



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

**TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN EN BANCA Y
FINANZAS**

Diseño de un sistema de administración de presupuesto, como herramienta de gestión de calidad aplicado al área administrativa de la empresa brasilera constructora Andrade Gutiérrez s.a., domiciliada legalmente en Quito – Ecuador.

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

AUTOR: Villacis Guerrero, José Ramiro

DIRECTOR: Merino Noriega, Edith María, Dra.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Doctora

Edith María Merino Noriega

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: **Diseño de un sistema de administración de presupuesto, como herramienta de gestión de calidad aplicado al área administrativa de la empresa brasilera Constructora Andrade Gutiérrez S.A., domiciliada legalmente en Quito – Ecuador** realizado por **Villacis Guerrero Jose Ramiro** ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, Febrero del 2015

f).....

Dra. Edith María Merino Noriega

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

"Yo Villacís Guerrero José Ramiro declaro ser autor del presente trabajo de fin de titulación: **Diseño de un sistema de administración de presupuesto, como herramienta de gestión de calidad aplicado al área administrativa de la empresa brasilera Constructora Andrade Gutiérrez S.A., domiciliada legalmente en Quito – Ecuador**, de la Titulación de Ingeniero en Administración en Banca y Finanzas siendo Edith María Merino Noriega director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigado, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad"

f).....

Autor: Villacís Guerrero José Ramiro

Cédula: 1711435741

DEDICATORIA

El conocimiento obtenido a lo largo de mi carrera universitaria, el arduo trabajo, el esfuerzo, la tenacidad y el presente proyecto se lo dedico a Dios por ser una fuente de vida y una guía en el diario vivir; y a mi familia por inculcarme siempre fortaleza, calidad y valores primordiales, logrando encaminarme a que sean exitosos todos mis objetivos planteados.

A todas las personas que me apoyaron y pusieron toda su confianza en mí, por medio de su apoyo y ayuda en todos los momentos demostrando que todo es posible si realmente se lo quiere obtener.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fuerza para lograr esta meta, por el amor infinito y la maravilla de cada amanecer, agradezco a mis padres por darme la vida y un agradecimiento muy especial a mi esposa y a mi pequeño Stefano, porque mil veces me he tropezado y mil veces me han levantado; quienes a la vez son mi principal motivación para ser cada día un mejor ser humano. Agradezco a mi directora de tesis por su excepcional dirección y sus acertados consejos.

Y como no agradecer a todos mis compañeros de trabajo y a la Constructora Andrade Gutiérrez, esta empresa que me ha brindado la oportunidad de servirle por más de 15 años.

Finalmente un agradecimiento enorme a cada uno de mis familiares y amigos por su apoyo incondicional en todo momento.

A todos mi más sincero agradecimiento y leal gratitud

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	I
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	IX
ÍNDICE FIGURAS	XI
RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO I	5
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA BRASILEIRA CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ S.A.....	5
1.1 HISTORIA.....	6
1.2 SECTOR AL QUE PERTENECE	12
1.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE	12
1.4 OBJETIVOS INSTITUCIONALES	13
1.5 ÁREA DE INFLUENCIA	14
1.6 ESTRUCTURAL ORGANIZACIONAL	14
1.7 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	15

1.7.1	Análisis Externo.....	15
1.7.1.1	Macro ambiente.....	15
1.7.1.1.1	Factor Político.....	16
1.7.1.1.2	Factor Social.....	17
1.7.1.1.3	Factor Económico	28
1.7.1.1.4	Factor Tecnológico.....	43
1.7.1.1.5	Factor Ambiental	44
1.7.1.2	Micro ambiente	44
1.7.1.2.1	Clientes.....	45
1.7.1.2.2	Competencia	45
1.7.1.2.3	Precios.....	45
1.7.1.2.4	Proveedores	46
1.7.2	Análisis Interno.....	47
1.7.2.1	Capacidad Administrativa.....	48
1.7.2.1.1	Planificación	48
1.7.2.1.2	Organización	49
1.7.2.1.3	Dirección.....	51
1.7.2.1.4	Control	51
1.7.2.2	Capacidad de Producción	51
1.7.2.3	Capacidad Tecnológica.....	51
1.7.2.4	Capacidad Financiera.....	52
1.7.2.5	Capacidad de Recursos Humanos.....	52

1.8	MATRIZ FODA	52
1.9	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	55
1.10	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	56
CAPÍTULO II		58
DISEÑO DEL PROCESO PRESUPUESTARIO.....		58
2.1	MODELAMIENTO DEL PROCESO PRESUPUESTARIO	59
2.2	DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO PRESUPUESTARIO	60
2.3	DIAGRAMACIÓN DEL PROCESO PRESUPUESTARIO	66
CAPÍTULO III		67
PROPUESTA DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PRESUPUESTO.....		67
3.1	PRINCIPIOS DE PRESUPUESTACION	68
3.2	EL PRESUPUESTO DE APROVISIONAMIENTO O COMPRAS.....	69
3.3	EL PRESUPUESTO DE PERSONAL.....	69
3.4	EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS.....	69
3.5	EL PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS Y DE ADMINISTRACIÓN	70
3.6	EL PRESUPUESTO BASADO EN LAS ACTIVIDADES.....	71
3.7	LOS DOCUMENTOS PRESUPUESTARIOS	72
3.8	LINEAMIENTOS PARA LA PREPARACIÓN DE PRESUPUESTOS	76
CONCLUSIONES.....		87
RECOMENDACIONES		88
BIBLIOGRAFÍA.....		89

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1:	EVOLUCIÓN DEL MERCADO LABORAL NACIONAL	21
TABLA 2:	OCUPADOS SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD SECTOR URBANO	22
TABLA 3:	ESTRATOS DEL NIVEL SOCIOECONÓMICO.....	27
TABLA 4:	INFLACIÓN ANUAL.....	31
TABLA 5:	VARIACIÓN MENSUAL, ANUAL Y ACUMULADA DE LA INFLACIÓN	32
TABLA 6:	INFLACIÓN MENSUAL DE AGOSTO	34
TABLA 7:	TASA DE INTERÉS ACTIVA	35
TABLA 8:	TASA DE INTERÉS PASIVA	36
TABLA 9:	TASAS DE INTERÉS ACTIVAS Y PASIVAS PARA SEPTIEMBRE DE 2014.....	36
TABLA 10:	TASAS DE INTERÉS.....	38
TABLA 11:	RIESGO PAÍS.....	40
TABLA 12:	PROVEEDORES.....	46
TABLA 13:	MATRIZ EFI.....	55
TABLA 14:	MATRIZ EFE.....	56
TABLA 15:	CHECK LIST DE LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO	63
TABLA 16:	CHECK LIST DE LA PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO	64
TABLA 17:	CHECK LIST DEL CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PRESUPUESTO.....	65
TABLA 18:	DIFERENCIAS ENTRE EL PRESUPUESTO TRADICIONAL Y EL PRESUPUESTO POR.....	72
TABLA 19:	CHECK LIST PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE LA CONSTRUCTORA AG SUCURSAL ECUADOR (CAG SE)	74

TABLA 20:	CHECK LIST PARA LA PRESENTACIÓN Y APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO DE LA CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ S.A. SUCURSAL ECUADOR (CAG SE)	75
TABLA 21:	CHECK LIST PARA EL CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PRESUPUESTO DE LA CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ S.A. SUCURSAL ECUADOR (CAG SE).....	76
TABLA 22:	PRESUPUESTO REAL CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ S.A. SUCURSAL ECUADOR	78
TABLA 23:	PRESUPUESTO CON LA PROPUESTA PARA LA CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ S.A. SUCURSAL ECUADOR.....	81
TABLA 24:	RESUMEN DEL PRESUPUESTO REAL DE LA CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ SUCURSAL ECUADOR	84
TABLA 25:	RESUMEN DEL PRESUPUESTO CON LA PROPUESTA PARA LA CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ SUCURSAL ECUADOR	85

ÍNDICE FIGURAS

FIGURA 1:	LÍNEA DE TIEMPO 1948-1983.....	7
FIGURA 2:	LÍNEA DE TIEMPO 1984-2003.....	9
FIGURA 3:	LÍNEA DE TIEMPO 2004-2010.....	11
FIGURA 4:	ORGANIGRAMA CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ.....	15
FIGURA 5:	MACRO AMBIENTE.....	16
FIGURA 6:	CLASIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	20
FIGURA 7:	EVOLUCIÓN DEL MERCADO LABORAL NACIONAL.....	21
FIGURA 8:	EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE POBREZA NACIONAL, URBANO Y RURAL.....	23
FIGURA 9:	EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE POBREZA EXTREMA NACIONAL, URBANO Y RURAL.....	24
FIGURA 10:	IMPORTANCIA DE VARIABLES.....	26
FIGURA 11:	ESTRATIFICACIÓN DEL NIVEL SOCIOECONÓMICO.....	28
FIGURA 12:	PIB.....	29
FIGURA 13:	PIB DE ECUADOR Y AMÉRICA LATINA.....	30
FIGURA 14:	INFLACIÓN ANUAL.....	33
FIGURA 15:	INFLACIÓN MENSUAL DE AGOSTO.....	34
FIGURA 16:	TASAS DE INTERÉS ACTIVAS Y PASIVAS PARA SEPTIEMBRE DE 2014.....	37
FIGURA 17:	RIESGO PAÍS.....	41
FIGURA 18:	ICE CONSTRUCCIÓN.....	42
FIGURA 19:	CICLO CONSTRUCCIÓN.....	43
FIGURA 20:	MICRO AMBIENTE.....	45

FIGURA 21:	ANÁLISIS INTERNO	48
FIGURA 22:	ORGANIGRAMA DE LA CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ SUCURSAL ECUADOR	50
FIGURA 23:	MATRIZ FODA.....	54
FIGURA 25:	PROCESO PRESUPUESTARIO	66

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se ha elaborado con el propósito de diseñar un Sistema de Administración de Presupuesto, como Herramienta de Gestión de Calidad, aplicado al Área Administrativa de la sucursal Ecuador de la empresa brasilera Constructora Andrade Gutiérrez S.A., la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Quito

El diagnóstico situacional ha confirmado el inadecuado manejo de los procesos administrativos de la constructora, dejando claro que las actividades que ejecuta se ven afectadas por las falencias existentes. Por tal razón surgió la necesidad de estructurar un sistema de administración de presupuesto para un efectivo logro de los objetivos.

La presente propuesta, es en cierta manera, un conjunto de herramientas que llevadas a cabo correctamente tendrán como objetivo principal disminuir las falencias existentes en la gestión administrativa, para así permitirle a la organización mejorar sus resultados, y a la misma crecer eficientemente.

El trabajo constituye una alternativa para mejorar el desarrollo de las actividades de la constructora y así alcanzar los objetivos y metas planteados por la organización.

Un sistema de administración de presupuesto permite programar, ejecutar, controlar y evaluar los movimientos presupuestarios de la empresa, constituyéndose en una herramienta para que las autoridades de la organización tomen decisiones oportunas.

Palabras Claves: SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PRESUPUESTO

ABSTRACT

This research has been prepared for the purpose of designing a Budget Management System as Quality Management Tool, applied to the Administrative Area Ecuador branch of the Brazilian Andrade Gutierrez SA Construction Company, which is located in Quito

The situational analysis has confirmed the inadequate management of administrative processes of the construction, making it clear that the activities performed are affected by existing shortcomings. For this reason it became necessary to structure a budget management system for effective achievement of objectives.

This proposal, are in a way, a set of tools that carried out correctly main objective will reduce existing weaknesses in administrative management in order to enable the organization to improve its performance, since it grow efficiently.

The work is an alternative to improve the development of the construction activities and thus achieve the objectives and goals of the organization.

A budget management system allows you to program, implement, monitor and evaluate budgetary movements of the company, becoming a tool for authorities to take appropriate organizational decisions.

Keywords: BUDGET MANAGEMENT SYSTEM

INTRODUCCIÓN

La investigación en el tema: Diseño de un sistema de administración de presupuesto, como herramienta de gestión de calidad aplicado al área administrativa de la empresa brasilera constructora Andrade Gutiérrez s.a., domiciliada legalmente en Quito – Ecuador. En el desarrollo de los tres capítulos el lector de la tesis, encontrará de modo sistemático los contenidos, desde la formulación del problema a la propuesta.

El presente estudio se realizó en las instalaciones de la constructora el mismo que fue elaborado en 3 capítulos, los mismos que se detallan a continuación:

Capítulo I: Están contenidos en el planteamiento, la historia de la constructora, objetivos institucionales, productos y servicios que ofrece la empresa, como también el análisis situacional tanto a nivel interno como externo.

Capítulo II: Se encuentran desarrollados los componentes, con los que se determina el Diseño del Proceso Presupuestario.

Capítulo III: Contiene el desarrollo de los componentes de cada una de las variables de la propuesta de sistema de administración de presupuesto, con lo que se verifica la factibilidad operativa, mediante la cual se da respuesta al problema formulado en el capítulo 1 de este documento. Se describe el impacto de la propuesta, las conclusiones y recomendaciones.

El presente diseño de un sistema de administración de presupuesto, como herramienta de gestión en la calidad aplicado al área administrativa, tiene como objetivo principal mejorar las deficiencias que se presentan en el proceso administrativo como también impulsar el uso de herramientas necesarias que estén desarrolladas en función de las actividades propias del constructora.

Invertir tiempo y recursos, tanto económicos como materiales, para prever el futuro sobre lo que va a ocurrir con una organización en un determinado mercado, puede resultar incierto y hasta frustrante para ciertos gerentes y administradores que todavía buscan hacer prevalecer el olfato y la intuición en los negocios, desconociendo completamente las nuevas técnicas y métodos científicos de planificación que existen en la actualidad.

Por lo que se puede mencionar que, el presupuesto es una herramienta de planificación, verificación y control de los recursos económicos y financieros, de una organización; promoviendo además la integración de las diferentes áreas que tenga la empresa.

La planificación y presupuestación constituyen la mejor oportunidad para constatar cómo se está administrando, y permitirá conocer qué ocurrirá en el futuro si se continúa con los mismos sistemas y procedimientos o qué pasará si se modifican éstos o emplean nuevos.

Además es importante y cabe mencionar que es necesario acudir a una herramienta de control, análisis y evaluación del proceso de realización del presupuesto, como es el Check List, el cual permitirá a la organización mejorar mencionado proceso.

Durante el desarrollo del presente trabajo no se tuvo ningún inconveniente, se logró cumplir con los objetivos planteados gracias al apoyo y cooperación del personal administrativo de la empresa.

Para llevar a cabo la presente trabajo se utilizó como métodos de investigación los siguientes:

Deductivo: Este método parte de lo general para llegar a situaciones particulares. En esta investigación es utilizado este método por cuanto se comienza de lo general (conceptos), llegando a lo particular que es su aplicación (actividades).

Inductivo: Parte de hechos particulares y se llega a conclusiones generales. Este método permite establecer la funcionalidad y aplicabilidad del Sistema de Administración de Presupuesto como herramienta de gestión de calidad (particular), en las áreas de la empresa (general).

CAPITULO I

ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA BRASILEIRA CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ S.A.

1.1 Historia

El Grupo Andrade Gutiérrez se ha posicionado como uno de los mayores conglomerados de infraestructura en Latinoamérica, con operaciones en Brasil y en el exterior. Fundada en 1948, en la ciudad de Belo Horizonte, la empresa Andrade Gutiérrez ha acumulado reconocido dominio técnico en los diversos segmentos de construcción pesada, y cosecha los resultados de las exitosas inversiones en las áreas de concesiones y telecomunicaciones, dos frentes por los que apostó al diversificar sus negocios en la década de 1990. En todos los negocios se procura promover el crecimiento con rentabilidad.

Hoy, la Compañía acumula proyectos realizados en más de 30 países y participa como inversionista en empresas como Oi y Contax (AG Telecom), CCR, Sanepar, Waterport, Quiport, Aeris y Cemig (AG Concessões), esta última incorporada a su cartera en 2010.

Nuevos negocios han surgido en los últimos años, como la generación de energía eléctrica, fondos de inversión y servicios de salud. Esas son líneas de oportunidades sinérgicas en distintas áreas, enmarcadas en una estrategia global que ha elevado la posición del Grupo Andrade Gutiérrez al nivel que hoy ocupa. (ANDRADE GUTIERREZ, 2014)

A continuación se presenta una línea de tiempo resumiendo la historia de la empresa.

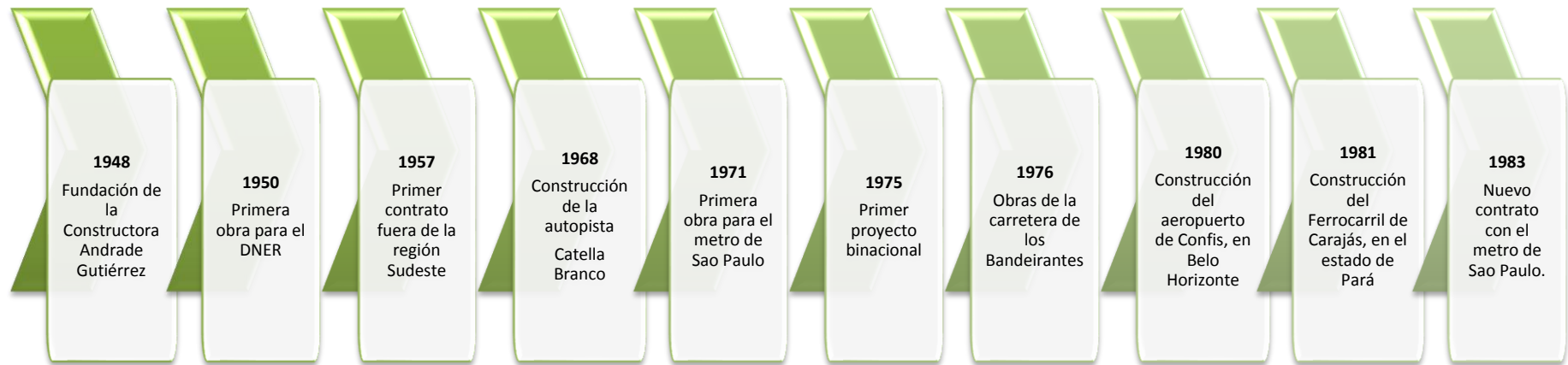


Figura 1: Línea de Tiempo 1948-1983

Fuente: Constructora Andrade Gutiérrez

Elaborado por: José Villacis

1948: La Constructora Andrade Gutiérrez empieza sus actividades gracias a sus fundadores; Flavio Gutiérrez, Gabriel Andrade y Roberto Andrade, en Belo Horizonte.

1950: Realiza obras de construcción de un tramo de carretera.

1957: Construye la autopista Sao Paulo – Curitiba.

1968: Construye la autopista Castello Branco, hito en su consolidación en el mercado de Sao Paulo.

1971: Realiza su primera obra para el Metro de Sao Paulo, en la línea norte-sur.

1975: Primer emprendimiento binacional con la construcción de la Planta Hidroeléctrica de Itaipu.

1976: Construcción de la autopista de los Bandeirantes, que conecta Sao Paulo con Campiñas.

1980: La Constructora Andrade Gutiérrez realiza la construcción del aeropuerto de Confins, ubicado en Belo Horizonte.

1981: El Grupo Andrade Gutiérrez construye el ferrocarril de Carajás, ubicado en el estado de Pará.

1983: Se realiza un nuevo contrato con el Metro de Sao Paulo, esta vez se construye la línea este-oeste, Tatuapé y Penha. Además se realiza edificaciones y pavimentación en el estado de Pará.

