



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIO EXTERIOR

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CONOCER LA VIABILIDAD Y
RENTABILIDAD EN LA REACTIVACIÓN DE LA EMPRESA
GOLDENCONST. CIA. LTDA DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR

AUTORA:

BETTY KARINA PAREDES GUAMÁN

Riobamba – Ecuador

2021



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIO EXTERIOR

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CONOCER LA VIABILIDAD Y
RENTABILIDAD EN LA REACTIVACIÓN DE LA EMPRESA
GOLDENCONST. CIA. LTDA DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE
CHIMBORAZO.**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR

AUTORA: BETTY KARINA PAREDES GUAMÁN

DIRECTOR: ING. JUAN ALBERTO ÁVALOS REYES

Riobamba – Ecuador

2021

©2021, Betty Karina Paredes Guamán

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, Betty Karina Paredes Guamán, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 16 de agosto del 2021



Betty Karina Paredes Guamán

C.C: 060410603-9

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA INGENIERÍA COMERCIO EXTERIOR

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; tipo: Proyecto de Investigación, **PLAN DE NEGOCIOS PARA CONOCER LA VIABILIDAD Y RENTABILIDAD EN LA REACTIVACIÓN DE LA EMPRESA GOLDENCONST. CIA. LTDA DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**, realizado por la señorita: **BETTY KARINA PAREDES GUAMÁN** ha sido minuciosamente revisado por los Miembros de Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

FECHA



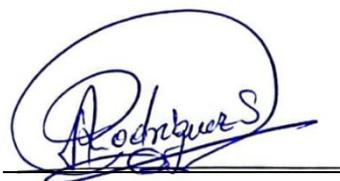
2021-08-16

Ing. Nelly Patricia Perugachi Cahueñas
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



2021-08-16

Ing. Juan Alberto Ávalos Reyes
DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN



2021-08-16

Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte
MIEMBRO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

DEDICATORIA

Este trabajo de se lo dedico a mi hijo a quien le robe su tiempo en este reto y es quien a la vez ha sido la razón de mi esfuerzo, a mi madre quien me ha encaminado con su ejemplo, amor y tenacidad, a mis hermanos quienes han sido el apoyo incondicional que necesite para que esta meta se cumpla.

Karina

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Jehová Dios por haber permitido que este sueño que nació tiempo atrás llegue a concluirse, me ha brindado una familia que me ha apoyado en todo momento y ha puesto en el transcurrir de mi camino hacia esta meta a personas que han aportado de manera positiva. Agradezco también a mi querida Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, que me brindado la oportunidad de pasar por sus aulas y formarme como un profesional capaz de contribuir a la sociedad, a mis profesores quienes me han brindado su conocimiento que ahora se convierte en mi herramienta principal para ejercer una vida profesional, de manera especial a mis tutores Ing. Ing. Juan Alberto Ávalos Reyes y al Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte. Como no agradecer a la empresa constructora GOLDENCONST, quien me ha permitido realizar el presente trabajo de manera conjunta, participativa.

Karina

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
SUMMARY.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO	2
1.1. Antecedentes investigativos	2
1.2. Marco teórico	3
1.3. Marco conceptual.....	12
1.4. Idea a Defender	16

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO	17
2.1. Enfoque de investigación.....	17
2.2. Tipos de investigación.....	18
2.3. Métodos, técnicas e instrumentos	20
2.3.1. <i>Métodos</i>	20
2.3.2. <i>Técnicas o Instrumentos</i>	21
2.4. Población y muestra.....	21
2.4.1. <i>Población</i>	21
2.4.2. <i>Muestra</i>	21
2.4.2.1. <i>Tamaño de la muestra</i>	22
2.5. Interrogantes de estudio	23

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	24
3.1. Resultados	24

3.2.	Discusión de resultados.....	35
3.3.	Plan Estratégico.....	36
3.3.1.	<i>Percepción: El entorno.....</i>	<i>36</i>
3.3.2.	<i>Definición del mercado objetivo.....</i>	<i>37</i>
3.3.3.	<i>Definición de estrategias.....</i>	<i>37</i>
3.3.4.	<i>Establecimiento de la propuesta de valor.....</i>	<i>40</i>
3.3.5.	<i>Establecimiento del modelo de negocio.....</i>	<i>41</i>
3.3.6.	<i>Comparación entre modelo de negocio diagnosticado y propuesto.....</i>	<i>44</i>
3.3.7.	<i>Estrategia Operacional.....</i>	<i>46</i>
3.3.7.1.	<i>Lineamientos de implementación.....</i>	<i>46</i>
3.3.7.2.	<i>Implicaciones Internas.....</i>	<i>46</i>
3.4.	Estrategia de Marketing.....	47
3.4.1.	<i>Precio.....</i>	<i>48</i>
3.4.2.	<i>Producto/servicio.....</i>	<i>48</i>
3.4.3.	<i>Plaza.....</i>	<i>49</i>
3.4.4.	<i>Promoción.....</i>	<i>50</i>
3.5.	Evaluación Económica.....	50
3.5.1.	<i>Supuestos y consideraciones previas.....</i>	<i>50</i>
3.5.2.	<i>Tasa de Descuento.....</i>	<i>51</i>
3.5.3.	<i>Capital de Trabajo.....</i>	<i>52</i>
3.5.4.	<i>Fuentes de financiamiento.....</i>	<i>53</i>
3.5.5.	<i>Evaluación Económica.....</i>	<i>54</i>
3.5.6.	<i>Valor Actual Neto (VAN).....</i>	<i>55</i>
3.5.7.	<i>Tasa interna de retorno (TIR).....</i>	<i>56</i>
3.5.8.	<i>Período de recuperación de la inversión (PRI).....</i>	<i>56</i>
3.5.9.	<i>Relación Beneficio Costo.....</i>	<i>57</i>
3.5.10.	<i>Análisis de Sensibilidad.....</i>	<i>57</i>
3.5.11.	<i>Síntesis de la evaluación económica.....</i>	<i>60</i>
	CONCLUSIONES.....	61
	RECOMENDACIONES.....	62
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-3:	Adquisición de servicios civiles	24
Tabla 2-3:	Importancia de los planos arquitectónicos.....	25
Tabla 3-3:	Medias para hacer una cotización.....	26
Tabla 4-3:	Conocimiento de la empresa.....	27
Tabla 5-3:	Conocimiento de los servicios de la empresa.....	28
Tabla 6-3:	Elección de los servicios civiles	29
Tabla 7-3:	Calidad de los productos civiles	30
Tabla 8-3:	Medios por los que se informó de la empresa	31
Tabla 9-3:	Medios de contratación de servicios	32
Tabla 10-3:	Servicios que ocupa con frecuencia.....	33
Tabla 11-3:	Conocimiento de la existencia de la empresa.....	34
Tabla 12-3:	Definición del mercado objetivo	37
Tabla 13-3:	Definición de estrategias.	38
Tabla 14-3:	Cadena de valor.....	41
Tabla 15-3:	Estructura de costos según modelo de negocio propuesto	43
Tabla 16-3:	Comparación entre modelo de negocio diagnosticado y propuesto	44
Tabla 17-3:	Comparación características de la maquinaria	47
Tabla 18-3:	Cifras de acuerdo con ingresos propuestos	48
Tabla 19-3:	Remuneraciones de goldenconst	50
Tabla 20-3:	Rendimientos de las principales empresas constructoras del país año 2021	52
Tabla 21-3:	Financiamiento del préstamo	53
Tabla 22-3:	Amortización del financiamiento	53
Tabla 23-3:	Flujo de caja del proyecto	54
Tabla 24-3:	Valor actual neto	55
Tabla 25-3:	Tasa de retorno (TIR)	56
Tabla 26-3:	Periodo de recuperación de la inversión.....	56
Tabla 27-3:	Recuperación de la inversión	56
Tabla 28-3:	$R\$/bc$	57
Tabla 29-3:	Valor actual neto	58
Tabla 30-3:	Tasa de retorno (TIR)	58
Tabla 31-3:	Periodo de recuperación de la inversión.....	59
Tabla 32-3:	Inversión. Ingresos y faltante	59
Tabla 33-3:	$R\$/bc$	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-3:	Adquisición de servicios civiles	24
Gráfico 2-3:	Importancia de los planos arquitectónicos	25
Gráfico 3-3:	Medios cotización.....	26
Gráfico 4-3:	Conocimiento de la empresa	27
Gráfico 5-3:	Conocimiento de los servicios.....	28
Gráfico 6-3:	Elección de los servicios	29
Gráfico 7-3:	Calidad de los productos	30
Gráfico 8-3:	Medios de información	31
Gráfico 9-3:	Medios de contratación de servicios	32
Gráfico 10-3:	Servicios que ocupa con frecuencia	33
Gráfico 11-3:	Conocimiento de la existencia de la empresa.....	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1: Canales básicos de distribución de productos de consumo.....	11
Figura 1-3: Percepción: el entorno.....	36

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA GOLDENCONST. CIA.
LTDA

ANEXO B: CARACTERÍSTICAS DE LA MAQUINARIA

ANEXO C: BALANCE GENERAL

ANEXO D: ESTADO DE RESULTADOS

RESUMEN

El objetivo del presente Trabajo de Titulación fue diseñar un plan de negocios para conocer la viabilidad y rentabilidad en la reactivación de la empresa GOLDENCONST CIA. LTDA., del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, para lo cual se utilizó una metodología de investigación de enfoque mixto y la aplicación de herramientas que permitieron la recopilación de información desde un entorno interno y externo de la empresa, para así plantear dos estrategias competitivas genéricas ante la competencia y el diseño de un modelo de negocio empleando la herramienta denominada “Modelo de Negocio Canvas”, el mismo que se encargó de cubrir todos los aspectos básicos del negocio, identificando quienes componen cada una de sus aristas tales como: el segmento de clientes, los canales de distribución y su cobertura, la relación clientes – empresa, los socios claves, la existencia de los recursos claves, las actividades a implementar, la estructura de costos implícitos, la principal fuente de ingresos y finalmente la propuesta de valor que se pretende ofrecer; una vez identificado cada uno de los componentes se propuso lineamientos de implementación conjuntamente con sus respectivas implicaciones; para complementar el trabajo investigativo se planteó estrategias de Marketing, indicadores de viabilidad y análisis de sensibilidad, se concluye que la evaluación económica con una proyección a cinco años presenta indicadores financieros y económicos favorables para la empresa, por lo tanto, se recomienda la inversión en la importación de nueva maquinaria tomando en cuenta la tasa de descuento a emplear y las fuentes de financiamiento disponibles.

Palabras clave: <MODELO DE NEGOCIOS>, <ESTRATEGIAS DE MARKETING>, <CANVAS>, <VIABILIDAD>, <RENTABILIDAD>.



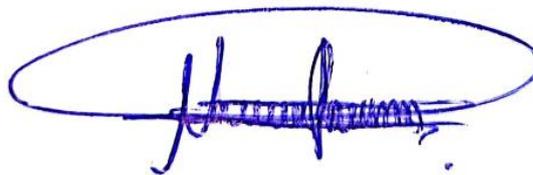
27-01-2023

0264-DBRA-UPT-2023

SUMMARY

The objective of this Degree Work was to design a business plan to know the viability and profitability in the reactivation of the company GOLDENCONST CIA. LTDA., Riobamba canton, Chimborazo province, for which a mixed approach research methodology was used and the application of tools that allowed the collection of information from an internal and external environment of the company, in order to propose two competitive strategies generic before the competition and the design of a business model using the tool called "Canvas Business Model", the same one that was in charge of covering all the basic aspects of the business, identifying who makes up each of its edges such as: the segment of clients, the distribution channels and their coverage, the client-company relationship, the key partners, the existence of key resources, the activities to be implemented, the implicit cost structure, the main source of income and finally the value proposition what is intended to be offered; once each of the components was identified, implementation guidelines were proposed together with their respective implications; To complement the investigative work, marketing strategies, feasibility indicators and sensitivity analysis were proposed, it is concluded that the economic evaluation with a five-year projection presents favorable financial and economic indicators for the company, therefore, investment in the importation of new machinery taking into account the discount rate to be used and the available financing sources.

Keywords: <BUSINESS MODEL>, <MARKETING STRATEGIES>, <CANVAS>, <VIABILITY>, <PROFITABILITY>.



Lcda. Yajaira Natali Padilla Padilla Mgs.

0604108126

INTRODUCCIÓN

La creación de nuevos planes y proyectos de inversión en torno a los negocios se fundamenta en demostrar estudios que tendrán éxito. Indudablemente, la importancia de ello radica en el documento que se presente para su efecto, el mismo permitirá orientar decisiones positivas sobre la potencialidad del plan de negocios o proyecto en el desarrollo normal de la organización. El presente documento propone la definición de un plan de negocios que permita reactivar y promover los negocios de la empresa constructora GOLDENCONST en el mercado local.

Sobre el contexto, se presenta la empresa constructora GOLDENCONST como una pyme de responsabilidad limitada, que se especializa en la prestación de servicios de alcantarillado, obras en general, aceras y bordillos, muros o paredes, carreteras, calles autopistas y otras vías, lotización de tierras, entre otros. Para lograrlos se plantea los siguientes objetivos: Un objetivo general que establece diseñar el plan de negocios para conocer la viabilidad y rentabilidad en la reactivación de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA de Riobamba, provincia de Chimborazo, segundo semestre 2020, del cual se desprenden los siguientes objetivos específicos: 1. Desde el marco teórico: Establecer los fundamentos teóricos necesarios para la elaboración del Plan de negocios. 2. Desde el marco metodológico: Elaborar un diagnóstico de la situación actual en que se encuentra la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA. 3. Desde el marco propositivo: Crear una propuesta económica que permita identificar y promover la viabilidad y rentabilidad en la reactivación de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA.

Con ellos se propone desarrollar el plan de negocios acorde a las necesidades, capacidades y características de la empresa y su entorno. La estructura del trabajo se encuentra dividida en tres partes, la primera comprende el marco teórico en el cual se sustenta la realización del plan de negocios en función de un grupo técnico científico, que a través del tiempo ha establecido los parámetros básicos técnicos de un plan de negocios y que en el presente trabajo se los acoge como orientadores fundamentales, un segundo capítulo, metodológico que intuye la realización de un diagnóstico interno y externo de la empresa, a través del empleo de métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos de primer orden.

En el tercer capítulo se establece la discusión de los resultados obtenidos en el diagnóstico y sobre ello se construye la propuesta del plan de negocios, mismo que contempla el estudio de mercado, la adquisición de maquinaria terminadora asfáltica y fresadora, con las cuales se pretende prestar un mejor servicio a la colectividad y con ello obtener mayores y mejores niveles de rentabilidad a partir de su implementación, situación que la abordamos en las conclusiones y recomendaciones que se establecen como puntos finales de la presente investigación.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes investigativos

La investigación se sustenta en varios documentos que tienen similar connotación, el primero es: Plan de Negocios Proyecto torre Orellana, propuesto por Carlos Peñerrera Torres en el año 2018, en el que realiza un análisis del sector de la construcción en el cantón Guayas y determina que la construcción juega un papel muy importante en la economía de los ecuatorianos, es un generador de empleo y un buen motor del sistema financiero nacional.

Su objetivo fundamental: concretar el plan de negocios para crear y vender las torres Orellana, para ellos su trabajo lo distribuye en un estudio y análisis macro económico, análisis e investigación de mercado, componentes técnicos, estrategias de carácter legal y financieros, así como estrategias de carácter gerencial del proyecto. Orientaciones fundamentales para estructurar el plan de negocios propuesto para la empresa constructora GOLDENCONST. CIA. LTDA.

