



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS “ESPOG”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MENCIÓN: GESTIÓN DE PROYECTOS

Resolución: RPC-SO-14-No.287-2020

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

Título del trabajo:

**“DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LA
INDUSTRIA PETROLERA DEL ECUADOR”**

Línea de Investigación:

Gestión administrativa y sociedad

Campo amplio de conocimiento:

Administración

Autor/a:

Guamán Carrillo Carlos Roberto

Tutor/a:

Magíster Ana Lucia Tulcán Pastás

Quito – Ecuador

2021

APROBACIÓN DEL TUTOR



Yo, con C.I: **Ana Lucía Tulcán Pastás 0401371083** en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación titulado: **DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LA INDUSTRIA PETROLERA DEL ECUADOR**. Elaborado por: **Guamán Carrillo Carlos Roberto**, de C.I: **060341799-9**, estudiante de la Maestría: **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**, mención: **GESTIÓN DE PROYECTOS** de la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (UISRAEL)**, como parte de los requisitos sustanciales con fines de obtener el Título de Magister, me permito declarar que luego de haber orientado, analizado y revisado el trabajo de titulación, lo apruebo en todas sus partes.

Quito D.M., _____ de 2021

Firma

Tabla de contenidos

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
INFORMACIÓN GENERAL	1
Contextualización del tema.....	1
Pregunta Problemática.....	2
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos.....	2
Beneficiarios directos:.....	2
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	3
1.1. Contextualización de fundamentos teóricos	3
1.2. Problema a resolver	4
1.3. Proceso de investigación	5
1.4. Vinculación con la sociedad.....	6
1.5. Indicadores de resultados	7
CAPÍTULO II: PROPUESTA.....	8
2.1. Fundamentos teóricos aplicados.....	8
2.2. Descripción de la propuesta	10
2.3. Matriz de articulación.....	39
CONCLUSIONES.....	40
RECOMENDACIONES	41
BIBLIOGRAFÍA.....	42
ANEXOS.....	44

Índice de tablas

<i>Tabla 1. Indicadores de Resultados</i>	7
<i>Tabla 2. Crecimiento de Usuarios</i>	13
<i>Tabla 3. Matriz Foda</i>	19
<i>Tabla 4. Plan Anual de Ventas</i>	23
<i>Tabla 5. Proyección de Ventas 5 Años</i>	24
<i>Tabla 6. Plan de Establecimiento</i>	30
<i>Tabla 7. Plan de Lanzamiento</i>	31
<i>Tabla 8. Presupuesto de Inversiones</i>	31
<i>Tabla 9. Proyección Presupuesto Gastos</i>	32
<i>Tabla 10. Presupuesto de Ingresos</i>	32
<i>Tabla 11. Estado de Resultados y Flujo de Efectivo</i>	33
<i>Tabla 12. Resultados Económicos</i>	35
<i>Tabla 13. Perfil Validadores</i>	37
<i>Tabla 14. Criterios de Validación</i>	38
<i>Tabla 15. Matriz de articulación</i>	39

Índice de figuras

<i>Figura 1. Propuesta Estructura General</i>	10
<i>Figura 2. Mapa Mercado Potencial</i>	15
<i>Figura 3. Mercado a Mediano Plazo</i>	16
<i>Figura 4. Cuota de Mercado</i>	18
<i>Figura 5. Competencia y su Crecimiento</i>	19
<i>Figura 6. Estructura Fuerza de Ventas</i>	22
<i>Figura 7. Proyección de ventas 5 Años</i>	24
<i>Figura 8. Estructura Organizacional</i>	26
<i>Figura 9. Proyección de Personal</i>	27
<i>Figura 10. Estado de Resultados</i>	34
<i>Figura 11. Flujo de Caja</i>	34
<i>Figura 12. Tasa Interna de Retorno</i>	35

INFORMACIÓN GENERAL

Contextualización del tema

Las exportaciones petroleras del país, en la década de los años 70, fue un punto significativo en la historia de la economía financiera ecuatoriana, incluyendo en esta década el acompañamiento de altos precios internacionales del petróleo. Esto ayudo a cambiar el desarrollo y crecimiento económico ecuatoriano, que hasta ese entonces manejaba con modelo basado únicamente en lo agroexportador. La economía financiera centrada en el petróleo asimismo haría sentir sus efectos. Es en esta época en donde inicialmente los proceso de construcción de facilidades de superficie inician con empresas extranjeras, debido a la falta de especialización que en ese entonces no existía en el país (Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador, 2021).

También es importante indicar que la construcción se ha destacado en el país por el compromiso y participación que tiene en la economía. Esto basado en los resultado obtenidos con niveles de crecimiento bastantes altos en la última década, el sector logro alcanzar una participación de alrededor del 12% del PIB, en comparación al 8,1% que alcanzo en el año 2008. Para el 2016 este porcentaje se lo proyecto en un 12%, tomando en cuenta que será menor al nivel en los años posteriores, debido al mayor crecimiento de otras actividades y del PIB en general (mundoconstructor, 2021).

Según el registro oficial No. 151 del 20-02-2020, la Asamblea Nacional aprobó la ley de emprendimiento e innovación, que promueve que se estimule e impulse, la iniciativa del emprendimiento, la innovación y el progreso tecnológico, motivando la cultura emprendedora e implementando nuevas modalidades societarias de financiamiento para fortalecer el ecosistema emprendedor, de tal forma que se pueda establecer procesos para fomentar de forma estructurada, eficiencia y de competitividad a los emprendedores (www.derechoecuador.com, 2021).

Desde mi punto de vista la importancia del servicio de construcción en la industria del petróleo del Ecuador ha incrementado en las últimas décadas, el cual paso ser un servicio privilegiado, a en cierta forma generalizarse en la industria. Por lo que, no solo ha transformado los tipos de clientes, sino que además ha aumentado significativamente la competencia. Son diversos y muy cambiados los enfoques para montar una compañía de servicios de construcción, por tal razón la importancia de diseñar un plan de negocios enfocado a la industria petrolera.

Pregunta Problemática

¿Cuáles son las dificultades de mayor significado para emprender un negocio que ofrezca el servicio de construcción en la industria del sector petrolero?

Objetivo general

Diseño de un Plan de Negocios para una compañía constructora en la industria petrolera del Ecuador.

Objetivos específicos

- Contextualización de fundamentos teóricos relacionados a un Plan de Negocios para una compañía constructora en la industria petrolera del Ecuador.
- Diagnosticar las estrategias y procedimientos aplicados a un plan de negocios.
- Diseñar de un Plan de Negocios basado en parámetros de creación de portafolios de proyectos, estudio de mercado, estudio técnico y evaluación financiera para una empresa constructora de la industria petrolera del Ecuador.
- Validar la propuesta del plan de negocios mediante el criterio de especialistas.

Beneficiarios directos:

Los socios accionistas y emprendedores de proyectos, en razón de que, con un plan de negocios para una compañía constructora se pueden minimizar errores comunes al emprender, y de esta forma brindar servicios de construcción de calidad en el sector público y privado.

Personal de la comunidad de las provincias de Sucumbíos, Orellana y Pastaza del oriente ecuatoriano, así como también, profesionales y no profesionales en diferentes áreas a ser contratados, ya que al ser un plan de negocios enfocado en el área de construcción este generará varias fuentes de trabajo de forma directa, indirectamente también se beneficiará subcontratistas y el estado ecuatoriano, por el efecto en pago de impuestos, y el crecimiento comercial que implicara desarrollar actividades de construcción en el sector.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Contextualización de fundamentos teóricos

Según (Quaranta, 2020) cualquier proyecto busca reducir la incertidumbre ante la toma de una decisión de inversión, por lo que, el aporte de mayor cantidad, calidad y diversidad de conocimiento es clave para reducir dicha incertidumbre; además los proyectos, por naturaleza, son procesos complejos, más considerando las características del entorno altamente competitivo y turbulento; de allí, la importancia de catalizar la información para proporcionar aquella que resuelva la duda, en este caso, saber si tal o cual inversión es la más indicada.

La elaboración de un Plan de Negocios exige seleccionar información específica, que en varios casos será complicado de obtener y obligará a ejecutar trabajos propios de investigación y análisis (Zorita Lloreda & Huarte Martín, 2016). Pero considerando que cuanto mayor se realice la investigación, mayor será la definición de parámetros de un proyecto y mayores las posibilidades tangibles de éxito (Zorita Lloreda & Huarte Martín, 2016).

Para (Carvajal Cajas, 2018) el implementar de un plan de negocios fundado en una sistemática real, conlleva a que es importante que exista gestión y herramientas para el desarrollo de pequeñas industrias en la ciudad de Quito. Dentro de las actividades de investigación que llevan a interpretar un profundo estudio de los parámetros y elementos teóricos, en los cuales se mantiene cada uno de los componentes y metodología CANVAS, las cuales se apalancan en los grandes efectos de las compañías a nivel internacional, asimismo en la investigación se usó la metodología deductivo y analítico, puesto que el progreso del estudio se basó en hipótesis y conceptos generales de tipo administrativo.

Por otra parte para (Meneses Bastidas, 2018) investigador del diseño de un modelo de negocios según la metodología CANVAS para la compañía Clev Consultores Cia (Meneses Bastidas, 2018). Ltda. Radica en que, no tienen reconocido rotundamente el modelo de negocios, y se ha planteado como objetivo general diseñar un modelo de negocios que se acople a la identidad de la empresa, usando la metodología del método CANVAS, por considerarla una herramienta para asegurar la mejora del modelo de negocios existente basado en los 9 bloques que usa esta metodología.

(Guerra Romero, 2019) Coloquialmente se puede definir a un plan de negocio como “La figura que tiene una compañía para ganar dinero”, definición que no es nueva y haciendo referencia a gurús de la calidad y administración, como Peter Druker que presenta la siguiente definición “Assuptions about what a company gets paid for” y Michael Porter que hace

referencia a un modelo de aplicado de negocio de una empresa en el artículo “What is strategy?”. Por otro lado, Joan Magretta enfoca la definición desde un punto de vista no tan apegado al dinero, y se enfoca en el cliente, ¿Quién es? ¿Qué valora?

En mi opinión las organizaciones en la actualidad se hallan en un ambiente competitivo y crecidamente dinámico. Esto implica que expertos de numerosas áreas obtengan nuevas competencias para crear frente a las instancias de este entorno, por lo que, un plan de negocios busca, en definitiva estructurar la forma más clara para analizar un emprendimiento o la creación de una empresa, siempre basándose en diferentes metodologías que ayuden a identificar problemas, mejorar procesos y tomar decisiones en función de análisis administrativos financieros, operativos y medio ambientales que se incluyen en un plan de negocios.

1.2. Problema a resolver

Para (Moreno Castro , 2016), es necesario e importante generar emprendimiento que ayuden a las persona y el país. En la actualidad el incremento y altos niveles de desempleo, así como también las remuneraciones limitadas estimulan a las personas y trabajadores a buscar la forma de independizarse, para así obtener una estabilidad financiera y económica. Procesos similares son identificados a nivel país, al analizar identifican que la a oferta laboral es mayor a la economía y crecimiento del país, lo cual ha provocado que se tenga que preparar diferentes programas de ayuda para que las personas formen sus negocios propios y colaboren con la creación de nuevos oportunidades de trabajo (Moreno Castro , 2016).

Por lo que, la presente investigación se orienta en elaborar y diseñar un modelo de Negocios para una compañía constructora que brinda sus servicios en la industria petrolera, de tal forma que utilizando metodologías y sustento teórico se pueda fortalecer las falencias que actualmente existen al momento de emprender un negocio, generando confianza en la sociedad y los clientes potenciales del sector.

Además es importante mencionar que la investigación y el diseño de este plan de negocios considerarán la situación actual y los procesos que implican crear una compañía para trabajar como empresa constructora en la industria del petrolero.

1.3. Proceso de investigación

Enfoque de la investigación

Todo emprendimiento es un proceso sistemático y metódico. Si bien se dice que cada proyecto es único y requiere de cierta flexibilidad y adaptación, hay pasos esenciales y secuenciados que se deben respetar, ya que el acatamiento de los mismos favorecerá la obtención de un producto mejor. Es como construir una casa en donde, si los cimientos no están primero y bien asentados, muy difícilmente el techo pueda tener una buena terminación (Quaranta, 2020).

