

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO
Carrera Ingeniería comercial

TESIS PARA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL

**MODELO DE GESTION ESTRATÉGICA PARA LA
CONSTRUCTORA INMOBILIARIA
"INGECOMTHSA"
BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BSC**

AUTORA: JESSICA P. MOYA CH.

DIRECTORA: Ing. Jeanette Pesantez

CODIRECTOR: Eco. Juan F. Velasco C, MFE

Sangolquí, septiembre de 2008.

*ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO*

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

JESSICA PAOLA MOYA CHILUISA

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado Modelo de Gestión Estratégica para la Constructora Inmobiliaria “INGECOMTHSA”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Septiembre 2008

Jessica Paola Moya Chiluisa

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

*DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO*

AUTORIZACIÓN

YO, JESSICA PAOLA MOYA CHILUISA

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo Modelo de Gestión Estratégica para la Constructora Inmobiliaria “INGECOMTHSA”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Septiembre 2007

Jessica Paola Moya Chiluisa

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y
DE COMERCIO**

CERTIFICADO

**ING. JEANETTE PESANTEZ
ECO. JUAN F. VELAZCO**

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado Modelo de Gestión Estratégica para la Constructora Inmobiliaria “INGECOMTHSA”, realizado por la Sta. Jessica Paola Moya Chiluisa, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a

El mencionado trabajo consta de dos documentos empastados y dos discos compactos, los cuales contienen los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autoriza a Jessica Paola Moya Chiluisa que lo entregue al Ing. Guido Crespo, en su calidad de Coordinador de la Carrera,

Sangolquí, Septiembre 2008

ING. JEANETTE PESANTEZ

DIRECTORA

ING. JUAN F. VELAZCO C.

CODIRECTOR

CAP. I

GENERALIDADES

LA EMPRESA

1.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS



La Empresa inicia sus actividades en 1993 en la rama de la construcción, se llamo Ingecom, siendo el único propietario el Ing. Víctor Fabián Túquerres Gavilanes, prestando servicios en el área de cálculos estructurales, construcciones de casa unifamiliares, dictando clases de Autocad, y otros programas de calculo estructural, siendo esas las actividades que realizó durante 11 años.

Llamándola así INGECOM que quiere decir INGE: Ingenieros, COM: Computación. Ya que no solo prestaba los servicios de construcción y cálculos, sino, también de cursos como Autocad, etc.

Al paso de los 11 años se necesitaba profesionales quienes desarrollaran las actividades antes mencionadas, ya que los proyectos que se les fueron presentando ya necesitaban tanto de Arquitectos, Diseñadores de Interiores, etc.

A la Empresa se le presentaron proyectos en la actividad de la construcción de conjuntos habitacionales y fue así que nació la necesidad de un Registro Mercantil en Mayo del 2004, con el nombre de INGECOMTHSA que significa INGECOM; nombre anterior, T; Túquerres, uno de los accionistas, H; Heredia, otro accionista, S.A; Sociedad Anónima esto lo hacen con el fin de ejercer una labor empresarial dentro del ámbito de la construcción, ofreciendo todo un equipo de profesionales capacitados para satisfacer hasta las más exigentes necesidades de los clientes.

La Empresa ya registrada mercantilmente como "INGECOMTHSA", Ingenieros Constructores Túquerres Heredia S.A., conformaban de tres accionistas el Sr. Ingeniero Víctor Fabián Túquerres Gavilanes; accionista

mayoritario, Sr. Ingeniero Edmundo Iván Heredia Cárdenas y la Sra. Arquitecta Elba Beatriz Guzmán Vega.

Con el pasar del tiempo los Señores Ingeniero Edmundo Iván Heredia Cárdenas y la Sra. Arquitecta Elba Beatriz Guzmán Vega, deciden vender sus acciones al mejor postor, por decisiones personales, siendo la Sra. Maricela Elizabeth Moya Chiluisa quien se queda con las acciones de los señores antes ya mencionados, de esta manera se le asigna al Ing. Fabián Túquerres Gavilanes como el Gerente General de la Empresa.

Los Servicio que ofrecerá durante la vida de la Empresa INGECOMTHSA son la de compra-venta, actuará como constructora de todo tipo de urbanizaciones o lotizaciones urbanas y rurales, edificaciones en propiedad horizontal, obras hidráulicas, toda clase de viviendas vecinales o unifamiliares, edificios, centros comerciales, residenciales, condominios e industriales y obras hidráulicas. La Empresa también se dedica a prestar servicio de asesoría, en el campo inmobiliario y comercialización interna de bienes inmuebles, realiza avalúos en general para terceros de bienes inmuebles, al procesamiento de materiales de construcción, madera, pinturas, barnices y lacas, productos de hierro y aceros, materiales eléctricos y artículos de ferretería.

1.2. GIRO DEL NEGOCIO



La Empresa se encuentra en medio de un gran sector competitivo como es el de la Industria de la Construcción, ya que día a día se exigen más cumplimientos relacionados con la no contaminación al Medio Ambiente.

Presta los servicios a personas que los necesiten o se acerquen a la oficina, o en el caso de las casas de los Conjuntos Habitacionales, tienen personal encargado de venderlas y promocionarlas, y las personas que mas han

comprado las casas son aquellas que se encuentran fuera del país, es por ello que la Empresa entendiendo por tal el cumplimiento satisfactorio de los requerimientos de los clientes y consumidores, y la calidad de vida de trabajo por parte del personal de la Empresa, ha realizado cambios no solo en la construcción sino en la calidad de vida de los trabajadores de la Empresa.

Los Servicio que ofrece actualmente la Empresa INGECOMTHSA son la de compra-venta, arrendamiento y explotación en general de bienes inmuebles, actúa como constructora de todo tipo de urbanizaciones o lotizaciones urbanas y rurales, edificaciones en propiedad horizontal toda clase de viviendas vecinales o unifamiliares, edificios, centros comerciales, residenciales, condominios e industriales.

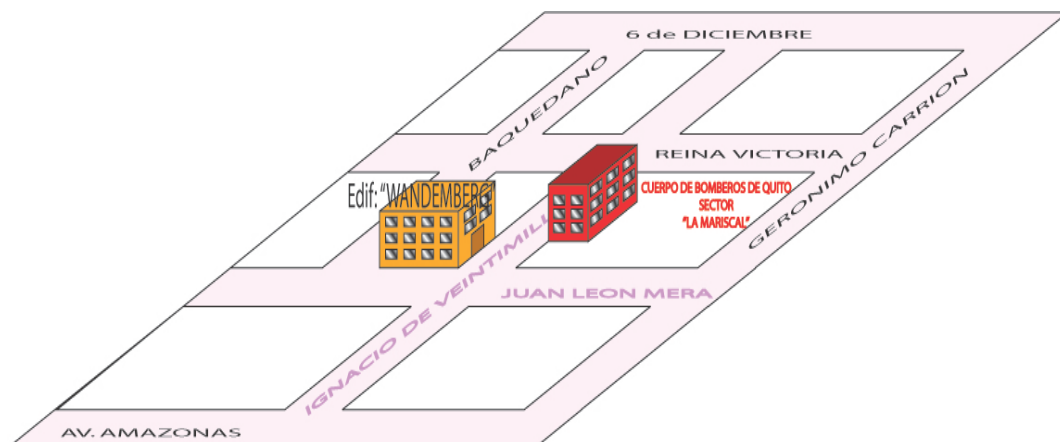
La Empresa también se dedica a prestar servicio de asesoría, en el campo inmobiliario y comercialización interna de bienes inmuebles, realiza avalúos en general para terceros de bienes inmuebles.

1.2.1 UBICACIÓN DE LA EMPRESA

El domicilio principal de la Empresa, es la Provincia de Pichincha, Ciudad de Quito, Sector la Mariscal entre las calles Veintimilla E-513 y Juan León Mera, Edificio Wandemberg, Oficina #102.

Croquis de la Ubicación de la Empresa

Gráfico N.- 1.1



Fuente: INGECOMTHSA
Elaborado por: Autora

El horario de atención de la Empresa es de 8:00 a 13:00 y de 14:00 a 18:00, de lunes a viernes.

Realizando recorridos con los posibles compradores o interesados en conocer los Conjuntos los días sábados a las 10:00 am, partiendo desde la ubicación de la oficina.

1.2.2 SERVICIOS DE LA EMPRESA.

La Empresa en estos años ha prestado los siguientes servicios: cálculo estructural, cálculo arquitectónico, avalúos privados, construcciones de conjuntos habitacionales.

CONJUNTO MONTECARLO

Gráfico N.- 1.2



Fuente: INGECOMTHSA
Elaborado por: Autora

Acabados de las Viviendas de los Conjuntos Habitacionales

Gráfico N.- 1.3

COCINA



BAÑO



CLOSET – CUARTOS



SALA - COMEDOR

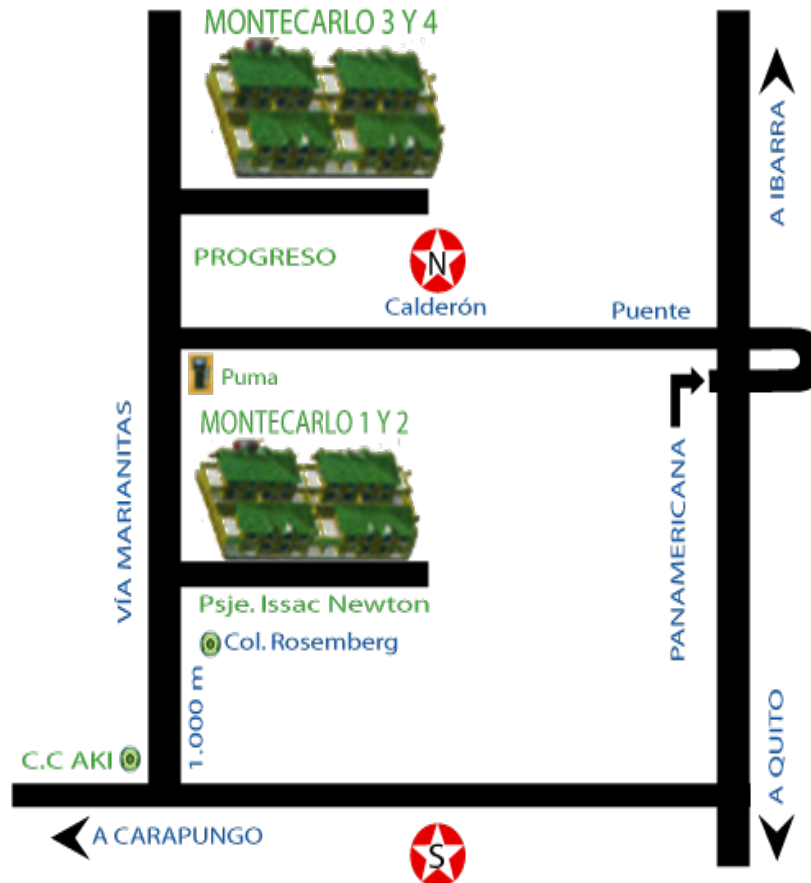


Fuente: INGECOMTHSA
Elaborado por: Autora

UBICACIÓN DE LOS CONJUNTOS HABITACIONALES

SECTOR CALDERÓN

Gráfico N.- 1.4



Fuente: INGECOMTHSA
Elaborado por: INGECOMTHSA

CONSTRUCCIONES PRIVADAS

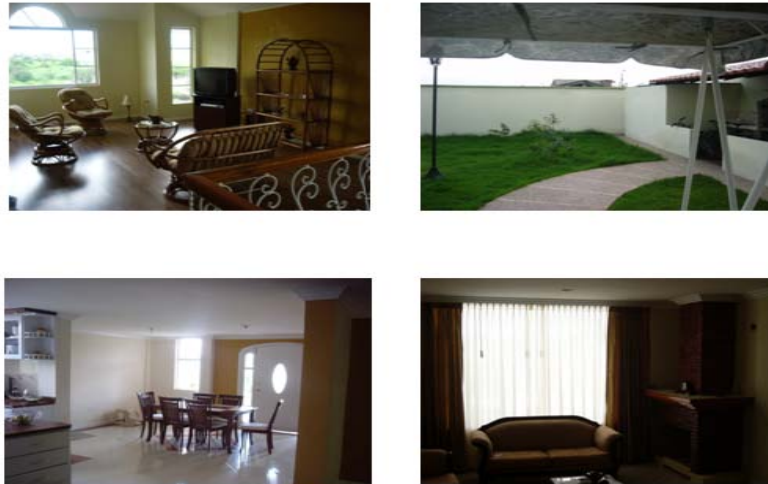
Gráfico N.- 1.5



Fuente: INGECOMTHSA
Elaborado por: INGECOMTHSA

Acabados de las Construcciones Privadas

Gráfico N.- 1.6



Fuente: INGECOMTHSA
Elaborado: INGECOMTHSA

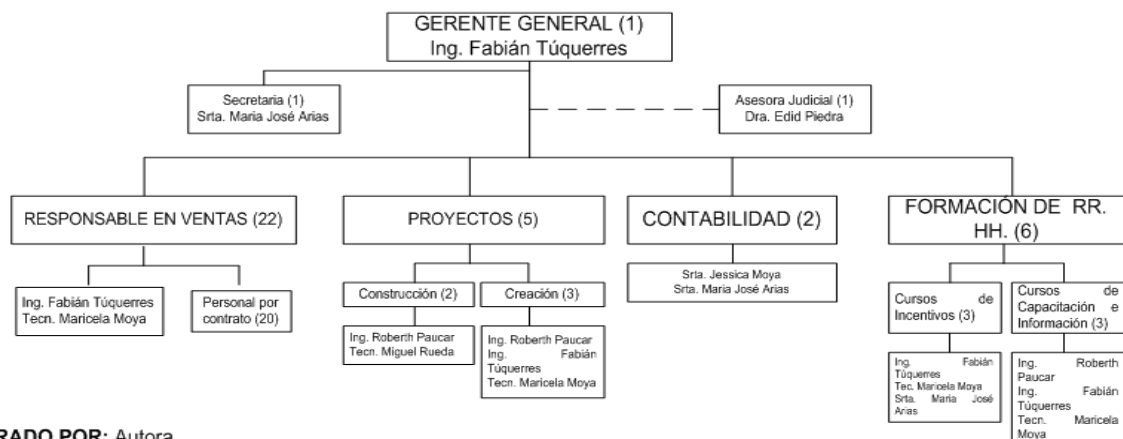
1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La Empresa no posee una estructura, el organigrama que se presenta a continuación es de una investigación de campo que se realizó.

Siendo una Empresa familiar de reciente creación, con una estructura organizacional informal, donde no están definidas las áreas de trabajo, y no existe asignación de actividades que se hagan responsables, las mismas se van realizando como se vayan dando en el día a día.

Organigrama Estructural de INGECOMTHSA

Gráfico N.- 1.7



ELABORADO POR: Autora

FUENTE: Tec. Maricela Moya

La Empresa cuenta con:

Distribución del Personal de INGECONTHSA

Cuadro N.- 1.1

ADMINISTRATIVOS (4)	
Gerente:	Ing. Fabián Túquerres.
Secretaria:	Srta. María José Arias
Contadora:	Sr. Guido Moya
Asesora Judicial:	Dra. Edid Piedra
PROYECTOS (5)	
Creación de proyectos:	Tec. Maricela Moya Ing. Fabián Túquerres Ing. Roberth Paucar
Jefe de Construcción:	Ing. Roberth Paucar Tec. Miguel Rueda
EJECUCION DE LOS PROYECTOS (10)	
Jefe de Obra 1: (10)	Sr. Manuel Cusco
Jefe de Obra 2: (10)	Sr. Orlando Ortega
VENTAS (2)	
Jefe de Ventas:	Tec. Maricela Moya Ing. Fabián Túquerres
CONTRATOS A COMISION (20)	

Fuente: INGECONTHSA

Elaborado: Autora

1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.

La Empresa cuenta con la siguiente Misión y Visión:

MISIÓN	INGECONTHSA Constructora Inmobiliaria, Empresa orientada a la provisión de viviendas, Utilizando procesos manuales e Industriales, optimizando costos, manteniendo la calidad y la funcionalidad de sus áreas.
VISIÓN	INGECONTHSA en el mediano y largo plazo será una Constructora Inmobiliaria reconocida a nivel regional, y Nacional, que brinda soluciones habitacionales para la clase alta, media y baja. Manteniendo estándares de calidad y buen servicio.

1.5 CLIENTES

Los clientes que posee la Empresa, son clientes que se encuentran tanto fuera como dentro del país, al no poseer sucursales no quiere decir que la Empresa no venda una de las casas de los conjuntos, ya que la mayoría de sus clientes son ecuatorianos pero que se encuentran trabajando fuera del país, con el fin de obtener mayores ingresos para poder dar a su familia una mejor comodidad y confort. Una de las variables para que la Empresa tenga bastante demanda es por los acabados y la atención que se les da a los clientes o familiares de ellos.

Realiza construcciones no solamente en forma de Conjuntos, sino en construcciones privadas o públicas.

VARIABLES DE SEGMENTACIÓN

Cuadro N.- 1.2

	PAIS	REGION	CIUDAD	CANTON	SECTOR	
GEOGRAFICAS	ECUADOR	SIERRA	QUITO	LA MARISCAL	NORTE, CENTRO Y SUR	
	ESPAÑA				NORTE, SUR	
	ITALIA				NORTE, SUR	
	EE.UU				NORTE, SUR	
DEMOGRAFICAS	CLICLO DE VIDA				TIPO DE INGRESOS	
	ECUADOR	ADULTOS JOVENES SOLTEROS			DOLARES	
		ADULTOS JOVENES CASADOS				
		ADULTOS SOLTEROS				
		ADULTOS CASADOS				
		ADULTOS VIUDOS				
		ADULTOS DIVORCIADOS				
	ESPAÑA ITALIA EE.UU	ADULTOS JOVENES SOLTEROS			EUROS	
		ADULTOS JOVENES CASADOS			EUROS	
		ADULTOS SOLTEROS			DOLARES	
ADULTOS CASADOS						
PSICOGRAFICAS		ESTILO DE VIDA	ESTATUS	PERSONALIDAD	CONDUCTUAL	SENSIBILIDAD
	ECUADOR	TRAQUILIDAD, COMODIDAD	CAMBIO DE CONDICION O GRUPO SOCIAL	RESPONSABLE, TRABAJADOR/AR, IMPULSIVO/A	SEGURIDAD, CONFORT, COMODIDAD, ACCESIBILIDAD, ETC.	PRECIO
	ESPAÑA	TRAQUILIDAD, COMODIDAD	CAMBIO DE CONDICION O GRUPO SOCIAL	RESPONSABLE, TRABAJADOR/AR, IMPULSIVO/A	SEGURIDAD, CONFORT, COMODIDAD, ACCESIBILIDAD, ETC.	FORMAS DE PAGO, ATENCION
	ITALIA	TRAQUILIDAD, COMODIDAD	CAMBIO DE CONDICION O GRUPO SOCIAL	RESPONSABLE, TRABAJADOR/AR, IMPULSIVO/A	SEGURIDAD, CONFORT, COMODIDAD, ACCESIBILIDAD, ETC.	FORMAS DE PAGO, ATENCION
	EE.UU	TRAQUILIDAD, COMODIDAD	CAMBIO DE CONDICION O GRUPO SOCIAL	RESPONSABLE, TRABAJADOR/AR, IMPULSIVO/A	SEGURIDAD, CONFORT, COMODIDAD, ACCESIBILIDAD, ETC.	FORMAS DE PAGO, ATENCION

Fuente: INGECOMTHSA

Elaborado por: Autora

1.6 PROBLEMA.

Mediante el método del Diagrama de Ishikawa se determina el problema raíz siendo el principal, y sus efectos en la Empresa.

La Empresa familiar “INGECONTHSA”, estuvo desde hace 15 años a la construcción y cálculo arquitectónico y estructural de casas unifamiliares. El crecimiento de la misma ocasionó, que requiera de mayor personal capacitado para desempeñar sus actividades, pero al no poseerlas la Empresa no puede seguir creciendo en el mercado.

1.6.1 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

“El diagrama de Ishikawa ayuda a graficar las causas del problema que se estudia y analizarlas. Es llamado “Espina de Pescado” por la forma en que se van colocando cada una de las causas o razones que a entender originan un problema. Tiene la ventaja que permite visualizar de una manera muy rápida y clara, la relación que tiene cada una de las causas con las demás razones que inciden en el origen del problema. En algunas oportunidades son causas independientes y en otras, existe una íntima relación entre ellas, las que pueden estar actuando en cadena¹”.

1.6.1.1 DESARROLLO Y DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA CAUSA RAÍZ.

La falta de un Modelo de Gestión Estratégica, ha provocado que la Empresa no tenga un lineamiento a seguir para poder enfrentarse a la competencia, y ser un líder en el sector que se encuentra.

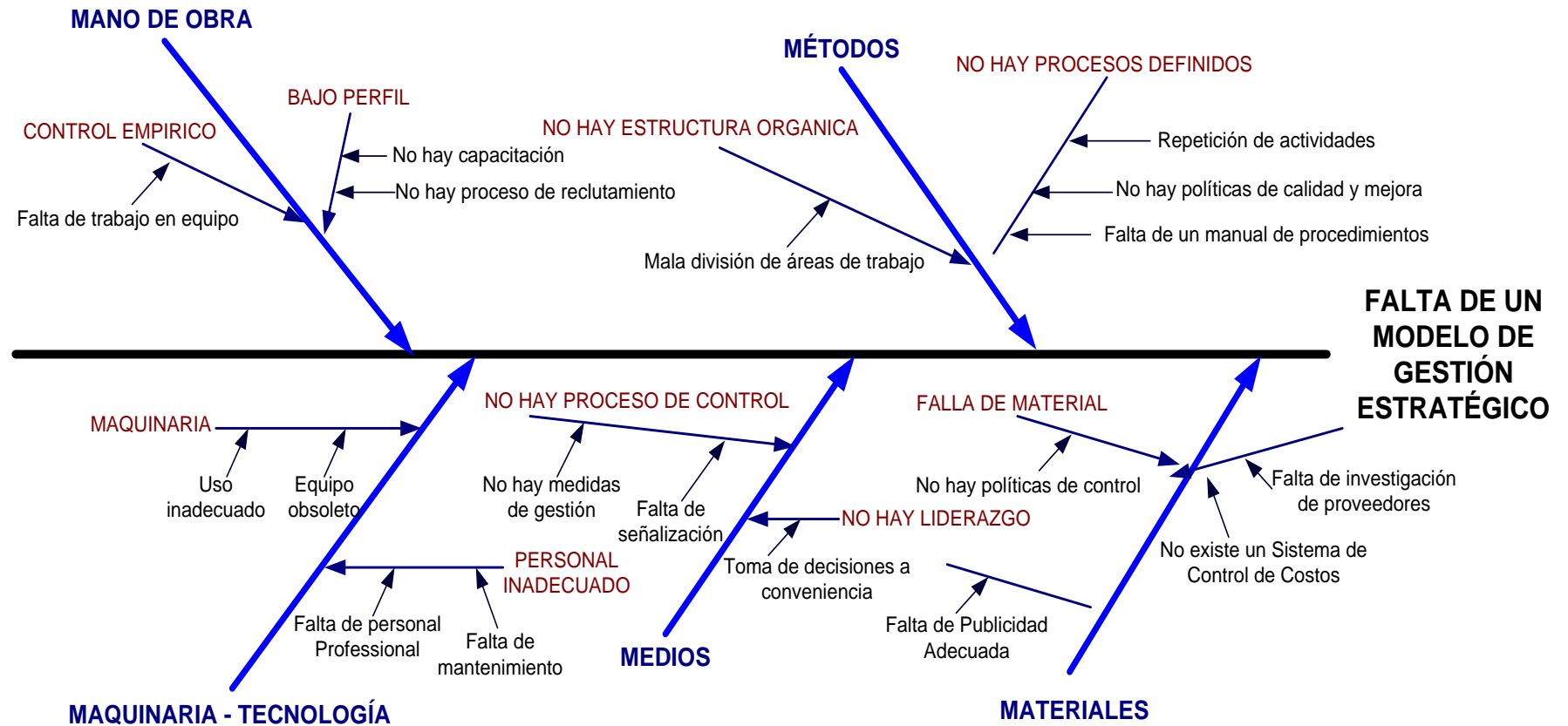
¹ <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/diagraca.htm>

1.6.1.1.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS POSIBLES CAUSAS TOMANDO EN CUENTAS 5 FACTORES PRINCIPALES QUE SON:

- Métodos
- Mano de Obra
- Medios
- Maquinaria – Tecnología
- Materiales

DIAGRAMA CAUSA – EFECTO

Cuadro N.- 1.3



Fuente: INGECOMTHSA

Elaborado por: Autora

1.6.1.1.2 DETERMINACIÓN DE LAS CAUSAS PROBLEMAS.

- MÉTODOS

- El que no exista un proceso definido de actividades, hace que estas sean repetitivas por varias personas ocasionando que no exista una eficiencia en las actividades desarrolladas.
- La falta de un manual de procedimientos hace que el personal haga lo que puede y como puede, mas no con la calidad que requiere que se realicen las actividades tanto administrativas como operativas.
- El que no exista una estructura orgánica provoca que no estén las personas adecuadas en los lugares que les corresponden.
- No existe un establecimiento de estándares de calidad.

- MANO DE OBRA

- El bajo rendimiento del personal es ocasionado por no existir una política de reclutamiento adecuado.
- La falta de capacitación ocasiona que estén desactualizados en el medio tan competitivo que se desarrollan sus labores diarias.
- No existe un buen rendimiento cuando se trabaja en equipo, la causa es el control empírico existente en la Empresa.
- El que no exista el personal adecuado al mando de las principales actividades, hace que estas no sean bien apreciadas por el publico o posibles clientes.

- MEDIOS

- El que no exista una lista variada de proveedores para el arrendamiento de las maquinarias hace que estas estén ya obsoletas, por el mal uso que tienen las mismas.
- El que no exista un liderazgo hace que los trabajadores hagan lo que quieren y no lo que deben.

- MAQUINARIA – TECNOLOGÍA
 - La falta de un proceso de control en las actividades hace que estas se realicen de una manera repetitiva y como costumbre, mas no con entusiasmo.
 - La falta de equipo y maquinaria es por no buscar proveedores que posean todos los equipos necesarios y estos este capacitados para poder manejarlos.

- MATERIALES
 - La falta de material es por que no existe un control de inventarios.
 - El encarecimiento de los acabados es por la falta de proveedores directos.

1.7 PROVEEDORES

Proveedores de INGECOMTHSA

Cuadro N.- 1.4

RAZON SOCIAL	UBICACIÓN
FERRETERIA PADILLA	URB. SIERRA HERMOSA VIA A MARIANITAS LT. 365 Y DUCHICELA
FERRETERIA PAVEL	CARAPUNGO EL ARENAL LOTE 8203 PSJE EL VALLE
DIST. GRAIMAN	AV. AMAZONAS 36-99 Y COREA
MULTIACABADOS Y CONSTRUCCIONES	AV. DE LOS SHYRIS 2030 Y LA TIERRA
BATH CENTER & MORE	AV MORAN VALVERDE S/N Y AV. TENIENTE HUGO ORTIZ
COMERCIAL KYWI	AV. 10 DE AGOSTO N24 59 Y CORDERO
COMERCIAL MYRIAN	VARGAS N11 -107
PINTURESA	VIA MARIANITAS 418 Y SIERRA HERMOSA
FERRETERIA UNIFER	AV. CAP. GEOVANY CALLES LOTE 1L Y CALLE B
COMERCIAL Y SERVICIOS VEGA	AV. INTEROSECANICA S/N Y GONZALO PIZARRO (ESQUINA) TUMBACO
MAQUINARIA	DONAL VIA A SAN JOSE DE MORAN CASA 435
MATERIAL	MERCEDES ENRIQUEZ LTE 2 Y CARDENAL DE LA TORRE
ARTESANO CARPINTERO	FRANCISCO DE LA TORRE N64-297 Y PASAJE SALASACA
ELECTRICISTA	MIAMI Y CAPITAN GEOVANY CALLES

Fuente: Empresa INGECOMTHSA

Elaborado: Autora

1.8 COMPETENCIA

Empresas Constructoras

Cuadro N.- 1.5

COMPETENCIA	
NOMBRE	SERVICIOS QUE PRESTA
ASESORÍA INMOBILIARIA	CONSTRUCCIONES EN CONJUNTOS, CONSTRUCCIÓN VERTICAL
MACSA "MONJE ASOCIADOS"	CONSTRUCCIONES EN CONJUNTOS, CONSTRUCCIÓN VERTICAL
CREAR VIVIENDA	CONSTRUCCIONES EN CONJUNTOS, CONSTRUCCIÓN VERTICAL
DUQUE-CARVAJAL	CONSTRUCCIONES EN CONJUNTOS, CONSTRUCCIÓN VERTICAL
CASA & TERRENOS	PLANIFICACIÓN Y CONSTRUCCIÓN
LASEUR S.A	CONSTRUCCIONES EN CONJUNTOS, CONSTRUCCIÓN VERTICAL

Fuente: Revista Guía Inmobiliaria (www.multiclasificados.hoy.com.ec)

Elaborado por: Autora

1.9 OBJETIVOS

Objetivo General.

Elaborar un Modelo de Gestión Estratégica, basado en el Cuadro de Mando Integral o BSC, a fin de lograr la consolidación y crecimiento a nivel regional, como una constructora que trabaje con principios de calidad, servicio y responsabilidad.

Objetivos Específicos.

- Realizar un Diagnóstico situacional de la Empresa, en base al análisis FODA, para detectar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- Efectuar una Investigación de mercado, aplicando técnicas y métodos que definan el nivel de posicionamiento y el grado de satisfacción del cliente.
- Plantear un Direccionamiento Estratégico para la Empresa, que le permita crecer en el medio y constituirse en un referente a nivel regional.

- Elaborar el Cuadro de Mando Integral de la Empresa, basado en sus 4 perspectivas (Financiero, Clientes, Procesos Internos. Humano y Tecnológico). que facilite la medición y control de la Estrategia.
- Analizar financieramente los proyectos a fin de conocer si son técnica y económicamente factibles de Implantar en la Empresa.

1.10 MARCO TEÓRICO

“El Marco Teórico no es un resumen de las teorías que se han escrito sobre el tema objeto de investigación; mas bien es una revisión de lo que se esta investigando o se ha investigado en el tema objeto de estudio y los planteamientos que sobre el mismo tienen los estudios de este. Esta fundamentación soporta el desarrollo del estudio y la discusión de los resultados”².

“La Planificación Estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización”³.

1.10.1 DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO

EL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

“Los planes estratégicos de las organizaciones surgen de esta manera, como una de las preocupaciones centrales de la alta dirección en los últimos veinte años del siglo pasado. La idea era lograr que el plan cumpliera al menos con dos requisitos básicos, que por un lado optimizara la clasificación de riesgo de la Empresa y por otro estableciera mayores niveles de coordinación en la toma de decisiones de los distintos ejecutivos de área.

² BERNAL César, Metodología de la Investigación, Editorial Pearson, Capitulo VII, página 126

³ <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>

La metodología de planificación estratégica se entiende como un proceso lógico que sigue las etapas de definición de la Visión, misión, análisis externo e interno, estrategias, programas, proyectos y presupuesto”.⁴

“El Modelo de Gestión Estratégica es una herramienta de administración que sirve para ayudar a la organización a hacer mejor su trabajo, quienes toman la decisión del cambio obtienen, procesan y analizan la información obtenida para interpretarlos de una manera pertinente y ponerlas en practica tanto interna como externamente, permitiendo que todos sus miembros estén continuamente trabajando hacia los mismos objetivos planteados por la Empresa, ajustándose continuamente para adaptarse a los cambios del entorno económico-social, que hoy en día se están presentando constantemente, teniendo como propósito fina evaluar la situación que se presenta en la Empresa, y determinar tanto el nivel de competitividad de la Empresa con el único propósito de anticiparse a la toma de decisiones futuras para la Empresa.

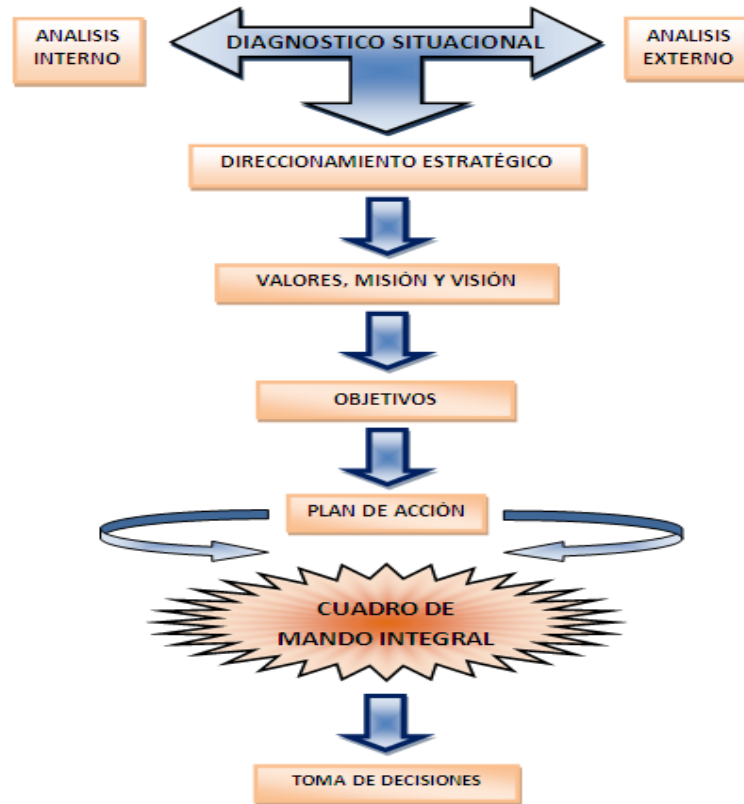
La planificación es un enfoque objetivo que permite crear estrategias como una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar situaciones que vienen en un futuro inmediato, ayudando a orientar sus esfuerzos para la obtención de metas realistas que ayuden con el desempeño de la Empresa por lo cual es importante y necesario conocer cuales son los elementos que intervienen en un proceso de planificación para poder saber como aplicarlos⁵.

⁴ http://www.utem.cl/direplan/articomunicologia_fm.htm

⁵ [http://www.tdx.cesca.es/TESIS_UPC/AVAILABLE/TDX-0426101-090510//26anexo2\(a\).pdf](http://www.tdx.cesca.es/TESIS_UPC/AVAILABLE/TDX-0426101-090510//26anexo2(a).pdf)

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Gráfico N.- 1.8



Fuente: www.gestiopolis.com
 Elaborado por: Autora

1.10.1.1 FASES DEL MODELO DE GESTION ESTRATÉGICA

1.10.1.1.1 DIAGNOSTICO SITUACIONAL O ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

“Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa⁶”.

⁶ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_2.htm

La aplicación de un método de análisis institucional denominado **FODA**, que analizar tanto Interna como Externamente a la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el mercado, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio.

1.10.1.1.2 “INVESTIGACION DE MERCADO.

Es una estructura o plano para conducir un proyecto de investigación de mercados. Detallando los procedimientos necesarios para obtener la información que se requiere a fin de estructurar o resolver los problemas de investigación.

Un diseño de Investigación de Mercado estable las bases para asegurar que el proyecto se realice de manera efectiva y eficiente.

“DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

El tamaño de investigación será a través de una Muestra.

“El tamaño de la muestra que se determina estadísticamente es el tamaño final o neto; es decir, representa el numero de entrevistas u observaciones terminadas. A fin de obtener este tamaño final de la muestra, es preciso contactar, en un principio, a un número mucho mas alto de entrevistados u observados potenciales⁷”.

Población tamaño estimado	N
Nivel de confinaza	N.C.
Distribución normal	z
Error muestral	e
Variabilidad estimada en la población	p
(1 - p)	q
$n = \frac{p * q}{\left(\frac{e^2}{z^2} + \frac{p * q}{N} \right)}$	
Tamaño de la muestra	n

⁷ MALHOTRA Naresh, Investigación de Mercados, Editorial Pearson, Capitulo III, página 92

1.10.1.1.2.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- “Investigación Exploratoria.- Diseño de investigación que tiene como objetivo primaria facilitar una mayor penetración y comprensión del problema que enfrenta el investigador.
- Investigación Concluyente.- Investigación diseñada para auxiliar a quien toma decisiones en la determinación, evaluación y selección del mejor curso de acción a seguir en una situación determinada”⁸.

1.10.1.1.2.1.1 “METODOLOGÍA Y TECNICAS DE INVESTIGACIÓN.

1.10.1.1.2.1.1.1 METODOS DE INVESTIGACIÓN.

1.10.1.1.2.1.1.1.1 PRINCIPAL.- Ya que partiremos haciendo un análisis de me Empresa para poder definir el Modelo Estratégico necesario para la misma.

- **Método Inductivo.-** Se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parte de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones que se postulan como leyes, principios o fundamentos.

1.10.1.1.2.1.1.1.2 AUXILIARES.- Estos métodos ayudará a analizar e interpretar las información levantada por el investigador.

- **Descriptivo.-** Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.
- **Histórico.-** Ayuda al esclarecimiento de los fenómenos culturales que consiste en establecer semejanzas de dichos

⁸ MALHOTRA Naresh, Investigación de Mercados, Editorial Pearson, Capitulo III, página 88

fenómenos, infringiendo una conclusión acerca de su parentesco o de su origen común.

Los dos métodos de Investigación de mercado se aplicaran como auxiliares a ala Investigación de Mercados de la Empresa.

1.10.1.1.2.1.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

1.10.1.1.2.1.2.1 PRIMARIAS.- Es la Fuente de donde provendrá la información recopilada y esta será directamente por el Investigador, considerado como material de primera mano.

Se aplicara estas técnicas con la finalidad de recopilar información concerniente a las actividades propias del negocio, competencia, clientes, proveedores para conseguir referencias que sustenten los datos que se utilizarán para el presente trabajo.

- **Entrevistas con agentes calificados.-** Se llevaran a cabo para obtener las reacciones individuales de los clientes internos y externos de la Empresa.
- **Observación Directa.-** Observar, contemplar directamente el comportamiento y el clima laboral de los trabajadores, y la relación existente con sus superiores.
- **Encuestas.-** Es una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.
- **Sondeos.-** Investigación de la opinión de una colectividad acerca de un asunto mediante encuestas realizadas en pequeñas muestras, que se juzgan representativas del conjunto a que pertenecen.

1.10.1.1.2.1.2.2 SECUNDARIAS.- Son aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero no son la fuente original de los hechos o las situaciones, solo ayudan como una referencia de Investigación.

- **Libros.-** Aquellos que se relacionen con la actividad de la Empresa y sirva de fuente actualizada de apoyo para la Investigación de Mercado.
- **Documentales.-** Con carácter informativo o didáctico, hechos, escenas, experimentos, etc., tomados de la realidad
- **Revistas.-** Examen hecho con cuidado y rapidez, de las inspecciones hechas a personas o actividades sometidas a una investigación cuidadosa. Y se la hace y publica y de fácil acceso.
- **Medios de Información.-** Uno de los mas importantes hoy en día es el Internet, que por medio de este se publican todos los requerimientos mundiales tanto Personales como Gubernamentales, teniendo en cuenta uno de ellos es la no contaminación al Medio Ambiente, Seguridad, Comodidad, Calidad, Costos, etc.”⁹.

1.10.1.1.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico”¹⁰.

Para comprender la magnitud del concepto mencionado, es necesario definir los siguientes términos:

- **Principios Corporativos.-** “Son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser

⁹ BERNAL César, Metodología de la Investigación, Editorial Pearson, Capitulo VI, página 55

¹⁰ SERNA Humberto, Planificación y Gestión Estratégica, Editorial 3R, Capitulo I, página 20

compartidos por todos. Por lo tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”¹¹.

- **Estratega o Líder.-** “Crear y desarrollar un estratega es un gran reto de las Empresas hacia el futuro”¹². Es una persona con un amplio conocimiento y formación del tema, capaz de analizar y saber interpretar lo que percibe y a la vez sabe comunicar a los demás basándose en el cumplimiento de los objetivos.
- **Formulación de Estrategias.-** Son las opciones estratégicas que crea para convertirlas en un plan de acción definiendo responsables en cada área.
- **Diseño de un sistema de control.-** Este sirve para establecer los indicadores que nos permiten conocer si la estrategia formulada está funcionando correctamente.

1.10.1.1.4 **CUADRO DE MANDO INTEGRALO BSC**

Existe gran diversidad de opiniones desde que Robert Kaplan y David Norton desarrollaron esta nueva herramienta dentro del concepto de gestión empresarial a principios de los años 90.¹³

“Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (*Balanced ScoreCard* en inglés) data de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples Empresas, “La medición de los resultados en la Empresa del futuro”. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico”¹⁴.

¹¹ SERNA Humberto, Planificación y Gestión Estratégica, Editorial 3R, Capitulo I, página 20

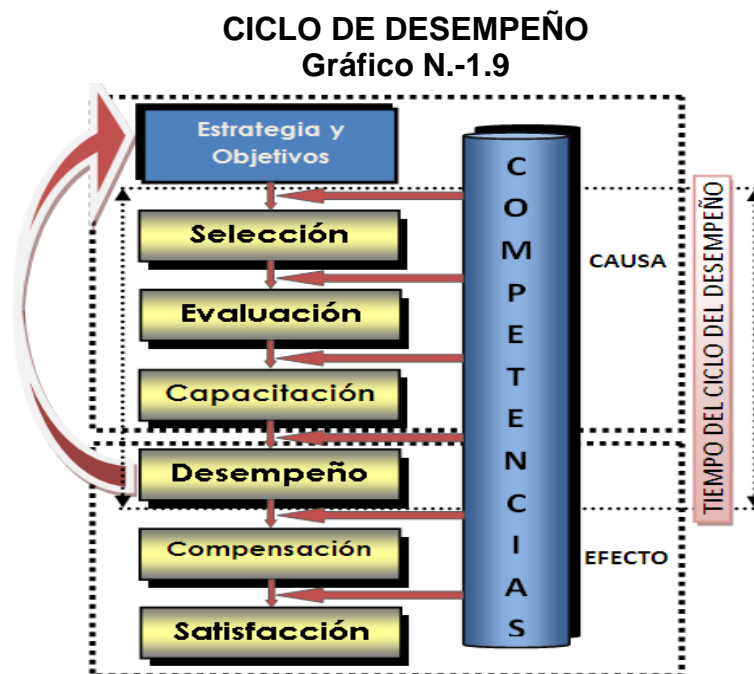
¹² SERNA Humberto, Planificación y Gestión Estratégica, Editorial 3R, Capitulo I, página 20

¹³ <http://www.monografias.com/trabajos14/kaisenn/kaisenn.shtml>

¹⁴ <http://www.deinsa.com/cmi>

“El Cuadro de Mando o **Balanced Scorecard** o **Tablero de Comando** es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones. Todo el proceso se desarrolla mediante sistemas automatizados que permiten a la información recorrer todos los puntos donde se necesite utilizarla o enriquecerla.

Es un sistema de retroalimentación para aprender y mejorar los conocimientos de los integrantes de la Empresa y de esta manera comunicar claramente cual es la misión y estrategia más allá de algo general”¹⁵.



Fuente y Elaboración: www.proasetel.com/paginas/bsc.htm

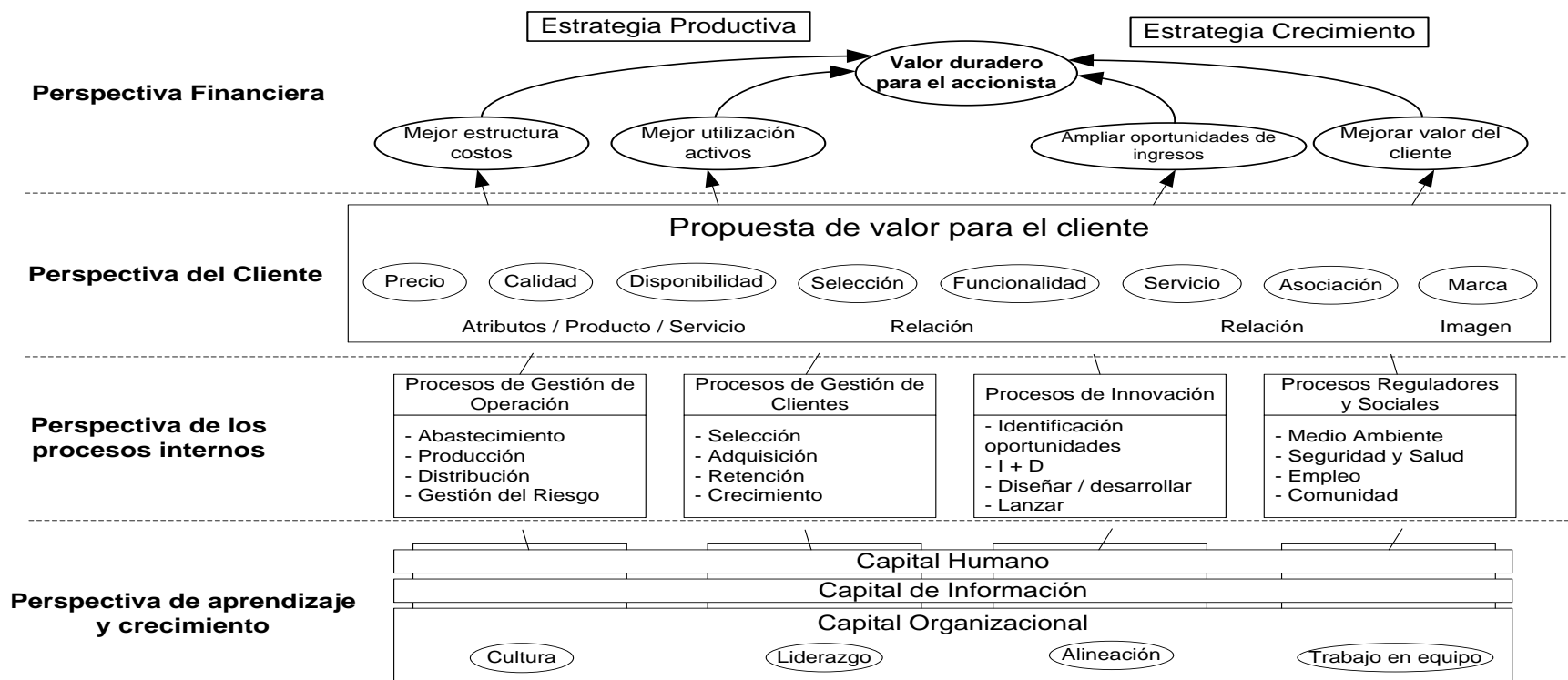
¹⁵ <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/contgesnestor.htm>

1.10.1.1.5 “MAPAS ESTRATÉGICOS

Los mapas estratégicos, el Balanced Scorecard (o Cuadro de Mando Integral) y los programas de acciones estratégicas son elementos importantes para la gestión estratégica. En un claro contraste con la definición habitual de “cadena causa-efecto” del concepto original de Balanced Scorecard, el mapa estratégico ofrece una variedad de oportunidades para ayudar a las Empresas en la estructuración y la gestión de su proceso estratégico. Puede apoyar tanto el análisis estratégico como la fase de desarrollo de la estrategia. Además, la visualización de la conexión entre activos tangibles e intangibles facilita la evaluación y selección de opciones estratégicas en base a criterios cuantitativos y cualitativos. El mayor beneficio de los mapas estratégicos, sin embargo, se halla en su capacidad de clarificar, describir y alinear las estrategias individuales de las distintas unidades, áreas funcionales, regiones, etcétera, de una Empresa”¹⁶.