Un segundo trabajo en torno a la construcción de un plan de negocios para la construcción, implementación y comercialización de una plataforma de aceleración de demanda Web, llamada CeleriumCT Integral. Presentado por Brill Wagner, David Jordan; 2011, donde su justificación se basa las problemáticas en la banda ancha que se avecinan en un futuro cercano, como, además, el espíritu innovador del proyecto en sí. La metodología utilizada para la ejecución del proyecto, es la que se aplica para realizar un plan de negocios y por lo tanto ideal para la estructuración del proyecto. Se aplicó el modelo de las cinco fuerzas de Porter y FODA para realizar la investigación del medio interno y externo.

Se realizó una investigación de mercado con el fin de determinar soluciones para los planes estratégicos del servicio. Se realizó un plan de investigación completo, incluyendo los costos. También se incluye un plan de financiamiento para la investigación e implementación. El plan de recursos humanos se construyó en base cero, ya que es una empresa nueva, por lo que se decide incorporar integrantes necesarios para el correcto funcionamiento de la compañía, definiendo las labores a desempeñar. Se construyó un plan de Marketing que incentiva a hacer conocido el servicio, ya que es innovador. Se da enfoque al target de la empresa, que es el Gerente de Marketing. Por último se estimaron los costos e ingresos asociados al servicio a lo largo de un horizonte de 5 años, obteniendo los indicadores financieros relevantes.

Como resultado del análisis, se entregan ciertas estrategias, puesto que se debe recalcar que es una oportunidad con amplia atractividad debido a su potencial crecimiento como industria.

Además, en un escenario normal, con proyecciones de ventas realizadas por elaboración propia, y que no son descabelladas en lo absoluto, en un horizonte de 5 años, se obtiene un VAN cercano a \$608.000.000, y una TIR de un 130,24%. Al realizar análisis de sensibilidad con respecto a la tasa de descuento y demanda, los resultados son igualmente positivos. Destacando que el VAN igual a cero se obtiene solo con un 36,5% de la demanda estimada. Como recomendación final, se sugiere la ejecución del proyecto, debido al alto potencial que esta tiene.

Trabajos que seguramente nos orientan para la realización del presente plan de negocios como trabajo de investigación.

1.2. Marco teórico

En el desarrollo del trabajo de investigación se expondrán temas relacionados a planes de negocios, viabilidad y rentabilidad, variables fundamentales para darle un enfoque apropiado a la investigación en torno a la empresa.

Empresa

Una empresa es una entidad económica de producción que se dedica a combinar capital, trabajo y recursos naturales con el fin de producir bienes y servicios para vender en el mercado. Ley de Compañías (2012).

Conceptualizada como la institución caracterizada por la organización de los factores económicos de la producción. A diferencia del concepto de sociedad, la empresa no tiene personalidad jurídica. (Puig, y otros, 2016)

En concordancia con los autores se puede manifestar que la empresa es la organización de los factores económicos de producción en torno a una actividad productiva o comercial.

Tipos de empresa

Existen diferentes clasificaciones de las empresas, dependiendo de su conformación jurídica, capital, número de personas, actividad, etc.

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta. Ley de Compañías (2012).

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.

La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

Plan de negocios

Según el autor Juan Flórez, el plan de negocios es el documento donde se plasman los objetivos, procesos y proyecciones de una idea o iniciativa empresarial. Es importante porque sirve para evaluar la rentabilidad económica, la responsabilidad social, la viabilidad operativa y la sostenibilidad ambiental de un negocio. (Flórez, 2016)

Existen diferentes mercados en los que se puede desarrollar un negocio. En la creación de un negocio, se busca satisfacer una necesidad mediante un producto o servicio. En la actualidad, existen varios factores que se deben tomar en cuenta al ingresar en un mercado ya establecido (Romo, 2013).

En otras palabras, el plan de negocios es un plan organizacional o empresarial que se elabora con el propósito de iniciar un negocio o una compañía o en su defecto para la reactivación del mismo. La idea intuitiva del plan es la representación comercial del modelo de negocio que se seguirá; es decir, la manera en cómo el dueño de un negocio, ya sea en su rol de administrador, gerente o empresario pretenda organizar una labor empresarial mediante la representación y cumplimiento de las actividades necesarias y suficientes para que el negocio tenga éxito.

Etapas del plan de negocios

La estructura más común del desarrollo de un Plan de negocios, es aquella que está compuesta por las siguientes etapas:

1. Resumen del negocio.
2. Estudio de mercado.
3. Estudio técnico.
4. Estudio de la inversión.
5. Estudio de los ingresos y egresos.
6. Estudio financiero.

Las etapas antes mencionadas nos permiten identificar a manera de resumen la información básica del negocio.

En la etapa inicial, además de la información básica del negocio, se muestra de forma breve lo que trata el proyecto; es decir:

- La información principal del negocio: nombre del proyecto o empresa, ubicación, tipo de empresa, entre otros.
- La descripción del bien o servicio que se ofrece.
- La idea de la necesidad u oportunidad del negocio: cuáles son las principales razones que justifican la propuesta del negocio, por qué hemos escogido este negocio, por ejemplo, debido a alguna necesidad insatisfecha, a alguna ventaja competitiva que tengamos y queramos aprovechar, etc.
- Las características innovadoras o diferenciales de nuestro bien o servicio: qué vamos a ofrecer que sea innovador, novedoso y que nos va a permitir diferenciarnos de nuestros competidores.

En función a lo antes descrito se puede indicar que un plan de negocios es una herramienta que ayuda a demostrar la viabilidad de la idea de negocio.

Componentes del plan de negocio

El autor Parmerlee (2012) indica que un plan de negocios tiene los siguientes componentes:

- Un estudio de mercado, el mismo que determina el:
 - Tamaño del mercado

- Estructura del mercado
 - Clientes
 - La competencia
 - Fuentes de información
- Estudio técnico

Según Hamilyon y Pezo (2015) las partes que conforman un estudio técnico se describen de la siguiente manera:

- Planos.
 - Un pliego de prescripciones técnicas,
 - Presupuesto.
 - Programa de desarrollo de los trabajos o plan de trabajo.
 - Información
- Estudio administrativo y legal que considera elementos como:
 - Organigrama.
 - Manual de funciones
- Estudio financiero

En la realización de la parte financiera del plan de negocios, y con el objeto de tener los estados financieros proyectados, balance general, balance de resultados, y flujo de efectivo, se hace necesario realizar las proyecciones de ventas, materias primas, compras, presupuesto de personal presupuesto de costos y gastos operacionales, tabla de depreciaciones y financiación del proyecto con las proyecciones propuestas, elementos que nos permitirán obtener los estados de resultados, a la vez dar paso al flujo de efectivo indispensable para la evaluación financiera correspondiente. (Flórez, 2016)

- **Estado de resultados:** muestra para un periodo dado, las entradas de la organización sus salidas en conocimiento de precios. Si la discrepancia entre entradas menos precio es efectiva, la organización consigue beneficios, no obstante, si este es negativo la asociación alcanza desventajas (Fernández, 2013).

Ante el contexto anterior, se debe aclarar los siguientes elementos:

- **Ingreso:** es la entrada o percepción de dinero en forma de efectivo, balances por recolectar u otro activo que se recogen de los usuarios por impulso de la asistencia de un trabajo, la venta de un producto o de inversiones en valores, (Brock y Palmer, 2016).
- **Gasto:** Es el costo que ocasiona el manejo de los servicios o cosas con el propósito de generar entradas. No toda inversión es un consumo, ya que puede prorrogar en magnitud y tiempo, (Brock y Palmer, 2016).
- **Equilibrio:** se basa en que todos los costos asociados con la generación de un servicio o producto específico pueden dividirse en dos categorías: costos variables y costos fijos (Jurado, 2016). El punto donde se intercepta la línea de los costos generales con la línea de las entradas por comercializaciones, se conoce como el punto de equilibrio, por este método el punto de equilibrio se expresa en unidades.
- **Balance general:** Horngren, Sundem y Elliott (2016) indican que a un lado se sitúan los activos, que personifica los recursos de la asociación. Al otro lado coloca capitales, que simbolizan las fuentes de los recursos disponibles para adquirir el activo.
- **La Evaluación económica,** donde la formulación y evaluación de un proyecto de inversión implica una secuencia de acciones o aproximaciones sucesivas para determinar la factibilidad de cada característica, donde los Indicadores que orientan las decisiones del proyecto tienen su sustento en el Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Tasa interna de retorno modificada (TIRM), Relación Beneficio/Costo, Período Promedio de Recuperación de la Inversión (PPRI) y Valor Económico Agregado (EVA).

Valor Actual Neto (VAN)

- El método descuenta todos los flujos de fondos para encontrar su valor actual. (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2018)
- El Valor Actual Neto mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión.

Cálculo del VAN

Generalmente el VAN se calcula de la siguiente manera:

Se parte del resultado del FLUJO NETO DE EFECTIVO. Ese resultado se le actualiza al año CERO, utilizando una tasa de descuento se resta la inversión Inicial, ese resultado se constituye en el valor actual neto o valor presente neto. (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2018)

Fórmula.

$VAN = - \text{Inversión inicial} + \text{Sumatoria FNE Actualizado}$

$$VAN = -I_0 + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}$$

La Tasa Interna de Retorno (TIR)

Se le considera la tasa que hace al VAN igual a cero y expresa el rendimiento de la inversión en términos de tasa de interés, autores como (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2018) definen a la TIR como: aquella tasa que mide la rentabilidad como un porcentaje.

Cálculo de la TIR.

Existen varias formas de calcular la TIR, una de ellas es mediante el método de aproximaciones sucesivas o de tanteo, para lo cual se debe establecer dos VAN, el uno con valor positivo y un negativo, la TIR estará ubicado al interior del intervalo. (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2018)

$$TIR = r_1 + (r_2 - r_1) \frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2}$$

r_1 = Tasa de descuento utilizada para calcular el VAN_1

r_2 = Tasa de descuento utilizada para calcular el VAN_2

VAN_1 = Valor positivo

VAN_2 = Valor negativo

Periodo de la Recuperación de la Inversión (PRI)

Es el indicador que mide en cuanto tiempo se recupera la inversión o en cuanto tiempo se recupera la inversión más el costo del capital involucrado. (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2018)

Es el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial, su fórmula es:

$$PRI = \frac{\text{Inversión neta}}{\text{Utilidad anual}}$$

Relación Beneficio/Costo

Se le considera al cociente que resulta de la división de la sumatoria del valor presente de los ingresos entre la sumatoria del valor presente de los egresos descontados a una tasa determinada (i) (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2018)

$$RB / C = \frac{\text{Ingresos actualizados}}{\text{Egresos actualizados}}$$

En contexto, un plan de negocios es un documento escrito que describe en detalle cómo una empresa, generalmente una nueva, va a lograr sus objetivos, establece un plan escrito desde un punto de vista de marketing, financiero y operativo.

Objetivos del plan de negocios en la economía de mercado

El Plan de Negocios tiene como objetivo ayudar a alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que pretende poner en marcha. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan, y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio. (Nuño, 2017)

El Plan de negocios permite conocer a detalle la información de la empresa y los mecanismos a utilizarse para la puesta en marcha de la idea de negocio.

Pedro Nuño, experto en Planes de Negocios propone el siguiente esquema a seguir en el desarrollo de un Plan de Negocios:

1. Resumen ejecutivo.
 2. Concepto del negocio.
 - 2.1. Bien o servicio que se va a producir o vender.
 - 2.2. Enfoque específico para producir o vender.
 - 2.3. Factores fundamentales de diferenciación.
 3. La nueva empresa en su sector.
 4. El producto y su posible potenciación con productos o servicios relacionados.
 5. Tecnología.
 - 5.1. Plan de Investigación y Desarrollo, aspectos tecnológicos que desarrolla y aspectos que se comparan, calendario y presupuesto.
 - 5.2. Plan de Investigación y Desarrollo, motivación y retención.
 - 5.3. Principales contingencias tecnológicas y sus coberturas
 6. El mercado y la competencia.
 - 6.1. Plan comercial.
 - 6.2. Plan de producción.
 - 6.3. Comprar frente a fabricar. Proveedores.
 - 6.4. Sus contratistas.
 7. Personal. Plan de incorporación de personas. Perfiles, motivación y retención.
 8. Aspectos económicos. Previsión de cash - flow. Rentabilidad.
 - 8.1. Financiación. Necesidades financieras de la nueva empresa.
 - 8.2. Fuentes de fondo para financiar capital. Deudas
 - 8.3. Accionistas y sus derechos y obligaciones.
 9. Gestión de la empresa. Responsabilidad de cada actividad y medios de control.
 10. Plan detallado de lanzamiento de la empresa. Contingencias principales y coberturas.
- (Nueno, 2017)

La Comercialización

La comercialización es lo relativo al movimiento de bienes y servicios entre productores y usuarios.

Una estrategia de comercialización adecuada debe comprender los siguientes aspectos del mercado.

- Fijación de precios

- Medidas de promoción, incluidos organización de ventas, canales de distribución, comisiones y descuentos, así como el costo de la distribución.

Canales básicos de distribución

En la Figura 1 se presentan los canales básicos de distribución para productos de consumo y para productos intermedios y de capital, respectivamente. En ellas se puede apreciar que el canal conduce directamente al consumidor desde el productor, canal directo, o en algunos casos se da la existencia de agentes que se interponen entre el productor y el consumidor, canales indirectos, dichos agentes se denominan intermediarios. Estos se pueden definir en tres (3) grupos.

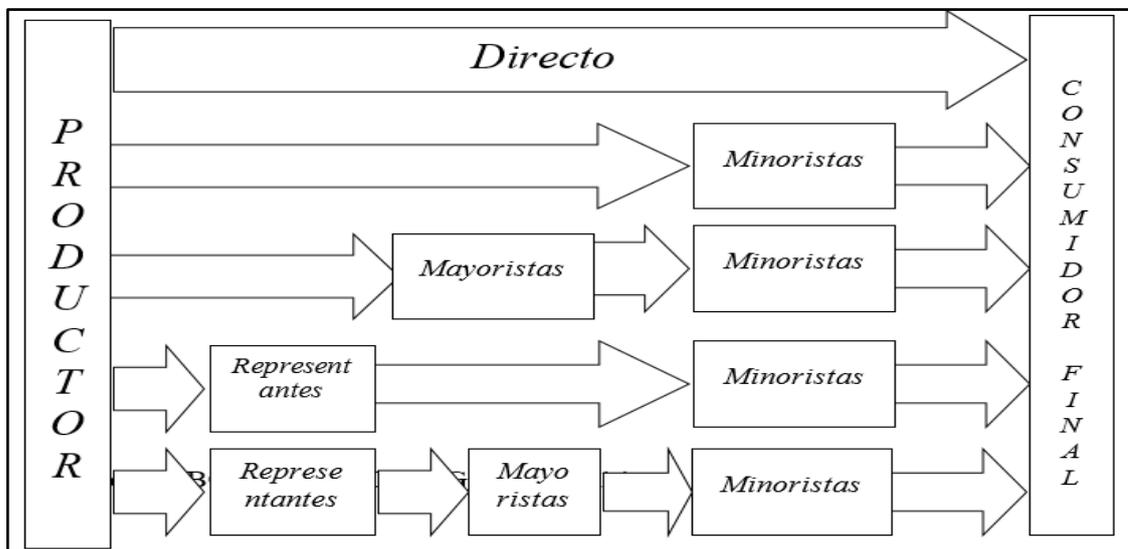


Figura 1-1: Canales básicos de distribución de productos de consumo

Fuente: Arboleda Vélez, Germán, 2014.