Tipo de Investigación

La investigación que se realizará será mixta, la cual se origina de diferentes ideas, sin la necesidad de identificar qué tipo de ejemplo o estructura establezca el análisis, el estudio y el enfoque que habrá de perseguir. El inicio del acercamiento a las ideas constituyen una situación imparcial (considerando la perspectiva cuantitativa), al contexto subjetivo (desde la aproximación cualitativa) o a contexto intersubjetiva (desde la óptica mixta) que será necesario investigar, adicional el proceso de búsqueda es más variable y se acopla entre las contestaciones y el avance de la hipótesis. Su intención radica en “reconstruir” el contexto, tal como la observan los integrantes de un método social determinado anticipadamente. Es holístico, porque se precia de incluir el “todo” sin comprimir al estudio de sus partes (Hernández Sampieri, 2014).

La investigación que se aplicará será la exploratoria descriptiva, ya que según los análisis experimentales se utilizan para identificar el área y, por lo tanto, preceden a investigaciones con procesos explicativos, correlacionados o aclaratorios (Hernández Sampieri, 2014). Por lo tanto, el análisis y estudio descriptivo, es la estructura de los análisis correlacionales, las que a su vez prestan información para realizar las evaluaciones y estudios explicativos que crean un mortificado sentido de entendimiento y están muy organizados (Hernández Sampieri, 2014).

Para la investigación se consideró realizar encuestas a modo de recolección de datos, ya que según (Hernández Sampieri, 2014) la encuesta radica en un conglomerado de cuestiones relacionado a una o más variables a medir, las encuestas también pueden ser descriptivas o explicativas (Hernández Sampieri, 2014).

En general, la investigación propuesta en este trabajo se realiza en dos fases. En la etapa inicial exploración, luego se recopilará información para identificar problemas y necesidades en la empresa en estudio. La identificación de estos temas permitirá la segunda fase de desarrollo,

en la que se propondrán métodos y estrategias para diseñar un plan de responsabilidad social empresarial para los temas identificados.

En tal sentido, el propósito de la investigación de este trabajo se realizará por fases. En la primera fase de exploración, se recopilará información para identificar la necesidad de crear una empresa constructora con un modelo de plan de negocios, La identificación de estos argumentos ayudará completar la segunda fase de desarrollo, en la creación de una compañía constructora, con la finalidad de identificar de forma oportuna la estructura para la investigación, basados en el diseño de un Plan de Negocios de una compañía constructora en el sector de la industria petrolera.

Población y Muestra

La población del proyecto de investigación, se realizará en función del mapa petrolero del Ecuador, y específicamente en la provincia de Sucumbíos, del oriente Ecuatoriano, en donde operan al menos 5 empresas operadoras y más de 20 empresas sub operadoras del sector público y privado (eloriente.com, 2021). Estas empresas por su naturaleza tienen relación directa con la construcción de facilidades de superficie, civil, eléctrica y mecánica para el desarrollo de operaciones petroleras.

1.4. Vinculación con la sociedad

Uno de los principales factores de vinculación con la sociedad es la generación de empleo local, comunitario y provincial directo que se tendrá al emprender una nueva empresa constructora.

Además la vinculación con la sociedad de esta investigación, en su gran mayoría está basada en mantener una buena relación con las comunidades cercanas a las áreas de operación y sus clientes, trabajando con compromiso, cuidando el medio ambiente, estableciendo políticas y procedimientos para cumplir con las regulaciones legales, administrativas y operacionales impuestas por el estado, de tal forma, que en conjunto sea posible desarrollar planes estratégicos y de colaboración con los diferentes sectores que se involucraran en el plan de negocios.

Adicional y muy importante es conveniente utilizar la figura del proyecto para vincular a las comunidades de la localidad a procesos de capacitación en construcción, salud, seguridad y medio ambiente, usando de forma planificada herramientas tecnológicas; así como también instructivos impresos como material de apoyo.

1.5. Indicadores de resultados

A manera resultado, las encuestas realizadas, se ha considerado de forma general indicadores de resultados que nos permite evaluar y certificar la necesidad de diseñar un Plan de Negocios para crear una compañía constructora, a continuación se detalla los indicadores de resultados en la:

Tabla 1. Indicadores de Resultados

DESCRIPCION	Total Encuestados	% SI	% NO	% Tal vez
1) ¿Considera usted que las empresas constructoras cumplen con los alcances de los proyectos?	25	68%	32%	N/A
2) ¿Considera usted que las empresas constructoras brindan un servicio de calidad?	25	80%	20%	N/A
3) ¿Cree usted que las empresas constructoras tienen un buen manejo y control de su personal y equipos?	25	56%	44%	N/A
4) ¿Considera usted que las empresas constructoras tienen un buen manejo de la seguridad Industrial?	25	60%	40%	N/A
5) ¿Considera usted que las empresas constructoras tienen el suficiente personal técnico para evaluar los proyectos.	25	72%	28%	N/A
6) ¿Considera usted que las empresas constructoras tienen un buen manejo y cuidado del medio ambiente)?	25	80%	20%	N/A
7) ¿Cree usted que existe mercado para nuevas empresas constructoras en la provincia de Sucumbíos?	25	56%	0%	44%
8) ¿Cree usted que una nueva empresa constructora creará nuevas fuentes de trabajo?	25	72%	0%	28%

Fuente: Elaboración propia

En función de las encuestas realizadas se puede comentar que existen diferentes tipos de criterios, lo cual sirve para determinar y establecer una figura de trabajo en función de los resultados, con lo que se puede decir, que la mayoría de encuestados ha contestado que las empresas constructoras todavía tienen falencias en el manejo de sus procesos de control administrativos, cumplimiento de alcances, manejo ambiental y seguridad industrial.

Además nos ayudó a identificar en un 56% de los encuestados considera que existe mercado para nuevas empresas, y un 44% que tal vez, también un 72% considera que una nueva empresa creará nuevas fuentes de trabajo, y un 28% considera que tal vez.

Estos resultados nos han ayudado a confirmar que el objetivo de la investigación, de diseñar un plan de negocios ayudará a que las empresas y emprendedores mejoren su estructura de administrativa, operativa y financiera para brindar un mejor servicio.

CAPÍTULO II: PROPUESTA

La propuesta de investigación, surge por la necesidad de tener un diseño de Plan de Negocios para una compañía constructora de la industria petrolera, considerando aspectos técnicos, administrativos, de procesos, de tal forma que se puedan identificar debilidades al momento de emprender, por lo que, con la propuesta se pretende cubrir las dudas que se tengan al momento de realizar un plan de negocios, y así puedan tener guías para manejar y administrar adecuadamente un proyecto, brindando un servicio de calidad.

2.1. Fundamentos teóricos aplicados

La proposición de diseñar un plan de negocios para una empresa constructora de la industria del petróleo, estará fundamentada con investigación y estudios basados en metodologías administrativas y de planificación.

En un plan de negocios se busca, en definitiva, vender el proyecto. El resumen ejecutivo y la conclusión tienen que ser una excelente síntesis técnica, pero a la vez vender e inducir a la gente para que continúe leyendo. Por tanto, es conveniente agregar en estas secciones elementos que lo hagan atractivo, desde la perspectiva ecológica, el estudio de mercado, aspectos legales destacados o financieros, como la rentabilidad y otros aspectos. No es la idea hacerlo extenso, pero debe ser completo e interesante (Quaranta, 2020).

Estudio de mercado

Hay mucho por decir en nuestra disciplina y más en cuanto a un proyecto vinculado a la investigación de mercado. En su momento, ya se desarrolló la vinculación entre los proyectos y la toma de decisiones, por lo cual se debe entender que en cierta medida los proyectos son “un tipo de investigación de mercado”. Pero lo concreto, y sobre la base de lo que ya se ha dicho en cuanto a información primaria y secundaria, se debe comentar que el análisis de exploración del mercado es el modo sistemático de crear indagación vinculada con los potenciales clientes a partir de una fuente primaria (Quaranta, 2020).

Estudio técnico

En el estudio de posibilidad técnica se pretende analizar la manera más eficiente de generar el producto-servicio, es decir, prever los medios para que el producto se plasme en una realidad (Quaranta, 2020).

Estudio organizacional y ambiental

Para la evaluación del estudio organizacional y ambiental según (Quaranta, 2020) se debe evaluar los tres aspectos importantes:

- Aspectos organizacionales y de gestión
- Aspectos legales e impositivos
- Aspectos ambientales y de responsabilidad social

Costos, inversiones y beneficios

En función de esto, se puede decir que las inversiones podrían realizarse previamente a la construcción o puesta en camino del proyecto, lo cual en flujo de fondo corresponde a las inversiones que se encuentran en el momento cero, o durante el inicio y ejecución del proyecto, en cuyo caso se ubicará en algunos de los períodos del horizonte de planeamiento y estarán determinadas por el calendario de inversiones, según el criterio seleccionado de vida útil o de ciclo propio del proyecto (Quaranta, 2020).

Métodos de evaluación Y Flujos de caja

Cuando se hace referencia a evaluación en esta sección, se hace alusión a ciertos cálculos y análisis algebraicos que se deben realizar con la información del flujo de fondo, a fin de brindar una recomendación, desde la perspectiva financiera. Al inversionista le interesa saber si el proyecto le permitirá recuperar la inversión desembolsada, al margen de la rentabilidad deseada, en el tiempo esperado (Quaranta, 2020).

Hay muchos métodos de análisis que permiten arribar a una recomendación de inversión. Los principales, que surgen de su aceptación, son cuatro:

1. VPN (valor presente neto).
2. TIR (tasa interna de retorno).
3. PRI (período de recupero).
4. RBC (relación beneficio-costos).

Desde mi punto de vista, existen muchas y muy variadas metodologías; así como también diversos autores que plasman sus ideas en realizar un plan de negocios, sin embargo es importante considerar los puntos antes explicados, ya que son parámetros mínimos que se deben incluir en un plan de negocios.

2.2. Descripción de la propuesta

En base a los fundamentos teóricos, la figura de esta investigación, es diseñar un Plan de Negocios para una empresa constructora de la industria petrolera, que ayude a evaluar de forma correcta, documentada y ordenada, que se tendrían al momento de emprender un proyecto o creación de una empresa.

a. Estructura general

El organizador gráfico a continuación muestra un resumen de la estructura propuesta:

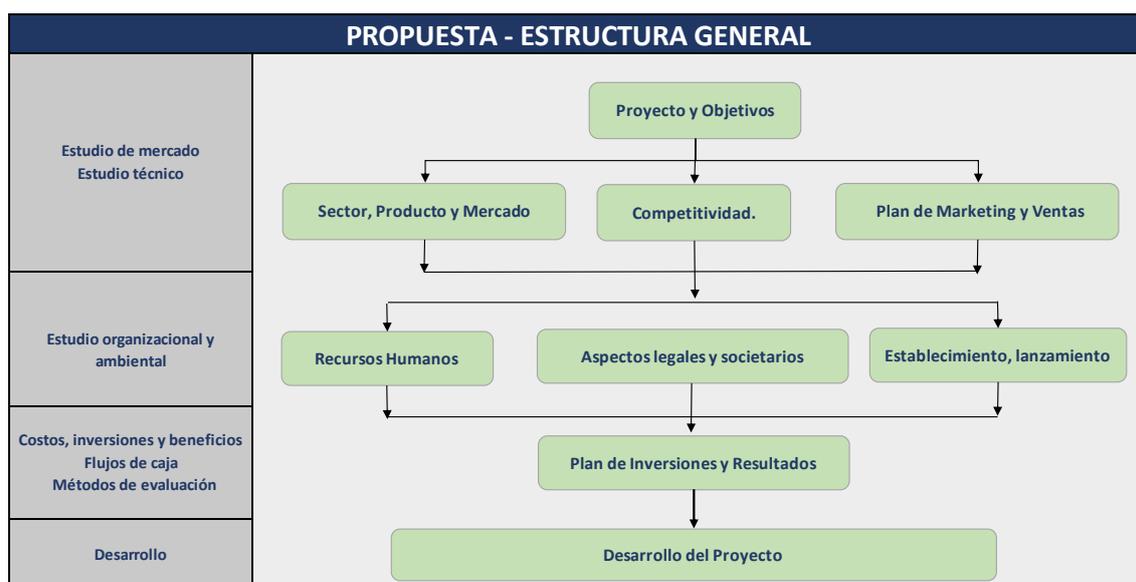


Figura 1. Propuesta Estructura General

Fuente: Elaboración propia

b. Explicación del aporte

La actual propuesta tiene como objetivo explicar de forma detallada cuáles son los procesos que debe cumplir una empresa para diseñar un plan de negocios, de tal forma, que en función de los parámetros utilizados, esta investigación sirva como herramienta y guía para que los nuevos emprendedores o empresas existentes.