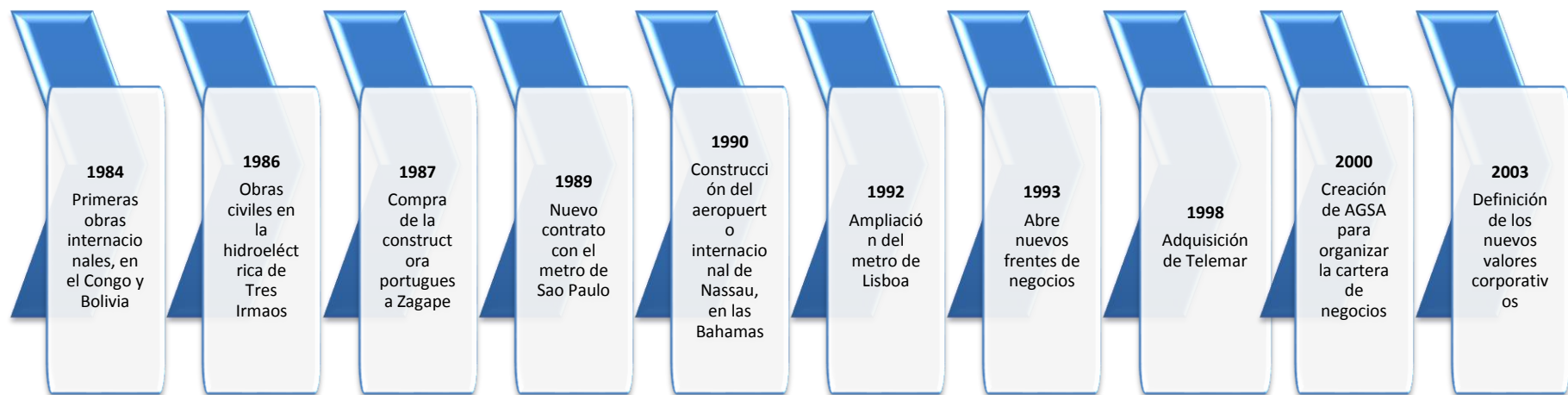


Figura 2: Línea de tiempo 1984-2003

Fuente: Constructora Andrade Gutiérrez

Elaborado por: José Villacis

1984: Se realiza la primera obra internacional; se construye la carretera Empena-Impfondo-Dongou, ubicada en el Congo. Además en este mismo año se inicia con la construcción de la carretera Cochabamba-Guabirá, ubicada en Bolivia.

1986: Se inicia con la construcción de obras civiles en la Hidroeléctrica de Tres Irmaos, es una de las obras más gigantescas jamás construidas sobre el río Tiete, en Sao Paulo.

1987: Compra la constructora Zagope y realiza la reurbanización del Valle del Anhangabaú además de la construcción del aeropuerto internacional de Yaundé en Camerún.

1989: Se realiza un nuevo contrato con el Metro de Sao Paulo, esta vez se construye las estaciones de Paraíso y Ana Rosa.

1990: Realiza la construcción del aeropuerto internacional de Nassau en las Bahamas.

1992: Se realiza la expansión del Metro de Lisboa en Portugal, además se construye carreteras y oleoductos en la **región amazónica del Ecuador**.

1993: Se crea nuevas áreas de negocios como AG Telecomunicaciones y AG Concessoes (AG Concesiones). Además se realiza la construcción de la autovía Tambo Quemada/Río Desaguadero en Bolivia.

1998: La constructora realiza la compra de Telemar.

2000: La sede de la empresa cambia a Sao Paulo. Se crea AGSA para organizar su cartera de negocios.

2003: Definición de nuevos valores corporativos; pasión, excelencia y resultados económicos.



Figura 3: Línea de tiempo 2004-2010

Fuente: Constructora Andrade Gutiérrez

Elaborado por: José Villacis

2004: AG Concessoes es la encargada de la **construcción del aeropuerto internacional de Quito**. En este año la compañía opera en saneamiento, carreteras y aeropuertos.

2007: La empresa participa en el consorcio ganador de la concesión de Santo Antonio Energía S.A., que marca la entrada en la generación de energía.

2008: Se firma importante contratos con Venezuela, sin precedentes para la empresa de construcción. Además realiza trabajos en las refinerías.

2009: La empresa firma acuerdo para combatir con el calentamiento global. Además participa en la construcción de la hidroeléctrica de Santo Antonio, considerado uno de los proyectos más grandes de la década.

2010: Gana el premio Petrobras por el trabajo realizado en la refinería Gabriel Passos.

1.2 Sector al que pertenece

La Constructora Andrade Gutiérrez S.A., que cuenta con una sucursal legalmente establecida en Ecuador, está controlada y regulada por la Superintendencia de Compañías y afiliada a las Cámaras de la Construcción y de Comercio de la ciudad de Quito.

Pertenece al sector de la construcción, edificaciones de aeropuertos, saneamiento y obras de ingeniería.

1.3 Productos y servicios que ofrece

Los productos y servicios que actualmente la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. ofrece son los siguientes:

- Ingeniería y construcción de:
 - Hidroeléctricas
 - Termoeléctricas
 - Centrales nucleares
 - Plantas Industriales
 - Refinerías
 - Siderúrgicas
 - Astilleros

- Puertos
- Metros
- Saneamiento y Urbanización
- Presas
- Aeropuertos
- Autopistas
- Ferrocarriles
- Obra Civil
- Gasoductos
- Túneles.
- Concesiones
- Telecomunicaciones

1.4 Objetivos Institucionales

El Grupo Andrade Gutiérrez se mueve por el trípode: Pasión, Excelencia y Desempeño Económico.

Bajo la bandera de cada una de esas palabras, el Grupo AG pavimenta su estrategia de actuación y de expansión en Brasil y en el Exterior.

Pautada por el trípode AG, la compañía avanza en el mercado con eficiencia, transparencia y visión de largo plazo.

- Pasión

Hacemos las cosas con pasión, con ganas y con determinación. Nosotros nos involucramos en cada proyecto; empleamos nuestras mentes y corazones para llevar a cabo un trabajo bien hecho, para construir un motivo de orgullo, para emocionarnos al ver que estamos construyendo grandeza.

Después de todo, nuestro amor por lo que hacemos es lo que hará que salgamos victoriosos. Es el placer de trabajar en equipo con nuestros colegas. El placer de ver un cliente sonriendo. El orgullo de formar parte de una cosa grandiosa. El orgullo de formar parte de la Familia Andrade Gutiérrez.

- Excelencia

Nosotros, como empresa, y cada uno de nosotros, como individuo, seremos los mejores y jamás nos conformaremos con nada menos que eso. Somos personas de iniciativa y tenemos fijación por estar siempre creando y persiguiendo nuevas oportunidades de ganancia y crecimiento para nosotros y nuestros clientes.

Nunca estaremos definitivamente conformes en nuestra búsqueda por excelencia, competencia y perfección, tanto como individuos cuanto como empresa. Ser los mejores es la única cosa que nos mantendrá siempre al frente.

- Desempeño económico

Nosotros estamos aquí para crear ganancia económica (EVA). La ganancia es la forma más precisa y completa de saber si estamos siendo los mejores. El tamaño de nuestra ganancia mide cuánto nuestros clientes valoran nuestros servicios y nuestra eficiencia al prestarlos.

La ganancia es lo que les da retorno a los accionistas y genera recursos para las participaciones de ejecutivos, gerentes y empleados. Y lo más importante: la ganancia es nuestra fuente para inversiones que generan crecimiento que, por su lado, produce gratificantes oportunidades de carrera. La ganancia nos beneficia a todos. (ANDRADE GUTIERREZ, 2014)

1.5 Área de Influencia

La Constructora Andrade Gutiérrez sucursal Ecuador apegada a su Acta de Constitución podrá participar de cualquier forma de Licitación Pública o Privada, como asimismo cualquier otra forma de concurso, firmar, cumplir y hacer cumplir cualquier tipo de contrato con cualquier persona, sea física o jurídica, Pública o Privada, departamento o agencia u órgano gubernamental en la República del Ecuador.

1.6 Estructura organizacional

A continuación se presenta el organigrama general de la Constructora Andrade Gutiérrez.

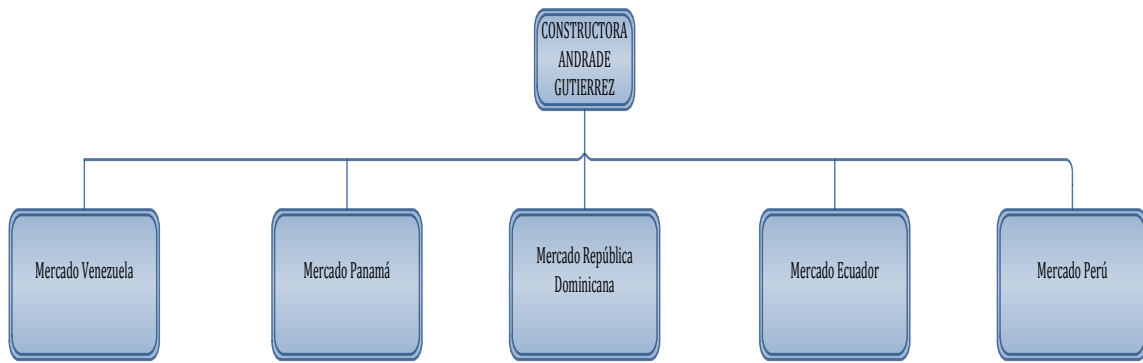


Figura 4: Organigrama Constructora Andrade Gutiérrez

Fuente: Constructora Andrade Gutiérrez

Elaborado por: José Villacis

1.7 Análisis Situacional

1.7.1 Análisis Externo.

El análisis externo o del entorno permite que “(...) la empresa puede obtener las amenazas y oportunidades que el mismo le brinda.” (Ruiz, Criado, & Fuentes, 2014, pág. 28)

Por tanto el análisis externo corresponde al análisis del macro ambiente y micro ambiente.

1.7.1.1 Macro ambiente.

El macro ambiente está definido por aspectos como la demografía, la economía, los factores sociales y culturales, los políticos y legales y la tecnología. A ellos se ha sumado en los últimos años el medioambiente, gracias a la presión de quienes defienden su preeminencia a la hora de gestionar cualquier proyecto empresarial, social o político. (Liberos, y otros, 2013, pág. 45)

Es importante realizar un profundo análisis del macro ambiente en el que está inmersa la Constructora Andrade Gutiérrez sucursal Ecuador, ya que, la organización realiza sus actividades comerciales en un entorno mucho más grande, el mismo que constituye las oportunidades y permite visualizar de manera más clara las posibles amenazas para la empresa.

A continuación se detallan los principales factores que forman parte del macro ambiente:



Figura 5: Macro ambiente

Fuente: (Liberos, y otros, 2013)

Elaborado por: José Villacis

1.7.1.1.1 *Factor Político*

El factor político es de vital importancia para toda empresa que realiza una determinada actividad económica tanto a nivel local y mucho más si es a nivel exterior, como es el caso de la Constructora Andrade Gutiérrez, sucursal Ecuador; además cabe mencionar que este factor es de vital importancia para la toma de decisiones de la alta gerencia de la organización en estudio.

Entonces se dice que, “el factor político es un conjunto de elementos humanos, materiales, reales y formales, dinámicamente interrelacionados, que siempre interactúa con los sistemas: social: económico, legal y cultural.” (Bustillos, 2010, pág. 42)

El Ecuador en la última década ha mantenido cambios significativos en el área política, mismos que se deben indicar para un mejor análisis.

Como parte inicial se deberá indicar que hubo una época muy complicada a nivel político hace más de 10 años, esto debido a que gobiernos anteriores a este fueron derrocados por el mismo pueblo que los eligió en su momento, impidiendo que dichos gobernantes culminen con el periodo normal permitido, que es de 4 años. Dicha situación generó malestar interno en el país y también se desarrolló una imagen internacional de gran inestabilidad política.

Estos hechos ocurridos no son favorables para poder ofrecer una estabilidad socio-económica al Ecuador, sin embargo, el gobierno actual permanece gobernando por siete años consecutivos al territorio nacional, situación que ha permitido que exista una mejor imagen política a nivel internacional y a su vez esta estabilidad permite que se active la producción a nivel general en el país.

1.7.1.1.2 Factor Social.

El factor social se refiere a la situación en la cual se encuentra la sociedad en un determinado territorio, en este caso Ecuador, el cual además sirve de referencia para conocer los productos que actualmente las personas prefieren consumir y servicios que desean contratar.

Es importante el análisis de este factor, debido a que una inestabilidad gubernamental provocaría graves consecuencias en el aspecto social del territorio nacional, por lo tanto es necesario considerar los siguientes puntos:

a. Mercado laboral

Antes de abordar el tema de mercado laboral es necesario listar algunos conceptos y definiciones.

- **Población en Edad de Trabajar (PET).**- Comprende a todas las personas de 15 años y más.
- **Población Económicamente Activa (PEA).**- La PEA, está conformada por las personas de 15 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia, o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados), o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desocupados).
- **Ocupados.**- Son aquellas personas de 15 años y más que trabajaron al menos una hora en la semana de referencia o pese a que no trabajaron, tienen trabajo del cual estuvieron ausentes por motivos tales como: vacaciones, enfermedad, licencia por

estudios, etc. Se consideran ocupadas también a aquellas personas que realizan actividades dentro del hogar por un ingreso, aunque las actividades desarrolladas no guarden las formas típicas de trabajo asalariado o independiente.

- **Ocupados plenos.-** La población con ocupación plena está constituida por personas ocupadas de 15 años y más, que trabajan como mínimo la jornada legal de trabajo tienen ingresos superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas (no realizaron gestiones), o bien, que trabajan menos de 40 horas y sus ingresos son superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas (no realizaron gestiones).
- **Subempleados.-** Son las personas que han trabajado o han tenido un empleo durante el periodo de referencia considerado, pero estaban dispuestas y disponibles para modificar situación laboral a fin de aumentar la "duración o la productividad de su trabajo". Este conjunto se divide en: subempleados visibles y en otras formas de subempleo.
- **Ocupados no clasificados.-** Son aquellas personas ocupadas que no se pueden clasificar en ocupados plenos u otras formas de subempleo, por falta de datos en los ingresos.
- **Desempleo.-** Es la suma del desempleo abierto más el desempleo oculto, como están definidos a continuación:

Desempleo abierto.- Personas de 15 años y más, que en el periodo de referencia presentan simultáneamente las siguientes características:

- Sin empleo, no ocupado.
- Buscaron trabajo, realizaron gestiones concretas para conseguir empleo para establecer algún negocio.

Desempleo oculto.- Personas de 15 años y más, que en el periodo de referencia presentan simultáneamente las siguientes características:

- Sin empleo, no ocupado.
- No buscaron trabajo (no hicieron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio), por algunas de las siguientes razones:
 - Tiene un trabajo esporádico u ocasional.
 - Tiene un trabajo para empezar inmediatamente.

- Espera respuesta por una gestión en una empresa o negocio propio.
 - Espera respuesta de un empleador o de otras gestiones efectuadas para conseguir empleo.
 - Espera cosecha o temporada de trabajo.
 - Piensa que no le darán trabajo o se cansó de buscar.
 - No cree poder encontrar.
 - Disponible para trabajar.
- **Cesantes.-** Son aquellas personas de 15 años y más que se encontraban desocupados habiendo trabajado anteriormente (estos pueden ser desempleo abierto u oculto).
 - **Trabajadores nuevos.-** Son aquellas personas de 15 años y más que inician la búsqueda de empleo por primera vez (estos pueden ser desempleo abierto u oculto).
 - **Población Inactiva (PEI).-** Se consideran personas inactivas todas las personas de 15 años y más, no clasificadas como ocupadas o desocupadas, como: rentistas, jubilados, pensionistas, estudiantes, amas de casa, etc. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

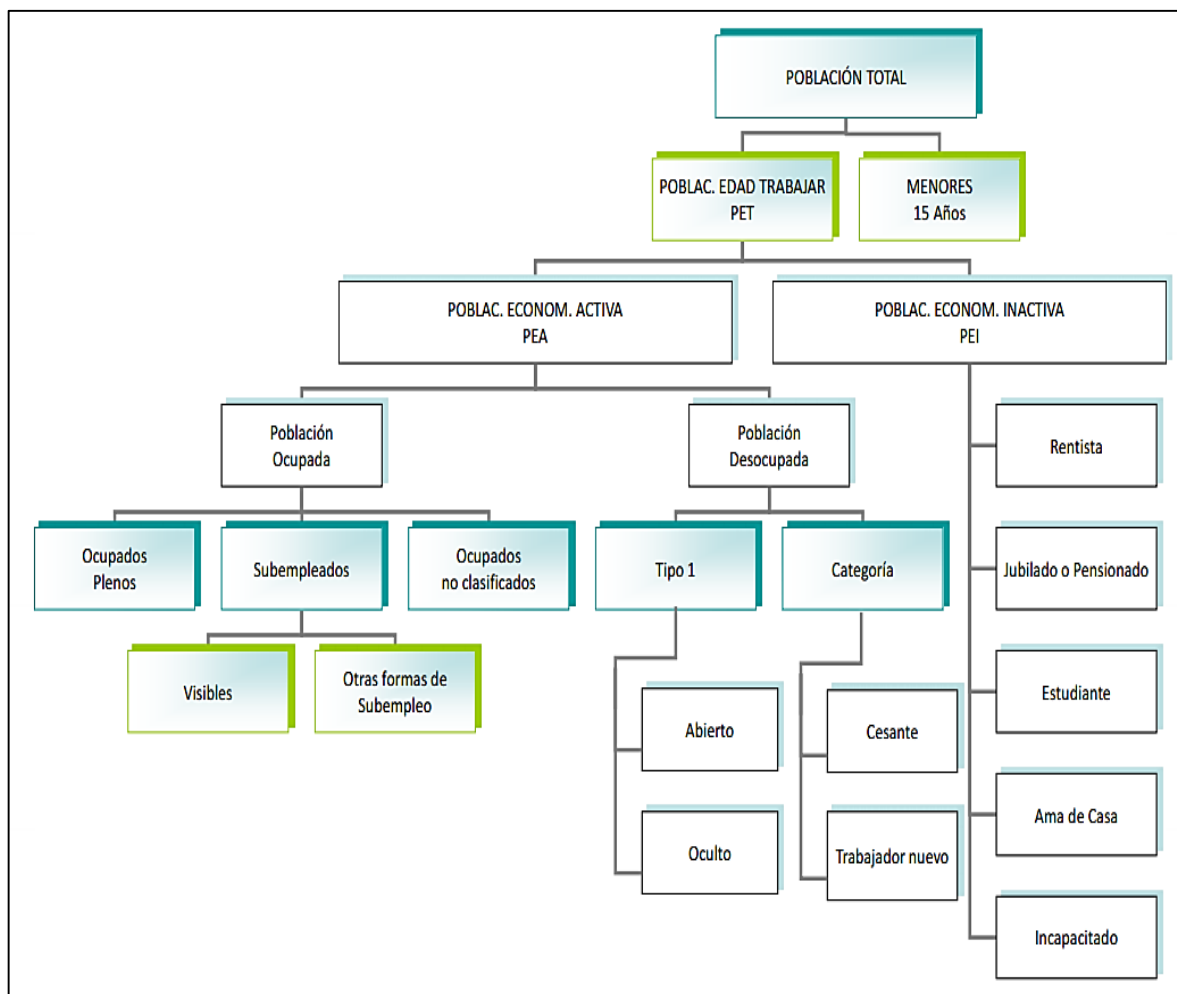


Figura 6: Clasificación de la población

Tomada de: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

A continuación se presenta un cuadro resumen del mercado laboral nacional urbano y rural, haciendo relación a los últimos seis años, de manera semestral, con fuente del INEC:

Tabla 1: Evolución del mercado laboral nacional

MERCADO LABORAL (NACIONAL URBANO RURAL)											
	dic-09	jun-10	dic-10	jun-11	dic-11	jun-12	dic-12	jun-13	dic-13	mar-14	jun-14
Población en Edad de Trabajar (PET)	10.032.716	10.147.386	10.291.500	10.475.984	10.533.003	10.673.358	10.864.147	10.993.539	11.200.371	11.238.681	11.236.793
Población Económicamente Activa (PEA)	6.548.937	6.582.460	6.436.257	6.553.789	6.581.621	6.870.842	6.701.263	6.999.745	6.952.986	7.048.410	6.967.747
Ocupados	6.125.135	6.174.141	6.113.230	6.224.584	6.304.834	6.588.271	6.425.089	6.725.795	6.664.241	6.706.314	6.643.458
Ocupados Plenos	2.106.470	2.193.233	2.439.463	2.453.517	2.694.207	2.830.530	2.867.143	2.684.278	3.000.003	2.881.802	3.067.548
Ocupados no clasificados	128.598	86.959	54.395	61.066	39.451	96.269	146.800	94.535	14.463	17.758	17.324
Subempleados	3.890.067	3.893.950	3.619.373	3.710.000	3.571.176	3.661.472	3.411.146	3.946.982	3.649.775	3.806.754	3.558.587
Desocupados	423.802	408.318	323.027	329.205	276.787	282.571	276.174	273.951	288.745	342.096	324.289
Población Económicamente Inactiva (PEI)	3.483.779	3.564.926	3.855.244	3.922.196	3.951.382	3.802.516	4.162.884	3.993.794	4.247.385	4.190.271	4.269.046