- Representantes o agentes. No son dueños de los productos que distribuyen. Ofrecen sus servicios a los productores, por lo cual reciben un pago o una comisión.
- Mayoristas. Son comerciantes que compran los productos y los venden a los minoristas, a los consumidores industriales e institucionales y, en escasas oportunidades, al consumidor doméstico.
- Minoristas. Son comerciantes dedicados a vender los productos al consumidor doméstico final.
- La selección adecuada de los canales de distribución depende básicamente de:
- El tipo y naturaleza del producto, de consumo, intermedio, de capital.
- Las características de los clientes: número, localización, frecuencia de compra, cantidad promedio de compra, composición de clases sociales, estilo de vida que los caracteriza.
- Las características del intermediario.

- Las características de la competencia.
- Las características de la empresa: capacidad financiera y variedad de productos, principalmente.
- Las características del medio ambiente económico, las restricciones de orden legal y la disponibilidad tecnológica. (Arboleda G. , 2018)

Promoción

Son las actividades, diferentes a la venta personal y a la venta masiva (propaganda, publicidad), que estimulan las ventas por parte del distribuidor. Entre dichas actividades están. Establecer exhibidores en los sitios de ventas; efectuar exposiciones, demostraciones, pruebas de degustación, etc.; realizar otras ayudas de ventas que no forman parte de la actividad diaria o rutinaria, entre los cuales están:

- Promoción de ventas orientada hacia el consumidor final.
- Promoción que llena al consumidor final en el hogar o al intermediario en su negocio.
- Promociones entre los intermediarios.

El sistema de promoción, relacionado con un proyecto en particular, exige un estudio complejo que, para los fines que persigue el formulador y evaluador de proyectos, en la mayoría de las veces se supera mediante la ayuda de especialistas en el tema. En algunas ocasiones, es un análisis que debe acometer el grupo responsable del estudio del mercado. En ambos casos, lo importante es cuantificar su costo más que su definición en forma muy elaborada.

1.3. Marco conceptual

Análisis

Analizar significa estudiar un objeto, un todo descomponiéndolo en cada uno de sus elementos a fin de conocer su estructura y funcionamiento parcial y total. El análisis, además se define también como un examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas, así como sus interrelaciones y la relación de cada elemento con él. (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

Competitividad

Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, para mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que se desenvuelve. (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

Orientaciones generales de la empresa

Permite conocer la empresa y su entorno: mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda, etc. Así como los recursos disponibles para la empresa. (Florez, 2016)

Estudio del mercado

El estudio comprende un análisis del producto, su precio, oferta, demanda, canales de distribución y su marketing, las responsabilidades y como encajan en los subsiguientes estudios, así como las estrategias a implementar. (Flores, 2016)

Organización y administración

De hecho, el planificar, y dirigir son la base fundamental para el éxito de la empresa sin importar su naturaleza. (Florez, 2016)

Estudio técnico del proyecto

Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan de negocios y el análisis de las alternativas de distribución de los procesos, estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y objetivos (Flórez, 2016)

Aspectos financieros del proyecto

En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan de financiamiento. La elaboración del plan intenta evitar a la sub optimización, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra parte, se

logra que cada unidad sepa cuanto requiere de recursos económicos para su accionar (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2018)

Proyecciones financieras

Permite visualizar el comportamiento de las variables en el tiempo, se busca soluciones previas a la puesta en marcha del plan. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo. (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2018)

Evaluación financiera

Permite visualizar la viabilidad de llevar a cabo el plan, utiliza indicadores importantes de decisión como el VAN, TIR. Relación Beneficio Costo y Recuperación de las inversiones. (Sapag & Sapag, Preparación y Evaluación de Proyectos, 2018)

Producto

Econ. Valor de todos los bienes y servicios obtenidos en la economía de un país en un período de tiempo dado. || ~ nacional neto. m. Econ. Resultado del producto nacional bruto menos el valor asignado a la depreciación del capital utilizado en la producción.

Precio

Valor pecuniario en que se estima algo. || 2. Esfuerzo, pérdida o sufrimiento que sirve de medio para conseguir algo, o que se presta y padece con ocasión de ello.

Tamaño

Capacidad de las prácticas y procedimientos adecuados para mantener una organización en continuo funcionamiento.

Inversiones

Inversión, gastos para aumentar la riqueza futura y posibilitar un crecimiento de la producción. La materialización de la inversión depende del agente económico que la realice. Para un individuo o una familia, la inversión se puede reducir a la compra de activos financieros (acciones o bonos) así como la compra de bienes duraderos (una casa o un automóvil, por ejemplo), que, desde el

punto de vista de la economía nacional (sin tener en cuenta las transacciones internacionales), no se consideran como inversión. En principio, la riqueza total de un Estado no aumenta cuando lo hace la cantidad de activos financieros que poseen los ciudadanos del mismo país, porque estos activos representan pasivos de otros ciudadanos. La compra y venta de estos activos refleja un cambio de propiedad de los activos existentes (o del producto que generan). Por lo mismo, la compra de bienes de capital de segunda mano tampoco constituye una nueva inversión en la economía nacional. Esto es así porque su compraventa no implica una creación neta de ingresos, puesto que también implican sólo un cambio de propiedad de activos existentes cuya producción ya había sido contabilizada el año que se fabricaron.

Evaluación

Revisión metódica del rendimiento económico de cada inversión, con el ánimo de evaluar la efectividad y conveniencia de la inversión realizada.

Índices

Instrumento estadístico expresado como porcentaje sobre una base anual (producción, renta per cápita, precios).

VAN

Valor neto de liquidez que una empresa espera realizar o amortizar por la posesión de un activo o pasivo, descontada mediante un tipo de interés apropiado.

TIR

Sinónimo de tasa interna de retorno. Tasa de interés que, de producirse sobre los costes del proyecto, igualará los ingresos y gastos del mismo.

PRI

Periodo de recuperación de la inversión, medido en días, meses, años (dd,mm,aa.)

RB/C

Remuneración a favor del empresario por los riesgos asumidos por él o su establecimiento en la operación y dirección de una empresa.

1.4. Idea a Defender

El plan de negocios, permitirá conocer la viabilidad económica y rentabilidad en la reactivación de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

En la ejecución del plan de negocios para conocer la viabilidad y rentabilidad en la reactivación de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA, se utilizará un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. Cualitativo en razón que la orientación se centrara en la comprensión del problema, objeto de estudio con una observación de carácter naturalista en donde la empresa sea analizada interna y externamente.

Cualitativa, Consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe. (Hernández, 2015)

- Centrada en la fenomenología y comprensión
- Observación naturalista sin control
- Subjetiva
- Inferencias de sus datos
- Exploratoria, inductiva y descriptiva
- Orientada al proceso
- Datos ricos y profundos

La está orientado a la comprobación de la investigación, la misma que tiene un enfoque universal donde se va a buscar las causas del problema de una manera fragmentaria.

Cuantitativa

La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre la propensión a “servirse de” los sujetos del estudio

- Se limita a responder
- Son débiles en términos de validez interna – casi nunca sabemos lo que quieren medir, pero son fuertes en validez externa, lo que encuentran es generalizable a la población.

La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre las variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. (Hernández, 2015)

Con la utilización de estos métodos el investigador podrá orientar adecuadamente la información en torno al plan de negocios para la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA, sin dificultad podrá proporcionar la información necesaria para ir construyendo con lo que pretende el presente trabajo investigativo.

2.2. Tipos de investigación

Según el alcance del objetivo general y de los objetivos específicos, los tipos de investigación a ser utilizados son:

Investigación exploratoria

La investigación corresponde a un estudio de carácter exploratorio y descriptivo. Exploratorio, ya que se trata de una de las primeras aproximaciones empíricas en torno al plan de negocios y la competitividad. En este sentido, “los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (Hernandez, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2014)

El conocimiento de la investigación es impreciso, situación que impide sacar las más provisionarias conclusiones sobre qué aspectos son relevantes y cuáles no.

La voluntad y entusiasmo para investigar un tema, si se desconoce del mismo se debe realizar un estudio exploratorio para empezar a conocerlo, familiarizarse con él, y precisar el problema, dando forma a la idea a defender previa que sobre la cuestión tengamos.

Se realizará el estudio exploratorio con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de la problemática determinada en GOLDENCONST. CIA. LTDA y se encontrará los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplificará al abrir otras líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación.

Los estudios exploratorios nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. (Hernandez, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2014)

Con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable aproximarnos a ellos, con una adecuada revisión bibliográfica.

En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismo, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte de la investigadora. El estudio exploratorio se centra en el descubrir.

Investigación descriptiva

Se va aplicar la investigación descriptiva ya que se va a realizar una encuesta para establecer la realidad de GOLDENCONST. CIA. LTDA. Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, y se lograra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinando con ciertos criterios de clasificación para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo investigado.

Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2017)

Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir.

Investigación explicativa

Mediante esta investigación, se requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, los mismos que tratan de responder o dar cuenta del porqué del objeto que se investiga.

Los estudios explicativos pretenden conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno. Apuntan a las causas de los eventos físicos o sociales. Pretenden responder a preguntas como: ¿por qué ocurre? ¿En qué condiciones ocurre? Son más estructurados y en la mayoría de los casos requieren del control y manipulación de las variables en un mayor o menor grado. (Bernal, 2016)

La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de la hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos. (Arias, 2016)

Los estudios explicativos dentro de la presente investigación nos van a permitir la comprensión y entendimiento del fenómeno de estudio (la competitividad) como es el caso del por qué ocurre el disenso de la misma; es decir, no existe coincidencia entre la competitividad conceptual la real.

2.3. Métodos, técnicas e instrumentos

2.3.1. Métodos

Inductivo. - Parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. (Bernal, 2016)

Deductivo. - Parte de razonamientos generales para ir en busca de aplicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares dentro de la organización empresarial. (Bernal, 2016)

Analítico. - Método de proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio en cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. (Bernal, 2016)

Métodos que se lo utilizarán con el objeto de conocer de modo general los estudios requeridos en el plan de negocios, y aterrizar en particularidades como la mejora de la competitividad en la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA.

2.3.2. Técnicas o Instrumentos

Las técnicas a utilizar son las siguientes:

Entrevistas. - Con la práctica de esta técnica obtendremos principalmente las opiniones de los directivos de la empresa en consideración al diseño del plan de negocios para la organización.

Encuesta. - A clientes de la empresa, con ella clarificaremos los aspectos a mejorar, y que, por ende, aportarán con mejores resultados en la rentabilidad de la organización.

2.4. Población y muestra

2.4.1. Población

La empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA cuenta con 4 trabajadores de planta y 25 con servicios profesionales, 20 proveedores y 260 clientes. Para el efecto de la investigación se considera realizar entrevistas al personal de cada una de las unidades empresariales y encuestas a proveedores y clientes en función de una muestra representativa.

2.4.2. Muestra

Las muestras son tomas parciales de un conjunto total de cosas materiales o inmateriales que se quieren analizar, y que por su cantidad es imposible hacerlo sobre la cantidad total (Wilks, 2002).

Es una colección de unidades de muestreo obtenidas a partir de un marco o marcos. En ocasiones en que no es posible o conveniente realizar un censo, se selecciona una muestra, entendiéndose por tal una parte representativa de la población. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población (Wilks, 2002).

Es un conjunto de elementos seleccionados de una población de acuerdo a un plan de acción previamente establecido (muestreo), para obtener conclusiones que pueden ser extensivas hacia toda la población. Ejemplos constituyen las muestras que escogen las empresas encuestadoras en estudios de sondeos de opinión, o la selección de un grupo de artículos recibidos en una bodega para estimar las condiciones de todo un embarque.

(Salazar & Del Castillo, 2018)

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. (Hernandez, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 2014)

2.4.2.1. Tamaño de la muestra

La búsqueda de la información se hace por medio de dos fuentes: primaria y secundaria, en orden inverso, es decir que primero buscamos la información bibliográfica y según las necesidades que se presenten se identifica el tipo de información de campo que se va a buscar y obtener.

Para la obtención de información primaria es necesario centrarse en el tipo de variable que se manejará (análisis de la demanda-oferta), después identificar el universo y de esta manera se elegirá la muestra. Para la obtención de información secundaria es necesario centrarse en el tipo de variable que se manejará (análisis de la demanda-oferta), después identificar el universo y de esta manera se elegirá la muestra.

La muestra es definida mediante la siguiente fórmula, dispuesta a continuación:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot (e/k)^2 + (p \cdot q)}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

N = Universo de estudio

p = (0,5) Probabilidad de ocurrencia

q = (0,5) Probabilidad de no ocurrencia

e = (5%) Margen de error

z = (1,96) Nivel de confianza

Para el caso de los clientes se desarrolla el cálculo de la muestra dándonos el siguiente resultado.

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot (e/k)^2 + (p \cdot q)}$$

z= 1,96

N= 260

p= 0.5

	$q=1-p$	$1-0,5$
	$e=$	$0,05$
	260	$0,25$
	259	$0,0025$
		$2,6896$
		$0,6724$
$n=$	$174,824$	
	$1,3174$	
$n=$	133	

Para la obtención de información primaria se encuestará a 133 clientes de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA.

2.5. Interrogantes de estudio

¿El plan de negocios, permitirá conocer la viabilidad económica y rentabilidad en la reactivación de la empresa GOLDENCONST? CIA. LTDA en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo?

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS, DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1. Resultados

Encuesta clientes de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA.

1) ¿Ha adquirido últimamente servicios de ingeniería civil?

Tabla 1-3: Adquisición de servicios civiles

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	110	83%
2	No	23	17%
	TOTAL	133	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

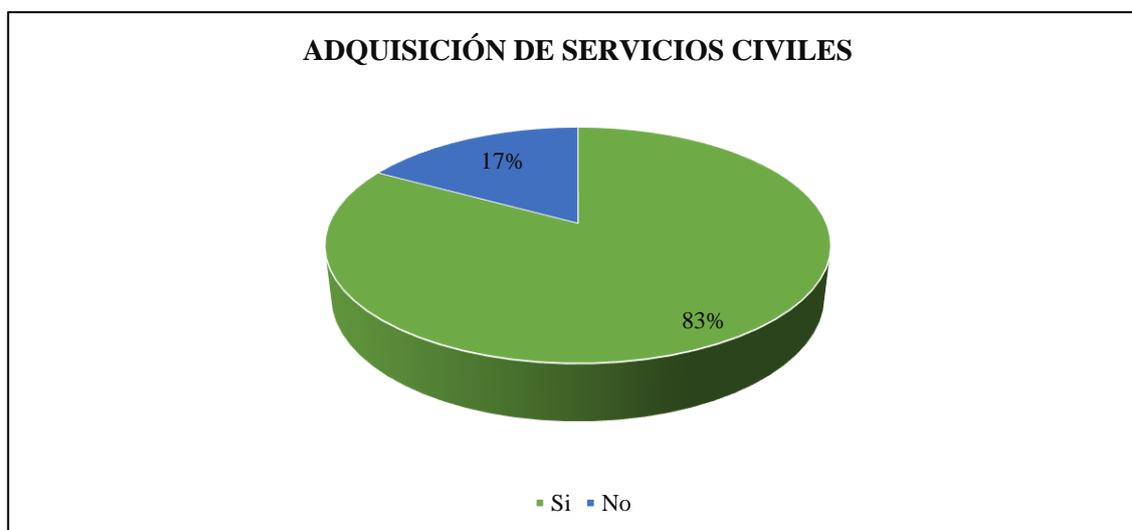


Gráfico 1-3: Adquisición de servicios civiles

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

Análisis:

En referencia a que, si o no ha adquirido últimamente servicios de ingeniería civil, la mayoría de los encuestados manifiesta que, si lo ha hecho, un grupo minoritario expresa que no ha utilizado estos servicios últimamente.