¹⁶ <http://www.camaravalencia.com/colecciondirectivos/fichaArticulo.asp?intArticulo=1260>

MAPA ESTRATÉGICO
Gráfico N.- 1.10



FUENTE: Mapas Estratégicos.
ELABORADO: Kaplan y Norton

¹⁷ KAPLAN, Robert / NORTON, David, Mapas Estratégicos, Gestión 2000, Colombia 2004

1.10.1.1.6 INDICADORES DE GESTIÓN

“Los indicadores de gestión son Instrumentos que permiten medir el cumplimiento de los objetivos institucionales y vincular los resultados con la satisfacción de las demandas sociales en el ámbito de las atribuciones de las dependencias y entidades del Gobierno. Los indicadores de gestión también facilitan evaluar el costo de los servicios y la producción de bienes, su calidad, pertinencia y efectos sociales; y verificar que los recursos se utilicen con honestidad, eficacia y eficiencia. Dentro de los principales indicadores de gestión se pueden citar los siguientes:

- Administrativos permiten determinar el rendimiento de los recursos humanos y su capacidad técnica en la ejecución de una meta o tarea asignada a una unidad administrativa.
- De resultados que miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas.
- De procesos que valoran aspectos relacionados con las actividades. Están directamente relacionados con el enfoque denominado Gestión por Procesos. Hacen referencia a mediciones sobre la eficacia del proceso. Habitualmente relacionan medidas sobre tiempos de ciclo, porcentaje de errores o índice de colas.
- De estructura que miden aspectos relacionados con el coste y la utilización de recursos.
- Financieros presentan sistemática y estructuralmente información cuantitativa en unidades monetarias y en términos porcentuales que permiten evaluar la estructura financiera y de inversión, el capital de trabajo y la liquidez adecuada para su operación, lo que posibilita desarrollar e integrar planes y proyectos de operación, expansión y rentabilidad”¹⁸.

¹⁸ www.definición.org

INDICADORES CENTRALES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
Gráfico N.-1.11



Cuota de Mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas) que realiza una unidad de negocio
Incremento de clientes	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Retención de clientes	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción del cliente	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad del cliente	Mide el beneficio neto de un cliente o de segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Fuente y Elaboración: <http://www.deinsa.com/cmi>

1.10.1.1.7 “SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN (SCG)

El SCG desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico, para que las reglas de gestión locales se correspondan con la estrategia trazada por la organización, con un fin económico: la elevación del nivel de desempeño global, asumiendo de este modo una perspectiva integral de la organización¹⁹”.

1.11 MARCO CONCEPTUAL

A

- **“Análisis Situacional.-** Es realizar un análisis de los resultados obtenidos, utilizando los datos recopilados.
- **Análisis Competitivo.-** Es el estudio de las cinco fuerzas que forman el entorno competitivo (proveedores, productos sustitutos, rivalidad, clientes y competidores) mediante un análisis DAFO.
- **Ambiente Externo.-** Son los elementos o factores que están fuera de la organización; pero que se interrelacionan con ella y la afectan ya sea de manera positiva o negativa, es decir es decir es el análisis de la situación externa o ambiente que rodea a la organización y que le afecta.
- **Ambiente Interno.-** Son factores o elementos que forman parte de la misma organización.
- **Amenazas.-** Son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos.
- **Administración de calidad total.-** Proceso de mejoramiento continuo de la calidad en el largo plazo. Compromiso con la excelencia por todas las personas en una organización, que pone de relieve la excelencia alcanzada por medio del trabajo en equipo y un proceso de mejoramiento continuo²⁰”.

¹⁹ http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gesti%C3%B3n

²⁰ <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word =A>

B

- **“Benchmarking.-** Se considerar como un proceso útil de cara a lograr el impulso necesario para realizar mejoras y cambios. Filosofía japonesa en la que se analiza a la competencia para aprender de ellos y mejorarlos.
- **Benchmarking de procesos.-** Técnica de administración estratégica, para la búsqueda continua de las mejores practicas de negocio y, aplicarlas a Empresas o instituciones.
- **Barreras de Entrada.-** Son las dificultades que enfrenta una Empresa al entrar a un mercado. Cuando una Empresa establecida en el mercado crea barreras de entrada a competidores tiene una ventaja. Pueden incluir tecnología, restricciones legales, políticas gubernamentales, etc.
- **Burocracia.-** Diseño de las organizaciones que se basa en la especialización del trabajo, una jerarquía de autoridad específica, un conjunto formal de reglas y procedimientos, y criterios rígidos de promoción y selección²¹.

C

- **“Cadena de Mando.-** Sucesión de mando, que va del mando superior al inmediatamente subordinado, y así sucesivamente.
- **Capital humano.-** Acumulación previa de inversiones en educación, formación en el trabajo, salud y otros factores que elevan la productividad laboral.
- **Calidad.-** Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.
- **Control de calidad.-** El control de calidad se ocupa de garantizar el logro de los objetivos de calidad del trabajo respecto a la realización del nivel de calidad previsto para la producción y sobre la reducción de los costos de la calidad.
- **Clima Laboral.-** Es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

²¹ <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word =B>

- **Clima Organizacional.-** Es el ambiente que existe entre los miembros de una organización, está muy vinculado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica el grado de motivación a los trabajadores por parte de la organización.
- **Clientes.-** Son personas que hacen uso de los servicios, productos en las sedes y las Empresas que contratan los servicios o productos.
- **Cuadro de Mando Integral o BSC.-** Es una herramienta que permite realizar las estrategias y la misión de una Empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación.
- **Comercialización.-** Conjunto de intermediarios que intervienen en la comercialización de un bien, desde el productor hasta el consumidor.
- **Competitividad.-** Capacidad de ser competitivo. Se dice que una Empresa o industria tiene competitividad cuando es capaz de competir adecuadamente en el mercado.
- **Competitivo.-** Que puede competir adecuadamente en un mercado sin quedar en desventaja frente a los demás. Este adjetivo se aplica indistintamente a Empresas, técnicas o productos.
- **Competencia.-** Tiene lugar entre varios individuos o Empresas de distintas especies, pero del mismo nivel o de obtención de recursos, cuando existe una demanda activa de un recurso común que puede ser limitante.
- **Compra.-** Transacción por la cual una persona o institución, el comprador, adquiere bienes o servicios a cambio de dinero. Las compras pueden ser al contado, cuando se paga inmediatamente o luego de una breve demora, por las mercancías recibidas, o *a crédito*, cuando se establecen diversos plazos para la cancelación de la deuda así contraída; en este caso el vendedor, por lo regular, carga intereses al saldo adeudado.
- **Consolidación.** El término se utiliza para indicar la transformación de obligaciones a corto plazo en obligaciones a largo plazo. También se emplea para hacer referencia a las cuentas en las que se agregan los resultados parciales de diversas Empresas o departamentos particulares

y para designar a los procesos de fusión entre Empresas de un mismo grupo económico.

- **Costo-beneficio.**- Mediante una evaluación de proyectos de inversión, públicos o privados, que se utiliza a veces también como criterio para la selección entre alternativas en muy diversas situaciones.
- **Coordinar los recursos.**- Obtener, para su empleo en la organización, el personal ejecutivo, el capital, el crédito y los demás elementos necesarios para realizar los programas.
- **Crecimiento.**- Busca el desarrollo y crecimiento en todas las áreas de la Empresa, funcionando en conjunto y a la par.
- **Controlar.**- Vigilar si los resultados prácticos se conforma lo más exactamente posible a los programas.
- **Cuestionario.**- Esta compuesto por preguntas adaptadas a la realidad concreta de la Empresa que sean de objeto de investigación.
- **Control de calidad.**- El control de calidad se ocupa de garantizar el logro de los objetivos de calidad del trabajo respecto a la realización del nivel de calidad previsto para la producción y sobre la reducción de los costos de la calidad.
- **Cultura organizacional.**- Conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización²².

D

- **“Debilidades.**- Son los factores negativos que posee la organización y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos.
- **Demanda del mercado.**- Se refiere a las ventas de un producto a una determinada parte del mercado durante un período de tiempo limitado y con plan de marketing determinado. Está basado en la demanda que tengan los productos para el consumidor final.
- **Direccionamiento Estratégico.**- Ayuda a tener conceptos sobre Misión, Visión, Objetivos y Metas, pudiendo así mirar hacia donde piensa dirigirse en un futuro una organización.

²² <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=C>

- **Dirigir.-** Dar instrucciones. Incluye el punto decisivo de asignar las tareas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el jefe superior y los subordinados.
- **División del trabajo.-** En su sentido más directo, separación de las actividades productivas de modo tal que cada tarea parcial de las mismas es hecha por distinto personal²³.

E

- **“Estándar de calidad.-** Es el que reúne los requisitos mínimos en busca de la excelencia dentro de una organización institucional.
- **Estrategias.-** La estrategia sólo puede ser establecida una vez que se hayan determinado los objetivos a alcanzar. La estrategia implica la utilización y profunda integración del poder económico, político, cultural, social, moral, espiritual y psicológico, con el fin de alcanzar los objetivos.
- **Eficacia.-** Es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles.
- **Eficaz.-** Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos.
- **Eficiencia.-** Es el Logro de los objetivos previamente establecidos, utilizando un mínimo de recursos.
- **Entrevista.-** Esta se la podrá hacer a la totalidad de los empleados o a una muestra representativa, con el fin de confirmar los resultados obtenidos de los cuestionarios e incidir sobre los aspectos que se hayan revelado como más importantes.
- **Encuesta.-** Es un instrumento cuantitativo de investigación social mediante la consulta a un grupo de personas elegidas de forma estadística, realizada con ayuda de un cuestionario²⁴.

F

- **“Fortalezas.-** Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para el logro de sus objetivos.
- **Fuentes de Investigación.-** Es el lugar o el medio de donde proviene la información de la Empresa.

²³ <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=D>

²⁴ <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=E>

- **FODA.-** Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. También se conoce como DOFA.
- **Functional organization.-** Una de las formas que permite organizar el departamento de marketing. Toda la organización esta agrupada en un mismo departamento y bajo la misma responsabilidad.
- **Fuentes primarias.-** Son las fuentes que proporcionan información de primera mano mediante encuestas, observación o experimentación.
- **Fuentes secundarias.-** Son las que proporcionan información para una investigación de mercados, pero cuya información no fue creada únicamente con ese propósito. Los censos son una de las principales fuentes secundarias usadas en múltiples investigaciones²⁵.

H

- **“Hipótesis-** Son supuesto acerca de las causas que explican describen o dan cuenta por vía de la deducción, de un hecho o una relación entre ellos. Es una idea que da por sentado lo que se afirma acerca de una cosa²⁶”.

I

- **“Indicadores de Gestión.-** Son medidas objetivas de resultados alrededor de diversos objetivos, utilizadas para asegurar su mejoramiento y evaluación y medir el desempeño.
- **Índice de eficiencia.-** Medida de eficiencia entre dinero gastado en marketing, audiencia y ventas.
- **Innovación.-** Crear una vida útil de las Maquinarias y Equipos y estar al día en lo que se refiere a tecnología y así se puede anticipar a las necesidades futuras de los clientes.
- **Incertidumbre económica.-** Es una previsión imperfecta de los sucesos futuros, y no tiene la carga psicológica que se le añade a la palabra cuando se la usa en el lenguaje cotidiano.

²⁵ <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word =F>

²⁶ <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word =H>

- **Índice.**- Número que sirve para indicar el comportamiento de una o más variables relacionadas.
- **Índices o ratios financieros.**- Son iguales a los coeficientes que se calculan como relación entre diversos componentes de un estado financiero (activos, pasivos, capital, etc.) con la diferencia de que casi siempre se presentan como una relación porcentual.
- **Individualismo.**- Tendencia a pensar y obrar con independencia de los demás, o sin sujetarse a normas generales.
- **Industria.**- Un conjunto de Empresas que se dedican a una misma rama productiva y compiten por un mismo mercado.
- **Inflación.** La inflación consiste en un aumento general del nivel de precios que obedece a la pérdida de valor del dinero.
- **Infraestructura.**- Parte de una construcción que está bajo el nivel del suelo. Conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera.
- **Integración.**- Reunión de diferentes actividades industriales bajo una dirección unificada. La integración se produce cuando una Empresa compra o decide crear otras Empresas para ampliar o complementar sus actividades productivas.
- **Interés.**- Un capital al que se van acumulando sus réditos para que produzcan otros.
- **Inversión.** En un sentido estricto, es el gasto dedicado a la adquisición de bienes que no son de consumo final, bienes de capital que sirven para producir otros bienes.
- **Investigación de Mercados.** Actividad dedicada a conocer, con el mayor rigor posible, las características concretas de un mercado. La investigación de mercados se ocupa por lo general de los siguientes temas: división y segmentación del mercado entre diferentes productos competidores y tipos de consumidores; características de los productos que compiten; actitudes, hábitos de consumo y preferencias de los consumidores; publicidad y sus efectos; canales de distribución, etc.

- **Investigación y Desarrollo.-** Actividad dedicado a incrementar los conocimientos técnicos y científicos y a su aplicación al mejoramiento de los productos y procedimientos de elaboración existentes, así como a la creación de nuevos productos.
- **Integración.-** Reunión de diferentes actividades industriales bajo una dirección unificada. La integración se produce cuando una Empresa compra o decide crear otras Empresas para ampliar o complementar sus actividades productivas.
- **Información – Comunicación.-** Es Identificar los diferentes sistemas de comunicación y operatividad de los mismos²⁷.

J

- **“JUST-IN-TIME.-** Se trata de un sistema aplicado originariamente por las Empresas japonesas y que ha sido exportado con éxito al resto de países industrializados. Consiste en reducir los inventarios a cero y que el suministro se realice en el momento preciso²⁸.

L

- **“La normalización.-** Es el proceso de elaboración, aplicación y mejora de las normas que se aplican a distintas actividades científicas, industriales o económicas con el fin de ordenarlas y mejorarlas.
- **Lineamiento Estratégico.-** Las líneas estratégicas permiten conducir y orientar a la organización para aprovechar las circunstancias cambiantes del medio ambiente o entorno.
- **Localización de la industria.-** Ubicación espacial de la o las Empresas dentro de una región o país determinado.
- **Liquidez.-** Es la facilidad con que un activo puede convertirse en dinero²⁹.

M

- **“Manual de funciones.-** Documento similar al Manual de Organización. Contiene información valida y clasificada sobre las funciones y productos

²⁷ <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=l>

²⁸ <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=J>

²⁹ <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=L>

departamentales de una organización. Su contenido son y descripción departamental, de funciones y de productos.

- **Manual de procedimientos.-** Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura de producción, servicios y mantenimiento de una organización. Su contenido son los procedimientos de trabajo, que conllevan especificación de su naturaleza y alcances, la descripción de trabajo.
- **Manual de políticas.-** Documento que contiene información válida y clasificada sobre las políticas, normas e instrucciones que rigen el quehacer de corto, mediano y largo plazo de los funcionarios de una organización. Su contenido son políticas, normas e instrucciones.
- **Manual de ventas.-** Documento en el cual muestra las características de un producto para una posterior venta.
- **Manual técnico.-** Documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura y modo de operar un aparato. Su contenido destina un porcentaje menor a la descripción y uno mayor a la gráfica. Ejemplos Manuales de TV y Sonido, CPU, vehículos, etc.
- **Mapa Estratégico.-** Son los factores foco y alineamiento, es el complemento del Cuadro de mando Integral para medir y controlar el desempeño.
- **Misión.-** Es una frase concisa, como foco "interno", de la razón de la existencia de la organización, su propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados.
- **Macroanálisis administrativo.-** Estudio global de más de una institución, vistas como unidades de un sistema total de administración general. Es el análisis del "sistema del Estado" constituido por la totalidad de instituciones y Órganos que lo forman.
- **Microanálisis administrativo.-** Estudio minucioso de una institución o de un Órgano, desde lo general hasta el menor detalle operativo. Evalúa la naturaleza doctrinaria del ente, sus fines, estructura, funciones, puestos, sistemas, formas, normas, recursos y planta.

- **Metas.-** Son definiciones o conceptos generales que se derivan del propósito o de la intención del proyecto. Los propósitos del proyecto explican las razones por las cuales el proyecto se está llevando a cabo.
- **Mercado.-** Es el lugar la compra y venta de productos o servicios, donde se encuentran quienes demandan bienes y servicios con quienes los ofrecen.
- **Mercado de trabajo.-** Lugar donde se ofrece y se demanda trabajo: la oferta de trabajo está conformada por las personas que, en un momento dado, desean trabajar a los salarios corrientes; la demanda de trabajo la realizan las Empresas, que requieren de este factor productivo para realizar sus actividades.
- **Métodos de Investigación.-** Son los procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla.
- **Motivación.-** Identificación de los valores por los cuales los trabajadores estén motivados hacia la acción y cuál es la fuerza con la que operan.
- **Muestra.-** Es el conjunto de individuos extraídos de una población con el fin de inferir, mediante su estudio, características de toda la población³⁰.

N

- **“Necesidad.-** La necesidad es idéntica al deseo que tengan los consumidores de una mercancía o servicio.
- **Nivel de Vida.-** Se refiere a la cantidad de bienes y servicios que es posible consumir con un ingreso determinado. Es el estilo de vida material y a las necesidades que pueden satisfacer, en promedio, los habitantes de un país, o los integrantes de un sector social, un grupo o una familia determinada.
- **Normalización o Estandarización.-** Es la redacción y aprobación de normas que se establecen para garantizar el acoplamiento de elementos contruidos independientemente³¹.

³⁰ <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=M>

³¹ <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=N>

O

- **“Objetivos.-** Es mantener un camino que llene condiciones adecuadas para tener un transporte más rápido y digno, este debe ser medible y cuantificable.
- **Oportunidades.-** Son los elementos del ambiente que la organización puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc.
- **Organizar.-** Agrupar las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas³²”.

P

- **“Perspectiva.-** Relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.
- **Planificación.-** Organizar los factores productivos a futuro para obtener resultados previamente definidos. La planificación puede considerarse así un intento de reducir la incertidumbre a través de una programación de las propias actividades, tomando en cuenta los más probables escenarios donde éstas se desarrollarán.
- **Planificar.-** Determinar qué se va a hacer. Decisiones que incluyen el establecimiento de objetivos, políticas, programas y campañas; determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de previsiones día a día.
- **Población.-** Total de habitantes de un área específica (ciudad, país o continente) en un determinado momento.
- **Política Económica.-** Estrategia general que trazan los gobiernos en cuanto a la conducción económica de un país.
- **Potencialidad.-** Igualdad de algo respecto de otra cosa en virtud y eficacia.
- **Perspectiva.-** Es vista desde el cual se considera o se analiza un asunto.

³² <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word =O>

- **Políticas.-** Son orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.
- **Precio.-** Cantidad de dinero dada a cambio de una mercancía o servicio.
- **Productividad.-** Es una medida relativa que mide la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en una unidad de tiempo.
- **Producción.-** Cualquier actividad que sirve para crear, fabricar o elaborar bienes y servicios.
- **Propiedad.-** Derecho legal al uso exclusivo de un bien y a la exclusión de otras personas de su posesión, uso o control.
- **Proceso de Influencia.-** Es identificar la influencia de los trabajadores en las decisiones de la Empresa.
- **Proceso de Control.-** Es identificar los sistemas de supervisión y control.
- **Proveedor.-** Son quienes suministran bienes y servicios, estos pueden ser externos o internos.
- **Publicidad.-** Conjunto de medios y de acciones que utilizan compradores y vendedores para llamar la atención acerca de los productos que se ofrecen o se demandan, o para aumentar el prestigio de las Empresas³³.

R

- **“Rentabilidad.-** Porcentaje de utilidad o beneficio que rinde un activo durante un período determinado de tiempo
- **Recursos.-** Es analizar con que recursos contamos y en los recursos en los cuales debemos invertir, por no tenerlos³⁴.

S

- **“Sector privado.-** Parte del sistema económico integrado por Empresas y consumidores distintos al Estado y sus dependencias
- **Sector público.-** Conjunto de actividades económicas que están bajo el control del Estado.
- **Seguro.-** Medio a través del cual se reparten los riesgos que afrontan las personas o las Empresas.

³³ <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word =P>

³⁴ <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word =R>

- **Servicios.-** Es cualquier tarea o actividad para la cual haya una demanda y, por lo tanto, un precio.
- **Sociedad.-** Conjunto de personas que tienen relaciones entre sí.
- **Segmentación de clientes.-** Significa ofrecer productos y servicios hechos a la medida de la demanda de los diferentes segmentos de clientes³⁵.

T

- **“Tecnología.-** La suma de prácticas y conocimientos necesarios para producir bienes y servicios. La tecnología se nutre, especialmente en la actualidad, de los conocimientos puros que provee la ciencia. La tecnología prevaleciente en una economía determina en gran medida su productividad global, pues ella permite los incrementos en el producto total sin aumentar el uso del factor trabajo.
- **Técnicas de Investigación.-** Son los procedimientos y medios que hagan operativo los métodos³⁶.

V

- **“Valor agregado.-** La diferencia entre el valor total de los bienes que produce una Empresa y el valor de los insumos que ella utiliza para producirlos.
- Variable.-** Cualquier característica o cualidad de los objetos que puede tomar diferentes valores.
- **Venta.-** Transacción por la cual una persona o Empresa, denominada vendedor, cede a otra -el comprador- bienes o servicios a cambio de dinero.
 - **Visión.-** Es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo. La Visión es “externa”, orientada al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo, sobre ella se construyen las políticas de la Empresa³⁷.

³⁵ <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=S>

³⁶ <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=T>

³⁷ <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php?word=V>

CAP. II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El Diagnostico Situacional es el estudio que se realiza para conocer como se encuentra la Empresa en un momento determinado en relación a los diferentes factores que influyen en su funcionamiento; es decir, es el impacto de todos los Ambientes Externos e Internos que intervienen en el funcionamiento de la Empresa.

Es importante el diagnostico situacional ya que permite a la Empresa conocer el entorno general y especifico en el cual se encuentra desempeñando sus actividades, además es una herramienta determina el cambio del entorno y por medio de ello potencializar las capacidades de la Empresa de una manera que se va a ir fortaleciendo sus recursos y eliminando sus debilidades y a la vez establecer la dinámica que existe entre la Empresa y su entorno en que se desenvuelve, sus clientes, proveedores, competencia y en si el entorno legal y político.

En el Diagnostico Situacional se considera el Análisis Externo dentro de este el macro y micro ambiente y el Análisis Interno como se aprecia en el Gráfico 2.1 “Análisis Situacional de una Empresa”

Gráfico N.- 2.1



Fuente: MORENO Galo Dr., Seminario ESPE
 Elaborado por: Autora

2.1 ANALISIS EXTERNO

“Es un examen detallado de los hechos para conocer sus elementos tanto internos como externos, sus características representativas, así como sus interrelaciones y la relación de cada elemento con él”³⁸.

Pretende identificar aquellos aspectos del entorno global que dan lugar a que se generen cambios importantes en el ambiente organizacional. Es recomendable que se aborde mediante la ejecución de métodos como el PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal y Ambiental).

2.1.1 MACROAMBIENTE

“Este estudio se basa en analizar los factores externos que afectan directa e indirectamente a la Empresa”³⁹.

Estos factores se basan fundamentalmente con la situación del país o la influencia del mundo en lo que es Económico, Político, Legal, Social, Tecnológico y Ambiental.

2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

“Los factores económicos tienen un impacto directo sobre las estrategias empresariales y comprenden tanto el desarrollo general de las economías nacionales e internacionales como los desarrollos específicos de cada sector y de la Empresa u organización en cuestión.”⁴⁰

Es decir son todos los factores económicos relacionados a nivel nacional e internacional, que directa o indirectamente afecten a la estabilidad económica del país.

³⁸ www.zonagratis.com/curiosidades/DicEconomia/A.htm

³⁹ www.eco-finanzas.com/diccionario/D/DIAGNOSTICO.htm

⁴⁰ GARRIDO, Santiago: Dirección Estratégica, Mc Graw Hill, España, 2003.pág.106

2.1.1.1.1 DOLARIZACIÓN

Sucre Vs. Dólar

El domingo 9 de enero de 2000 el presidente Jamil Mahuad anunció su decisión de dolarizar la economía ecuatoriana después de anclar el precio de la divisa en un nivel de 25.000 sucres. El sistema de dolarización de la economía es la única salida que ahora tenemos y es el camino por donde debemos transitar". Dijo Mahuad, además, señaló que la dolarización se adopta tomando en cuenta estudios de técnicos del Gobierno y otras instituciones del Estado.

Según Mahuad las ventajas serán varias: el precio del dólar se mantendrá fijo y estable, permitirá que las tasas de interés se ubiquen al nivel de las internacionales y que la inflación se reduzca a niveles inferiores del 10%.

El presidente de la Federación de Cámaras, Raúl Mendizábal, calificó de "pronunciamiento varonil" a la dolarización anunciada por el presidente Mahuad.

Las Cámaras esperan que la cotización del dólar en 25.000 sucres signifique un anclaje para la moneda nacional; de acuerdo a cálculos de la Federación, la reserva monetaria menos el oro físico dividido para la masa sobre emitida en sucres daría un valor de 17.500 a 18.000 por cada dólar, lo adicional es una provisión para el gobierno.

La histórica decisión económica fue posteriormente ratificada por el Dr. Gustavo Noboa (22 de enero) en su posesión como nuevo Presidente Constitucional de la República.

Unos meses antes de la dolarización, había una inestabilidad en el tipo cambio diario; ocasionando que las actividades, como la compra de materias primas, no puedan concluir pues las Empresas preferían no vender ante el cambio constante de precios (en solo horas). Esta situación generó malestar en los sectores productivos al provocar

incertidumbre y paralizando las actividades de producción y comercio, lo que causó el cierre de muchas Empresas.

Sin embargo las desventajas del nuevo sistema son la dependencia de las divisas que ingresen o salgan del país, la exigencia a que las tasas de interés y los productos se encaminen hacia precios internacionales.

En el sector de la construcción los precios de los materiales subieron considerablemente, pero ahora es fácil hacer presupuestos a largo plazo con precios más constantes.

Cabe señalar que la dolarización es solo un esquema monetario y cambiario que ha favorecido una relativa estabilidad de precios, pero que aún no se consolida en una economía como la nuestra con grandes desequilibrios.

COTIZACIÓN DEL SUCRE FRENTE AL DÓLAR

Cuadro N.- 2.1

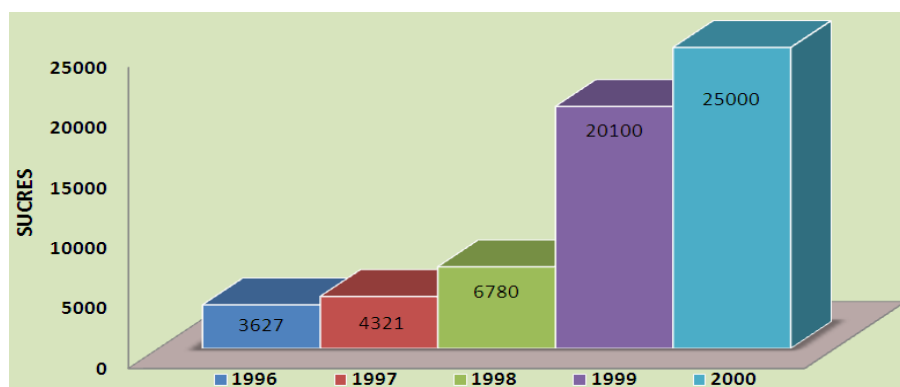
Año	Ecuador Sucres
1996	3.627
1997	4.321
1998	6.780
1999	20.100
2000	25.000

Fuente: <http://www.labolsa.com/mercado/USDECS>

Elaborado por: Autora

COTIZACIÓN DEL SUCRE FRENTE AL DÓLAR

Gráfico N.- 2.2



Fuente: <http://www.labolsa.com/mercado/USDECS>

Elaborado por: Autora

Análisis:

El reemplazo del dólar por el sucre fue algo que ya se veía venir, la sorpresa fue por el valor de cierre del dólar, las deudas se las transformaron en dólares y creció el valor de las deudas, eso fue perjudicial para las Empresas, microempresas y pequeños comerciantes.

A inicios del 2002 el dólar comenzó a devaluarse frente al euro y el resto de divisas por las altas importaciones EE.UU y el gran déficit de la balanza de pagos de la economía estadounidense.

Todo esto se da en un contexto en el que el dólar estadounidense se ha debilitado de forma generalizada en todo el mundo frente a otras monedas, comenzando por el euro y la libra.

El cambiar de moneda en estos momentos creara una mayor crisis económica y una mala imagen económica, política e industrial ante los demás países del mundo.

Según el nuevo gerente del Banco Central de Ecuador el Sr. Jorge Dávalos, dijo que la dolarización se mantiene firme, pero que algún día el país necesitara tener una política monetaria propia, incluida la adopción de una moneda local que reemplace el dólar actualmente en circulación.

AMENAZA

- La Devaluación del dólar hace, encarecer las maquinarias o equipos de construcción importados desde el continente europeo y asiático.
- Desde enero del 2007 a marzo del 2008 el dólar ha caído 20% se estima que se devalúe mas.

2.1.1.1.2 PIB POR SECTOR

“Producto Interno Bruto.- Es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un cierto período de tiempo, dividido por el valor de la población total. El producto per cápita es un promedio alrededor del cual pueden

encontrarse más o menos dispersos los ingresos de los habitantes. Además, es una medida de actividad económica que se eleva si el PIB crece más rápidamente que la población total⁴¹.

PRODUCTO INTERNO BRUTO EN PORCENTAJES

Cuadro N.- 2.2

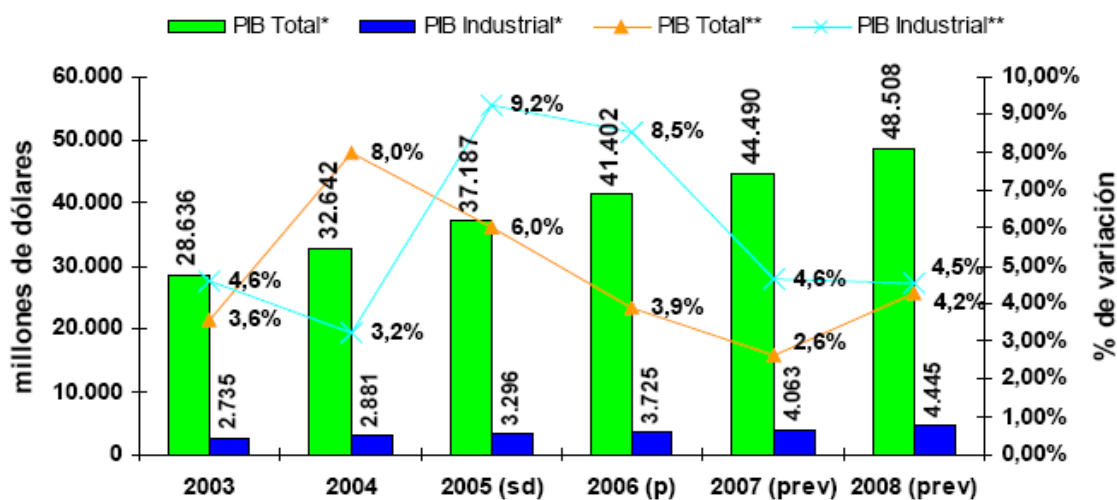
PERIODO	TASA DE PORCENTAJE %
2003	8,87
2004	8,00
2005	9,20
2006	8,50
2007	4,60
2008	4,50

Fuente: Banco Central del Ecuador y Cámara de Industrias de Guayaquil (www.cig.ec/uploads/pdf/documentos/369.pdf)

Elaborado por: Autora

Gráfico N.- 2.3

PRODUCTO INTERNO BRUTO



Fuente: Banco Central del Ecuador y Cámara de Industrias de Guayaquil (www.cig.ec/uploads/pdf/documentos/369.pdf)

Elaboración: Cámara de Industrias de Guayaquil

⁴¹ www.eco-finanzas.com/diccionario/P/PRODUCTO_INTERNO_BRUTO.htm

ANÁLISIS:

El 2007 el PIB creció apenas 2.6%, este es el crecimiento más bajo desde el 2001, e inferior al promedio de crecimiento de América Latina que fue 5.6%.

La caída de la economía se debe al pobre desempeño de las actividades petroleras que disminuyeron 9.8% con respecto al 2006. Otras actividades importantes se desaceleran, así, la industria bien crece 4.63% este crecimiento es inferior al del 2006 que fue 8.54% y la intermediación financiera que baja de 21.27% a 9%.

Para el 2008 el Banco Central prevé un crecimiento del PIB de 4,25% que se sustentaría en un impulso en la producción y exportación petrolera, así como en la recuperación de la inversión privada y publica.

El PIB per cápita constante del 2007 fue de 1.626 millones de dólares y para el 2008 se prevé que sea de 1.671 millones de dólares.

Porque los ingresos que produce el país, ayuda a que este tenga dinero para que pueda invertir en el mismo.

OPORTUNIDAD

- Los ingresos que genera, hace que el gobierno invierta en el desarrollo del País como en educación, salud y sobre todo en vivienda.
- Siendo los habitantes los primeros generadores de dinero y por ende los inversionistas en vivienda.

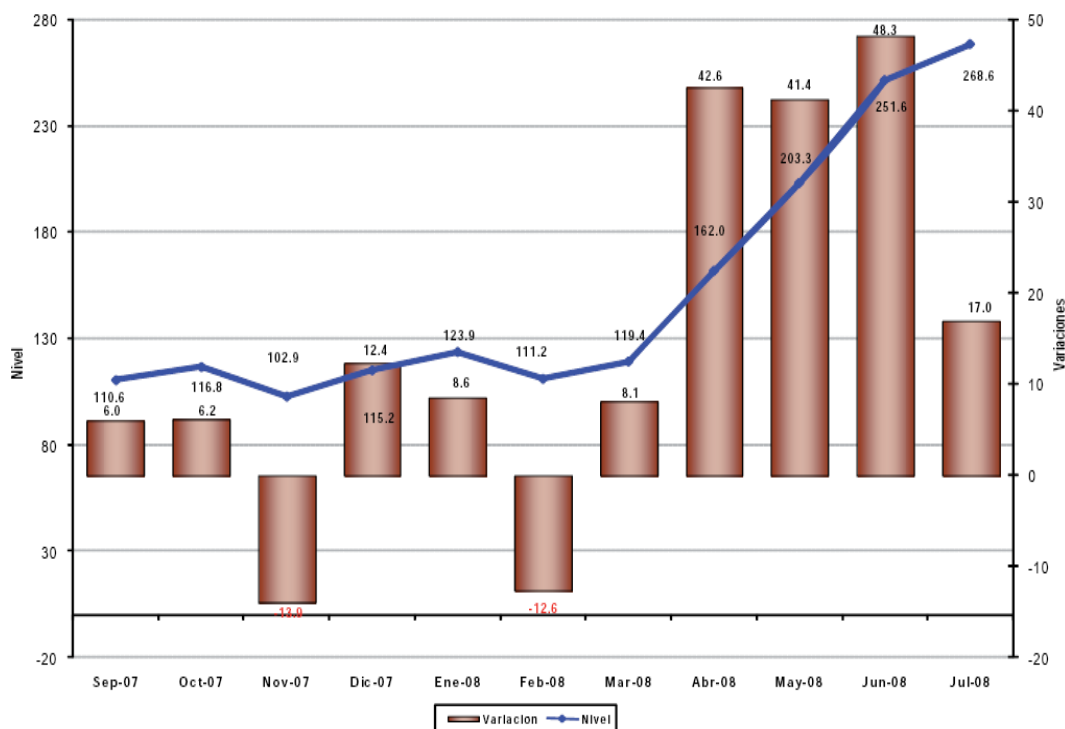
2.1.1.1.3 ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL “ICE” DEL SECTOR DE LA INDUSTRIA

“Es aquella confianza que general las Empresas a los consumidores, clientes o posibles clientes⁴²”.

A partir del segundo trimestre se observa un repunte de la confianza empresarial. Con excepción de la evolución de los precios de los insumos para la construcción y de los niveles de empleo, el resto de variables contribuyeron positivamente al desempeño del ICE de este sector. Así, el índice se ubicó en 251.6 puntos.

ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL_CONSTRUCCIÓN

Gráfico N.- 2.4



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador (estudio mensual de opinión Empresarial*Sector de la construcción) www.bce.fin.ec/estadisticas

ANÁLISIS:

Al realizar un análisis del comportamiento del ICE en la Industria a nivel Global se puede detectar que solo uno de los cuatro sector reportó un

⁴² www.eldiariodetodos.com

decrecimiento siendo el de Servicios con 26 %, con respecto a la construcción creció 8.1%, el comercio 20.3% y la Industria 17.8%.

OPORTUNIDAD

- Al existir mayor confianza, genera una gran demanda para la construcción de viviendas o construcciones de mayor volumen.

2.1.1.1.4 BALANZA DE PAGOS.

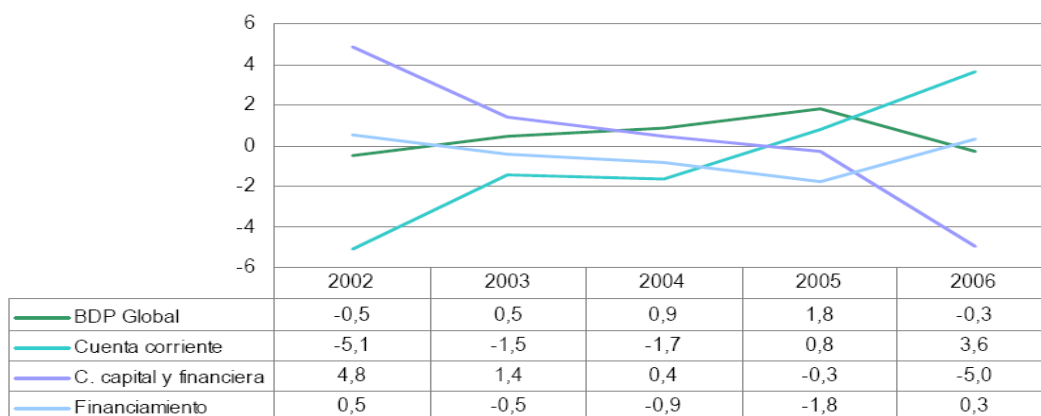
“Es un registro contable de todas las transacciones económicas de los residentes de un país con el resto del mundo en un período dado de tiempo, generalmente un año.

Cuando el valor de las importaciones excede el valor de las exportaciones, se dice que la balanza comercial está en déficit.

Cuando la situación es a la inversa, se dice que la balanza comercial tiene superávit⁴³”.

Balanza de pagos, Cuenta Corriente y Cuentas de Capital y Financiamiento (%PIB)

Gráfico N.- 2.5



Fuente: Banco Central del Ecuador

www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/boletin22/1_BdPNormalizada.xls

Elaboración: Dirección Técnica Cámara de Industrias de Pichincha

⁴³ www.eco-finanzas.com/diccionario/l/INDICADOR_ECONOMICO.htm

ANÁLISIS:

“En 2006, la balanza por cuenta corriente volvió a presentar un saldo positivo dejando atrás, por segundo año consecutivo las cifras negativas observadas hasta 2004, alcanzando un 4% del PIB (gráfico 32). Por el contrario, las cuentas de capital y financiera presentaron una lectura opuesta, con saldos positivos aunque decrecientes hasta el año 2004 y negativos en los dos últimos años. En 2006 cerró con un déficit de casi el 5% del PIB, lo que refleja una fuerte disminución en los recursos financieros netos del país frente al resto del mundo”⁴⁴.

OPORTUNIDAD-AMENAZA

- Al irse Empresas con Firmas Internacionales en lo referente a la Construcción, la demanda de INGECOMTHSA tendrá una tendencia de crecimiento siendo beneficioso para la Empresa y el Sector.
- Se están incrementado las cuentas de financiamiento y eso causa muchos daños a la economía del país, creando así una inestabilidad y falta de dinero para inyectar en el bien del país

2.1.1.1.5 TASAS DE INFLACIÓN

La disminución de la inflación parecería alentadora si se diera en un contexto de mejora de la productividad y en general de las condiciones de vida; al no darse éstas, se demuestra que se está acentuando un proceso recesivo e inflacionario, que significaría un menor consumo de la población, y que los precios de algunos productos queden por debajo de los elevados costos de producción que las Empresas tienen que asumir.

⁴⁴ <http://www.ildis.org.ec/docs/publicaciones/coyuntura%20final%20digital.pdf>

PROCESO INFLACIONARIO DE LOS GOBIERNOS

Cuadro 2.3

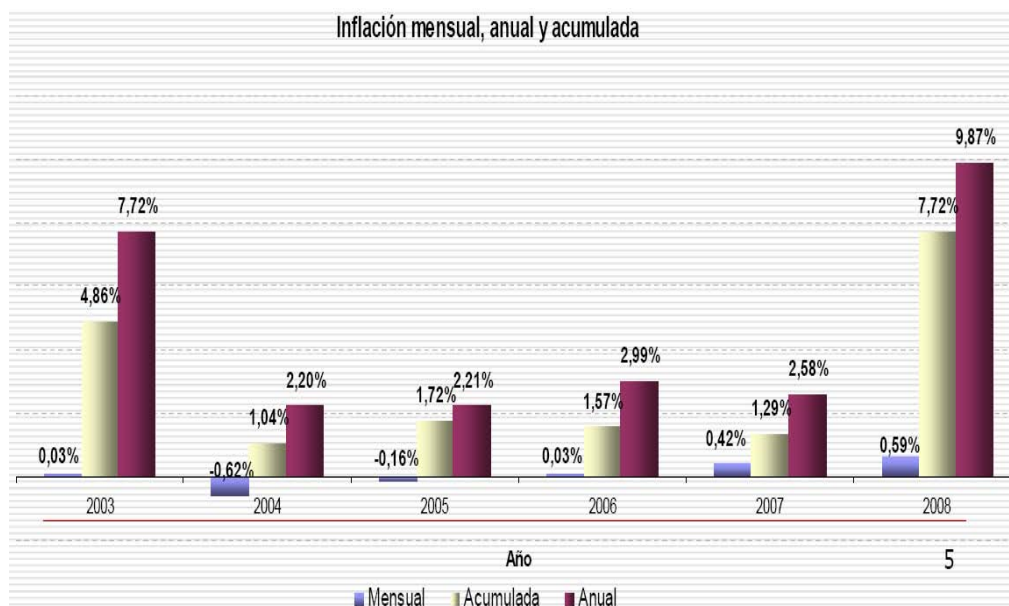
PERIODO	VARIACION PORCENTUAL ANUAL POR GOBIERNO										
	GOBIERNO										
	JAMIL MAHUAD		GUSTAVO NOBOA			LUCIO GUTIÉRREZ			ALFREDO PALACIOS	RAFAEL CORREA	
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ENE	27,70	42,30	78,10	78,70	16,53	10,09	3,92	1,82	3,37	2,68	4,10
FEB	29,00	39,70	90,80	67,10	14,44	9,76	3,84	1,62	3,82	2,03	5,10
MAR	30,60	54,30	80,90	58,80	13,30	9,15	3,98	1,53	4,23	1,47	6,56
ABR	33,60	56,10	88,90	46,50	12,99	8,59	3,65	1,54	3,43	1,39	8,18
MAY	33,90	54,70	96,90	39,60	13,36	8,25	2,97	1,85	3,11	1,56	6,28
JUN	35,90	53,10	103,70	33,20	13,25	7,61	2,87	1,91	2,80	2,19	7,09
JUL	34,20	56,50	102,30	30,42	12,90	7,73	2,20	2,21	2,99	2,58	7,72
AGO	34,20	55,30	104,00	29,24	12,90	7,32	2,17	1,96	3,36	2,44	-
SEP	37,80	50,40	107,90	27,20	11,28	7,54	1,61	2,43	3,21	2,58	-
OCT	44,00	47,10	104,90	25,31	10,70	6,86	1,88	2,72	3,21	2,36	-
NOV	45,00	53,40	96,80	24,62	9,71	6,48	1,96	2,74	3,21	2,7	-
DIC	43,40	60,70	91,00	22,44	9,36	6,07	1,95	3,14	2,87	3,32	-

Fuente: Anuarios de Inflación anual (INEC)

Elaborado por: Autora,

PROCESO INFLACIONARIO

Gráfico N.- 2.6



Fuente y Elaborado por: Evolución y Análisis de la Inflación (Boletín Mensual Ago-2008)

La inflación afecta directamente a la construcción ya que es similar a la inflación general que afecta al consumo de los hogares urbanos y rurales del país.

“La inflación de marzo alcanzo 1,52%, como resultado del incremento del Índice de Precios al Consumidor (IPC) que paso de 113,93 a 153,66. La inflación acumulada de enero a abril se situó en 5,18%, el último año en el cual se registró una inflación mayor al 5% en los cuatro primeros meses del año fue en 2002 cuando esta llegó a 5,5%. Comparado con el mismo período del año precedente, la inflación alcanzó 8,18% y de mantenerse el mismo ritmo de incrementos en lo que resta del año, el índice inflacionario cerraría el 2008 por encima del 10%. Según los datos del INEC, el incremento en el rubro de alimentos y bebidas no alcohólicas representa el 53% de la inflación del mes seguido de los restaurantes y hoteles (9%) y muebles y artículos para el hogar (8%)”⁴⁵.

Nomenclatura:

IPCO= ÍNDICE DE PRECIOS DE MATERIALES EQUIPOS Y MAQUINARIA DE CONSTRUCCION.

IPC= ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR.

INFLACIÓN EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Cuadro N.- 2.4

MES	MENSUAL	
	IPCO	IPC
Ene-08	5,29	1,14
Feb-08	7,51	2,10
Mar-08	8,05	3,61
Abr-08	11,05	5,18
May-08	12,55	6,28
Jun-08	15,78	7,09
Jul-08	-	7,72

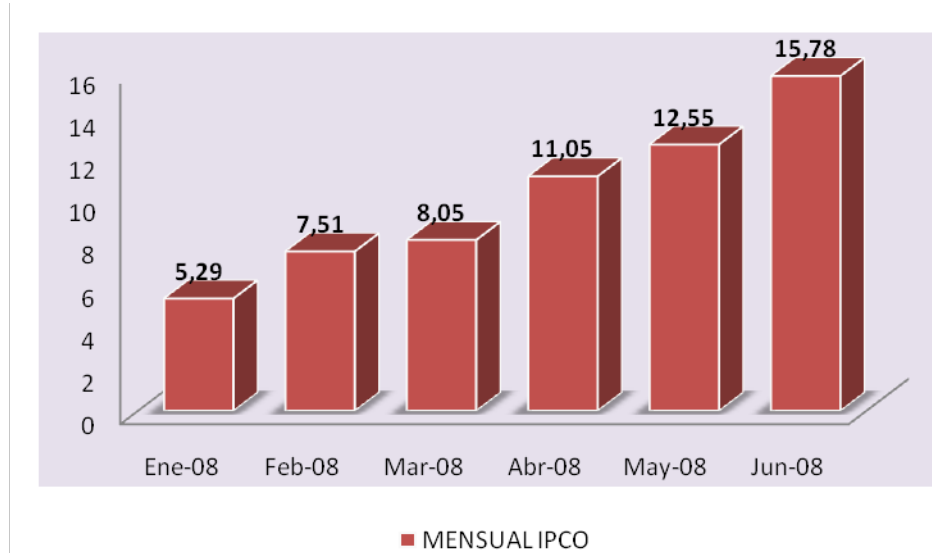
Fuente y Elaboración: Tríptico mensual y anual de Índices y Variaciones Agosto-2008 (INEC)

La inflación mensual del Índice de Precios de Materiales, Equipo y Maquinaria de la Construcción IPCO es de 15.78%, e Índice de Precios al Consumidor IPC 7,09%.