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

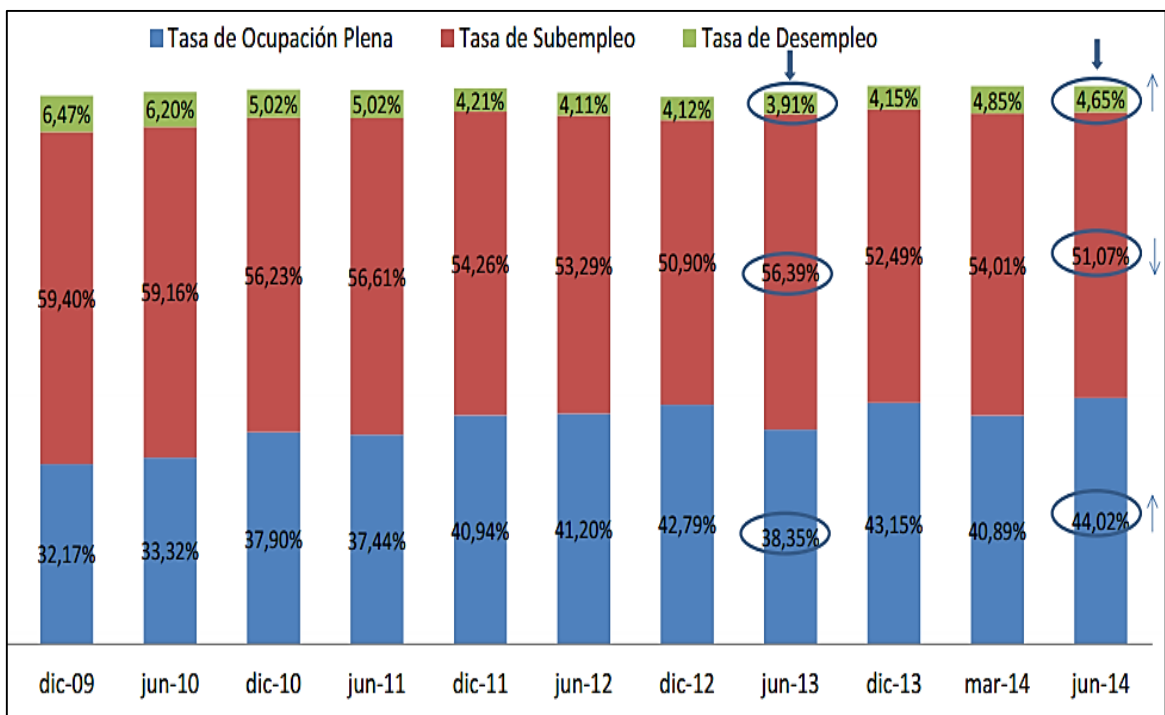


Figura 7: Evolución del mercado laboral nacional

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

Nota: La tasa de Ocupados no Clasificados completa el 100% de la distribución; en JUN-2014 fue 0,26% y en JUN-2013 fue 1,35%.

Ocupados no Clasificados: aquellas personas ocupadas que no se pueden clasificar por falta de datos en los ingresos.

Encerradas en círculo las variaciones estadísticamente significativas respecto a Junio 2013

Como se puede observar, tanto en el cuadro como en la figura anterior (Evolución del mercado laboral nacional), ha existido un incremento paulatino en los diferentes indicadores del mercado laboral, sin embargo es importante prestar especial atención al número y porcentaje de desocupados, ya que, desde diciembre de 2009 hasta junio de 2013 fue disminuyendo, pero, a partir de diciembre de 2013 hasta junio de 2014 esta variable se vio afectada, por lo que se puede visualizar que tuvo un incremento; lo que se puede interpretar como un factor negativo para la industria de la construcción, ya que de ser así existiría un mayor número de personas que no cuentan con ingresos y por lo tanto disminución en su capacidad de adquisición.

Por otra parte es importante presentar un cuadro del porcentaje de personas ocupadas por rama de actividad del sector urbano.

Tabla 2: Ocupados según rama de actividad sector urbano

Porcentaje de personas ocupadas por Rama de actividad	Junio-08	Junio-09	Junio-10	Junio-11	Junio-12	Junio-13	Junio-14
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	7,65%	7,44%	6,78%	6,74%	7,78%	7,81%	7,67%
Petróleo y minas	0,59%	0,48%	0,37%	0,48%	0,39%	0,40%	0,64%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	13,36%	13,21%	13,52%	12,88%	11,74%	12,32%	12,19%
Suministro de electricidad y agua	0,73%	0,69%	0,80%	0,91%	0,78%	1,02%	1,07%
Construcción	7,06%	7,34%	7,21%	7,32%	6,66%	6,67%	8,08%
Comercio	25,36%	26,05%	25,50%	25,72%	27,41%	25,47%	24,22%
Alojamiento y servicios de comida	6,53%	6,45%	6,27%	6,22%	6,18%	6,85%	6,81%
Transporte	6,36%	6,09%	6,48%	6,65%	6,30%	6,29%	7,00%
Correo y Comunicaciones	2,13%	1,91%	2,23%	1,80%	1,82%	2,03%	1,80%
Actividades de servicios financieros	1,22%	1,13%	1,33%	1,30%	1,24%	1,31%	1,27%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	4,61%	4,93%	4,53%	5,31%	5,98%	6,74%	6,35%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	10,29%	10,82%	10,69%	11,04%	10,33%	10,26%	9,38%
Administración pública, defensa; planes	4,70%	4,35%	4,89%	4,79%	4,83%	4,47%	5,42%
Servicio doméstico	4,04%	3,98%	4,20%	3,77%	3,34%	3,08%	3,24%
Otros Servicios	5,37%	5,12%	5,19%	5,06%	5,21%	5,29%	4,86%

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

Como se puede observar el porcentaje de personas ocupadas en la industria de la construcción ha tenido un leve crecimiento, iniciando en junio de 2008 con un porcentaje de 7,06% hasta el 8,08% en junio de 2014.

b. Pobreza

Se considera a la pobreza como la situación en la que las personas no tienen la capacidad económica (insuficientes ingresos) para llevar un nivel de vida mínimo.

Para junio de 2014 a nivel nacional, existe un 24.53% de pobres, mientras que en el área rural el 41.69% de la población se clasifica como pobre y en el área urbana, la incidencia de la pobreza es del 16.30%.

A continuación se presenta un gráfico donde se puede visualizar de mejor manera lo mencionado anteriormente:

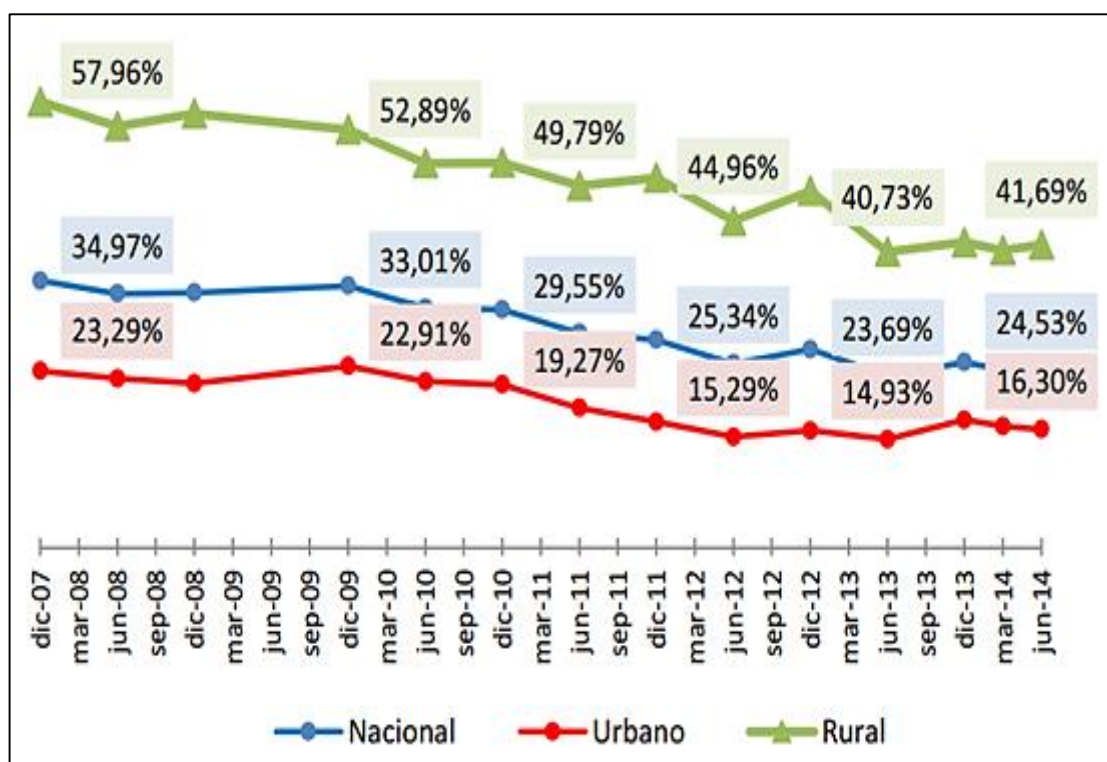


Figura 8: Evolución de los indicadores de pobreza nacional, urbano y rural

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

Por otra parte, la extrema pobreza tuvo una variación de 15,49% en junio de 2008 a 8,04% en junio de 2014, la cual es bastante significativa. Por otro lado la variación que se tuvo de pobreza extrema en el área rural en el periodo junio 2008 a junio 2014 es de 31,01% a 16,04%, respectivamente. De igual manera en el área urbana la incidencia de pobreza extrema varió de 7,60% en junio de 2008 a 4,20 en junio de 2014.

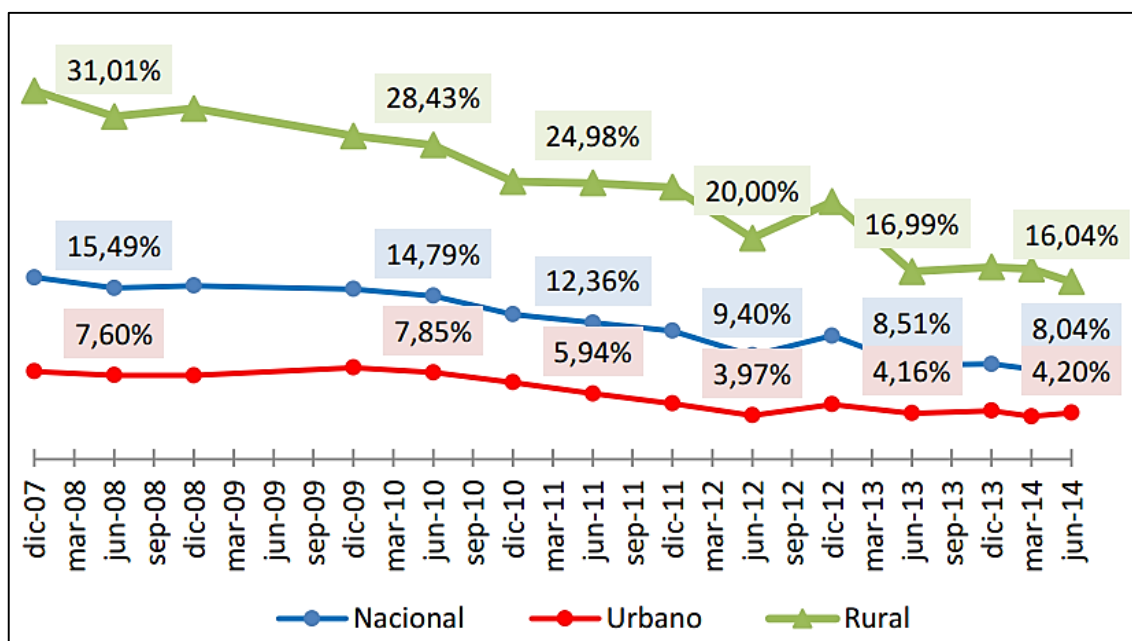


Figura 9: Evolución de los indicadores de pobreza extrema nacional, urbano y rural

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

Por lo tanto se puede observar que tanto la pobreza como la pobreza extrema a nivel nacional han ido disminuyendo desde junio de 2008 hasta junio de 2014, esto se debe gracias a la gestión que se ha venido haciendo por parte del gobierno central.

Además en este punto es necesario mencionar que de acuerdo a estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la línea de pobreza en junio de 2014 se ubicó en USD 79.67 mensuales por persona, mientras que la línea de pobreza extrema en USD 44.90 mensuales por persona. Las personas que tengan ingresos menores a los antes expuestos son consideradas como pobres o pobres extremos respectivamente.

c. Seguridad social

En el Ecuador se cuenta con una institución pública que se encarga de realizar las actividades necesarias, para que se dé cumplimiento con un importante factor dentro del territorio nacional, como es la seguridad social de la fuerza laboral del país, la misma que es poco efectuada por gran parte de empleadores, razón por la cual es importante tomar en cuenta en el presente estudio.

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) es una institución gubernamental ecuatoriana encargada de proporcionar prestaciones económicas y de salud así como

servicios sociales para satisfacer las necesidades básicas de la sociedad ecuatoriana a fin de proporcionar su buen vivir. (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, 2014).

Entonces, el seguro social es la cobertura de los sistemas de seguros de salud, por los cuales generalmente se paga una cuota periódicamente. El Seguro de Salud es el derecho que tienen o adquieren los miembros del hogar para el cuidado de su salud, sea en centros públicos o privados. En este punto cabe mencionar que existen diferentes tipos de seguros para los diferentes trabajadores o funcionarios públicos como son:

- El Instituto de Seguridad Social (IESS) que comprende el Seguro General y el Seguro Campesino
- El Instituto de Seguridad de las Fuerzas Armadas (ISSFA)
- El Instituto de Seguridad de la Policía (ISSPOL)

d. Estructura de la población

Para realizar el análisis de la estructura de la población por niveles socioeconómicos es importante acudir a la información presentada por el INEC. La misma que es aceptada como fuente valedera, y por tanto se toma como referencia para realizar el estudio.

Para el estudio se otorgó puntuación a cada una de las diversas características tomadas en cuenta para realizar el mismo, teniendo como calificación máxima 1000 puntos, como se muestra a continuación:

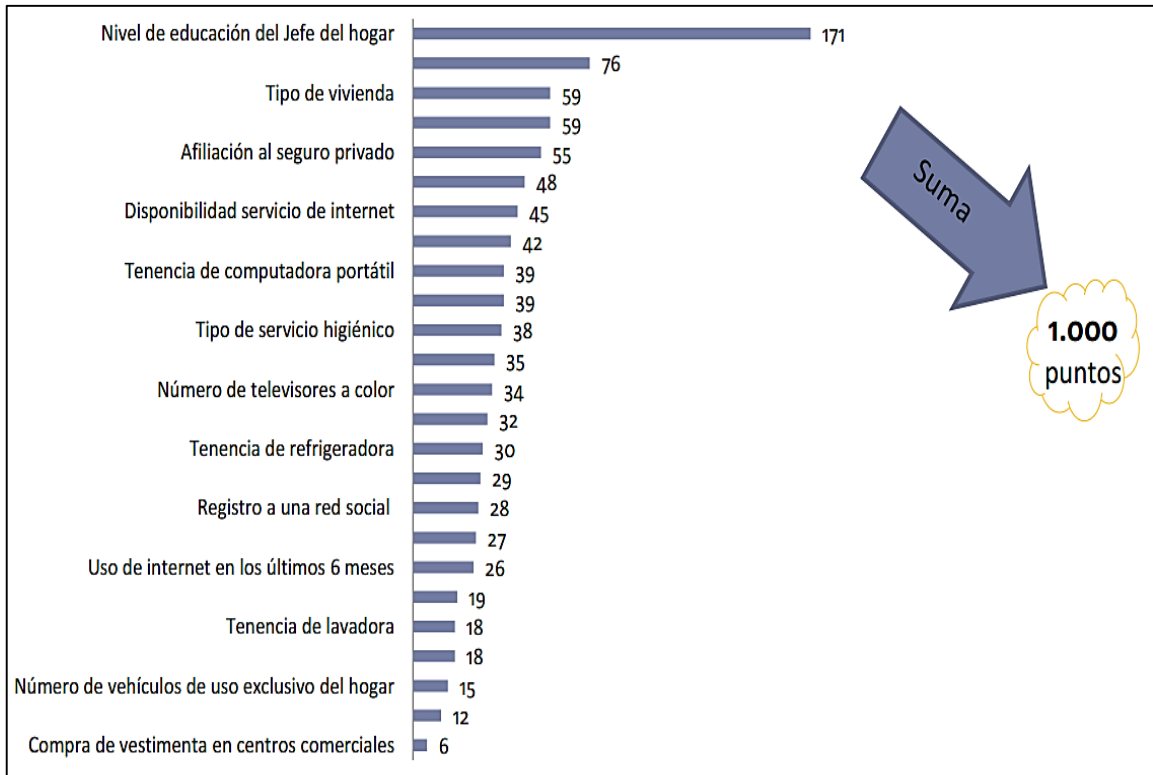


Figura 10: Importancia de variables

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), realizó en el país una Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico, en la cual se pudo determinar que los hogares ecuatorianos se dividen en cinco estratos, detallados de la siguiente manera:

Tabla 3: Estratos del nivel socioeconómico

Grupos socioeconómicos	Puntaje
A	De 845 a 1000 puntos
B	De 696 a 845 puntos
C+	De 535 a 696 puntos
C-	De 316 a 535 puntos
D	De 0 a 316 puntos

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

De los cual se puede mencionar que solamente el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en el estrato B, el 22,8% en el estrato C+, el 49,3% en el estrato C- y el 14,9% en el estrato D.

A continuación se presenta un gráfico donde se puede visualizar de mejor manera lo expuesto anteriormente.

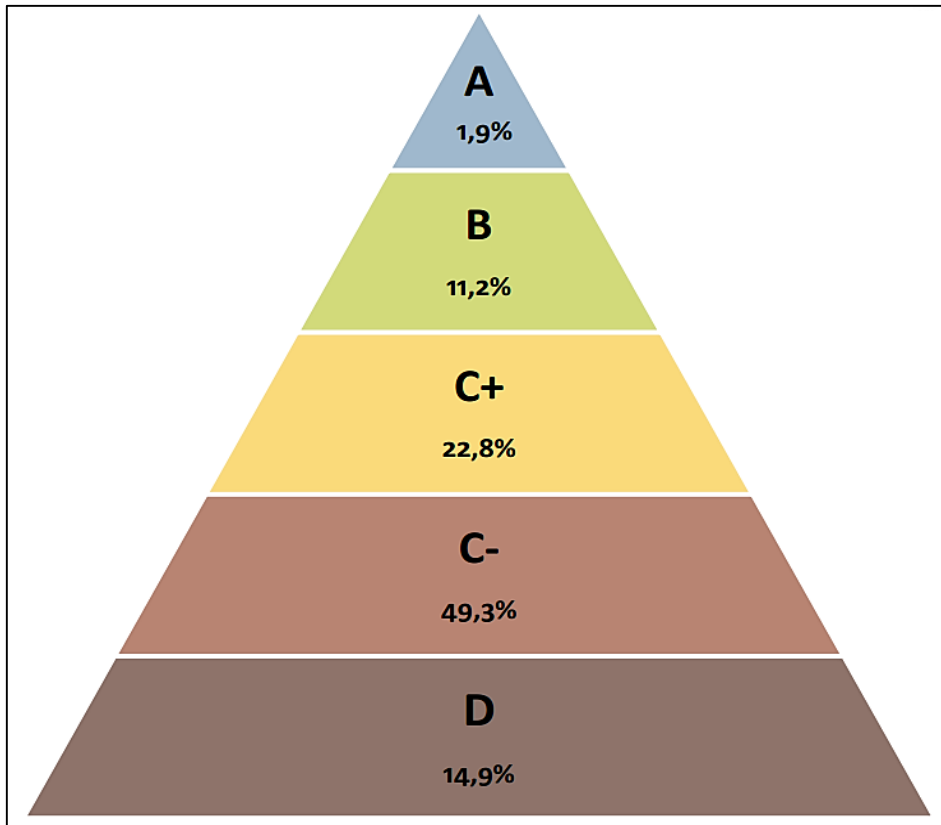


Figura 11: Estratificación del nivel socioeconómico

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011)

Es importante mencionar que la mayor parte de la población se encuentra ubicada en el nivel C- correspondiente al nivel Medio Bajo, lo cual podría constituir un indicador negativo para los intereses de las entidades económicas; sin embargo un 22,8% de la población analizada se encuentra en un nivel C+, lo cual puede resultar un tanto beneficioso para las empresas.