2) **¿Considera importante que su vivienda cuente con planos arquitectónicos?**

Tabla 2-3: Importancia de los planos arquitectónicos

No.	Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	100	75%
2	No	33	25%
3	Indiferente	0	0%
	TOTAL	133	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

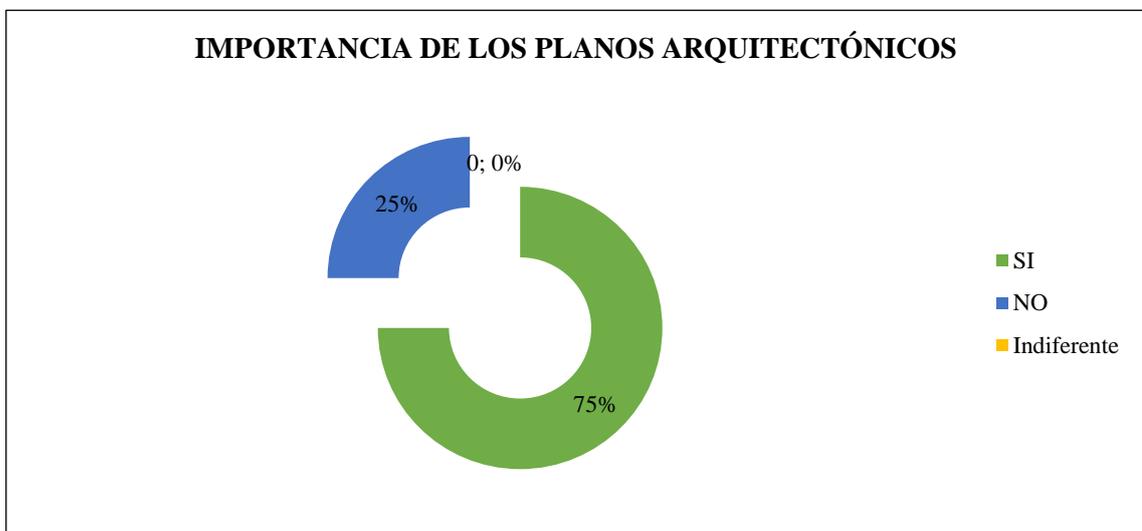


Gráfico 2-3: Importancia de los planos arquitectónicos

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

Análisis:

La mayoría de los encuestados considera que es importante contar con planos arquitectónicos para su vivienda, un grupo pequeño de personas considera que no es importante.

3) ¿Por qué medios acostumbra hacer una cotización de carácter civil?

Tabla 3-3: Medias para hacer una cotización

ALTERNATIVA	VIVIENDAS	PORCENTAJE
Internet	11	8%
Directamente en la empresa	80	60%
Por teléfono	16	12%
Otros	27	20%
TOTAL	133	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.



Gráfico 3-3: Medios cotización

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

Análisis:

En referencia a la pregunta, la mayoría de los clientes prefiere cotizar sus obras de manera directa con la empresa, sin embargo, un grupo considerable cree que es mejor por teléfono o internet, u otros medios que les facilite este proceso para enterarse cuanto se está cobrando o le van a cobrar por llevar a cabo determinada obra.

4) ¿Conoce Usted de la empresa GOLDENCONST? CIA. LTDA.?

Tabla 4-3: Conocimiento de la empresa

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Si	60	45%
2	No	73	55%
	TOTAL	133	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

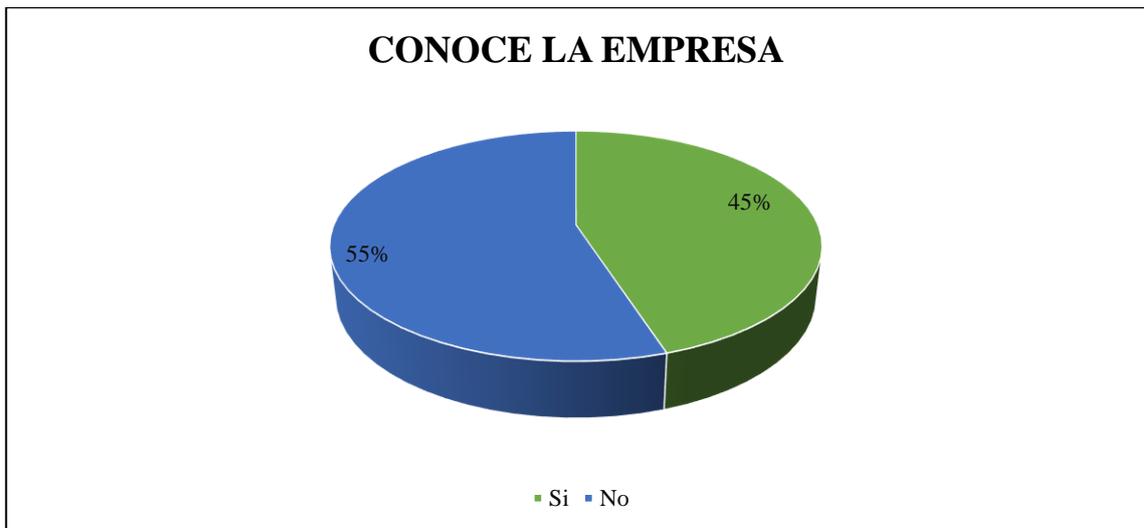


Gráfico 4-3: Conocimiento de la empresa

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

Análisis:

La mayoría de los encuestados considera importante conocer la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA, para una cantidad significativa de personas y clientes no lo es.

5) ¿Le gustaría conocer los servicios de la empresa GOLDENCONST CIA? LTDA.?

Tabla 5-3: Conocimiento de los servicios de la empresa

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PERCENTAJE
1	Si	94	71%
2	No	39	29%
	TOTAL	133	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

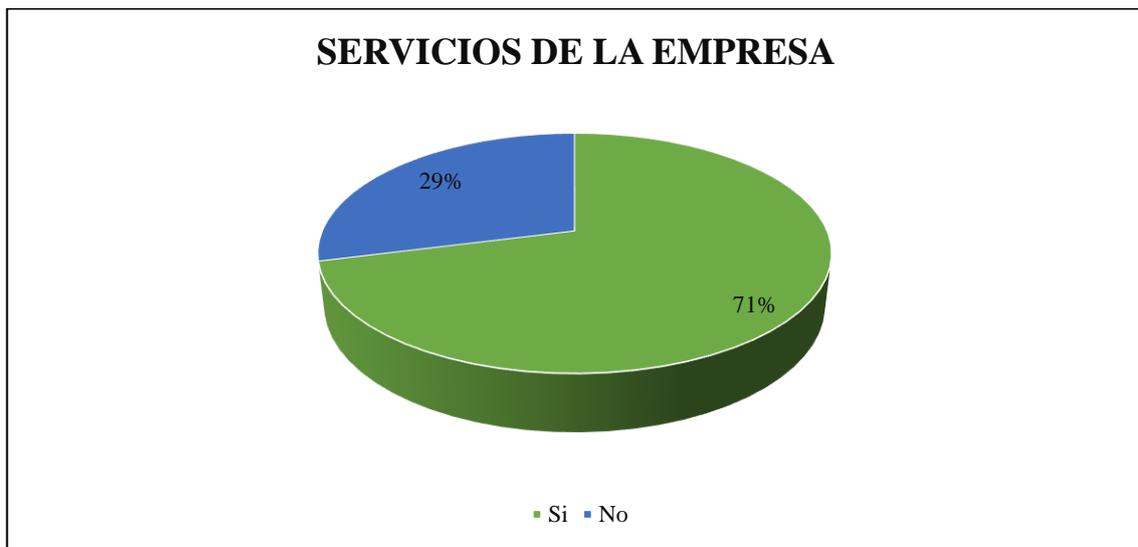


Gráfico 5-3: Conocimiento de los servicios

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

Análisis:

La mayoría de los encuestados considera que es importante conocer los servicios de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA, sin embargo, un grupo pequeño de los mismos no cree que es necesario conocer los servicios que presta esta empresa.

6) ¿Quién elige los servicios de obras civiles?

Tabla 6-3: Elección de los servicios civiles

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Decide el cliente	106	80%
2	Propone el constructor	20	15%
3	Propone la familia	7	5%
4	Otros	0	0%
	TOTAL	133	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

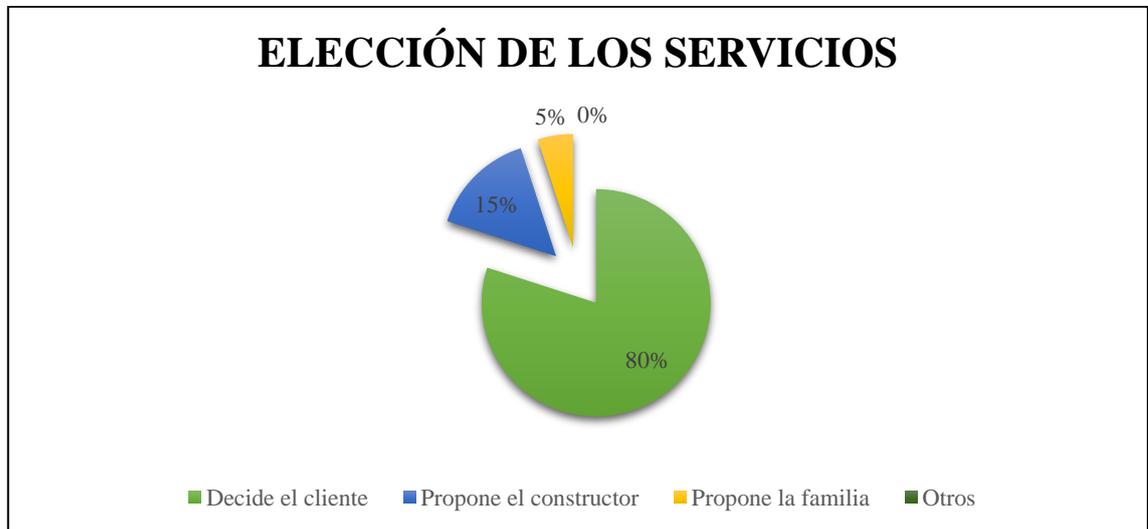


Gráfico 6-3: Elección de los servicios

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

Análisis:

El momento de llevar a cabo una obra de carácter civil la mayoría de los clientes son los que eligen llevarla a cabo, un grupo pequeño de consultados considera que elige el constructor o la familia.

7) ¿Las constructoras brindan a sus clientes productos de calidad?

Tabla 7-3: Calidad de los productos civiles

No	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	106	80%
2	No	20	15%
3	Indiferente	7	5%
	TOTAL	133	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

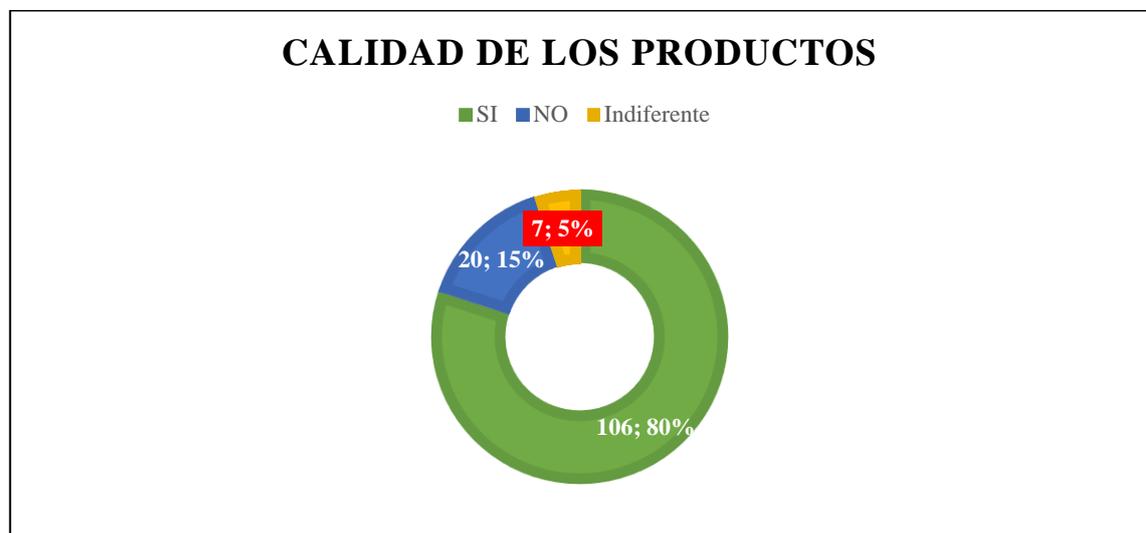


Gráfico 7-3: Calidad de los productos

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

Análisis:

En referencia a que, si la empresa brinda calidad o no, vemos que la mayoría de los encuestados manifiesta que la empresa si brinda calidad en los productos civiles a su cargo, un pequeño grupo de encuestados considera que no y un pequeño grupo manifiesta que no es fácil valorar esta situación por lo que se mantiene indiferente.

8) ¿Por qué medio conoció de los servicios de la empresa GOLDENCONST CIA? LTDA.?

Tabla 8-3: Medios por los que se informó de la empresa

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Redes Sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp)	45	34%
2	Por recomendación de amigos	28	21%
3	Por obras realizadas	40	30%
4	Por contratación de Obras	20	15%
	TOTAL	133	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

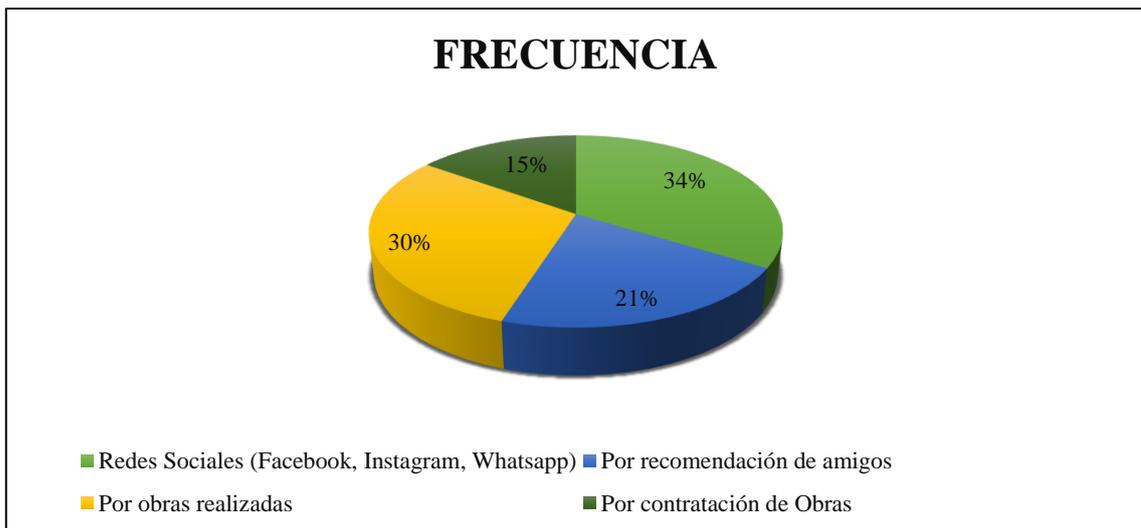


Gráfico 8-3: Medios de información

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

Análisis:

En referencia a los medios por los que se informó de la existencia de la empresa, vemos que la mayoría de clientes lo hizo por redes sociales, otro grupo considerable de clientes manifiesta que, por las obras realizadas, sin embargo, un grupo de clientes expresa que conoció de los servicios de la empresa GOLDENCONST. CIA por amigos que le recomendaron y un grupo menor lo hizo por contratación de obras.