⁴⁵http://www.camindustriales.org.ec:7778/portal/page/portal/Camara/Dirtecnica/Boletin/04_term%C3%B3metro_abril.pdf

ÍNDICE DE PRECIOS DE MATERIALES, EQUIPO Y MAQUINARIA DE LA CONSTRUCCIÓN (IPCO)

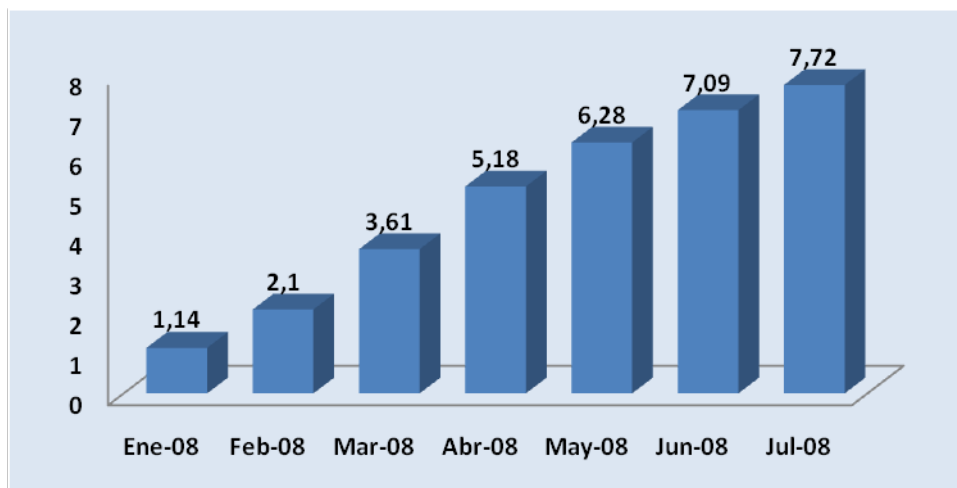
Gráfico N.- 2.7



Fuente: Tríptico mensual y anual de Índices y Variaciones Agosto-2008 (INEC)
Elaborado por: Autora

ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC)

Gráfico N.- 2.8



Fuente: Tríptico mensual y anual de Índices y Variaciones Agosto-2008 (INEC)
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS:

El incremento en estos últimos tres meses de la inflación esta preocupando al Sector de la Industria de la Construcción y a los clientes

por el encarecimiento de los precios finales de las construcción, por motivo del alza de los Materiales y equipos de Construcción.

El país cuenta con una moneda extranjera que en cierto momento ayudo a salir de un mal momento económico y hasta el día de hoy la moneda que es el dólar esta en un declive de su valor, y esto esta provocando una inestabilidad económica dentro y fuera del país.

AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"> • La alta inflación que se esta dando afecta directamente a la Industria de la Construcción ya que los precios de los materiales y equipos de construcción se encarecen y por ende el costo final será alto bajando la demanda.

2.1.1.1.6 EVOLUCIÓN Y CRECIMIENTO DE LAS TASAS DE INTERÉS

Desde septiembre del 2007 el Banco Central eliminó todos los costos de crédito adicionales a la tasa de interés y estableció tasas de interés por segmentos de crédito.

Para enero las tasas máximas en todos los segmentos habían disminuido, aunque no en la proporción que esperaba el gobierno nacional.

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS CALCULADAS POR EL BCE Cuadro N.- 2.5

Segmento de crédito	Diciembre de 2007 Tasas de Interés activas efectivas calculadas por el BCE		Enero de 2008 Tasas de Interés activas efectivas calculadas por el BCE	
	Tasa Efectiva Referencial	Tasa Máxima	Tasa Efectiva Referencial	Tasa Máxima
Comercial				
Corporativo	10,72	12,28	10,74	11,81
PYMES	13,15	16,60	13,82	15,90
Consumo				
Consumo	18,00	22,45	18,43	21,19
Consumo Minorista	21,23	30,67	22,37	26,85
Vivienda	12,13	14,04	12,32	13,55
Micro crédito				
Acumulación Ampliada	23,50	30,85	22,38	27,98
Acumulación Simple	31,55	49,81	31,19	38,98
De subsistencia	41,47	48,21	39,98	39,98

Fuente y Elaboración: Camara de Industrias. (www.cig.org.ec)

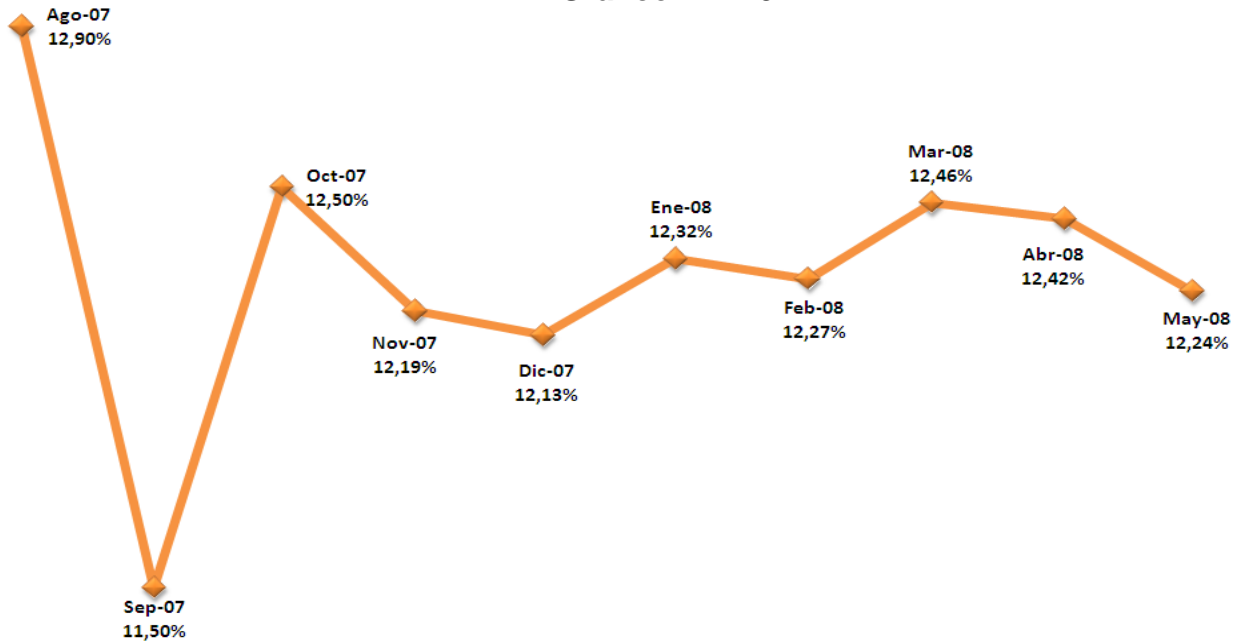
TASAS DE INTERÉS POR SEGMENTOS Cuadro N.- 2.6

TASAS DE INTERÉS BANCOS PRIVADOS (NUEVA METODOLOGÍA)															
EFECTIVAS REFERENCIALES POR SEGMENTO DE CRÉDITO															
MES	ACTIVAS								PASIVAS						
	COMERCIAL CORPORATIVO	COMERCIAL PYMES	VIVIENDA	CONSUMO	CONSUMO MINORISTA	MICROCRÉDITO AMPLIADO	MICROCRÉDITO SIMPLE	MICROCRÉDITO SUBSISTENCIA	AHORRO	30-60	61-90	91-120	121-180	181-360	+ 360
Ago-07	10,92%	14,76%	12,90%	21,00%	n/a	23,90%	n/a	n/a							
Sep-07	10,82%	14,17%	11,50%	17,82%	25,92%	23,06%	31,41%	40,69%		4,40%	4,74%	5,53%	5,07%	6,09%	5,22%
Oct-07	10,70%	14,10%	12,50%	18,47%	24,96%	24,75%	36,24%	42,90%		5,29%	5,41%	6,13%	6,81%	6,78%	4,54%
Nov-07	10,55%	13,31%	12,19%	17,89%	21,17%	23,27%	34,04%	35,06%	1,88%	5,27%	5,54%	6,12%	6,84%	6,56%	5,68%
Dic-07	10,72%	13,15%	12,13%	18,00%	21,23%	23,50%	31,55%	41,47%	1,90%	5,22%	5,74%	6,11%	6,98%	6,65%	5,01%
Ene-08	10,74%	13,82%	12,32%	18,43%	22,37%	22,38%	31,19%	39,98%	1,89%	5,42%	5,27%	6,87%	6,29%	5,54%	7,14%
Feb-08	10,50%	13,60%	12,27%	17,74%	21,30%	22,33%	30,86%	38,31%	1,76%	5,30%	5,81%	6,21%	6,72%	6,35%	7,84%
Mar-08	10,43%	13,44%	12,46%	17,66%	20,63%	22,89%	30,86%	36,22%	0,71%	5,29%	5,66%	6,02%	6,67%	6,87%	7,77%
Abr-08	10,17%	13,16%	12,42%	17,71%	20,27%	22,60%	30,79%	36,58%	1,59%	5,20%	5,58%	6,19%	6,69%	6,87%	7,44%
May-08	10,14%	12,76%	12,24%	17,68%	20,43%	21,89%	30,42%	35,23%	1,71%	5,10%	5,54%	6,11%	6,54%	6,92%	7,56%

Fuente: Banco Central del Ecuador (asobancos.org.ec/inf_macro/InfoMes%20Abril%202007.pdf)

Elaboración: Cámara de Industrias de Pichincha (Dirección Técnica)

TASAS DE INTERÉS DEL SEGMENTO DE LA VIVIENDA Gráfico N.- 2.9



Fuente: Banco Central del Ecuador (asobancos.org.ec/inf_macro/InfoMes%20Abril%202007.pdf)

Elaborado por: Autora

ANÁLISIS:

El Banco Central del Ecuador ha eliminado toda clase de barreras que encarecían la adquisición de los créditos para cualquier tipo de consumo de crédito de las personas.

Esto hace que para las personas que adquieren crédito con las Instituciones Financieras con respecto al sector de la Vivienda ha tenido una baja considerable de 0.20% con respecto al mes anterior.

OPORTUNIDAD

- La baja de las tasa de interés hace que sea mas atractivo para los clientes de las instituciones financieras y estas decidan en invertir en construir o adquirir una vivienda propia.

2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO

“Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a los que los sectores deben someterse⁴⁶”

2.1.1.2.1 ACEPTACIÓN POLÍTICA

Según una investigación realizada por la Empresa CEDATOS-Gallup Internacional, el presidente Rafael Correa registra la mayor popularidad entre los jefes de estado de América, con el 76 por ciento.

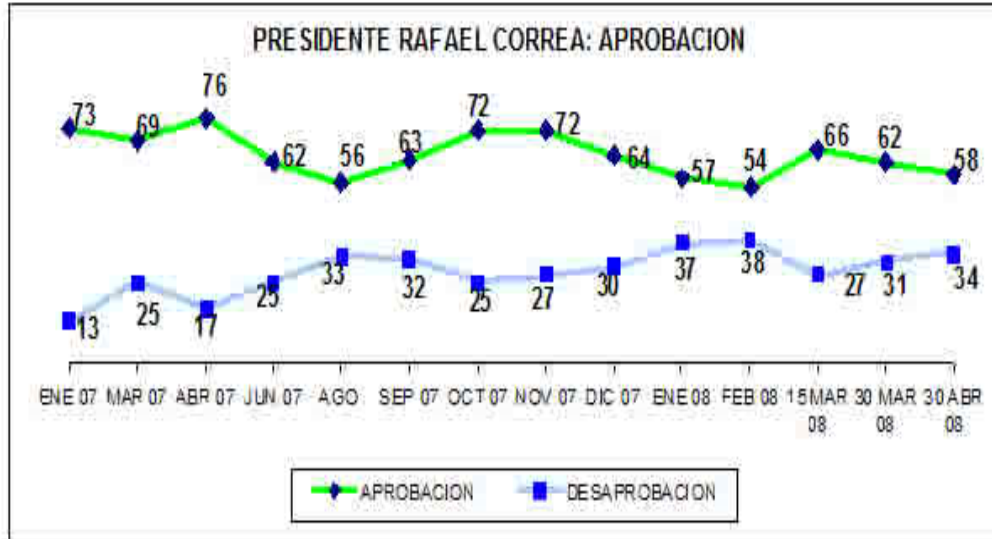
Es posible percibir que la reforma será necesario alcanzarla en medio del conflicto social y político. Y el proyecto político del Presidente Rafael Correa necesitara de una constante movilización de los sectores sociales para defender la posibilidad de la Asamblea Constituyente. Vigilancia y movilización que se convierten en la principal tarea de los movimientos sociales en el año 2007. Vigilancia y movilización no sólo para asegurar la reforma política, sino para constituir formas de participación en ella y consolidar procesos de construcción de ciudadanía.

No hay que descartar la posibilidad de que, dentro del mismo gobierno de Correa, existan personas que prefieran avanzar la negociación con los partidos políticos en el mejor estilo tradicional: a puerta cerrada, haciendo concesiones que provoquen, a largo plazo, nuevas frustraciones.

Además, no podemos rehusar un hecho: los movimientos sociales pasan por una crisis. Se han silenciado. Una recuperación en las actuales circunstancias, podría alentar la posibilidad de que surja una nueva fuerza política, un partido político de nuevo tipo, que le dé continuidad a ese país político distinto que puede surgir de la Asamblea Constituyente y ser el resultado de la gestión de gobierno de Rafael Correa.

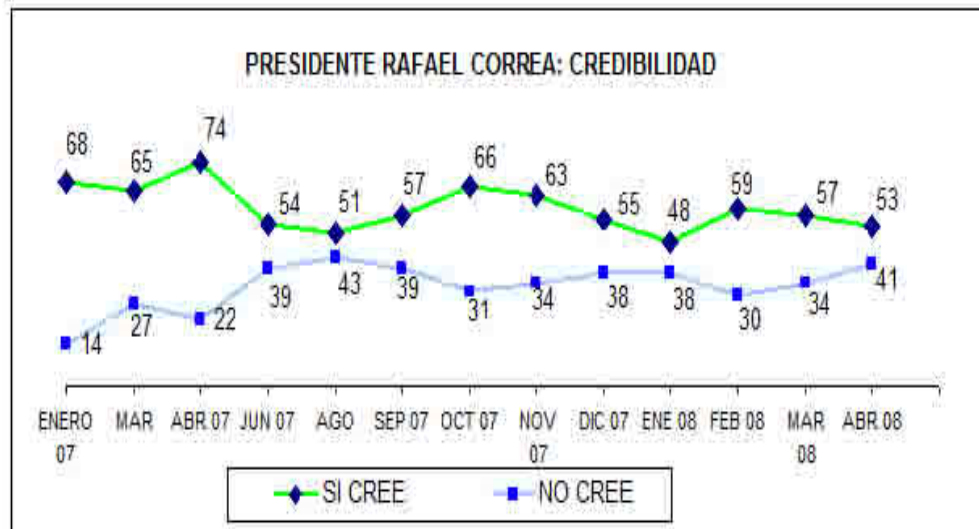
⁴⁶ DESS, Gregory: Dirección Estratégica, Mc Graw Hill, España, 2003.pág.54

**APROBACIÓN Y RECHAZO DEL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA
RAFAEL CORREA
Gráfico N.- 2.10**



Fuente y Elaborado por: CEDATOS / GALLUP International

**CREDIBILIDAD DEL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA
RAFAEL CORREA
Gráfico N.- 2.11**



Fuente y Elaboración: CEDATOS / GALLUP International

Análisis:

En cuanto al Presidente del Ecuador, Rafael Correa, CEDATOS destaca las variaciones observadas en el grado de Aprobación que el Pueblo de la en los actos que realiza es del 58% y los que rechazan las actitudes y actos es del 34%.

En lo que se refiere a la credibilidad inicio en Enero con el 48%, con crecimiento al 59% en Febrero, a Marzo un decrecimiento al 57% y en Abril un decrecimiento al 53%, ocasionados por las riñas políticas con los diferentes políticos de los partidos contrarios.

OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none">• La estabilidad política genera confianza al pueblo y a los posibles inversionistas en el país, creando así un incremento en la industria.

2.1.1.2.2 ASAMBLEA CONSTITUYENTE

El presidente de la República, Rafael Correa mediante Decreto Ejecutivo No. 148 resolvió realizar una codificación al texto del Estatuto en el cual se establecen las reglas finales para Elección, Instalación y Funcionamiento de la Asamblea Nacional Constituyente.

¿QUE ES LA ASAMBLEA CONSTITUYENTE?

Una asamblea constituyente es un organismo colegiado que tiene como función reformar o redactar la constitución.

FINALIDAD DE LA ASAMBLEA CONSTITUYENTE

La Asamblea Constituyente es convocada por el pueblo ecuatoriano y está dotada de plenos poderes para transformar el marco institucional del Estado, y para elaborar una nueva Constitución. La Asamblea Constituyente respetará, profundizando en su contenido social y progresivo, los derechos fundamentales de los ciudadanos y ciudadanas. El texto de la Nueva Constitución será aprobado mediante Referéndum Aprobatorio.

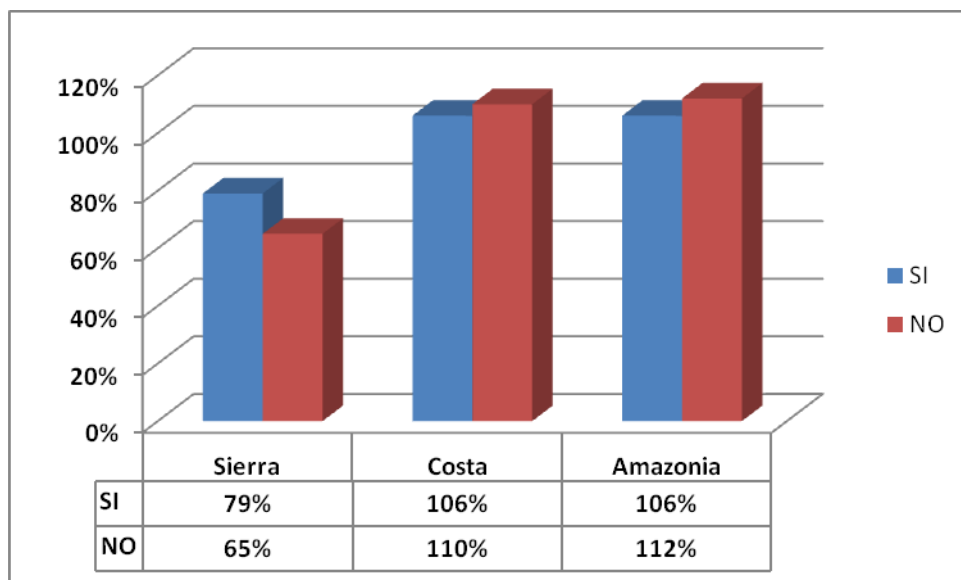
MESAS CONSTITUYENTES

Conformadas por 10 mesas y cada mesa por 13 Asambleístas siendo estas las siguientes:

1. Derechos fundamentales y garantías constitucionales
2. Organización, participación social y ciudadana, y sistema de representación.
3. Estructura e instituciones del estado
4. Ordenamiento territorial y asignación de competencias
5. Recursos naturales y biodiversidad
6. Trabajo, producción e inclusión social
7. Régimen de desarrollo
8. Justicia y lucha contra la corrupción
9. Soberanía, relaciones internacionales e integración latinoamericana
10. Legalización y fiscalización.

ACEPTACIÓN Y RECHAZO DE LA CONSTITUYENTE

Gráfico N.- 2.12



Fuente: CEDATOS / GALLUP International
 Elaborado por: Autora

Análisis:

El Gobierno Nacional vuelve a obtener otra victoria electoral en menos de un año lo cual confirma el amplio poder de liderazgo que ostenta, esto confirma que se está convirtiendo en un fenómeno político difícil de superar, ahora empieza la tarea más difícil para el régimen que es la de impulsar aquellos cambios trascendentales que requiere el país y redactar una Constitución justa y perdurable.

Lamentablemente los mandatos constituyentes han desviado la verdadera labor que debe cumplir la Asamblea Constituyente, la misma que fue elegida para dedicarse a realizar las reformas constitucionales pertinentes y necesarias, lo cual es preocupante considerando que el tiempo sigue pasando y aun no han entrado a discusión dichas reformas.

Cada asambleísta cuenta con un par de asesores muy bien pagados y sin nada que hacer, es decir no se justifica su presencia, algunos ni siquiera tienen un espacio físico dentro de Ciudad Alfaro para trabajar, en pocas palabras una replica del congreso, de que cambios hablamos si continuamos aplicando las mismas prácticas corruptas de piponasgo dentro de la Asamblea.

El grado de aceptación de la nueva Constituyente es muy bajo debido a que se manipularon las leyes y no están beneficiando al pueblo ecuatoriano.

AMENAZA

- Al generar inestabilidad dentro del país el mismo entra en crisis y el Sector Industrial que es el más afectado.
- La falta de confianza formada en el Sector de la Industria incrementa el alza de precios y baja la demanda

2.1.1.2.3 POLÍTICAS DE CONSTRUCCIÓN

En 1993, la creación del Distrito Metropolitano de Quito, como ámbito administrativo para la capital, trae varios resultados, uno de ellos es expansión del área de la ciudad.

Creando así una serie de formularios para poder controlar que las Empresas Constructoras Inmobiliarias cumplan con lo impuesto por parte del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Creando así una serie de formularios para el control y cumplimiento de lo establecido por el Distrito Metropolitano de Quito que son:

1. FORMULARIO 1.- Solicitud de Registro de Planos Arquitectónicos.
2. FORMULARIO 2.- Solicitud de Registro de Subdivisión o Reestructuración Parcelario.
3. FORMULARIO 7.- Solicitud de Licencias de Trabajos Varios.
4. FORMULARIO 1E.- Solicitud de Registro de Etapas de Construcción.
5. FORMULARIO 11.- Solicitud de Control de Edificaciones
6. FORMULARIO 20.- Solicitud de Licencia de Reconocimiento de la Construcción Informal.

Análisis:

El control que existe permite a la Empresas mejorar su proceso de construcción creando así ventajas en el Sector Industrial

El control va desde los diseños y construcciones más pequeños a los más grandes y extensos.

OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none">• Ayuda a incrementar control interno de la Empresa y permite la creación de normas de calidad por medio del control externo.

2.1.1.2.4 CORRUPCIÓN

La corrupción se encuentra íntimamente relacionada con la intervención del gobierno no solo en la economía sino también en sus aspectos éticos y morales.

Uno de los claros ejemplos es el control que no se le da a las aduanas y hacen lo que quieren.

En las ultimas dos décadas el sistema institucional ecuatoriano ha venido debilitándose debido a la intervención del gobierno en las instituciones principales.

Ubicación de Ecuador entre los países más corruptos
Gráfico N.- 2.13



Fuente y Elaborado por: Diario Editorial HOY

ANÁLISIS:

Los valores éticos y morales que existen a nivel de los gobernadores son tan escasos y es por ellos que nuestro país tiene una mala reputación ante los demás.

Siendo así que Ecuador de 163 países el nuestro se encuentra el 3^{er} puesto pero de corrupción a nivel de los 163 países analizados a nivel mundial.

AMENAZA
<ul style="list-style-type: none">• La mala imagen del país afecta directamente a las Empresas, haciendo que no tengan credibilidad y oportunidad de crecimiento en el sector, por factores que no están al alcance del manejo de las Industrias de la Construcción.

2.1.1.3 FACTOR LEGAL

2.1.1.3.1 LEYES TRIBUTARIAS

Se ha publicado el Modelo de Equilibrio General Aplicado Tributario (MEGAT), el cual es una versión aplicada a la tributación del Modelo Ecuatoriano de Equilibrio General Aplicado (MEEGA). El MEGAT permite un análisis contrafactual de un amplio conjunto de políticas tributarias, que incorpora el comportamiento de evasión en la recaudación del Impuesto al Valor Agregado (IVA) e Impuesto a la Renta Causado (IRC).

Según las leyes tributarias, artículos vigentes y el control del cumplimiento adecuado benefician al país y al sector como es el caso de la **Ley 92, Registro Oficial 716 de 2 de Diciembre del 2002 se decreta la donación voluntaria a Municipios y Consejos Provinciales, de personas naturales y jurídicas.**

- **Las donaciones y control.-** Las personas naturales y jurídicas, excepto las Empresas públicas, podrán donar hasta el 25% de su impuesto a la renta causado en un ejercicio económico, a favor del o los municipios o consejos provinciales del país, con el propósito exclusivo de financiar obras públicas, que hayan sido calificadas, como de interés mayoritario de la comunidad, por el Concejo Municipal o Consejo Provincial beneficiario de la donación.

Se limita al 25% del 100% del impuesto a la renta causado en un ejercicio económico el monto máximo que un contribuyente puede donar.

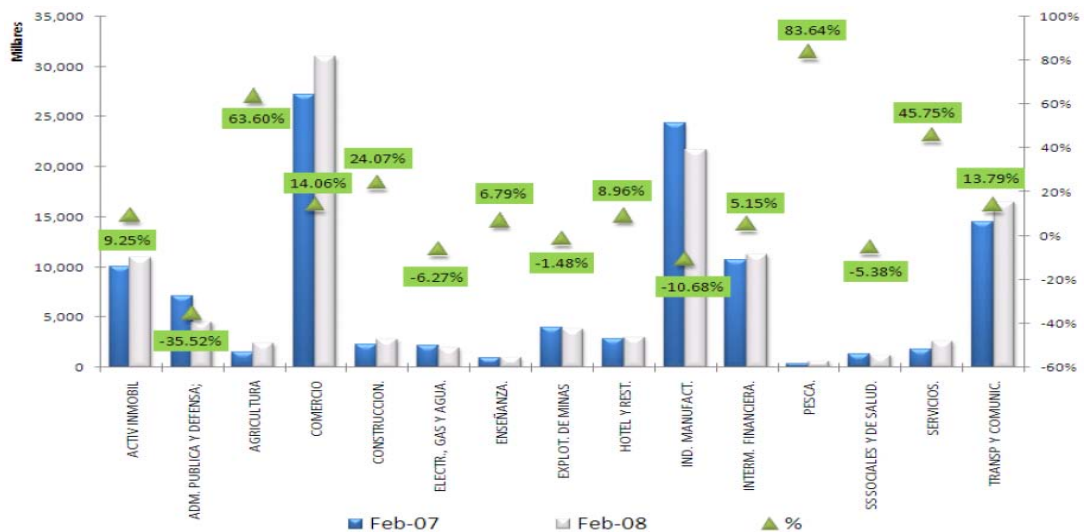
RECAUDACIÓN EN MILES DE DOLARES DEL IMPUESTO A LA RENTA Gráfico N.- 2.14



Fuente y Elaborado por: Servicio de Rentas Internas
(www.sri.gov.ec/uploads/pdf/recaudaciones/369.pdf)

RECAUDACIÓN DEL IVA DE OPERACIONES INTERNAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

Gráfico N.- 2.15



Fuente y Elaborado por: Servicio de Rentas Internas
(www.sri.gov.ec/uploads/pdf/recaudaciones/369.pdf)

Análisis:

El Impuesto a la Renta causado por las Empresas afiliadas a la Cámara de Industrias de Pichincha ha registrado un crecimiento anual promedio desde el 2004 teniendo un porcentaje aproximado del 85%.

Desde el 2005 las Empresas de la Cámara de Industrias de Pichincha contribuyen con el 60% del Impuesto a la Renta recaudado en Pichincha, y con mas del 40% del Impuesto a la Renta recaudado en todo el país.

OPORTUNIDAD

- La aportación hecha a los municipios y consejos provinciales hace que realicen mas obras públicas creando así más accesibilidad a los sectores rurales o a las afueras de la ciudad. Siendo esto mas atractivos para la vivienda de los habitantes del Distrito de Quito.

2.1.1.3.2 POLÍTICAS DE LA INDUSTRIA

En el Registro Oficial del día martes 19 de mayo de 1998, se publica la Ley de Propiedad Intelectual con el objeto de que el Estado Ecuatoriano regule, garantice la propiedad intelectual adquirida de conformidad con las disposiciones de esta Ley, y los compromisos internacionales asumidos mediante convenios y demás instrumentos jurídicos legalmente suscritos por el Estado.

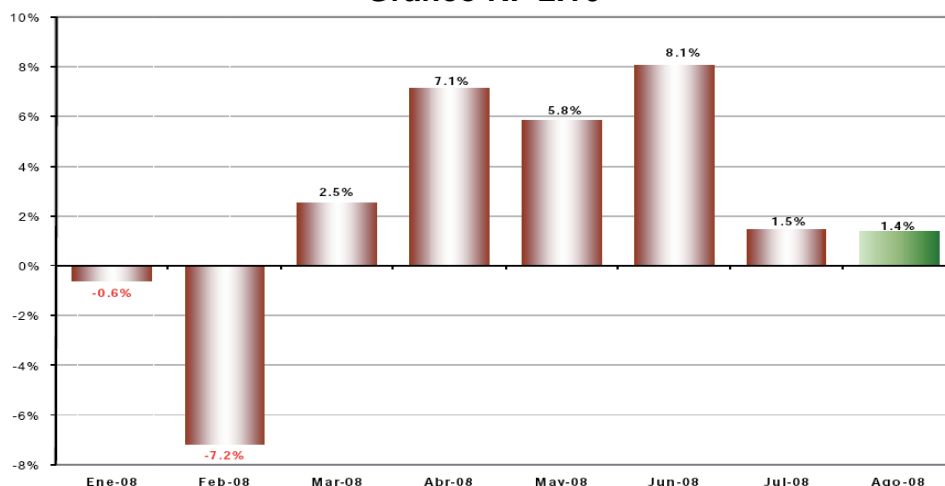
En este instrumento jurídico se reafirma el principio de territorialidad e igualdad de la Ley, pues el artículo 2 indica que las disposiciones se aplican a ecuatorianos como extranjeros domiciliados o no en el país.

Se otorga patente por un año en invención, sea de productos o procedimientos, en todos los campos de la tecnología, siempre que sea nueva, tenga nivel inventivo y sea de aplicación industrial.

Dibujos y Modelos Industriales.- Serán registrables los nuevos dibujos u modelos industriales. Se considera como dibujo industrial toda combinación de líneas, formas o colores y como modelo industrial toda forma plástica, no a líneas o colores, que sirva de tipo para la fabricación de un producto industrial o de artesanía y que se diferencie de los similares por su configuración propia.

El registro de un dibujo o modelo industrial otorga a su titular el derecho a excluir a terceros del uso y la explotación del correspondiente dibujo o modelo.

VARIACIÓN EN VOLUMEN DE CONSTRUCCIÓN
Gráfico N.- 2.16



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador (Estudio Mensual de Opinión Empresarial del Sector de la Construcción N.- 1.874)

ANÁLISIS:

Las políticas creadas para la industria ayudan a controlar el plagio de Dibujos, Marcas de Fábrica, Nombres de Empresa, Apariencias entre otras características o aspectos.

El registró de dichos diseños o características antes mencionadas se los considera como patentes que ayudan al titular o dueño y excluye a terceros al mal uso de los mismos.

OPORTUNIDAD

- Ayudando a controlar el plagio de dibujos y modelos que permite a la Empresa a patentar sus diseños y cuidar de ellos en un presente y futuro, de la misma manera el riesgo a ser mal utilizados por los dueños.

2.1.1.3.3 COMERCIO INTERNACIONAL

La apertura de Acuerdos Comerciales bilaterales de los mercados que se dará con diferentes tratados internacionales que si estos se llegara a concretar en el Ecuador, y los tratados ya existentes como el “Área de Libre Comercio de las Américas” ALCA, “Comunidad Andina de Naciones” CAN, “Organización Mundial de Comercio” (OMC), Mercosur, “Asociación Latinoamericana de Integración” ALADI, “Área de Libre Comercio de las Américas” ALCA, “Asia Pacifico Cooperación Económica” APEC, “Tratado de Libre Comercio” TLC Ecuador - Estados Unidos y otros similares, deben tenerse en cuenta por cuanto los acuerdos que rigen a dichos tratados afectan o ayudan el desarrollo comercial de Materiales para la Construcción.

Cada uno de los sectores económicos del Ecuador ha considerado la necesidad de fortalecer su situación financiera frente a los retos de la coyuntura inmediata relacionados con la competitividad y la globalización.

ANÁLISIS:

Los acuerdos internacionales ayudan a crecer económicamente a las Empresas Públicas y Privadas del país, ya que generan aranceles de descuentos en diferentes productos siendo estos fáciles y menos costosos de exportar e importar.

OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> Al romperse las barreras comerciales con otros países la industria podrá adquirir mejor tecnología para la construcción y a la vez crear servicios de calidad y que estos sean competentes en el medio y se puedan exportar y generar mayor ingresos para el país.

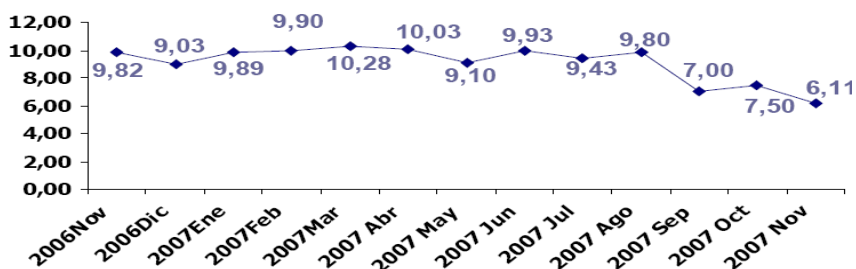
2.1.1.4 FACTOR SOCIAL

2.1.1.4.1 TASAS DE EMPLEO, SUBEMPLEO Y DESEMPLEO

“A partir de Septiembre del 2007 el Banco Central realizó cambios en la metodología de cálculo de los indicadores laborales y amplió la muestra a las ciudades de Machala y Ambato (antes se encuestaba solo en, Quito, Guayaquil y Cuenca)⁴⁷”.

Con la nueva metodología el desempleo se ubicó en noviembre de 2007 en 6.11% en tanto que en la anterior metodología el desempleo fluctuaba entre 9% y 10%; es muy pronto para establecer si efectivamente la tendencia del desempleo está a la baja, pero si tomamos en consideración la tasa de ocupación adecuada vemos que ésta disminuyó desde 50.83% en agosto hasta 48.27% (ocupación plena más ocupación no clasificada) en noviembre, lo cual reflejaría que no hay una recuperación del mercado laboral

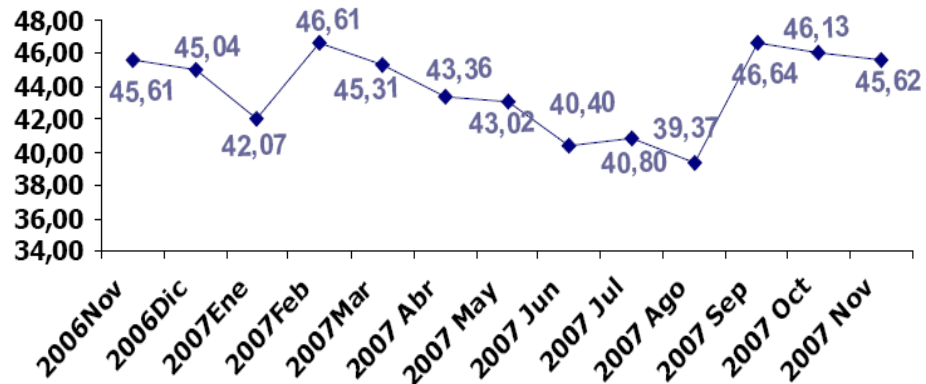
DESOCUPACIÓN TOTAL
Gráfico N.- 2.17



Fuente y Elaboración: Banco Central de Ecuador (Estudio Mensual de Opinión Empresarial N.- 1.873)

⁴⁷ <http://www.cig.org.ec/uploads/pdf/documentos/357.pdf>

SUBOCUPACIÓN TOTAL
Gráfico N.- 2.18



Fuente y Elaboración: Banco Central de Ecuador (Estudio Mensual de Opinión Empresarial N.- 1.873)

El subempleo se ha mantenido en los últimos tres años, pero en estos últimos meses por la decisión de la Asamblea Constituyente ha crecido el desempleo y subempleo por eliminar las Empresas Tercerizadoras.

De aquí en los meses que se avecinan dependerá de las medidas políticas y sobre todo del apoyo del sector privado mediante una negociación que se realice.

La Industria emplea a un 13% de la población Económicamente Activa ocupada, siendo las horas promedio de trabajo de 45 a 48 horas y reciben una renta mensual de \$200,00.

MERCADO LABORAL EN %
Cuadro N.- 2.7

Mes	Subempleo	Desempleo	Mes	Subempleo	Desempleo
Ene-05	45,43%	11,55%	Ene-07	42,07%	9,89%
Feb-05	45,24%	11,98%	Feb-07	46,61%	9,90%
Mar-05	48,23%	11,06%	Mar-07	45,31%	10,28%
Abr-05	47,32%	10,62%	Abr-07	43,36%	10,03%
May-05	51,33%	10,60%	May-07	43,02%	9,10%
Jun-05	48,47%	10,99%	Jun-07	40,40%	9,93%
Jul-05	46,60%	11,12%	Jul-07	40,80%	9,43%
Ago-05	46,32%	11,01%	Ago-07	39,37%	9,80%
Sep-05	45,25%	10,75%	Sep-07	46,64%	7,00%
Oct-05	47,57%	9,82%	Oct-07	46,13%	7,50%
Nov-05	47,12%	9,71%	Nov-07	45,62%	6,11%
Dic-05	49,23%	9,30%	Dic-07	50,20%	6,10%
Ene-06	45,63%	10,21%	Ene-08	42,59%	6,71%
Feb-06	46,62%	10,58%	Feb-08	46,19%	7,37%
Mar-06	48,41%	10,43%	Mar-08	52,27%	6,86%
Abr-06	50,62%	10,25%			
May-06	49,65%	10,09%			
Jun-06	49,14%	10,73%			
Jul-06	47,82%	10,15%			
Ago-06	48,13%	9,94%			
Sep-06	46,53%	10,41%			
Oct-06	47,43%	9,98%			
Nov-06	45,61%	9,82%			
Dic-06	45,04%	9,03%			

Fuente: Banco Central del Ecuador *A partir de sep-07 se cambia la metodología de cálculo del desempleo (www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000003)

Elaboración: Cámara de Industrias de Pichincha (Dirección Técnica)

ANÁLISIS:

El empleo total en el Ecuador no existe, el subempleo es el más atractivo para las Empresas ya que estas se benefician al no dar a los empleados todos los beneficios de ley que se merecen.

El incremento del desempleo ha sido considerable en este último mes ya que por la decisión tomada por la Asamblea Constituyente de la eliminación de las Tercerizadoras ha generado el despido masivo de personal de la mayoría de Empresas, muy pocas decidieron en darles un contrato directo con las Empresa sin la intermediación de Empresas de reclutamiento de personal.

OPORTUNIDAD

- El incremento del desempleo genera mas mano de obra barata en el país y se puede abaratar por ese medio el costo de la construcción.

2.1.1.4.2 ÍNDICES DE PRECIOS DE CONSTRUCCIÓN

“Los ciclos de Precios Inmobiliarios son períodos de tiempo que con una frecuencia entre cinco y siete años, presentan características parecidas con respecto a la evolución del precio o al alquiler de viviendas y de oficinas. El ciclo inmobiliario tiene fases muy parecidas a las del ciclo económico: expansión de la actividad inmobiliaria que se ven seguidas inexorablemente por fases de desaceleración de dicha actividad económica (muy bajas tasas de crecimiento) o incluso recesión (crecimiento negativo en la construcción de inmuebles), para después pasar a una nueva recuperación y expansión⁴⁸”.

Los índices de precios de los materiales de construcción tanto como equipo y maquinaria dependen del reajuste económico que se tenga cada periodo de gobierno o de la influencia de la inflación. El alza de precios y costos no paraliza la construcción pública en el país.

Uno de los encargados de realizar el análisis mensual y periódico es el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, quien calcula los precios y costos de los materiales y medios de construcción.

⁴⁸ http://www.eco-finanzas.com/diccionario/INDICE_DE_PRECIOS_Y_COTIZACIONES.htm

ÍNDICES DE PRECIOS Y VARIACIONES DE MATERIALES, EQUIPO Y MAQUINARIA DE LA CONSTRUCCIÓN

Porcentuales mensuales

Cuadro N.- 2.8

N.-	DENOMINACION	INDICES			VARIACIÓN PORCENTUAL	
		Mar-07	Feb-08	Mar-08	Marzo 08 Febrero 08	Marzo 08 Marzo 07
	Índice General	188.19	195.94	201.64	2.91	7.15
1	Acero en barras	216.14	254.71	272.00	6.79	25.84
2	Acero estructural para puentes	241.89	278.85	296.60	6.37	22.62
3	Alambres y cables para Inst. elect.	177.42	183.42	187.98	2.49	5.95
4	Cemento tipo I	135.60	134.27	134.29	0.01	-0.97
5	Combustible	533.03	-	-	-	-
6	Equipo y Maq. de construcción vial	115.71	118.01	118.53	0.49	2.44
7	Grupos electrógenos	114.04	118.68	119.35	0.56	4.66
8	Hormigón premezclado	167.15	170.84	171.05	0.12	2.33
9	Laminas y planchas galvanizadas	166.31	178.42	179.31	0.50	7.82
10	Pinturas al látex	147.33	155.89	158.18	1.47	7.36
11	Placas Comp. De fibro cemento	129.04	171.58	172.76	0.69	33.88
12	Prod. Metal. Estruct. Electro soldados	180.23	247.85	267.81	8.05	48.22
13	Prod. Quim. Hormigón y moneros	167.37	184.34	184.34	0.00	10.14
14	Repuestos de maq. de construcción	115.39	120.11	120.31	0.17	4.26
15	Tableros contrachapados	180.23	216.42	216.42	0.00	20.08
16	Tableros de control, distribución	111.63	114.35	114.73	0.33	2.78
17	Tubos de acero negro y galv.	265.75	256.77	264.70	3.09	-0.40
18	Tubos de cobre	286.38	265.98	265.98	0.00	-7.12
19	Tubos de uPVC presión	120.62	118.14	118.14	0.00	-2.06
20	Vehículos para transporte liviano	117.6	118.73	119.17	0.37	1.18
21	Vidrio plano	98.37	101.97	103.21	1.22	4.92

Fuente y Elaboración: Tríptico mensual de Índices y Variaciones N.- 095 (INEC)

ANÁLISIS:

Mediante el análisis de estos dos últimos años el valor de los precios de los Materiales, Equipos y Maquinaria de construcción se ha incrementado considerablemente con un porcentaje aproximado de 7 puntos en un año.

Esto genera que los costos y precios de construcción se eleven sin que nadie haga nada para parar ello.

AMENAZA

- El alza de los costos de los insumos, materiales y quipos de producción encarece el valor del precio final.

2.1.1.4.3 CRECIMIENTO POBLACIONAL

Según el Instituto Nacional de estadística y Censos del Ecuador calcula que en los últimos 40 años la población del Ecuador se cuadruplico a pesar de la migración, este crecimiento ha desembocado en una fuerte acogida hacia la urbanización, especialmente en las áreas metropolitanas de Quito y Guayaquil.

En el 2007 la población urbana y rural del país alcanzaba 13.500.000 de habitantes, siendo 2.050.000 de habitantes del Distrito Metropolitano de Quito y 2.300.000 de personas en la ciudad de Guayaquil, tomadas como las principales ciudades del país.

Las estimaciones indican que de un año a otro habido un crecimiento poblacional de un 110%; los municipios como consecuencia de este rápido crecimiento de la demanda habitacional se han visto incapacitados para cubrir el déficit de servicios públicos e infraestructura.

En lo que se refiere a la población por regiones es la siguiente:

CRECIMIENTO POBLACIÓN

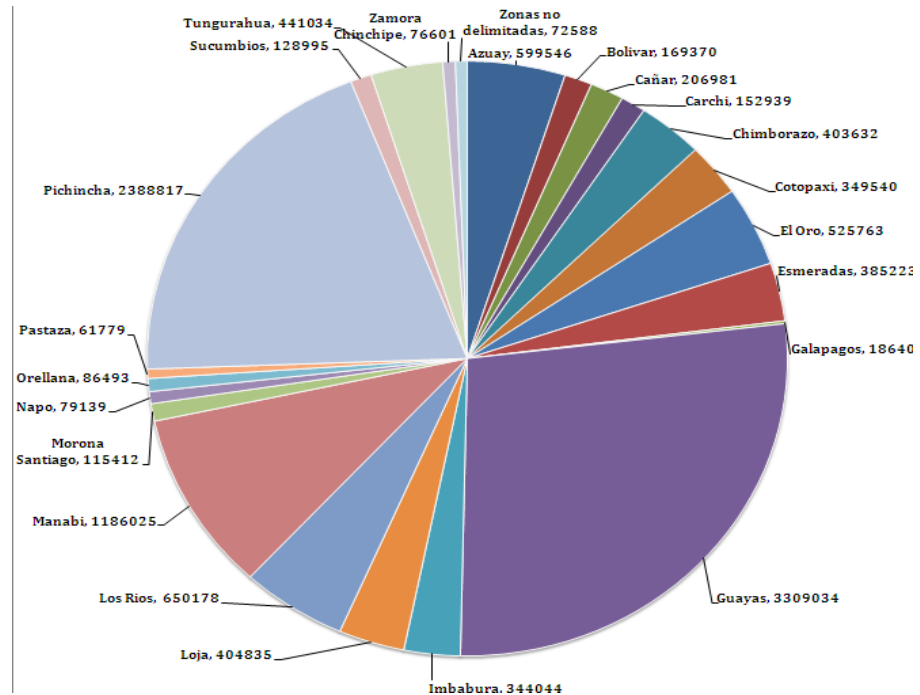
Cuadro N.- 2.9

N.-	PROVINCIA	NÚMERO DE HABITANTES
1	Azuay	599546
2	Bolívar	169370
3	Cañar	206981
4	Carchi	152939
5	Chimborazo	403632
6	Cotopaxi	349540
7	El Oro	525763
8	Esmeraldas	385223
9	Galápagos	18640
10	Guayas	3309034
11	Imbabura	344044
12	Loja	404835
13	Los Ríos	650178
14	Manabí	1186025
15	Morona Santiago	115412
16	Napo	79139
17	Orellana	86493
18	Pastaza	61779
19	Pichincha	2388817
20	Sucumbíos	128995
21	Tungurahua	441034
22	Zamora Chinchipe	76601
23	Zonas no delimitadas	72588
TOTAL		12156608

Fuente: Anuario del Crecimiento Población por Sector y Provincias. INEC

Elaborado por: Autora

CRECIMIENTO POBLACIÓN Gráfico N.- 2.19



Fuente: Anuario del Crecimiento Población por Sector y Provincias. INEC
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS:

Mediante las Investigaciones realizadas por el INEC, se ha determinado que el número de habitantes del Ecuador esta creciendo constantemente y de una manera rápida. Como se ha podido determinar las dos Provincias con mayor número de habitantes son las de Pichincha y Guayaquil, siendo las que les siguen Manabí y Azuay. Considerándolas como las Provincias generadoras de fuentes de empleo y con el mayor aporte económico del país.

OPORTUNIDAD

- El incremento considerable de los habitantes hace que busquen viviendas sean estas arrendadas o propias, es por ello que beneficia al Sector Industrial ya que existe mayor demanda de viviendas Unifamiliares, Conjuntos Habitacionales y Edificios.

2.1.1.4.4 MIGRACIÓN

Actualmente, la dispersión ecuatoriana se encuentra en más de 55 países en los cinco continentes. Para algunas regiones del país, la migración internacional constituye una estrategia de supervivencia y de reproducción social desde hace más de treinta años. Sin embargo, a partir de 1998 se percibe un aumento acelerado de la emigración y un giro fundamental en los perfiles migratorios: la migración se convierte en un hecho nacional, multclasista, multigeneracional y se feminiza.