1.7.1.1.3 **Factor Económico.**

Los factores económicos tienen una estrecha relación con la empresa, debido a que es importante analizar y estudiar detenidamente la capacidad de adquisición de las personas que se encuentran dentro de un determinado mercado.

Para el presente caso, es necesario analizar cómo se encuentra la economía del territorio en el cual se está actuando, en este caso Ecuador, ya que, las obras que realiza la empresa son a nivel macro.

a. **PIB**

El Producto Interno Bruto (PIB) consiste en un valor monetario de la producción tanto de bienes como la prestación de servicios que han sido demandados por un país en un periodo determinado de tiempo.

En el Ecuador el PIB mantuvo la tendencia de crecimiento económico, cerrando el año 2013 con un resultado positivo de 4.5%, situando al PIB en 66,879 millones de dólares. En el cuarto trimestre de 2013 se incrementó en 1.2%, en relación con el trimestre del año anterior y presentó una variación positiva de 5.6% respecto al cuarto trimestre de 2012.

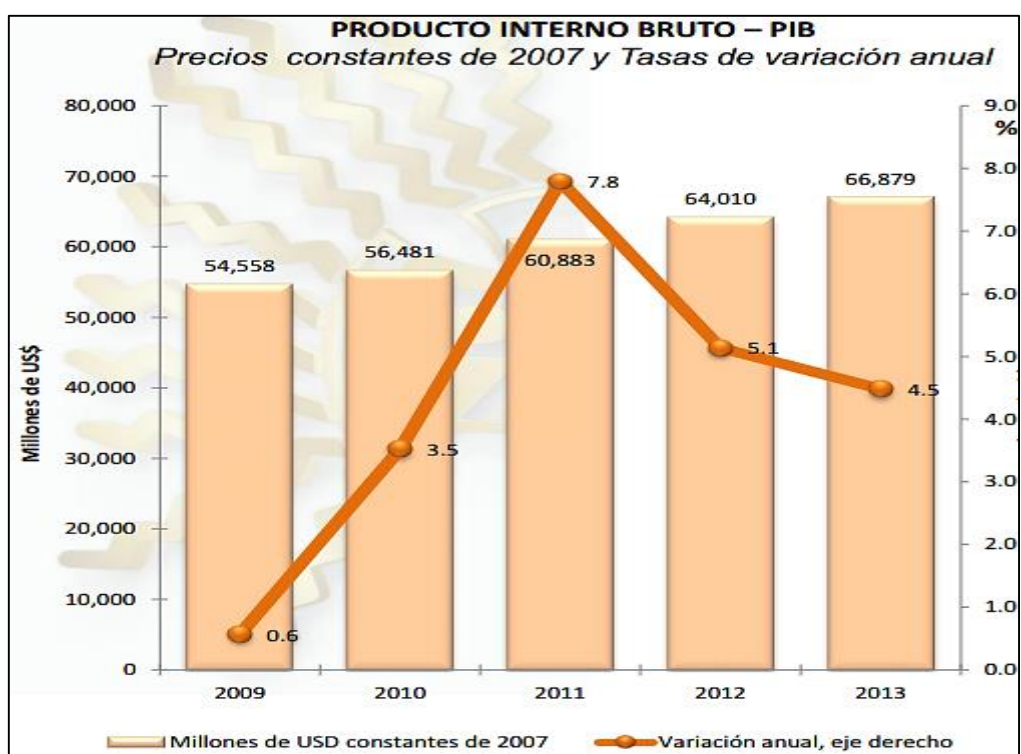


Figura 12: PIB

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Como se puede observar en la figura, el PIB del país ha ido incrementado de manera significativa con respecto a años anteriores.

También es importante mostrar un gráfico en el cual se puede observar el crecimiento del PIB en el país a nivel latinoamericano, en el cual se puede visualizar el desarrollo que se está dando en los últimos años en el Ecuador.

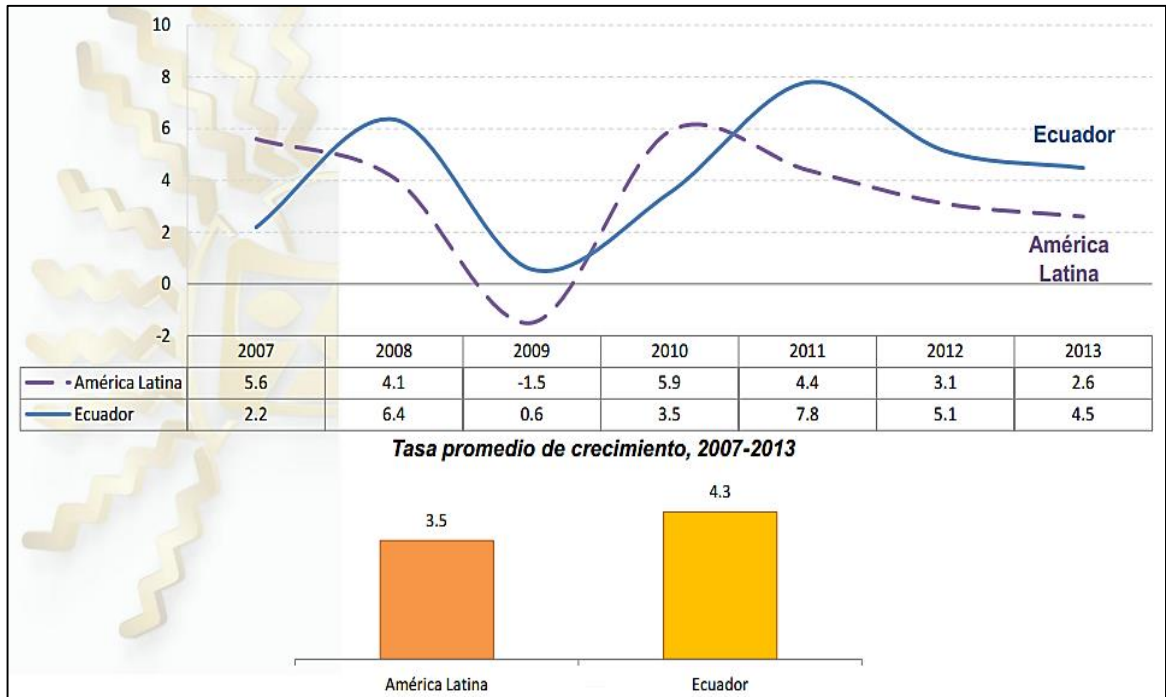


Figura 13: PIB de Ecuador y América Latina

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Es importante mencionar que Ecuador forma parte del grupo de países latinoamericanos con mayor crecimiento en el PIB a nivel regional en el año 2013.

b. Inflación

La inflación es el aumento, en cuanto al precio, de los bienes y servicios que se encuentran presentes en un determinado mercado y en un cierto periodo de tiempo.

La inflación es definida como una “medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.” (Banco Central del Ecuador, 2014)

Tabla 4: Inflación anual

FECHA	VALOR
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %
Noviembre-30-2012	4.77 %
Octubre-31-2012	4.94 %
Septiembre-30-2012	5.22 %

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Como se puede observar, la inflación ha tenido un crecimiento en los últimos años, lo cual afecta al poder adquisitivo de las personas y de igual manera afecta gravemente a los costos que incurren en las organizaciones, lo cual muchas veces se ve reflejado en la disminución de la adquisición de sus diferentes insumos, materias primas, maquinarias, etc.; así como también en la reducción del consumo de ciertos bienes y la contratación de algunos servicios por parte de las personas.

Variaciones de la inflación

Es importante presentar un cuadro detallando las variaciones que ha tenido este importante factor en el Ecuador.

Tabla 5: Variación mensual, anual y acumulada de la inflación

Mes	Variación Mensual	Variación Anual	Variación Acumulada
ago-12	0,29%	4,88%	2,97%
sep-12	1,12%	5,22%	4,12%
oct-12	0,09%	4,94%	4,21%
nov-12	0,14%	4,77%	4,36%
dic-12	-0,19%	4,16%	4,16%
ene-13	0,50%	4,10%	0,50%
feb-13	0,18%	3,48%	0,69%
mar-13	0,44%	3,01%	1,13%
abr-13	0,18%	3,03%	1,31%
may-13	-0,22%	3,01%	1,09%
jun-13	-0,14%	2,68%	0,94%
jul-13	-0,02%	2,39%	0,92%
ago-13	0,17%	2,27%	1,10%
sep-13	0,57%	1,71%	1,67%
oct-13	0,41%	2,04%	2,09%
nov-13	0,39%	2,30%	2,49%
dic-13	0,20%	2,70%	2,70%
ene-14	0,72%	2,92%	0,72%
feb-14	0,11%	2,85%	0,83%
mar-14	0,70%	3,11%	1,53%
abr-14	0,30%	3,23%	1,83%
may-14	-0,04%	3,41%	1,79%
jun-14	0,10%	3,67%	1,90%
jul-14	0,40%	4,11%	2,31%
ago-14	0,21%	4,15%	2,52%

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: José Villacis

En agosto de 2012 la inflación mensual era de 0,29%, mientras que para el siguiente año se tuvo un incremento hasta llegar a 1,12% y para agosto de 2014 la inflación mensual disminuyó hasta llegar a 0,21%, porcentaje que es inferior al de agosto de 2012.

La inflación acumulada en agosto de 2014 se ubicó en 2,52%; en agosto del anterior año fue de 1,10% y en agosto de 2012 se ubicó en 2,97%.

A continuación se muestra la evolución de la inflación anual durante los tres últimos años.

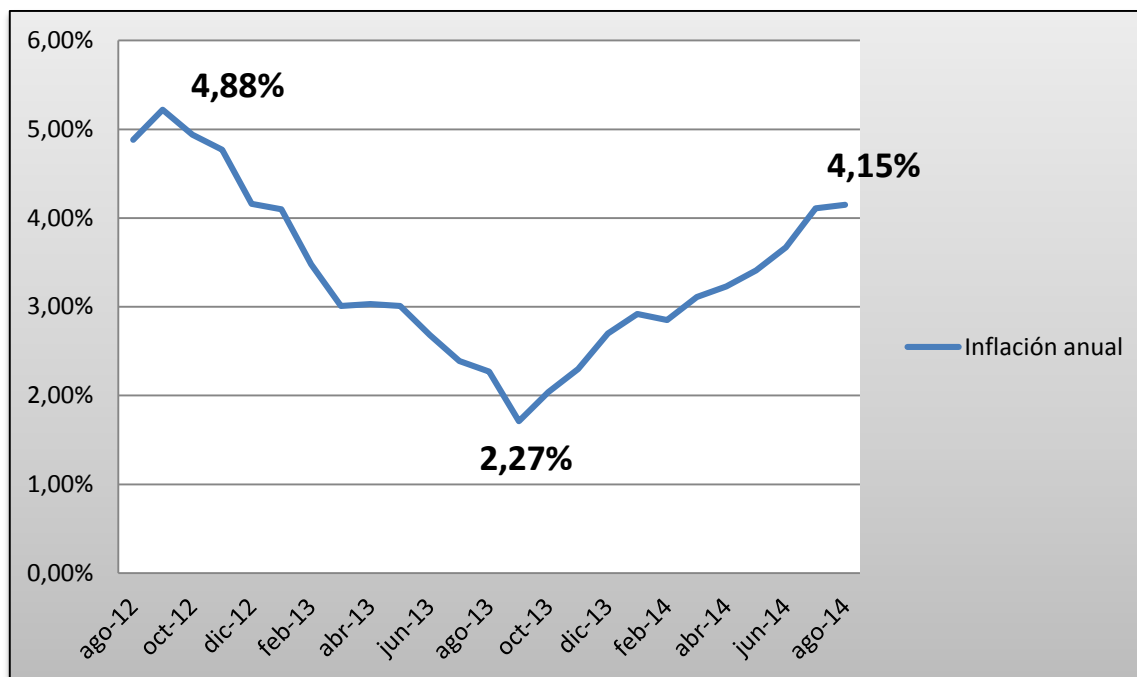


Figura 14: Inflación anual

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: José Villacis

La inflación de agosto de los años 2012, 2013 y 2014 estuvo en 4,88%, 2,27% y 4,15% respectivamente, que como se puede observar en la figura, tanto en el año 2012 como en el 2014 ha tenido un aumento con respecto a agosto de 2013.

Variación de la inflación en el mes de agosto

A continuación se presenta un cuadro y una figura donde se puede observar la variación de la inflación en el mes de agosto que se ha tenido desde el año 2005 al presente año:

Tabla 6: Inflación mensual de agosto

Años	Inflación mensual
2005	-0,15%
2006	0,21%
2007	0,07%
2008	0,21%
2009	-0,30%
2010	0,11%
2011	0,49%
2012	0,29%
2013	0,17%
2014	0,21%

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: José Villacis

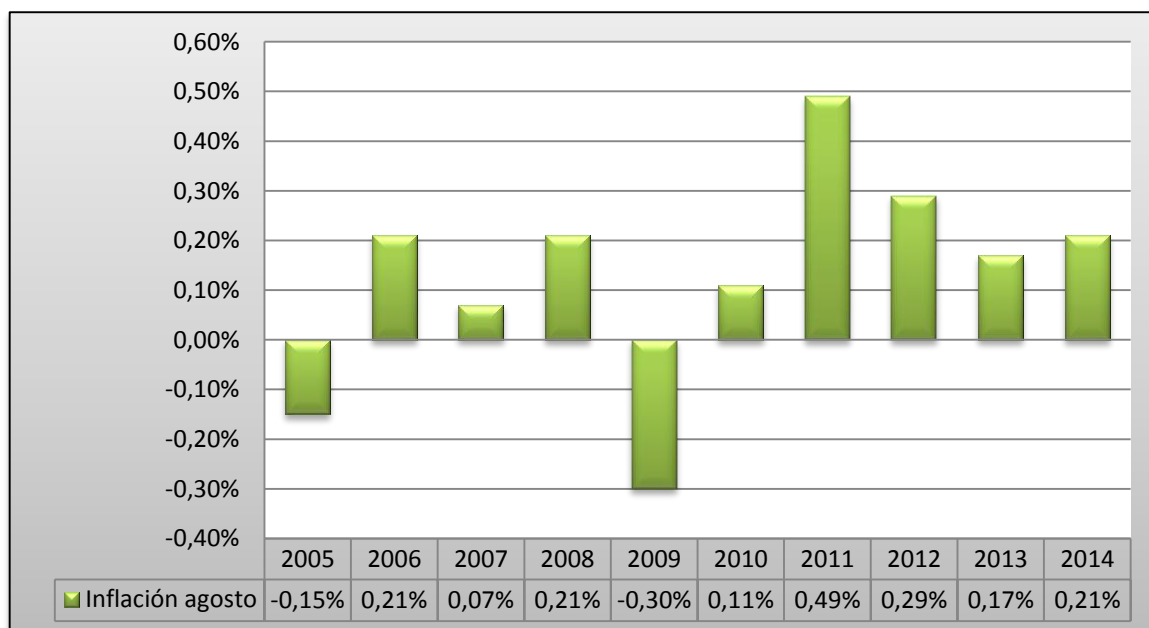


Figura 15: Inflación mensual de agosto

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: José Villacis

c. Tasas de interés

La tasa de interés es el rendimiento producido, por la unidad de capital en la unidad de tiempo. Las tasas de interés dentro del mercado son utilizadas para tomar las respectivas decisiones en los diferentes ámbitos de las organizaciones, como por ejemplo inversión en maquinaria. Al igual que cualquier precio del mercado, las tasas de interés están determinadas por la oferta y la demanda de los fondos que se pueden prestar.

Tabla 7: Tasa de interés activa

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2014	7.86 %
Agosto-31-2014	8.16 %
Julio-30-2014	8.21 %
Junio-30-2014	8.19 %
Mayo-31-2014	7.64 %
Abril-30-2014	8.17 %
Marzo-31-2014	8.17 %
Febrero-28-2014	8.17 %
Enero-31-2014	8.17 %
Diciembre-31-2013	8.17 %
Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %
Diciembre-31-2012	8.17 %
Noviembre-30-2012	8.17 %
Octubre-31-2012	8.17 %

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

La tasa de interés activa es el porcentaje que de acuerdo al mercado y disposiciones del Banco Central del Ecuador, cobran por los diferentes tipos de préstamo.

Tabla 8: Tasa de interés pasiva

FECHA	VALOR
Septiembre-30-2014	4,98 %
Agosto-31-2014	5,14 %
Julio-30-2014	4,98 %
Junio-30-2014	5,19 %
Mayo-31-2014	5,11 %
Abril-30-2014	4,53 %
Marzo-31-2014	4,53 %
Febrero-28-2014	4,53 %
Enero-31-2014	4,53 %
Diciembre-31-2013	4,53 %
Noviembre-30-2013	4,53 %
Octubre-31-2013	4,53 %
Septiembre-30-2013	4,53 %
Agosto-30-2013	4,53 %
Julio-31-2013	4,53 %
Junio-30-2013	4,53 %
Mayo-31-2013	4,53 %
Abril-30-2013	4,53 %
Marzo-31-2013	4,53 %
Febrero-28-2013	4,53 %
Enero-31-2013	4,53 %
Diciembre-31-2012	4,53 %
Noviembre-30-2012	4,53 %
Octubre-31-2012	4,53 %

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Por lo contrario, la tasa pasiva es el porcentaje que pagan las instituciones financieras a los usuarios debido a sus depósitos de dinero en efectivo.

Tabla 9: Tasas de interés activas y pasivas para septiembre de 2014

Mes	Tasa Activa	Tasa Pasiva
Enero	8,17%	4,53%
Febrero	8,17%	4,53%
Marzo	8,17%	4,53%
Abril	8,17%	4,53%
Mayo	7,64%	5,11%
Junio	8,19%	5,19%
Julio	8,21%	4,98%
Agosto	8,16%	5,14%
Septiembre	7,86%	4,98%

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: José Villacis

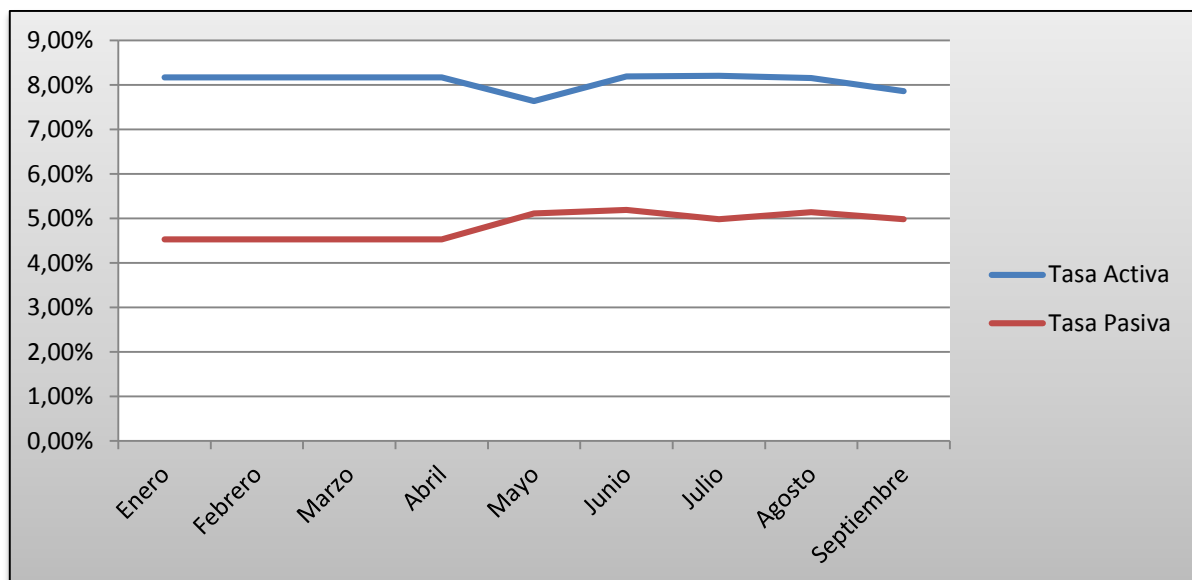


Figura 16: Tasas de interés activas y pasivas para septiembre de 2014

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: José Villacis

Como se observa en la figura hasta septiembre de 2014, tanto la tasa activa como la tasa pasiva, se han mantenido con ligeras variaciones y con tendencia a la disminución, lo cual beneficia en el caso de la tasa activa, ya que es el porcentaje que la entidad bancaria cobra a sus clientes por los diferentes préstamos. En cuanto a la tasa pasiva, no es beneficioso que ésta disminuya, ya que es el valor a los depósitos que la entidad bancaria debe cancelar a sus clientes.