9) ¿A través de que medio le gustaría a Usted contratar los servicios de la empresa GOLDENCONST?

Tabla 9-3: Medios de contratación de servicios

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Por el portal de compras públicas	40	30%
2	Contratación Directa	37	28%
3	Contratista	32	24%
4	Redes Sociales	24	18%
	TOTAL	133	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.



Gráfico 9-3: Medios de contratación de servicios

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

Análisis:

En referencia a los medios por los que le gustaría contratar los servicios, los clientes consideran en su mayoría que sería a través del portal de compras públicas, otros en menor porcentaje por contratación directa, así como un grupo considerable con la participación de contratistas y finalmente un grupo que representa el 18% lo haría a través de la web.

10) ¿Qué servicios realiza con frecuencia cuando emprende obras civiles?

Tabla 10-3: Servicios que ocupa con frecuencia

No.	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Alcantarillado	16	12%
2	Obras en general	20	15%
3	Aceras y Bordillos	19	14%
4	Muros o Paredes	20	15%
	Carreteras, calles, autopistas y otras vías	28	21%
	Lotización de tierras	15	11%
	Otros	16	12%
	TOTAL	134	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

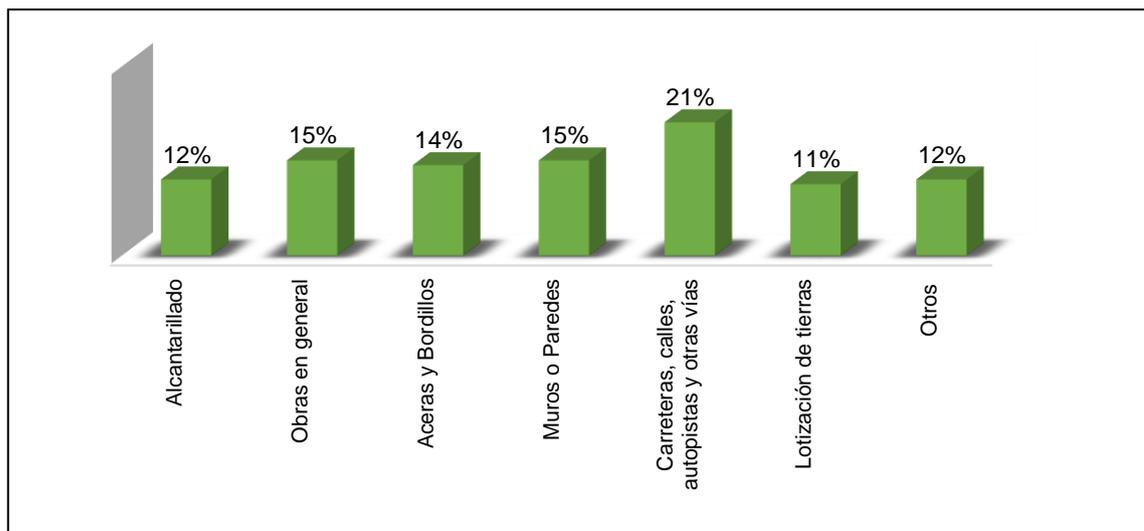


Gráfico 10-3: Servicios que ocupa con frecuencia

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

Análisis:

En referencia a los servicios que realiza con frecuencia cuando emprende obras civiles, la mayoría de clientes manifiesta son sus aceras y bordillos, muros y paredes en casi igual porcentaje, otros manifiestan que son la lotización de tierras, un grupo considerable cree que los servicios que realiza con frecuencia cuando emprende obras civiles son de índole general, así como un 19% carreteras, calles, autopistas y otras vías.

11) ¿Cree Usted que la empresa GOLDENCONST? CIA. LTDA es conocida en la localidad y la región?

Tabla 11-3: Conocimiento de la existencia de la empresa

No	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	100	75%
2	No	33	25%
3	No contesta	0	0%
	TOTAL	133	100%

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.



Gráfico 11-3: Conocimiento de la existencia de la empresa

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

Análisis:

En referencia a que sí o no la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA es conocida en la localidad y la región los clientes en su mayoría consideran que, si es conocida la empresa en la localidad y la provincia, sin embargo, un grupo menor de clientes considera que aún no lo es.

3.2. Discusión de resultados

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la calidad de servicio de GOLDENCONST. CIA. LTDA y satisfacción del cliente que desea una vivienda o una obra civil en general en la ciudad de Riobamba durante el año 2020. Del mismo modo se busca determinar la relación entre cada una de las dimensiones de las variables calidad y de servicio (elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, confianza y responsabilidad), con la variable satisfacción del cliente.

La mayor limitante de la investigación es que se circunscribe a los clientes que están llevando a cabo obras civiles, por lo cual los resultados solo podrán ser inferidos a este grupo de clientes. Además, es necesario recordar que la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA está dedicada a la realización de obras civiles tanto en el ámbito privado como público; para clientes de la ciudad de Riobamba y provincia de Chimborazo.

Los cuestionarios utilizados han sido preparados para las características de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA y luego se validan por parte de expertos de la ciudad que determinaron un 0.95 de eficiencia en el cuestionario como satisfactorio para los clientes.

Los resultados nos muestran que los clientes de GOLDENCONST. CIA. LTDA califican la necesidad de una vivienda 83%, pero se tiene un grupo de clientes que expresa la no necesidad de tener una vivienda, situación que debe ser tomada en cuenta por los directivos de la empresa. Por otro lado, se tiene que estos mismos clientes indican que están satisfechos con la calidad del servicio de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA 80%.

Pero si analizamos la relación que tienen las dos variables se observa que el mayor porcentaje de los datos se concentra en que los clientes están satisfechos en un 80% y los clientes que consideran que la calidad de servicio es lo contrario se ubican en un 20%.

Analizando los resultados de las dimensiones de medios de servicio en forma independiente se observa que los elemento tangibles son los que mejor calificación reciben con 80% de aceptación la propuesta del constructor, seguido de la dimensión de rango de medios de información que utiliza el cliente para contactarse con la empresa la mayoría de clientes lo hizo por la contratación de una obra, otro grupo considerable de clientes manifiesta que por las obras realizada, sin embargo un grupo de clientes 34% expresa que conoció de los servicios de la empresa GOLDENCONST. CIA por contratación de obras por amigos un 21% que le recomendaron, y un grupo que representa un 15% lo hizo por la web.

Ahora, si comparamos estos resultados de correlación con los obtenidos en los estudios previos tenemos que GOLDENCONST. CIA. LTDA., debe hacer las inversiones necesarias para cristalizar su proyecto de obras civiles como alternativa de negocios en la ciudad de Riobamba, y para tener un contacto con los clientes debe poner su disposición y en vigencia la información en el portal de compras públicas 30%, visitar a clientes de manera directa y establecer buenas relaciones con contratistas de la localidad, así como mantener actualizada su página web.

3.3. Plan Estratégico

Como parte del proceso investigativo se definirá el plan estratégico de la empresa que busca cumplir con el objetivo planteado. La construcción de este plan se inicia con la percepción del entorno, que en caso de GOLDENCONST se encuentra bien definido, la determinación del mercado objetivo, seguido por la definición de estrategias que serán la base para el establecimiento de una propuesta de valor y un modelo de negocio acorde a las capacidades y objetivos de GOLDENCONST.

3.3.1. Percepción: El entorno



Figura 1-3: Percepción: El entorno

Fuente: Encuesta a clientes de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA., 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

3.3.2. Definición del mercado objetivo

Consiste en determinar el mercado en cual la empresa participará o empleará su plan estratégico. Para el efecto, se compararán variables detectadas en la etapa de diagnóstico en función a lo que se muestra en la tabla 12.

Tabla 12-3: Definición del mercado objetivo

ID	Ítems	Mercado Público	Mercado Privado
1	Tamaño del Mercado	364648,16	372644,38
2	Tasa de crecimiento	7,22%	8%
3	Barreras de entrada	bajas	bajas
4	Barreras de salida	bajas	bajas
5	Ingresos generados	51235,36	58749
6	Cantidad de obras realizadas	2	8
7	Ingreso promedio por obra	26425	7343,625
8	Cantidad de competidores	5	5

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

En consideración a las variables contrastadas, el mercado que genera mayores oportunidades para GOLDENCONST es el mercado privado.

3.3.3. Definición de estrategias

Para definir las estrategias que modelarán el plan de negocios del caso de estudio, se procederá a realizar un análisis a partir de los múltiples factores detectados en el diagnóstico, conjugando fortalezas con Oportunidades (Estrategias FO), fortalezas con Amenazas (estrategias FA), Debilidades con Oportunidades (estrategias DO) y Debilidades con Amenazas (Estrategias DA).

Dentro de las estrategias FO, se detallan las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Por su parte las estrategias FA, permiten utilizar las fortalezas para evitar amenazas. En cuanto a las estrategias DO aprovechan las oportunidades para superar debilidades, y finalmente las estrategias DA, se utilizan para detectar y minimizar las debilidades y eliminar las amenazas.

Con la finalidad de poder explicar el análisis en cada cuadro de la tabla 13, se incluirá como referencia, los identificadores que acompañan cada factor estratégico definido en el FODA.

A modo de ejemplo, en el cuadrante de Estrategias FO, se define “Aprovechar que los precios de GOLDENCONST son más bajos que la competencia para adjudicar la mayor cantidad de

licitaciones en las que participan”, que se construye a partir de los factores F15 y O13, correspondientes a “la empresa cuenta con precios más bajos que la competencia” y “Los organismos privados para seleccionar a sus proveedores privilegian en su mayoría y en orden de importancia las variables, precio, experiencia y plazos”, respectivamente.

Tabla 13-3: Definición de estrategias.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>F15 – O13 Aprovechar que los precios de GOLDENCONST son más bajos que la competencia para adjudicar la mayor cantidad de licitaciones en las que participan.</p> <p>F16 – O1 Impulsar el servicio de mantención de pavimentos (servicio de fresado) considerando que demandan de mantención periódica.</p> <p>F9 – O9 Incrementar los ingresos generados considerando que por cada dólar invertido genera en promedio un 12% de rentabilidad.</p> <p>F16 – O12 Fomentar los servicios de GOLDENCONST considerando que estos cubren las principales necesidades del mercado.</p> <p>F16 – O14 Impulsar el servicio de mantención de pavimentos (servicio de fresado) considerando que sólo el 20% de los competidores prestan el servicio de reparación asfáltica.</p> <p>F16 – O15 Aumentar los servicios de GOLDENCONST mediante la dotación de última tecnología y</p>	<p>O2 – D6 Aprovechar el tamaño y oportunidades del mercado para utilizar los recursos económicos ociosos que genera GOLDENCONST.</p> <p>O15 – D8 Explotar la existencia de nueva tecnología y maquinaria para producir asfalto en miras de aumentar la capacidad de pavimentación de la empresa constructora.</p> <p>O15 – D10 Potenciar la existencia de nueva tecnología y maquinaria para producir asfalto y evitar arrendar maquinaria para prestar el servicio de fresado.</p> <p>O13 – D12 Aprovechar que los proveedores privilegian el precio, la experiencia y los plazos para adquirir experiencia para así formar parte de la red nacional de contratistas.</p> <p>O15 – D11 Potenciar la existencia de nueva tecnología y maquinaria para suplantar la maquinaria antigua y/u obsoleta.</p>

	maquinarias para la fabricación de pavimentos asfálticos.	
AMENAZAS	<p>F16 – A1 Fomentar las cualidades de los servicios de GOLDENCONST para evitar competencia con productos sustitutos.</p> <p>F16 – A4 Fortalecer las cualidades y calidad de los servicios de GOLDENCONST para competir con las tendencias del mercado de la construcción</p> <p>F9 – A5 Potenciar la rentabilidad de la empresa GOLDENCONST para mejorar el bajo porcentaje de inversión en el mercado privado.</p> <p>F16 – A8 Reforzar los servicios de GOLDENCONST para superar a los 5 principales competidores existentes.</p> <p>F15 – A8 Aprovechar que GOLDENCONST cuenta con los precios más bajos en relación a la competencia para superar a sus 5 principales competidores.</p> <p>F15 –A10 Aprovechar que GOLDENCONST cuenta con los precios más bajos en relación a la competencia para superar al 40% de los competidores que prestan servicios de pavimentación.</p> <p>F4 – A13. Potenciar la ubicación estratégica del centro de operaciones de la empresa GOLDENCONST para operar en zonas geográficas de la sierra centro del país.</p>	<p>D1 – A2 Las bajas barreras de entrada y la falta de un plan estratégico, hará que la empresa no se encuentre preparada para competir con nuevos participantes.</p> <p>D2 – A9 Mantener relaciones únicamente de carácter comercial con los proveedores afectará la probabilidad de conseguir descuentos en los precios de la materia prima.</p> <p>D3 – A8 Poder realizar una obra a la vez frente a la cantidad de competidores, reduce la probabilidad de conseguir una mayor cantidad de contratos.</p> <p>D4 – A8 El posicionamiento en el mercado y la cantidad de competidores disminuye la perspectiva de conseguir nuevos contratos.</p> <p>D5 – A8 La dificultar de vender y promocionarse vía online frente a la cantidad de competidores, disminuye la probabilidad de conseguir nuevos contratos.</p> <p>D6 – A12 GOLDENCONST al mantener recursos económicos ociosos sumados al bajo crecimiento del mercado constructor a efectos de la pandemia, dificulta la inversión de la empresa en instrumentos financieros.</p> <p>D8 – A9 – A10 – A11 Dada la actual capacidad de pavimentación, el número de</p>

	<p>competidores y el alto porcentaje de ellos que cubren las necesidades de pavimentación, disminuye la probabilidad de obtener nuevos contratos.</p> <p>D9 – A6</p> <p>Debido al porcentaje de licitaciones adjudicadas por GOLDENCONST, disminuye la probabilidad de participar y adjudicar licitaciones públicas.</p> <p>D10 – A8</p> <p>El limitado equipamiento de maquinaria no permite conseguir contratos.</p> <p>D11 – A8</p> <p>Considerando la antigüedad de la maquinaria de GOLDENCONST y la cantidad de competidores, disminuye la probabilidad de alcanzar nuevos contratos.</p> <p>D12 – A10 – A11</p> <p>Como GOLDENCONST no pertenece a la red nacional de contratistas sumado al alto porcentaje de competidores que ofrecen servicios de pavimentación, reduce la probabilidad de conseguir nuevos contratos.</p>
--	---

Fuente: Análisis situacional, 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

3.3.4. Establecimiento de la propuesta de valor

Luego de relacionados los factores estratégicos, corresponde establecer la propuesta de valor de GOLDENCONST. Para ello, la literatura propone dos estrategias competitivas genéricas para superar a otras empresas en el mercado en particular; es decir, menor costo y diferenciación. Al mismo tiempo, propone que la ventaja competitiva de una empresa en un mercado o industria está determinada por su rango de competencia amplio o reducido, esto es, la amplitud del mercado objetivo de la empresa. Las combinaciones de estos dos tipos de mercado objetivo junto con las

estrategias competitivas dan como resultado las cuatro variaciones estratégicas genéricas, que se presentan en la tabla 14.