Se podría definir tipos de migrantes como son:

- Residente Permanente
- Residente Temporal
- Residente Transitorio (no residente)

TIPOS DE MIGRANTES

Cuadro N.- 2.10

RESIDENTES PERMANENTES	RESIDENTES TEMPORALES	NO RESIDENTES
Inmigrantes	Contratado	Turista
Residencia Permanente	Comercio	Tránsito
Rentista	Trabajador Independiente	Negocios
Pensionista	Estudiante	Intercambio Cultural
Familiares	Inversionista	Tripulante
	Familiares	Periodista
	Misionero / Especial	Cortesía
	Religioso	Intercambio Estudiantil
	Refugiados	
	Asilado	

Fuente: Anuario de Migración Internacional. (INEC)

Elaborado por: Autora

ENTRADAS Y SALIDA DE ECUATORIANOS Y EXTRANJEROS

Cuadro N.- 2.11

AÑOS	ECUATORIANOS		EXTRANJEROS	
	ENTRADAS	SALIDAS	ENTRADAS	SALIDAS
2000	344.052	519974	627.090	444.926
HOMBRES	187.616	279.639	370.509	267.030
MUJERES	156.436	240.335	256.581	177.896
2001	423.737	562.067	640.561	464.781
HOMBRES	229.481	297.775	390.453	283.620
MUJERES	194.256	264.292	250.108	181.161
2002	461.396	626.611	682.962	487.546
HOMBRES	239.988	322.087	423.729	297.722
MUJERES	221.408	304.524	259.233	189.824
2003	485.971	613.106	760.776	519.801
HOMBRES	250.078	316.104	470.009	313.514
MUJERES	235.893	294.002	290.767	206.287
2004	528.912	603.319	818.927	642.378
HOMBRES	272.764	316.909	499.464	383.550
MUJERES	256.148	286.410	319.463	258.828
2005	597.038	663.601	859.888	703.555
HOMBRES	291.745	320.032	474.496	380.932
MUJERES	305.293	343.569	385.392	322.623

Fuente: Anuario de Migración Internacional. (INEC)

Elaborado por: Autora

ENTRADAS Y SALIDA DE ECUATORIANOS

Gráfico N.- 2.20



Fuente: Anuario de Migración Internacional. (INEC)

Elaborado por: Autora

ANÁLISIS:

La migración en los periodos de análisis demuestran que se ha incrementado y de esta manera las remesas enviadas por los Migrantes, ayudado de manera directa a al crecimiento de la economía del país con las remesas.

OPORTUNIDAD

- Los principales clientes del Sector Industrial son los migrantes, con su idea de dar una mejor calidad de vida a sus familiares e indirectamente a ellos mismo. Es por ello que son los mayores compradores a nivel de la provincia y del país.

2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO

Las condiciones del mundo han cambiado. El conocimiento cada vez más es un factor de acumulación de capital y de poder. A raíz de la tercera revolución científico-técnica, en Materiales, Equipos y Maquinaria de Construcción hay cada vez más inteligencia y menos materia prima.

En la construcción la aparición de nuevos y mejores productos, donde la facilidad de uso y la calidad es el estímulo y ayudado al sector e incrementado la competencia.

La globalización exige, por su parte, al sector de la Construcción, una constante actualización en materia de tecnología, tanto en los materiales como en los procesos. Y es que con la era digital todo proceso de construcción y venta de materiales, ha tomado un nuevo giro.

La calidad y efectividad en el servicio son primordiales en este tiempo de competitividad y solo se lo puede ofrecer mediante los recursos tecnológicos ahora disponibles.

“La eficiencia de los recursos conlleva a la buena utilización y beneficio que se obtiene de ellos. Una Empresa tiene que relacionar la ganancia

esperada con la cantidad de recursos empleados para lograr un beneficio”⁴⁹.

La inversión en el sector privado, la oferta de constructores está determinada por un gran número de Empresas pequeñas y personas naturales y un reducido número de Empresas grandes.

Se a demostrado experimental y prácticamente en la industria, que arrendando maquinarias de construcción se logran menores costos, mejores tiempos de ejecución en las obras que no se utilizan este método de arrendamiento.

Las maquinarias se desprecian pronto a que cada vez son menores os años de vida útil en el medio, por la innovación diaria que existe en el medio.

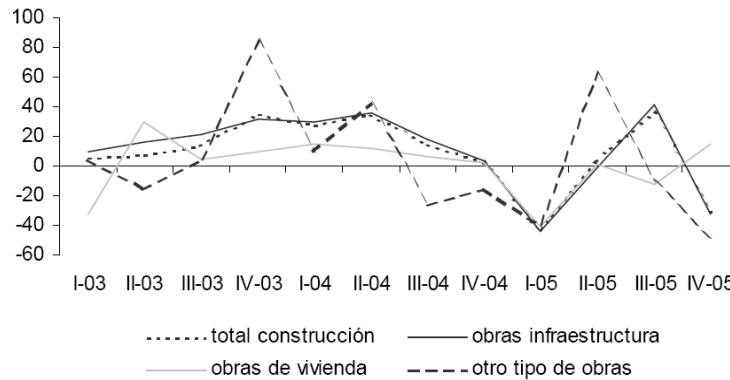
Al adquirir maquinaria de punta y que estas no sean operadas por las personas adecuadas hace que las maquinarias de dañen o peor aun que no se les de un mantenimiento adecuado y su tiempo hace que se paralice la maquinaria y por ende las obras en proceso de construcción.

2.1.1.5.1 GRADO DE PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL SECTOR

Los principales motivos para el estancamiento de esta industria son los altos niveles de las tasas de interés e inflación desde finales del 2006, la caída en la demanda y el poco atractivo inversor provocado por una fuerte inestabilidad política y económica.

⁴⁹ www.ccquito.org

TIPOS DE CONSTRUCCIÓN Gráfico N.- 2.21

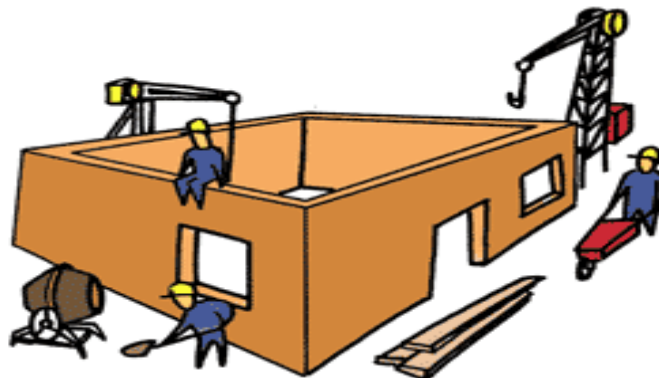


Fuente y Elaboración: Cámara de la Construcción de Quito
(www.ccq.gov.ec)

2.1.1.5.2 MAQUINARIA Y EQUIPO DE CONSTRUCCIÓN

El grado de desarrollo tecnológico esta ligado con la ciencia que esta en un boom de actualización diaria, la capacitación en el área de manejo ayuda al correcto desempeño de la Empresa.

Además consideramos que la tecnología también ha traído nuevos productos para el área de la construcción. Facilitando el trabajo, disminuyendo el tiempo e incluso bajando los costos. De este tema se hablará más detalladamente cuando se aborde el tema de los sustitutos.



ANÁLISIS:

El adquirir maquinaria e invertir en tecnología hace que las Empresas incrementen sus costos y pierdan su patrimonio, ya que hoy en día el boom tecnológico hace que la vida útil de las maquinarias sean menores de año a año.

Lo mejor es optar por el arrendamiento ya que minimiza costos e incrementa el patrimonio de la Empresa.

AMENAZA
<ul style="list-style-type: none">• Al invertir en maquinaria y equipos de construcción hace que los precios finales se incrementen y la demanda baje por el incremento dado, lo mas conveniente para la Empresa es el arrendamiento ya que evita costos de depreciación, mantenimiento, etc.

2.1.1.6 FACTOR AMBIENTAL

Para ser menos dañinas al medioambiente, se debe crear calidad de aire saludable interior y utilizar recursos renovables, las tecnologías de construcción pueden ser económicas. Por ejemplo, las casas eficientes en uso de energía, usan menos energía que sus contrapartes convencionales, lo que las hace más económicas a familias de menores recursos. Diseños más pequeños y productos alternativos o reciclados dependen menos de recursos caros y pueden costar menos que los planteamientos tradicionales.

Los materiales pétreos como arenas y ripios se obtienen de minas y canteras ubicadas en el sector de Pomasqui, zona conocida como Mitad del Mundo. La extracción de dichos productos afecta considerablemente el ecosistema, pues para obtener el producto final es necesario provocar explosiones en las montañas. Esto afecta no solo el medio ambiente, por el consumo indiscriminado de los materiales que esta provocando la desaparición de las canteras; sino

también a los moradores del sector debido al ruido y al polvo que esto provoca sin contar el peligro al que están expuestos.

2.1.1.6.1 NORMAS, ESTATUTOS, REGLAMENTOS Y ORDENANZAS PARA EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

El Distrito Metropolitano de Quito al dar el permiso de construcción, provee de información útil sobre técnicas y planteamientos de construcción económica, e identifica muchos recursos adicionales.

Para ser menos dañinas al medioambiente, se debe crear calidad de aire saludable interior y utilizar recursos renovables, las tecnologías de construcción pueden ser económicas. Por ejemplo, las casas eficientes en uso de energía, usan menos energía que sus contrapartes convencionales, lo que las hace más económicas a familias de menores recursos. Diseños más pequeños y productos alternativos o reciclados dependen menos de recursos caros y pueden costar menos que los planteamientos tradicionales.

2.1.1.6.1.1 NORMAS

Con el fin de asegurar un adecuado control de la contaminación en la ciudad de Quito, y así garantizar la calidad de vida de los habitantes con base en el cumplimiento de las normas vigentes, el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito promulgó la Ordenanza Sustitutiva del Título V, “Del Medio Ambiente”, Libro II del Código Municipal, publicada en el Registro Oficial No. 78 del 9 de agosto de 2005.

2.1.1.6.1.2 REGLAMENTOS

- Artículo 171 Decreta:
 - El Reglamento general de la Ley de Propiedad Horizontal
- Artículo 64 Decreta:
 - Ley Organiza de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito

2.1.1.6.1.3 ORDENANZAS

- Ordenanza número 3556 de regularización de la construcción en el Distrito Metropolitano de Quito. Mediante:
 - Artículo 1. Regularización de la construcción.
 - Artículo 2. Construcción Regularizadas
 - Artículo 3. Construcción no Regularizadas
 - Artículo 4. Licencia Única de Construcción y Habitabilidad.

Análisis:

Las Normas, Estatutos, Reglamentos y Ordenanza impuestos por el Distrito Metropolitano de Quito ayuda a las Empresas a que estas cumplan y colaboren con el medio donde se desarrollan y sean menos dañinas para el Medio Ambiente, ayudando así a crear calidad dentro de la Empresa.

- El control va desde los diseños y construcciones más pequeños a los más grandes y extensos.
- Y a la vez provee información útil sobre técnicas y planteamientos de construcción económica, e identifica muchos recursos adicionales.

OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none">• Ayuda a incrementar el control interno de la Empresa y permite la creación de normas de calidad por medio del control externo.• Provee de información acerca de Materiales, equipo y herramientas que se debe utilizar para no contaminar.

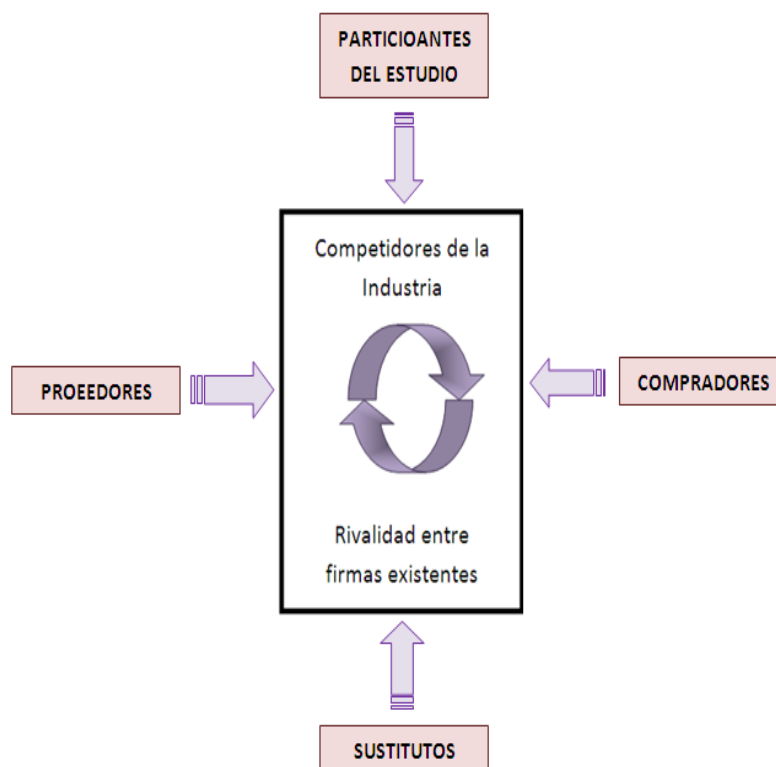
2.1.2. MICROAMBIENTE

El micro ambiente, analiza las fuerzas cercanas a la Empresa, que afectan directa e indirectamente en su desenvolvimiento y rentabilidad en el Sector Industrial. Este estudio, se realizará a través de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

“Siendo todas las fuerzas que una Empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, clientes, competencia, precios”⁵⁰

FUERZAS QUE IMPULSAN LA COMPETENCIA DENTRO DE LA INDUSTRIA

Gráfico N.- 2.22



Fuente: Como diseñar un Plan de Negocios de Graham Friend y Stefan Zehle.
Elaborado por: Autora

⁵⁰ CAGNOLLI, Roberto: Planificación Estratégica. II Edición, Argentina, 1999.p.173

2.1.2.1. CLIENTES

“Uno de los factores más importantes para el éxito de una Empresa son sus clientes. Ninguna Empresa podría existir sin ellos. Pero para conseguir clientes una compañía debe saber qué necesita la gente y que comprará.”⁵¹

Las preguntas del cuestionario, engloban los siguientes aspectos:

1. Oportunidad de Desarrollo
2. Servicio que comercializa
3. Servicios Adicionales.

2.1.2.1.1 TAMAÑO DE MUESTRA DE CLIENTES:

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la muestra aleatoria simple:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

En donde:

n = Tamaño de la Muestra.

Z = Nivel de Confianza o Margen de Confiabilidad (expresado en desviación estándar).

P = Probabilidad de ocurrencia del evento.

Q = Probabilidad de que no ocurra el evento. (1-P).

e = Error de estimación (máximo error permisible por unidad).

N = Población Total.

2.1.2.1.2 CALCULO DE LA MUESTRA.

Z = 1.96 (nivel de confianza del 95%, con un grado de error del 5%)

P = 90%.

Q = 10%.

e = 8%.

N = 50

⁵¹ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz : Administración: Una perspectiva global. Mc Graw Hill. México D.F.,1994.p.53

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,90 \times 0,10 \times 50}{0,08^2 (50 - 1) + 1,96^2 \times 0,10 \times 0,90}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0,90 \times 0,10 \times 50}{0,0064 (49) + 3,8416 \times 0,10 \times 0,90}$$

$$n = \frac{17,2872}{0,659344}$$

$$n = 26 \text{ clientes}$$

Para el presente análisis de las encuestas realizadas a clientes se ha tomado como muestra a 30 clientes de la Empresa INGECOMTHSA.

A continuación se realizara la Evaluación de las Encuestas Realizadas a los Clientes.

ESCALA DE IMPORTANCIA
5 = Alta Importancia
3 = Media Importancia
1 = Baja Importancia
0 = Nada de Importancia

2.1.2.1.2.1 ANÁLISIS A CLIENTES DE LA EMPRESA

EVALUACIÓN DE ENCUESTAS

1. ¿EL GRADO DE IMPORTANCIA DE LOS CLIENTES CON REFERENCIA A LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR INGECOMTHSA SON?

IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR INGECOMTHSA

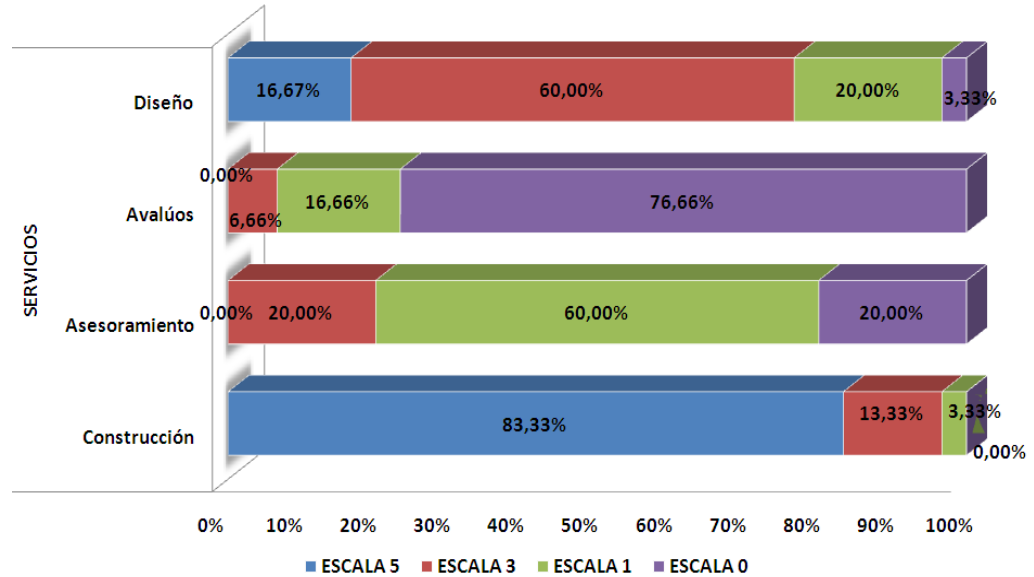
Cuadro N.- 2.12

ESCALA	SERVICIOS				PORCENTAJES			
	CONST.	AESTO	AVALÜOS	DISEÑO	CONST.	AESTO	AVALÜOS	DISEÑO
5	25	0	0	5	83,33%	0,00%	0,00%	16,67%
3	4	6	2	18	13,33%	20,00%	6,66%	60,00%
1	1	18	5	6	3,33%	60,00%	16,66%	20,00%
0	0	6	23	1	0,00%	20,00%	76,66%	3,33%
TOTAL	30	30	30	30	99,99%	100,00%	99,98%	100,00%

Fuente: Encuesta a Clientes.

Elaborado por: Autora

**IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR
INGECOMTHSA
Gráfico N.- 2.23**



Fuente: Encuesta a Clientes.

Elaborado por: Autora

Análisis:

De los 30 Clientes han catalogado con un grado de importancia a los siguientes Servicios con un 83,33% Construcción, 76,66% a los Avalúos y al Diseño y Asesoramiento con el 60% dados por la Empresa.

OPORTUNIDAD

- Al Encontrarse los Clientes satisfechos con los servicios de Construcción y Diseño de los Conjuntos, influye a que nos Promociones de una manera directa con terceras personas.

2. ¿LA IMPORTANCIA QUE EL CLIENTE LE PRESTA A LAS ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO QUE LA EMPRESA FACILITA SON?:

GRADO DE IMPORTANCIA CON RELACIÓN A LAS ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO

Cuadro N.- 2.13

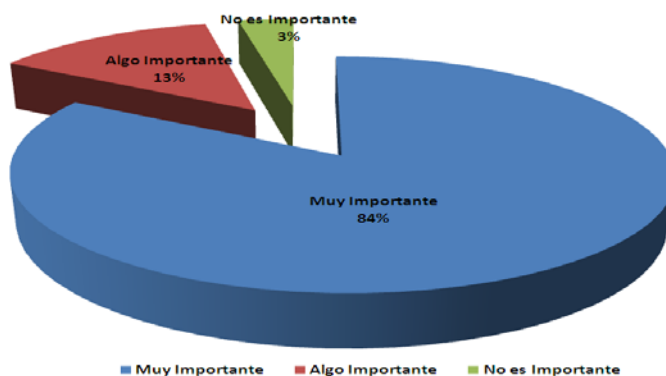
ESCALA	No. CLIENTES	PORCENTAJE
Muy Importante	25	83,33%
Algo Importante	4	13,33%
No es Importante	1	3,33%
TOTAL	30	99,99%

Fuente: Encuesta a Clientes.

Elaborado por: Autora

GRADO DE IMPORTANCIA CON RELACIÓN A LAS ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO

Gráfico N.- 2.24



Fuente: Encuesta a Clientes.

Elaborado por: Autora

Análisis:

De los 30 Clientes a un 84% les importa las alternativas de financiamiento que la Empresa concede, a un 13 % no les es de mucha importancia y a 3% no les importa.

Esto relacionando a que los Clientes no se preocupan a que una Institución Bancaria les conceda el Financiamiento.

OPORTUNIDAD

- Los Clientes prefieren que la Empresa les otorgue Financiamiento.

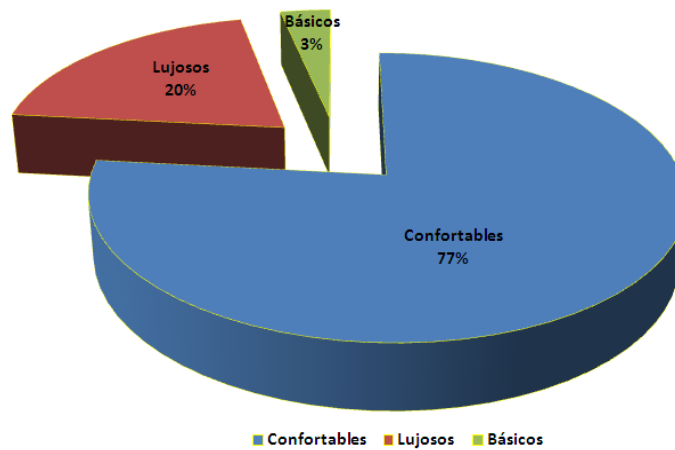
3. ¿LOS TIPOS DE SERVICIOS QUE LA EMPRESA PROPORCIONA AL CLIENTE SON?

SERVICIOS QUE LA EMPRESA OFRECE
Cuadro N.- 2.14

ESCALA	No. CLIENTES	PORCENTAJE
Confortables	23	76,67%
Lujosos	6	20,00%
Básicos	1	3,33%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Encuesta a Clientes.
Elaborado por: Autora

SERVICIOS QUE LA EMPRESA OFRECE
Gráfico N.- 2.25



Fuente: Encuesta a Clientes.
Elaborado por: Autora

Análisis:

De los 30 Clientes un 77% califican a los Servicios dados por la Empresa como Confortables, un 20% como Lujosos y un 3% como Básicos.

OPORTUNIDAD

- Los Clientes catalogan a los servicios ofrecidos por la Empresa como Confortables, y es por ello que nos prefieren.

4. ¿EL GRADO DE IMPORTANCIA QUE EL CLIENTE LE OTORGA AL LUGAR DE LOS CONJUNTOS HABITACIONALES CON RELACIÓN A SUS SITIOS DE TRABAJO ES?

IMPORTANCIA DE LA UBICACIÓN DE LOS CONJUNTOS CON RELACIÓN A LOS TRABAJOS DE LOS CLIENTES

Cuadro N.- 2.15

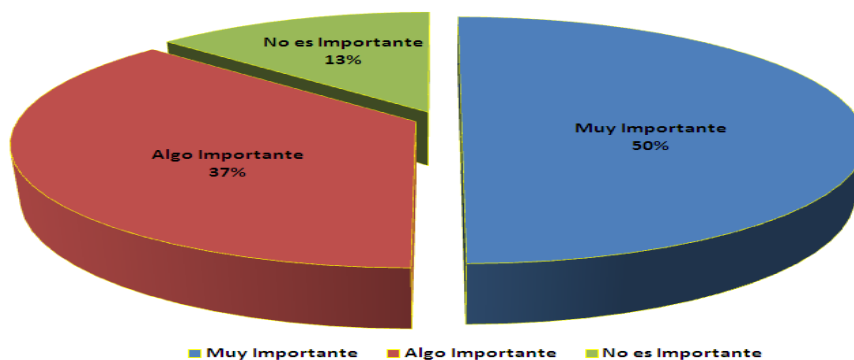
ESCALA	No. CLIENTES	PORCENTAJE
Muy Importante	15	50,00%
Algo Importante	11	36,67%
No es Importante	4	13,33%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Encuesta a Clientes.

Elaborado por: Autora

IMPORTANCIA DE LA UBICACIÓN DE LOS CONJUNTOS CON RELACIÓN A LOS TRABAJOS DE LOS CLIENTES

Gráfico N.- 2.26



Fuente: Encuesta a Clientes.

Elaborado por: Autora

Análisis:

De los 30 Clientes un 50% les es de mucha importancia el lugar de los Conjuntos Habitacionales, a un 37% como algo importante y aun 13% no les es importante. Siendo este un factor que los Clientes relacionan con sus sitios de trabajo al momento de adquirir la Vivienda.

OPORTUNIDAD - AMENAZA

- Si los Clientes trabajan muy lejos de la Ubicación de los Conjuntos, no podrían acceder a la compra de la Vivienda.

5. ¿EL GRADO DE IMPORTANCIA QUE EL CLIENTE DA A LA UBICACIÓN O SECTOR DE LOS CONJUNTOS HABITACIONALES ES?

IMPORTANCIA DE LA UBICACIÓN DE LOS CONJUNTOS HABITACIONALES

Cuadro N.- 2.16

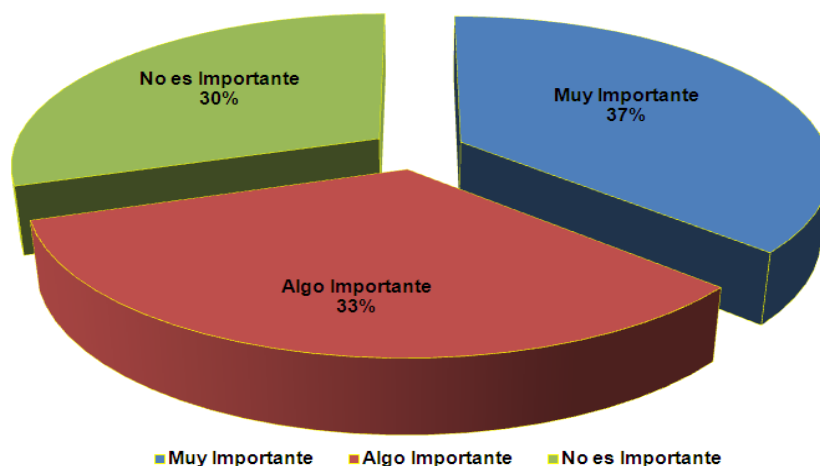
ESCALA	No. CLIENTES	PORCENTAJE
Muy Importante	11	36,67%
Algo Importante	10	33,33%
No es Importante	9	30,00%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Encuesta a Clientes.

Elaborado por: Autora

IMPORTANCIA DE LA UBICACIÓN DE LOS CONJUNTOS HABITACIONALES

Gráfico N.- 2.27



Fuente: Encuesta a Clientes.

Elaborado por: Autora

Análisis:

La Ubicación de los Conjuntos Habitacionales les importa a los Clientes al momento de Comprar la Vivienda. De los 30 Clientes a un 37% le es de mucha importancia la Ubicación, 33 % algo de importancia y un 30 % no les es de Importancia.

OPORTUNIDAD

- Al existir Conjuntos Habitacionales apartados de la ciudad les es muy atractivo, para la tranquilidad de los Clientes.

6. ¿EL TIPO DE SERVICIOS QUE EL CLIENTE LE GUSTARÍA QUE LA EMPRESA LE PROPORCIONE A SU VIVIENDA O CONJUNTO HABITACIONAL ES?

TIPOS DE SERVICIOS ADICIONALES QUE LES GUSTARÍAN A LOS CLIENTES

Cuadro N.- 2.17

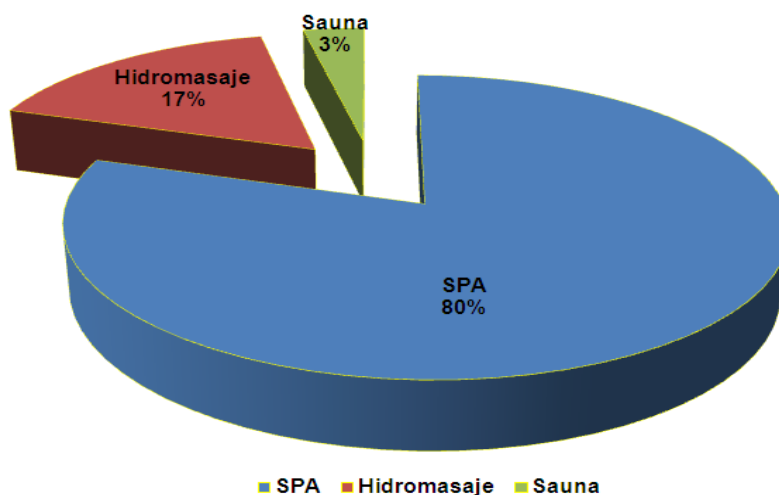
ESCALA	No. CLIENTES	PORCENTAJE
SPA	24	80,00%
Hidromasaje	5	16,67%
Sauna	1	3,33%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Encuesta a Clientes.

Elaborado por: Autora

TIPOS DE SERVICIOS ADICIONALES QUE LES GUSTARÍAN A LOS CLIENTES

Gráfico N.- 2.28



Fuente: Encuesta a Clientes.

Elaborado por: Autora

Análisis:

De los 30 Clientes a un 80% des gustaría tener como Servicio de SPA adicional en sus Viviendas y Conjuntos Habitacionales, a un 17% un Hidromasaje y a un 3% un sauna.

AMENAZA

- Los Clientes si les gustaría tener un servicio adicionan a los que la Empresa Ofrece.

7. ¿LA CONFORMIDAD DEL CLIENTE CON RESPECTO AL CUMPLIMIENTO DEL LO ESTABLECIDO EN EL CONTRATO Y LO OFRECIDO POR LA EMPRESA ES?

CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO Y DE LO OFRECIDO POR LA EMPRESA A LOS CLIENTES

Cuadro N.- 2.18

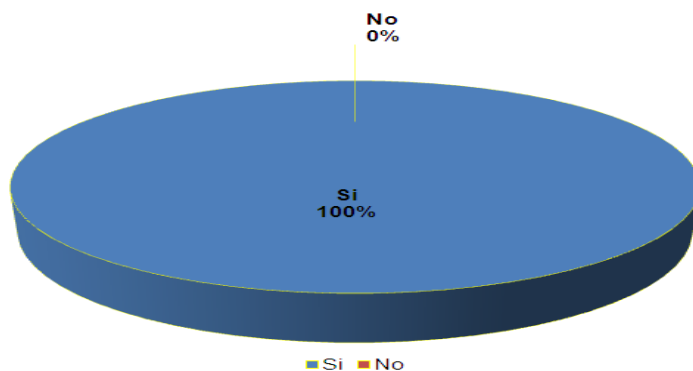
ESCALA	No. CLIENTES	PORCENTAJE
Si	30	100,00%
No		0,00%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Encuesta a Clientes.

Elaborado por: Autora

CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO Y DE LO OFRECIDO POR LA EMPRESA A LOS CLIENTES

Gráfico N.- 2.29



Fuente: Encuesta a Clientes.

Elaborado por: Autora

Análisis:

De los 30 Clientes un 100% de encuentra conforme con lo ofrecido por la Empresa y con el cumplimiento del contrato.

OPORTUNIDAD

- Los Clientes se encuentra muy conformes con el cumplimiento del contrato, esto ayuda a la imagen de la Empresa con respecto a su credibilidad.

8. ¿EL TIPO DE SERVICIO QUE EL CLIENTE HA RECIBIDO POR PARTE DE LA EMPRESA ES?

TIPO DE SERVICIO QUE LA EMPRESA HA ENTREGADO AL CLIENTE

Cuadro N.- 2.19

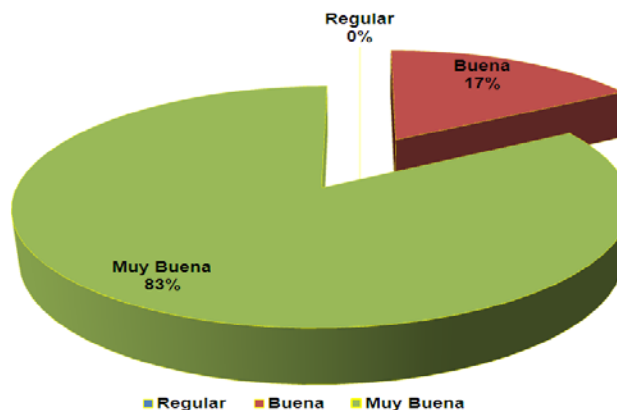
ESCALA	No. CLIENTES	PORCENTAJE
Regular	0	0,00%
Buena	5	16,67%
Muy Buena	25	83,33%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Encuesta a Clientes.

Elaborado por: Autora

TIPO DE SERVICIO QUE LA EMPRESA HA ENTREGADO AL CLIENTE

Gráfico N.- 2.30



Fuente: Encuesta a Clientes.

Elaborado por: Autora

Análisis:

De los 30 Clientes un 83% catalogan a los Servicios que la Empresa provee como muy buenos y un 17% como Bueno. Esto demuestra que la Empresa utiliza materiales de buena calidad que como resultado dando unos muy buenos acabados.

OPORTUNIDAD

- Los Clientes han calificado a los Servicios que la Empresa provee como muy buenos, generando confianza con los demás posibles clientes.

9. ¿EL TIPO DE ACABADOS QUE LOS CLIENTES HAN SOLICITADO EN SU VIVIENDA SON?

TIPO DE ACABADOS QUE LOS CLIENTES HAN SOLICITADO A LA EMPRESA

Cuadro N.- 2.20

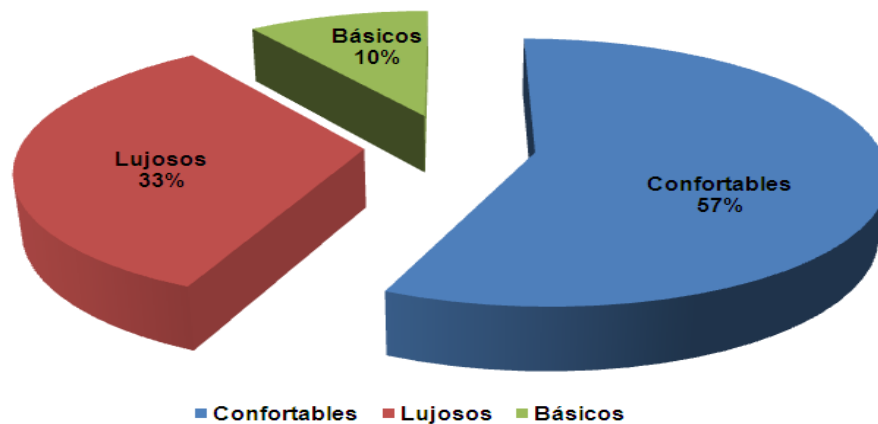
ESCALA	No. CLIENTES	PORCENTAJE
Confortables	17	56,67%
Lujosos	10	33,33%
Básicos	3	10,00%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Encuesta a Clientes.

Elaborado por: Autora

TIPO DE ACABADOS QUE LOS CLIENTES HA SOLICITADO A LA EMPRESA

Gráfico N.- 2.31



Fuente: Encuesta a Clientes.

Elaborado por: Autora

Análisis:

De los 30 Clientes un 57% ha solicitado a la Empresa acabados Confortables, un 33% Lujosos y un 10% Básicos. Esto determina el poder adquisitivo de los Clientes y los gustos de los mismos, demostrando así que la Empresa puede satisfacer hasta los más exigentes gustos.

OPORTUNIDAD

- Los Clientes solicitan acabados Confortables y la Empresa puede cumplir con las existencias y gustos de los Clientes.

10. ¿LOS CLIENTES RECOMENDARÍAN A TERCERAS PERSONAS A LA EMPRESA?

RECOMENDARÍA A LA EMPRESA A TERCERAS PERSONAS

Cuadro N.- 2.21

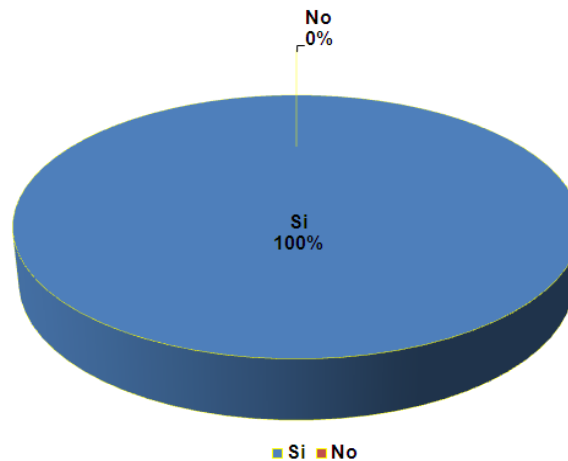
ESCALA	NO. CLIENTES	PORCENTAJE
Si	30	100,00%
No	0	0,00%
TOTAL	30	100,00%

Fuente: Encuesta a Clientes.

Elaborado por: Autora

RECOMENDARÍA A LA EMPRESA A TERCERAS PERSONAS

Gráfico N.- 2.32



Fuente: Encuesta a Clientes.

Elaborado por: Autora

Análisis:

De los 30 Clientes un 100% recomendaría a la Empresa con Terceras personas, por los Servicios que han recibido por parte de la misma.

OPORTUNIDAD

- Los Clientes promocionarán a la Empresa con terceros y esto genera prestigio a la misma.

2.1.2.2. PROVEEDORES

“Es el segmento de micro ambiente que incluye todas las variables relacionadas con los individuos o entidades que suministran a las organizaciones los recursos necesarios para reproducir bienes o servicios.”⁵²

En el mercado de proveedores nacionales se presenta un monopolio en ciertos productos como cemento y hierro. Hay un número reducido de productores y se caracterizan por mantener una interdependencia mutua e influir en el precio del mercado.

Los proveedores de los productos requeridos para llevar a cabo la construcción, mantenimiento, ampliación o adecuación de viviendas se han tomado de los 14 más importantes proveedores de INGECOMTHSA, agrupados en función de los materiales y servicios que distribuyen.

Realizándoles una encuesta para determinar ciertos factores como son:

- Calidad, Variedad y Costos de los Servicios y Productos ofrecidos a la Empresa.
- Tipo de relación existente entre proveedor y la Empresa,
- Tipo de Financiamiento otorgado a la Empresa
- Forma y Cumplimiento de Pago por la Empresa hacia los Proveedores.

2.1.2.2.1 ANÁLISIS A PROVEEDORES DE LA EMPRESA

⁵² CERTO, Samuel, Administración moderna, página 172

PROVEEDORES DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN DE INGECOMTHSA
Cuadro N.- 2.22

RAZON SOCIAL	UBICACIÓN	
FERRETERIA PADILLA	URB. SIERRA HERMOSA VIA A MARIANITAS LT. 365 Y DUCHICELA	PLOMERÍA CALEFONES CEMENTO
FERRETERIA PAVEL	CARAPUNGO EL ARENAL LOTE 8203 PSJE EL VALLE	BONDEX PORCELANA PLOMERÍA
DIST. GRAIMAN	AV. AMAZONAS 36-99 Y COREA	BALDOSA PORCELANATO
MULTIACABADOS Y CONSTRUCCIONES	AV. DE LOS SHYRIS 2030 Y LA TIERRA	PISO FLOTANTE INSTALACIÓN
BATH CENTER & MORE	AV MORAN VALVERDE S/N Y AV. TENIENTE HUGO ORTIZ	BAÑOS LAVAMANOS TINAS DE BAÑO
COMERCIAL KYWI	AV. 10 DE AGOSTO N24 59 Y CORDERO	ACCESORIOS DE BAÑO ACCESORIOS DE ACABADOS
COMERCIAL MYRIAN	VARGAS N11 -107	ACCESORIOS DE BAÑO ACCESORIOS DE ACABADOS
PINTURSA	VIA MARIANITAS 418 Y SIERRA HERMOSA	PINTURA TIÑES LIJAS
FERRETERIA UNIFER	AV. CAP. GEOVANY CALLES LOTE 1L Y CALLE B	CEMENTO BARILLA
COMERCIAL Y SERVICIOS VEGA	AV. INTEROSEANICA S/N Y GONZALO PIZARRO (ESQUINA) TUMBACO	BARILLA CEMENTO
MAQUINARIA	DONAL VIA A SAN JOSE DE MORAN CASA 435	CONCRETERA ELEVADOR VIBRADOR ANDAMIOS ENCOFRADO METALICO
MATERIAL	MERCEDES ENRIQUEZ LTE 2 Y CARDENAL DE LA TORRE	CONCRETERA ESTRUCTURA ARENA RIPIO PIEDRA
ARTESANO CARPINTERO	FRANCISCO DE LA TORRE N64-297 Y PASAJE SALASACA	CLOSET DE BAÑO CLOSET DE COSINA CLOSET DE DORMITORIOS
ELECTRICISTA	MIAMI Y CAPITAN GEOVANY CALLES	CONEXIONES ELECTRICAS

Fuente: Empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Autora

EVALUACIÓN DE ENCUESTAS

1. LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECEN LOS PROVEEDORES SON:

PRECIOS QUE OFRECEN LOS PROVEEDORES

Cuadro N.- 2.23

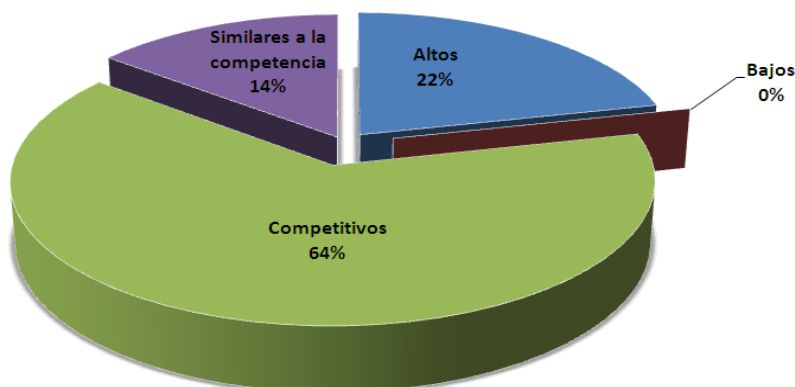
Escala	No. Proveedores	Porcentaje
Altos	3	22%
Bajos	0	0%
Competitivos	9	64%
Similares a los de la competencia	2	12%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuestas a Proveedores

Elaborado por: Autora

PRECIOS QUE OFRECEN LOS PROVEEDORES

Gráfico N.- 2.33



Fuente: Encuestas a Proveedores

Elaborado por: Autora

ANÁLISIS:

De los diez proveedores con los que negocia la Empresa 6 de ellos ofrecen sus productos a precios competitivos, uno de ellos ofrece precios similares a los de la competencia y tres ofrece precios altos del mercado.

OPORTUNIDAD

- La Empresa esta comprando los productos que necesita para la Construcción ofrecidos a precios muy convenientes en el mercado.

2. LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS POR LOS PROVEEDORES EN RELACION A SU VARIEDAD SON:

CALIDAD DE PRODUCTOS

Cuadro N.- 2.24

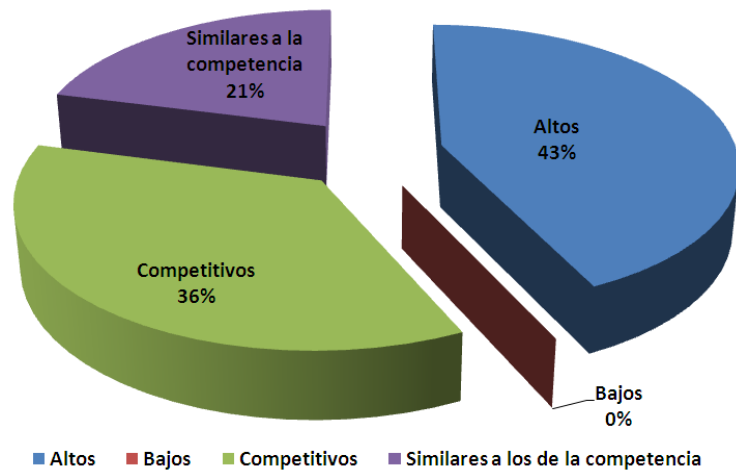
Escala	No. Proveedores	Porcentaje
Altos	6	43%
Bajos	0	0%
Competitivos	5	36%
Similares a la Competencia	3	21%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuestas a Proveedores

Elaborado por: Autora

CALIDAD DE PRODUCTOS

Gráfico N.- 2.34



Fuente: Encuestas a Proveedores

Elaborado por: Autora

ANÁLISIS:

Seis de los proveedores de la Empresa en cuando a su calidad y variedad son muy buenas y cuatro que de ellos son buenos.

OPORTUNIDAD

- La Empresa adquiriere productos de calidad (excelente variedad) los mismos que satisfacen las necesidades y deseos de los clientes.

3. LOS PROVEEDORES ENTREGAN LOS PRODUCTOS QUE LA EMPRESA SOLICITA:

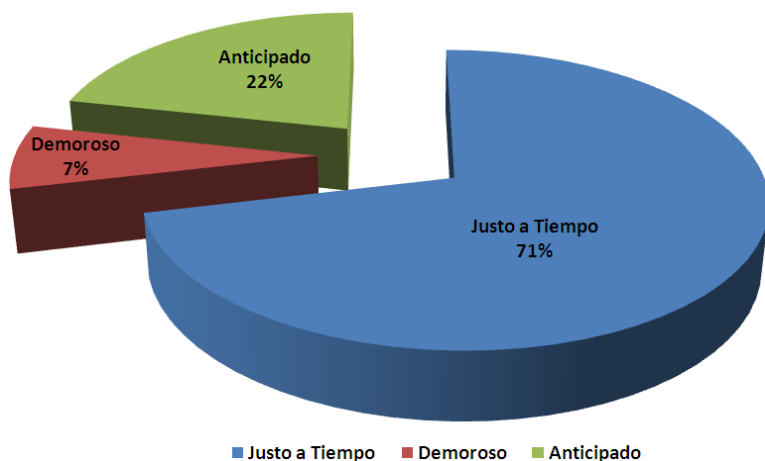
TIEMPO DE ENTREGA
Cuadro N.- 2.25

Escala	No. Proveedores	Porcentaje
Justo a Tiempo	10	71,00%
Demoroso	1	7,14%
Anticipado	3	21,43%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuestas a Proveedores

Elaborado por: Autora

TIEMPO DE ENTREGA
Gráfico N.- 2.35



Fuente: Encuestas a Proveedores

Elaborado por: Autora

ANÁLISIS:

Siete de los proveedores consideran que entregan los productos que solicita la Empresa Justo a Tiempo, tan solo dos proveedores creen que su tiempo de entrega es Anticipada y uno de los proveedores cree tener un tiempo de entrega demoroso.

OPORTUNIDAD

- Ya que la Empresa recibe a tiempo los productos necesarios y solicitados a sus proveedores y a la vez cuenta con los productos necesarios para la construcción, puede realizar sus trabajos de la mejor manera con el fin de satisfacer a los clientes.

4. LOS PROVEEDORES ENTREGAN LOS PRODUCTOS SOLICITADOS EN LA OBRA, EN LOS LOCALES DE DISTRIBUCIÓN Y VENTA U OTROS:

LUGAR DE ENTREGA

Cuadro N.- 2.26

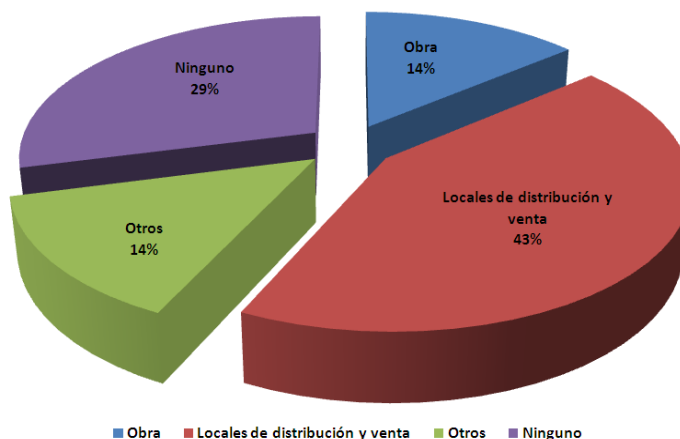
Escala	No. Proveedores	Porcentaje
Obra	2	14%
Locales de distribución y venta	6	43%
Otros	2	14%
Ninguno	4	29%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuestas a Proveedores

Elaborado por: Autora

LUGAR DE ENTREGA

Gráfico N.- 2.36



Fuente: Encuestas a Proveedores

Elaborado por: Autora

ANÁLISIS:

Dos de los proveedores consideran que los Canales de Distribución que se emplean Buenos, Cinco de ellos creen que son Regulares y tres de ellos creen que son Malos por lo poseerlos.