Por otra parte, también se puede observar que la tasa activa se encuentra muy por encima de la tasa pasiva, lo que quiere decir que los valores que cobran las diferentes instituciones financieras que se encuentran en el país son bastante elevados con respecto a los valores que pagan a los usuarios de los diferentes servicios bancarios.

A continuación se presenta un cuadro resumen de las tasas de interés referenciales y máximas, tanto activas como pasivas, presentadas a septiembre de 2014, por el Banco Central del Ecuador:

Tabla 10: Tasas de interés

Tasas de Interés			
Septiembre 2014			
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES			
Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual	Tasa Activa Efectiva Máxima para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7.86	Productivo Corporativo	9.33
Productivo Empresarial	9.64	Productivo Empresarial	10.21
Productivo PYMES	11.32	Productivo PYMES	11.83
Consumo	15.96	Consumo	16.30
Vivienda	10.74	Vivienda	11.33
Microcrédito Acumulación Ampliada	22.40	Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50
Microcrédito Acumulación Simple	25.03	Microcrédito Acumulación Simple	27.50
Microcrédito Minorista	28.51	Microcrédito Minorista	30.50
2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4.98	Depósitos de Ahorro	1.17
Depósitos monetarios	0.45	Depósitos de Tarjetahabientes	0.53
Operaciones de Reporto	0.15		
3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.94	Plazo 121-180	5.52
Plazo 61-90	4.50	Plazo 181-360	6.13
Plazo 91-120	5.02	Plazo 361 y más	7.06
4. <u>TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS MÁXIMAS PARA LAS INVERSIONES DEL SECTOR PÚBLICO</u> (según regulación No. 009-2010)			
5. <u>TASA BÁSICA DEL BANCO CENTRAL DEL ECUADOR</u>			
6. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	4.98	Tasa Legal	7.86
Tasa Activa Referencial	7.86	Tasa Máxima Convencional	9.33
(*) Nota General: El artículo 6, del Capítulo I "Tasas de interés referenciales", y el artículo 3 del Capítulo II "Tasas de Interés de Cumplimiento Obligatorio", del título Sexto "Sistema de tasas de interés", del Libro I "Política Monetaria-Crediticia", de Codificación de Regulaciones del Banco Central del Ecuador, establece que, en caso de no determinarse las tasas de interés referenciales y máximas por segmento, para el período mensual siguiente regirán las últimas tasas publicadas por el Banco			

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

Al igual que la inflación, las tasas de interés tanto pasivas como activas, han sido controladas por el actual gobierno, lo cual lleva a un equilibrio y permite tomarlas como valederas, para el presente estudio. Además las mismas deberán ser tomadas en cuenta para cualquier tipo de financiamiento que la constructora crea necesario.

d. Riesgo país

El riesgo país es el “indicador del riesgo asociado a las inversiones que efectúa una empresa multinacional, derivado de la impredecibilidad en el resultado de diversas variables que afectan a las filiales en el extranjero” (Durán, 2011, pág. 248)

Por tanto el riesgo país es un índice que permite a los empresarios medir el grado de inseguridad, que tiene una determinada nación, para realizar sus inversiones.

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice o como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos. (Banco Central del Ecuador, 2014)

Tabla 11: Riesgo país

FECHA	VALOR
1 de septiembre de 2014	316.00
31 de agosto de 2014	316.00
30 de agosto de 2014	316.00
29 de agosto de 2014	316.00
28 de agosto de 2014	354.00
27 de agosto de 2014	393.00
26 de agosto de 2014	396.00
25 de agosto de 2014	397.0 C
24 de agosto de 2014	398.00
23 de agosto de 2014	398.00
22 de agosto de 2014	398.00
21 de agosto de 2014	400.00
20 de agosto de 2014	399.00
19 de agosto de 2014	406.00
18 de agosto de 2014	408.00
17 de agosto de 2014	409.00
16 de agosto de 2014	409.00
15 de agosto de 2014	409.00
14 de agosto de 2014	410.00
13 de agosto de 2014	410.00
12 de agosto de 2014	412.00
11 de agosto de 2014	413.00
10 de agosto de 2014	413.00
9 de agosto de 2014	413.00
8 de agosto de 2014	413.00
7 de agosto de 2014	415.00
6 de agosto de 2014	407.00
5 de agosto de 2014	416.00
4 de agosto de 2014	416.00
3 de agosto de 2014	417.00

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: José Villacis

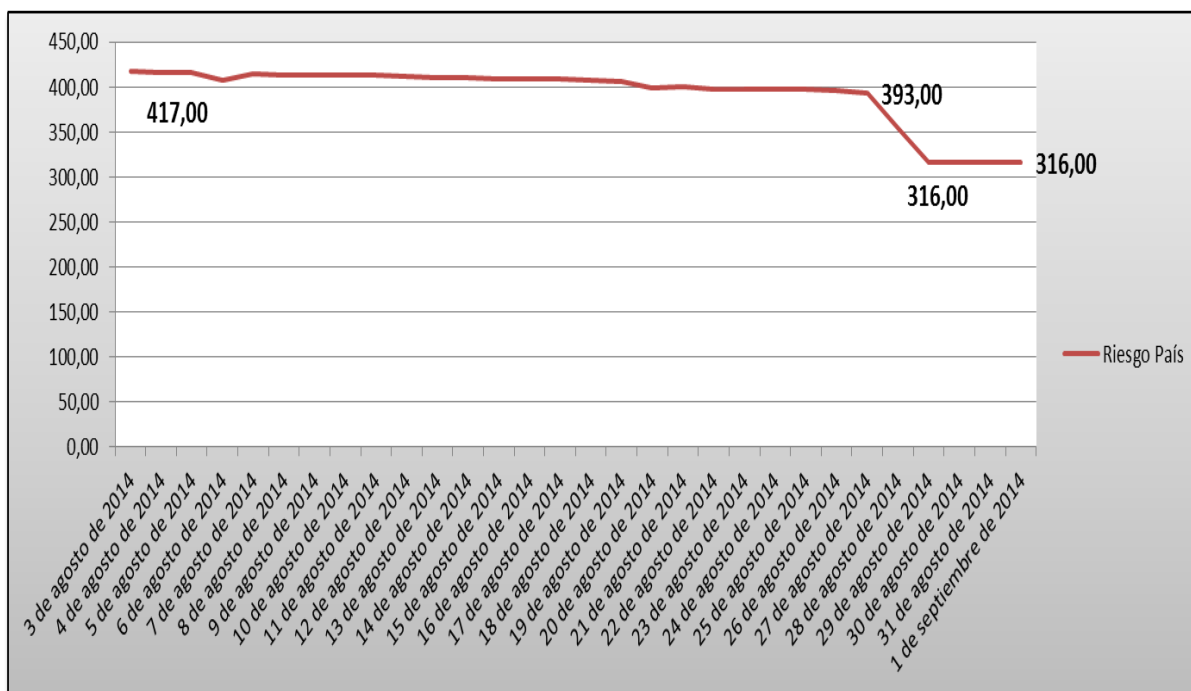


Figura 17: Riesgo país

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: José Villacis

Analizando el cuadro y la figura de Riesgo País se puede visualizar que esta variable ha ido disminuyendo levemente desde el 3 de agosto de 2014 hasta el 27 de agosto del mismo año, luego para el 29 de agosto este valor baja considerablemente hasta el 1 de septiembre de 2014 y manteniéndose constante.

e. Opinión empresarial

El Estudio Mensual de Opinión Empresarial (EMOE) abarca 1,000 grandes empresas de cuatro ramas de actividad económica que son:

- Industria
- Comercio
- Construcción
- Servicios.

Los resultados obtenidos desde el mes de enero de 2014 fueron calculados, por el Banco Central del Ecuador, ponderando cada empresa encuestada en función de sus ingresos obtenidos en el año 2012.

El levantamiento de la información proporcionada, de igual manera al BCE, por los empresarios para la encuesta de la EMOE se inicia cuando faltan cinco días hábiles para concluir el mes de referencia.

En julio de 2014, el Índice de Confianza Empresarial (ICE) de la Construcción aumentó 34.6 puntos, acumulando 1,334.1, tal y como se puede observar en la figura.

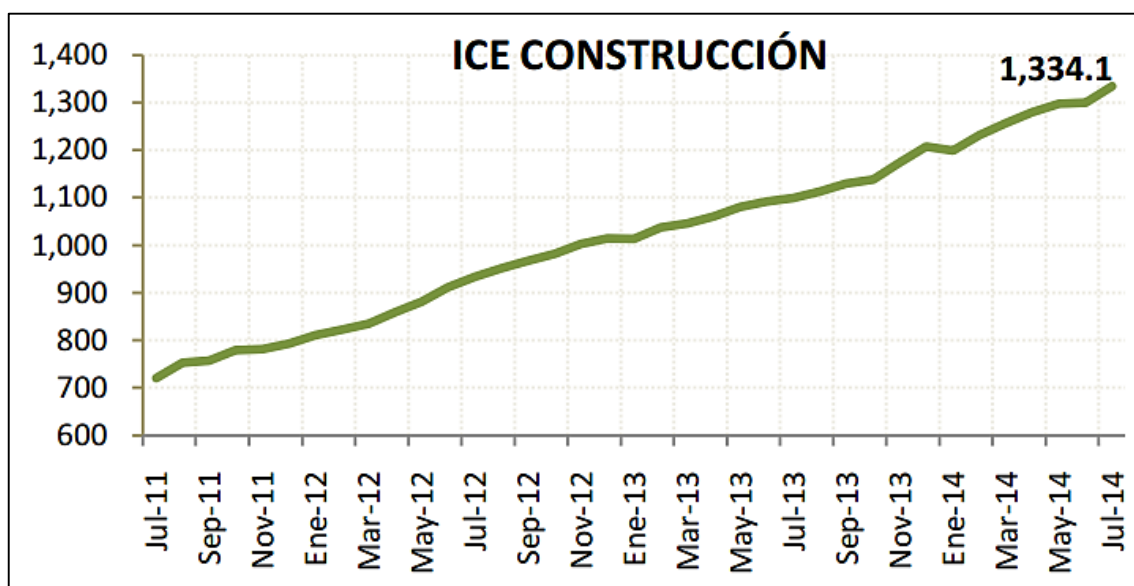


Figura 18: ICE construcción

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

El ciclo del ICE de la Construcción mantiene tendencia creciente en terreno positivo, ubicándose en el mes de julio en el 6.0% por sobre su tendencia de crecimiento, lo mencionado se puede observar en la siguiente figura:

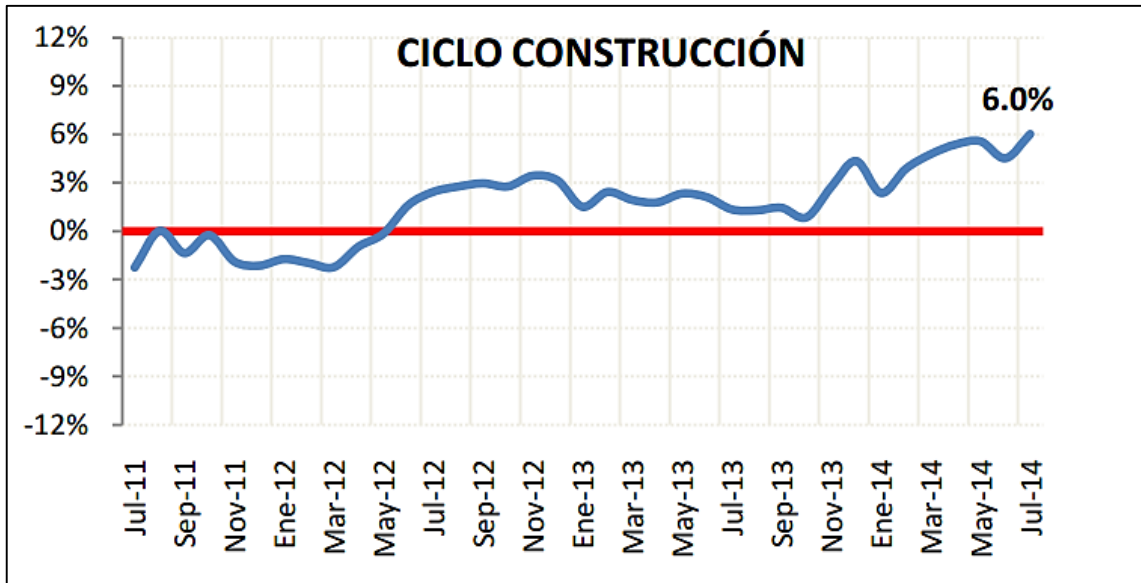


Figura 19: Ciclo construcción

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2014)

1.7.1.1.4 **Factor Tecnológico.**

La tecnología en la actualidad es uno de los factores más importantes para las organizaciones, ya que, a través de la misma se puede elaborar productos de gran calidad al igual que brindar un excelente servicio, factores que permitirán que la empresa tenga una sobresaliente posición en el mercado. Es de vital importancia para la constructora contar con tecnología de punta para el cumplimiento tanto de las obras como de sus objetivos institucionales.

La Constructora Andrade Gutiérrez S.A. sigue la premisa de que la tecnología es una pieza clave para el progreso de los lugares donde opera, en este caso Ecuador. Creada para colaborar con el desarrollo del país, esta área promueve el uso de la tecnología en favor de la inteligencia, las culturas y las sociedades.

El área de Tecnología de AG integra el bloque de control de las empresas Oi y Contax que a través de ellas la organización contribuye activamente a la orientación estratégica y a decisiones alineadas con la expansión del mercado de las telecomunicaciones en Brasil y del ambiente económico interno. El área de tecnología también engloba a Veotex, empresa de seguridad electrónica especializada en monitoreo integrado a través de imágenes, alarmas y controles de acceso, empresa de la que AG es socia junto con Graber. (ANDRADE GUTIERREZ, 2014)

Cabe destacar que la Constructora Andrade Gutiérrez cuenta con un departamento de TI llamado Service Desk el mismo que se encarga de toda la parte tecnología inclusive del manejo de las licencias de programas informáticos, el correo electrónico, etc. Además en este punto es importante mencionar que la Constructora AG adquirió un sistema informático denominado SAP, que está siendo adoptado por las grandes multinacionales, este sistema permite acceder de manera fácil y en tiempo real a los informes financieros, contables, gerenciales, etc., desde cualquier parte del mundo, permitiendo a los dueños de la empresa visualizar como se encuentra la situación económica de la empresa a nivel mundial.

1.7.1.1.5 Factor Ambiental.

El ambiente hoy en día es un recurso al cual se lo debe cuidar de la mejor manera, y las malas prácticas empresariales destruyen la naturaleza, por lo cual el gobierno nacional ha creado un organismo así como una ley que permitan regular las actividades que dañen o perjudiquen al ambiente.

El Ministerio del Ambiente, en concordancia con lo estipulado por el pueblo ecuatoriano en la Constitución Política de la República del Ecuador de 2008, velará por un ambiente sano, el respeto de los derechos de la naturaleza o pacha mama. Garantizará un modelo sustentable de desarrollo ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras. (Ministerio del Ambiente, 2014)

Por tanto el factor ambiental es uno de los recursos no renovables que se encuentra en todo el mundo y por lo tanto es necesario tomar acciones para contrarrestar el impacto que está sufriendo el ambiente.

1.7.1.2 Micro ambiente.

El microambiente está definido por “los competidores, los proveedores, los intermediarios (mayoristas, minoristas y empresas de servicios) y los consumidores o destinatarios finales de su oferta. En este ámbito los grandes grupos pueden detentar cierta posibilidad de influencia.” (Liberos, y otros, 2013, pág. 45)



Figura 20: Micro ambiente

Fuente: (Liberos, y otros, 2013)

Elaborado por: José Villacis

1.7.1.2.1 Clientes.

Uno de los principales clientes que tiene la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. sucursal Ecuador es el Gobierno del Ecuador y sus diferentes entes como son el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, Consejos Provinciales y Municipios.

1.7.1.2.2 Competencia.

En este punto se puede mencionar que la competencia no es a mayor escala ya que los servicios que presta la constructora son a gran escala, como se mencionó anteriormente, además de que la constructora tiene un gran prestigio a nivel regional.

1.7.1.2.3 Precios.

El precio es la cantidad monetaria que las personas están dispuestas a pagar para obtener un determinado bien o para la prestación de un servicio por parte de una empresa; por lo que

un precio demasiado elevado podría ocasionar que las ventas disminuyan y un precio demasiado bajo podría ocasionar que la empresa tenga pérdidas.

En el caso de la constructora son los convenios monetarios que realiza la gerencia con el gobierno central o con los diferentes organismos competentes.

1.7.1.2.4 Proveedores.

Los proveedores son las personas o empresas que proporcionan las materias primas, insumos, etc., necesarios para la elaboración de un determinado bien o para la adecuada prestación de un servicio.

En el exclusivo caso de la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. sucursal Ecuador, la mayoría de los proveedores, son de procedencia local, en consecuencia este factor es considerado como positivo para la organización, en vista de que los servicios y productos se encuentran en el mercado nacional ecuatoriano.

Por tanto el análisis de los proveedores se lo realizará de acuerdo a los requerimientos para el correcto desarrollo de las diferentes actividades de la organización, por lo que a continuación se han identificado a los principales proveedores:

Tabla 12: Proveedores

PROVEEDOR	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	PROCEDENCIA
-----------	-------------------------	-------------

Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT)	Telefonía fija	Ecuador
	Telefonía Internacional	
	Telefonía	
	Internet	
Súper Paco	Material de oficina	Ecuador
	Accesorios de oficina	
	Equipos de computación	
CLARO	Telefonía celular	Ecuador
Espotel S.A.	Soluciones portales.	Ecuador
	Desarrollo páginas webs.	
	Servicios de estandarización de comunicaciones.	
	Capacitación técnica.	
	Cableado estructurado y de Fibra Óptica	
Punto Net.	Desarrollo de páginas web	Ecuador
	Hosting	
WILLI BAMBERGER Cía. Ltda.	Consultoría	Ecuador
	Reclutamiento y Selección de Personal por competencias	
	Capacitación de Recursos Humanos	

Fuente: AG Andrade Gutiérrez

Elaborado por: José Villacis

1.7.2 Análisis Interno

El análisis interno, por otra parte consiste en analizar los “(...) elementos controlables por la organización, puesto que son precisamente sus propios recursos utilizados para crear la oferta o atender la demanda. Se trata de las funciones que suelen aparecer reflejadas en el organigrama de la mayoría de las empresas.” (Liberos, y otros, 2013, pág. 45)

El análisis interno es el estudio de las capacidades que influyen en forma positiva o negativa y que han condicionado el desempeño de la gestión en la organización. En el ambiente interno se identifican todas las áreas que tiene una organización.