También es importante considerar que enfocado específicamente en el segmento de construcción en la industria del petróleo, debido a la proyección que tiene el gobierno de explorar y desarrollar nuevas áreas, lo cual implica que se tendrá nuevas construcciones y ampliación de las facilidades existentes.

c. Estrategias y/o técnicas

Plan de Negocios

1.- Proyecto y Objetivos

La Idea

La empresa de servicios de construcción en la industria del petróleo, se programa como una empresa especializada, buscando brindar un servicio diferenciado especialmente en las siguientes líneas:

- Construcción Civil (plataformas petroleras, plantas de tratamiento, piscinas de lodos)
- Construcción Eléctrica (conexiones centralizada, instalación de generadores)
- Construcción Mecánica (instalación de líneas y oleoductos, facilidades de pozos)

Los clientes naturales serán:

- Clientes directos: empresas privadas y públicas operadoras y extractoras de petróleo.
- Clientes indirectos: Empresas de servicios petroleros que subcontratan construcción.

¿Por Qué?

Después de varios años de considerar a la construcción de la industria del petróleo como una burbuja, en la actualidad es posible transformar la construcción, sin duda en el sector se han abierto oportunidades por la excelencia en el servicio; así como también por complementariedad.

Hoy en día, existen altos niveles de competitividad, sin embargo no hay duda que con un servicio diferenciado se puedan tener oportunidades comerciales que den la posibilidad de tener un segmento del mercado, ya que las empresas necesitan y necesitarán de los servicios de construcción para el desarrollo de la producción.

Promotores

El interés de promover este proyecto se debe a que el gobierno de turno, dentro de su plan de trabajo tiene la expectativa de duplicar la producción petrolera, lo cual implica que para poder procesar esta producción, se necesitará de altos niveles de construcción civil, eléctrica, mecánica y de instrumentación.

El cómo se ha definido conceptualmente la misión y visión, de por si son procesos entrecruzados, sin embargo para definir las la misión se consideró específicamente la actividad

que realizará la compañía dentro del mercado; así como también en la visión se consideró que quiere transmitir con proyección a futuro, y la perspectiva ideal de lo que se espera.

Misión

Proveer servicios a la industria petrolera con excelencia, rentabilidad, responsabilidad social y ambiental basados en el progreso de nuestro recurso humano y de la comunidad.

Visión

Ser, a nivel regional, el modelo empresarial de desarrollo, líderes en prestación de servicios basados en principios y responsabilidad ambiental y social que a más de satisfacer los requerimientos de los clientes para que promueva el desarrollo sostenido de la comunidad.

Objetivos

Consolidar mano de obra calificada dentro de la comunidad con un continuo entrenamiento técnico y desarrollo de valores y principios.

Generar recursos para el financiamiento, que satisfagan las demandas locales y creen oportunidades nuevas e innovadoras para el desarrollo social.

Proveer de servicios altamente eficientes, con fuerte énfasis en seguridad industrial, basado en el uso apropiado de la tecnología de bajo impacto ambiental.

Promover la filosofía de negocios con responsabilidad social.

2.- Sector, Producto y Mercado

Perspectivas del Sector

Después de realizar algunos análisis del sector en el oriente ecuatoriano; así como también analizando la nueva propuesta del gobierno de turno bajo el decreto ejecutivo No. 95 que establece una nueva política hidrocarburífera en el país, planteándose objetivos a mediano, corto y largo plazo para lograr incrementar la producción petrolera del Ecuador, determinando que la industria de la construcción en el mercado del petróleo tendrá una importancia significativa.

Todo ello confirma una tendencia de crecimiento en la construcción de facilidades de superficie que serán necesarias para poder duplicar y producir el petróleo propuesto.

Es importante considerar que a pesar de la crisis petrolera por efectos de pandemia, este sector no tuvo paradas significativas y continuo sus operaciones en un 80% en comparación a

una operación normal, además actualmente el Ecuador cuenta con más de 40 campos petroleros operados por empresas públicas y privadas.

La Oportunidad Real

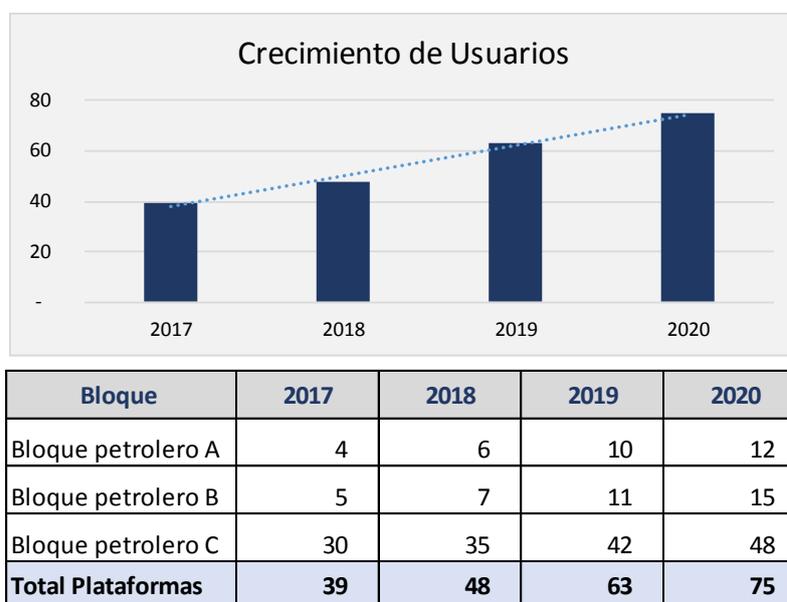
Dentro de lo que actualmente existe en el mercado, relacionado a la construcción en la industria del petróleo se puede explicar que en los últimos años ha tenido un crecimiento considerable, esto debido a que cada vez es necesario explorar nuevas áreas, lo cual implica nuevas construcciones para producir y desarrollar los campos petroleros.

Todos los parámetros se convierten para la compañía, en cientos de virtuales y potenciales clientes de grandes y medianas empresas que, en los años venideros llegarán a buscar alternativas de construcción más eficiente, lo cual crea una oportunidad real en el sector.

El Crecimiento de Usuarios

El crecimiento de usuarios en el área de construcción, estimula a la mayoría de nuevas y existentes compañías a involucrarse en la industria en los siguientes años, en esta figura la información es muy clara, ya que se han incrementado las áreas de exploración; así como también los bloques petroleros a licitar.

Tabla 2. Crecimiento de Usuarios



Fuente: Petroecuador

Nuestros Productos y Servicios Visión General

Los servicios que se ofrecerán, se basarán en alcances de acuerdo al desarrollo de los campos, y más específicamente en los siguientes.

- Ingeniería básica y de detalle
- Construcción de plataformas petroleras
- Instalación de facilidades de superficie
- Construcción de tanques de almacenamiento
- Mantenimiento y reparación de líneas
- Construcción de bodegas y campamentos
- Instalaciones mecánicas y eléctricas

La cuestión esencial en los servicios que se ofrecerá, estará basado en un buen manejo ambiental y social, cumpliendo a cabalidad los alcances de los proyectos del cliente.

El Cliente

Potenciales cliente:

- Empresas estatales a cargo de operaciones petroleras
- Empresas privadas a cargo de operaciones petroleras
- Empresas de servicios radicadas en el oriente ecuatoriano que requieran servicios de construcción

Target

El target a los que se dirige es esencialmente:

Cliente objetivo al corto plazo

- Empresas de facturación anual de más de US\$M 10.000
- Empresas privadas operadoras petroleras ubicadas en la provincia de Sucumbíos
- Empresas privadas operadoras petroleras ubicadas en la provincia de Orellana
- Cualquier empresa que desee subcontratarnos

Lo antes misionado son los targets más importantes a los que se dirigirá preferentemente los esfuerzos, esto debido a que en el sector en donde operan estas compañías existe mayor infraestructura y facilidades logísticas.

El Mercado Potencial

Un potencial mercado como se ha mencionado, son la todas de las compañías operadoras y sub operadoras de petróleo, que actualmente se encuentran en el oriente ecuatoriano, no obstante en las estimaciones se incluye ciertos factores que pueden variar en función de la operatividad y los años.

Empresas Cliente Potencial

- Empresa estatal Petroecuador
- Empresa estatal Petroamazonas
- Empresa privada Repsol
- Empresa privada Petrobell S.A.
- Empresa privada Enap Sipetrol S.A.

A continuación se muestra la *Figura 2. Mapa Mercado Potencial* cómo está distribuido el mercado potencial, incluyendo a todas las empresas que actualmente operan en el oriente ecuatoriano

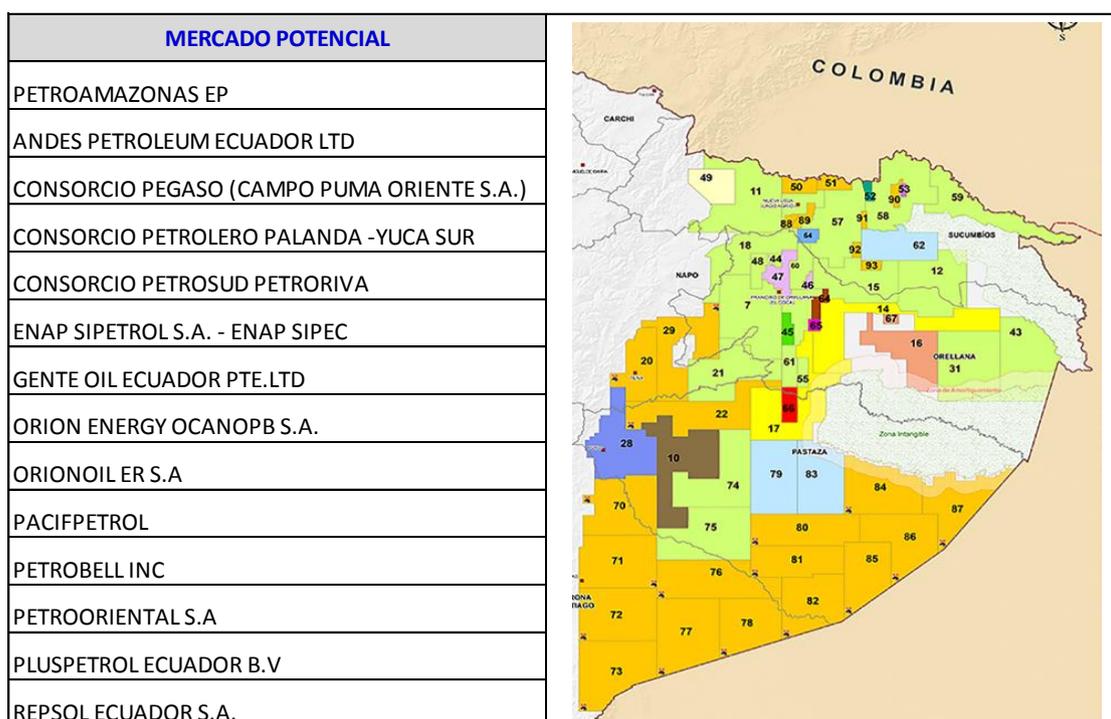


Figura 2. Mapa Mercado Potencial

Fuente: Petroecuador

La evolución prevista del mercado potencial al mediano plazo, es proveer los servicios de construcción inicialmente a las empresas privadas, considerando tener un crecimiento conservador de acuerdo a la:

Figura 3. Mercado a Mediano Plazo

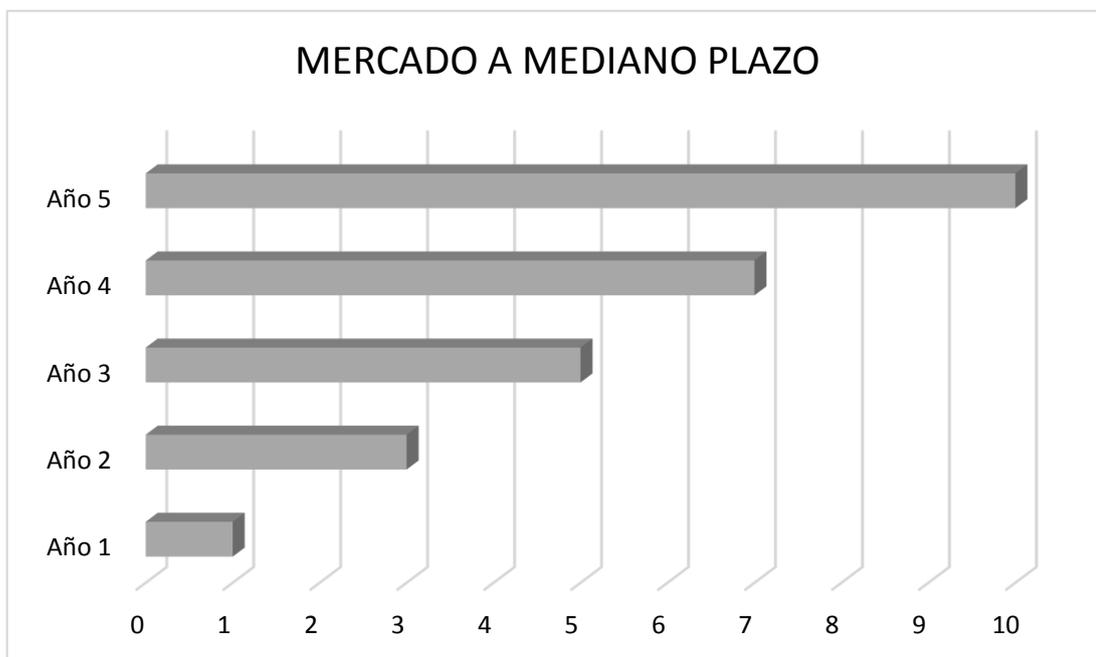


Figura 3. Mercado a Mediano Plazo

Fuente: Elaboración propia

Claves de futuro

El desarrollo y crecimiento del mercado como compañía de la construcción en la industria petrolera pueden tener efecto en las siguientes variables:

- Nuevas oportunidades que proporcionará la evolución de la construcción, accediendo a nuevas tecnologías.
- Adaptación inmediata a cambios, considerando las necesidades de los clientes, para aprovechar, y de esta forma iniciar el crecimiento como líder en el mercado
- Dotar de facilidad y elasticidad operacional para el desarrollo del entorno que tiene una evolución constante.

3.- Competitividad

Competencia

El sector, específicamente en las provincias de Sucumbíos, Orellana y Pastaza, se puede definir de la siguiente forma:

- Un sinnúmero de pequeñas y medianas compañías constructoras que intervienen en el mercado con mayor o menor acierto.
- Minoritaria de compañías de construcción que se han mantenido en el mercado brindando el servicio a grandes empresas.

En general se puede decir que existen características comunes en las empresas, debido a la dispersión y falta de capacitación para especializarse, esto debido a los procesos que conlleva sobrevivir en el mercado; así como también empresas poco adaptadas al entorno, debido a su falta de comprensión a las nuevas necesidades, y por ultimo cierta falencia en la orientación tecnológica.

En lo que respecta al posicionamiento del mercado como compañía constructora, se puede argumentar que existen muchas empresas que ofrecen el mismo servicio, sin embargo la empresa ofrecerá construcción con especialistas que puedan garantizar el servicio.

Principales competidores

La competencia directa y más relevante en el mercado de la construcción es:

- Constructora PEC
- Constructora Recbas
- Constructora Mikla
- Constructora Equisercom

En función de los datos disponibles se pudo identificar cuáles son las cuotas de mercado y como están distribuidas por los posibles competidores en la provincia de Sucumbíos de acuerdo a la *Figura 4. Cuota de Mercado*

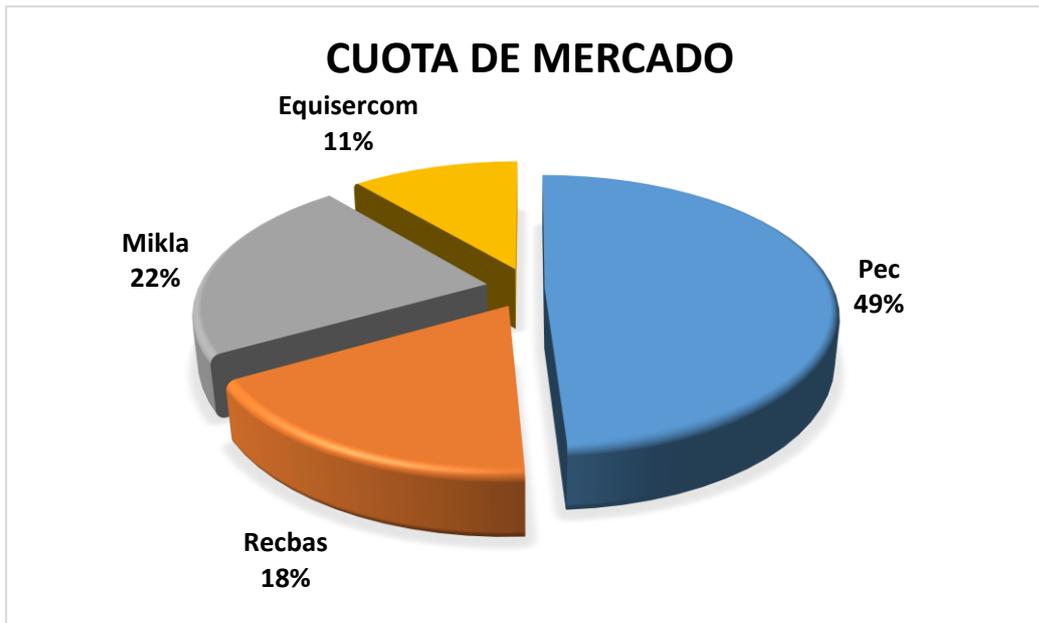


Figura 4. Cuota de Mercado

Fuente: Elaboración propia

Análisis de Competencias

El estudio de los competidores, basados en una comparación de su crecimiento y posicionamiento en los años 2019 y 2020, en lo que se puede observar, las compañías han tenido un crecimiento en promedio del 6% anual en sus ventas; así como también a pesar de las dificultades por el efecto pandemia, han logrado mantener su posicionamiento en el mercado, siendo así, la compañía Pec mantiene una participación del 49% del mercado y un crecimiento del 7% en sus ventas, Mikla con un 22% del mercado, y un crecimiento anual del 6% en sus ventas, Recbas con un 18% del mercado, y un crecimiento del 2% de sus ventas, y por último la compañía Equisercom con 11% del mercado y un crecimiento en sus ventas del 12%.

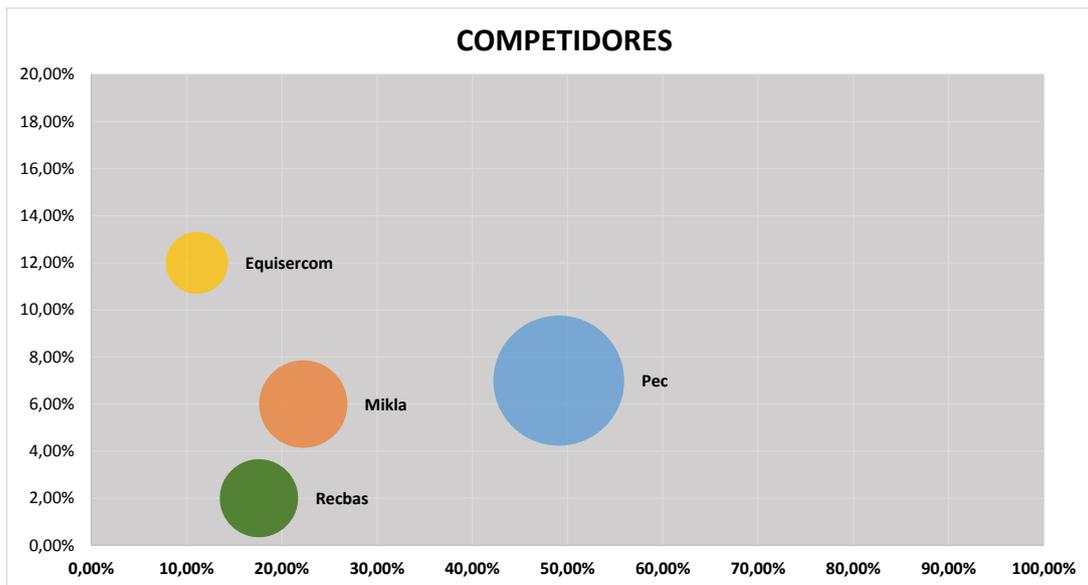


Figura 5. Competencia y su Crecimiento

Fuente: Elaboración propia

4.- Plan de Marketing

FODA

Tabla 3. Matriz Foda

Matriz Foda	Fortalezas	Debilidades
	1.- Empresa nueva en el mercado. 2.- Empresa con innovación organizacional 3.- Empresa con altos niveles técnicos	1.- Empresa sin experiencia. 2.- Empresa con inversión limitada 3.- Empresa con poca estructura operacional
Oportunidades	Estrategia FO	Estrategia DO
1.- Proyección de crecimiento. 2.- Amplia gama de clientes. 3.- Apertura a nuevos mercados	1.- Aprovechar auge de construcción para conseguir clientes. 2.- Enfocarse en construcción de alta calidad 3.- Cumplir con los alcances de los proyectos	1.- Establecer un programa de capacitación para el personal 2.- Mantener un portafolio de posibles proyectos 3.- Estructurar un sistema de tarifas competitivas
Amenazas	Estrategia FA	Estrategia DA
1.- Competencia con altos niveles de experiencia. 2.- Líneas de crédito limitadas 3.- Problemas comunitarios	1.- mantener un portafolio de profesionales con experiencia 2.- Buscar opciones con la Banca Privada o el Gobierno para lograr el crecimiento de la empresa 3.- Establecer buenas relaciones con la comunidad	1.- Hacer un plan estratégico para control el calidad. 2.- Hacer un plan de marketing para mostrar a los clientes un servicio de calidad 3.- Mantener un adecuado manejo presupuestario

Fuente: Elaboración propia

Política de Producto y Servicio

Las líneas de productos y servicios de construcción se basarán en tres vértices:

1. Construcción con altos estándares técnicos
2. Buen manejo de seguridad industrial, salud y el medio ambiente
3. Servicios con presupuestos de acuerdo a la realidad del mercado

Además uno de los elementos claves en la ejecución de los servicios y su comercialización, será una garantía técnica de satisfacción de los servicios, de tal forma que se cumpla con el tiempo y esquemas de calidad. La garantía técnica, junto con el contrato de ejecución de servicios tendrá una figura formal de manera positiva para el cliente.

Política de Precios

El proceso de comercializar los diferentes servicios se proyectará y orientará en tres ejes fundamentales, los cuales se indican a continuación:

1. Presentación de un presupuesto adecuado de acuerdo al alcance del proyecto
2. Presentación de costos de fiscalización en función del tiempo
3. Presentación de costos adecuados por cambio en los alcances originales

Política de Servicio y Atención al Cliente

Una correcta armonía con los clientes para ganar su fidelización, es uno de los parámetros sobre los que se pondrá y deberá fundamentar el éxito para diferenciarnos de nuestros posibles competidores directos, por tal razón se tomará en cuenta las siguientes políticas para los clientes:

1. Satisfacción del cliente y seguridad
2. Relación de excelencia y personalización en la atención
3. Ganar fidelización

Con los elementos antes indicados se podrá dar información continua, recibir un feed back; así como también se pueda diferenciar trascendentalmente, por el proceso de trato individualizado y original que recibirá el cliente, de tal forma que pueda mantener o renovar un contrato de construcción.

Estrategia de penetración al mercado

Durante los primeros años, se incluirá un imponente esfuerzo para difusión publicitaria con el propósito de conseguir nuevos y variados clientes, de tal forma que se pueda iniciar un crecimiento para el posicionamiento de la compañía en la industria.

Para lograr el mercado objetivo, se debe cumplir lo siguiente:

- Lograr el interés de las compañías
- Identificar a las empresas que no estén a gusto con sus proveedores actuales
- Llegar a las empresas que tengan un plan agresivo de inversiones en desarrollo de facilidades de producción.

Además se tendrá una estrategia esquematizada con medio publicitarios, un equipo técnico en construcción para ventas.

5.- Plan de Ventas

El perfeccionamiento de la compañía constructora en un medio competidor y en constante crecimiento, debe tener un proceso de ventas agresivo, que tenga el suficiente conocimiento técnico, operativo y administrativo, ya que usando una estructura confiable se podrá tener nuevas oportunidades y un importante sector del mercado; así como también se acelerará el proceso de participación y desarrollo.