AMENAZA

- Los Proveedores no entregan directamente a la obra los productos y esto no ayuda a la ejecución e incurre en gastos de transporte por parte de la Empresa.

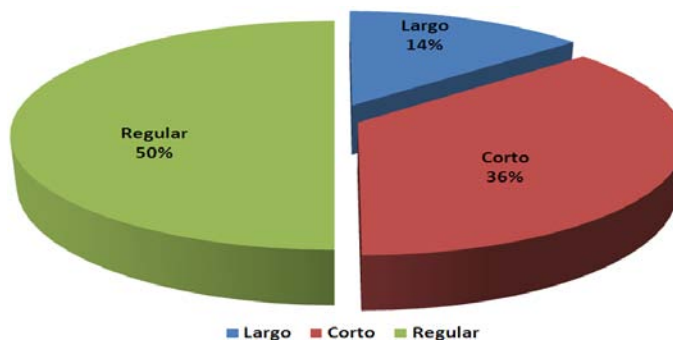
5. LOS PLAZOS DE FINANCIAMIENTO QUE OTORGAN LOS PROVEEDORES A LA EMPRESA SON:

PLAZOS DE FINANCIAMIENTO
Cuadro N.- 2.27

Escala	No. Proveedores	Porcentaje
Largo (30 días)	2	14%
Corto (7-15 día)	5	36%
Regular (1-7 días)	7	50%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuestas a Proveedores
Elaborado por: Autora

PLAZOS DE FINANCIAMIENTO
Gráfico N.- 2.37



Fuente: Encuestas a Proveedores
Elaborado por: Autora

ANÁLISIS:

Uno de los proveedores otorgan a la Empresa un plazo de financiamiento largo, tres otorgan un plazo de financiamiento corto y seis un plazo de financiamiento regular.

Los Proveedores ofrecen descuentos por pagos al contado, cosa que les beneficia mucha a la Empresa y descuentos por pronto pago. Es por ello que a la Empresa le conviene adquirir los materiales al contado.

OPORTUNIDAD - AMENAZA

- A la Empresa le conviene adquirir los materiales al contado por los descuentos ofrecidos.
- Los Proveedores no otorgan a la Empresa plazos de financiamiento largos.

6. LA RELACIÓN QUE TIENEN LOS PROVEEDORES CON LA EMPRESA ES:

RELACIÓN DE LOS PROVEEDORES CON LA EMPRESA

Cuadro N.- 2.28

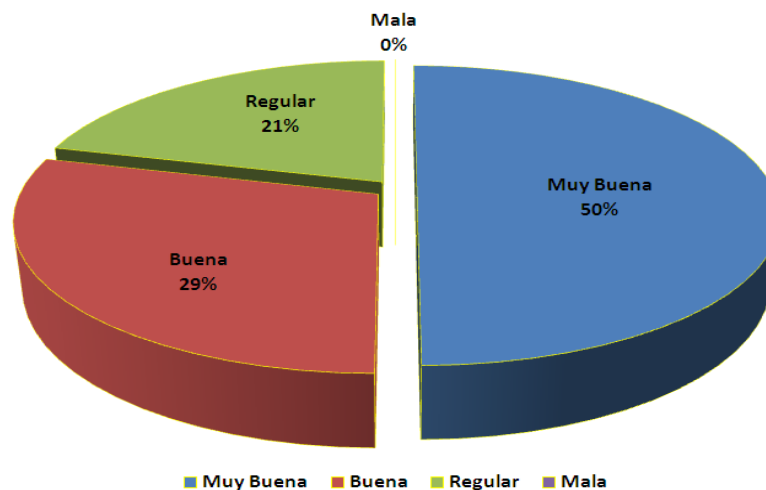
Escala	No. Proveedores	Porcentaje
Muy Buena	7	50%
Buena	4	29%
Regular	3	21%
Mala	0	0%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuestas a Proveedores

Elaborado por: Autora

RELACIÓN DE LOS PROVEEDORES CON LA EMPRESA

Gráfico N.- 2.38



Fuente: Encuestas a Proveedores

Elaborado por: Autora

ANÁLISIS:

Cuatro de los proveedores tienen una relación Muy Buena con la Empresa, tres poseen una relación Buena y tres una relación Regular.

OPORTUNIDAD

- Entre la Empresa y los Proveedores existe una confianza estrecha y a la vez una comunicación muy fluida entre ellos.
- Se puede negociar con facilidad con respecto a los créditos.

7. LOS PROVEEDORES ESTÁN CONFORMES CON EL CUMPLIMIENTO DE PAGO POR PARTE DE INGENCOMTHSA.

CUMPLIMIENTO DE PAGO

Cuadro N.- 2.29

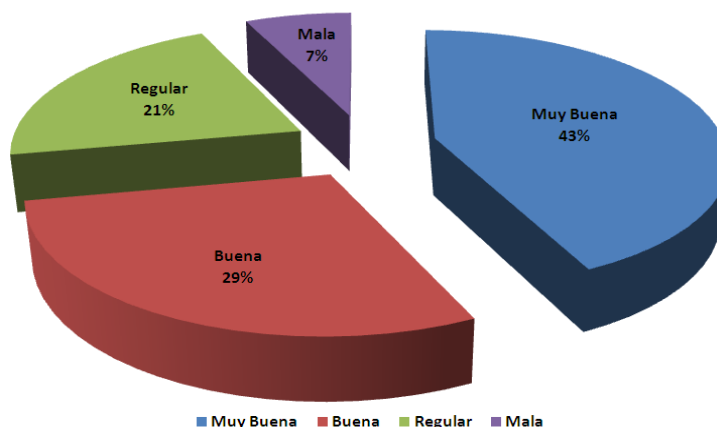
Escala	No. Proveedores	Porcentaje
Muy Buena	6	43%
Buena	4	29%
Regular	3	21%
Mala	1	7%
TOTAL	14	100%

Fuente: Encuestas a Proveedores

Elaborado por: Autora

CUMPLIMIENTO DE PAGO

Gráfico N.- 2.39



Fuente: Encuestas a Proveedores

Elaborado por: Autora

ANÁLISIS:

Seis de los Proveedores de la Empresa INGENCOMTHSA califican como muy buena la puntualidad de pago, cuatro como buena, tres como regular y uno como malo el tiempo de pago.

OPORTUNIDAD

- Los proveedores están tranquilos y eso ayuda a que sigan dando crédito a la Empresa.
- Se puede negociar con facilidad con respecto a los descuentos por pronto pago.

2.1.2.3 COMPETENCIA

El Ecuador es uno de los pocos países de América Latina, que no ha instaurado una Ley de Defensa de la Competencia Económica; a pesar de que y donde la Constitución Política de la República establece en su Título XII, del Sistema Económico, la orientación a un sistema social de mercado, ordenando que “la organización y el funcionamiento de la economía responderán a principios de eficiencia, solidaridad, sustentabilidad y calidad, a fin de asegurar a los habitantes una existencia digna e iguales derechos y oportunidades para acceder al trabajo, a los bienes y servicios y a la propiedad de los medios de producción”.

La Competencia desleal.- Se considera competencia desleal a todo hecho, acto o práctica contrario a los usos o costumbres honestos en el desarrollo de actividades económicas.

Se consideran actos de competencia desleal, entre otros, aquellos capaces de crear confusión, independiente del medio utilizado, respecto del establecimiento, de los productos, los servicios o la actividad comercial o industrial de un competidor, las aseveraciones falsas en el ejercicio del comercio capaces de desacreditar el establecimiento, los productos o los servicios, o la actividad industrial o comercial de un competidor, así como cualquier otro acto susceptible de dañar o diluir el activo intangible o la reputación de una Empresa; las indicaciones o aseveraciones cuyo empleo sobre la naturaleza, el modo de fabricación, las características, la aptitud en el empleo o la calidad de los productos o la prestación de los servicios, o la divulgación adquisición o uso de información secreta sin el consentimiento de quien las controle.

El proceso de apertura a la competencia tiene efectos positivos para los usuarios intermedios y consumidores finales, contribuyendo a la mejora global de la competitividad al obtener servicios y bienes más eficaces. En definitiva la apertura a una sana competencia tiene efectos positivos para los diversos estratos de usuarios.

No todas las Empresas son competencia directa para **INGECOMTHSA**, ya que algunas se dedican a actividades de construcción de gran volumen.

Para este estudio se ha tomado en cuenta:

CONSTRUCTORAS MEDIANAS.- Dedicadas a la construcción de Conjuntos habitacionales dentro y fuera del área Urbana de la Provincia de Pichincha.

- Constructoras Locales
- Constructoras Regionales

CONSTRUCTORAS GRANDES.- Aquellas dedicadas a la construcción de obras publicas (puentes, edificios e vivienda, edificios de oficinas, conjuntos habitacionales, etc.), construcción de edificios privados, viviendas unifamiliares, etc.

Construyendo así proyectos dentro y fuera de la Provincia o del país.

- Constructoras Nacionales
- Constructoras Internacionales

CONSTRUCTORAS MEDIANAS

Cuadro N.- 2.30

COMPETENCIA			
NOMBRE	GIRO DE LA EMPRESA	ACABADOS ADICIONALES	PRECIO
ASESORÍA INMOBILIARIA	CONSTRUCCIONES EN CONJUNTOS, CONSTRUCCIÓN VERTICAL	ÁREA DE LAVANDERÍA Y SECADERO EN LA TERRAZA COMUNAL, PARQUEADERO	86 m ² \$44.900
MACSA "MONJE ASOCIADOS"	CONSTRUCCIONES EN CONJUNTOS, CONSTRUCCIÓN VERTICAL	PATIO, PARQUEADERO	83m ² \$35.900
CREAR VIVIENDA	CONSTRUCCIONES EN CONJUNTOS, CONSTRUCCIÓN VERTICAL	PATIO, PARQUEADERO	83m ² \$35.900
DUQUE-CARVAJAL	CONSTRUCCIONES EN CONJUNTOS, CONSTRUCCIÓN VERTICAL	AREAS VERDES, JUEGOS INFANTILES.	100m ² \$46.000
CASA & TERRENOS	PLANIFICACIÓN Y CONSTRUCCIÓN	ÁREAS VERDES, PISCINA PRIVADA E HIDROMASAJE	105 m ² \$38.300
LASEUR S.A	CONSTRUCCIONES EN CONJUNTOS, CONSTRUCCIÓN VERTICAL	ÁREAS VERDES ÁREAS CON JUEGOS INFANTILES SALA COMUNAL E HIDROMASAJE	111 m ² \$42.400
INGECOMTHSA	PLANIFICACIÓN , CONSTRUCCIONES EN CONJUNTOS, CONSTRUCCIÓN VERTICAL, AVALÚOS	PATIO, PARQUEADERO AÉREAS VERDES Y PISCINA.	94m ² \$35.000

Fuente: Empresa INGENCOMTHSA

Elaborado por: Autora

ANÁLISIS

La mayor competencia para INGECOMTHSA son las Constructoras Medianas, ya que se encuentran realizando proyectos de la misma categoría en el Sector.

Además existe competencia desleal, ya que hay Empresas Constructoras que aparte de evadir impuestos realizan negociaciones no licitas para que sean ellas las beneficiadas de los proyectos que son solicitadas por el Sector Publico o Privado.

PARTICIPACIÓN DE LAS CONSTRUCTORAS Cuadro N.- 2.31

CLASE	PORCENTAJE
Constructoras Medianas	25%
Constructoras Grandes	75%

Fuente: Revista El Portal, La Guía Inmobiliaria Mes de Mayo

Elaborado: Autora

AMENAZA

- La Empresa INGECOMTHSA se encuentra amenazada por los nuevos conjuntos habitacionales cercanos
- Las Empresas Constructoras existentes tienen mayor cobertura en el mercado regional.

2.1.2.4 BARRERAS DE ENTRADA

El Sector Industrial es atractivo, dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de tramitar por nuevos participantes en el mercado que puedan llegar con nuevos métodos, recursos y capacidades de construcción para apoderarse de una porción del mercado.

Para el Servicio de Construcción si existen barreras de entradas como son los organismos de control existentes en la Industrial.

- Distrito Metropolitano de Quito.- Otorga patentes y permisos de construcción mediante el análisis de planos.

- Servicio de Rentas Internas.- Declaración mensual y anual de Impuestos de los Ingresos generados respectivamente.
- SIGA (LA LEY DE PROPIEDAD INTELECTUAL EN EL SECTOR AGROPECUARIO Y AGROINDUSTRIAL).- Controla al Sector de la Industria a que no sean robadas la ideas de trabajo.
- Súper Intendencia de Compañías.- Registro oficial y jurídico de las Empresas.

ANÁLISIS

Las barreras de entrada son los Organismos de Control ya que cuidan que todas las Empresas dependiendo del Sector al que de desarrollen cumplan con ciertos requisitos y no evadan al Fisco del País.

OPORTUNIDAD
<ul style="list-style-type: none">• Los Organismos de Control ayudan a que no exista nada ilegal dentro del sector.

2.1.2.5 MATERIALES Y EQUIPO SUSTITUTOS

“Son productos que realizan la misma función o satisfacen la misma necesidad que un producto ya existente⁵³”.

Con estos antecedentes, se considera que los productos sustitutos utilizados en la industria de la construcción son básicamente los siguientes: construcciones de madera y edificaciones prefabricadas, pues utilizan otros materiales que no son objeto del proyecto y que la Empresa no comercializa.

Cabe recalcar que su exclusión es justificable, considerando que son materiales de menor demanda por lo que el mercado al que satisfacen es muy pequeño, por esta razón se pretende abarcar el sector “tradicional” de la construcción basado en estructuras de hormigón no prefabricadas.

⁵³ FRIEND, Graham y ZEHLE, Stefan : Como diseñar un Plan de Negocios, pág. 71

MATERIALES Y EQUIPOS DE CONSTRUCCIÓN

Cuadro N.- 2.32

SUSTITUTO	A QUÉ SUSTITUYE	COMPETENCIA	INGECOMTHSA
<ul style="list-style-type: none"> • Perfiles y estructuras metálicas • Pilares prefabricados de hormigón 	<ul style="list-style-type: none"> • Varillas de construcción para columnas, cemento, arena, ripio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfiles y estructuras metálicas • Pilares prefabricados de hormigón 	<ul style="list-style-type: none"> • Varillas de construcción
<ul style="list-style-type: none"> • Tubos de hormigón armado • Paneles prefabricados de hormigón armado • Paneles para divisiones de interiores (yeso, fibra de vidrio, perfiles) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tubos PVC • Paredes (Bloque, ladrillo, cemento, arena) • Enlucido: Cemento, arena, sementina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tubos PVC • Paredes (Bloque, ladrillo, cemento, arena) • Enlucido: Cemento, arena, sementina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tubos PVC • Paredes (Bloque, ladrillo, cemento, arena) • Enlucido: Cemento, arena, sementina.
<ul style="list-style-type: none"> • Cubiertas con paneles de espuma de poliuretano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eternit y Zinc, Tejas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cubiertas con paneles de espuma de poliuretano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eternit y Zinc, Tejas.
<ul style="list-style-type: none"> • Cerramiento ligero para fachadas y revestimientos con laminas galvanizada y espuma 	<ul style="list-style-type: none"> • Enlucido: Cemento, arena, sementina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enlucido: Cemento, arena, sementina. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enlucido: Cemento, arena, sementina.
<ul style="list-style-type: none"> • Baldosas de cuarzo, granito, Mármol • Piso flotante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cerámica para piso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baldosas de cuarzo, granito, Mármol • Piso flotante. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baldosas de cuarzo, granito, Mármol • Piso flotante. • Cerámica para piso.
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de encofrados prefabricados 	<ul style="list-style-type: none"> • Tablas de encofrado (madera). • Encofrado Metálico 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de encofrados prefabricados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encofrado Metálico

Fuente: Revista El Portal, La Guía Inmobiliaria mes de mayo, INGECOMTHSA

Elaborado: Autora

ANÁLISIS

La Empresa actualmente no utiliza los materiales, productos y equipos de construcción sustitutos existentes en el mercado.

Dichos materiales no son de fácil acceso económico para la Empresa ya que no posee el suficiente capital para dicha adquisición.

OPORTUNIDAD - AMENAZA	
•	Con dichos materiales de construcción en el mercado la Empresa puede ser más competitiva en el sector.
•	La Empresa al no sustituir los materiales de construcción existentes no puede bajar costos de construcción.

2.1.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA

Mide el impacto de cada aspecto identificado en la gestión de La Empresa INGECOMTHSA ayudando a identificar prioridades que sea por urgencia o factibilidad de gestión.

PARÁMETROS DE PONDERACIÓN		
PARÁMETROS DE MEDICIÓN		EQUIVALENCIA
ALTO	= 5	AMPLIA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.
MEDIO	= 3	RELATIVA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.
BAJO	= 1	POCA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.

MATRIZ DE ANÁLISIS “IMPACTO EXTERNO”

Cuadro N.- 2.33

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO									
FACTORES	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			IMPACTO		
FACTOR ECONÓMICO	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Devaluación del Dólar ante el Euro, encarece maquinaria, herramientas, equipos y materiales de construcción.	X						5		
El valor del PIB, Sector de la Industria se ha ido incrementando que genera el que se registra año tras año				X			5		
La confianza en el Sector Industrial incrementa la demanda				X			5		
El Índice de Inflación esta creciendo y afecta a los costos de construcción.		X					3		
La baja de las tasa de Interés es atractivo para los clientes.					X			3	
FACTOR POLÍTICO	A	M	B	A	M	B	A	M	B
La estabilidad política beneficia a la imagen del país a nivel internacional.					X			3	
Las posibles reformas afianzas lazos entre Empresas y clientes.						X			1
Las Políticas de Construcción han establecido reglas, compartiendo cambios en las técnicas de construcción en el Sector					X			3	
La corrupción da mala imagen ante los posibles inversionistas en el Ecuador.			X						1
FACTOR LEGAL	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Parte de la recaudación de Impuestos de los municipios se invierte en construcción					X			3	
El Control para evitar el plagio y sobornos ayuda a la originalidad del Sector.					X			3	
El romper las barreras comerciales consolida las negociaciones extranjeras.					X			3	
FACTOR SOCIAL	A	M	B	A	M	B	A	M	B
El incremento del desempleo abarata la mano de obra					X			3	
El Incremento de la demanda incrementa el costo de insumos, materiales y equipos de construcción.		X						3	
El incremento poblacional genera mayor demanda en el sector				X			5		
El incremento de las remesas de los migrantes les hace los posibles clientes				X			5		
FACTOR TECNOLÓGICO	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Desarrollo tecnológico en la maquinaria y equipos de construcción, deprecia rápidamente los mismos.			X						1
Al poseer maquinaria equipo arrendada ayuda a reducir costos de depreciación.				X			5		
FACTOR AMBIENTAL	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Ordenanzas municipales provee nuevos métodos de construcción para evitar impacto ambiental					X			3	

CLIENTES	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Dan mayor importancia al Tipo de Construcción.				X			5		
Prefieren que la Empresa les otorgue el financiamiento					X			3	
Los Servicios de construcción y acabados ofrecidos por la Empresa son confortables					X			3	
Si las Viviendas se encuentran muy lejos no las Comprarian.			X						1
Prefieren Viviendas apartadas de la bulla y smog de la ciudad.						X			1
Les gustaría otro tipo de servicio adicional al ofrecido por la Empresa		X						3	
Están conformes por el cumplimiento del contrato y de lo ofrecido por la Empresa					X			3	
Los servicios, acabados de construcción entregados por la Empresa son de total agrado de los clientes.				X			5		
Los tipos de acabados que solicitan a menudo son Confortables.						X			1
La Empresa es recomendada con terceras personas, por su calidad y tipo de acabados.					X			3	
PROVEEDORES	A	M	B	A	M	B	A	M	B
La Empresa adquiere materiales a precios competitivos del mercado.				X			5		
La Empresa adquiere materiales de construcción de calidad y variedad				X			5		
Los materiales son entregados justo a tiempo			X						1
Los materiales no son entregados en la Obra		X						3	
La Empresa no posee un largo tiempo de financiamiento.			X						1
La Empresa mantiene una buena relación con sus proveedores.					X			3	
La Empresa Cumple con los plazos de crédito otorgados por los Proveedores					X			3	
COMPETENCIA	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Poseen menores precios por la utilización de Materiales Sustitutos	X						5		
Tienen mayor cobertura en el Sector		X						3	
BARRERAS DE ENTRADA	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Los organismos controlan al Sector					X			3	
Se demoran en otorgar los permisos de construcción	X						5		
Proveen información Innovadora					X			3	
MATERIALES SUSTITUTOS	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Reduciría los costos finales de construcción					X			3	
Al no utilizarlos la Empresa deja de ser competitiva en el Sector.		X						3	

Fuente: Análisis de los Factores Externos.

Elaborado por: Autora

2.2 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA INGECOMTHSA

“Analizar a la Empresa, es identificar sus recursos y determinar de qué manera estos pueden aportar algo a sus ventajas competitivas⁵⁴”.

Es fundamental, para toda Empresa, saber como se encuentra su propia organización, de esta manera poder coordinar las entre las áreas y alcanzar resultados beneficiosos para la Empresa y un desempeño eficiente.

El Análisis Interno permite conocer como se encuentra la Empresa y así analizar como va su crecimiento y saber que es lo que le espera en un futuro a INGECOMTHSA.

Por medio del Análisis y Estudio Interno, ayudara como una base para poder formular estrategias para eliminar y transformar las debilidades en fortalezas, aprovechando las oportunidades que se presentan.

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

Actualmente la Empresa o cuenta con una estructura correctamente definida, desde sus inicios la Empresa se no ha definido sus áreas y responsabilidades de trabajo, no existe una delegación de personas responsables para el trabajo que desarrolla diariamente. Se ha basado y guiado en la experiencia y conocimiento en construcción, de su Propietario y Gerente, ocasionando que la toma de decisiones sea lenta, y a la vez se sobrecargue de trabajo a una solo persona.

Dentro de esta área existen factores favorables que han ayudado, a la toma de decisiones oportunas y eficientes de INGECOMTHSA.

Hay que tener en cuenta que la Empresa no posee una Filosofía Empresaria, que le oriente a los objetivos deseados y un mecanismo de estrategias comerciales para poder competir en el Sector de la Construcción. Esto esta ocasionando a que la Empresa pierda muchas oportunidades de crecimiento en el Sector y la obtención de una mayor rentabilidad.

⁵⁴ FRIEND, Graham y ZEHLE, Stefan : Como diseñar un Plan de Negocios, pág. 51

Mediante un estudio de campo se ha fijado las siguientes áreas de trabajo:

- Gerencia General
- Área de Recursos Humanos.
- Área de Ventas
- Área de Contabilidad
- Área de Construcción y Proyectos.

Las funciones de cada área y cargos no se encuentran descritas en ningún documento de manera formal, las actividades se las realiza según se vayan presentando y por orden del Gerente.

ANÁLISIS

La capacidad Administrativa de la Empresa se encuentra a cargo del Gerente General, siendo perjudicial para la Empresa, las opiniones o participación de los trabajadores no cuentan en el momento de a toma de decisiones.

El poseer personal sin capacitación hace que las actividades que realizan en beneficio de la Empresa sean menos eficientes, viéndose reflejado en a satisfacción del clientes al momento de requerir algún servicios de la misma.

DEBILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • No posee un Direccionamiento Estratégico. • La toma de decisiones esta a cargo de una sola persona.
FORTALEZA
<ul style="list-style-type: none"> • Tomas de decisiones oportunas

2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

La Empresa posee los recursos necesarios para desarrollar los proyectos Habitacionales, percibe un promedio de utilidad por casa vendida de \$5.000, al no existir una política económica que controle los ingresos y utilidades de las ventas realizadas el dinero no es distribuido de un manera eficiente.

Los ingresos de INGECOMTHSA son de \$38.000 aproximado por mes, al no existir una política que controle los ingresos no se los asigna eficientemente.

VENTAS PROMEDIO MENSUAL

Cuadro N.- 2.34

#	Ubicación	Valor Total \$	Forma de Pago		Gastos por Vivienda	Utilidad por Vivienda
			1 ^{era} Entrada	2 ^{da} Entrada		
1	Montecarlo 3	42.000	\$13.000	\$12.000	\$37.000	\$5.000
2	Montecarlo 4	40.000	\$10.000	\$10.000	\$35.000	\$5.000
3	Montecarlo 4	35.000	\$15.500	\$14.500	\$29.000	\$6.000
TOTAL		117.000	\$38.500	\$36.500	\$101.000	\$16.000

Fuente: Empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Autora

La Empresa posee un programa avanzado, en el cual registra los ingresos y los gastos en los que incurre la misma por obra o vivienda, e incluso los gastos salarios de los trabajadores de la Empresa.

ANÁLISIS

La Empresa cuenta con los Recursos Económicos necesarios para desarrollar las actividades de la Construcción, siendo sus ingresos promedio de \$38.000 dólares, pero al no existir una política económica que controle el dinero no se puede realizar una distribución adecuada y eficiente del dinero recaudo y de las utilidades.

Al existir un paquete contable hace que se controle los ingresos y egresos económicos y materiales sabiendo así cuanto se tiene en existencia y la disponibilidad del material y del dinero, el personal esta capacitado para el manejo de dicho programa.

DEBILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • No posee una Política Económica. • No posee un Sistema de Control de Costos
FORTALEZA
<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Económicos Necesarios • Sistema de Control de Inventarios Eficiente. • Buen manejo de Registros Contables.

2.2.3 CAPACIDAD DIRECTIVA

La dirección que posee la Empresa es Empírica y Autocrática, ya que le Gerente es quien toma las decisiones que el cree conveniente para la Empresa, dejando de lado las opiniones que tienen o pueden tener el personal de la Empresa.

La falta de una Publicidad adecuada de la Empresa, hace que las posibles personas interesadas no conozcan de la existencia de INGECOMTHSA.

El Gerente no ha tomado la iniciativa de diseñar una Estructura Organizacional y una Planificación y Direccionamiento Estratégico que le permita desarrollarse en el Sector de una manera más competitiva.

ANÁLISIS

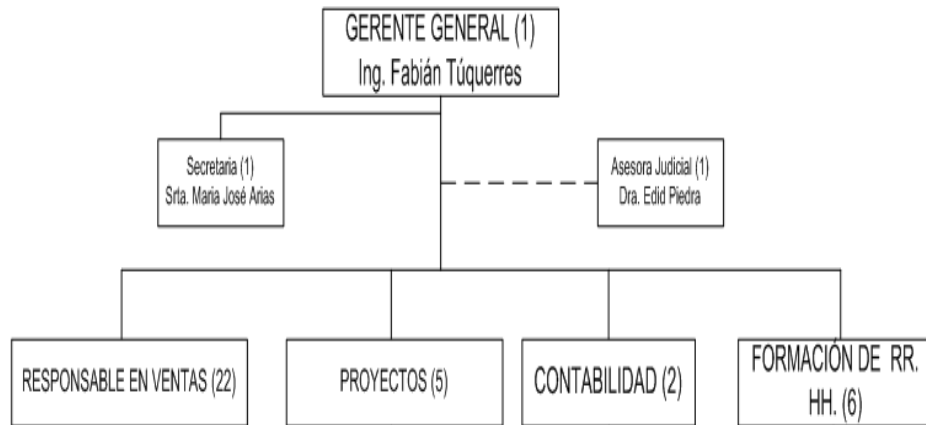
La Empresa debe desarrollar un Direccionamiento y una Planificación Estratégica, que ayude a la Empresa a desarrollar y determinar un rumbo fijo por el que la organización debe ir, para que esta pueda posicionarse en el Sector Industrial.

DEBILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección Empírica y Autocrática. • Capacidad Limitada de actividades del personal. • Falta de Publicidad adecuada.

2.2.4 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO

ESTRUCTURA ORGÁNICA

Gráfico.- 2.40



Fuente: Empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Autora

No existe un mecanismo para el reclutamiento del personal de la Empresa, teniendo en cuenta que en las áreas determinadas si existen personas asignadas a dichos cargos pero no se toma en cuenta las habilidades que las personas poseen.

Posee personal capaz, pero han sido reclutados por el Gerente, sin considerar las habilidades que poseen han sido asignadas las diferentes actividades de la Empresa. Posee personal en Ventas capaz y seleccionado mediante sus habilidades.

La Cartera de Clientes de la Empresa crece constantemente, por su credibilidad y calidad al momento de entregar las Viviendas.

La Empresa debe capacitar al personal de una manera constante, para que los resultados se vean reflejados en la calidad de servicio que la Empresa proporciona a los clientes.

La Empresa provee de todos los Materiales, Equipos para que desarrollen su trabajo de una manera eficiente.

ANÁLISIS

La Empresa debe implantar un mecanismo competitivo para el reclutamiento de personal, sabiendo que esto va aportar positivamente a la organización, ya que se trabajaría de una manera eficiente.

El capacitar al personal ayuda al personal a desenvolverse en el área asignada de una manera responsable y eficiente.

El personal se siente muy incentivado por la Empresa es por ello que se sientes comprometidos con la organización, y se pueden adaptar a los futuros cambios que se tomen.

DEBILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • No existe un sistema de reclutamiento.
FORTALEZA
<ul style="list-style-type: none"> • Personal Incentivado. • Personal comprometido al cambio. • Cartera de Clientes en crecimiento

2.2.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA

Permite medir el impacto de cada aspecto identificado en la gestión de La Empresa INGECOMTHSA, permitiendo identificar las prioridades de la Empresa.

PARÁMETROS DE PONDERACIÓN

PARÁMETROS DE MEDICIÓN		EQUIVALENCIA
ALTO	= 5	AMPLIA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.
MEDIO	= 3	RELATIVA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.
BAJO	= 1	POCA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.

MATRIZ DE ANÁLISIS “IMPACTO INTERNO”

Cuadro N.- 2.35

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO									
FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA									
La Empresa no posee un Direccionamiento Estratégico				X			5		
La toma de decisiones Empírica.					X			3	
Toma de decisiones oportunas	X						5		
CAPACIDAD FINANCIERA	A	M	B	A	M	B	A	M	B
No posee una Política Económica					X			3	
Recursos Económicos Necesarios		X						3	
Posee un Sistema de Control de Inventarios	X						5		
Buen manejo de Registros Contables	X						5		
No posee un Sistema de control de Costos									
CAPACIDAD DIRECTIVA	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Dirección Empírica y Autocrática.					X			3	
Capacidad limitada de actividades del personal					X			3	
Falta de Publicidad adecuada					X			3	
Calidad en Acabados y Construcciones	X						5		
CAPACIDAD DE RECURSOS HUMANOS	A	M	B	A	M	B	A	M	B
No existe un mecanismo de reclutamiento				X			5		
Personal Incentivado		X						3	
Personal comprometido al Cambio		X						3	
Cartera de Clientes Considerable.	X						5		

Fuente: Empresa INGECOMTHSA

Elaborado por: Autora

2.3 ANÁLISIS FODA

“El FODA es una herramienta de análisis estratégico probada real. Que ayuda a determinar si la Empresa esta capacitada para desempeñarse en el medio que le rodea, conociendo las ventajas y desventajas que posee la Empresa tanto Interno como Externo⁵⁵”.

2.3.1 MATRICES

2.3.1.1 MATRIZ DE POTENCIALIDAD O APROVECHABILIDAD

Dicha Matriz esta conformada por la relación de las Oportunidades con las Fortalezas, ya que se procura conocer en que nivel de posicionamiento está INGEOMTHSA, con la finalidad de determinar cual de ellas tienen mayor influencia positiva en la Empresa.

Para el desarrollo de la matriz se ha fijado los siguientes parámetros:

PARÁMETROS DE PONDERACIÓN

PARÁMETROS DE MEDICIÓN		EQUIVALENCIA
ALTO	= 5	AMPLIA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.
MEDIO	= 3	RELATIVA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.
BAJO	= 1	POCA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.

⁵⁵ DESS, Gregory: Dirección Estratégica, Mc Graw Hill, España, 2003.pág.82

MATRIZ DE POTENCIALIDAD
Cuadro N.- 2.36

MATRIZ DE POTENCIALIDAD O APROVECHABILIDAD																				
OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Incremento de ingresos PIB en construcción.	Confianza en el Sector Industrial ICE.	Tendencia a la Baja de las Tasa de Interés.	Estabilidad política.	Mejora de Políticas de Construcción	Inversión de Municipios en vivienda. (25%)	Mejora en control para evitar el plagio (Diseños y Planos) ayuda a la originalidad del Sector.	Política de Consolidación de negociaciones extranjeras del Sector de la Construcción.	Incremento del desempleo	Crecimiento poblacional	Crecimiento de remesas de los inmigrantes.	Reducción de costos	Creación de nuevos métodos de construcción dada por Ordenanzas Municipales	Cientes satisfechos por los servicios y acabados y materiales de construcción.	Proveedores competitivos en calidad, variedad y servicios.	La Empresa mantiene una buena relación con sus proveedores.	Competencia con mayor cobertura y precios más bajos.	Barreras de Entrada poco accesibles.	Los Materiales sustitutos con costos finales de construcción bajos.	TOTAL
	Toma de decisiones oportunas.	1	1	3	1	3	1	3	1	3	3	3	5	5	5	5	5	5	1	5
Posee un Sistema de Control de Inventarios	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	3	1	1	1	3	27
Buen manejo de Registros Contables.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	3	3	5	5	1	3	37
Recursos Económicos Necesarios.	1	3	1	1	3	1	3	1	5	5	5	3	5	5	5	3	3	1	3	57
Calidad en Acabados y Construcciones.	1	1	1	1	1	1	1	3	5	3	5	5	5	3	5	3	1	1	5	51
Personal comprometido al Cambio.	1	1	1	1	3	1	1	3	3	1	1	3	5	5	3	1	1	1	5	47
Cartera de Clientes en crecimiento.	3	5	5	1	5	3	3	3	1	5	5	5	5	5	3	3	5	3	5	73
TOTAL	9	13	13	7	17	9	13	13	19	19	21	29	29	27	27	21	21	9	29	345

Fuente: Matrices FODA de Oportunidades y Fortalezas
Elaborado por: Autora

En la matriz de POTENCIALIDAD o APROVECHABILIDAD cada Fortaleza tiene una ponderación que varía de 1 a 5 de acuerdo a su influencia sobre las diferentes Oportunidades. Al final se realiza una sumatoria para identificar las tres principales Fortalezas y Oportunidades con mayor ponderación.

Las principales Fortalezas que posee INGECOMTHSA son:

1. Cartera de Clientes en crecimiento.
2. Toma de decisiones oportunas.
3. Recursos Económicos Necesarios.

Las principales Oportunidades que se le presentan INGECOMTHSA son:

1. Los Materiales sustitutos con costos finales de construcción bajos.
2. Reducción de costos mediante la Subcontratación de Maquinaria.
3. Proveedores competitivos en calidad, variedad y servicios.

Se procede a calcular el **ÍNDICE DE APROVECHABILIDAD** para saber el porcentaje y el valor total de la matriz, logrando un aprovechamiento de las Fortalezas sobre las Oportunidades el cálculo es el siguiente:

$$\text{INDICE DE APROVECHABILIDAD} \equiv \frac{\text{VALOR DE LA MATRIZ}}{\text{AFECTACIÓN TOTAL} \times \text{NÚMERO DE FILAS} \times \text{NÚMERO DE COLUMNAS}} \times 100$$

$$\text{INDICE DE APROVECHABILIDAD} \equiv \frac{345}{5 \times 7 \times 19} \times 100$$

$$\text{INDICE DE APROVECHABILIDAD} \equiv \frac{345}{665} \times 100$$

$$\text{INDICE DE APROVECHABILIDAD} \equiv 0.5188 \times 100$$

$$\text{INDICE DE APROVECHABILIDAD} \equiv 51.88\%$$

Dicho análisis nos indica un 52% de aprovechamiento de las Fortalezas frente a las Oportunidades. Se debe aprovechar al máximo las fortalezas como son: Crecimiento de la Cartera de Clientes, Toma de decisiones oportunas y sobre todo los Recursos económicos disponibles entre otros.

2.3.1.2 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Se compara una Debilidad que puede ser afectada por una Amenaza.

Para el desarrollo de la siguiente matriz es necesaria la fijación de los siguientes parámetros:

PARÁMETROS DE PONDERACIÓN

PARÁMETROS DE MEDICIÓN		EQUIVALENCIA
ALTO	= 5	AMPLIA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.
MEDIO	= 3	RELATIVA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.
BAJO	= 1	POCA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.

MATRIZ DE VULNERABILIDAD
Cuadro N.- 2.37

MATRIZ DE VULNERABILIDAD										
<div style="text-align: center;"> AMENAZAS DEBILIDADES </div>	Devaluación del Dólar ante el Euro.	Incremento de los costos construcción en mercado.	Desarrollo Tecnológico, deprecia rápidamente las maquinarias y equipos.	Requerimiento de los clientes de mas servicios adicionales	Incremento en Costos de Transporte de Materiales de Construcción.	Los Proveedores no entregan antes de tiempo los Materiales requeridos.	Los Proveedores no dan financiamiento a largo plazo.	La Competencia poseen menores precios por la utilización de Materiales Sustitutos	Demoran por los Organismos de Control al otorgar los permisos de construcción.	TOTAL
	Falta de un Modelo de Gestión Estratégico	1	5	3	3	3	1	1	3	1
Toma las decisiones Empíricas	1	3	3	1	3	1	1	5	1	19
Falta de Política Económicas.	1	5	1	1	3	1	1	3	1	17
Falta de un Sistema de Control de Costos.	1	3	1	1	3	1	1	5	1	17
Capacidad limitada de actividades al personal.	1	1	1	1	1	1	1	3	1	11
Falta de Publicidad adecuada.	1	1	1	3	1	1	1	5	1	13
Falta de un efectivo Sistema de reclutamiento.	1	1	3	3	3	1	1	3	1	17
TOTAL	7	19	13	12	17	7	7	27	7	117

Fuente: Matrices FODA de Debilidades y Amenazas
Elaborado por: Autora

En la matriz de VULNERABILIDAD cada Debilidad tiene una ponderación que varía de 1 a 5, de acuerdo a su nivel de importancia sobre las diferentes Amenazas. Al final se realiza una sumatoria para identificar las tres principales Debilidades y Amenazas con mayor ponderación.

Las principales debilidades que posee INGECOMTHSA como son:

1. Falta de un Direccionamiento Estratégico.
2. Toma las decisiones Empíricas.
3. Falta de un mecanismo de reclutamiento.

Las principales amenazas que se le presentan a INGECOMTHSA son:

1. La Competencia poseen menores precios por la utilización de Materiales Sustitutos.
2. Incremento de los costos construcción en mercado.
3. Incremento en Costos de Transporte de Materiales de construcción

Se calcula el **ÍNDICE DE VULNERABILIDAD** para saber el porcentaje en que es afectado el valor total de la matriz por las Debilidades y Amenazas, siendo así:

$$INDICE DE VULNERABILIDAD = \frac{VALOR DE LA MATRIZ}{AFECTACIÓN TOTAL \times NÚMERO DE FILAS \times NÚMERO DE COLUMNAS} \times 100$$

$$INDICE DE VULNERABILIDAD = \frac{117}{5 \times 10 \times 7} \times 100$$

$$INDICE DE VULNERABILIDAD = \frac{117}{350} \times 100$$

$$INDICE DE VULNERABILIDAD = 0.3343 \times 100$$

$$INDICE DE VULNERABILIDAD = 34.43\%$$

El cálculo indica un 34% de afectación de las Debilidades frente a las Amenazas. Se debe reducir o eliminar las Debilidades como son: Toma de decisiones Empíricas, Falta de un Sistema de reclutamiento y Falta de un Modelo de Gestión Estratégico entre otros.

2.4 MATRIZ SÍNTESIS

MATRIZ SÍNTESIS

Cuadro N.- 2.38

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Cartera de Clientes en crecimiento. 2. Toma de decisiones oportunas. 3. Recursos Económicos Necesarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de un Direccionamiento Estratégico. 2. Toma las decisiones Empíricas. 3. Falta de un mecanismo de reclutamiento.
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los Materiales sustitutos con costos finales de construcción bajos. 	O1, F1. Elaboración de un Plan de Construcción con el objeto que se mejore el proceso de construcción y los Servicios Ofrecidos (alternativas de materiales).	O1, D1. Desarrollar un Modelo de Gestión Estratégico incluyendo un Sistema de Control de Costos.
	<ol style="list-style-type: none"> 2. Reducción de costos mediante la Subcontratación de Maquinaria. 	O2, F2. Inversión en un Plan de Investigación para la Construcción de viviendas con la utilización de productos sustitutos y una intensa supervisión laboral.	O2, D2. Definir indicadores de gestión para la toma de decisiones eficientes.
	<ol style="list-style-type: none"> 3. Proveedores competitivos en calidad, variedad y servicios. 	O3, F3. Crear un nuevo Servicio de Mantenimiento Comunal, para que los clientes interactúen mas con la Empresa y esta gane posicionamiento en el mercado.	D3. Implementar un Sistema de Reclutamiento y Ubicación del Personal.
AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. La Competencia poseen menores precios por la utilización de Materiales Sustitutos. 	A1, F1. Realizar un estudio de mercado sobre la competencia y nuevas necesidades de clientes.	A1, D1. Proyecto de medición de costos constantes e incentivos en base a Investigación de mercado.
	<ol style="list-style-type: none"> 2. Incremento de los costos construcción en mercado. 3. Incremento en Costos de Transporte de Materiales de construcción 	A2, A3, F2, F3. Ampliar un plan de mejoramiento de los servicios ofrecidos como son la de posventa y preventa.	A2, A3, D2, D3. Definir políticas, para mejorar las negociaciones con Empresas proveedoras o realizar Alianzas.

Fuente: Matrices de Potencialidad y Vulnerabilidad.

Elaborado por: Autora

CAP. III

DIRECCIONAMIENTO

ESTRATÉGICO

“Es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”⁵⁶.

Una Empresa debe crear un sistema formal de Dirección Estratégica, es decir, seleccionar y definir sus valores que estén dentro de la cadena de valor de la Empresa y de la actividad principal que realiza.

3.1 PRINCIPIOS Y VALORES.- “El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización”.⁵⁷

“Las compañías deben elaborar una escala de valores que en su conjunto integren la **filosofía de la organización**. La elaboración de una matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de esta escala de valores”.⁵⁸

“La elaboración de una matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de esta escala de valores.

Para elaborar una matriz axiológica se debe definir:

- a. Los principios y valores corporativos.
- b. Debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la Empresa⁵⁹”.

3.1.1 PRINCIPIOS.- “Son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la Empresa, y definen el liderazgo de la misma”.⁶⁰

- Rentabilidad
- Calidad
- Eficiencia
- Competitividad
- Buen Ambiente de Trabajo
- Trabajo en Equipo
- Compromiso

⁵⁷ http://www.equal-ercova.com/doc/5_anexo_2_declaracion_y_mision.pdf

⁵⁸ SERNA Humberto, “Gerencia Estratégica”, 3R Editores, 7ma. Edición, pág. 89

⁵⁹ http://www.docentes.unal.edu.co/wadarme/docs/FUNDAM_INGENIERIA/GerenciaEstrategica.doc

⁶⁰ SALAZAR, Francis, Gestión Estratégica de Negocios, Pág. 79

PRINCIPIOS DE “INGECOMTHSA”
CUADRO N.- 3.1

MATRIZ AXIOLÓGICA								
GRUPOS DE PRINCIPIOS	REFERENCIA	CLIENTES	ACCIONISTAS	SUBCONTRATISTAS	PERSONAL	PROVEEDORES	BANCOS	DIRECTIVOS
Rentabilidad		X	X	X	X	X	X	X
Calidad		X	X	X	X	X	X	X
Eficiencia			X	X		X	X	
Competitividad			X	X	X	X	X	X
Buen ambiente de trabajo			X		X	X	X	X
Trabajo en Equipo			X	X	X	X	X	X
Compromiso		X	X	X	X	X	X	X

Fuente: INGECOMTHSA
Elaborado por: Autora

Por medio de la Matriz Axiológica se ha seleccionado los siguientes principios como fundamentales dentro la INGECOMTHSA:

- **Rentabilidad.-** En los proyectos que desarrolla la Empresa y lo servicios ofrecidos por la misma obtiene rentabilidad, y es muy atractivo para los accionistas y para sus trabajadores.
- **Calidad.-** La Empresa está capacitada y puede aprovechar las oportunidades que se le presenten, y desarrollar con eficiencia sus actividades con el fin de satisfacer las necesidades y exigencias de sus clientes.
- **Compromiso.-** INGECOMTHSA y sus integrantes se compromete con el Medio Ambiente y con su Sector.

3.1.2 VALORES.- “Descriptoros morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio”.⁶¹

- Honestidad
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Lealtad
- Respeto
- Tolerancia

⁶¹ SALAZAR, Francis, Gestión Estratégica de Negocios, Pág. 79

VALORES DE “INGECOMTHSA”

CUADRO N.- 3.2

MATRIZ AXIOLÓGICA							
GRUPOS DE REFERENCIA	CLIENTES	ACCIONISTAS	SUBCONTRATISTAS	PERSONAL	PROVEEDORES	BANCOS	DIRECTIVOS
VALORES							
Honestidad	X	X	X		X	X	X
Puntualidad	X	X	X		X	X	X
Innovación	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad		X	X	X	X	X	X
Lealtad	X	X		X		X	X
Respeto	X	X	X	X	X	X	X
Tolerancia	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: INGECOMTHSA

Elaborado por: Autora

Por medio de la Matriz Axiológica se ha obtenido los siguientes valores fundamentales dentro la INGECOMTHSA:

- **Innovación.-** En un mundo cambiante en donde las necesidades de los consumidores son diversas, es necesario que las profesionales que brindan el servicio sean capacitadas constantemente para atender todos los requerimientos de los clientes.
- **Respeto.-** Manifestación de jerarquía, que debe realizar tanto el trabajador como el cliente, ya que cada uno tiene su forma de pensar, y debe ser respetada.
- **Tolerancia.-** Respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las convenientes.

3.2 “MISIÓN.- Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la Empresa y la imagen pública de la Empresa u organización⁶²”.

MISIÓN ANTERIOR “INGECOMTHSA”

INGECOMTHSA Constructora Inmobiliaria, Empresa orientada a la provisión de viviendas, Utilizando procesos manuales e Industriales, optimizando costos, manteniendo la calidad y la funcionalidad de sus áreas.

Se debe construir la Misión tomando en cuenta las siguientes características:

- ¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad
- ¿Qué buscamos? = Propósitos
- ¿Qué Ofrecemos? = Productos o Servicios
- ¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones
- ¿Para quiénes trabajamos? = Clientes

⁶² http://www.equal-ercova.com/doc/5_anexo_2_declaracion_y_mision.pdf

MISIÓN ACTUAL: “INGECOMTHSA”

Realizar construcciones confortables, mediante la utilización de técnicas innovadoras y eficientes, aprovechando los Recursos Físicos (terrenos) para ofrecer vivienda y servicios de calidad y confort.

Fuente: INGECOMTHSA
Elaborado por: Autora

MISIÓN Y EJES ESTRATÉGICOS: “INGECOMTHSA”

MISIÓN	Ejes estratégicos
Realizar construcciones confortables, mediante la utilización de técnicas innovadoras y eficientes, aprovechando los Recursos Físicos (terrenos) para ofrecer vivienda y servicios de calidad y confort.	Calidad Innovación Rentabilidad Gestión Humana Excelencia en Servicios al Clientes

3.3 “VISIÓN.- Define y describe la situación futura que desea tener la Empresa, el propósito de la Visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización”⁶³.