Para el análisis interno se han identificado las siguientes capacidades: administrativa, financiera, producción, tecnológica y talento humano.

Para evaluar este análisis del entorno interno se utiliza la herramienta, Perfil de Capacidad Interna de la Empresa (PCE), herramienta que permite evaluar las fortalezas y debilidades con relación a las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.



Figura 21: Análisis interno

Elaborado por: José Villacis

1.7.2.1 Capacidad Administrativa.

El análisis de la capacidad administrativa se fundamenta en las fases del proceso administrativo que son los siguientes: planeación, organización, dirección y control.

1.7.2.1.1 Planificación.

La planificación de la gestión administrativa de la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. sucursal Ecuador se basa en su planificación estratégica institucional, la cual define la misión, visión, objetivos y metas que se propone alcanzar, a través del cumplimiento de las actividades.

La planificación estratégica socializada al personal de la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. sucursal Ecuador., se considera como una variable positiva, en vista de que el talento humano conoce la razón de ser de la institución y por ende se siente comprometido con el desarrollo de la misma.

1.7.2.1.2 *Organización.*

La Constructora Andrade Gutiérrez S.A. sucursal Ecuador tiene una estructura organizacional por funciones, y se puede considerar como un factor positivo para la organización debido a que este tipo de organización permite capacitar el personal de mejor manera y presentar a la empresa en forma general.



Figura 22: Organigrama de la Constructora Andrade Gutiérrez sucursal Ecuador

Fuente: Constructora Andrade Gutiérrez sucursal Ecuador

Elaborado por: José Villacis

1.7.2.1.3 Dirección.

Dentro de la dirección se puede identificar los siguientes aspectos importantes:

- La Gerencia propicia el crecimiento de la imagen corporativa y la responsabilidad social.
- La Dirección delega responsabilidades.
- La Dirección propicia un buen clima de trabajo.

El Constructora Andrade Gutiérrez S.A. sucursal Ecuador, tiene un sistema de gestión por funciones que generan información administrativa, financiera y técnica para la toma de decisiones. Por la existencia de un estilo gestión administrativo.

1.7.2.1.4 Control.

La Dirección fundamenta el sistema de control en los indicadores de gestión, por lo tanto este proceso de control se ha identificado como un factor importante dentro de la misma.

1.7.2.2 Capacidad de Producción

La Constructora Andrade Gutiérrez S.A. sucursal Ecuador en su capacidad productiva gestiona los procesos de: construcción, servicios de ingeniería y obras civiles tales como: carreteras, vías, puentes, obras de infraestructura, puertos y aeropuertos; condición que permite cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa, por lo que cabe recalcar que tiene una gestión administrativa por procesos.

La gestión por procesos determina una resistencia al cambio de cultura organizacional por parte del talento humano en la institución, aspecto que es negativo para la misma.

1.7.2.3 Capacidad Tecnológica

La Constructora Andrade Gutiérrez S.A. sucursal Ecuador dispone de un parque informático actualizado de acuerdo a las exigencias actuales, intranet, correo electrónico, acceso a internet, para todo el talento humano, factor que es de suma importancia tanto dentro como fuera de la organización, en vista de que la infraestructura tecnológica es acorde a las exigencias actuales del mercado.

1.7.2.4 Capacidad Financiera

El desempeño y la situación financiera de la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. sucursal Ecuador se gestionan en base al plan operativo anual, en el cual se consignan los presupuestos por actividad.

1.7.2.5 Capacidad de Recursos Humanos

La gestión del talento humano se realiza en función de la administración por competencias, para satisfacer las necesidades y exigencias de los planes y desarrollos actuales de la institución.

La asignación presupuestaria oportuna ha permitido que el talento humano haya desarrollado sus capacidades al mismo ritmo en que ha evolucionado la organización.

La asignación del talento humano se realiza en función de procesos, condición que permite optimizar el recurso humano en la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. sucursal Ecuador.

1.8 Matriz FODA

La Constructora Andrade Gutiérrez S.A., como se mencionó anteriormente, es una empresa dedicada principalmente a la construcción de hidroeléctricas, termoeléctricas, plantas industriales, etc., la cual tiene actividad comercial en algunos países de la región; sin embargo es necesario realizar un adecuado análisis tanto a los factores internos como externos que se encuentran en el medio donde actúa la organización.

Una herramienta ampliamente utilizada es el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Un análisis FODA abarca los entornos interno y externo de la empresa. De manera interna, el marco de referencia aborda sus fortalezas y debilidades en dimensiones clave como el desempeño financiero y los recursos, los recursos humanos, las instalaciones y la capacidad de producción, así como la participación de mercado, las percepciones de los clientes, la calidad y disponibilidad del producto y la comunicación organizacional. La evaluación del entorno externo organiza la información del mercado (clientes y competencia), las condiciones económicas, las tendencias sociales, la tecnología y las regulaciones gubernamentales. (Ferrell & Hartline, 2012, pág. 120)

Fortalezas

1. Planificación estratégica socializada al personal.
2. Estructura organizacional por funciones.
3. La gerencia propicia el crecimiento de la imagen corporativa y la responsabilidad social.
4. La Dirección delega responsabilidades
5. La Dirección propicia un buen clima de trabajo
6. Parque informático actualizado.
7. Dirección fundamenta el sistema de control en los indicadores de gestión.
8. Tecnología de la Información respaldada desde la Casa Matriz
9. Acceso a Correo Electrónico.
10. Acceso a Internet.

Oportunidades

1. Desarrollo y crecimiento tecnológico a gran escala.
2. Estabilidad Gubernamental en el territorio ecuatoriano.
3. Control por parte de los organismos competentes en las tasas de interés.
4. El Índice de Confianza Empresarial (ICE) tuvo un crecimiento en el país.

Debilidades

1. Sistema de administración de presupuestos se gestiona en forma manual.
2. Ausencia de un sistema de control interno.
3. Información limitada de productos y servicios.
4. Riesgo de inflexibilidad participativa en el mercado.

Amenazas

1. Cambios bruscos en el medio ambiente.
2. Riesgo país alto.
3. Incremento de la inflación en los últimos meses.

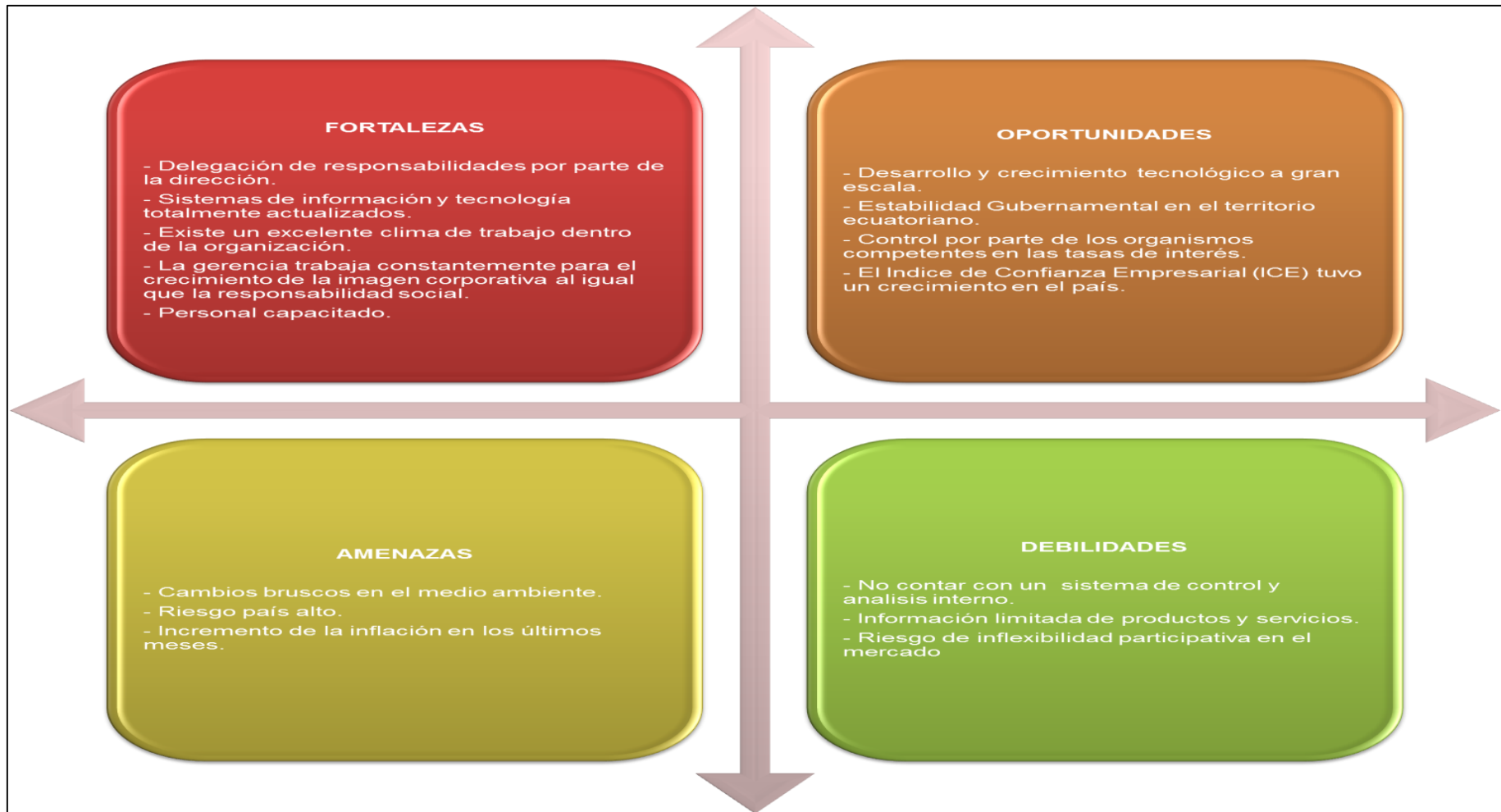


Figura 23: Matriz FODA

Elaborado por: José Villacis

1.9 Matriz de Evaluación de Factores Internos

La matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) permite recopilar toda la información que se obtuvo en el análisis interno de la empresa, es decir, las fortalezas y debilidades de la matriz FODA; para el correcto direccionamiento estratégico se realiza una ponderación el cual demuestra el nivel de impacto que puede ser positivo o negativo para la organización.

Tabla 13: Matriz EFI

Nº	Factores Claves	Peso	Ponderación	Total Ponderado
FORTALEZAS				
1	Delegación de responsabilidades por parte de la dirección.	0,04	3	0,12
2	Sistemas de información y tecnología totalmente actualizados.	0,11	3	0,33
3	Existe un excelente clima de trabajo dentro de la organización.	0,15	4	0,60
4	La gerencia trabaja constantemente para el crecimiento de la imagen corporativa al igual que la responsabilidad social.	0,16	4	0,64
5	Personal capacitado.	0,12	4	0,48
DEBILIDADES				
1	No contar con un sistema de control y análisis interno.	0,21	1	0,21
2	Información limitada de productos y servicios.	0,13	1	0,13
3	Riesgo de inflexibilidad participativa en el mercado	0,08	2	0,16
TOTAL		1,00		2,67

Elaborado por: José Villacis

La ponderación que se da a cada uno de los factores internos (fortalezas y debilidades) se la realiza de la siguiente manera:

CALIFICACIÓN	SIGNIFICADO
1	Debilidad Mayor
2	Debilidad Menor
3	Fortaleza Menor
4	Fortaleza Mayor

Por lo tanto, cuando el valor total, que es igual a la suma de todos los totales ponderados de cada uno de los factores internos, es menor a 2,5 significa que la organización es débil internamente; por otro lado si el valor es superior a 2,5 significa que la empresa en su ámbito interno es bastante fuerte, o en otras palabras indica que tiene una posición interna sólida.

Para el presente caso se tiene un valor de 2,67; lo cual quiere decir que la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. sucursal Ecuador internamente se encuentra en una posición estable, sin embargo hay posibilidades de mejorar esta posición.

1.10 Matriz de Evaluación de Factores Externos

De igual manera, la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), permite recopilar toda la información que se obtuvo en el análisis externo de la empresa, es decir, las oportunidades y amenazas de la matriz FODA; para el correcto direccionamiento estratégico se realiza una ponderación el cual demuestra el nivel de impacto que puede ser positivo o negativo para la organización.

Tabla 14: Matriz EFE

Nº	Factores Claves	Peso	Ponderación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Desarrollo y crecimiento tecnológico a gran escala.	0,15	3	0,45
2	Estabilidad Gubernamental en el territorio ecuatoriano.	0,21	4	0,84
3	Control por parte de los organismos competentes en las tasas de interés.	0,19	4	0,76
4	El Índice de Confianza Empresarial (ICE) tuvo un crecimiento en el país.	0,12	4	0,48
AMENAZAS				
1	Cambios bruscos en el medio ambiente.	0,09	1	0,09
2	Riesgo país alto.	0,12	1	0,12
3	Incremento de la inflación en los últimos meses.	0,12	1	0,12
TOTAL		1,00		2,86

Elaborado por: José Villacis

La ponderación que se da a cada uno de los factores externos (oportunidades y amenazas) consiste en asignar un valor de 1 a 4, donde 1 es malo, 2 es bueno, 3 muy bueno y 4 excelente.

Por lo tanto, cuando el valor total, que es igual a la suma de todos los totales ponderados de cada uno de los factores, está más cercano a 4 significa que la organización responde positivamente a las oportunidades y amenazas que se presentan en su entorno; por otro lado si el valor está por debajo de 2,5 significa que no se está aprovechando correctamente las oportunidades ni tampoco realizando acciones para disminuir las amenazas.

Para el presente caso se tiene un valor de 2,86; lo cual quiere decir que la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. sucursal Ecuador, levemente está aprovechando las oportunidades y tomando acciones para reducir las amenazas de su entorno.

CAPÍTULO II

DISEÑO DEL PROCESO PRESUPUESTARIO

2.1 Modelamiento del proceso presupuestario

Todos y cada uno de los departamentos que conforman una determinada organización, requieren necesariamente de un presupuesto, y de esa manera tener un control interno de las ventas, las compras, etc., las mismas que comprenden procedimientos y métodos; para ello es necesario plantear políticas adecuadas para la empresa, y así salvaguardar los recursos invertidos y obtenidos en el área central y razón de ser la compañía.

La función del presupuesto en la administración de una empresa se determina mejor cuando esta se relaciona con los fundamentos de la administración, es decir cuando se aplican en la empresa el proceso administrativo identificando sus componentes principales que son: planeación, organización, coordinación y control.

La planeación y el control como funciones de la gestión administrativa son parámetros esenciales en el proceso de elaboración de un presupuesto; en consecuencia la organización, la coordinación y la dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

El control presupuestario es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de los límites razonables de una empresa, por lo tanto mediante el presupuesto se compondrán los resultados reales frente a los presupuestos se determinan variaciones y se suministran a la administración los elementos de gestión para la aplicación de las acciones correctivas.

Tomando como base y referencia lo manifestado anteriormente se dice que la gerencia de una empresa camina sin rumbo, es decir no tiene una meta que perseguir, no puede precisar los campos de la inversión que merecen financiamiento.

Cabe mencionar que, la elaboración de un presupuesto está compuesta de algunos pasos que se deben procurar tomar en cuenta por parte de los involucrados y responsables, si lo que se desea es obtener un adecuado presupuesto que permita establecer con claridad todas las actividades y valores monetarios necesarios para el buen desempeño de la empresa en un determinado periodo de tiempo.

A continuación se detallan las etapas que se deberán seguir para el desarrollo de un adecuado presupuesto:

- Preparación o elaboración

- Discusión y aprobación
- Ejecución
- Control

Preparación o elaboración: Para la elaboración de un presupuesto es necesario investigar toda la información necesaria para su correcto diseño, luego de ello es importante organizar la información recolectada y que se vea reflejada en el presupuesto.

Discusión y aprobación: Una vez que ha sido elaborado el presupuesto, es necesario presentarlo ante el gerente del área respectiva, para ajustar ciertos valores y que apruebe el presupuesto para su ejecución.

Ejecución: Una vez que el presupuesto ha sido aprobado, la persona encargada del mismo puede realizar la respectiva ejecución del mismo.

Control: Es importante realizar un adecuado control del presupuesto que ha sido aprobado y puesto en marcha, ya que, pueden presentarse determinadas circunstancias que podrían modificar sustancialmente las características que han servido para la realización del presupuesto. Sin embargo, es recomendable efectuar una revisión del mismo por razones estructurales bastante importantes, tales como:

- Cambios inesperados en el mercado como por ejemplo inflación muy elevada.
- Cambios en alguna actividad importante.
- Cambios en los estándares.
- Introducción o eliminación de alguna actividad significativa que se haya planteado, etc.

Por lo tanto, cabe recalcar que, un presupuesto es una herramienta de suma importancia para realizar una adecuada gestión analítica dentro de una determinada empresa, logrando de esa manera alcanzar una adecuada filosofía de administración gerencial.

2.2 Documentación del proceso presupuestario

“El proceso presupuestario se apoya sobre las previsiones elaboradas en función de las condiciones que configuran el entorno empresarial, en base a las cuales los directivos de la

entidad realizan periódicamente una comparación entre los datos presupuestados y los reales” (Villalobos, 2014). El objetivo principal de los empresarios, al realizar el proceso presupuestario es detectar y analizar las desviaciones producidas, a través de esta herramienta, como es el presupuesto.

La documentación necesaria para el proceso presupuestario, se encuentra estrictamente relacionada con la estipulada por los órganos reguladores del Estado como por ejemplo el Servicio de Rentas Internas (SRI).

Para un adecuado control en el presupuesto de una determinada área o departamento de una empresa se deben utilizar los siguientes documentos, necesarios para un adecuado proceso presupuestario:

- Facturas
- Notas de crédito
- Nota de despacho o guías de remisión
- Recibo de ingreso a caja.
- Ordenes de Despacho
- Requisiciones de material promocional
- Comprobantes de egreso

Un punto que jamás se debe pasar por alto dentro de una determinada organización, es la elaboración de presupuestos, ya que, de esta manera se puede tener un adecuado control en el área o departamento administrativo de la organización, además éstos deben estar sujetos a las políticas empresariales planteadas desde un inicio en la institución, tanto a nivel de objetivos a corto plazo como también a nivel de objetivos a largo plazo.

Por otro lado, en el tema administrativo así como también en la asignación de recursos monetarios, es importante que, una vez que el presupuesto ha sido aprobado, la ejecución establecida sea lo más rápida posible para así alcanzar el objetivo en el menor tiempo posible.

Cabe mencionar que un presupuesto debe tener objetivos sumamente claros, para de esa manera evitar cualquier tipo de malentendido. Además es necesario e importante que la elaboración del mismo sea lo más detallado posible, para así, evitar que el personal cometa actos ilícitos, con la finalidad de buscar el beneficio personal.

Los resultados que los gerentes de las diferentes empresas esperan obtener, se ven reflejados en la adecuada gestión administrativa que es realizada por las personas encargadas de la misma.

Además otro de los departamentos que necesariamente requieren de un presupuesto es el departamento comercial, ya que, éste se encarga de la distribución, la venta de los productos, y el seguimiento de los diferentes vendedores.

Las actividades mencionadas anteriormente permiten garantizar un adecuado monitoreo de las actividades comerciales y por ende la satisfacción de los clientes de una determinada empresa.

Además, es importante mencionar que el “*Check List*” es una herramienta que permite “analizar y evaluar si el proceso de realización y seguimiento del presupuesto es el adecuado en nuestra organización; es una herramienta que debe adaptarse a las circunstancias y características de cada organización.” (Muñiz, 2009, pág. 155)

Es importante elaborar las tres etapas de realización y seguimiento del presupuesto, las cuales son:

- Check list del proceso de elaboración del presupuesto.
- Check list del proceso de presentación y aprobación del presupuesto.
- Check list del proceso de seguimiento y control del presupuesto.