En función a los hallazgos detectados y al conjugar los factores estratégicos, se estima que el precio y servicios específicos y especializados son concurrentes en el análisis, lo que señala que existe una diferencia en precio. Por lo tanto, se cuenta con una ventaja competitiva diferenciada en precio dando como resultado estratégico un enfoque de diferenciación por precio.

Tabla 14-3: Cadena de valor

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Menor Costo	Diferenciación
ÁMBITO COMPETITIVO	Objetivo amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Objetivo reducido	Enfoque de costos	Enfoque de diferenciación

Fuente: Análisis situacional, 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

3.3.5. *Establecimiento del modelo de negocio*

Un modelo de negocio está constituido por lo que se va a ofrecer al mercado, cómo se va a hacer, quién va a ser el público objetivo, cómo se va a vender los servicios y cuál será el método para generar ingresos.

En el caso de estudio, el modelo de negocio nace a partir del objetivo planteado y las definiciones estrategias establecidas. Para configurar el modelo se empleará la herramienta “The Business Model Canvas – Modelo de Negocio Canvas”, mismo que se encarga de cubrir todos los aspectos básicos de un negocio, a partir de nueve aristas que se muestran a continuación:

- 1. Segmento de clientes.** - Como se estableció en la “Definición del Mercado Objetivo”, el segmento de clientes para el modelo de negocio propuesto es el mercado privado y todos los organismos que licitan sus obras a través del portal de compras públicas.
- 2. Canales y cobertura.** – Las condiciones de mercado actuales determinan que la probabilidad de vender disminuye al no utilizar vía online. Tomando en consideración que el

objetivo es aumentar la rentabilidad, lo que menos se quiere es que disminuyan las ventas, por lo tanto, se potenciará la adjudicación de contratos a través de internet, mismo que preponderará para el modelo de negocio propuesto. Es importante recalcar que, una vez licitada y adjudicada una obra a favor de GOLDENCONST, el canal predominante será el presencial, puesto que es necesario para definir aspectos relacionados con la obra, para ello, se emplearán principalmente reuniones con los responsables definidos por el cliente.

Respecto a la cobertura o alcance geográfico de la empresa, los aspectos estratégicos de la empresa indican que se debe aprovechar la ubicación del centro de operaciones para operar en la zona centro del país.

3. Relación con el cliente. - El posicionamiento en el mercado, según las definiciones estratégicas conlleva a una posible disminución de ventas y contratos, razón por la cual es de suma importancia para lograr que GOLDENCONST aumente su posicionamiento en el mercado y mejore su relación con los clientes. Para el efecto, se plantea instaurar mecanismos que permitan que el nombre de GOLDENCONST se difunda y se conozca en el segmento de mercado seleccionado y a su vez, establecer una relación más cercana con los actuales y pasados clientes.

4. Socios claves. – En función a lo descrito en el FODA, ésta se subdivide en dos sub aristas, la primera tiene que ver con los socios internos como son el propietario y el gerente de operaciones, quienes realizan múltiples tareas dentro de GOLDENCONST, lo que implica que sus principales funciones no se ejecuten apropiadamente mientras que la segunda tiene relación con la importancia que tienen los proveedores de materia prima en la cadena de valor de la empresa, por lo tanto, al mantener relaciones únicamente de carácter comercial con los proveedores afectará la probabilidad de conseguir precios y condiciones atractivas para la empresa. En resumen, para el modelo de negocio planteado se establecen como socios claves, el propietario, el gerente de operaciones para la arista interna y a los proveedores de asfalto para la arista externa.

5. Recursos claves. - Los recursos físicos, humanos y financieros son los recursos clave detectados en las definiciones estratégicas. Los primeros, corresponden a la maquinaria de operación, la que debe estar disponible para la ejecución de las faenas y cumplir con las exigencias de los clientes. Lo segundos; es decir, los recursos humanos tienen que ver con la especialización de los operadores de maquinaria y el compromiso hacia el cliente y su empresa, factores fundamentales para dar cumplimiento a las necesidades del cliente. Por último, y no menos importantes los recursos financieros tienen gran relevancia, considerando que la empresa debe responder a las garantías exigidas por el cliente y a los gastos incurridos para desarrollar la obra

antes de recibir el pago. Otros factores financieros que considerar son los recursos ociosos, la rentabilidad de la empresa, los cuales serán analizados en la evaluación financiera del proyecto.

6. Actividades claves. - Las actividades claves para el nuevo modelo de negocio son dos, por una parte, se encuentran todos los relacionados con la operación y la obra en sí, y, por otro lado, las actividades comerciales y promocionales. En cuanto al ámbito operacional, el proceso clave comienza con el establecimiento, estructuración y ejecución de la logística interna, la que tiene relación con la disposición del equipamiento en el lugar de la obra. Para ello, GOLDENCONST debe transportar sus máquinas y sus colaboradores para comenzar a ejecutar la obra. Respecto a las actividades relacionadas con el ámbito comercial y promocional, es importante dar a conocer los servicios prestados para incrementar la capacidad de prospectar y comercializar.

7. Estructura de costos. – En función a los lineamientos de implementación, implicaciones internas, definiciones estratégicas, supuestos y consideraciones previas, la nueva estructura de costos de GOLDENCONST se muestra en la tabla 15:

Tabla 15-3: Estructura de costos según modelo de negocio propuesto

Ítems	Porcentaje respecto a los ingresos para el 2018	Porcentaje respecto a los ingresos para el 2019	Porcentaje respecto a los ingresos para el 2020	Nueva estructura de costos
Ventas	100%	100%	100%	100%
Costos Operacionales	56,70%	57,28%	32%	60%
Costos fijos	10,20%	10,28%	5,12%	8%
Ingresos/Costos Financieros	0%	1,21%	0%	0%

Fuente: Análisis situacional, 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

Los costos operacionales estarán constituidos por:

- Materia prima (asfalto)
- Materiales que se utilizarán durante la obra
- Combustibles
- Garantías para clientes (seriedad de la oferta y fiel cumplimiento del contrato).

Por su parte, los costos fijos están compuestos por:

- Remuneraciones
- Mantenimiento de maquinaria
- Marketing
- Servicios básicos

En cuanto a los costos financieros, el modelo de negocio se enfocará exclusivamente en el cumplimiento del objetivo planteado; es decir, a través de ingresos netamente de explotación.

8. Fuente de Ingresos. - El modelo de ingresos será el de venta de servicios de pavimentación cuyo pago es definido y acordado en los contratos de servicio siendo el principal desafío cumplir con el objetivo bajo la estructura de costo “más pesada” para aumentar las utilidades de GOLDENCONST.

9. Propuesta de valor. - La propuesta de valor de GOLDENCONST estará compuesta por servicios de pavimentación capaces de cubrir los requerimientos del mercado objetivo en su totalidad, diferenciándose de la competencia a través de un precio más bajo en relación a la competencia. Como valor agregado, GOLDENCONST realizará un seguimiento a sus clientes y al mantenimiento de sus obras.

3.3.6. Comparación entre modelo de negocio diagnosticado y propuesto

Con la finalidad de presentar de forma sencilla las diferencias entre el modelo de negocio diagnosticado y propuesto, en la Tabla 16, se muestra la herramienta visual CANVAS, indicando los puntos para el modelo de negocio:

Tabla 156-3: Comparación entre modelo de negocio diagnosticado y propuesto

HERRAMIENTA VISUAL	MODELO DE NEGOCIOS DIAGNOSTICADO	MODELO DE NEGOCIO PROYECTADO
Socios Claves	<ul style="list-style-type: none"> • Propietario • Gerente de Operaciones • Operadores • Proveedores de asfalto (sin alianza estratégica) 	<ul style="list-style-type: none"> • Propietario • Gerente de Operaciones • Operadores especializados • Proveedores de asfalto (con alianza estratégica)
Actividades Claves	<ul style="list-style-type: none"> • Abastecimiento de materia prima. • Operaciones y logística. 	<ul style="list-style-type: none"> • Logística interna • Logística de la materia prima

		<ul style="list-style-type: none"> • Procesos operacionales propios de la obra • Actividades comerciales y promocionales
Relación con clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Relación personal estrecha que ha permitido general nuevos trabajos a través de recomendaciones de otros clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación personal estrecha con los clientes actuales y antiguos. • Mecanismos de difusión
Segmentos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa Privada 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa Pública • Empresa privada
Recursos claves	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria con avances tecnológicos y especializados. • Gerente de Operaciones. • Operadores especializados 	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinaria especializada y de mayor capacidad de pavimentación • Gerente de Operaciones. • Operadores especializados • Capital de trabajo
Fuentes de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Licitaciones públicas • Contacto del dueño • Recomendaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Licitaciones publicas • Contratos con personas naturales y jurídicas privadas
Estructura de costos	<ul style="list-style-type: none"> • 45% aprox. costos operacionales • 25% aprox. costos fijos 	<ul style="list-style-type: none"> • 65% aprox. costos operacionales • 12% aprox. costos fijos
Propuesta de Valor	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de valor basada en precio, en la calidad del producto y cumplimiento de las condiciones contractuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Está constituido por servicios de pavimentación capaces de cubrir los requerimientos del mercado objetivo en su totalidad, diferenciándose de la competencia a través del establecimiento del precio más bajo en relación a la competencia.
Canales y Cobertura	<ul style="list-style-type: none"> • Canal presencial 	<ul style="list-style-type: none"> • Canal presencial • Canal virtual

Fuente: Análisis situacional, 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

3.3.7. Estrategia Operacional

Consiste en determinar de qué manera se ejecutará e implementará el modelo de negocio propuesto.

3.3.7.1. Lineamientos de implementación

Los lineamientos de implementación señalan cuáles son los factores necesarios para definir el plan de negocio. Estos factores resultan del análisis CANVAS y la determinación de estrategias. Para el efecto se establece:

- Ofrecer precios acordes con la estrategia genérica definida.
- Proporcionar servicios atractivos y que cubran las necesidades de los clientes.
- Negociar con proveedores de materias primas para obtener descuentos por volumen.
- Adquirir maquinaria terminadora asfáltica y una máquina fresadora, con el objeto de disminuir los costos de mantención, mejorar la eficiencia durante el desarrollo de la obra y llevar a cabo los servicios de reparación.
- Contar con el capital de trabajo necesario para dar inicio a la operación del nuevo modelo.

3.3.7.2. Implicaciones Internas

Las implicaciones internas se refieren a los cambios que sufrirá GOLDENCONST respecto a la situación diagnosticada, al nuevo modelo de negocio planteado y a los lineamientos de implementación.

- En función al primer lineamiento antes definido, la primera implicación es establecer precios de acuerdo con las estrategias definidas a valores más bajo que la competencia.
- Para proporcionar servicios atractivos y que cubran las necesidades de los clientes, GOLDENCONST a través de sus representantes se encargará de tomar en cuenta hasta el mínimo detalle de forma tal que los clientes satisfagan sus necesidades en cuanto al servicio brindado.
- Otra de las implicancias es negociar con proveedores de materias primas. Tomando en consideración que los proveedores son claves para el éxito de la operación, se ha establecido como socio clave de GOLDENCONST a la empresa ECUAHIERO e HIDROS S.A., empresas con las que GOLDENCONST ha venido trabajando.

- La adquisición de nuevas máquinas implica cotizar, comprar e importar. En primer lugar, se realizó una cotización en Estados Unidos, de una máquina terminadora asfáltica (Asphalt Pavers – en inglés) y una unidad de mantenimiento de asfalto (Asphalt Maintenance Unit) obteniendo precios aproximados de \$ 90.000 y \$ 60.000, una vez adquiridas estas deben ser importadas al país, cuyo costo equivale a \$1.200,28 y un tiempo de transporte aproximado de un mes, el arribo sería al nuevo aeropuerto internacional de Quito desde donde sería transportada a Riobamba al centro de operaciones de GOLDENCONST. Las máquinas por adquirir serían (el detalle de las especificaciones se encuentra en el Anexo B):

Una Caterpillar SE60 V XW Vibratory Screed (Asphalt Paver), la que cuenta con una capacidad de pavimentación de tres a diez metros de ancho y una profundidad máxima de pavimentación de 12 pulgadas.

A continuación, en la tabla 17 se muestra la comparación respecto a las actuales pavimentadoras asfálticas:

Tabla 167-3: Comparación características de la maquinaria

EQUIPAMIENTO	MODELO	AÑO FABRICACIÓN	VELOCIDAD DE PAVIMENTACIÓN	ANCHO MAX. PAVIMENTACIÓN	PROFUNDIDAD DE PAVIMENTACIÓN
Terminadora asfáltica Mauldin	1550c	2008	42,7 m/min.	4mts	9 pulgadas
Terminadora asfáltica Gehl	1620	2006	40,0 m/min.	4mts	Sin datos
Terminadora asfáltica Caterpillar	SE60	2017	44 m/min.	10mts	12 pulgadas

Fuente: Análisis situacional, 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

3.4. Estrategia de Marketing

La estrategia de Marketing a ser aplicada por GOLDENCONST será la funcional basada en el marketing mix o también conocido como 4Ps (precio, producto, plaza y promoción).

3.4.1. Precio

Para estipular el precio de los productos que serán parte del marketing mix de GOLDENCONST, se debe tener en cuenta que tanto la empresa pública como la privada (mercado objetivo) seleccionan a sus proveedores principalmente por sus precios bajos, situación favorable para GOLDENCONST, considerando que sus precios actuales son inferiores a los de la competencia. Bajo estas condiciones se definirán como precio, los actuales valores, lo que implica que necesariamente se debe variar la cantidad, en este caso de m³ de asfalto para obtener ingresos que permitan cumplir con el objetivo.

El modelo diagnosticado prevé un aumento en las utilidades del 10% de las ventas, mismo que está dado por el valor en dólares que representa este porcentaje. El desafío para GOLDENCONST es superar el \$ 47785,27 alcanzados en el 2019.

Para los siguientes años se estimarán cifras de acuerdo con el crecimiento del mercado, se establecerá un horizonte de cinco años para determinar la factibilidad económica del modelo de negocio. Dado este escenario, las cifras, se presentan en la tabla 33.

Tabla 178-3: Cifras de acuerdo con ingresos propuestos

ÍTEM	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos anuales	102843,45	110671,29	119096,5	128164,8	137925,38
Ingresos mensuales	8570,2875	9222,60752	9924,7087	10680,4	11493,782
Volumen producido al año	680	734,40	793,15	856,60	925,13
Días totales de producción	59	98	138	168	185

Fuente: Análisis situacional, 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

3.4.2. Producto/servicio

De acuerdo con las definiciones estratégicas, se establece:

- F16 – O12: Potenciar los servicios de GOLDENCOSNT considerando que estos cubren las tres principales necesidades del mercado.
- F16 – O14: Potenciar el servicio de mantención de pavimentos (servicio de fresado) considerando que sólo el 20% de los competidores prestan el servicio de reparación asfáltica.

