 1.92 \text{ VECES}$$

$$\text{PERIODO DE LAS CxC} = \frac{365 \text{ DIAS}}{\text{ROTACION DE CXC}} = \frac{365}{1.92} = 189.72 \text{ DIAS}$$

CICLO OPERATIVO = PERIODO DE INVENTARIO + PERIODO DE LAS CUENTAS POR COBRAR = 205.28



CICLO DE EFECTIVO = CICLO OPERATIVO - PERIODO DE LAS CUENTAS POR PAGAR

$$\text{ROTACION DE CXP} = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{CXP}} = \frac{1,305,620.75}{382,688.71} = 3.41 \text{ VECES}$$

$$\text{PERIODO DE CXP} = \frac{365}{\text{ROTACION DE CXP}} = \frac{365}{3.41} = 106.98 \text{ DIAS}$$

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



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

Selección del Segmento del Mercado Meta



SECTOR PRIVADO



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.



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.



El 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.



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

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

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.



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.



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

Selección del Segmento del Mercado Meta



SECTOR PUBLICO



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.

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

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.

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



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

Estrategias de Marketing

...



Estrategia de Integración: Bajo Costo/Diferenciación

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.

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.



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 - Estrategia de seguidor

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 Competitividad - 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.



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

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.



CONCLUSIONES

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.



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA



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.

IMHOTEP constructores requiere de la implementación de un modelo de planeación estratégica 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.



RECOMENDACIONES

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.



GRACIAS