Estrategia de Ventas

Se basará en los siguientes puntos importantes:

- Concepto operativo
Los posibles contactos obtenidos, pasarán a ser citas conseguidas por los técnicos vendedores, para que en función de estas citas, se puedan concretar ventas específicas considerando necesidades de los posibles clientes, esta fuerza de ventas estará compuesta por 4 personas especializadas.
- Captación de clientes y su estrategia
Los técnicos vendedores deberán ser capacitados en un proceso y modelo específico de exposición para los clientes, con el objetivo de que, el primer paso sea conseguir una cartera de posibles clientes, y luego se pueda hacer una demostración de los servicios que se ofrecerá, la principal idea es que los técnicos vendedores muestren a los clientes beneficios reales, tangibles y concretos que le ayudará y reportará tener acuerdos con la empresa constructora.

- Fidelización de los clientes

Una de las tareas más fuertes de los técnicos vendedores será lograr fidelizar a los clientes, ya que esto ayudará a tener un segmento, y un portafolio de potenciales clientes, a los que se atenderá de forma personalizada y frecuente, en conjunto con una buena ejecución del servicio y una buena atención.

Fuerza de Ventas

Inicialmente se estructurará a los técnicos vendedores usando una figura conformada por cuatro personas estructuradas de la siguiente forma:

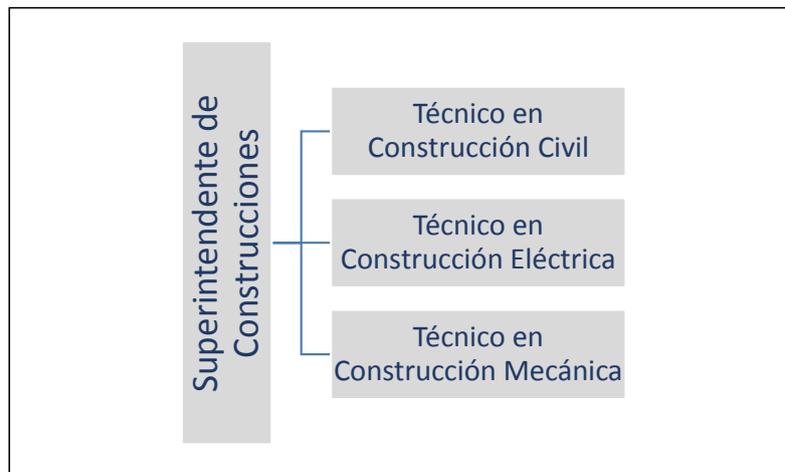


Figura 6. Estructura Fuerza de Ventas

Fuente: Elaboración propia

La estructura se dirigirá al gerente de la empresa, el cual realizará las evaluaciones respectivas para verificar el cumplimiento de ventas del año.

Condiciones de Ventas

La fuerza de ventas basará su gestión en lo siguiente:

- Objetivos en función de los trabajos
- Venta de calidad
- Formación, seguimiento y motivación permanente
- Competitividad y motivación al éxito.

Plan Anual de Ventas

A continuación se muestra una estimación de las ventas consideradas para el primer año de operaciones

Tabla 4. Plan Anual de Ventas

PLAN ANUAL DE VENTAS PRIMER AÑO					
DESCRIPCION	T 1	T 2	T 3	T 4	TOTAL
Construcción Civil	18.500	68.500	323.000	1.625.000	2.035.000
Construcción de losa para equipos de BH	12.000	36.000	60.000	60.000	168.000
Construcción de garitas	6.500	32.500	13.000	65.000	117.000
Ampliación de plataformas	-	-	250.000	-	250.000
Construcción de plataformas	-	-	-	1.500.000	1.500.000
Construcción Eléctrica	45.000	80.000	115.000	185.000	425.000
Conexión eléctrica de pozos	25.000	25.000	75.000	125.000	250.000
Conexión eléctrica de plataforma	15.000	30.000	15.000	45.000	105.000
Conexión eléctrica de generadores	5.000	25.000	25.000	15.000	70.000
Construcción Mecánica	160.000	470.000	405.000	415.000	1.450.000
Conexión mecánica de pozos	50.000	100.000	150.000	50.000	350.000
Instalación de tubería temporal de pozos	35.000	70.000	105.000	140.000	350.000
Instalación de tubería permanente de pozos	75.000	300.000	150.000	225.000	750.000
Total	223.500	618.500	843.000	2.225.000	3.910.000

Fuente: Elaboración propia

Estimación de Ventas

Sobre los datos anteriormente explicados a continuación se muestra la estimación de ventas a cinco años, se basan en las estimaciones de inversiones que tienen los clientes para el mismo período.

Tabla 5. Proyección de Ventas 5 Años

PRESUPUESTO DE INGRESOS A CINCO AÑOS						
DESCRIPCION	1	2	3	4	5	TOTAL
Construcción Civil	2.035.000	2.285.000	2.740.000	4.360.000	5.045.000	16.465.000
Construcción de losa para equipos de BH	168.000	168.000	240.000	360.000	480.000	1.416.000
Construcción de garitas	117.000	117.000	-	-	65.000	299.000
Ampliación de plataformas	250.000	500.000	1.000.000	1.000.000	1.500.000	4.250.000
Construcción de plataformas	1.500.000	1.500.000	1.500.000	3.000.000	3.000.000	10.500.000
Construcción Eléctrica	425.000	425.000	850.000	1.075.000	1.200.000	3.975.000
Conexión eléctrica de pozos	250.000	250.000	500.000	625.000	700.000	2.325.000
Conexión eléctrica de plataforma	105.000	105.000	210.000	300.000	375.000	1.095.000
Conexión eléctrica de generadores	70.000	70.000	140.000	150.000	125.000	555.000
Construcción Mecánica	1.450.000	1.450.000	2.350.000	3.130.000	3.675.000	12.055.000
Conexión mecánica de pozos	350.000	350.000	700.000	1.000.000	1.100.000	3.500.000
Instalación de tubería temporal de pozos	350.000	350.000	525.000	630.000	700.000	2.555.000
Instalación de tubería permanente de pozos	750.000	750.000	1.125.000	1.500.000	1.875.000	6.000.000
Total	3.910.000	4.160.000	5.940.000	8.565.000	9.920.000	32.495.000

Fuente: Elaboración propia

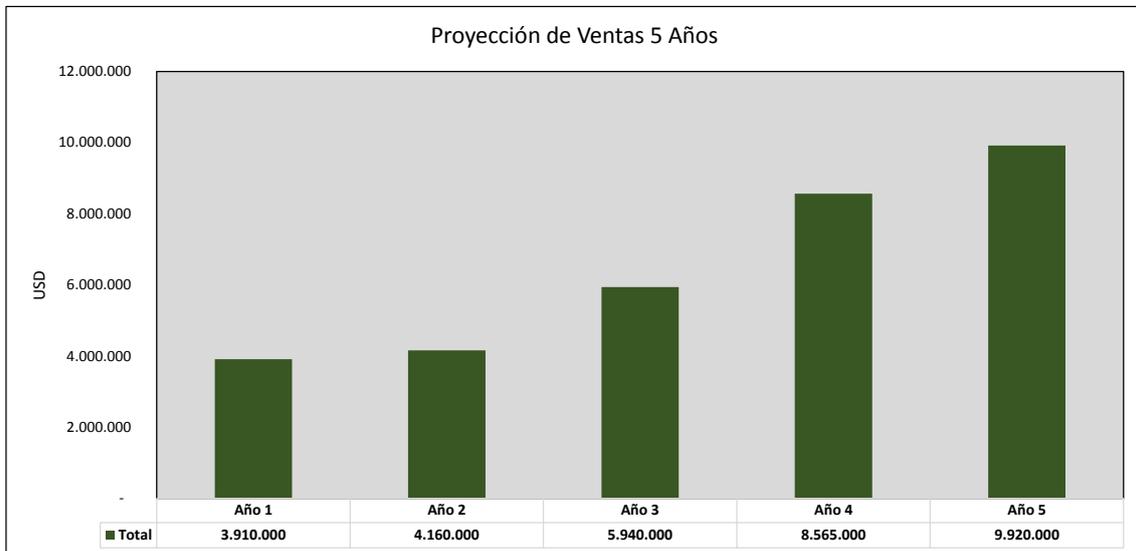


Figura 7. Proyección de ventas 5 Años

Fuente: Elaboración propia

6.- Organización y RR: HH.

Organización Funcional

La empresa constructora se organizará inicialmente con las siguientes áreas:

- Dependientes de la Gerencias General
 - o Superintendencia de Campo
 - o Jefatura de Proyectos
 - o Gerencia Financiera
 - o Gerencia de RR HH

Las posiciones subalternas están re direccionadas a cada una de las gerencias o superintendencias, de acuerdo a las necesidades operacionales.

Condiciones de trabajo remunerativa

Se considera firmemente que la empresa la dirigen las personas, que de acuerdo a la forma en la que identificamos la figura empresarial, son parte fundamental para que se tenga un desarrollo ordenado y exitoso.

Por lo que, se fundamentará en los siguientes parámetros:

- Incorporación bajo una selección de los mejores profesionales
- Los más competitivos, mejores y competentes, serán ubicados en puestos estratégicos
- Las posiciones que tengan relación directa con el cliente, son uno de los más importantes, por lo cual se seleccionará con mucho cuidado a las personas que realizarán esta función
- En función de la competitividad, la empresa se dirigirá en función del criterio de modernidad, motivación y liderazgo hacia los empleados

Plan de Recursos Humanos

Inicialmente se trabajará con una estructura acoplado a las necesidades del cliente, como se muestra a continuación:

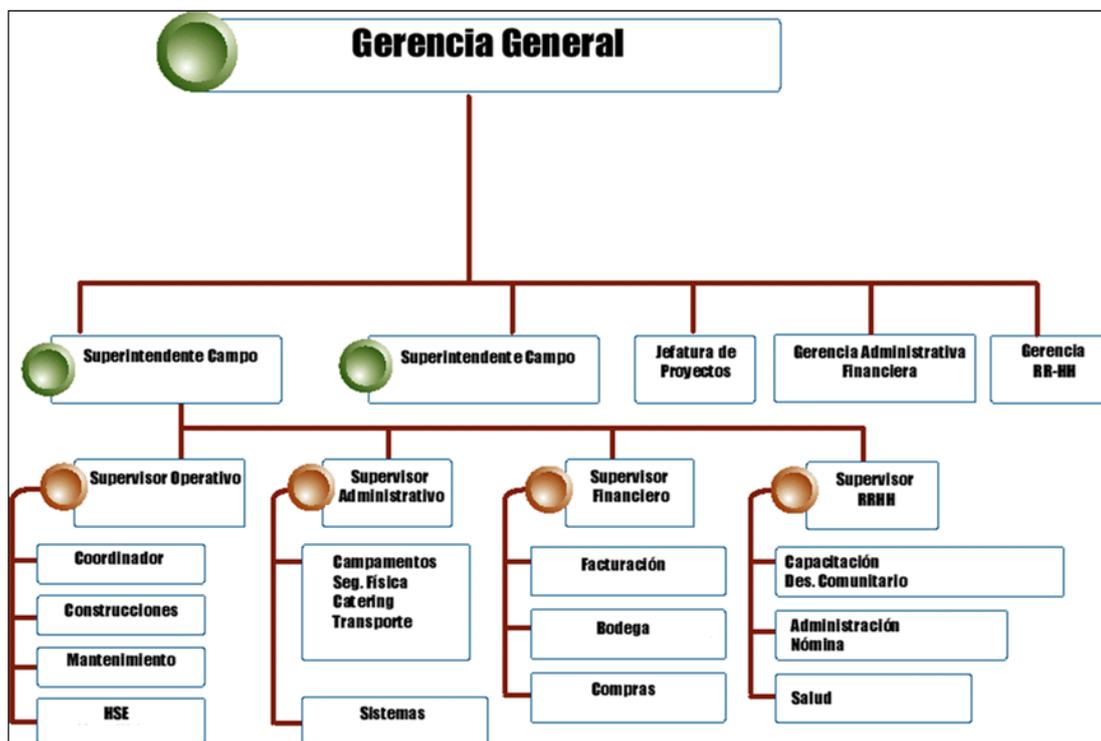


Figura 8. Estructura Organizacional

Fuente: Elaboración propia

Previsión de Recursos Humanos

Para la fase de inicio de operaciones se prevé administrar la empresa con la siguiente cantidad de personal:

- Personal Directivo 2
- Administrativo 2
- Operativos 6

En función del crecimiento de las operaciones de la empresa se considera importante mencionar, que según las necesidades operacionales, la estructura mínima de la empresa se manejará con aproximadamente 25 personas.