Las características esenciales del propósito estratégico son:

- Plantear metas muy ambiciosas que llevarán a la compañía a un éxito total.
- Tener una Visión estable, si modificaciones.
- Todos hacia una misma Visión: cada uno de los recursos que componen la organización tiene que involucrarse totalmente en la búsqueda de la Visión.

⁶³ http://www.equal-ercova.com/doc/5_anexo_2_declaracion_y_mision.pdf

Para ello desarrollarán todos los esfuerzos que estén a su alcance, compartiendo momentos de euforia y de crisis.

VISIÓN ACTUAL DE “INGECOMTHSA”

INGECOMTHSA en el mediano y largo plazo será una Constructora Inmobiliaria reconocida a nivel regional, y Nacional, que brinda soluciones habitacionales para la clase alta, media y baja. Manteniendo estándares de calidad y buen servicio.

Se tomara en cuenta los siguientes elementos para la formación de Visión de INGECOMTHSA para el año 2012:

ELEMENTOS	
Posición en el Mercado:	Ser pionera.
Cliente:	Mayores de edad, con un ingreso fijo
Tiempo:	5 años.
Ámbito del Mercado:	Ciudad de Quito, Región Sierra
Servicios:	Ofrecer servicios innovadores y a la vez viviendas confortables y de bajo costo.
Valores:	Compromiso y Eficiencia
Principio Organizacional:	Calidad

VISIÓN-2011 ACTUAL “INGECOMTHSA”

Ser la mejor e innovadora Constructora en ofrecer construcciones y servicios a nivel regional, satisfaciendo las necesidades de los clientes, con viviendas y servicios de calidad.

Fuente: INGECOMTHSA
Elaborado por: Autora

3.4 ESTRATEGIAS.- “Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una Empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento”⁶⁴

Las estrategias corporativas pueden agruparse en las siguientes categorías

Estrategia de Diferenciación, es conveniente crear una ventaja basada en la diferenciación, al contar con mayor variedad de servicios, calidad y eficiencia en los procesos.

Estrategia de Crecimiento Intensivo – Desarrollo del Mercado, para identificar nuevas oportunidades en el mercado y así crecer en ventas, participación de mercado y beneficios para la Empresa.

Estrategia de Especialista, se interesa en un sector o un grupo del total de un mercado.

Estrategia o Ventajas Competitivas

CUADRO N.- 3.3

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO	DIFERENCIACIÓN	Plan de mejoramiento de los servicios ofrecidos mediante la utilización de materiales sustitutos.	
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	CRECIMIENTO INTENSIVO	DESARROLLO DEL PRODUCTO	Plan de Construcción con el objeto de utilizar materiales sustitutos y que mejoren más la calidad de las viviendas Ofrecidas.
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	ESPECIALISTA	Estudio de Mercado, para utilizar productos sustitutos y una intensa supervisión laboral.	

Fuente: Taller Directrices y BSC, módulo Diplomado Gestión Directiva

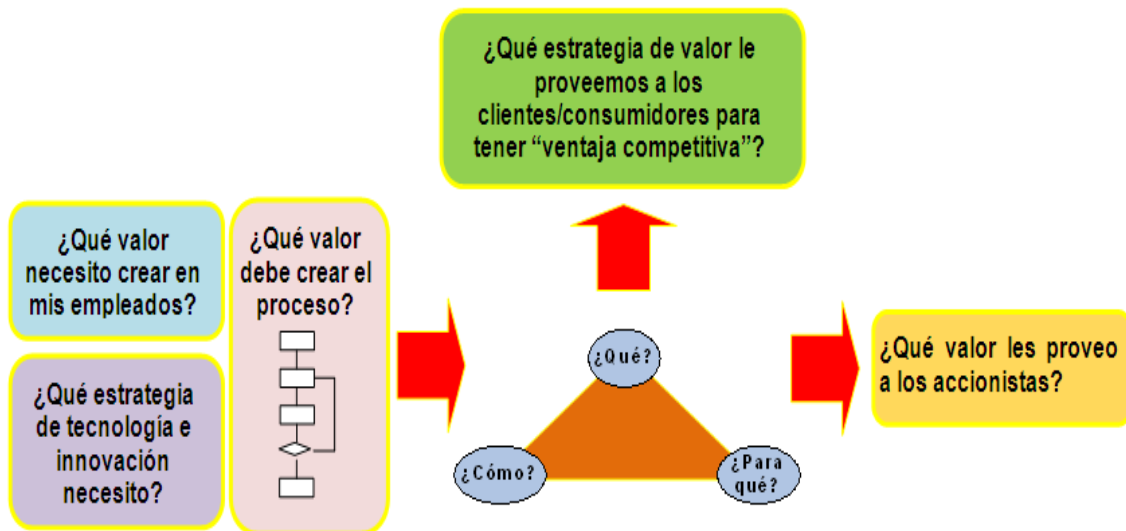
Elaborado por: Autora

⁶⁴ KOONTZ, Harold, WEHRICH Heinz, Administración una perspectiva Global, Mc Graw Hill, 2000, pág. 130.

Para determinar la Estrategia se debe considerar las preguntas del Triangulo de Valor Estratégico.

Gráfico N.- 3.1

TRIANGULO DE VALOR ESTRATÉGICO



Fuente y Elaboración: Planeación Estratégica basada en BSC, Reynoso Álvaro.

3.4.1 ESTRATEGIA DE VALOR MEDIANTE LOS STAKEHOLDER

“LOS STAKEHOLDERS SON GRUPOS DE INDIVIDUOS U ORGANISMOS que pueden influir o verse afectado por el negocio. Esto incluye a los clientes, accionistas, subcontratistas, empleados, bancos, proveedores y la sociedad en su conjunto”⁶⁵

Una vez definidos los STAKEHOLDERS, corresponde conocer cuales son las necesidades de cada uno para diseñar las respectivas estrategias, considerando los resultados del análisis FODA.

⁶⁵ FRIEND, Graham, Como diseñar un Plan de Negocios, pág. 35

ESTRATEGIA ENFOCADA A CLIENTES

CUADRO N.- 3.4

Principales requerimientos de los CLIENTES de la Empresa	¿Cómo podríamos mejorar la relación de modo que se sienta satisfecho?
Calidad	Entregar viviendas con muy buenos acabados y a la vez confortables.
Tiempo de Entrega	Implementar un Control de los Procesos de Construcción, evitando perder tiempo y material.
Precio	Ofrecer un precio justo, competitivo, acorde a la calidad de la vivienda.

Fuente: Taller BSC, módulo Diplomado ESPE

Elaborado por: Autora

ESTRATEGIA ENFOCADA A ACCIONISTAS

CUADRO N.- 3.5

¿Cuáles son los principales requerimientos de los ACCIONISTAS de la Empresa?	¿Cómo podríamos mejorar la relación de modo que se sienta satisfecho?
Buena Gestión	Desarrollar una Planificación Estratégica mediante la utilización del Cuadro de Mando Integral
Rentabilidad	Mejorar la productividad mediante la reducción de costos, estudiando a Proveedores y realizando convenios con los mismos.
Crecimiento	Lanzamiento de nuevos servicios y proyectos de viviendas.

Fuente: Taller BSC, módulo Diplomado ESPE

Elaborado por: Autora

ESTRATEGIA ENFOCADA A LA COMUNIDAD

CUADRO N.- 3.6

¿Cuáles son los principales requerimientos de la COMUNIDAD para con la Empresa?	¿Cómo podríamos mejorar la relación de modo que se sienta satisfecho?
Compromiso de la Empresa para el cumplimiento de las normas ambientales	Cumplir con las normas medio ambientales exigidas y controladas por el departamento de Medio Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Fuente: Taller BSC, módulo Diplomado ESPE

Elaborado por: Autora

ESTRATEGIA CORPORATIVA “INGECOMTHSA”

Promover la utilización de materiales sustitutos de calidad y maquinaria de punta, que permita el trabajo de una manera más ordenada y eficiente y ayude al crecimiento de la Empresa y garantice su sostenibilidad.

3.4.2 ESTRATEGIA DE VALOR MEDIANTE COMPARACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

Dentro de este análisis se enfocan las oportunidades y amenazas determinadas en el capítulo anterior para desarrollar estrategias que potencialicen a las Oportunidades o que reten a las Amenazas:

ESTRATEGIAS ENFOCADAS A POTENCIALIZAR LAS OPORTUNIDADES

CUADRO N.- 3.7

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
Subcontratación de Maquinaria	Realizar alianzas para reducir costos y a través de la subcontratación de Maquinaria.
Materiales Sustitutos	Implementar la utilización de Materiales Sustitutos, facilitando la eficiencia en los Servicios ofrecidos.
Proveedores competitivos	Realizar alianzas para reducir costos y asegurar los Materiales de construcción a utilizar.

Fuente: INGECONTHSA

Elaborado por: Autora

ESTRATEGIAS ENFOCADAS A POTENCIALIZAR LAS AMENAZAS

CUADRO N.- 3.8

AMENAZAS	ESTRATEGIAS
Precios mas bajos de la competencia	Aplicar un sistema de costeo ABC, para controlar y optimizar costos
	Mejorar el Sistema de Control de Inventarios
Tendencia a la alza de Costos de Materiales de Construcción	Definir políticas, para mejorar las negociaciones con Empresas proveedoras y mantener precios competitivos.
Alza de los Costos de Transportación de los Materiales	Realizar alianzas para reducir costos y asegurar los Materiales de construcción a utilizar en sitio.

Fuente: INGECONTHSA
Elaborado por: Autora

3.4.3 ESTRATEGIA DE VALOR MEDIANTE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CADENA DE VALOR Y SUMINISTRO

En este estudio se enfocan las Fortalezas y Debilidades descubiertas en el capitulo anterior para desarrollar las siguientes estrategias:

ESTRATEGIAS ENFOCADAS A POTENCIALIZAR LAS FORTALEZAS

CUADRO N.- 3.9

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS
Cartera de Clientes en crecimiento	Crear un Sistema de Post – Venta
	Mejorar el proceso de Cobro de a Clientes
	Desarrollar Estudios y Análisis de Mercados
Toma de decisiones Oportunas	Crear una herramienta para control y toma de decisiones
Recursos Económicos necesarios	Crear nuevos proyectos de vivienda y servicios que den valor agregado a las viviendas

Fuente: INGECONTHSA
Elaborado por: Autora

ESTRATEGIAS ENFOCADAS A POTENCIALIZAR LAS DEBILIDADES

CUADRO N.- 3.10

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
Falta de un Direccionamiento Estratégico	Desarrollar una Planificación Estratégica basados en el Cuadro de Mando Integral.
Toma de decisiones Empíricas	Desarrollar Estudios y Análisis de Mercados.
	Desarrollar Habilidades y Destrezas del Personal.
	Desarrollar una Cultura de Identidad con la Empresa
Publicidad Inadecuada	Crear un plan de Publicidad.
Gestión de Cobranza inadecuada	Mejorar la Gestión de Cobranza
Falta de un Mecanismo de Reclutamiento de Personal	Implementar un sistema de Reclutamiento, Selección y Evaluación del Personal.

Fuente: INGECONTHSA

Elaborado por: Autora

3.5 PERSPECTIVAS

Es el conjunto de indicadores que nos permite conocer el impacto que tiene sobre lo Financiero, el Cliente, el Proceso Interno y sobre la Innovación y Aprendizaje del Recurso Humano.

“Nacen de la Visión, Misión y Valores, captando las necesidades de las partes interesadas y describen como serán satisfechas”⁶⁶

La identificación depende de cada organización, siendo las básicas las siguientes:

- a. PERSPECTIVA FINANCIERA.- Cómo se desempeña la organización ante sus accionistas.
- b. PERSPECTIVA DEL CLIENTE.- Cómo se desempeña la organización frente al mercado y al cliente.
- c. PERSPECTIVA INTERNA.- En qué procesos se debe destacar la Empresa para agregar valor a los Accionistas y Clientes.

⁶⁶ VOGEL, Mario, Taller “Sensibilización Tablero de Comandos”, pág. 19

d. PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y DE APRENDIZAJE.- Cómo se desenvuelve la Empresa para seguir creciendo en Tecnología, Desarrollo de Recursos Humanos e Información.

De acuerdo a lo analizado anteriormente, se define las Perspectivas de INGECONTHSA como:

- Perspectiva Financiera, con el fin de dar valor al propietario.
- Perspectiva de Clientes, con la finalidad de dar valor agregado a los clientes de INGECONTHSA y a la comunidad.
- Perspectiva de Procesos Internos, con el fin de destacar los procesos de mayor importancia.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, con el fin de gestionar y mejorar el proceso del cocimiento de los integrantes de la Empresa.

ESTRATEGIAS POR PERSPECTIVAS
CUADRO N.- 3.11

N.-	PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	ESTRATEGIA
1	FINANCIERA	Buena Gestión	Desarrollar una Planificación Estratégica mediante la utilización del Cuadro de Mando Integral
		Rentabilidad	Mejorar los ingresos, mediante la reducción de costos, estudiando a Proveedores y realizando convenios con los mismos.
		Crecimiento	Lanzamiento de nuevos servicios y proyectos de viviendas.
2	CLIENTE	Calidad	Entregar viviendas con muy buenos acabados y a la vez confortables.
		Tiempo de Entrega	Implementar un Control de los Procesos de Construcción, evitando perder tiempo y material.
		Precio	Ofrecer un precio justo, competitivo, acorde a la calidad de la vivienda.
3	Proceso Interno	Proceso de Gestión de Operaciones	Hacer un estudio y análisis de mercados
			Crear un sistema de control de avance de obra.
			Definir políticas, para mejorar las negociaciones con Empresas proveedoras y mantener precios competitivos
			Realizar alianzas con Proveedores de Maquinaria y Materiales de Construcción para reducir costos.
		Proceso de Gestión de Clientes	Crear un Sistema de Post – Venta
			Aplicar un Sistema de Costeo ABC, para controlar y optimizar costos. Mejorar el proceso de Cobro a Clientes.
Proceso de Innovación	Implementar la utilización de Materiales Sustitutos, facilitando la eficiencia en los Servicios ofrecidos.		
Procesos Reguladores	Cumplir con las normas medio ambientales exigidas y controladas por el departamento de Medio Ambiente del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.		
	Mejorar el Sistema de Control de Inventario		
4	Aprendizaje y Crecimiento	Capital Humano	Implementar un sistema de Reclutamiento, Selección y Evaluación del Personal
			Desarrollar habilidades y destrezas del personal
		Capital de Información	Crear una herramienta para control y toma de decisiones oportunas.
		Cultura Organizacional	Implementar una cultura organizacional
Desarrollar las habilidades y destrezas del personal Desarrollar una cultura de identidad con la Empresa			

Fuente y Elaboracion: Autora

RESUMEN DE ESTRATEGIAS

CUADRO N.-3.12

N.-	PERSPECTIVA	ESTRATEGIA
1	FINANCIERA	CRECIMIENTO
		Desarrollar una planificación estratégica
		Realizar alianzas con Empresas Proveedoras.
		VALOR PARA LOS ACCIONISTAS
		Mejorar la productividad de Ventas
2	CLIENTE	ACERCAMIENTO CON EL CLIENTE FINAL
		Integrar viviendas confortables y de calidad.
		Crear un control en el tiempo de construcción y entrega de las viviendas y servicios.
		Ofrecer precios acorde a la calidad de la vivienda entregada
3	PROCESO INTERNO	PLANEACIÓN COMERCIAL
		Hacer un estudio y análisis de mercados.
		Definir Políticas de Negociación.
		Realizar alianzas con Empresas Proveedoras de Maquinaria y Materiales.
		SERVICIO AL CLIENTE
		Implementar un servicio de post-venta
		Mejorar el proceso de Cobro a Clientes
		MEJORAR PROCESOS
		Implementar la utilización de Materiales Sustitutos
		Aplicar un Sistema de Costeo ABC, para controlar y optimizar los Costos.
		Mejorar el Sistema de Control de Inventario.
		Crear un Sistema de Control de Avance de Obra.
		MEJORA DEL MEDIO AMBIENTE
Cumplir con las normas ambientales exigidas		
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO
		Utilizar un mecanismo de Reclutamiento, Selección y Evaluación de Personal
		Desarrollo de habilidades y destrezas
		OPERACIONES
		Crear una herramientas de control y toma de decisiones oportunas
		DESARROLLO DEL CAPITAL INTANGIBLE
		Implementar una cultura organizacional
		Desarrollo de habilidades y destrezas del personal.
Desarrollo de cultura de Identidad con la Empresa		

Fuente Y Elaboración: Autora

3.6 OBJETIVOS.- “Metas o logros que se pretenden conseguir en una Empresa, y cuya medida de consecución sirve para valorar el rendimiento alcanzado⁶⁷”

3.6.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS.

“Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y Visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, se deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la Empresa⁶⁸”.

OBJETIVO CORPORATIVO “INGECOMTHSA”

Incrementar la satisfacción del cliente con una participación y crecimiento de la Empresa del 5% a un 17%, con el fin de aumentar la rentabilidad de INGECOMTHSA

3.6.2 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

“Son traducciones de la estrategia para luego determinar la mejor forma de medirlos para valorar el logro de cada objetivo”⁶⁹

“Un Objetivo Estratégico, son traducciones de la estrategia para luego determinar la mejor forma de medirlos para valorar el logro de cada objetivo”⁷⁰

De acuerdo a la Visión de la Empresa, los objetivos para poder medir la estrategia, son:

⁶⁷ www.esmas.com/emprendedores/glosario/400189.html

⁶⁸ SERNA Humberto, Gerencia Estratégica, OCTAVA EDICION 2006. Pago. 26

⁶⁹ NIVEN, Paul, El Cuadro de Mando Integral paso a paso, pág. 151, Gestión 2000, 2003

⁷⁰ NIVEN, Paul, El Cuadro de Mando Integral paso a paso, pág. 151, Gestión 2000, 2003

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CUADRO N.- 3.13

N.-	PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	N.-	OBJETIVO ESTRATEGICO
1	FINANCIERA	Buena Gestión		
		Desarrollar una planificación estratégica	1	Maximizar la Rentabilidad
		Rentabilidad		
		Realizar alianzas con Empresas Proveedoras	2	Optimizar los Costos y Gastos
2	CLIENTE	Crecimiento		
		Mejorar la productividad de Ventas	3	Incrementar la cartera
		Calidad		
3	PROCESO INTERNO	Integrar viviendas confortables y de calidad.	4	Aumentar la Satisfacción del Clientes
		Tiempo de Entrega		
		Crear un control en el tiempo de construcción y entrega de las viviendas y servicios.	5	Asegurar el tiempo de entrega
		Precio		
3	PROCESO INTERNO	Ofrecer precios acorde a la calidad de la vivienda entregada	6	Asegurar precios competitivos
		Proceso de gestión de operaciones		
		Hacer un estudio y análisis de mercados.	7	Incrementar la participación en el Mercado
		Definir Políticas de Negociación.		
		Realizar alianzas con Empresas Proveedoras de Maquinaria y Materiales.	8	Implementar un Sistema de Costos
		Proceso de innovación		
		Implementar la utilización de Materiales Sustitutos	9	Investigar y Desarrollar nuevos Servicios
		Crear un Sistema de Control de Avance de Obra.		
		Proceso de gestión de clientes		
		Aplicar un Sistema de Costeo ABC, para controlar y optimizar los Costos.	10	Mejora la calidad de las viviendas
		Implementar un servicio de post-venta	11	Incremento de la Cartera de Clientes
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Procesos reguladores		
		Mejorar el Sistema de Control de Inventario.	12	Controlar los Materiales de Construcción
		Cumplir con las normas ambientales exigidas	13	Reducir el Impacto del Medio Ambiente
		Capital Humano		
		Implementar un Sistema de Reclutamiento, Selección y Evaluación de Personal.	14	Desarrollar el fortalecimiento del personal
		Crear una Herramienta para el Control y toma de decisiones.	15	Desarrollar un Sistema de Evaluación y Desempeño
		Capital de Información		
		Desarrollar una Cultura de Identidad con la Empresa	16	Entregar Información Estratégica y Oportuna
Desarrollo de habilidades y destrezas	17	Motivar al Personal		
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capital Organizacional		
		Implementar una cultura organizacional	18	Fortalecer la identidad de pertenencia del personal

Fuente y Elaboración: Autora

3.7 MAPA ESTRATÉGICO

“Un mapa estratégico proporciona una representación visual de la estrategia. En una sola página da una Visión de cómo se integran y combinan los objetivos de las perspectivas elegidas para describir la estrategia”⁷¹.

Un Mapa estratégico es una representación gráfica que indica las hipótesis y acciones que una Empresa emprenderá para crear valor y la integración del sistema de Valor Organizacional⁷². Para detallar lo anteriormente mencionada se muestra el siguiente Gráfico:

ALINEACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

Gráfico N.- 3.2



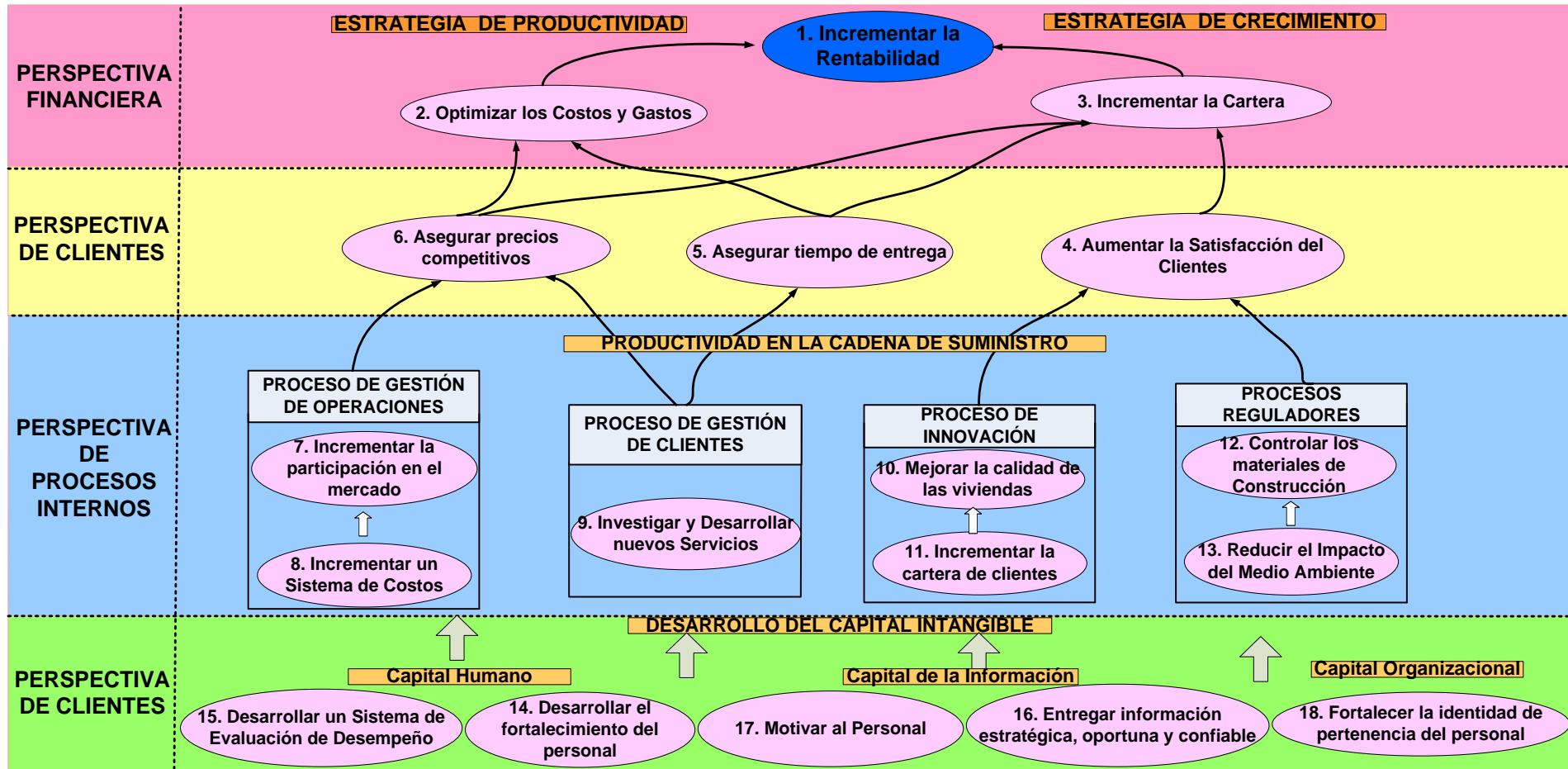
Fuente y Elaboración: Taller de Alineamiento Corporativo Prof. Álvaro Reynoso

⁷¹ NORTON, David, KAPLAN, Robert, “Mapas Estratégicos”, pág. 85, Gestión 2000, 2004

⁷² Taller Directrices y BSC, módulo Diplomado Gestión Directiva

MAPA ESTRATÉGICO CAUSA-EFECTO DE “INGECOMTHSA”

Gráfico N.- 3.3



Fuente y Elaboración: Autora

CAP. IV CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1 ¿QUE ES CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BSC?

“Es un modelo de gestión que permite describir una estrategia de negocio en objetivos e indicadores de actuación, involucrando a todos los niveles de la organización, logrando focalizar y alinear las actividades e iniciativas de todos en el logro de la estrategia”.⁷³

El Cuadro de Mando Integral es una ayuda sencilla y transparente, como toda buena idea. La finalidad es que la actividad Empresarial, consiga beneficios, como un resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos como son: financiero, marketing (comercialización), procesos internos; preparación y desarrollo del personal.

GESTIÓN A TRAVÉS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Gráfico N.- 4.1



Fuente y Elaboración: Taller “Gestión por Scorecards”, Reynoso Álvaro

El Cuadro de Mando Integral hereda lo mejor de estas herramientas, consiguiendo: el uso de indicadores para lograr el monitoreo integral de la Empresa de una manera más racional y simple, el carácter integrador y sistemático que es imprescindible en un sistema de control. El uso de las perspectivas básicas (Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento), que provee el Cuadro de Mando Integral no son de carácter obligatorio, la Empresa puede añadir las que crea necesarias.

⁷³<http://www.deinsa.com>

4.1.1 MAPA ESTRATÉGICO ENFOCADO A UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

“Los Mapas Estratégicos de las perspectivas antes dichas, también describe la lógica de las estrategias, mostrando claramente los objetivos de procesos Internos básicos que crean valor y los activos necesarios para respaldarlos”⁷⁴

Un Cuadro de Mando Integral, para ser realizado correctamente, debe tener:

- Una Tabla compuesta de objetivos, medidas, metas, medios o iniciativas para comunicar y enfocar.
- Un Mapa de planes de acción enfocadas en la estrategia.

4.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El trabajo con el Cuadro de Mando Integral ofrece a las Empresas actualmente muchas posibilidades, aunque su implementación no sea tan sencilla como aparenta. Las ventajas que se derivan del trabajo con esta herramienta quizás es lo que determina que se haya convertido en uno de los instrumentos más populares de los últimos años para gerentes y consultores.

Pero aún este instrumento tiene muchas batallas por ganar. Quizás la principal de estas luchas, sea que las posibilidades que ofrece se ven limitadas por las arcaicas concepciones que se tienen sobre el control de gestión lo cual limita el uso eficiente del Cuadro de Mando Integral y mientras el control se encuentre limitado por las creencias erróneas sobre sus alcances, cualquier instrumento que se emplee, estará limitado en sus posibilidades y aportes al trabajo de las Empresas.

El principal Objetivo del Cuadro de Mando Integral es permitir medir las estrategias con el fin de crear valor para la Empresa a largo plazo es decir permite describir y comunicar la estrategia y alinear a toda la organización.

⁷⁴ KAPLAN Robert, NORTON David, Mapas Estratégicos, gestión 2000. Pág. 83

Siendo una herramienta de Gestión muy importante porque permite crear una Ventaja Competitiva para la Empresa, teniendo en cuenta que toda la Empresa participa para aplicar con la gestión de las Estrategias.

4.3 SISTEMAS DE MEDICIÓN:

4.3.1 INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO KPI'S

“Miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el “como” e indicando que tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Los KPI's suelen estar atados a la estrategia de la organización. Los KPI's son “vehículos de comunicación”. Permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y Visión de la Empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la Empresa”⁷⁵

Existe una gran diferencia entre un KPI y un Indicador, ya que un KPI permite tomar decisiones estratégicas mientras que el Indicador nos provee de datos operacionales

INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO

Cuadro N.- 4.1

KEY	PERFORMANCE	INDICADOR
↕	↕	↗
CLAVE	DESEMPEÑO	INDICADOR
- Fundamental	- Impacto crítico	- Medidor
- Estratégico	- Rentabilidad	- Meta
- Enfocar el desempeño	- Satisfacción	- Frecuencia
- Garantizar Impacto	- Calidad	- Fuente de captura
	- Productividad	

Fuente y Elaboración: Taller “Alineando la estrategia a los procesos”, Álvaro Reynoso, pág. 23

⁷⁵ <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>

4.3.1.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS KPI

Para una organización es necesario al menos que pueda identificar sus propios KPI's. La clave para estos son:

- Tener predefinido de antemano un proceso de negocio.
- Tener claros los objetivos/rendimiento requeridos en el proceso de negocio.
- Tener una medida cuantitativa/cualitativa de los resultados y que sea posible su comparación con los objetivos.
- Investigar variaciones y ajustar procesos o recursos para alcanzar metas a corto plazo.

Cuando se definen KPI's se suele aplicar el acrónimo SMART, ya que los KPI's tienen que ser:

- e**S**pecíficos (**S**pecific)
- **M**edibles (**M**easurable)
- **A**lcanzables (**A**chievable)
- **R**ealistas (**R**ealistic)
- a **T**iempo (**T**imely)

Lo que realmente es importante en los KPI son:

1. Los datos de los que dependen los KPI tienen que ser consistentes y correctos.
2. Estos datos tienen que estar disponibles a tiempo.

4.3.2 DEFINICIÓN DE 3 M'S

Para medir los objetivos estratégicos, se aplicará como herramienta de Medición las 3 M's que son:

4.3.2.1 Medidas

4.3.2.2 Metas y

4.3.2.3 Medios

4.3.2.1 Tipos de **MEDIDAS** o Indicadores de Gestión:

Los dos tipos básicos de KPI's o Indicadores, son:

- KPI's de resultado, los cuales únicamente nos indican el impacto de nuestras acciones (retrovisor).
- KPI's impulsores, los cuales nos permiten gestionar el negocio ó nos ayudan a entender, predecir y modificar el impacto ó el resultado esperado (parabrisas)

Existen otros tipos de Indicadores de Gestión siendo los siguientes:

4.3.2.1.1 “Indicadores de cumplimiento: Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. **Ejemplo:** cumplimiento del programa de pedidos.

4.3.2.1.2 Indicadores de Calidad: Es la combinación de eficiencia con eficacia. Alcanzar las metas y a la vez economizar recursos.

4.3.2.1.3 Indicadores de evaluación: Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. **Ejemplo:** evaluación del proceso de Gestión de pedidos.

4.3.2.1.4 Indicadores de eficiencia: Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. **Ejemplo:** Tiempo de construcción.

4.3.2.1.5 Indicadores de eficacia: Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la

consecución de tareas y/o trabajos. **Ejemplo:** Grado de satisfacción de los clientes

4.3.2.1.6 Indicador de resultados: Permite medir los resultados finales de un proyecto. **Ejemplo:** Grado de Rotación del Capital de Trabajo.

4.3.2.2 METAS

“Son aquellas unidades de medida del desempeño de las variables”⁷⁶. Las metas son una parte de los objetivos estratégicos determinados en forma cuantitativa y por medio de ellas se lograra el alcance de los objetivos planteados.

Las metas son fijadas por cada Empresa según su cultura, necesidad y características. Para determinar metas, se debe considerar lo siguiente:

- Establecer una sola meta por indicador.
- Asegurarse que las metas sean cuantificables.
- Asegurarse que la meta comunique claramente el desempeño esperado.
- Identificar la relación entre la meta y su respectivo indicador, objetivo, tema y destino estratégico.

4.3.2.3 MEDIOS

“Los medios o iniciativas, son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en que nos embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La meta es la «finalidad en mente» del indicador y para alcanzarla hace falta determinar qué inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar el resultado positivo”⁷⁷.

Las metas pueden deducirse del comportamiento histórico de las variables que se quieren medir. Define la exigencia y es indispensable para que un Sistema de Índices de Gestión tenga un impacto sobre la Empresa.

⁷⁶ DESS, Gregory: Dirección Estratégica, Mc Graw Hill, España, 2003.pág.257

⁷⁷ NIVEN, Paul, “El Cuadro de Mando Integral, Paso a Paso”, pág. 249

**DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE “INGECOMTHSA”
Cuadro N.- 4.2**

PERSPECTIVA	FINANCIERA									
Incrementar la Rentabilidad	MEDIDA									
	KPI (nombre del indicador)	Definición Operacional			Frecuencia de Medida		Fuente de Captura de Datos		Línea Base	
	% de Incremento del EVA	Rentabilidad Esperada / Inversión			Semestral		Estados Financieros		12.5 %	
	METAS									
	2008	2009	2010	2011	2012	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable	
	12.5%	12.5%	13%	13.5%	14%	12.5 a 12.9%	13 a 13.4%	≥13.5%	Depto. Contabilidad	
	MEIOS									
Iniciativas Estratégicas						Líder de Implementación				
Plan de alianzas con proveedores						Maricela Moya				
Optimizar Costos y Gastos	MEDIDA									
	KPI (nombre del indicador)	Definición Operacional			Frecuencia de Medida		Fuente de Captura de Datos		Línea Base	
	Reducción de Costos y Gastos	Costos y Gastos / Venta			Semestral		Estados Financieros		5 %	
	METAS									
	2008	2009	2010	2011	2012	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable	
	5%	5.5%	6%	6.5%	7%	5 a 5.9%	6 a 6.9%	≥7%	Depto. Contabilidad	
	MEIOS									
Iniciativas Estratégicas						Líder de Implementación				
Implementar un control de Gastos						Depto. Contabilidad				
Incremento de la Cartera	MEDIDA									
	KPI (nombre del indicador)	Definición Operacional			Frecuencia de Medida		Fuente de Captura de Datos		Línea Base	
	Nuevos proyectos de vivienda	Ingresos por nuevos Proyectos / Construcciones Totales			Anual		Estados Financieros		24	
	METAS									
	2008	2009	2010	2011	2012	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable	
	24	30	40	45	55	<24	≥40	≥55	Depto. Construcción y proyectos	
	MEIOS									
Iniciativas Estratégicas						Líder de Implementación				
Mejorar la Gestión de Cobro						Ing. Fabián Túquerres				

PERSPECTIVA	CLIENTES									
Aumentar la Satisfacción del Cliente	MEDIDA									
	KPI (nombre del indicador)	Definición Operacional			Frecuencia de Medida		Fuente de Captura de Datos		Línea Base	
	Índice de satisfacción al cliente	Satisfacción del Cliente			Anual		Encuestas 1-3-5		3	
	METAS									
	2008	2009	2010	2011	2012	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable	
	3%	3.5%	4%	4.5%	5%	3 a 3.4%	3.5 a 4.4%	≥4.5%	Maricela Moya	
	MEDIOS									
Iniciativas Estratégicas						Líder de Implementación				
Aplicar encuestas para determinar el grado de satisfacción						María José Arias				
Asegurar el Tiempo de entrega	MEDIDA									
	KPI (nombre del indicador)	Definición Operacional			Frecuencia de Medida		Fuente de Captura de Datos		Línea Base	
	Tiempo de entrega	Tiempo ejecutado / Tiempo Contratado			Anual		Gerencia		7.5 meses	
	METAS									
	2008	2009	2010	2011	2012	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable	
	7.5	7	6.5	6.5	6	7.5 a 6.4	6.5 a 6.1%	≤6%	Fabián Túquerres	
	MEDIOS									
Iniciativas Estratégicas						Líder de Implementación				
Plan de aprovisionamiento de tiempo para imprevistos						Depto. Construcción y proyectos				
Asegurar precios Competitivos	MEDIDA									
	KPI (nombre del indicador)	Definición Operacional			Frecuencia de Medida		Fuente de Captura de Datos		Línea Base	
	Registro de Costos de Construcción	Precio de la Competencia / Precio de la Empresa			Anual		Estados de Resultados		\$45.000	
	METAS									
	2008	2009	2010	2011	2012	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable	
	45.000	48.000	47.000	48.500	49.000	45.000 a 47.400	47.500 a 48.400	≥48.500	Depto. Contabilidad	
	MEDIOS									
Iniciativas Estratégicas						Líder de Implementación				
Plan de control de los costos en relación al presupuesto por proyecto						Depto. Contabilidad				

PERSPECTIVA	PROCESOS INTERNOS										
Incrementar la Participación en el Mercado	MEDIDA										
	KPI (nombre del indicador)	Definición Operacional				Frecuencia de Medida	Fuente de Captura de Datos			Línea Base	
	Índice de participación en el mercado por segmento	Vtas totales en la categoría por segmento / Vtas totales competencia y Empresa				Anual	Reporte de Ventas			65%	
	METAS										
	2008	2009	2010	2011	2012	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable		
	65%	70%	75%	80%	85%	65 a 74.9	75 a 79%	≥80%	Depto. Construcción y proyectos		
	MEDIOS										
Iniciativas Estratégicas					Líder de Implementación						
Incrementar un Plan de Publicidad					Ing. Fabián Túquerres						
Implementar un Sistema de Costos	MEDIDA										
	KPI (nombre del indicador)	Definición Operacional				Frecuencia de Medida	Fuente de Captura de Datos			Línea Base	
	% costos por unidad adquirida	Costo unitario				Semestral	Estados Financieros			2 %	
	METAS										
	2008	2009	2010	2011	2012	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable		
	2%	2.5%	3%	3.5%	4%	2 a 2.9	3 a 3.9%	≥4%	Maricela Moya		
	MEDIOS										
Iniciativas Estratégicas					Líder de Implementación						
Implementar un Sistema de Control de Costos ABC					Depto. Contabilidad						
Investigar y desarrollar nuevos servicios	MEDIDA										
	KPI (nombre del indicador)	Definición Operacional				Frecuencia de Medida	Fuente de Captura de Datos			Línea Base	
	Grado de servicios adicionales desarrollados	Calidad del Servicio / Satisfacción del Cliente				Semestral	Encuesta 1-3-5			65%	
	METAS										
	2008	2009	2010	2011	2012	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable		
	65%	75%	80%	85%	90%	<1%	≥3.5%	>5%	Depto. Construcción y proyectos		
	MEDIOS										
Iniciativas Estratégicas					Líder de Implementación						
Desarrollo de la Cadena de Valor					Depto. Construcción y proyectos						

MEDIDA										
OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI (nombre del indicador)		Definición Operacional			Frecuencia de Medida		Fuente de Captura de Datos		Línea Base
Mejorar la Calidad de las Viviendas	quejas por cliente		Numero de quejas por cliente / clientes totales			Semestral		Reporte de quejas		0
	METAS									
	2008	2009	2010	2011	2012	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable	
	0%	0%	0%	0%	0%	5%	3%	0%	Maricela Moya	
	MEDIOS									
	Iniciativas Estratégicas							Líder de Implementación		
Efectividad de la Construcción y Programas de Entrega							Depto. Construcción y proyectos			
MEDIDA										
OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI (nombre del indicador)		Definición Operacional			Frecuencia de Medida		Fuente de Captura de Datos		Línea Base
Incremento de la Cartera de Clientes	% de Incorporación de Clientes Nuevos		Clientes Actuales / Clientes Totales			Semestral		Registro de Ventas y Preventas		90
	METAS									
	2008	2009	2010	2011	2012	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable	
	90	130	160	190	210	<90	≥180	>210	Depto. Ventas	
	MEDIOS									
	Iniciativas Estratégicas							Líder de Implementación		
Creación e Implementación del los procesos de preventa y posventa							Gerente			

MEDIDA									
OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI (nombre del indicador)	Definición Operacional	Frecuencia de Medida	Fuente de Captura de Datos	Línea Base				
Controlar los materiales de Construcción	% de desviación de la materiales utilizados	Materiales Utilizados / Materiales Adquiridos	Semestral	Jefe de Construcción	0				
	METAS								
	2008	2009	2010	2011	2012	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable
	0%	5%	10%	15%	20%	5 a 9%	10 a 19 %	≥20%	Jefe de Construcción
	MEIOS								
	Iniciativas Estratégicas				Líder de Implementación				
Control Interno en los materiales adquiridos				Depto. De Construcción y Proyectos					
Reducir el Impacto del Medio Ambiente	MEDIDA								
	KPI (nombre del indicador)	Definición Operacional	Frecuencia de Medida	Fuente de Captura de Datos	Línea Base				
	% de incumplimiento de normas legales	Numero de Citaciones	Semestral	Comisaria de Construcción Zonal	5				
	METAS								
	2008	2009	2010	2011	2012	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable
	5	4.5	4	3.5	3	5 a 4.5	4.4 a 2.9	≤3	Ing. Fabián Túquerres
MEIOS									
Iniciativas Estratégicas				Líder de Implementación					
Control de Impacto Ambiental en el Proceso de Construcción				Depto. De Construcción y Proyectos					

PERSPECTIVA	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO										
	MEDIDA										
OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI (nombre del indicador)	Definición Operacional				Frecuencia de Medida		Fuente de Captura de Datos		Línea Base	
Desarrollar el fortalecimiento del personal	% de Capacitaciones	Capacitación Ejecutada / Capacitación Programada				Anual		Depto. RR.HH		70%	
	METAS										
	2008	2009	2010	2011	2012	ROJO	AMARILLO	VERDE		Responsable	
	70%	70%	80%	85%	90%	70 A 74	75 a 85	≥90		Depto. RR.HH	
	MEDIOS										
	Iniciativas Estratégicas							Líder de Implementación			
	Elaborar un Programa de Capacitación anual							Depto. RR.HH			
	MEDIDA										
OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI (nombre del indicador)	Definición Operacional				Frecuencia de Medida		Fuente de Captura de Datos		Línea Base	
Incentivar y generar conocimientos del personal	Grado de satisfacción del Personal	Opinión / Sugerencia				Semestral		Encuestas 1-3-5		1	
	METAS										
	2008	2009	2010	2011	2012	ROJO	AMARILLO	VERDE		Responsable	
	1	3	3	5	5	1 a 2.4	3 a 4	≥5		Depto. RR.HH	
	MEDIOS										
	Iniciativas Estratégicas							Líder de Implementación			
	Elaborar un Programa de Motivación							Depto. RR.HH			

MEDIDA										
OBJETIVO ESTRATEGICO	KPI (nombre del indicador)		Definición Operacional			Frecuencia de Medida	Fuente de Captura de Datos		Línea Base	
Entregar información estratégica oportuna y confiable	Disponibilidad de sistema de Información		Información Entregada			Mensual	Jefe de Deptos.		4	
	METAS									
	2008	2009	2010	2011	2012	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable	
	4	5	6	7	8	4 a 6	6.5 a 7.5	8	Gerente	
	MEDIOS									
	Iniciativas Estratégicas							Líder de Implementación		
Desarrollo de un programa de entrega de información estratégica							Depto. RR.HH			
Fortalecer la identidad de pertenencia del personal	MEDIDA									
	KPI (nombre del indicador)		Definición Operacional			Frecuencia de Medida	Fuente de Captura de Datos		Línea Base	
	Cultura Orientada hacia el personal y cliente		Desempeño del personal			Mensual	Depto. R.HH		1	
	METAS									
	2008	2009	2010	2011	2012	ROJO	AMARILLO	VERDE	Responsable	
	1	2	2	3	4	1 a 2	2 3	≥3.5	Maricela Moya	
MEDIOS										
Iniciativas Estratégicas							Líder de Implementación			
Programa de convivencia entre empleados, clientes y dueños							Depto. RR.HH			

Fuente y Elaboración: Autora

CAP. V

IDENTIFICACION

DE

PROYECTOS

Para desarrollar e implementar exitosamente el Cuadro de Mando Integral, es necesario que se realice la priorización de proyectos estratégicos, tomados de las iniciativas y requerimientos urgentes de la Empresa.

5.1 PRIORIZACION DE LA INICIATIVAS

Al crear el Mapa Estratégico y realizar la asignación de iniciativas estratégicas a los objetivos estratégicos, se clasificara el impacto que cada iniciativa tiene sobre los objetivos estratégicos.

Dicha clasificación se utiliza para priorizar las iniciativas y el tiempo ha ser ejecutadas.

Las iniciativas o medios estratégicos, se priorizan, calculando el impacto que tendrá la iniciativa en cada uno de los objetivos estratégicos. El grado de impacto es considerado entre la escala de 1 a 9, en donde 1 corresponde a un impacto bajo y 9 corresponde a un impacto alto.

PARÁMETROS DE IMPACTO	
ALTO-OPTIMISTA	= 9
MEDIO-REALISTA	= 5
BAJO-PESIMISTA	= 1

Los objetivos estratégicos deben ser asignados con pesos ponderados, de acuerdo al análisis FODA que determina cuales objetivos deberán ejecutarse en el menor tiempo posible, a fin de contrarrestar las Debilidades y Amenazas.

Se multiplica el valor de los Objetivos por el Impacto de las Iniciativas y se procede a realizar la sumatoria de los valores asignados por columna y aquellos que tengan puntajes más altos, son las iniciativas a realizar en un corto plazo.