- F16 – A1: Potenciar las cualidades de los servicios de GOLDENCOSNT para evitar competencia con productos sustitutos.
- Tomando en consideración las definiciones estratégicas antes descritas, es posible apreciar que los actuales servicios con los que cuenta GOLDENCONST son capaces de cubrir las necesidades del mercado, sin olvidar que se deben potenciar para evitar la competencia de productos sustitutos.
- Estas declaraciones permiten definir que los servicios que serán parte del plan de negocio son:
 - Construcción de carreteras, calles, autopistas y otras vías
 - Obras de superficie en calles, carreteras, autopistas, puentes o túneles, asfaltado de carretera, pintura y otros tipos de marcado de carretera, instalación de barreras de emergencia, señales de tráfico y elementos similares. incluye la
 - Construcción de pistas para aeropuertos.
 - Construcción de sistemas de alcantarillado, incluida su reparación, instalaciones de evacuación de aguas residuales y perforación de pozos de agua.
 - Obras de construcciones distintas de las de edificios, por ejemplo: instalaciones deportivas al aire libre.
 - Subdivisión (lotización) de tierras con mejora (por ejemplo, construcción de carreteras, infraestructura de suministro público, etcétera).
 - GOLDENCONST potenciará el servicio de mantenimiento. Para el efecto se adquirirá maquinaria especializada, estableciendo planes de mantenimiento para pavimentaciones asfálticas de sus clientes.

3.4.3. Plaza

La plaza contempla establecer los canales de distribución, la cobertura geográfica de los servicios y la ubicación del centro de operaciones. El principal canal de distribución de acuerdo con las definiciones estratégicas será el virtual. Esto se debe a las condiciones de mercado actuales.

Se define a la zona centro del país como zona de cobertura y como ubicación para el centro de operaciones. Para ser más preciso, el centro de operaciones se mantendrá en la ubicación actual.

3.4.4. Promoción

Dado que el canal será el presencial y virtual, la promoción de GOLDENCONST será a través de estos. Para el efecto, se potenciará el canal, diseñando un sitio web basado en reforzar la experiencia de la empresa, sus servicios y el precio frente a su competencia.

Otro factor promocional apreciado por el mercado objetivo es la experiencia. Para demostrar y acreditar sus habilidades y conocimiento frente a un servicio específico, GOLDENCONST; es decir, deberá pertenecer a la red nacional de contratistas (SERCOP).

3.5. Evaluación Económica

La evaluación económica permitirá determinar la factibilidad del plan de negocios propuesto como tema investigativo para la empresa GOLDENCONST. En este punto se procederá a definir e interpretar los indicadores financieros como: tasa de descuento, fuentes de financiamiento, capital de trabajo requerido, tasa interna de retorno (TIR), valor actual neto (VAN) y valor residual del flujo financiero. Finalmente, a partir de un análisis de sensibilidad se evaluarán diferentes escenarios.

3.5.1. Supuestos y consideraciones previas

Respecto a la adquisición de la maquinaria propuesta, se hace necesario realizar una inversión de \$151.200,28, para ello se considerarán alternativas mismas que serán analizadas más adelante; es decir al momento de definir las fuentes de financiamiento.

En cuanto al cargo de gerente administrativo y secretaría de la gerencia, se estima un sueldo bruto mensual de \$ 700,00 y \$ 600,00; respectivamente.

Otro factor a considerar es el ítem remuneraciones de los trabajadores considerados como costo operacional pasará a formar parte de los costos fijos de la empresa, por un total de \$3.300,00 - desglosado como muestra la tabla 18 - para el primer año en ejercicio. Además, se estima un incremento del 1.5% para el segundo y tercer año de operaciones de la empresa.

Tabla 19-3: Remuneraciones de GOLDENCONST

CARGO	SUELDO BRUTO
Ingenieros Civiles (3)	24.000,00
Gerente Administrativo	8.400,00

Secretaria	7.200,00
3 operadores	15.600,00
TOTAL	55.200,00

Fuente: GOLDENCONST, 2021.

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

De igual forma, es importante considerar la depreciación que sufren los activos fijos por efectos del desgaste con el tiempo. Se empleará la tabla de depreciaciones de maquinaria y equipo es de 10 años.

En el caso de las empresas que ofertan servicios de obra civil, están sujetas a la exigencia de la garantía solicitada por el cliente, razón por la cual estas garantías serán consideradas como gasto de operación y su devolución referenciada como ingresos por concepto de garantías. GOLDENCONST considerará los dos tipos de garantías más comunes como son: Garantías Seriedad de la Obra y las Garantías Fiel Cumplimiento de Contrato. Las primeras se pagarán al momento de licitar la obra y se devolverá al mes siguiente de finalizada, y las segundas, se pagarán al inicio de la obra y su devolución se realizará al momento de finalizar la faena lo que corresponde al siguiente mes. Respecto al valor de esta última garantía se utilizará un porcentaje promedio de 18% del valor total de la obra.

3.5.2. Tasa de Descuento

Para calcular la tasa de descuento se empleará el modelo de valoración del precio de activos, conocido por sus siglas en inglés como CAPM (Capital Asset Pricing Model).

Este modelo conjuga una serie de variables como son:

- R_f : Tasa libre de riesgo.
- R_m : Tasa de rendimiento de mercado.
- β : Tasa de riesgo con respecto al Portafolio de Mercado.
- $E(ri)$: Costo de Capital.

Bajo la siguiente fórmula:

$$E(ri) = R_f + (R_m - R_f) * \beta$$

Las variables que intervienen en el cálculo de la tasa de descuento se obtienen de:

En el caso de la tasa de libre riesgo R_f , la información se obtiene del Banco Central de Ecuador, cuyo valor alcanza el 5,54%

En cuanto a la tasa de rendimiento del mercado R_m , esta se obtiene partir del promedio de los rendimientos de las cinco principales empresas constructoras del país, que para el año objeto de estudio se muestra en la tabla 19:

Tabla 20-3: Rendimientos de las principales empresas constructoras del país año 2021

EMPRESA CONSTRUCTORA	RENDIMIENTO
EKS CONSTRUCTORA	9,16
COVIPAL	10,25
HIDALGO & HIDALGO	9,80
ERDUISA CRESPO	11
CONSTRUBENTHO	9,12
Promedio	9,86

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

La tasa de riesgo con respecto al Portafolio de Mercado (β), es de un 1,1%, la que es representativa de la industria de la construcción en Ecuador para el año 2021.

En función a los datos obtenidos de las variables antes indicadas se reemplaza en la formula antes citada, quedando de la siguiente manera:

$$E(ri) = R_f + (R_m - R_f) * \beta$$

$$E(ri) = 5,54\% + (9,86\% - 5,54\%) * 1,1\%$$

$$E(ri) = 5,54\% + (4,32\%) * 1,1\%$$

$$E(ri) = 5,54\% + 4,75\%$$

$$E(ri) = 10,29\%$$

3.5.3. Capital de Trabajo

El capital de trabajo se estima para el año 2021 en 32.500,00.

3.5.4. Fuentes de financiamiento

Luego de realizadas las cotizaciones en el mercado, un Caterpillar y Mauldin Calder Brothers Corporation en Estados Unidos, la inversión a realizar es de \$150.000,00, a este monto se le debe adicionar el costo de importación que equivale a \$1.200,00, siendo necesario mencionar que el tiempo de entrega de los bienes desde Estados Unidos al país será de un mes aproximadamente.

Sobre el contexto, se hace una averiguación sobre las líneas de crédito de la Corporación Financiera Nacional para un crédito para medianas empresas, siendo las condiciones:

- Tasa de interés anual: 8%
- Plazo: 60 meses

Dado lo anterior, el detalle de la amortización y depreciación por año se muestra en la tabla 20:

Tabla 21-3: Financiamiento del préstamo

FINANCIAMIENTO DEL PRÉSTAMO	
AMORTIZACIÓN	
Banco	CFN
Pago Inicial	-
Préstamo	280.000,00
Años	5
Interés	8,0%
Meses	60
Frecuencia de pago	Mensual

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

Tabla 22-3: Amortización del Financiamiento

AMORTIZACIÓN DEL FINANCIAMIENTO				
AÑOS	DEUDA	INTERES	AMORTIZACIÓN	CUOTA FIJA
0	280000,00			
1	232272,19	22400,00	47727,81	70127,81
2	180726,16	18581,78	51546,03	70127,81
3	125056,45	14458,09	55669,71	70127,81
4	64933,15	10004,52	60123,29	70127,81
5	0,00	5194,65	64933,15	70127,81

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

3.5.5. Evaluación Económica

Tomando en consideración el objetivo fundamental del proyecto objeto de estudio y en base a los antecedentes presentados, la evaluación económica se la realizará para un horizonte de cinco años, información expresada en la tabla 22.

Tabla 23-3: Flujo de Caja del Proyecto

FLUJO DE CAJA						
FLUJO DE CAJA	AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por ventas		102843,45	110671,29	119096,50	128164,80	137925,38
Costo de Venta		32909,90	35414,81	38110,88	41012,74	44136,12
Valor de Salvamento del activo fijo						66250,00
Utilidad Bruta		69933,55	75256,48	80985,62	87152,06	160039,26
Gastos Operacionales		3580,60	3853,13	4146,46	4462,19	8194,01
Utilidad Operacional		66352,95	71403,35	76839,16	82689,88	151845,25
Gatos Financieros (Intereses)		22400,00	18581,78	14458,09	10004,52	5194,65
Depreciación		13250,00	13250,00	13250,00	13250,00	13250,00
Amortización Activos Diferidos		120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Utilidad antes de impuestos		30582,95	39451,57	49011,07	59315,36	133280,60
Participación de Trabajadores			5917,73	7351,66	8897,30	19992,09
Impuesto a la Renta			8679,34	10782,43	13049,38	29321,73
Utilidad Neta		30582,95	24854,49	30876,97	37368,68	83966,78
Depreciación (+)		13250,00	13250,00	13250,00	13250,00	13250,00
Amortización (+)		120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Amortización del Capital (-)						
Inversiones						
		-				
Fijas	151200,00					
Intangibles	-1200,00					
Capital de Trabajo	-32500,00					
Recuperación del capital invertido						32500,00
Flujo Neto de Efectivo	184900,00	43952,95	38224,49	44246,97	50738,68	129836,78

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

En función de los parámetros expuestos por recolección de datos, es posible apreciar que, al término del quinto año, el modelo de negocio propuesto logra aumentar la utilidad GOLDENCONST respecto a la situación diagnosticada.

3.5.6. Valor Actual Neto (VAN)

Para el cálculo del valor neto actual y la tasa interna de retorno, se deben considerar las siguientes variables:

- Ft: valor del flujo en el periodo t.
- I0: inversión inicial
- FC: Valor esperado del flujo de fondos del proyecto.
- k: Tasa de descuento.
- n: Horizonte de vida del proyecto

Este indicador permite determinar si las inversiones son factibles y además ver qué inversión es mejor que otra en términos absolutos. Viene dado por la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1+k)} + \frac{F_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+k)^n}$$

Aplicando la fórmula correspondiente se tienen lo siguiente:

Tabla 24-3: Valor actual neto

VALOR ACTUAL NETO						
VAN= -Inversión +FNE/(1+i)1,,,,,,FNE5/(1+i)8						
	0	1	2	3	4	5
VAN = 8%	-184900,00	<u>43952,95</u>	<u>38224,49</u>	<u>44246,97</u>	<u>50738,68</u>	<u>129836,78</u>
	1,00	1,08	1,17	1,26	1,36	1,47
	-184900,00	40697,17	32771,34	35124,67	37294,44	88364,73
	-184900,00	234252,35			-	
VAN1=	49352,35				-	-

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

De acuerdo con los cálculos realizados, el valor actual neto al término al quinto año para el plan de negocio propuesto es de: VAN= \$ 49.352,35. Al ser un valor positivo, se expresa que el proyecto desde el punto del inversionista es viable.

3.5.7. Tasa interna de retorno (TIR)

Por su parte la tasa interna de retorno proporciona un acercamiento a la rentabilidad que generará el proyecto en el periodo definido, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1 + TIR)} + \frac{F_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1 + TIR)^n} = 0$$

Tabla 25-3: Tasa de retorno (TIR)

TASA DE RETORNO (TIR)			-
R1	8%		
R2	16%		
VAN1	49352,35		
VAN2	-415,85		
TIR	0,160		0,992
TIR	15,92%		

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

La TIR para el presente plan de negocios en el quinto año es de 15, 87%, porcentaje que refleja una alternativa mayor al costo de oportunidad considerado para el plan de negocios de la empresa GOLDENCONST.

3.5.8. Período de recuperación de la inversión (PRI)

En el presente plan de negocios, el periodo en el cual se recupera la inversión está determinado por el siguiente resultado de la fórmula aplicada:

Tabla 26-3: Periodo de recuperación de la inversión

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
PRI=		43.953	38.224	44.247	50.739	129.837
	-184.900,00					

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

Tabla 27-3: Recuperación de la inversión

	INVERSION	INGRESOS	FALTANTE
PRI=	-184.900,00	177.163,08	7.736,92

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

129.836,78 1,00
 7.736,92 X = 0,1

AÑOS MESES
 PRI= 4 1,00

Es decir, la inversión se recupera en el cuarto año, 1 mes. Considerando este punto como el punto de partida hacia amplias utilidades puesto que la maquinaria y equipo se encuentra a la mitad de su depreciación.

3.5.9. Relación Beneficio Costo

Tabla 28-3: R\$/BC

R\$/BC=	1	2	3	4	5
R\$/BC=	<u>43952,95</u>	<u>38224,49</u>	<u>44246,97</u>	<u>50738,68</u>	<u>129836,78</u>
	1,08	1,17	1,26	1,36	1,47
R\$/BC=	40697,17	32771,34	35124,67	37294,44	88364,73
ING-ACT	234252,35			-	
EGRESOS	184900,00				
		Prima			
R\$/BC=	1,27	-1,00			
R\$/BC=	0,27	CENTAVOS DE DÓLAR			

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

Esta relación determina que, por cada dólar que se invierte en el plan de negocios se tiene un beneficio de 0,27 ctvs., actuales y al ser positivo se vuelve atractivo para los inversionistas.

3.5.10. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad buscará la variación del precio en el mercado de modo positivo en los cinco años que se analizan en el presente plan. Para el efecto, se considera un incremento de 10% en el valor de las ventas con lo cual GOLDENCONST muestra los siguientes resultados:

Tasa de Interés
I= 8,00%

Tabla 29-3: Valor Actual Neto

VALOR ACTUAL NETO						
VAN= -Inversión						
+FNE/(1+i) ¹ ,,,,,,,FNE5/(1+i) ⁸						
	0	1	2	3	4	5
VAN						
= 8%	-184900,00	54237,29	45196,78	51750,05	58813,06	138526,08
	1,00	1,08	1,17	1,26	1,36	1,47
	-184900,00	50219,72	38748,95	41080,86	43229,35	94278,52
	-184900,00	267557,40			-	
					-	
VAN1=	82657,40				-	

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

A una tasa de descuento del 8%, con un incremento del 10% en el valor de las ventas, se tiene un valor actual neto de: VAN= \$ 82.657,40 igualmente valor atractivo para el inversionista.

Tabla 30-3: Tasa de retorno (TIR)

TASA DE RETORNO (TIR)		
		-
R1	8%	
R2	22%	
VAN1	82657,40	
VAN2	-3775,37	
TIR	0,220	0,956
TIR	21,04%	

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

Una tasa interna de retorno incrementada en 5,12 puntos porcentuales, volviéndole aún más atractivo para los inversionistas, no siendo así si es que los precios caerían en un 10%.