– **Check list del proceso de elaboración del presupuesto**

Esta etapa del check list permite evaluar todo el proceso previo de a la elaboración del presupuesto; para ello se puede utilizar el siguiente formato:

Tabla 15: Check list de la elaboración del presupuesto

CUESTIONES	SÍ	NO
¿Es el presupuesto una herramienta de soporte de la planificación estratégica en su organización?		
¿Sigue el presupuesto las líneas maestras o los objetivos que contiene la planificación estratégica?		
¿Los responsables de los presupuestos conocen, al inicio del proceso de elaboración del presupuesto, los objetivos que deben cumplir y, en consecuencia, diseñan sus planes orientándolos a la consecución de los mismos?		
¿Es el presupuesto la herramienta principal para comunicar los objetivos estratégicos?		
¿Es el presupuesto un medio para medir y controlar la ejecución de la estrategia?		
¿El presupuesto incorpora indicadores financieros y no financieros o estratégicos?		
¿El presupuesto incluye indicadores de rendimiento que permitan medir la consecución de los objetivos estratégicos?		
¿Son los presupuestos una herramienta adecuada de movilización de toda la organización?		
¿Se dispone de una serie de procedimientos para crear, implantar y controlar el presupuesto adecuado?		
¿Se ha comprobado que todos los requisitos mínimos para poder desarrollar un proceso de diseño, creación y control presupuestario se aplican en la organización?		
¿Se dispone de un proceso presupuestario que incluya todas las etapas de creación, realización y control del presupuesto?		
¿Se tienen en cuenta, en el diseño y realización del presupuesto, las características de la propia organización, su actividad y sector, o bien se realiza un presupuesto convencional para obtener una previsión de resultados solamente?		

Tomado de: (Muñiz, 2009)

– **Check list del proceso de presentación y aprobación del presupuesto.**

Una vez que se ha concluido con el proceso de elaboración del presupuesto, el check list del proceso de presentación y elaboración del presupuesto permite evaluar estos aspectos, por lo tanto también se puede utilizar el siguiente formato:

Tabla 16: Check list de la presentación y aprobación del presupuesto

CUESTIONES	SÍ	NO
¿Se han definido previamente los componentes mínimos y necesarios que necesita la organización para realizar su presupuesto?		
¿Existen instrucciones claras y precisas, que se correspondan con las necesidades de cada departamento?		
¿Se han seguido las pautas y procedimientos necesarios para realizar los diferentes presupuestos: ventas, gastos comerciales, gastos de producción, materiales, mano de obra, gastos indirectos y gastos de estructura?		
¿Se han seguido todas las pautas y procedimientos necesarios para realizar el presupuesto de inversiones y de tesorería, así como el balance provisional si es necesario?		
¿El proceso de consolidación de presupuestos contiene la información necesaria para presentar el informe del presupuesto por unidades de negocio, empresa y/o consolidado?		
¿El presupuesto y toda la información presentada para justificar las cifras, contienen los argumentos y los datos adecuados para soportar su contenido?		
¿Se ha realizado una revisión antes de ser entregados los presupuestos por cada responsable?		
¿Se ha aprobado el presupuesto final para obtener una versión final única que estará aprobada y autorizada por la dirección?		
¿El responsable de coordinar el presupuesto ha realizado la revisión final del presupuesto aprobado, que entregará a cada responsable posteriormente?		
¿Se ha definido el sistema de análisis de desviaciones y los objetivos del control presupuestario a analizar?		
¿Se puede medir la calidad de la eficacia y de las deficiencias que tiene el sistema de control presupuestario?		
¿Se ha supervisado y revisado el presupuesto antes de su aprobación con los diferentes responsables y con la dirección general y se ha comprobado que se han cumplido las directrices marcadas?		
¿Los presupuestos definitivos han sido aprobados por la dirección y los responsables han recibido la última copia autorizada?		
¿Se dispone de un sistema o cuestionario de evaluación conforme se ha realizado todo el proceso presupuestario?		
¿El responsable de coordinar el presupuesto realiza la evaluación y revisión de que todo el proceso presupuestario sea correcto?		

Tomado de: (Muñiz, 2009)

– **Check list del proceso de seguimiento y control del presupuesto.**

Por último, el check list del proceso de seguimiento y control del presupuesto permite evaluar estas acciones para verificar que han sido efectuadas correctamente.

Tabla 17: Check list del control y seguimiento del presupuesto

CUESTIONES	SÍ	NO
¿El nivel de acceso a los datos para realizar el seguimiento por parte de los responsables de cada área es adecuado?		
¿Los datos disponibles que comparan las previsiones con la información real son adecuados y está disponible online?		
Una vez aprobado el presupuesto, ¿el nivel de acceso que tiene la organización a la información es el adecuado en tiempo y forma?		
¿Las desviaciones se van analizando según se producen los ingresos y gastos, o sólo están accesibles en determinados momentos?		
¿La revisión del presupuesto, en caso de que existan circunstancias especiales, se realiza?		
¿Se realiza cada mes una actualización y revisión del presupuesto futuro con el esfuerzo y carga de trabajo que ello supone?		
¿Se toman decisiones con los resultados del análisis del presupuesto o bien, por el contrario, el presupuesto es sólo un instrumento de consulta?		
¿Permite el contenido, formato y tipo de presupuesto utilizado analizar realmente cómo evolucionan las diferentes variables, o bien obtener la información es un proceso costoso e impreciso?		

Tomado de: (Muñiz, 2009)

2.3 Diagramación del proceso presupuestario

A continuación se detalla de mejor manera a través de un gráfico el proceso presupuestario:

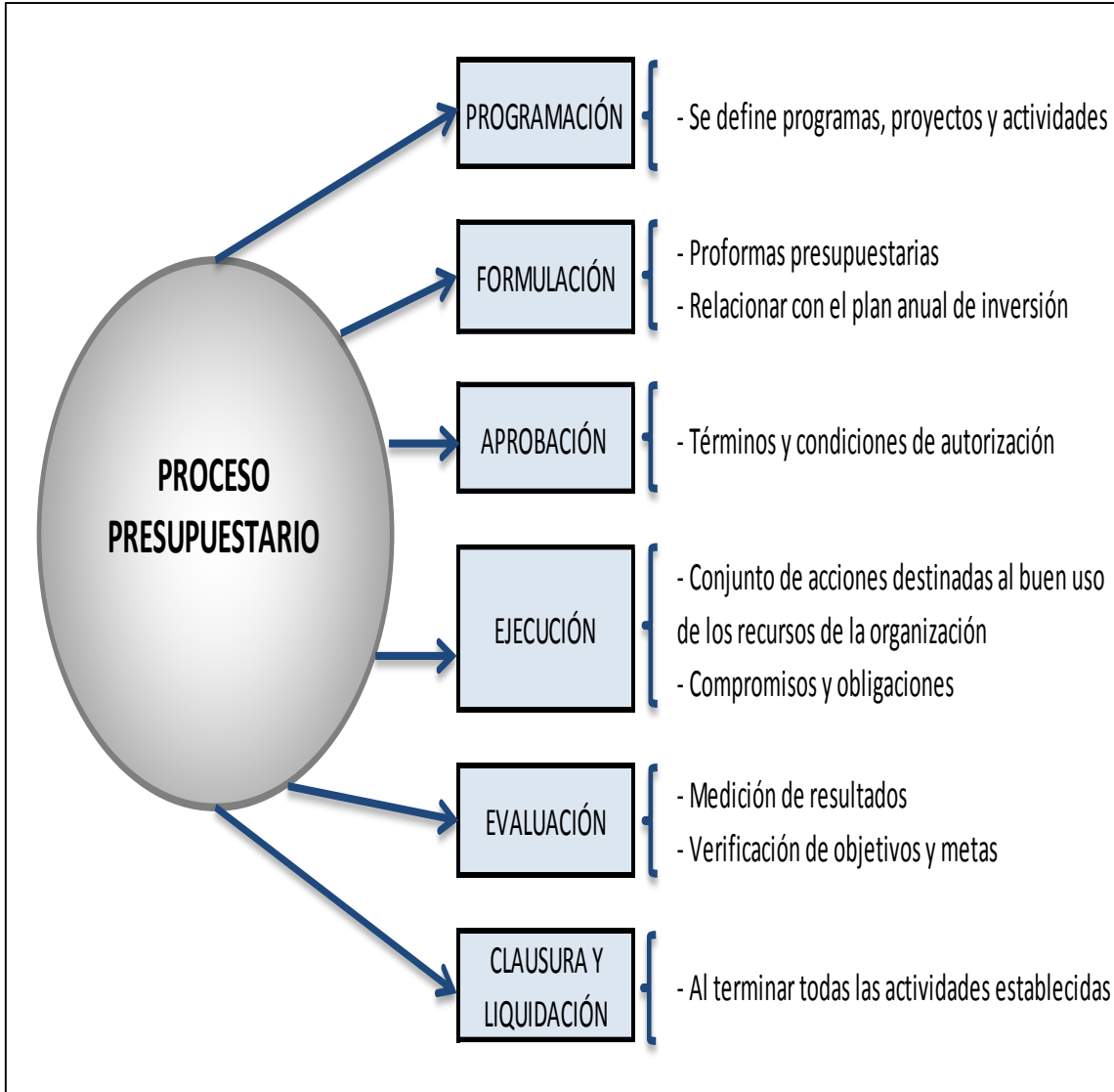


Figura 25: Proceso presupuestario

Elaborado por: José Villacis

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE PRESUPUESTO

3.1 Principios de presupuestacion

Los principios de presupuestacion o de presupuesto que se deben establecer dentro de los diferentes tipos de organizaciones, son los que se detallan a continuación:

- **Universalidad:** Los presupuestos de cada área o departamento que conforman la empresa deben reflejar sus ingresos y gastos. Antes de incluir estos requerimientos, el área que solicita el presupuesto no podrá hacer una compensación; es decir, no utilizará los requerimientos financieros detallados en un ingreso para otro gasto que no sea el original. Por ejemplo, si el área de producción dice que requiere una “x” cantidad de dinero para maquinaria, no lo destinará para la adecuación de la planta.
- **Unidad:** Es el conjunto de ingresos y gastos que se detallan en un solo presupuesto, bajo un diseño igualitario. Por ninguna causa se pueden abrir presupuestos especiales ni extraordinarios.
- **Programación:** Todas las asignaciones financieras que se detallan en los presupuestos, deben ir a la par con las necesidades de los recursos financieros que permitan conseguir los objetivos y metas propuestas en las necesidades presupuestarias para un determinado periodo de tiempo.
- **Equilibrio y Estabilidad:** El presupuesto debe mantener equilibrio con las metas planificadas para cierto periodo de tiempo, bajo un contexto de estabilidad presupuestaria en el mediano plazo, entre el déficit /superávit (pérdida/ganancia).
- **Plurianualidad:** El presupuesto anual se elabora en el marco de un escenario plurianual (para 4 años) y debe ser coherente con las metas fiscales de equilibrio y sostenibilidad fiscal de mediano plazo. Por ejemplo si para el 2011 se asigna un presupuesto “X”, para el 2012 se considerarán otras necesidades y otro presupuesto.
- **Eficiencia:** La asignación y utilización de los recursos del presupuesto deben ser canalizados con responsabilidad para la obtención de bienes u otorgar servicios públicos al menor costo posible, pero considerando la calidad del bien o servicio.
- **Eficacia:** El presupuesto contribuye para que se logre alcanzar las metas propuestas y concretar los resultados definidos en los programas contenidos.
- **Transparencia:** El presupuesto se expondrá con claridad, de forma que pueda ser entendido a todo nivel, tanto directivo como ejecutivo, y además es necesario

presentar informes permanentemente y periódicamente sobre los resultados de su ejecución.

- **Flexibilidad:** El presupuesto no será de ninguna manera rígido, se considerará la posibilidad de realizar modificaciones, cuando esto sirva para encaminar de mejor forma la utilización de los recursos económicos, a fin de conseguir los objetivos y metas programadas por las diferentes áreas o departamentos de la organización.
- **Especificación:** Todo presupuesto indicará con claridad las fuentes de los ingresos y la finalidad específica a la que se destinará esos recursos financieros. No se podrá gastar más de lo asignado o asignar los recursos para propósitos distintos a los que fueron originalmente establecidos. (Minsiterio de Finanzas, 2014)

Por tanto, se puede mencionar que los principios presupuestarios sirven como guías específicas para las personas que están encargadas de elaborarlos, tanto para las diferentes áreas organizacionales como para la empresa en general.

3.2 El presupuesto de aprovisionamiento o compras

El presupuesto de compras debe ser elaborado y estar bajo la responsabilidad directa del gerente de compras.

“Es responsabilidad del gerente de compras estar enterado acerca del mercado para los artículos que deba comprar. Por lo tanto, es también responsabilidad del gerente de compras planificar los costos unitarios que se utilizarán en el presupuesto de compras.” (Welsch, Hilton, Gordon, & Rivera, 2005, pág. 95)

3.3 El presupuesto de personal

Los presupuestos de personal son elaborados con la finalidad de cuantificar los ingresos y egresos de dinero que una persona espera tener para un determinado periodo de tiempo.

3.4 El presupuesto de gastos de distribución y ventas

A través de los presupuestos de gastos de distribución y ventas se “(...) analiza los recursos que consume y produce de los departamentos de ventas, almacenes, distribución, publicidad y atención al cliente.” (Rincón, 2011, pág. 12)

Para elaborar un presupuesto de ventas es necesario considerar los siguientes elementos:

- Determinación de la cantidad de artículos que la empresa desea vender.
- Cantidad de artículos que el consumidor estaría en capacidad de adquirir.
- Determinación de los precios de cada artículos para la venta
- Determinación de los costos de comercialización v distribución. (Rincón, 2011, pág. 39)

También es importante mencionar que para pronosticar adecuadamente las ventas es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- La información específica del comportamiento de las ventas en los años anteriores.
- La situación pasada, actual y futura de las condiciones socioeconómicas del entorno en el cual realiza sus actividades la empresa.
- La situación pasada, actual y futura que provocan las leyes de un determinado país.
- El impacto que se tiene de las promociones y la publicidad de los productos o servicios que comercializa y presta la organización.
- La cantidad de productos que se debe producir o servicios que se debe prestar, para satisfacer las ventas planeadas, dejando un margen razonable para satisfacer futuras ventas o ventas no previstas.

“Conviene determinar hasta dónde la empresa es capaz de influir en las personas para que adquieran sus productos” (Rincón, 2011, pág. 39)

3.5 El presupuesto de gastos financieros y de administración

El presupuesto financiero es una “herramienta mediante la cual se plantea la estructura financiera de la empresa: es decir, la mezcla o combinación óptima de créditos de terceros y capital propia de accionistas, bajo la premisa de establecer lo que puede funcionar en la empresa (...)” (Cárdenas, 2008, pág. 3)

Un presupuesto financiero es elaborado especialmente para cubrir las siguientes necesidades:

- Capital de trabajo.

- Origen y aplicación de fondos.
- Flujos de caja y necesidades de nuevos créditos a corto, mediano y largo plazos.
- Amortización parcial o total de los créditos bancarios.
- Nuevas aportaciones de capital.

El presupuesto para el área administrativa “(...) analiza los recursos que consume y produce los departamentos de dirección y administración como contabilidad, gerencia, tesorería, recurso humano, cartera, recepción y demás departamentos que hacen parte de la dirección de la empresa.” (Rincón, 2011, pág. 12)

3.6 El presupuesto basado en las actividades

Las actividades que se realizan dentro de una determinada organización son cruciales para la toma de decisiones de los gerentes tanto general como de las diferentes áreas que conforman la empresa.

Por tanto es necesario realizar presupuestos que permitan, como ya se mencionó, tomar las mejores decisiones para el beneficio de la empresa como también de las personas que la conforman.

Tabla 18: Diferencias entre el presupuesto tradicional y el presupuesto por actividades

	Tradicional	Actividades
Unidad del presupuesto	Expresada como el costo de las áreas funcionales o de categorías de gastos.	Expresada como el costo de desarrollo de las actividades.
Interés en	Recursos requeridos.	Output o trabajo a realizar.
Orientación	Historia.	Mejora continua.
Papel de los proveedores y clientes	No se considera formalmente a los clientes y proveedores en el presupuesto.	Coordinación con proveedores y consideración de las necesidades del cliente en el presupuesto.
Objetivo de control	Maximizar el desempeño del gestor.	Control de procesos para sincronizar todas las actividades de la organización.
Base de presupuesto	Basado en patrones de comportamiento de costes: fijos y variables.	Basado en la capacidad utilizada y no utilizada.

Fuente: (Muñiz, 2009)

Elaborado por: José Villacis

3.7 Los documentos presupuestarios

Los documentos presupuestarios son las operaciones empresariales, las cuales se detallan a continuación:

- Reservas de recursos
- Autorizaciones de gastos
- Compromisos de gastos
- Bloqueo de recursos
- Previsión de ingresos

Reservas de recursos: Son consideradas como una actividad preliminar para la autorización de los diferentes gastos que van a incurrir en los diferentes proyectos, para los cuales se elabora el presupuesto.

Autorizaciones de gastos: Con una autorización de gastos la persona encargada de elaborar el presupuesto tiene la disponibilidad de buscar los mejores recursos para la necesidad que se requiera cubrir dentro de la organización.

Compromisos de gastos: Permite utilizar el fondo presupuestario que fue proporcionado por una reserva de recursos.

Bloqueo de recursos: Permite bloquear totalmente el presupuesto ya asignado, por lo que éste ya no se encontrará apto para ninguna de las actividades de la organización.

Previsión de ingresos: Sirve para realizar una estimación de ingresos de la actividad que se realizará a través del presupuesto.

Por lo tanto, para la elaboración de los diferentes presupuestos que son requeridos dentro de la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. sucursal Ecuador es importante utilizar la herramienta de control conocida como Check List, para cada una de las siguientes etapas del presupuesto:

- Elaboración.
- Presentación y aprobación
- Seguimiento y control

Tabla 19: Check List para la elaboración del presupuesto de la Constructora AG sucursal Ecuador (CAG SE)

PREGUNTAS	SÍ	NO
¿El presupuesto es una herramienta de soporte de la planificación estratégica dentro de la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. sucursal Ecuador?		
¿Sigue el presupuesto los objetivos que contiene la planificación estratégica?		
¿Los responsables de los presupuestos conocen, al inicio del proceso de elaboración del mismo, los objetivos que deben cumplir y, en consecuencia, diseñan sus planes orientándolos a la consecución de los mismos?		
¿Es el presupuesto la herramienta principal para comunicar los objetivos estratégicos de la CAG SE?		
¿Es el presupuesto un medio para medir y controlar la gestión de calidad del área administrativa de la organización?		
¿El presupuesto incorpora indicadores financieros y no financieros que permitan medir la gestión de calidad del área administrativa?		
¿El presupuesto incluye indicadores de rendimiento que permitan medir la consecución de los objetivos estratégicos?		
¿Son los presupuestos una herramienta adecuada de movilización de toda la organización?		
¿Se dispone de una serie de procedimientos para crear, implantar y controlar el presupuesto?		
¿Se ha comprobado todos los requisitos mínimos para poder desarrollar un proceso de diseño, creación y control presupuestario para aplicar en la CAG SE?		
¿Se dispone de un proceso presupuestario que incluya todas las etapas de creación, realización y control del presupuesto?		
¿Se tienen en cuenta, en el diseño y realización del presupuesto, las características de la CAG SE, así como también su actividad y sector; o se realiza un presupuesto convencional para obtener una previsión de resultados solamente?		

Fuente: (Muñiz, 2009)

Elaborado por: José Villacis

Tabla 20: Check List para la presentación y aprobación del presupuesto de la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. sucursal Ecuador (CAG SE)

PREGUNTAS	SÍ	NO
¿Se han definido previamente los componentes mínimos y necesarios de gestión de calidad que necesita la CAG SE para realizar su presupuesto?		
¿Existen instrucciones claras y precisas, que correspondan con las necesidades de cada área, especialmente del área administrativa?		
¿Se han seguido las pautas y procedimientos necesarios para realizar los diferentes presupuestos: compras, personal, gastos de distribución, ventas, gastos financieros y de administración de la CAG SE?		
¿Se han seguido todas las pautas y procedimientos necesarios para realizar el presupuesto de inversiones y tesorería, así como el balance provisional?		
¿El presupuesto y toda la información presentada para justificar las cifras, contienen los argumentos y los datos adecuados para soportar su contenido?		
¿Se ha realizado una revisión antes de ser entregados los presupuestos al gerente administrativo de la CAG SE?		
¿Se ha aprobado el presupuesto final para obtener una versión final única que estará aprobada y autorizada por la respectiva gerencia?		
¿El responsable de coordinar el presupuesto ha realizado la revisión final del presupuesto aprobado, para entregar posteriormente a quien corresponda?		
¿Se ha definido el sistema de análisis de desviaciones y los objetivos del control presupuestario a analizar?		
¿Se puede medir la calidad de la eficacia y de las deficiencias que tiene el sistema administración presupuestario?		
¿Se ha supervisado y revisado el presupuesto antes de su aprobación con los diferentes responsables y con la dirección general y se ha comprobado que se han cumplido las directrices marcadas?		
¿Se dispone de un sistema o cuestionario de evaluación conforme se ha realizado todo el proceso presupuestario?		
¿El responsable de coordinar el presupuesto realiza la evaluación y revisión de que todo el proceso presupuestario sea correcto?		