Matriz de Priorización
Cuadro N.- 5.1

PERSPECTIVA	No.	OBJETIVO	PESO	Estrategias de Implementación																		
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
FINANCIERA	1	Incrementar la Rentabilidad	5	3	5					5	3			1				1				
	2	Optimizar Costos y Gastos	7	6	9				5	6	9	3	3	1				5	5	3	3	
	3	Incremento de la Cartera	4	3	3	3			5	5	5	3	5	8	4			5		3		
CLIENTES	4	Aumentar la Satisfacción del Cliente	7			3	8	3		3	3	9	3	5	5	1					5	
	5	Asegurar el Tiempo de entrega	5	3		5	5	7			1		5		1			3				
	6	Asegurar precios Competitivos	5	9	5	3	3		5	1	7	5	1	3	4						3	
PROCESOS INTERNOS	7	Incrementar la Participación en el Mercado	9	3		5	3				9	3	9	5	8	3	3			1	3	3
	8	Implementar un Control en los Costos de los Materiales por Unidad.	5	1	9				5		7											
	9	Investigar y desarrollar nuevos servicios	3	3	6	7	3		3	3		9	3	3				8			3	
	10	Mejorar la Calidad del Proceso de Construcción.	8	3		7	5		6		3	9	5				3	3			3	
	11	Incremento de la Cartera de Clientes	5	3		5	3		5	9	3	5	3	1		5	3					
	12	Controlar los materiales de Construcción	3	5	1	1			8		3		3		9	6	5					
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	13	Reducir el Impacto del Medio Ambiente	5			3				3		3	5		9	9	5			1	1	
	14	Desarrollar el fortalecimiento del personal	7				3						3		3	5	9	9	3	5		
	15	Incentivar al personal	9		3	1	3					5	3	3		3	9	9	3	7		
	16	Entregar información estratégica oportuna y confiable	7	5		1	3				3	9		7	1	6	9	5	9	5		
	17	Fortalecer la identidad de pertenencia del personal	6	1			1			5					3	8	5	5	9			
Impacto Estratégico Total			100	265	218	254	262	56	211	293	290	449	288	251	203	268	433	253	254	275		
Priorización				8	14	10	9	17	15	3	4	1	5	13	16	7	2	12	11	6		

Fuente y Elaboración: Autora

Al realizar la matriz de priorización se enlistara de acuerdo al impacto de las iniciativas. El tiempo que se estima será:

Plazo	Años
Corto	2008
Mediano	2009-2010
Largo	2011-2012

RESUMEN DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Cuadro N.- 5.2

N.-	Iniciativa	Puntos	Orden	Plazo
9	Desarrollo de la Cadena de Valor.	449	1	Corto
14	Elaborar un Programa de Capacitación anual	433	2	Corto
7	Incrementar un Plan de Publicidad	293	3	Corto
8	Implementar un Sistema de Control de Costos por Unidad	290	4	Mediano
10	Efectividad de la Construcción y programas de entrega	288	5	Mediano
17	Programa de convivencia entre empleados, clientes y dueños	275	6	Mediano
13	Control de Impacto Ambiental en el Proceso de Construcción	268	7	Mediano
1	Plan de alianzas con proveedores	265	8	Mediano
4	Aplicar encuestas para determinar el grado de satisfacción	262	9	Mediano
3	Mejorar la Gestión de Cobro	254	10	Largo
16	Desarrollo de un programa de entrega de información estratégica	254	11	Largo
15	Elaborar un Programa de Motivación	253	12	Largo
11	Creación e implementación de los procesos de preventa y post venta	251	13	Largo
2	Implementar un control de Gastos	218	14	Largo
6	Plan de control de los costos en relación al presupuesto por proyecto	211	15	Largo
12	Control Interno en los materiales adquiridos.	203	16	Largo
5	Plan de aprovisionamiento de tiempo para imprevistos	56	17	Largo

Fuente y Elaboración: Autora

5.2 ELABORACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE PERFILES

Al Realizar la Matriz de Priorización se ha obtenido como resultado las iniciativas estratégicas o Proyectos Estratégicos que a continuación se desplegarán las actividades junto con su cronograma respectivo:

PROYECTO N.- 1 Cronograma de Actividades del Desarrollo de la Cadena de Valor

Cuadro N.- 5.3

Nombre:	Desarrollo de la cadena de valor de INGECOMTHSA (Mapa de Procesos)												Proyecto N.- 1	
Objetivo:	Definir la cadena de Valor de la Empresa													
Area:	Construcción y Proyectos													
Responsable:	Ing. Fabián Túquerres													
Plazo:	Corto													
Alcance:	Toda el Area de Construcción y Proyectos													
N.-	Actividad	Agosto				Septiembre				Octubre				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Análisis de la Situación Actual de la Empresa													\$50
2	Tipos de Actividades o Procesos 1. Identificar de las actividades primarias, Logística de Entrada, Operaciones, Logística de Salida, Mercadeo y Servicio Postventa), 2. Identificar las actividades secundarias (Logística, Recursos Humanos, Finanzas y Tecnología)													\$50
3	Desarrollo de la Cadena de Valor													\$200
4	Alineamiento de las estrategias a la estructura orgánica de INGECOMTHSA													\$50
5	Aceptación del proyecto													
6	Implementación y Control del Proyecto													
Subtotal													\$350	
Asesoría													\$100	
Recursos													\$450	

Fuente y Elaborado por: Autora

PROYECTO N.- 2 Cronograma de Actividades del Desarrollo de un Programa de Capacitación

Cuadro N.- 5.4

Nombre:	Programa de Capacitación anual													Proyecto N.- 2
Objetivo:	Desarrollar del talento Humano													
Area:	Proyectos, Contabilidad y Recursos Humanos													
Responsable:	Tec. Maricela Moya													
Plazo:	Corto													
Alcance:	Todas las Areas													
N.-	Actividad	Agosto				Septiembre				Octubre				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Análisis de la Situación actual de la Empresa													
2	Definición de las necesidades de capacitación del personal de INGECOMTHSA.													
3	Definición de los tipos de capacitación.													
4	Capacitación Externa: 4.1. Investigación de Instituciones externas.													
	4.2. Análisis de las Instituciones tanto su localidad, costo y tiempo.													\$2100
5	Capacitación Interna: 5.1. Definición y análisis de Instructores, Metodología, Tiempo y Costos.													\$500
	5.2. Determinación de los Recursos a necesitar.													
6	Ejecución de la capacitación tanto Interna como Externa													
Subtotal													\$2600	
Asesoría													\$200	
Recursos													\$2700	

Fuente y Elaborado por: Autora

PROYECTO N.- 3 Cronograma de Actividades de la Implementación de un Plan de Publicidad

Cuadro N.- 5.5

Nombre:	Incrementar un Plan de Publicidad																								Proyecto N.- 3			
Objetivo:	Incrementar la Participación en el Mercado																											
Area:	Ventas																											
Responsable:	María José Arias																											
Plazo:	Corto																											
Alcance:	Ventas, Construcción y Proyectos																											
N.-	Actividad	Agosto				Septiembre				Octubre				Enero 2009				Febrero 2009				Marzo 2009				Recursos		
		1 SEM	2 SEM	3 SEM	4 SEM	1 SEM	2 SEM	3 SEM	4 SEM	1 SEM	2 SEM	3 SEM	4 SEM	1 SEM	2 SEM	3 SEM	4 SEM	1 SEM	2 SEM	3 SEM	4 SEM	1 SEM	2 SEM	3 SEM	4 SEM			
PRIMERA ETAPA																												
1	Análisis del Diagnostico de la Situación Actual	■																									\$50	
2	Determinar las necesidades de la Empresa		■																								\$50	
3	Investigar el tipo de Publicidad			■	■																						\$30	
4	Investigar el costo de la Publicidad					■	■																				0	
5	Celebración del Contrato de Publicidad					■	■																				\$1370,00	
6	Ejecutar el plan de publicidad escrita							■	■	■	■	■	■															
SEGUNDA ETAPA																												
1	Analizar que le falta a la Empresa y posee la Competencia																											
2	Determinar a que tipo de personas se quiere llegar con la publicidad																											
3	Investigar el costo de la Publicidad																											
4	Desarrollar la propuesta de Publicidad Web																										\$600,00	
5	Determinar el presupuesto																											
6	Aprobación del Proyecto de Publicidad																											
7	Ejecutar el Plan de Publicidad																											
																								Subtotal	\$2100			
																								Asesoría	\$150			
																								Recursos	\$2250			

Fuente y Elaborado por: Autora

PROYECTO N.- 4 Cronograma de Actividades de la Implementación de un Sistema de Costos

Cuadro N.- 5.6

Nombre:	Implementar un Sistema de Control de Costos por Unidad												Proyecto N.- 4	
Objetivo:	Implementar un Sistema de Costos													
Área:	Contabilidad													
Responsable:	Guido Moya													
Plazo:	Mediano													
Alcance:	Costos, Ventas													
N.-	Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Investigar el tipo de software adecuado a la actividad de la Empresa													
2	Investigar costos de software													
3	Aprobación del costo del software													\$300
4	Implementación del software													
5	Capacitación del software													
3	Ejecución del Programa													
Subtotal													\$300	
Asesoría													\$50	
Recursos													\$350	

Fuente y Elaborado por: Autora

PROYECTO N.- 6 Cronograma de Actividades del Programa de Convivencia entre Empleados, Clientes y Dueños

Cuadro N.- 5.8

Nombre:	Programa de convivencia entre empleados, clientes y dueños													Proyecto N.- 6
Objetivo:	Fortalecer la identidad de pertenencia del personal													
Área:	Contabilidad, Ventas, Proyectos y Construcción, Recursos Humanos													
Responsable:	Maricela Moya													
Plazo:	Mediano													
Alcance:	Recursos Humanos, Construcción y Ventas													
N.-	Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Determinar las necesidades de la Empresa													
2	Determinar el lugar de convivencia													
3	Determinar el Programa de Actividades a realizar													
4	Determinar el Presupuesto													\$250
5	Ejecutar el Programa de Actividades de convivencia													
Subtotal														\$250
Asesoría														
Recursos														\$250

Fuente y Elaborado por: Autora

PROYECTO N.- 7 Cronograma de Actividades del Control de Impacto Ambiental en el Proceso de la Construcción

Cuadro N.- 5.9

Nombre:	Control de Impacto Ambiental en el Proceso de Construcción													Proyecto N.- 7
Objetivo:	Reducir el Impacto del Medio Ambiente													
Área:	Proyectos y Construcción													
Responsable:	Ing. Fabián Túquerres													
Plazo:	Mediano													
Alcance:	Construcción													
N.-	Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Determinar las necesidades de la Empresa	■												
2	Analizar el reglamento de Construcción Municipal		■	■										
3	Determinar un reglamento de Construcción Interno para INGECOMTHSA				■	■	■	■						\$300
4	Capacitación Interna para dar a conocer el reglamento de Construcción								■	■	■	■		
5	Ejecución del Reglamento Interno de Construcción												■	
Subtotal														\$300
Asesoría														\$50
Recursos														\$350

Fuente y Elaborado por: Autora

PROYECTO N.- 8 Cronograma de Actividades del Plan de Alianzas con proveedores

Cuadro N.- 5.10

Nombre:	Plan de alianzas con proveedores												Proyecto N.- 8	
Objetivo:	Incrementar la Rentabilidad													
Área:	Contabilidad													
Responsable:	Ing. Fabián Túquerres y Maricela Moya													
Plazo:	Mediano													
Alcance:	Contabilidad y Construcción													
N.-	Actividad	Enero				Febrero				Marzo				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Determinar las necesidades de la Empresa	■												0
2	Analizar a los diferentes Proveedores		■	■										\$100
3	Negociación con Proveedores				■	■	■	■						\$50
4	Analizar la Negociación								■	■				\$50
5	Cerrar la Negociación										■			\$40
Subtotal													\$240	
Asesoría													\$50	
Recursos													\$290	

Fuente y Elaborado por: Autora

PROYECTO N.- 9 Cronograma de Actividades de la aplicación de encuestas para determinar el grado de satisfacción

Cuadro N.- 5.11

Nombre:	Aplicar encuestas para determinar el grado de satisfacción									Proyecto N.- 9
Objetivo:	Aumentar la Satisfacción del Cliente									
Área:	Recursos Humanos									
Responsable:	Maricela Moya									
Plazo:	Mediano									
Alcance:	Todos los Clientes de INGECOMTHSA									
N.-	Actividad	Enero				Febrero				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Determinar las necesidades de la Empresa	■								
2	Determinar las necesidades del cliente		■							
3	Desarrollo de la Encuesta para clientes			■						\$50
4	Aprobación de la Encuesta				■					
5	Ejecución de la Encuesta					■	■	■	■	\$150
Subtotal										\$200
Asesoría										
Recursos										\$200

Fuente y Elaborado por: Autora

PROYECTO N.- 10 Cronograma de Actividades para mejorar la Gestión de Cobro

Cuadro N.- 5.12

Nombre:	Mejorar la Gestión de Cobro								Proyecto N.- 10	
Objetivo:	Incremento de la Cartera									
Área:	Contabilidad									
Responsable:	Ing. Fabián Túquerres y Maricela Moya									
Plazo:	Largo									
Alcance:	Contabilidad y Clientes									
N.-	Actividad	Junio				Julio				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Determinar las necesidades de la Empresa									
2	Desarrollar políticas de cobro									\$100
3	Analizar las Políticas de Cobro									
4	Aprobación de las Políticas de Cobro									
Subtotal										\$100
Asesoría										\$50
Recursos										\$150

Fuente y Elaborado por: Autora

PROYECTO N.- 11 Cronograma de Actividades para el Desarrollo de un Programa de Entrega de Información

Cuadro N.- 5.13

Nombre:	Desarrollo de un programa de entrega de información											Proyecto N.- 11
Objetivo:	Entregar información estratégica oportuna y confiable											
Área:	Recursos Humanos											
Responsable:	Maricela Moya											
Plazo:	Largo											
Alcance:	Contabilidad, Recursos Humanos, Ventas , Construcción y Proyectos											
N.-	Actividad	Junio				Julio				Agosto		Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	
1	Determinar las necesidades de la Empresa											
2	Según las necesidades de la empresa diseñar un programa adecuado para la entrega de información											
3	Buscar las mejores alternativas para la creación del programa											
4	Creación del programa											\$200
5	Aprobación del programa											
6	Ejecución del Programa											
Subtotal											\$200	
Asesoría											\$50	
Recursos											\$250	

Fuente y Elaborado por: Autora

PROYECTO N.- 12 Cronograma de Actividades para la Elaboración de un Programa de Motivación

Cuadro N.- 5.14

Nombre:	Elaborar un Programa de Motivación												Proyecto N.- 12	
Objetivo:	Incentivar y generar conocimientos del personal													
Área:	Recursos Humanos													
Responsable:	Maricela Moya													
Plazo:	Largo													
Alcance:	Contabilidad, Recursos Humanos, Ventas , Construcción y Proyectos													
N.-	Actividad	Junio				Julio				Agosto				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Determinar las necesidades de la Empresa													
2	Determinar las necesidades de los empleados													
3	Investigar el centro o los instructores de motivación													
4	Determinar el costo de los cursos, charlas o programas de motivación													\$600
5	Determinar los métodos, técnicas y procesos de motivación													
6	Determinar los recursos necesarios para la motivación													
7	Aprobación del programa de motivación													
8	Ejecución del programa de motivación													
Subtotal													\$600	
Asesoría													\$100	
Recursos													\$700	

Fuente y Elaborado por: Autora

PROYECTO N.- 13 Cronograma de Actividades para la Creación e Implementación de los Procesos de Preventa y Posventa

Cuadro N.- 5.15

Nombre:	Creación e implementación de los procesos de preventa y post venta												Proyecto N.- 13	
Objetivo:	Incremento de la Cartera de Clientes													
Area:	Ventas, Construcción y Proyectos													
Responsable:	Ing. Fabián Túquerres													
Plazo:	Largo													
Alcance:	Ventas , Construcción y Proyectos													
N.-	Actividad	Junio				Julio				Agosto				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Determinar las necesidades de la Empresa	■												
2	Determinar las necesidades de los Clientes		■											
3	Desarrollo del Servicio de Preventa 1. Diagnostico de Situación Actual de la Empresa 2. Analizar las necesidades de los Clientes 3. Exposición y Presentación de la Vivienda 4. Concretar la Venta			■	■									\$250
4	Desarrollo del Servicio de Postventa 1. Diagnostico de Situación Actual de la Empresa 2. Analizar la Situación de los Clientes. 3. Prestación del servicio requerido por el cliente					■	■							\$100
5	Aprobación de la implementación de los nuevos Servicios							■	■					
6	Ejecución de los Servicios									■	■	■	■	
Subtotal													\$350	
Asesoría													\$100	
Recursos													\$450	

Fuente y Elaborado por: Autora

PROYECTO N.- 14 Cronograma de Actividades para la Implementación de un Control de Gastos

Cuadro N.- 5.16

Nombre:	Implementar un control de Gastos												Proyecto N.- 14	
Objetivo:	Optimizar Costos y Gastos													
Area:	Recursos Humanos, Construcción y Proyectos, Ventas y Contabilidad													
Responsable:	Maricela Moya													
Plazo:	Largo													
Alcance:	Recursos Humanos, Ventas , Construcción y Proyectos y Contabilidad													
N.-	Actividad	Junio				Julio				Agosto				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Diagnostico de la Situación de Actual de la Empresa	■												0
2	Determinar las necesidades de la Empresa		■											0
3	Desarrollo de una plan de reestructuración de Gastos y Comisiones			■										0
4	Determinar los gastos de Construcción 1. Investigar los diferentes Costos en el Mercado 2. Adquirir materiales de buena calidad a precios competitivos				■	■								\$100
5	Determinar los gastos administrativos 1. Investigar los gastos en sueldos y comisiones. 2. Reestructurar los gastos de sueldos y gastos						■	■						\$100
6	Aprobación del Plan de Reestructuración de Gastos								■					0
7	Ejecución del Plan de Reestructuración de Gastos									■	■	■	■	0
Subtotal													\$200	
Asesoría													\$150	
Recursos													\$350	

Fuente y Elaborado por: Autora

PROYECTO N.- 15 Cronograma de Actividades para el Plan de Control de los Costos en relación al presupuesto por proyecto

Cuadro N.- 5.17

Nombre:	Plan de control de los costos en relación al presupuesto por proyecto												Proyecto N.- 15	
Objetivo:	Asegurar precios Competitivos													
Area:	Construcción y Proyectos, Contabilidad													
Responsable:	Fabián Túquerres													
Plazo:	Largo													
Alcance:	Construcción y Proyectos y Contabilidad													
N.-	Actividad	Junio				Julio				Agosto				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Diagnostico de la Situación Actual de la Empresa													0
2	Determinar las necesidades de la Empresa													0
3	Determinar los Costos de los Materiales de Construcción y Gastos Administrativos y de Construcción													0
4	Desarrollo de un Plan de Control de Presupuesto de los Proyectos de vivienda 1. Análisis de los Gastos de Materiales de Contracción 2. Análisis de los Materiales utilizados en los Proyectos de vivienda 3. Análisis de los Desperdicios													\$200
5	Aprobación del Plan de Control													0
6	Ejecución del Plan de Control													0
Subtotal													\$200	
Asesoría													\$50	
Recursos													\$250	

Fuente y Elaborado por: Autora

PROYECTO N.- 16 Cronograma de Actividades para el Control Interno de los Materiales Adquiridos

Cuadro N.- 5.18

Nombre:	Control Interno en los materiales adquiridos													Proyecto N.- 16
Objetivo:	Controlar los materiales de Construcción													
Área:	Construcción y Proyectos, Ventas y Contabilidad													
Responsable:	Fabián Túquerres, Miguel Rueda													
Plazo:	Largo													
Alcance:	Ventas , Construcción y Proyectos y Contabilidad													
N.-	Actividad	Junio				Julio				Agosto				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Analizar la Situación Actual de la Empresa													
2	Determinar las necesidades de la Empresa													
3	Investigar el volumen de materiales a utilizar													
4	Investigar el Volumen de los Materiales utilizados													
5	Determinar el volumen de los materiales que se deben utilizar													
6	Determinar un área de almacenamiento de los materiales de construcción													\$150
7	Asignar una responsable de Bodega													\$250
8	Aprobación del Plan de Control													
9	Ejecución del Plan de Control													
Subtotal														\$400
Asesoría														
Recursos														\$400

Fuente y Elaborado por: Autora

PROYECTO N.- 17 Cronograma de Actividades para el Plan de aprovisionamiento de tiempo para imprevistos

Cuadro N.- 5.19

Nombre:	Plan de aprovisionamiento de tiempo para imprevistos													Proyecto N.- 17
Objetivo:	Asegurar el Tiempo de entrega													
Área:	Construcción y Proyectos													
Responsable:	Fabián Túquerres, Maricela Moya													
Plazo:	Largo													
Alcance:	Ventas , Construcción y Proyectos													
N.-	Actividad	Junio				Julio				Agosto				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Análisis de la Situación Actual de la Empresa													0
2	Determinar las necesidades de la Empresa													0
3	Desarrollar un Cronograma de tiempos y actividades de construcción													\$50
4	Aprobación del Plan													0
5	Ejecución del Plan													0
Subtotal													\$50	
Asesoría													\$50	
Recursos													\$100	

Fuente y Elaborado por: Autora

5.3 Desarrollo de Proyectos

En la identificación de los proyectos se establecieron plazos de corto, mediano y largo plazo que serán de mucha importancia que se ejecuten para cumplir con los objetivos propuestos para INGECOMTHSA, de esta manera se podrán alcanzar las metas de los indicadores establecidos para la Empresa.

A continuación se procederá a desarrollar los Proyectos de INGECOMTHSA los mismos que se han priorizado como urgentes y son:

- Desarrollo de la cadena de valor de INGECOMTHSA (Mapa de Procesos).
- Programa de Capacitación anual.
- Incrementar un Plan de Publicidad.

5.3.1 PROYECTO N.- 1: Desarrollo de la Cadena de Valor de INGECOMTHSA

OBJETIVO DEL PROYETO

Desarrollar la cadena de valor empresarial, que permita identificar y mejorar los procesos de construcción de la Empresa, haciendo más eficiente su gestión, a través de la identificación de las actividades que generan valor.

ALCANCE

El desarrollar la propuesta de la creación de la Cadena de Valor es una herramienta que ayudara a evaluar del ambiente interno de la Empresa, es decir es el análisis los tipos de procesos y procedimientos principales y los de apoyo. Toda Empresa puede considerarse como el conjunto de una serie de operaciones distintas, siendo las que realizan sus Clientes o Proveedores de tal que la Empresa ocupa un lugar en la Cadena de Valor.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial, ya que si no se conoce que actividades son las que general

valor y apoyo en los diferentes procesos de la Empresa con el fin de identificar fuentes de ventaja competitiva en las actividades generadoras de valor y aprovecharlas al máximo, además se estandarizara los procesos de construcción.

ANTECEDENTES

INGECOMTHSA actualmente no cuenta con una cadena de valor, teniendo como consecuencia el no generar valor en las actividades realizadas por la Empresa, la cadena de valor ayuda a identificar las actividades que generan valor y las actividades de apoyo, sin la cadena de valor no se puede diagnosticar la ventaja competitiva que INGECOMTHSA crea en el Sector de la Construcción.

El que la Empresa no tenga definidos procesos y procedimientos constructivos impide que realice una estandarización en sus procesos de construcción, que los haga más eficientes y disminuya el costo de las viviendas, ayudando a la Empresa a ser más competitiva en el Sector.

La Empresa necesita diagnosticar cual es la ventaja competitiva que posee, teniendo como prioridad la definición de la Cadena de Valor de INGECOMTHSA para que siga compitiendo en el Sector de la Construcción.

Todo lo que hace la Empresa deberá ser capturado dentro de una serie de actividades primarias y de apoyo, de esa manera etiquetar las actividades y saber si ese proceso necesita un subproceso.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventajas competitivas. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la Empresa que pudieran aportarle un valor agregado potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la Empresa para desarrollar a

lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

“Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compite, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la Empresa debe generar el mayor valor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio (diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional)”⁷⁸

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD N.- 1

1. Análisis de la Situación Actual de la Empresa.

Mediante un análisis interno actualmente la Empresa no posee una ventaja competitiva en las actividades de construcción que la Empresa desarrolla, siendo las actividades principales las que se encuentran en la línea de agregación de valor y tiene que ver con los procesos de construcción, adquisición de materiales, venta de las viviendas y la atención al cliente.

Las actividades de apoyo alimentan a las actividades primarias y les da un soporte y se apoyan entre si.

La Empresa deber realizar un diagnostico de las actividades principales o de apoyo que la Empresa desarrolla para definir su cadena de valor en las Actividades de Construcción, es necesario que INGECOMTHSA defina los procesos y procedimientos que generen valor dentro de la Empresa.

⁷⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

ACTIVIDAD N.- 2

2. Tipos de actividades que añaden valor a la Empresa o los diferentes tipos de procesos

Actividades Primarias:

- **Logística de entrada:** Recepción y almacenamiento de Materia Prima, manejo de materiales, almacenamiento y control de inventarios, devoluciones.
- **Operaciones (Construcción):** Planificación para la Construcción, Estándares en la Construcción de las Viviendas, Flexibilidad en el tiempo de Construcción de viviendas.
- **Logística de Salida:** Entregar las viviendas terminadas, programación con los clientes para dar a conocer las viviendas.
- **Mercadeo y Ventas:** Análisis del Mercado, Fuerza de ventas, fijación de precios de las viviendas, selección de los canales de promoción de las viviendas.
- **Servicios post-venta** (mantenimiento): Servicios de Asesoría, Mantenimiento.

Actividades Secundarias o de Apoyo

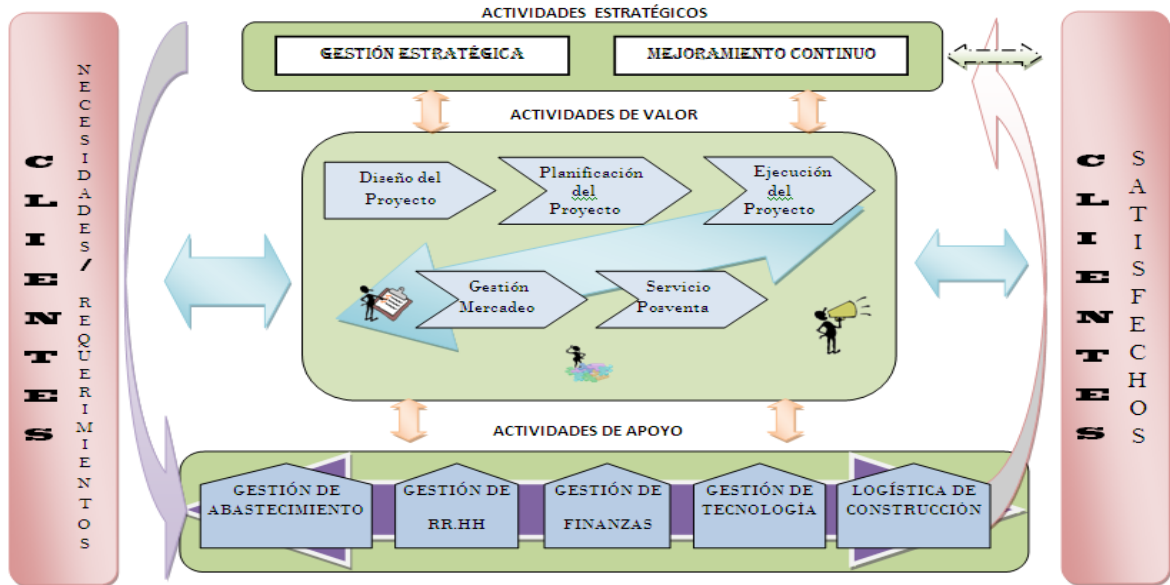
- **Dirección de Administración:** Gerencia general, planificación, legal.
- **Recursos Humanos:** Selección de personal, asignación de actividades al personal.
- **Finanzas:** Caja, Cobranza, Contabilidad
- **Desarrollo Tecnológico:** Investigación, desarrollo tecnológico, inversión en maquinaria y equipo.
- **Logística:** Compra de materia prima.

ACTIVIDAD N.- 3

3. Desarrollo de la Cadena de Valor

CADENA DE VALOR DE INGECOMTHSA

Gráfico N.- 5.1



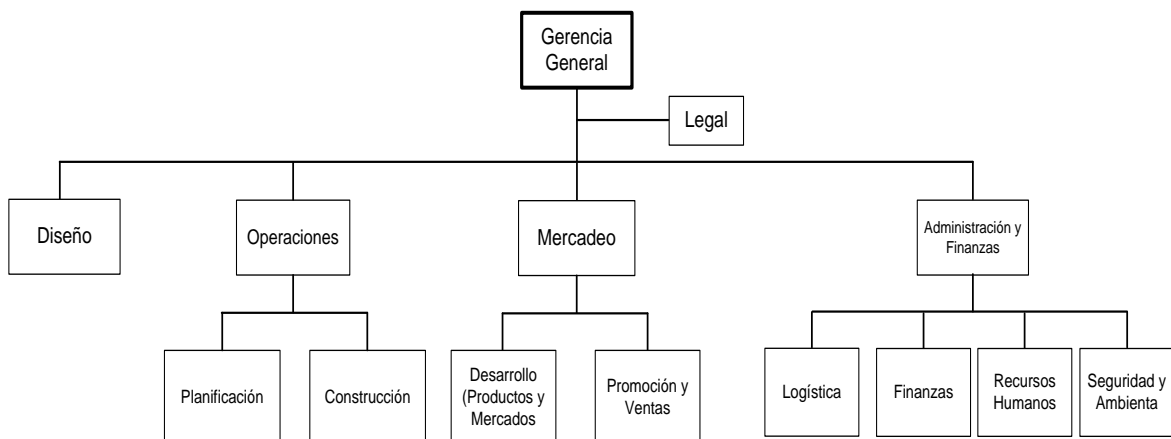
Fuente y Elaboración: Autora

ACTIVIDAD N.- 4

4. Alineamiento de la estratégica a la Estructura Orgánica de INGECOMTHSA

Organigrama de INGECOMTHSA

Gráfico N.- 5.2



Fuente y Elaboración: Autora

ACTIVIDAD N.- 5

5. Aceptación del proyecto de desarrollo de la cadena de valor

La aceptación del Desarrollo de la Cadena de Valor la Estructura Orgánica por Procesos de INGECOMTHSA esta a cargo del Gerente.

ACTIVIDAD N.- 6

6. Desarrolló de Indicadores por procesos

PROCESO	INDICADOR
Actividades Estratégica	Porcentaje de incumplimiento de normas legales
	Registro de costos de construcción
Diseño del Proyecto	Grado de servicios adicionales
Planificación del Proyecto	Nuevos proyectos de vivienda o servicios adicionales desarrollados
Ejecución del Proyecto	Porcentaje de avance de obra
	Porcentaje de desviación de material utilizado
Gestión de mercado	Índice de participación en el mercado
	Porcentaje de incorporación de clientes nuevos
Servicio Posventa	Quejas por cliente
	Índice de satisfacción del cliente
	Tiempo de entrega
Actividades de apoyo	Reducción de Costos y Gastos
	Porcentaje costos por unidad adquirida
	Registro de Costos de Construcción

ACTIVIDAD N.- 7

7. Implementación y control del proyecto de desarrollo de la cadena de valor.

La implementación de la Cadena de Valor esta a cargo del Ing. Fabián Túquerres, ya que el controlara que se desarrollan y se cumplan con los Procesos de la Planificación y Construcción de los proyectos.

5.3.2 PROYECTO N.-2: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUAL.

OBJETIVO

Desarrollar un plan continuo de capacitación y competencias del personal, que permita mejorar la calidad del talento humano de la Empresa

ALCANCE

Realizar una propuesta de capacitación continua ya que es vital para el desarrollo de INGECOMTHSA, ya que al no contar con un personal competitivo es difícil cumplir con los objetivos que la Empresa se ha planteado.

El proyecto de Capacitación ayudará en los conocimientos a su desarrollo personal y saber interactuar con las personas que lo rodean, en este tipo de capacitación interviene en todas las áreas de la Empresa y a la vez sus integrantes, por lo tanto la Empresa podrá brindar mayor calidad efectividad en las actividades que realiza.

ANTECEDENTES

Mediante una encuesta a los trabajadores de INGECOMTHSA se pudo determinar el grado de satisfacción y de capacitación que reciben por parte de la Empresa.

Ellos supieron manifestarse que les agradaría recibir mínimo una capacitación al año con el fin de ir actualizando sus conocimientos y poder aportar más, la Empresa ha tomado en cuenta este estudio ya que afecta directamente a la misma con relación a la competencia y a la vez el desempeño empresarial en el Sector.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

El programar una capacitación para los trabajadores de INGECOMTHSA ayuda al desarrollo personal e intelectual de sus empleados, de esta manera se mejora la aportación de sus actividades en la Empresa.

Es de mucha Importancia que exista una capacitación programada ya que día a día los conocimientos deben ser actualizados para ser competitivos en el medio.

La capacitación facilita a la obtención de los objetivos contemplados en los planes estratégicos y operativos de la Empresa.

Mediante la capacitación se consigue actualizar, enriquecer y perfeccionar los conocimientos de los integrantes que prestan sus servicios en la Empresa.

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

ACTIVIDAD N.- 1

1. Análisis de la Situación Actual de INGECOMTHSA

Actualmente la Empresa no posee un programa de capacitación para sus empleados, es por ellos que requiere de uno, siendo este una herramienta que ayudara en el proceso de cumplimiento de los objetivos planteados por INGECOMTHSA.

Es muy importante antes de emprender con el proyecto analizar lo que los empleados de INGECOMTHSA requieren en cuanto a la capacitación y desarrollo de sus habilidades.

Mediante una encuesta realizada al cliente interno se ha determinada que ellos están dispuestos a tomar un curso de capacitación en un horario flexible para su optimo desempeño dentro de la Empresa.

ACTIVIDAD N.- 2

2. Definición de las necesidades de capacitación del personal de INGECOMTHSA.

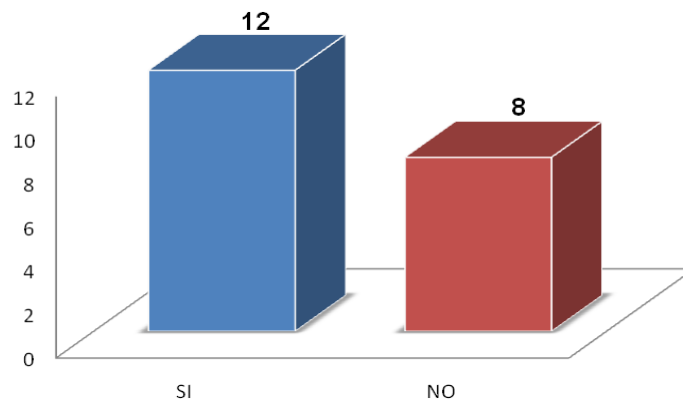
A fin de definir las necesidades de capacitación que tienen los clientes internos de INGECOMTHSA se realizara una encuesta, para determinar el grado de aceptación de las capacidades y el tipo de capacitación que

desearían realizar y la determinación cuales son los requerimientos o necesidades de los empleados.

ANÁLISIS DE ENCUESTAS

1. ¿Le gustaría realizar una Capacitación para afianzar sus conocimientos?

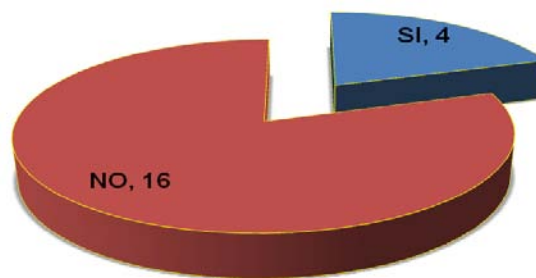
Gráfico N.- 5.3



Fuente: INGECOMTHSA
Elaboración: Autora

2. ¿Ha recibido alguna capacitación en este año?

Gráfico N.- 5.4



Fuente: INGECOMTHSA
Elaboración: Autora

3. ¿Le gustaría recibir una capacitación en lo referente a temas como?:

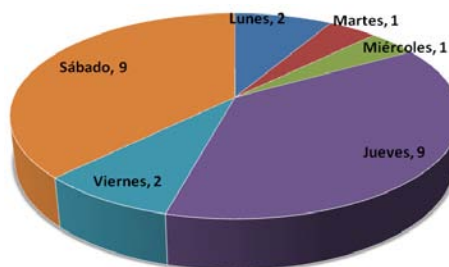
Gráfico N.- 5.5



Fuente: INGECOMTHSA
Elaboración: Autora

4. ¿En que Día y Hora le gustaría recibir dicha capacitación?

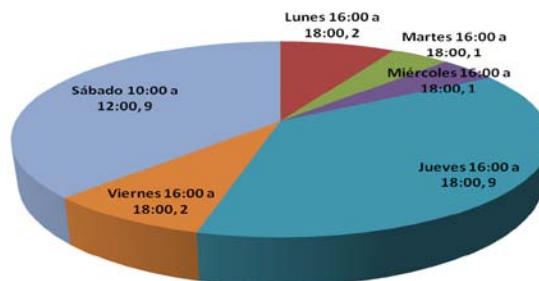
Gráfico N.- 5.6



Fuente: INGECOMTHSA
Elaboración: Autora

5. ¿Qué tipo de capacitación adicional a la que la Empresa le ofrece le gustaría recibir?

Gráfico N.- 5.7



Fuente: INGECOMTHSA
Elaboración: Autora

Conclusión

INGECOMTHSA mediante la capacitación conseguirá actualizar enriquecer y perfeccionar los conocimientos de los que prestan servicios en la Empresa, la capacitación necesitan tanto los Empleados Administrativos como los que se encargan de los Diseños y Construcción de los Conjuntos Habitacionales. La capacitación es un instrumento de gran importancia para el progreso de INGECOMTHSA y es considerada como una necesidad organizacional continua y permanente para seguir en el Mercado y prestando sus servicios.

ACTIVIDAD N.- 3

3. Definición de los tipos de capacitación.

Cabe indicar que los coordinadores de capacitación, conjuntamente con los Jefes de Área sean gerenciales, administrativas, técnicas y operativas les corresponde, a su vez, priorizar las necesidades de capacitación de cada área en su conjunto, algunas de las cuales deberán ser propuestas a los organismos externos de capacitación.

A través del Programa se logrará que los eventos que se realicen alcancen un impacto importante en el fortalecimiento de la capacidad de INGECOMTHSA y de sus empleados, evitando así la realización de eventos aislados, sin mayor trascendencia, y que no estén orientados a satisfacer las demandas del personal prioritarias.

ACTIVIDAD N.- 3.1

3.1 Capacitación Externa.

3.1.1 Investigación de Instituciones externas.

Las instituciones que se encargan de la capacitación del personal de las diferentes Empresas sean estas Públicas o Privadas son:

TIPO DE INSTITUCIONES DE CAPACITACIÓN
Cuadro N.- 5.20

Institución de Capacitación
Centro Nacional de Capacitación y Formación Profesional del Ecuador CNCF
Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional

Fuente: Centro de Capacitación YTURRALDE & ASOCIADOS “CNCF” y SECAP
Elaboración: Autora

3.2.2 Análisis de las Instituciones tanto su localidad, costo y tiempo.

COSTOS Y TIEMPOS DE LAS INSTITUCIONES DE CAPACITACIÓN
Cuadro N.- 5.21

Institución de Capacitación	Costo por Persona		Tiempo
	Hombres	Mujeres	
Centro Nacional de Capacitación y Formación Profesional del Ecuador CNCF	\$122.08	\$101.92	20 Horas 60 Horas
Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional	\$110,00	\$110,00	60 Horas 120 Horas

Fuente: Centro de Capacitación YTURRALDE & ASOCIADOS “CNCF” y SECAP
Elaboración: Autora

- **El Centro Nacional de Capacitación y Formación Profesional del Ecuador “CNCF”.-** Ofrece sus servicios en diferentes áreas empresariales, en sus aulas adecuadas para recibir mínimo 10 personas a horarios muy flexibles, al final de la Capacitación se obtiene un Certificado por el Centro de capacitación, avalado por el Senres, teniendo una metodología practica y dinámica con sus alumnos.

TEMAS DE CAPACITACIÓN DE YTURRALDE & ASOCIADOS “CNCF”
Cuadro N.- 5.22

TEMA DE CAPACITACIÓN de YTURRALDE & Asociados	HORAS
La Excelencia en el Servicio al Cliente	20
Asertividad y ProActividad	60
Valoración del Impacto de las Reformas Laborales en el Ecuador - Mandato 8	60
Técnicas de Cierre de Ventas	60
Plan de Negocias a Largo plazo para Vender Más y Mejor	60
Técnicas de Negociación	20
Técnicas de Negociación con Proveedores	20
Sensibilización al Cambio	60
La Excelencia en el Servicio al Cliente Interno	60
Liderazgo y Desarrollo Personal	60
El Cliente es el Rey	60
La Excelencia en el Servicio al Cliente para Asistentes, Secretarias y Recepcionistas	60
Atención Telefónica Eficiente	20
Excelencia para Deleitar en el Servicio al Cliente	60
Administración de Ventas	20
Motivación y Desarrollo Personal	60
Control de Gastos Operativos en Economías de Guerra	60
Sensibilización en la Inserción Laboral de Discapacitados	60

Fuente: Centro de Capacitación YTURRALDE & ASOCIADOS “CNCF”

Elaboración: Autora

- **El Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional.-** Sus servicios se encuentra orientados en la capacitación y en la formación de profesionales del ecuador, teniendo un tiempo de duración desde 60 horas hasta 4500 horas, teniendo aulas adecuadas para la capacitación del personal en las Instalaciones de la Empresa. Su metodología es metódica, técnica y practica, con profesionales capacitados y garantizando su certificado en la Matriz del SECAP.

TEMAS DE CAPACITACIÓN DE SECAP

Cuadro N.- 5.23

TEMA DE CAPACITACIÓN DE SECAP	HORAS
INDUSTRIA	
Metalmecánica	60
Automecánica	60
Electricidad y Electrónica	20
Construcciones Civiles	60
COMERCIO Y SERVICIOS	
Administración	60
Comercialización	60
Finanzas	20
Informática	20

Fuente: Centro de Capacitación SECAP

Elaboración: Autora

ACTIVIDAD N.- 3.2

3.2 Capacitación Interna:

3.2.1 Definición y análisis de Instructores, Metodología, Lugar Tiempo y Costos.

Los instructores de los programas deben ser expertos en los temas de cada seminario y curso a ser dictado. Los mismos deben contar con una amplia experiencia académica y laboral, y haber prestado sus servicios profesionales en el tema ya sea en instituciones públicas o privadas.

INGECOMTHSA podría contratar directamente a estos expertos de manera temporal o ser contratados por seminario o curso a se dictado.

- Los Encargados de Capacitar al Personal de INGENOMTHSA serán:

CAPACITACIÓN INTERNA

Cuadro N.- 5.24

CAPACITACIÓN	ENCARGADOS	TEMAS
Administrativos	CPA. Guido Moya	Contabilidad Tributación
Construcción	Ing. Fabián Túquerres Tec. Miguel Rueda	Técnicas de Construcción Lectura, Análisis de Planos
Proyectos de Diseño y Construcción	Tec. Maricela Moya Ing. Fabián Túquerres	Manejo de Software Autocad
Recursos Humanos	Srta. María José Arias	Manejo al personal

Fuente y Elaboración: Autora

- El tiempo que se llevara en capacitar a los integrantes de la Empresa será de 3 meses aproximadamente, dos horas los días viernes, en la Empresa a ha partir de la 16:00H.
- El valor que se pretende invertir en dicha capacitación para los empleados de INGECOMTHSA es de \$500, incluyendo lunch.

1. DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS A NECESITAR.

La capacitación y el proceso de enseñanza y aprendizaje deben considerarse como una inversión en el recurso humano.

Los recursos a necesitar para la Capacitación Interna es:

- Infocus
- Retroproyector
- Computadora Laptop
- Lápices
- Marcadores de Tiza liquida
- Pizarrón de Tiza liquida
- Papel
- Poligrafiados

- Bock de Notas

2. APROBACIÓN DEL PROYECTO DE CAPACITACIÓN SEA EXTERNO O INTERNO

La aprobación del proyecto de capacitación esta a cargo de la Gerencia de INGECOMTHSA, siendo el responsable del proyecto el que planteara las necesidades y las propuestas de solución antes mencionadas al igual que los requerimientos del personal.

3. Ejecución de la capacitación.

El encargado del control de la ejecución del programa de capacitación y los conocimientos adquiridos serán controlados por la Tec. Maricela Moya

Cronograma de Actividades de cualquier Tipo de Capacitación

Cuadro N.- 5.25

Pág. 1				
Cronograma de actividades de la Capacitación Continua de INGECOMTHSA				
Tema:		Fecha:		
HORA	TEMA	SUBTEMA	RESPONSABLE	MATERIAL
8:30 a 9:30				
9:30 a 10:30				
10:30 a 11:30				
ALMUERZO				
12:30 a 13:30				
13:30 a 14:30				
14:30 a 15:30				
Revisado y Aprobado				
<hr/> Gerente de operaciones			<hr/> Director	

Fuente y Elaborado: Autora

5.3.3 PROYECTO: Plan de Publicidad

OBJETIVO

Dar a conocer a la Empresa en el Medio donde se desarrollará mediante la utilización de los Medios Escritos, como afiches, Dípticos, Medios, Prensa y vallas publicitarias.

ALCANCE

El proyecto de Publicidad, implica el rediseñar la publicidad que posee la Empresa, hasta hacerla más atractiva para todo tipo de personas y esta sea captada por los mismos.

La publicidad se realizará en manera constante ya que es una marea de saber ganar el mercado.

ANTECEDENTES

En el Capítulo 2 corresponde al análisis de la Situación de la Empresa, en donde se determinaron las debilidades de INGECOMTHSA y una de ellas fue que no existía una publicidad adecuada. Esto provoca que la Empresa no sea conocida en el Medio o Sector de la Construcción.

Al no existir una publicidad adecuada, no se podrá dar a conocer, y no podrá obtener más clientes, y desarrollarse como lo que es una Constructora Inmobiliaria.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Al existir muchas Empresas Constructoras en el Sector, se ha generado que la Publicidad sea un medio de captación de clientes es por ello que la Empresa INGECOMTHSA tiene que tomar la decisión de optar por desarrollar un Plan de Publicidad para poder tener un espacio en el Mercado

y poder llegar a los clientes que en realidad buscan su vivienda Propia sea esta dentro del País como afuera del mismo.

El que INGECOMTHSA vaya desarrollando su Plan de Publicidad cada año podrá penetrar poco a poco en el Mercado hasta poder entrar con fuerza en el mismo y genere competitividad en el medio y a la vez la Captación de clientes, y posicionamiento en el Sector.

DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES

PRIMERA ETAPA

ACTIVIDAD N.- 1

1. Análisis del Diagnostico de la Situación Actual

INGECOMTHSA actualmente no cuenta con un Pla de Publicidad, ocasionando que no se pueda dar a conocer el la ciudad de Quito ni en el Sector. Es importante resaltar que de no contar con una publicidad adecuada, no permite que crezca y no se de ha conocer en la Provincia.

ACTIVIDAD N.- 2

2. Determinar las necesidades de la Empresa.

La Empresa no posee una publicidad adecuada que de a promocionar a las viviendas y los servicios que ofrece INGECOMTHSA es por ellos que se desarrollar una publicidad que ayude a la Empresa a dar a conocer lo que los servicios, costos y valor agregado a sus trabajos que ofrece la Empresa.

ACTIVIDAD N.- 3

3. Investigar el tipo de publicidad (Radio, Prensa, TV y Web) para penetrar en el mercado.

Antes de poder decidir que tipo de publicidad es adecuada para INGECOMTHSA, se debe determinar que tipo de publicidad es la

apropiada y los tipos de publicidad que son adecuadas para la Empresa Constructora Inmobiliaria.

Se ha determinado los siguientes tipos de publicidad:

PUBLICIDAD ESCRITA

SONDEO DE PRECIOS DE PUBLICIDAD

Cuadro N.- 5.26

Tipo	Costo		Detalles
Prensa	\$300,16 - 1/4	\$750,00 1/2	Cada publicación mensual
Volantes		\$50	1000 volantes
Vallas		\$39,96	9,99 m ²
Dípticos		\$250,00	6000 unidades
Trípticos		\$250,00	6000 unidades

Fuente: El Comercio, Imprenta Digital, DiseñArte.

Elaborado por: Autora

Ventajas

- Todos pueden acceder a este tipo de publicidad.
- No tiene precio para los que acceden a ella.
- Se puede mostrar los servicios de INGECOMTHSA con sus fotografías.

Desventajas

- Las personas que acceden a este tipo de publicidad, no siempre las leen

PUBLICIDAD POR MEDIO DE RADIO

- Publicidad Hablada

Ventaja y Desventaja

- La acogida que posee una frecuencia de radio.

PRECIOS DE LAS CUÑAS POR RADIALES DE LUNES A VIERNES

Cuadro N.- 5.27

PUBLICIDAD	COSTO POR CUÑA
Frecuencia AM	\$6,00

Frecuencia FM	\$12,00
----------------------	----------------

Fuente: Radio EXA

Elaborado por: Autora

PUBLICIDAD POR MEDIO DE LA TELEVISIÓN

- Publicidad Interactuada, Creativa. Tomado como ejemplos la vida cotidiana.

Ventaja y Desventaja

- La acogida que posee un canal de Televisión.

PRECIOS DE LA PUBLICIDAD POR TELEVISIÓN

Cuadro N.- 5.28

PRECIOS	TIEMPO	DÍA	VALOR
Gamavisión	10"	10H00 - 11H30 días Sábados	\$241,50

Fuente: Gamavisión

Elaborado por: Autora

PUBLICIDAD POR MEDIO DE LA WEB

- Pagina Web

PRECIOS DE LOS DISEÑOS DE LA PÁGINA WEB

Cuadro N.- 5.29

PUBLICIDAD	COSTO
Diseño de la Pagina Web	\$700
Publicación de la Pagina Web	\$80
TOTAL	\$580

Fuente: TV Gamavisión

Elaborado por: Autora

Ventaja

- La publicidad puede salir en cualquier momento sin que sea necesario buscarla.

Desventaja

- El desconocimiento por las personas o clientes de la existencia de la página web.