Tabla 31-3: Periodo de recuperación de la inversión

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
PRI=		54.237	45.197	51.750	58.813	138.526
	-184.900,00					

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

Tabla 32-3: Inversión. Ingresos y faltante

	INVERSION	INGRESOS	FALTANTE
PRI=	-184.900,00	151.184,12	33.715,88

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

$$\frac{58.813,06}{33.715,88} = 1,00$$

$$X = 0,6$$

	AÑOS	MESES
PRI=	3	6,00

El período de recuperación de la inversión, se ve disminuido al año 3 con 6 meses, de este modo incrementando los beneficios a partir de este periodo.

Tabla 33-3: R\$/BC

R\$/BC=	1	2	3	4	5
R\$/BC=	<u>54237,29</u>	<u>45196,78</u>	<u>51750,05</u>	<u>58813,06</u>	<u>138526,08</u>
	1,08	1,17	1,26	1,36	1,47
R\$/BC=	50219,72	38748,95	41080,86	43229,35	94278,52
ING-ACT	267557,40				
EGRESOS	184900,00				
		Prima			
R\$/BC=	1,45	-1,00			
R\$/BC=	0,45	CENTAVOS DE DÓLAR			

Realizado por: Paredes, B. K., 2021.

Por esta variante, se tiene que, por cada dólar invertido, se tiene de beneficio 0,45 centavos de dólar, siendo recomendable propiciar este incremento del precio en las condiciones actuales.

3.5.11. Síntesis de la evaluación económica

En función de los resultados de los indicadores empleados en la evaluación financiera del PLAN DE NEGOCIOS PARA CONOCER LA VIABILIDAD Y RENTABILIDAD EN LA REACTIVACIÓN DE LA EMPRESA GOLDENCONST. CIA. LTDA DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO., es posible distinguir dos aristas. La primera, concluye que el modelo de negocio propuesto permite cumplir con el objetivo de aumentar la utilidad de la organización al término del quinto año. Sin embargo, la segunda arista indica que no es posible recuperar la inversión realizada sino hasta el cuarto año, lo que involucra realizar los esfuerzos necesarios para incrementar las ventas, situación que se lo considera en la sensibilidad que se analiza en el presente estudio.

CONCLUSIONES

Los fundamentos teóricos que se aplican en el presente plan de negocios son los suficientes y necesarios para orientar cada una de las fases del plan de negocios

Se desarrolla una metodología compuesta por una serie de etapas que permitieron encausar un plan de negocio enfocado en la obtención del objetivo de los inversionistas. En la primera etapa de la metodología, se realiza un diagnóstico en el cual se detectan los factores estratégicos de la organización, de su mercado potencial, de sus clientes y del entorno, que al analizarlos generaron una síntesis estratégica permitiendo definir en qué mercado participaría la empresa GOLDENCONST.

Se concluye que, al considerar un horizonte de cinco años la evaluación económica del plan de negocios, arroja que la empresa GOLDENCONST, cumple con el objetivo de avizorar mayores y mejores utilidades en el tiempo, es así que presenta un valor actual neto positivo de \$ 49.352,35, con una tasa interna de retorno equivalente al 15,92%, un período de recuperación de la inversión de 4 años 1 mes y una relación beneficio costo de 0,27 centavos de dólar por cada dólar invertido considerando un costo de oportunidad del 8% anual, siendo indicadores que orientan beneficios para los inversionistas.

RECOMENDACIONES

Es recomendable considerar una adecuada negociación de la maquinaria y equipo propuesto en el presente plan de negocios con el objeto de lograr un precio económico de la misma, y con ello mejorar los ingresos y utilidades de la empresa.

Se recomienda utilizar el presente plan de negocios como herramienta de direccionamiento en la toma de decisiones en cuanto a la adquisición de maquinaria y equipo y venta de servicios que efectúa GOLDENCONST.

Es recomendable evaluar la posibilidad de ampliar la cobertura de la empresa a nivel nacional durante la vida útil del presente proyecto, siendo necesario establecer controles y ajustes periódicos en el plan de negocios en el área de marketing y ventas, así como en el ámbito de costos e inversiones que la empresa realice a corto, mediano y largo plazo, tomando en consideración las políticas gubernamentales en torno a la reactivación económica con el sector de la construcción.

BIBLIOGRAFÍA

- Arboleda, G. (2017). *Formulación, Control de proyectos*. México: Prentice Hall.
- Arboleda, G. (2018). *Proyectos, Identificación, Formulación, Evaluación y Gerencia*. Colombia: ACEditores.
- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación*. (7ª ed.). Caracas: Episteme.
- Aveces, P. (2018). *Administración de Proyectos*. México : Patria .
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Pearson Education.
- Cruz, S. (2018). *Producciones cacaoeras latinoamericanas*. Recuperado de: www.santacruz.gob.bo:
<http://www.santacruz.gob.bo/sczproductiva/acopio/2777/400110#ancla>
- Florez, J. (2016). Plan de Negocio para pequeñas empresas. *En J. Florez, Orientaciones generales en la creación de empresas*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Flórez, J. (2016). *Plan de Negocios para pequeñas empresas*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Gabriel, B. U. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México: McGraw-Hill.
- Garrido, P. (2015). *Estudio de factibilidad para la creación de un centro de acopio, secado comercialización de cacao fino de aroma en el Recinto Balzalito del cantón Muísne provincia de Esmeraldas*. Recuperado de: [repositorio.pucese.edu.ec: https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/355/1/GARRIDO%20DELGAD%20PAULINA%20DANIELA.pdf](https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/355/1/GARRIDO%20DELGAD%20PAULINA%20DANIELA.pdf)
- Guacanes, C. (2016). *Estudio de factibilidad para la creación de un centro de acopio para la compra y venta de leche en estado natural en la Parroquia de Pioter en el Canton Tulcan de la provincia de Carchi*. (Tesis de pregrado, Universidad Técnica del Norte). Recuperado de: [repositorio.utn.edu.ec: http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/6051/1/02%20ICA%201297%20TR](http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/6051/1/02%20ICA%201297%20TR)
- Hernández, R. (2015). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2017). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Martínez, R. (2010). *Administración de Proyectos: guía para el aprendizaje*. México: Pearson.
- Mera, C. R. (20 de 04 de 2018). *Propuesta de plan de negocio para crear un centro de acopio de cacao en cantón Babahoyo, provincia Los Ríos*. Recuperado de: http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28964/1/FINAL%20TESIS%20CARLOS%20MERA%20DICADO_ACOPIO%20CACAO.pdf
- Nueno, P. (2017). *Emprendimiento. El arte de crear empresas y sus artistas*. Madrid: Deusto.

- Pacheco, C. &. (2016). *El proyecto de inversión como estrategia gerencial*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Padilla, M. C. (2006). *Formulación y Evaluación de proyectos*. Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Pilataxi, J. D. (07 de 03 de 2019). *Proyecto de Factibilidad para la implementación de un centro de acopio de cacao en la Parroquia Puerto Limón en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas*. Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/11288/1/22T0499.pdf>
- Puig, C., Coraggio, J., Laville, J., Hillenkamp, I., Farah, I., Jimenez, J., y Perez, J. (2016). *Coraggio Economía*. Recuperado de: http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/Libro_ESS.pdf
- Quiroz, B. (2016). *Micro Economía*. Lima: Printed in Perú.
- Rojas, C. (07 de 11 de 2019). *Proyecto para la creación del centro de acopio comunitario de maíz, en la parroquia Puela, cantón Penipe provincia de Chimborazo*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/13655/1/22T0526.pdf>
- Rojas, M. (2015). *Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente*. REDVET, 14.
- Salazar, C., y Del Castillo, S. (2018). *Fundamentos Básicos de Estadística*. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/13720/3/Fundamentos%20B%C3%A1sicos%20de%20Estad%C3%ADstica-Libro.pdf>
- Sapag, N. y Sapag, R. (2018). *Preparación y Evaluación de Proyectos*. Chile: McGraw-Hill.
- Terán, L. (2015). *Estudio de factibilidad para la formación de una empresa de acopio de aguacate en la Parroquia San Roque, del Cantón Antonio Ante, provincia de Imbabura y su comercialización en la Parroquia Sangolquí, Cantón Rumiñahui*. (Tesis de pregrado, ESPE). Recuperado de: <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/11165/1/T-ESPE-048940.pdf>



ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA GOLDENCONST. CIA. LTDA.

ENCUESTA

Objetivo. - Conocer la aceptación de los servicios de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA.

1. ¿Ha adquirido últimamente servicios de ingeniería civil?

Si
No

2. ¿Considera importante que su vivienda cuente con planos arquitectónicos?

Si
No
Indiferente

3. ¿Por qué medios acostumbra hacer una cotización de carácter civil?

Internet
Directamente en la empresa
Por teléfono
Otros

4. ¿Conoce Usted de la empresa GOLDENCONST? CIA. LTDA.?

Si
No

5. ¿Le gustaría conocer los servicios de la empresa GOLDENCONST CIA? LTDA.?

Si
No

6. ¿Quien elige los servicios de obras civiles?

Decide el cliente
Propone el constructor
Propone la familia
Otros

7. ¿Las constructoras brindan a sus clientes productos de calidad?

Si
No
Indiferente

8. ¿Por qué medio conoció de los servicios de la empresa GOLDENCONST CIA? LTDA.?

Redes Sociales (Facebook, Instagram, Whatsapp)

Por recomendación de amigos

Por obras realizadas

Por contratación de obras

9. ¿A través de que medio le gustaría a Usted contratar los servicios de la empresa GOLDENCONST. CIA. LTDA.?

Por el portal de compras públicas

Contratación Directa

Contratistas

Redes Sociales

10. ¿Qué servicios realiza con frecuencia cuando emprende obras civiles?

Alcantarillados

Obras en general

Aceras y bordillos

Muros o paredes

Carreteras, calles, autopistas y otras vías

Lotización de tierras

Otros

11. ¿Cree Usted que la empresa GOLDENCONST? CIA. LTDA es conocida en la localidad y la región?

Si

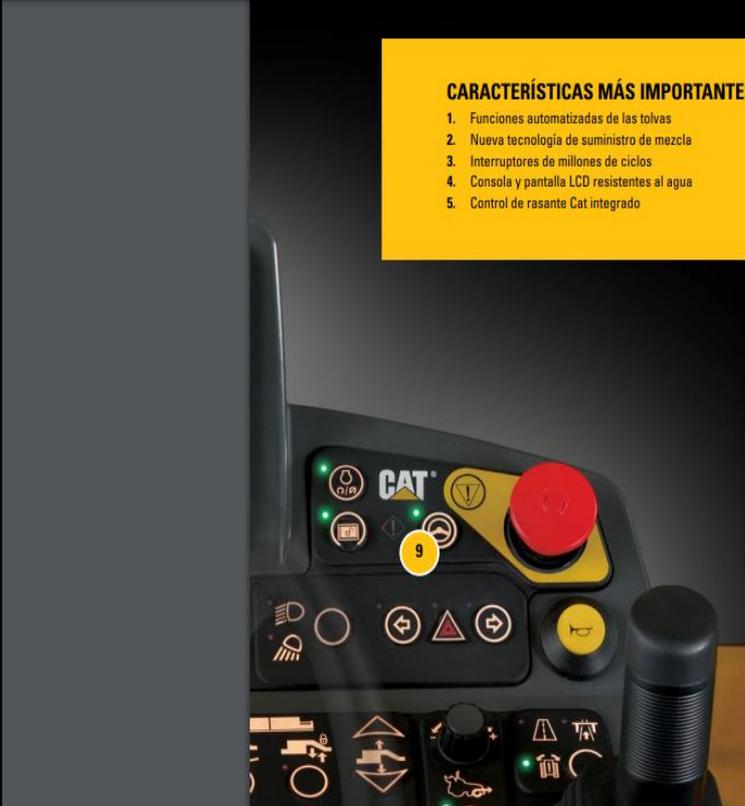
No

No contesta

Gracias por su colaboración

ANEXO B: CARACTERÍSTICAS DE LA MAQUINARIA

Terminadora asfáltica Caterpillar



CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES

1. Funciones automatizadas de las tolvas
2. Nueva tecnología de suministro de mezcla
3. Interruptores de millones de ciclos
4. Consola y pantalla LCD resistentes al agua
5. Control de rasante Cat integrado
6. Activación del generador
7. Control de brillo para día o noche
8. Modalidad Eco y control automático de velocidad del motor
9. Transferencia automática de configuración entre estaciones

FÁCIL RECONOCIMIENTO

- Opciones de varios idiomas
- Símbolos intuitivos y gráficos de gran tamaño simplifican la operación
- Control de brillo ajustable para facilitar la visualización de día o de noche
- El diseño de interruptores elevados permite un fácil reconocimiento para mejorar la eficiencia y el rendimiento

PANTALLA LCD INTERACTIVA

- La pantalla táctil permite el acceso a:
 - Activación del generador, potencia auxiliar
 - Control de temperatura del reglón
 - Velocidades de pisón y vibración
 - Ajuste de altura de la mezcla, *anteriormente solo se podría realizar en la consola del reglón*
 - Información de códigos de servicio
 - Zonas de calentamiento del reglón
 - Control de rasante Cat integrado
 - Se pueden almacenar las preferencias del operador

ANEXO C: BALANCE GENERAL

CONSULTORES Y CONSTRUCTORES GOLDENCONBT CIA LTDA				
BALANCE GENERAL				
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019				
ACTIVOS				
10	ACTIVO CORRIENTE DISPONIBLE			\$6.552,22
1010101	CAJA	8210,07	\$989,97	
1010103	BANCOS EXIGIBLE	8779,80		
1010508	IVA EN COMPRAS	85.562,25	\$5.562,25	
ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLE				<u>\$918,62</u>
1020108	EQUIPO DE COMPUTACION	\$1.122,32	\$918,62	
102011202	DEPREC AC. DE COMPUTACION	(8203,70)		
TOTAL ACTIVO				<u>\$7.470,84</u>
PASIVOS				
20	PASIVO CORRIENTE			<u>\$5.078,22</u>
201070101	RETENCION FUENTE POR PAGAR	\$97,81		
20108	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	\$4.980,41		
TOTAL PASIVO				<u>\$5.078,22</u>
PATRIMONIO				
30101	CAPITAL SUBSCRITO Y/O PAGADO	\$800,00		
30401	RESERVA LEGAL	\$159,26		
30601	GANANCIAS ACUMULADAS	\$1.433,36		
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO				<u>\$7.470,84</u>

SR. IZA GUAMAN ROBERTO
GERENTE



ECO. PADILLA BUÑAY MÓNICA
CONTADORA

ANEXO D: ESTADO DE RESULTADOS

CONSULTORES Y CONSTRUCTORES GOLDENCONST CIA LTDA			
ESTADO DE RESULTADOS			
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019			
INGRESOS			
44	OTROS INGRESOS		
4404	OTROS INGRESOS		<u>\$47785,27</u>
	TOTAL INGRESOS	<u>\$47785,27</u>	\$47785,27
GASTOS			
52	GASTOS		
520210	COMISIONES		<u>\$47785,27</u>
52022811	GASTOS SE CONSTRUCCION	\$7,80	
	TOTAL GASTOS	<u>\$47777,47</u>	\$47785,27
	(=) UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO		<u>0,00</u>

<hr/>	
SR. IZA GUAMAN ROBERTO	ECO, PADILLA BUÑAY MÓNICA
GERENTE	CONTADORA



epoch

**Dirección de Bibliotecas y
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y
DOCUMENTAL**

REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 27 / 01 / 2023

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: BETTY KARINA PAREDES GUAMÁN
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: INGENIERÍA COMERCIO EXTERIOR
Título a optar: INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR
f. Analista de Biblioteca responsable: ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



0264-DBRA-UPT-2023