Adicional al personal antes mencionado, se contratará nuevos funcionarios en base a la proyección de trabajos de los clientes, también se contratará personal para ejecución de trabajos operativos, y para actividades específicas.

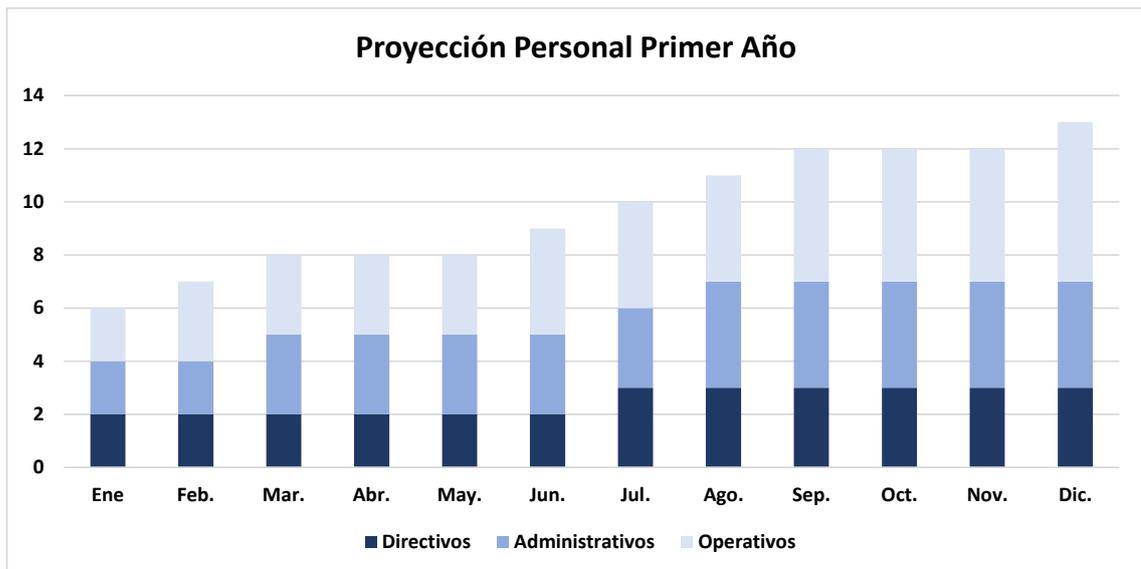


Figura 9. Proyección de Personal

Fuente: Elaboración propia

7.- Aspectos Legales y Societarios

La sociedad

Para la creación de la empresa se ha establecido que se debe contar con al menos cinco socios, de los cuales dos deben ser de la provincia de Sucumbíos, ya que esto ayudará a establecer mejores relaciones con el personal de la comunidad.

- La empresa llevará el nombre de VerdeGreen S.A.
- Estará legalmente establecida en la provincia de Sucumbíos, ciudad Lago Agrio
- Tendrá un espacio físico de aproximadamente 3400m², que servirá como base de operaciones.
- La empresa funcionará con el 20% de capital propio, y el 80% bajo la figura de crédito, poniendo como garantía los contratos ya asignados.

Obligaciones Legales

Para la constitución de la compañía se deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Reserva de nombre
- Preparación de estatutos
- Abrir una cuenta bancaria para combinación de capital
- Elevar a escritura publica
- Aprobación de estatuto

- Publicación
- Obtención de permisos municipales
- Registro e inscripción de empresa
- Realizar junta general de accionistas
- Obtener los documentos habilitantes
- Inscribir nombre de la empresa
- Obtener el Ruc

Con lo explicado anteriormente se estaría cubriendo con las obligaciones, y permisos para el funcionamiento de la empresa constructora.

8.- Establecimiento, lanzamiento

Plan de establecimiento

Se parte de una base estructural que se ha explicado, y en la cual se enfocará eminentemente en la productividad de la empresa constructora, cumpliendo funciones específicas y en un tiempo determinado, considerando que en su mayoría los resultados son responsabilidad fundamental de los empleados.

Las funciones que inicialmente tendrá la empresa constructora, se las estableció considerando los parámetros más importantes.

Construcción

En la función de construcción, que llevará a cabo la empresa, existirán consideraciones de responsabilidad, desde el diseño inicial de la propuesta en función de los alcances recibidos por los clientes, así como también, en el manejo y administración de la materia prima, materiales, maquinaria, equipo pesado y personal, que conlleva tener una conversión adecuada para lograr un producto de calidad; es así que se considera lo siguiente:

- Planificación de la construcción
- Alineación de la construcción
- Orientación de la construcción
- Observación de la construcción

Comercialización

La comercialización es uno de los factores más importantes en el progreso de la compañía constructora, ya que simboliza una responsabilidad más importante para poder realizar y ubicar los servicios en el mercado para nuestros clientes, de tal forma que en función de la ejecución de los proyectos se pueda tener un resultado de utilidad razonable, es así, que se consideró las siguientes actividades como puntos importantes.

- Investigar el mercado
- Manejo de cartera de clientes
- Promocionar la empresa

Contabilidad y finanzas

Esta función comprende en proveer los recursos monetarios adecuados, para efectuar de forma correcta el desarrollo y planificación de las operaciones cotidianas de la compañía; así como también proveer de manera oportuna información financiera y de costos de los proyectos ejecutados y en ejecución, las funciones más relevantes se muestran a continuación:

- Obtención de financiamiento
- Elaboración de presupuestos
- Control de costos y gastos
- Contabilidad
- Cobranzas
- Pago nómina
- Control de caja y bancos

Personal

La selección de funcionarios debe estar de acuerdo a los parámetros y necesidades de la compañía, es así, que es necesario considerar la contratación de funcionarios aptos de acuerdo a los perfiles del puesto de trabajo, para lo cual se debe considerar lo siguiente como procesos básicos:

- Reclutamiento
- Elección
- Contrato
- Inducción inicial
- Entrenamiento

- Desarrollo
- Administración de nómina
- Control de incidentes de personal
- Evaluación de desempeño
- Incentivos y reconocimientos

Compras

Debe suministrar a la compañía de forma permanente y continua los insumos necesarios para la ejecución de los proyectos, considerando el precio y calidad más conveniente, las actividades principales son:

- Calidad y garantía técnica de los materiales comprados
- Cantidad de acuerdo a los alcances de los proyectos
- Precio a obtener acorde del mercado y con tres cotizaciones
- Tiempo de entrega, en función del cronograma de avance del proyecto y en el lugar de ejecución
- Control de inventarios manteniendo un stock mínimo de los principales materiales
- Proveedores, mantener un portafolio de proveedores, segmentados por precio y tiempos de entrega.

A continuación de muestra un plan tentativo de establecimiento

Tabla 6. Plan de Establecimiento

PLAN DE ESTABLECIMIENTO - RESUMEN					
Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Adecuación de infraestructura					
Estructuración de departamentos					
Selección de personal					
Inicio de actividades					

Fuente: Elaboración propia

Plan de lanzamiento

El objetivo de la planificación de lanzamiento, está basado en obtener desde el primer minuto de inicio de operaciones una notoriedad, de tal forma que se desarrolle una serie de acciones

que demuestren que la empresa está totalmente capacitada para poder cubrir las necesidades de los posibles clientes.

Tabla 7. Plan de Lanzamiento

PLAN DE LANZAMIENTO - RESUMEN				
Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Publicidad de la empresa				
Cartera de clientes				
Inicio de operaciones de construcción				

Fuente: Elaboración propia

9.- Plan de Inversiones y Resultados

Presupuesto de inversiones

La inversión inicial considerada como mínima, que debe tener la empresa constructora para la iniciación de sus operaciones en la provincia de Sucumbíos.

Tabla 8. Presupuesto de Inversiones

PRESUPUESTO DE INVERSIONES		
DESCRIPCION	DETALLE	VALOR
Inversión Fija		117.000
Campamento	78.000	
Maquinaria y Equipos	30.000	
Equipos de Computación	5.000	
Imprevistos	4.000	
Capital de Trabajo		118.000
Capital de trabajo	100.000	
Inventarios	18.000	
TOTAL		235.000

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de gastos

Se muestra una proyección de gastos de la empresa para los siguientes cinco periodos.

Tabla 9. Proyección Presupuesto Gastos

PROYECCION PRESUPUESTO DE GASTOS A CINCO AÑOS						
DESCRIPCION	1	2	3	4	5	TOTAL
Costos Fijos	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000	630.000
Sueldos y salarios	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	375.000
Gastos Generales Administración	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	75.000
Arriendos	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000	180.000
Costos Variables	3.100.000	3.450.000	5.250.000	7.650.000	9.150.000	28.600.000
Insumos de producción/ Materias primas	2.200.000	2.100.000	3.100.000	5.100.000	6.100.000	18.600.000
Mano de obra	600.000	900.000	1.500.000	1.800.000	2.200.000	7.000.000
Subcontratos Producción	300.000	450.000	650.000	750.000	850.000	3.000.000
Total	3.226.000	3.576.000	5.376.000	7.776.000	9.276.000	29.230.000

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de Ingresos

Se muestra la estimación de ingresos de la compañía para los siguientes cinco años.

Tabla 10. Presupuesto de Ingresos

PRESUPUESTO DE INGRESOS A CINCO AÑOS						
DESCRIPCION	1	2	3	4	5	TOTAL
Construcción Civil	2.035.000	2.285.000	2.740.000	4.360.000	5.045.000	16.465.000
Construcción de losa para equipos de BH	168.000	168.000	240.000	360.000	480.000	1.416.000
Construcción de garitas	117.000	117.000	-	-	65.000	299.000
Ampliación de plataformas	250.000	500.000	1.000.000	1.000.000	1.500.000	4.250.000
Construcción de plataformas	1.500.000	1.500.000	1.500.000	3.000.000	3.000.000	10.500.000
Construcción Eléctrica	425.000	425.000	850.000	1.075.000	1.200.000	3.975.000
Conexión eléctrica de pozos	250.000	250.000	500.000	625.000	700.000	2.325.000
Conexión eléctrica de plataforma	105.000	105.000	210.000	300.000	375.000	1.095.000
Conexión eléctrica de generadores	70.000	70.000	140.000	150.000	125.000	555.000
Construcción Mecánica	1.450.000	1.450.000	2.350.000	3.130.000	3.675.000	12.055.000
Conexión mecánica de pozos	350.000	350.000	700.000	1.000.000	1.100.000	3.500.000
Instalación de tubería temporal de pozos	350.000	350.000	525.000	630.000	700.000	2.555.000
Instalación de tubería permanente de pozos	750.000	750.000	1.125.000	1.500.000	1.875.000	6.000.000
Total	3.910.000	4.160.000	5.940.000	8.565.000	9.920.000	32.495.000

Fuente: Elaboración propia

Estado de Resultados y Flujo de Efectivo a 5 años

Con la información analizada y proyectada, de ingresos y gastos que tendrá la compañía, a continuación se muestra los estados de resultados y el flujo de caja estimado a cinco años:

Tabla 11. Estado de Resultados y Flujo de Efectivo

Estado de Resultados y Flujo de Caja Proyectado Cinco Años					
CUENTA	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES	3.910.000	4.160.000	5.940.000	8.565.000	9.920.000
Ventas	3.910.000	4.160.000	5.940.000	8.565.000	9.920.000
COSTOS VARIABLES	3.100.000	3.450.000	5.250.000	7.650.000	9.150.000
Costo de Producción	3.100.000	3.450.000	5.250.000	7.650.000	9.150.000
Insumos de producción/ Materias primas	2.200.000	2.100.000	3.100.000	5.100.000	6.100.000
Mano de obra	600.000	900.000	1.500.000	1.800.000	2.200.000
Subcontratos Producción	300.000	450.000	650.000	750.000	850.000
MARGEN CONTRIBUCIÓN	810.000	710.000	690.000	915.000	770.000
MARGEN CONTRIBUCIÓN %	21%	17%	12%	11%	8%
COSTOS FIJOS	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000
Costos Producción	126.000	126.000	126.000	126.000	126.000
Sueldos y salarios	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
Gastos Generales Administración	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Arriendos	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
EBITDA	684.000	584.000	564.000	789.000	644.000
EBITDA %	17%	14%	9%	9%	6%
Depreciación y Amortizaciones	47.000	47.000	47.000	47.000	47.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	637.000	537.000	517.000	742.000	597.000
Impuestos	232.760	196.220	188.912	271.127	218.144
UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS	404.240	340.780	328.088	470.873	378.856
UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS %	10%	8%	6%	5%	4%
Depreciación y Amortizaciones	47.000	47.000	47.000	200	47.000
INVERSIONES	450.000	350.000	100.000	50.000	0
Inversión inicial					
Inversión en Equipamiento / Maquinaria	450.000	350.000	100.000	50.000	
FLUJO DE CAJA NETO	1.240	37.780	275.088	421.073	425.856
FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO	-233.760	-195.980	79.109	500.182	926.038