Fuente: (Muñiz, 2009)

Elaborado por: José Villacis

Tabla 21: Check List para el control y seguimiento del presupuesto de la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. Sucursal Ecuador (CAG SE)

PREGUNTAS	SÍ	NO
¿El nivel de acceso a los datos para realizar el seguimiento por parte del responsable del área administrativa de la CAG SE es adecuado?		
¿Los datos disponibles que comparan las previsiones con la información real son adecuados?		
Una vez aprobado el presupuesto, ¿el nivel de acceso que tiene la organización a la información es el adecuado en tiempo y forma?		
¿Las desviaciones se van analizando según se producen los ingresos y gastos, o sólo están accesibles en determinados momentos?		
¿La revisión del presupuesto, en caso de que existan circunstancias especiales, tiene un adecuado proceso de control?		
¿Se realiza periódicamente la actualización y revisión del presupuesto futuro con el esfuerzo y carga de trabajo que ello supone?		
¿Se toman decisiones con los resultados del análisis del presupuesto o solamente es utilizado como un instrumento de consulta?		
¿Permite el contenido, formato y tipo de presupuesto utilizado analizar realmente cómo evolucionan las diferentes variables del área administrativa de la organización, u obtener la información es un proceso costoso e impreciso?		

Fuente: (Muñiz, 2009)

Elaborado por: José Villacis

3.8 Lineamientos para la preparación de presupuestos

En este punto cabe destacar que el presupuesto es un instrumento fundamental para realizar una adecuada gestión empresarial, ya que permite el uso adecuado de los recursos económicos para las diferentes actividades que realiza la organización, razón por la cual es importante que la Constructora Andrade Gutiérrez sucursal Ecuador, elabore los presupuestos bajo ciertos parámetros con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales planteados.

Los lineamientos bajo los cuales se preparan los presupuestos son los siguientes:

- Planificar adecuadamente la actividad que se pretende realizar con el presupuesto.
- Es importante tomar en cuenta la incertidumbre para la actividad que se pretende realizar y para la cual se elabora el presupuesto.
- Los valores monetarios que se plasmen en el presupuesto deben ser concretos y reales.
- Se debe mantener uniformidad en el formato de todos los presupuestos que se realice.
- Es necesario iniciar la elaboración del presupuesto con la debida anticipación y además utilizar toda la información necesaria para su respaldo.
- Finalmente se debe organizar y realizar las reuniones necesarias para revisar detalladamente cada uno de los valores que conforman el presupuesto.

Tabla 22: Presupuesto Real Constructora Andrade Gutiérrez S.A. sucursal Ecuador

PRESUPUESTO - 2013													
US\$													
DESCRIPCIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SINTÉTICO													
PROPIEDAD Y ALQUILER DE EDIFICIO	1.750	1.750	4.950	4.950	4.950	4.950	24.950	5.750	17.250	6.750	6.750	19.250	104.000
Alquiler de Edificios	1.750	1.750	4.950	4.950	4.950	4.950	4.950	5.750	6.750	6.750	6.750	6.750	61.000
Impuesto Predial y Territorial	0	0	0	0	0	0	20.000	0	10.500	0	0	12.500	43.000
COMUNICACIONES	530	730	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	14.560
Celular	280	480	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	11.560
Correos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
SERVICIO DE TELEFONÍA FIJA E IP	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
GASTOS CON EL ORDENADOR	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	7.680
SERVICIOS DE MANTENIMIENTO Y DESARROLLO DE TI	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1.680
SERVICIOS DE TRASMISIÓN DE DATOS E INTERNET	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
GASTOS DE VIAJE A SERVICIOS	0	0	0	0	0	0	1.300	0	150	0	150	0	1.600
D.G.V.	0	0	0	0	0	0	800	0	0	0	0	0	800
Hoteles	0	0	0	0	0	0	500	0	0	0	0	0	500
PASAJES AÉREOS	0	0	0	0	0	0	0	0	150	0	150	0	300
DIVERSOS	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9.000
Agua y aguas residuales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ALQUILER DE MAQUINARIA, EQUIPOS Y VEHÍCULOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FIRMAS DE PUBLICACIONES Y CABLES TV	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	780
Notarios	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420

Gastos legales y judiciales	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	6.720
Seguros / Garantías	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tarifas Bancarias	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1.080
ENERGÍA Eléctrica	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Energía Eléctrica	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
CARGA	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
CARGA Y TRANSPORTE	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
MANO DE OBRA	15.040	15.040	52.040	52.040	49.993	49.993	49.993	49.993	49.993	49.993	49.993	49.993	50.993	535.104
Salario horario regular	15.040	15.040	52.040	52.040	46.993	46.993	46.993	46.993	46.993	46.993	46.993	46.993	47.993	511.104
Recargos sobre salario regular	0	0	0	0	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	24.000
MATERIALES	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4.200
Material de Oficina	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
EQUIPO DE MANTENIMIENTO DE OFICINA	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
EQUIPO DE MANTENIMIENTO DE MÁQUINAS, EQUIPOS Y VEHÍCULOS	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	280	3.360
ALIMENTACIÓN	280	280	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	8.960
Refrigerios y Almuerzos	280	280	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	8.960
SERVICIOS DE TERCEROS	11.950	11.850	18.650	25.150	23.150	11.600	11.850	20.100	11.600	11.600	11.600	11.600	11.600	180.700
Honorarios	9.870	9.570	16.570	23.070	21.070	9.570	9.570	18.070	9.570	9.570	9.570	9.570	9.570	155.640
Seguridad y Vigilancia	50	50	50	50	50	0	0	0	0	0	0	0	0	250
SERVICIO DE CONSULTORÍA / AUDITORIA	1.830	1.830	1.830	1.830	1.830	1.830	1.830	1.830	1.830	1.830	1.830	1.830	1.830	21.960
SERVICIOS DE CONSERVACIÓN Y LIMPIEZA	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
SERVICIOS DE MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Capacitación	0	200	0	0	0	0	250	0	0	0	0	0	0	450
ESCUELA	0	0	0	0	0	0	10.000	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	22.500
MENSUALIDAD ESCOLAR	0	0	0	0	0	0	10.000	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	22.500

PASAJES AÉREOS	0	0	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	7.000	2.000	7.000	2.000	2.000	35.000
PASAJES AÉREOS	0	0	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	7.000	2.000	7.000	2.000	2.000	35.000
GASTOS CON VEHÍCULOS	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
TRANSPORTES	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1.080
TRANSPORTES LOCAL AL TRABAJO	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1.080
TOTAL	31.795	31.895	83.055	89.555	85.508	73.958	105.508	89.758	87.908	82.258	77.408	90.758	90.758	929.364

Fuente: (CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ, 2014)

Elaborado por: José Villacis

Tabla 23: Presupuesto con la Propuesta para la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. Sucursal Ecuador

PRESUPUESTO - 2013													
US\$													
DESCRIPCIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
SINTÉTICO													
PROPIEDAD Y ALQUILER DE EDIFICIO	1.750	1.750	4.950	4.950	4.950	4.950	4.950	5.750	6.750	6.750	6.750	19.250	73.500
Alquiler de oficina y vivienda del Gerente General	1.750	1.750	4.950	4.950	4.950	4.950	4.950	5.750	6.750	6.750	6.750	6.750	61.000
Impuesto predial y territorial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12.500	12.500
COMUNICACIONES	398	548	998	998	998	998	998	998	998	998	998	998	10.920
Telefonía celular (Claro)	210	360	810	810	810	810	810	810	810	810	810	810	8.670
Correos locales e internacionales	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900
Telefonía fija (CNT)	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	1.350
GASTOS CON COMPUTADORES Y CENTRAL TELEFÓNICA	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	5.760
Mantenimiento de equipos de computo	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	1.260
Servicio de internet (TV CABLE)	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	4.500
GASTOS DE VIAJE A SERVICIOS LOCALES	0	0	0	0	0	0	975	0	113	0	113	0	1.200
Demostrativo de gastos de viaje	0	0	0	0	0	0	600	0	0	0	0	0	600
Hoteles	0	0	0	0	0	0	375	0	0	0	0	0	375
Pasajes aéreos	0	0	0	0	0	0	0	0	113	0	113	0	225
DIVERSOS	563	563	563	563	563	563	563	563	563	563	563	563	6.750

Agua potable de oficina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Alquiler de equipos de oficina	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Publicidad y propaganda	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	585	
Gastos notariales	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	315	
Gastos legales y judiciales	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	5.040	
Seguros / Garantías	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Gastos y comisiones bancarias	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	810	
ENERGÍA ELÉCTRICA	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	1.350	
Energía eléctrica de oficina	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	1.350	
CARGA	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	135	
Logística	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	135	
MANO DE OBRA	15.04	15.04	52.04	52.04	49.24	49.24	49.24	49.24	49.24	49.24	49.24	49.24	50.24	529.104
	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Sueldos y salarios del personal	15.040	15.040	52.040	52.040	46.993	46.993	46.993	46.993	46.993	46.993	46.993	46.993	47.993	511.104
Incremento de sueldo previsto	0	0	0	0	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	18.000
MATERIALES	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	3.150
Materiales de cafetería	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	450
Útiles de oficina	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Materiales varios de oficina	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	210	2.520
ALIMENTACIÓN	210	210	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	6.720
Almuerzos del personal	210	210	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	6.720
SERVICIOS DE TERCEROS	8.963	8.888	13.98	18.86	17.36	8.700	8.888	15.07	8.700	8.700	8.700	8.700	8.700	135.525
			8	3	3			5						
Honorarios a profesionales	7.403	7.178	12.428	17.303	15.803	7.178	7.178	13.553	7.178	7.178	7.178	7.178	7.178	116.730
Seguridad y vigilancia	38	38	38	38	38	0	0	0	0	0	0	0	0	188
Servicio de consultoría y auditoría	1.373	1.373	1.373	1.373	1.373	1.373	1.373	1.373	1.373	1.373	1.373	1.373	1.373	16.470
Servicio de limpieza de oficina	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	450

Mantenimiento de las instalaciones	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	1.350
Capacitación del personal	0	150	0	0	0	0	188	0	0	0	0	0	0	338
ESCUELA	0	0	0	0	0	0	7.500	1.875	1.875	1.875	1.875	1.875	1.875	16.875
Pago escuela hijo del Gerente General	0	0	0	0	0	0	7.500	1.875	1.875	1.875	1.875	1.875	1.875	16.875
PASAJES AÉREOS INTERNACIONALES	0	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	5.950	1.700	5.950	1.700	1.700	1.700	32.300
Pasajes aéreos	0	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	5.950	1.700	5.950	1.700	1.700	1.700	32.300
GASTOS CON VEHÍCULOS	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	2.250
Mantenimientos y repuestos	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	2.250
TRANSPORTES LOCALES, PARQUEADEROS Y PEAJES	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	810
Gastos varios de transporte	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	810
TOTAL	28.04	30.66	76.83	81.71	77.41	68.75	77.41	81.20	71.69	75.82	71.69	85.07	85.07	826.349
	4	9	9	4	7	4	7	4	2	9	2	9	9	

Fuente: (CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ, 2014)

Elaborado por: Jose Villacis

Tabla 24: Resumen del presupuesto real de la Constructora Andrade Gutiérrez sucursal Ecuador

PRESUPUESTO - 2013													
DESCRIPCIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
PROPIEDAD Y ALQUILER DE EDIFICIO	1.750	1.750	4.950	4.950	4.950	4.950	24.950	5.750	17.250	6.750	6.750	19.250	104.000
COMUNICACIONES	530	730	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	1.330	14.560
GASTOS CON EL ORDENADOR	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	640	7.680
GASTOS DE VIAJE A SERVICIOS	0	0	0	0	0	0	1.300	0	150	0	150	0	1.600
DIVERSOS	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9.000
ENERGÍA Eléctrica	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
CARGA	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
MANO DE OBRA	15.040	15.040	52.040	52.040	49.993	49.993	49.993	49.993	49.993	49.993	49.993	50.993	535.104
MATERIALES	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4.200
ALIMENTACIÓN	280	280	840	840	840	840	840	840	840	840	840	840	8.960
SERVICIOS DE TERCEROS	11.950	11.850	18.650	25.150	23.150	11.600	11.850	20.100	11.600	11.600	11.600	11.600	180.700
ESCUELA	0	0	0	0	0	0	10.000	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	22.500
PASAJES AÉREOS	0	0	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	7.000	2.000	7.000	2.000	2.000	35.000
GASTOS CON VEHÍCULOS	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3.000
TRANSPORTES	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1.080

TOTAL	31.795	31.895	83.055	89.555	85.508	73.958	105.508	89.758	87.908	82.258	77.408	90.758	929.364
--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------

Fuente: (CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ, 2014)

Elaborado por: Jose Villacis

Tabla 25: Resumen del presupuesto con la propuesta para la Constructora Andrade Gutiérrez sucursal Ecuador

PRESUPUESTO - 2013													
DESCRIPCIÓN	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
PROPIEDAD Y ALQUILER DE EDIFICIO	1.750	1.750	4.950	4.950	4.950	4.950	4.950	5.750	6.750	6.750	6.750	19.250	73.500
COMUNICACIONES	398	548	998	998	998	998	998	998	998	998	998	998	10.920
GASTOS CON COMPUTADORES Y CENTRAL TELEFÓNICA	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	5.760
GASTOS DE VIAJE A SERVICIOS LOCALES	0	0	0	0	0	0	975	0	113	0	113	0	1.200
DIVERSOS	563	563	563	563	563	563	563	563	563	563	563	563	6.750
ENERGÍA ELÉCTRICA	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	1.350
CARGA	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	135
MANO DE OBRA	15.040	15.040	52.040	52.040	49.243	49.243	49.243	49.243	49.243	49.243	49.243	50.243	529.104
MATERIALES	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	263	3.150
ALIMENTACIÓN	210	210	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630	6.720
SERVICIOS DE TERCEROS	8.963	8.888	13.988	18.863	17.363	8.700	8.888	15.075	8.700	8.700	8.700	8.700	135.525
ESCUELA	0	0	0	0	0	0	7.500	1.875	1.875	1.875	1.875	1.875	16.875
PASAJES AÉREOS INTERNACIONALES	0	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	2.550	5.950	1.700	5.950	1.700	1.700	32.300

GASTOS CON VEHÍCULOS	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	188	2.250
TRANSPORTES LOCALES, PARQUEADEROS Y PEAJES	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	68	810
TOTAL	28.044	30.669	76.839	81.714	77.417	68.754	77.417	81.204	71.692	75.829	71.692	85.079	826.349	

Fuente: (CONSTRUCTORA ANDRADE GUTIÉRREZ, 2014)

Elaborado por: Jose Villacis

CONCLUSIONES

- El presente trabajo, se ha basado fundamentalmente en el análisis situacional tanto interno como externo de la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. sucursal Ecuador, con la finalidad de diseñar un sistema de administración de presupuesto que pueda ser aplicado especialmente al área administrativa de mencionada empresa.
- Un sistema de administración de presupuesto constituye una herramienta de gestión y planificación de suma importancia para las organizaciones, sean éstas públicas o privadas, ya que permiten a los directores o gerentes tomar las más acertadas decisiones de manera oportuna.
- Un sistema de administración de presupuesto permite obtener información confiable y precisa, para realizar un proceso administrativo con mayor exactitud.
- Una adecuada elaboración de presupuesto permite visualizar claramente los recursos monetarios que se requieren para realizar determinadas actividades dentro de las diferentes áreas de la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. sucursal Ecuador.
- Es importante que un sistema de administración de presupuesto permita relacionar los objetivos, metas y directrices planteadas por la organización, con la elaboración de ésta valiosa y trascendental herramienta de gestión.
- Finalmente con la aplicación de un sistema de administración de presupuesto los costos del mismo se reducen de USD 929.364 a USD 826.349, cuya diferencia es de USD 103.015 valor que representa inicialmente un 11%, tal y como se puede observar en las tablas resumen 24 y 25.

RECOMENDACIONES

- El Check List es una de las herramientas de control presupuestario que permite analizar y evaluar, si el proceso de elaboración del presupuesto dentro de las diferentes organizaciones es el más adecuado; por lo que es muy importante que sea adaptada a la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. sucursal Ecuador.
- El sistema de administración de presupuestos tiene criterios uniformes para cada uno de los elementos del proceso administrativo como son: planificación, organización, dirección y control, motivo por el cual es necesario que cada una de las áreas de la organización se rijan a este sistema.
- Es importante que la Constructora Andrade Gutiérrez S.A. sucursal Ecuador aproveche mayormente las oportunidades del país, ya que en la actualidad el Ecuador goza de estabilidad política, lo cual, de alguna manera permite que el ambiente externo de la organización mejore.
- Los diferentes presupuestos que se realizan dentro de la organización, muchas de las veces, muestran números que no tienen mayor significado, sin embargo aplicando la herramienta, antes mencionada, del Check List permitirá elaborar adecuadamente cada uno de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

- ANDRADE GUTIERREZ. (8 de Agosto de 2014). *AG Andrade Gutierrez*. Obtenido de AG Andrade Gutierrez: http://www.agsa.com.br/QuemSomos_esp.aspx?CD_Menu=184
- Banco Central del Ecuador. (12 de Agosto de 2014). *BCE*. Obtenido de www.bce.com: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Estadísticas macroeconómicas*. Quito: Dirección de Estadística Económica.
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Estudio mensual de opinión empresarial*. Quito: BCE.
- Bustillos, X. (25 de Febrero de 2010). Diseño de un plan de marketing para la exportación del mango ecuatoriano hacia el mercado español. *Diseño de un plan de marketing para la exportación del mango ecuatoriano hacia el mercado español*. Quito, Pichincha, Ecuador: EPN.
- Cárdenas, R. (2008). *Presupuestos. Teoría y práctica*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- David, F. (2013). *Administración estratégica*. México D.F.: Pearson Educación.
- Durán, J. (2011). *Diccionario de finanzas*. Madrid: Ecobook.
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de marketing*. Santa Fé: Cengage Learning S.A.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (18 de Septiembre de 2014). *IESS*. Obtenido de IESS: <http://www.iess.gob.ec/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *Encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Encuesta de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Pobreza*. Quito: INEC.
- Liberos, E., Núñez, A., Bareño, R., García, R., Gutiérrez, J., & Pino, G. (2013). *El libro del marketing interactivo y la publicidad digital*. Madrid: ESIC.

- Ministerio del Ambiente. (8 de Agosto de 2014). *Ministerio del Ambiente*. Obtenido de Ministerio del Ambiente: <http://www.ambiente.gob.ec/el-ministerio/>
- Minsiterio de Finanzas. (3 de Septiembre de 2014). *Minsiterio de Finanzas*. Obtenido de Minsiterio de Finanzas: <http://www.finanzas.gob.ec/principios/>
- Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario: Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Profit Editorial.
- Rincón, C. (2011). *Presupuestos empresariales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Ruiz, G., Criado, J., & Fuentes, M. (2014). *Políticas de marketing*. Madrid: Publicaciones Paraninfo.
- Villalobos, R. (28 de Enero de 2014). *blogspot*. Obtenido de blogspot: http://rovizu.blogspot.com/2014_01_01_archive.html
- Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P., & Rivera, C. (2005). *Presupuestos, planificación y control*. México D.F.: Publicaciones Pearson Educación.