Fuente: Elaboración propia

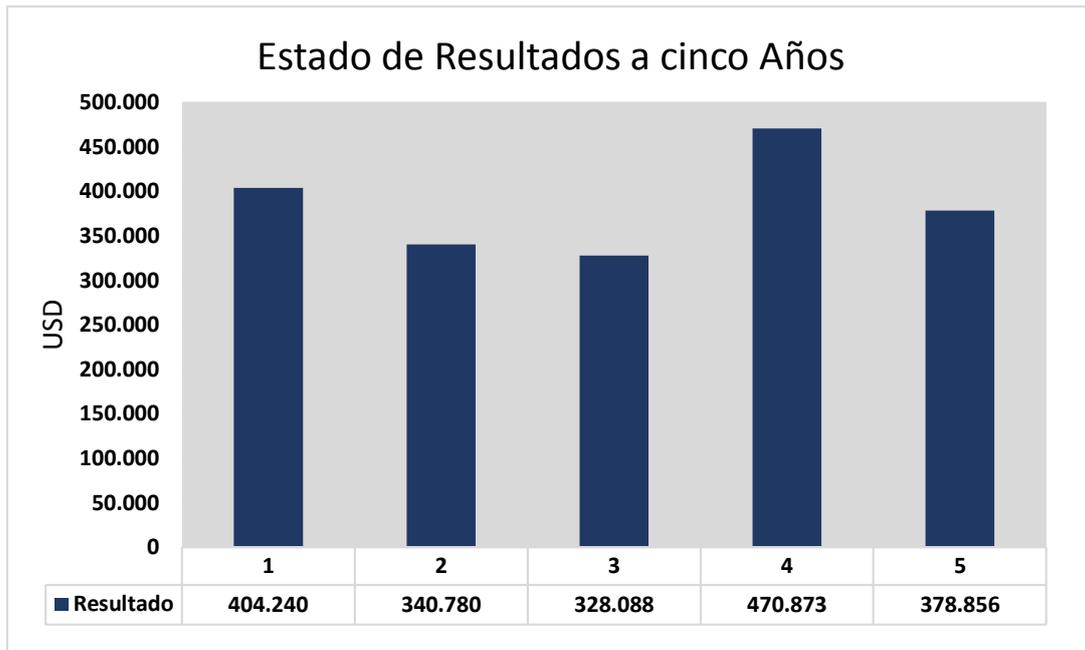


Figura 10. Estado de Resultados

Fuente: Elaboración propia

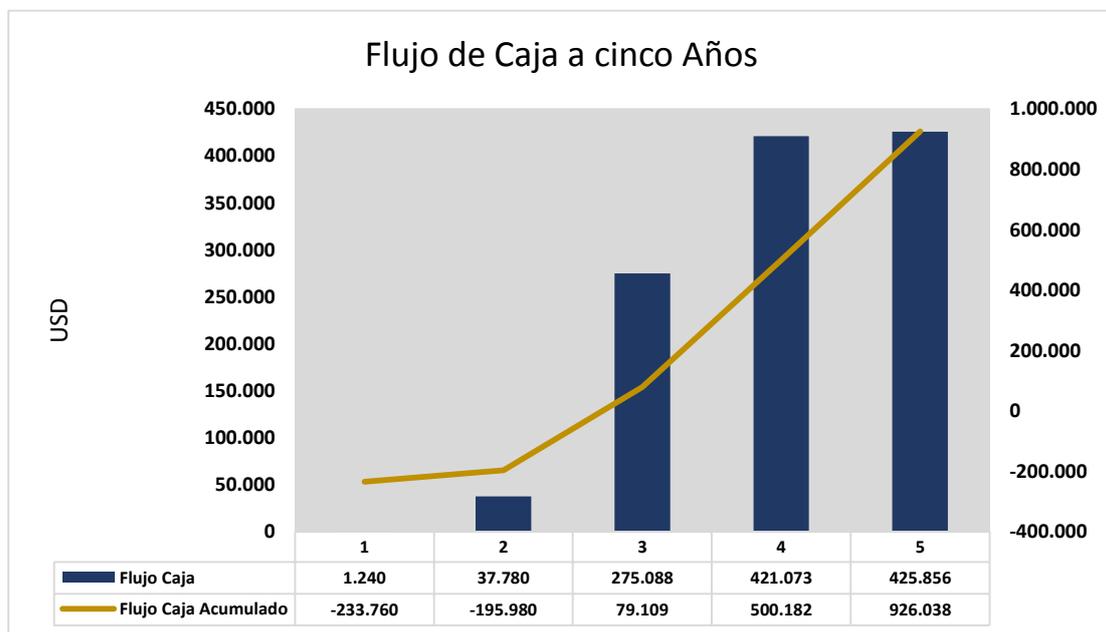


Figura 11. Flujo de Caja

Fuente: Elaboración propia

Resultados Económicos

Como consecuencia y análisis de la información financiera, se ha identificado que a nivel de resultados económicos, existe viabilidad para que el proyecto pueda ejecutarse.

Tabla 12. Resultados Económicos

RESULTADOS ECONOMICOS		
DESCRIPCION	UNIDAD	VALOR
Tasa de Descuento	%	10%
VPN	USD	366.588
TIR	%	25%
PRI	Años	2,7

Fuente: Elaboración propia

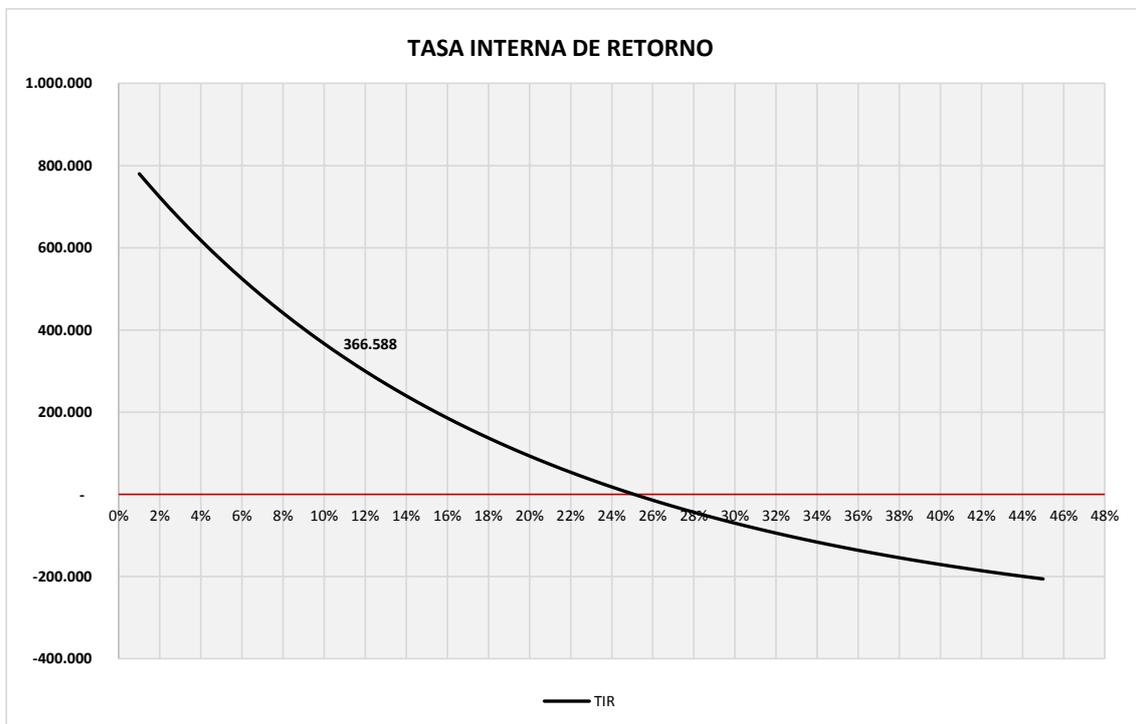


Figura 12. Tasa Interna de Retorno

Fuente: Elaboración propia

10.- Conclusiones

Oportunidad

Sin lugar a duda, la creación de una empresa, conlleva tener planes a largo, mediano y corto plazo.

La investigación, se logró conocer claramente el mercado y la falta de cumplimiento de trabajos que ofrecen las compañías, lo cual, sin lugar a duda, ayudo a visualizar e identificar que existe mercado en el sector, ya que basados en la demanda real, existe posibilidades reales para la empresa.

Riesgo

No existe proyecto sin riesgo, pero el riesgo es moderado y controlado, existe demanda y crece en función del desarrollo de los campos

El mayor riesgo es no cumplir con los alcances de los proyectos, así como también iniciar el proyecto sin recursos para posicionarse en el mercado convenientemente antes de la operación.

Puntos fuertes

- Demanda creciente y vertiginosamente
- Tenemos una estructura completa de trabajo
- Se trabajará con altos estándares de Seguridad, Salud y Ambiente
- Se tiene el entusiasmo, energía, y motivación necesaria.

Rentabilidad

Basados en los resultados económicos, se puede decir que las cifras presentadas cuentan con márgenes amplios de maniobra, se puede observar que se tendrá un flujo de caja positivo y necesario para que la inversión tenga un retorno adecuado, así como también el tiempo de recuperación de las inversiones realizadas.

Se tiene una rentabilidad positiva en el ejercicio con un presente claro y un futuro prometedor

Seguridad

La inversión es razonable y segura, ya que existe la oportunidad y el crecimiento del mercado

- Equipo liderado por promotores con aporte de capital social

- Apoyo de especialistas del sector
- Soporte de futuros compradores
- Márgenes razonables de utilidad

La combinación que multiplica las oportunidades y la posibilidad de éxito, conlleva a que se cree fervientemente en el proyecto, por lo que se ha apostado todos los recursos para la ejecución y desarrollo.

d. Validación de la Propuesta

La validación de la investigación, se procedió a evaluar con especialistas que laboran en áreas de administración de empresas, con una amplia experiencia y trayectoria en la industria privada, además cumplen con un perfil de acuerdo a las siguientes características:

- Formación académica en administración y título de cuarto nivel
- Experiencia laboral orientada en administración de empresas

A continuación, se presenta el perfil de los validadores

Tabla 13. Perfil Validadores

No.	Cargo	Titulación Académica	Años de experiencia
1	Subgerente de Presupuesto	Magíster en Gestión de Calidad	20 Años
2	Coordinador de Capex	Magíster en Dirección de Empresas	18 Años
3	Supervisor de Presupuesto	Magíster en Desarrollo Directivo	15 Años

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Criterios de Validación

Criterios	Preguntas
Impacto	¿Considera que el modelo de gestión propuesto representará un impacto significativo en la generación de valor público?
Aplicabilidad	¿Los contenidos de la propuesta son aplicables?
Conceptualización	¿Los componentes de la propuesta tienen como base conceptos y teorías de la gestión por resultados?
Actualidad	¿Los contenidos de la propuesta consideran los procedimientos actuales y nuevos cambios que puedan producirse?
Calidad Técnica	¿El modelo propicia el cumplimiento de los protocolos de atención analizados desde la óptica técnico-científica?
Factibilidad	¿Es factible incorporar un modelo de gestión por resultados en el sector?
Pertinencia	¿Los contenidos de la propuesta pueden dar solución al problema planteado?

Fuente: Elaboración propia

Para los criterios de validación, se considera una escala, según el nivel de importancia, en el orden siguiente:

- En total desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni en acuerdo Ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Resultado de Validación

El 80% está totalmente de acuerdo y el 20% de acuerdo en los componentes de impacto, aplicabilidad, y conceptualización, ya que consideran que la investigación tiene un aporte desde el punto de vista innovador, el cual podrá dar una solución a futuros emprendedores en el análisis de proyectos y/o creación de empresas, así como también el 33% está de acuerdo y el 67% totalmente de acuerdo en la propuesta de actualidad y calidad técnica del contenido de la investigación.

El 73% está totalmente de acuerdo y el 27% de acuerdo en las aplicaciones de factibilidad y pertinencia, ya que la investigación del plan de negocios, presenta una estructura de planificación, estrategia, organización, control, así como también un mapa estratégico que complementa la forma de estructura.

2.3. Matriz de articulación

La matriz a continuación sintetiza la articulación del trabajo realizado con los sustentos teóricos, metodológicos, estratégicos-técnicos y tecnológicos empleados.

Tabla 15.
Matriz de articulación

EJES O PARTES PRINCIPALES	SUSTENTO TEÓRICO	SUSTENTO METODOLÓGICO	ESTRATEGIAS / TÉCNICAS	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS
Capítulo 1: Descripción del proyecto	El diseño de un plan de negocios exige seleccionar información, que en varios casos es complicado de obtener, lo cual obliga a realizar trabajos propios de investigación.	Plan de Negocios con Enfoque Mixto y Documental	Encuesta Revisión Documental	Un plan de negocio ha sido determinado como una forma para analizar una oportunidad de emprendimientos y como el proceso que expresa los objetivos
Capítulo 2: Propuesta	Fundamentada de Investigación y Estudios Basados en Metodologías Administrativas y Planificación.	Evaluación de procesos Administrativos y de Análisis Económicos	Plan de negocios basado en metodologías de procesos y evaluación de proyectos	Diseño de un plan de Negocios para una empresa constructora de la industria petrolera

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

A continuación se detalla las conclusiones más relevantes, considerando como puntos fundamental la concordancia de información de acuerdo a la investigación.

- Los fundamentos teóricos relacionados a un plan de negocios, concluye que las diferentes empresas, y los emprendedores pueden especializarse para disminuir los riesgos al momento de emprender, ya que en la actualidad existen muchas y muy variadas opciones de planificación, organización, desarrollo y control, que pueden ayudar a determinar procedimientos específicos antes de emprender, de tal forma que, basados en plan de negocios, puedan tomar acciones de corrección antes de iniciar los trabajos de una compañía.
- La técnica utilizada para el diseño de un plan de negocios, se basó en un análisis mixto, complementándolo con la elaboración de una encuesta directa a los posibles clientes, además de recolectar información específica, que ayuda a determinar las estrategias y procedimientos que se deben aplicar para la realización de un Plan de Negocios; es así, que se puede tener un sustento con bases para una mejorar continuamente.
- La propuesta de investigación, tiene como objetivo diseñar un Plan de Negocios para una compañía constructora, basados en el buen uso de la información y los recursos, puede desarrollar un plan empresarial, analizando la situación actual, plan operativo, plan de inversiones, plan de recursos humanos, que en conjunto, y usando los medios necesarios para su cumplimiento puedan cumplir sin inconvenientes los análisis que conlleva la toma de decisiones.
- Al final, el criterio de los especialistas de la investigación determinará el grado de perspectiva que tendrá el diseño del plan de negocios planteado en esta investigación; así como también se podrá identificar el aporte e innovación de parámetros académicos, de tal forma que se pueda fomentar, y de alguna manera proveer guías para la ejecución de un modelo de negocios.

RECOMENDACIONES

A continuación se detalla las recomendaciones, considerando que un plan de negocios sirve como una herramienta de planificación.

- Un plan de negocios para cualquier tipo de empresa o emprendimiento debe ser una de las fases fundamentales para el análisis, independientemente de la metodología, ya que en función de un plan de negocios, se puede tomar decisiones relevantes que afectan directamente a la ejecución de un proyecto, es así que contribuirá para el mejoramiento continuo, y la sostenibilidad a largo plazo.
- Para ejecutar y poner en marcha el diseño de un plan de negocios, es importante que se analice todos los factores que se consideren relevantes, de tal forma cada responsable pueda evaluar e incorporar cualquier cambio que sea necesario, manteniendo una mirada realista para lograr una gestión exitosa.
- Un plan de negocios no debe ser una herramienta para cubrir ineficiencias, o apagar incendios en proyectos, si no más diríamos que es una metodología que las organizaciones y/o empresas deben manejarlo con mucha responsabilidad, ya que terminará siendo un proceso esencial para el futuro de la empresa, al mediano corto y largo plazo.
- Para finalizar, es recomendable mencionar que un plan de negocios no es un plan inamovible, este plan se puede ir modificado y actualizado en función de las necesidades operacionales, de tal forma que sustentando, documentando y analizando, se pueda tomar de manera eficiente las decisiones que conlleva un seguimiento saludable para la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional. (29 de 7 de 2021). *www.gob.ec*. Obtenido de *www.gob.ec*:
https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-03/Documento_LEY-ORGANICA-EMPREDIMIENTO-INNOVACION.pdf
- BBC Conferenciantes. (23 de Julio de 2021). *https://grupobcc.com/*. Obtenido de *https://grupobcc.com/*: <https://grupobcc.com/speakers/alex-osterwalder/>
- Canós, C. (2018). *El canvas de la innovación*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Carvajal Cajas, C. (2018). *Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito*. Quito: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>.
- Castro Bendimez, C. E. (2019). Desarrollo Plan de Negocios . *Tecnológico de Monterrey*, 12-14.
- elorientecom. (30 de 7 de 2021). *www.elorientecom*. Obtenido de *www.elorientecom*:
<https://www.elorientecom/articulo/informacion-de-empresas-petroleras-del-orientecolombia/13870>
- Empresa Pública de Hidrocarburos del Ecuador. (24 de Julio de 2021). *www.eppetroecuador.ec*. Obtenido de *www.eppetroecuador.ec*: <https://www.eppetroecuador.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/El-Petr%C3%B3leo-en-el-Ecuador-La-Nueva-Era.pdf>
- Esquembre, J. (2013). *Innovación y gestión estratégica de proyectos*. Argentina: Cengage Learning.
- González Salgado , J. (Octubre de 2020). Diseño de un Modelo de Negocios. *DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA DE VIVIENDA DE INTERÉS SOCIAL EN LA CIUDAD DE OCAÑA, NORTE DE SANTANDER*. Ocaña, Colombia.
- Guerra Romero, M. (2019). Gestión de Calidad y Productividad. *ROPUESTA DE ESTRATEGIA DE MEJORA CONTINUA PARA LA EMPRESA FERRYAUTO*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. <https://studylib.es/doc/8825253/metodologia-de-la->.
- Joan Mir, J. (2019). *Cómo crear un plan de negocios útil y creíble*. Barcelona: DC PLUS. Serveis editorials. scp.
- Meneses Bastidas, M. (2018). *DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO BAJO PARA LA EMPRESA CLEV CONSULTORES CÍA. LTDA*. Quito: <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/2582/1/T-UIDE-1846.pdf>.
- Moreno Castro , T. (2016). *Emprendimiento y Plan de Negocio*. Santiago de Chile: RIL editores.
- mundoconstructor. (29 de 7 de 2021). *mundoconstructor*. Obtenido de <https://www.mundoconstructor.com.ec/las-constructoras-mas-destacadas-del-pais/>
- Ovans, A. (31 de 7 de 2020). *Harvard Business Review*. Obtenido de <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>

Quaranta, N. (2020). *Planes de Negocio*. Universidad Adventista del Plata.

www.derechoecuador.com. (31 de 7 de 2021). *www.derechoecuador.com*. Obtenido de [www.derechoecuador.com](https://www.derechoecuador.com/registro-oficial/2020/02/registro-oficial-no151-viernes-28-de-febrero-del-2020-suplemento): <https://www.derechoecuador.com/registro-oficial/2020/02/registro-oficial-no151-viernes-28-de-febrero-del-2020-suplemento>

Zorita LLoreda, E., & Huarte Martín, S. (2016). *Plan de Negocios- Herramienta para analizar la viabilidad de una iniciativa emprendedora*. España: Totocayfo.

ANEXOS



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ESCUELA DE POSGRADOS "ESPOG"
TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE MAGISTER

NOMBRE: _____

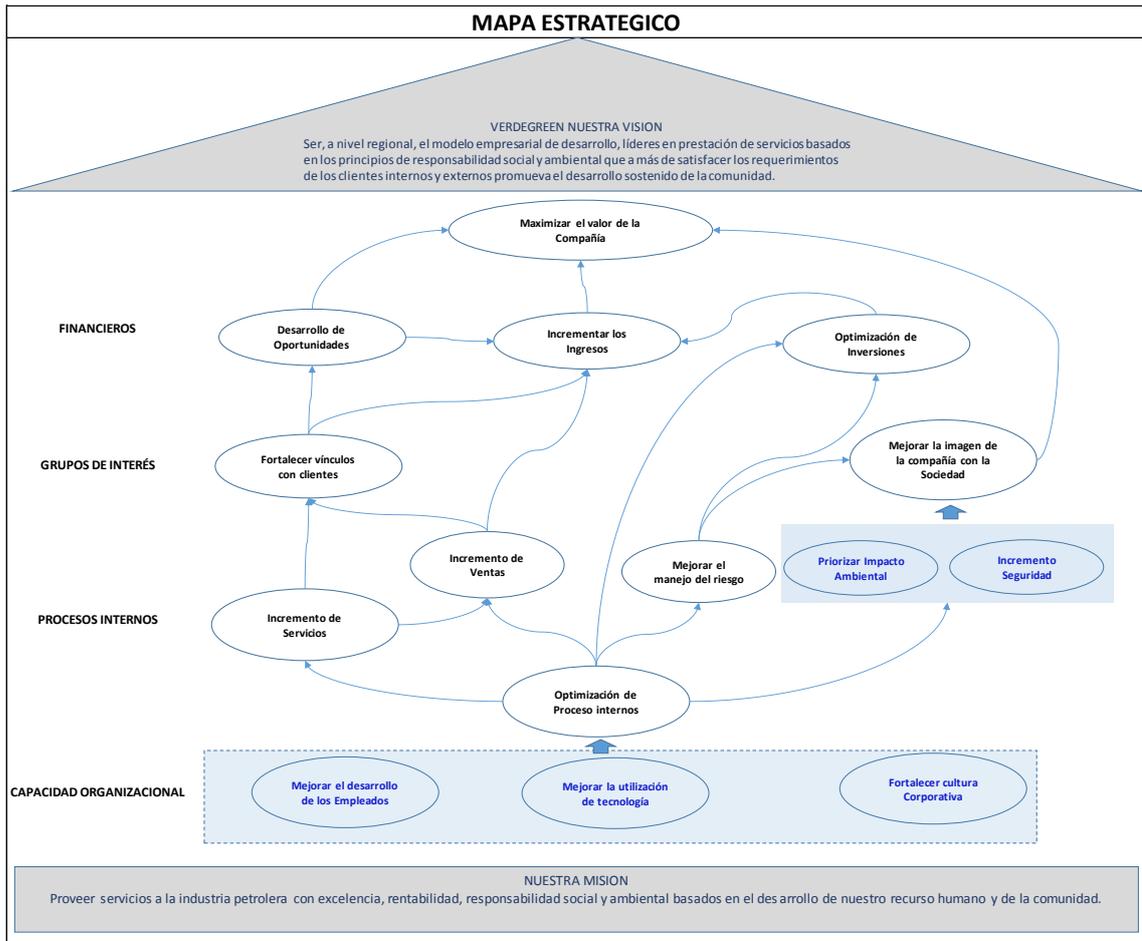
OBJETIVO: Establecer un diagnóstico que nos indique el nivel de conocimiento para la creación de una empresa constructora.

ENCUESTA DIRIGIDA A LA POBLACIÓN DE SUCUMBÍOS EN DIERENTES PARROQUIAS

- 1) ¿Considera usted que las empresas constructoras cumplen con los alcances de los proyectos?
Si: _____ No: _____
- 2) ¿Considera usted que las empresas constructoras brindan un servicio de calidad?
Si: _____ No: _____
- 3) ¿Cree usted que las empresas constructoras tienen un buen manejo y control de su personal y equipos?
Si: _____ No: _____
- 4) ¿Considera usted que las empresas constructoras tienen un buen manejo de la seguridad Industrial?
Si: _____ No: _____
- 5) ¿Considera usted que las empresas constructoras tienen el suficiente personal técnico para evaluar los proyectos.
Si: _____ No: _____
- 6) ¿Considera usted que las empresas constructoras tienen un buen manejo y cuidado del medio ambiente)?
Si: _____ No: _____
- 7) ¿Cree usted que existe mercado para nuevas empresas constructoras en la provincia de Sucumbíos?
Si: _____ No: _____ Tal vez: _____
- 8) ¿Cree usted que una nueva empresa constructora creará nuevas fuentes de trabajo?
Si: _____ No: _____ Tal vez: _____

Anexo 1. Encuesta Creación de Empresas

Fuente: Elaboración propia



Anexo 2. Mapa Estratégico

Fuente: Elaboración propia