Mediante un sondeo de publicidad se ha determinado que la publicidad que mayor acogida, son la Televisión, Escrita y Prensa.

La Empresa ha optado por el tipo de Publicidad Escrita y Web, con el fin de que varios sectores de Quito conozcan a la Constructora y entiendan los servicios que INGECOMTHSA esta prestando en la actualidad a la vez la calidad, tipo de financiamiento o pago entre otras que la Empresa ofrece.

ACTIVIDAD N.- 4

4. Investigar costos de publicidad

El presupuesto asignado para la publicidad escrita es de \$1.500 dólares americanos.

Las cotizaciones obtenidas de los diferentes tipos de Publicidad son:

TABLA DE PRECIOS DE LOS DIFERENTES TIPOS DE PUBLICIDAD

Cuadro N.- 5.30

TIPO DE PUBLICIDAD	COSTO	CANTIDAD	PRESUPUESTO ASIGNADO
Escrita			\$2.000,00
Prensa	\$750,00	Cada publicación	
Vallas	\$9,99	Metro cuadrado	
Volantes	\$50,00	1000 unidades	
Dípticos	\$250,00	6000 unidades	
			\$1.500,00
Radio	\$12	FM por cuña	
	\$6	AM por cuña	
Televisión			\$1.500,00
Gamavisión	\$241,50	10" de 10H00 - 11H30 días Sábados	
Web	\$700,00		\$1.000,00

Fuente: El Comercio, Radio EXA, Imprenta Digital, DiseñArte, TV Gamavisión.

Elaborado por: Autora

Los tipos de publicidad adecuada para INGEOMTHSA, son por medio de la Publicidad Escrita y Web, ya que esta llega a más sectores y es más económica para INGEOMTHSA.

Ventajas

- El Costo es mas Bajo que los demás medios de publicidad.
- Es de fácil acceso para los posibles clientes.
- No hace falta encontrarse cerca de la Empresa.

Desventajas.

- Lo presta la suficiente atención a la Publicidad Escrita.
- La publicidad Web, no siempre sale al primer momento, ya que depende del ranking y conocimiento de la existencia de INGEOMTHSA.

SEGUNDA ETAPA

PUBLICIDAD WEB

Desarrollar el Plan de Publicidad Escrita y Web

Encargado del Diseño: Diseñador Víctor Calle

Encargado de la Impresión: Centro de Impresiones Digitales

Encargado de la Aprobación: Ing. Fabián Túquerres

ACTIVIDAD N.- 1

1. Analizar que le falta a la Empresa y poseen la Competencia.

INGECOMTHSA le hace falta una promoción fuera del Sector donde están construyendo los conjuntos habitacionales y promocionar y dar a conocer os diferentes servicios que ofrecen al igual que sus costos.

La Competencia tiene desarrollado un plan de publicidad y da a conocer os servicios, financiamiento y costos que posee lo que actualmente ofrecen además dan a conocer los diferentes trabajos que realizan.

ACTIVIDAD N.- 2

2. Determinar a que tipo de personas que quiere llegar con la publicidad.

La publicidad tiene como objetivo llegar a todas las personas que aceptan coger los volantes y todo tipo de publicidad escrita, mas a los que acceden a la Web ya que la publicidad saldrá sin que sea digitada en los buscadores.

ACTIVIDAD N.- 3

3. Investigar Costos

El costo más bajo y de buena calidad, de acuerdo a un sondeo son los siguientes:

PRECIO DE LA PÁGINA WEB**Cuadro N.- 5.31**

Publicidad	Costo
DiseñArte	\$500

Fuente: DiseñArte.

Elaborado por: Autora

ACTIVIDAD N.- 4**4. Desarrollo de la propuesta de publicidad del Diseñador y Publicista.****PRIMERA PARTE**

- Desarrollan las alternativas de diseños para llegar a las personas mediante el medio escrito y pagina Web con su respectivo Costo.
- Realizan un Target o Estudio de Campo, para determinar el lugar de entrega de la Publicidad.
- Seleccionan la Publicidad acorde a los Servicios que presta la Empresa, mediante la aprobación del Gerente de INGECOMTHSA.
- Imprimen la Publicidad seleccionada por la Empresa.

SEGUNDA PARTE

- Estudio de la acogida de la Publicidad seleccionada.
 - a. En caso de no tener la acogida esperada se realiza un rediseño de la publicidad.
 - b. En caso de haber tenido la aceptación esperada se continúa con la misma publicidad.

ACTIVIDAD N.- 5**5. Definir el presupuesto**

El presupuesto se determina de acuerdo a las necesidades y los beneficios publicidad que se obtiene de la Publicidad, siendo para la Publicidad Escrita de \$2000,00 y para la publicidad Web \$1000,00

ACTIVIDAD N.- 6**6. Aprobación del plan de publicidad seleccionado por la Gerencia.**

El plan de la Publicidad presentada por los Diseñadores y Publicistas, es aprobada mediante una reunión de los Propietarios de INGECOMTHSA, analizando los beneficios que dicha publicidad brindara a la Empresa.

ACTIVIDAD N.- 7**7. Ejecutar el plan de publicidad.**

Responsables de Ejecución del Plan de Publicidad: Tec. Maricela Moya y Srta. María José Arias.

Se pondrá en acción la Publicidad Seleccionada y en los sectores seleccionados, mediante las siguientes actividades:

ACTIVIDADES	ENCARGADO
PRENSA Repartir volantes, dípticos y Trípticos en las Principales Calles y Sectores de Quito	Contratación Temporal
Colocar Vallas Publicitarias en las Principales calles de Quito	Contratación Temporal
Navegación de la Pagina web de INGECOMTHSA	Tec. Víctor Calle

CAP. VI

EVALUACION

FINANCIERA

El Modelo de Gestión Estratégica de una organización no puede quedarse en el vacío, esta planeación debe estar unida a la acción y al generar resultados.

Se debe tener en cuenta y estar bien consientes, “para donde se quiere que vaya la organización, o para donde va la organización”, a fin de poder lograr las metas de una manera eficiente.

Para desarrollar los proyectos estratégicos lo primero que se debe tener es un presupuesto global, en el que se cuantifique los recursos económicos que se necesitarán para su ejecución, totalizados a corto, mediano y largo plazo; así como la fuente con que cubrirán estos gastos, (recursos propios o préstamos) ver cuadro 6.1.

6.1 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS

El presupuesto de los proyectos de Corto, Mediano y Largo plazo es el siguiente:

PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS Cuadro N.- 6.1

N.-	Iniciativa	Plazo	Presupuesto
1	Desarrollo dela Cadena de Valor.	Corto	450
2	Elaborar un Programa de Capacitación anual	Corto	2700
3	PRIMERA ETAPA Incrementar un Plan de Publicidad	Corto	1500
TOTAL CORTO PLAZO			4650
SEGUNDA ETAPA Plan de Publicidad		Mediano	750
4	Implementar un Sistema de Control de Costos por Unidad	Mediano	350
5	Efectividad de la Construcción y programas de entrega	Mediano	1300
6	Programa de convivencia entre empleados, clientes y dueños	Mediano	250
7	Control de Impacto Ambiental en el Proceso de Construcción	Mediano	350
8	Plan de alianzas con proveedores	Mediano	290
9	Aplicar encuestas para determinar el grado de satisfacción	Mediano	200
TOTAL MEDIANO PLAZO			3490
10	Mejorar la Gestión de Cobro	Largo	150
11	Desarrollo de un programa de entrega de información estratégica	Largo	250
12	Elaborar un Programa de Motivación	Largo	\$ 700,00
13	Creación e implementación del los procesos de preventa y post venta	Largo	\$ 450,00
14	Implementar un control de Gastos	Largo	\$ 350,00
15	Plan de control de los costos en relación al presupuesto por proyecto	Largo	\$ 250,00
16	Control Interno en los materiales adquiridos.	Largo	\$ 400,00
17	Plan de aprovisionamiento de tiempo para imprevistos	Largo	\$ 100,00
TOTAL LARGO PLAZO			2650
TOTAL PROYECTOS ESTRATÉGICOS			\$ 10.790,00

Fuente y Elaborado por: Autora

Una vez que se ha establecido el presupuesto de los proyectos planteados a INGECOMTHSA en el Modelo de Gestión Estratégica es necesario que se prorratee el valor total para los años en los cuales se irán ejecutando.

DISTRIBUCIÓN ANUAL DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Cuadro N.- 6.2

TIEMPO DE PROYECTOS	COSTO TOTAL	AÑOS			
		2008	2009	2010	2011
Corto Plazo	4650	4650			
Mediano Plazo	3490		1745	1745	
Largo Plazo	2650				2650
Total	10790	4650	1745	1745	2650

Fuente y Elaborado por: Autora

6.2 GRADO DE INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS

El grado de Impacto de la aplicación de los proyectos en el flujo de efectivo en INGECOMTHSA se hará en base a una tabla de Calificación que es:

PARÁMETROS DE PONDERACIÓN

PARÁMETROS DE MEDICIÓN		
ALTO	=	7
MEDIO	=	5
BAJO	=	3

INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN EL DESARROLLO DE INGENCOMTHSA

Cuadro N.- 6.3

	PROYECTO 1 DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR	PROYECTO 2 DESARROLLO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUAL	PROYECTO 3 DESARROLLO DEL PLAN DE PUBLICIDAD	TOTAL
Ingresos				
Ventas	3%	5%	7%	15%
Egresos				
Costos Directos				
Mano de Obra	3%	5%	3%	11%
Materia Prima	3%	3%	3%	9%
Costos Indirectos				
Servicios Básico	3%	3%	3%	9%
Gastos Administrativos				
Sueldos	5%	5%	3%	13%
Arriendo	0	0	0	0
Materiales de oficina	0	0	0	0
Otros Gastos	0	0	0	0
Gastos de Venta				
Sueldos	0	0	0	0
Otros Gastos	0	0	0	0
Depreciación				
Vehículo	0	0	0	0
Equipo de Computo	0	0	0	0

Elaborado por: Autora

6.3 ELABORACIÓN DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO

A continuación se analizarán los flujos de efectivo de INGENCOMTHSA, siendo uno sin tomar en cuenta los proyectos propuestos y el otro tomando en cuenta el impacto que tendrán en la Empresa la ejecución de los proyectos en la Empresa, dando a conocer al gerente el grado de mejoramiento e incidencia que la INGENCOMTHSA ira desarrollando en un lapso de 5 años, y a la vez en un corto plazo con la aplicación de los proyectos propuestos.

FLUJO DE EFECTIVO DE INGECOMTHSA SIN LA APLICACIÓN DE PROYECTOS
Cuadro N.- 6.4

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO SIN PROYECTOS						
	AÑO BASE	VARIABLE	AÑOS DE PROYECCIÓN			
	2007	2007	2008	2009	2010	2011
Ingresos						
Ventas	276533,33	11,17	307422,1	341761,15	379935,87	422374,71
TOTAL INGRESOS	276533,33		307422,1	341761,15	379935,87	422374,71
Egresos						
Costos Directos						
Mano de Obra	77266,67	12,6	87002,27	97964,56	110308,09	124206,91
Materia Prima	88832	10,86	98479,16	109173,99	121030,29	134174,18
Costos Indirectos						
Servicios Básicos	850,67	20,66	1026,42	1238,48	1494,35	1803,08
Gastos Administrativos						
Sueldos	7466,67	12,5	8400	9450	10631,25	11960,16
Arriendo	3306,67	5	3472	3645,6	3827,88	4019,28
Materiales de oficina	1066,67	30,38	1390,72	1813,23	2364,08	3082,29
Otros Gastos						
Gastos de Venta						
Sueldos						
Otros Gastos	6333,33	44,64	9160,53	13249,79	19164,49	27719,52
Depreciación						
Vehículo	1600		1600	1600	1600	
Equipo de Computo	999,9		999,9	999,9		
TOTAL EGRESOS	187722,58		211531	239135,55	270420,44	306965,42
FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL	88810,75		95891,1	102625,6	109515,43	115409,29

Fuente: INGECOMTHSA
 Elaboración: Autora

Una vez realizado el flujo de efectivo actual de INGECOMTHSA es importante señalar lo siguiente:

- Los Ingresos Operacionales de la Empresa por venta de las viviendas con un incrementó anual del 11,17%, INGECOMTHSA
- Los Egresos Operacionales de la Empresa tienen un incremento considerable en los costos directos ya que por las ventas que tienen que realizar se incrementan los materiales de construcción por la construcción de viviendas y la mano de obra ya construyen más cada.

- Los gastos administrativos se incrementan debido a la inexistencia de un adecuado manejo de los recursos, así como el rubro de arriendo que se ha mantenido estable por un contrato de arrendamiento, los sueldos altos por el empleo de horas, los materiales de oficina en un porcentaje alto por la falta de control de los materiales.

A continuación se muestra el Flujo de Efectivo con la aplicación de los 3 proyectos que se han priorizado como urgentes a corto plazo y que se desarrollaran para el mejoramiento y desarrollo de INGECOMTHSA.

FLUJO DE EFECTIVO DE INGECOMTHSA CON LA APLICACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Cuadro N.- 6.5

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO CON PROYECTOS						
	AÑO BASE	VARIABLE	AÑOS DE PROYECCIÓN			
	2007	2007	2008	2009	2010	2011
Ingresos						
Ventas	276533,33	15	318013,33	365715,33	420572,63	483658,52
TOTAL INGRESOS	276533,33		318013,33	365715,33	420572,63	483658,52
Egresos						
Costos Directos						
Mano de Obra	77266,67	11	85766	95200,26	105672,29	117296,25
Materia Prima	88832	9	96826,88	105541,3	115040,02	125393,62
Costos Indirectos						
Servicios Básicos	850,67	9	927,23	1010,68	1101,64	1200,79
Gastos Administrativos						
Sueldos	7466,67	13	8437,34	9534,19	10773,64	12174,21
Arriendo	3306,67	5	3472	3645,6	3827,88	4019,28
Materiales de oficina	1066,67	30,38	1390,72	1813,23	2364,08	3082,29
Otros Gastos						
Gastos de Venta						
Sueldos						
Otros Gastos	6333,33	44,64	9160,53	13249,79	19164,49	27719,52
Depreciación						
Vehículo	1600		1600	1600	1600	
Equipo de Computo	999,9		999,9	999,9		
TOTAL EGRESOS	187722,58		208580,61	232594,95	259544,05	290885,96
FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL	88810,75		109432,72	133120,38	161028,58	192772,56

Fuente: INGECOMTHSA

Elaboración: Autora

Al realizar el flujo de efectivo considerando los proyectos se obtiene dos resultados positivos para la Empresa:

El desarrollo de los proyectos por etapas, permite identificar claramente los recursos, los métodos y la organización necesarios para llevarlos a cabo y mantenerlos en óptimas condiciones de operación durante su vida útil; para lo cual el despliegue y proyección de presupuestos es sumamente importante para su desarrollo y ejecución, asimismo, permite corregir oportunamente cualquier desviación con respecto a los objetivos iniciales, o la rectificación de éstos.

Es importante destacar que no sólo en los proyectos de deben establecer controles e indicadores para su óptimo desarrollo, sino también en los proyectos de corto y mediano plazo, siendo medios para cumplir con las metas y objetivos.

Al aplicar el impacto que tendrá la aplicación de proyectos en el flujo de Efectivo los resultados serán positivos para INGECOMTHSA siendo los siguientes:

- Los Ingresos Operacionales se han incrementado de un 11,17% a un 15% (3,17% de un incremento anual) al aplicar los tres proyectos de mejoramiento.
- Los Egresos Operacionales ha tendido a la baja de los costos operacionales es especial ya que la Materia Prima y la Mano de Obra se han disminuido por la capacitación que los empleados recibirán en el transcurso del tiempo, y por la eficiencia del buen trabajo al no desperdiciar los materiales que se estandarizaran en el transcurso de la ejecución de los proyectos.
- Los Gastos Administrativos se incrementaran en un mínimo, debido a las horas extras al recibir las capacitaciones para su desarrollo profesional, y los Gastos de Ventas también de mantendrán estables ya que se seguirá pagando el mismo porcentaje de comisión.

6.4 ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO.

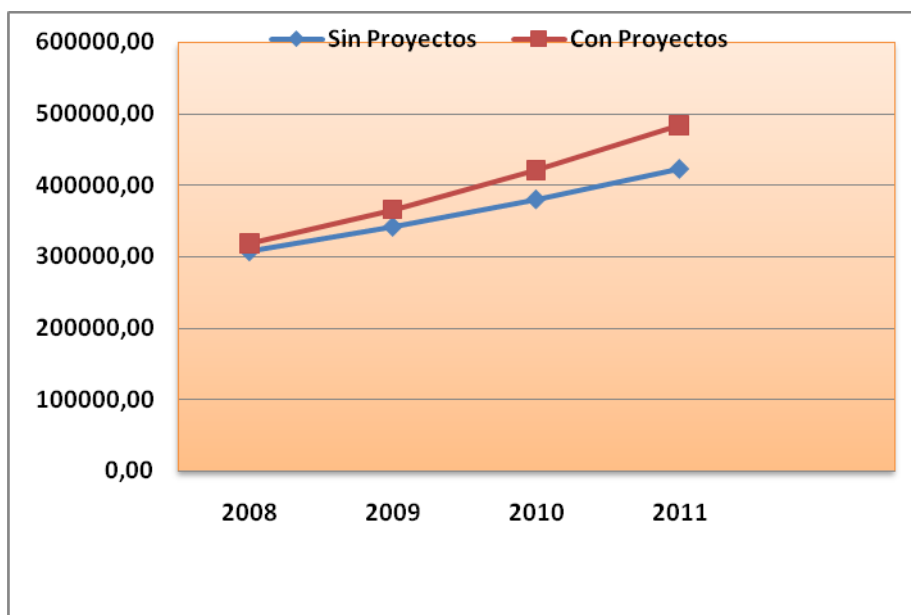
El siguiente análisis se lo hará gráficamente para demostrar el impacto que tienen los ingresos y los egresos en el Flujo de Efectivo.

INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN INGRESOS EN USD Y %
Cuadro N.- 6.6

	2008	2009	2010	2011
Sin Proyectos	307422,1	341761,15	379935,87	422374,71
Con Proyectos	318013,33	365715,33	420572,63	483658,52
Incremento USD	10591,23	23954,18	40636,76	61283,81
Incremento %	3,45	7,01	10,7	14,51

Fuente: INGECOMTHSA
Elaboración: Autora

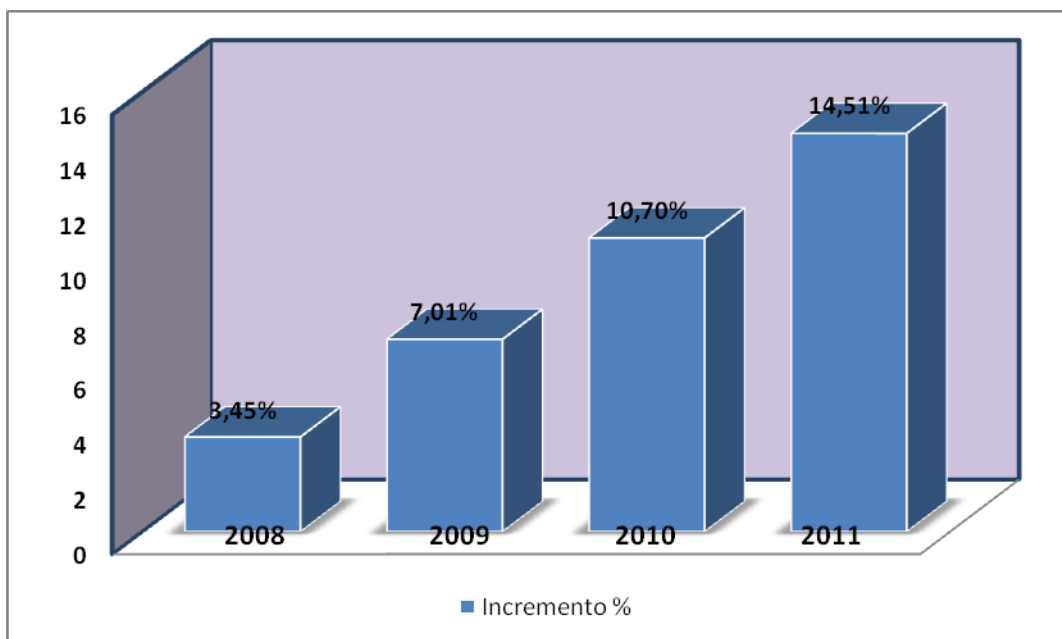
INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN INGRESOS EN USD
Gráfico 6. 1



Fuente y Elaborado por: Autora

INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN %

Gráfico 6. 2



Fuente y Elaborado por: Autora

Análisis:

Los Ingresos de los Flujos de Efectivo con proyectos para el año 2008 es de **10591,23** dólares que representa un 3,45% de incremento en relación al Flujo de Efectivo sin Proyectos, a partir de ese año existe una tendencia a la alza hasta el año 2011 en **77363,27** dólares que representa el 14,51% de incremento, este incremento es positivo para la situación y la existencia de la Empresa en el Sector.

6.4.1 ANALISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN EGRESOS

Con la aplicación de los proyectos estratégicos propuestos para INGECOMTHSA, se espera la siguiente disminución en los egresos:

INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN EGRESOS EN USD Y %

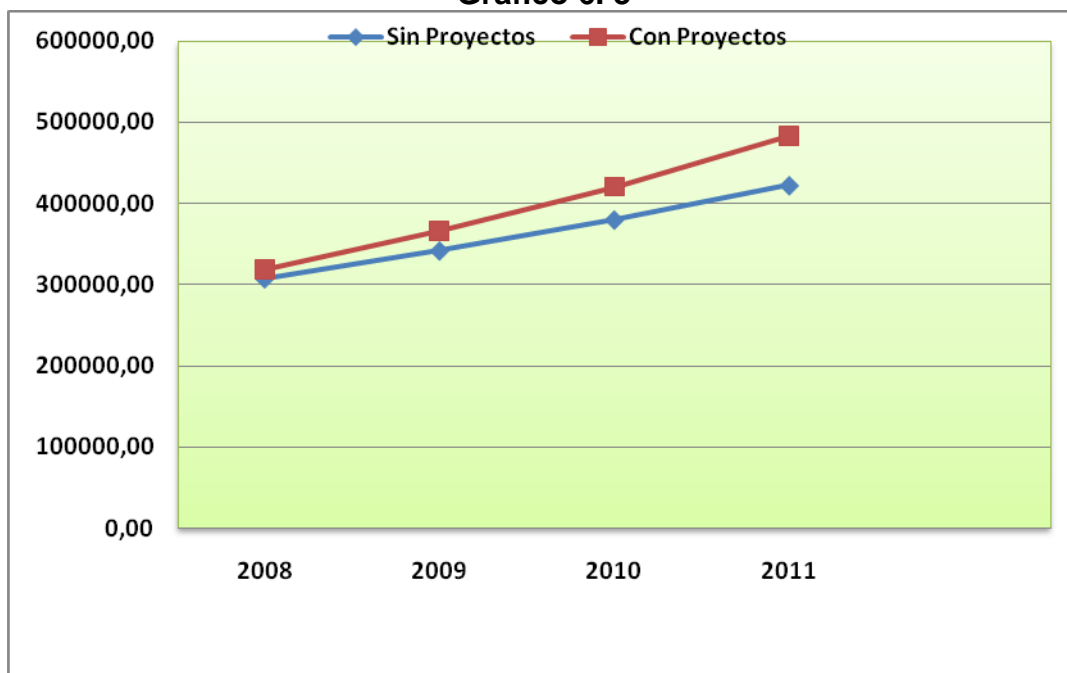
Cuadro N.- 6.7

	2008	2009	2010	2011
Sin Proyectos	211531	239135,55	270420,44	306965,42
Con Proyectos	208580,61	232594,95	259544,05	290885,96
Disminución USD	-2950,4	-6540,59	-10876,39	-16079,46
Disminución %	-1,39	-2,74	-4,02	-5,24

Fuente y Elaborado por: Autora

INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN EGRESOS EN USD

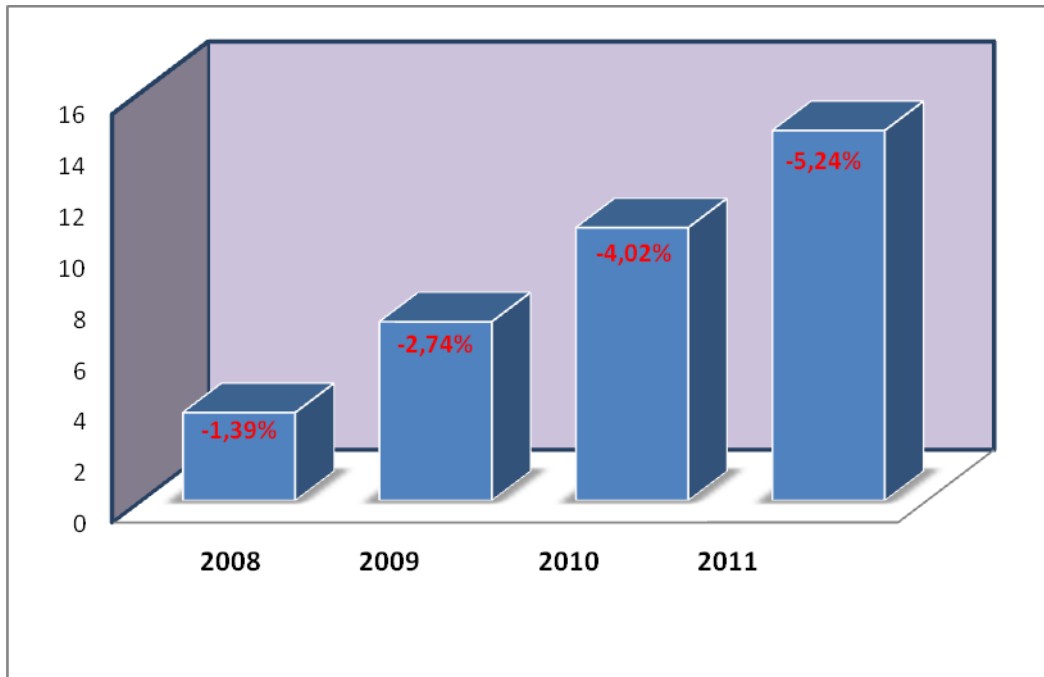
Gráfico 6. 3



Fuente y Elaborado por: Autora

INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN EGRESOS EN %

Gráfico 6. 4



Fuente y Elaborado por: Autora

Análisis

Los Egresos de los Flujos de Efectivo de INGECOMTHSA al año 2008 es de - 1961,89 dólares que representa un -0.93% de decremento en comparación al año base, desde ese año se tiende a la baja hasta el año 2012 con -15093,98 dólares que representa un -4,25% de decremento, siendo esto beneficioso para INGECOMTHSA ya que los egresos se han disminuido.

6.5 CALCULO FINANCIERO DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS

6.5.1 TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR)

Indica el nivel de la rentabilidad financiera, relaciona con el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro.

Para el cálculo de la TMAR del proyecto (sin crédito), se ha considerado la siguiente fórmula; $TMAR = Tasa\ Pasiva + Premio\ al\ riesgo$, siendo las siguientes tasa:

Tasa pasiva= Bonos del estado + Premio al Riesgo.

Tasa Pasiva= 12,96%⁷⁹+ 6,5%⁸⁰

Tasa Pasiva =19,46%

La TMAR global o ponderada, se la obtiene así:

CÁLCULO DE LA TMAR

Cuadro N.-6.8

Aporte	%	TMAR	TMAR GLOBAL
Propio	1.00	19.46%	19.46%

Fuente y Elaborado por: Autora

6.5.2 CALCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Es el valor puesto al día de todos los flujos de caja esperados de un proyecto de inversión.

VAN = VALOR ACTUAL NETO

FNF = FLUJO NETO DE FONDOS (INGRESOS - EGRESOS)

I = TASA DE INTERES (TMAR GLOBAL)

$$VAN = -Inversión + \frac{\text{Flujo Neto 2008}}{(1+i)^1} + \frac{\text{Flujo Neto 2009}}{(1+i)^2} + \frac{\text{Flujo Neto 2010}}{(1+i)^3} + \frac{\text{Flujo Neto 2011}}{(1+i)^4}$$

BENEFICIO NETO CON LA APLICACIÓN DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Cuadro N.-6.9

AÑO	0	2008	2009	2010	2011
INGRESOS		318013,3	365715,3	420572,6	483658,5
EGRESOS	-4.650,00	208580,6	232595	259544,1	290886
BENEFICIO NETO	-4.650,00	109.432,72	133.120,38	161.028,58	192.772,56

Fuente y Elaborado por: Autora

⁷⁹ <http://www.iess.gov.ec/pdf/inversiones/junio05/sivm.pdf>

⁸⁰ <http://www.applet-magic.com/countryrisksp.htm>

CALCULO DEL VALOR ACTUAL NETO

Cuadro N.-6.10

AÑO	INGRESOS	EGRESOS	BENEFICIO	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN $FSA = 1 / (1+i)^n$	INGRESOS ACTUALES	EGRESOS ACTUALES	BENEFICIOS ACTUALES
		-4.650,00	-4.650,00			-4.650,00	-4.650,00
1	318013,33	208580,61	109.432,72	0,8371002846	266209,05	174602,89	91606,16
2	365715,33	232594,95	133.120,38	0,7007368865	256270,22	162987,86	93282,36
3	420572,63	259544,05	161.028,58	0,5865870471	246702,46	152245,18	94457,28
4	483658,52	290885,96	192.772,56	0,4910321841	237491,90	142834,37	94657,53
TOTAL	1587959,81	991605,57	596354,24		1006673,63	632670,30	374003,33
							VAN=369353,33

Fuente y Elaborado por: Autora

Análisis

Como se puede apreciar el VAN es igual a \$369.353,33 lo que quiere decir que el proyecto tiene una rentabilidad en valores monetarios después de recuperar toda su inversión.

Por ser una inversión relativamente pequeña la recuperación de la inversión es inmediata, es por ellos que el valor del TIR es un valor mayor de 3 cifras (1972%).

6.5.3 RELACIÓN BENEFICIO COSTO

Permite medir la productividad del capital invertido y su utilización es obligada cuando los recursos son limitados.

$$CBCE = \frac{Y_a}{E_a} + I_0$$

Donde:

Y_a = Ingresos Actualizados

E_a = Egresos Actualizados

I₀ = Inversión Total

CBCE = Coeficiente Beneficio Costo Económico

$$CBCE = \frac{1006673,63}{632670,30}$$

CBCE = 1,59 Esto quiere decir que por cada dólar invertido se obtiene un beneficio de \$ 0,59 centavos de dólar.

CAP. VII

CONCLUSIONES

Y RECOMENDACIONES

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

1. La Empresa no posee una planificación estratégica lo cual ocasiona que no tome decisiones eficientes y efectivas para el desarrollo de la Empresa.
2. Mediante el Análisis del Diagnostico Situacional se pudo determinar que la Empresa posee una serie de debilidades como: la falta de un Direccionamiento Estratégico, mal manejo y control de inventarios, la falta de un sistema de costos, aprovechando las oportunidades del Sector al igual que sus fortalezas.
3. Los Principios Corporativos fueron planteados, al igual que la Misión y Visión fue formulada, ya que deben ser mediables y alcanzables para el desarrollo de la Empresa.
4. Para medir el avance y cumplimiento de los Objetivos planeados por la Empresa es necesario que se establezcan Indicadores de Gestión, para mejorar la toma de decisiones ya que la Empresa no posee información ocasionando que sea difícil el manejar la medición de los indicadores.
5. Al desarrollar el Cuadro de Mando Integral, se establecieron iniciativas estratégicas, las cuales fueron priorizadas y se obtuvieron 3 Proyectos a realizar en un Corto Plazo.
6. Mediante el Estudio Financiero ayudo a determinar la viabilidad de los Proyectos, siendo ellos factibles de su ejecución.

7.2 RECOMENDACIONES

1. La Empresa debe desarrollar un modelo de Gestión Estratégica para su desarrollo y mejorar la toma de decisiones estratégicas y a la vez poder debe sustentarse en un estudio de mercado, para poder saber que necesita el Mercado y que posee la Competencia y de esta manera ayude a mejorar sus ingresos.
2. Para que la Empresa pueda enfrentar los cambios del entorno donde se desarrolla, se recomienda la implementación y difusión de un Modelo de Gestión estratégico, ya que ayudara al desarrollo de la Empresa y podrá alinear sus esfuerzos y los recursos que emplea en ellos.
3. Para mejorar el desempeño y el clima laboral es recomendable difundir la Cultura Organizacional y hacer que el Cliente Interno sea parte de la Empresa con el fin de mejorar el trabajo que desarrollan.
4. El Cuadro de Mando Integral es una buena herramienta para poder medir la Gestión de la Misión, Visión y ayudar a definir las estrategias de la Empresa de esa manera alinear los esfuerzos hacia las actividades y a la vez hacia las iniciativas y la ejecución de las mismas.
5. Para mejorar el desarrollo de la Empresa es recomendable que se ejecuten los proyectos estratégicos como son: el realizar un plan de publicidad y del desarrollo de un programa de capacitación y a la vez definir la Cadena de Valor de la Empresa para poder generar una ventaja competitiva que les diferencie de la Competencia.
6. Se debe aplicar y ejecutar los Proyectos Estratégicos ya que ayudaran al mejoramiento y desarrollo del personal, haciéndolos mas eficientes en sus actividades diarias.

BIBLIOGRAFIA

FUENTES PRIMARIAS:

- SERNA, Humberto, Planificación y Gestión Estratégica, Séptima Edición, Editorial Planeta, Colombia 2000.
- BERNAL César, Meteorología de la Investigación, Segunda Edición, Editorial Pearson, México 2006.
- DESS, G. Gregory / Lumpkin G., Dirección Estratégica, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 2003.
- MÉNDEZ Carlos, Metodología de la Investigación, McGrawHill, Tercera Edición, Colombia 2001.
- HERNÁNDEZ Roberto / FERNÁNDEZ Carlos / BAPTISTA Pilar, Metodología de la Investigación, McGrawHill, Tercera Edición, México 1998.
- MALHOTRA Naresh, Investigación de Mercados, Editorial Pearson, Segunda Edición, México 1997.
- GARRIDO, Santiago, Dirección Estratégica, Mc Grow Hill, España, 2003.
- KAPLAN, Robert / NORTON, David, Mapas Estratégicos, Gestión 2000, Colombia 2004
- KAPLAN, Robert / NORTON, David, Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, Colombia 2004

FUENTES COMPLEMENTARIAS:

- El Comercio
- Revista el Portal
- Revista Inmobiliaria

FUENTES DE INTERNET:

- <http://www.grupokaizen.com/bsce/index.php>
- <http://www.bce.fin.ec>
- <http://www.inec.gov.ec>
- <http://www.geocities.com>
- www.ildis.org.ec
- www.bce.fin.ec
- www.monografias.com



Jessica P. Moya Ch.

- www.cedatos.com.ec
- www.presidencia.gov.ec
- www.wikipedia.org
- www.gestiopolis.com

ANEXOS

ANEXO N.- 1.1

FORMULARIO 1.- Solicitud de Registro de Planos Arquitectónicos.



MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
Solicitud de Registro de Planos Arquitectónicos

Formulario 1

TIPO DE PLANOS QUE SE REGISTRAN				FECHA:		100	
Nuevo	101			106	Uso(s) de la edificación		
Modificatorio	102			107	Nombre del proyecto		
Actualización/Reconocimiento de edificaciones	103						
Ampliatorios	104			108	Zonificación según IRM		
En Áreas Históricas	105						
IDENTIFICACIÓN DEL PREDIO Y DEL PROPIETARIO							
Nombre del propietario	201			C.C. / pasaporte:	202		
Dirección del predio	203						
Parroquia/Barrio	204			Área del terreno	205		m2
N° de predio	206			Clave Catastral	207		
DATOS TÉCNICOS DEL PROYECTO							
Uso			N° Unidades		m2 Área útil		N° de Estacionamientos
							N° Estacionamientos de visitas
Viviendas		<65 m2	301		302		303
		> 65<120 m2	305		306		308
		>120 m2	309		310		312
Bodegas para Viviendas, comercio u oficinas en planta baja			314		314		
Bodegas para Viviendas, comercio u oficinas en subsuelo			315		316		
Comercios			317		318		320
Oficinas			321		322		324
Bodegas Comerciales			325		326		328
Industria			329		330		332
Equipamiento		Pre-escolar y escolar *	333		334		336
		Secundaria *	337		338		340
		Superior *	341		342		344
		Salud **	345		346		348
Equipamiento cultural, recreativo, social, recreativo, deportes y religioso (Unidad en asientos e habitaciones según corresponda)			349		350		352
Otros (especificar)	353		354		355		357
Áreas comunales habitables (m2)			358				
Área Útil Total (incluye áreas comunales habitables)			359		Cos Total %	360	
Área Útil PB (incluye áreas comunales habitables en PB)			361		Cos PB %	362	
Área no computable			363				
Construcción Total (Área Bruta)			364				
ÁREAS COMUNALES (m2) (para proyectos a ser declarados en PH)							
				Construidas		Abiertas	Áreas para ampliaciones/modificaciones (m2)
Pisos	365		Sala comunal	373		381	Área útil total ampliada
Altura	366	m	Guardiania/ Vv del conserje	374		382	Área comunal ampliada
Retiro Frontal	367	m	Depósito de basura	375		383	Área total ampliada (bruta)
Lateral Izquierdo	368	m	Oficina de Administración	376		384	Área Útil PB ampliada
Retiro Lateral Derecho	369	m	Áreas recreativas	377		385	COS PB % ampliada
Retiro Posterior	370	m	Áreas de vías interiores (solo conjuntos)	378		386	COS total (incluye ampliación)
Subsuelos	371	Nº	Otras áreas	379		387	
Área de carga/descarga de la mercancía	372	m2	Áreas totales comunales	380		388	
REQUISITOS							
Requisitos generales y técnicos				Requisitos Legales			
Requisitos generales				si	no	Documento/ Informe	Notaría
Copia de Cédula de Ciudadanía o pasaporte				385		Escritura del inmueble	403
3 copias impresas de planos y CD con archivos digitales				396		Autorización Notarizada de copropietarios (en caso PH)	404
Requisitos Técnicos						Otro:	405
Documento/ Informe				Nº	fecha	Otro:	406
IRM				397		Otro:	407
Copia comprobante de pago de impuesto predial				398		Otro:	408
Copia del pago por Contribución del 1x1000 al CAE				399		Otro:	409
Otro:				400		Planos a escanear (1 juego)	N° de láminas
Otro:				401		Arquitectónicos	410
Otro:				402			Formato
El abajo firmante ha solicitado se considere el Registro de Planos Arquitectónicos:				El abajo firmante declara que el presente proyecto de Arquitectura cumple con las Leyes, Ordenanzas y normas municipales vigentes, establecidas en el DMQ			
Firma del propietario				Firma del profesional responsable			
501	Nombre del propietario			506	Nombre del profesional responsable		
C.C. / pasaporte:	502			C.C. / pasaporte:	507		
Dirección domiciliar actual	503			Lic. Profesional	508		
Teléfono	504			Lic. Municipal	509		
E-mail	505			Teléfono	510		E-mail
				Espacio reservado para la Notaría:			
Reservado para el MDMQ							
N° de registro	512						
Fecha de recepción	513						

ANEXO N.- 1.3

FORMULARIO 7.- Solicitud de Licencias de Trabajos Varios.



MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
Solicitud de Licencia de Trabajos Varios

Formulario 7

DATOS INICIALES				FECHA:		100	
Tipo de trabajos varios que se registra		Si/No	m2/ml	Tipo de trabajos varios que se registra		Si/No	m2/ml
Construcción Nueva hasta 40 m2		101	102	Derrocamiento		113	114
Cambio de cubierta		103	104	Obras de protección		115	116
Cambio de pisos		105	106	Obras de Mantenimiento General		117	118
Limpieza		107	108	Excavación		119	120
Pintura		109	110	¿Otro?		122	123
Cerramiento		111	112				
124 Modificaciones menores a planos aprobados, solo durante la ejecución de la obra, especifique: ¿Qué modifica?							
IDENTIFICACIÓN DEL PREDIO Y DEL PROPIETARIO							
Nombre del propietario		201	C.C. / pasaporte:		202		
Dirección del predio		203					
Parroquia/Barrío		204	Área del terreno		205	m2	
N° de predio		206	Clave Catastral		207		
DATOS TÉCNICOS DEL PROYECTO							
Cos PB propuesto (debe incluir todo lo construido en PB)		302	%	Presupuesto referencial de los trabajos varios		303	Usd.
Cos total propuesto (debe incluir todo lo construido dentro del predio)		305	%	Existen planos arquitectónicos aprobados o registrados		304	N° de registro
Observaciones:							
REQUISITOS							
Requisitos Técnicos				Requisitos Legales			
Documento/ Informe		N°	Fecha	Documento/ Informe		Notaría/N°	Fecha
IRM		401	402	Escrituras del inmueble		413	414
Acta de Registro y Planos Arq.		403	404	Autorización Notarizada de Copropietarios (PH)		415	416
Informe de estudio de suelos		405	406				
Comprobante de Pago Impuesto Predial		407	408				
409 ¿Otro?		410	411	Planos a escanear		N° de láminas	Formato
Replanteo vial para cerramientos		412	413	Gráficos/esquemas		417	418
El abajo firmante ha solicitado se considere el Registro de licencia de trabajos varios:				El abajo firmante declara que la presente solicitud de licencia de trabajos varios cumple con las Leyes, Ordenanzas y normas municipales vigentes, establecidas en el DMO.			
Firma del propietario				Firma del profesional responsable (solo para modificaciones menores a planos aprobados)			
501 Nombre del propietario				506 Nombre del profesional responsable			
C.C.		502		C.C.		507	
Dirección domiciliaria actual		503		Lic. Profesional		508	
Teléfono		504		Lic. Municipal		509	
E-mail		505		Teléfono		510	
				E-mail		511	
Reservado para el MDMQ				Espacio reservado para la Notaría:			
N° de registro		512					
Fecha de recepción		513					

ANEXO N.- 1.5

FORMULARIO 11.- Solicitud de Control de Edificaciones



MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
Solicitud de Control de Edificaciones

Formulario 11

DATOS INICIALES				FECHA: 100	
Tipo de edificación que se registró				105	Uso(s) proyectados en la edificación
Nueva		101			
Modificatoria		102			
Ampliatoria		103			
En Áreas Históricas		104			
Si construye por etapas, ¿De cuál etapa solicita el control?				107	
IDENTIFICACIÓN DEL PREDIO Y DEL PROPIETARIO					
Nombre del propietario		201	C.C. / pasaporte:		202
Dirección del predio		203			
Parroquia/Barrio		204	Clave Catastral		205
N° de predio		206	Clave Catastral		207
SOLICITUD DE CONTROL N°			NOMBRES DE PERSONAS DE CONTACTO EN LA OBRA		
Solicito se realice el control programado entre las fechas			Nombres		
Día			Teléfono		
Mes			Cargos		
Año					
Fecha 1	301	302	303	307	308
Fecha 2	304	305	306	309	310
				311	312
				313	314
Observaciones:					
Datos del propietario.			Datos del profesional responsable que solicita.		
Firma del propietario			Firma del profesional responsable		
501	Nombre del propietario		506	Nombre del profesional responsable	
	C.C. / pasaporte:	502	C.C. / pasaporte:	507	
	Dirección domiciliar actual	503	Lic. Profesional	508	
	Teléfono	504	Teléfono	509	
	E-mail	505	E-mail	510	
Reservado para el MDMQ					
	N° de registro	511			
	Fecha de recepción	512			

ANEXO N.- 1.6

FORMULARIO 20.- Solicitud de Licencia de Reconocimiento de la Construcción Informal.

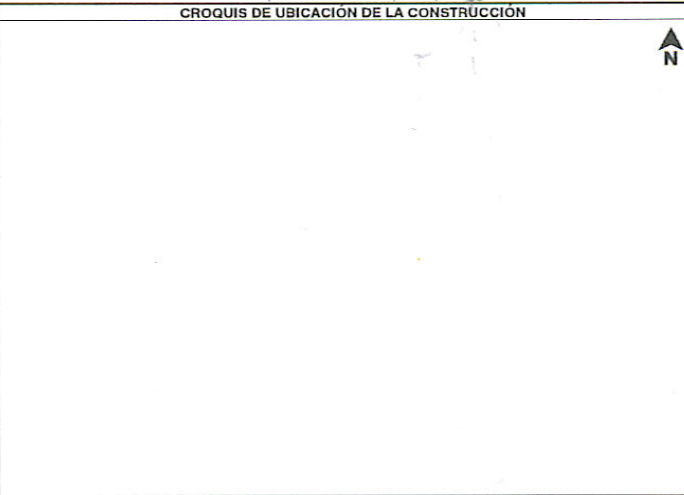


MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
Solicitud de Licencia de Reconocimiento de la
Construcción Informal
(Según Ordenanza N° 3629)

Formulario 20

Fecha:	100	Mes y año de finalizada la construcción	103
Uso(s) principales de la edificación	101	Zonificación (es) según IRM	104
Nombre del edificio	102		

IDENTIFICACIÓN DEL PREDIO Y DEL PROPIETARIO			
Nombre del propietario	200	C.C. / pasaporte:	201
Dirección del predio	202		
Parroquia/Barrio	203	Área del terreno	204 m ²
N° de predio	205	Clave Catastral	206

DATOS TÉCNICOS DE LA EDIFICACIÓN		CROQUIS DE UBICACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN	
Uso	N° Unidades		
Viviendas menores de 65 m ²	300		
Viviendas entre 65 hasta 120 m ²	301		
Viviendas mayores a 120 m ²	302		
Comercios	303		
Oficinas	304		
Bodegas Comerciales	305		
Industria	306		
Equipamiento			
Pre-escolar y escolar *	307		
Secundaria *	308		
Superior *	309		
Salud **	310		
Equipamiento: cultural, bienestar, social, recreativo, deportes y religioso (Unidad an asientos o habitaciones según correspondi)	311		
* Unidades en aulas			
** Unidades en camas			
Área de Construcción a reconocer	312 m ²		
Área Total de Construcción	313 m ²		
Cos Total	314 %		
Número de Pisos	315		
Altura	316 m		
Retiro Frontal	317 m		
Lateral Izquierdo	318 m		
Retiro Lateral Derecho	319 m		
Retiro Posterior	320 m		
Subsuelos	321 N°		
Observaciones:	322		

CARACTERÍSTICAS DE LA CONSTRUCCIÓN (1)							
MATERIALES				ACABADOS			
ESTRUCTURA	CUBIERTA	PAREDES	ENTREPISO	DE PISO	DE PAREDES	VENTANAS	
Hormigón/Metal 400	Hormigón 404	Hormigón 408	Hormigón 412	Cemento 416	Enlucido plástico 420	Aluminio 424	
Madera 401	Asbesto/Teja común 405	Madera/Tierra 409	Metal 413	Doble Piso Rotario /Tablón 417	Enlucido común 421	Madera 425	
Tierra/Adobe /Tapal 402	Teja especial 406	Ladrillo/bloque 410	Madera tratada 414	Parquet/Vinil /Cerámica 418	Revoque 422	Hierro 426	
Ladrillo/Bloque 403	Zinc 407	Cartón/otros 411	Madera rústica 415	Mármol /Poroelastato 419	No tiene 423	Fachada de vidrio 427	

(1) Marque una sola opción por cada columna

REQUISITOS							
Requisitos generales y técnicos				Requisitos Legales			
Documental/ Informe		N°	Fecha	Documento/ Informe		Notaría	Fecha
Informe de Regulación Metropolitana (IRM)		500		Autorización Notarizada de copropietarios (en caso PH)		507	
Copia comprobante de pago de impuesto predial		501		Certificado de Hipotecas y gravámenes		508	
Copia del Informe de Planos Aprobados (si tuviere)		502		Otro:		509	
Copia del permiso de construcción (si tuviere)		503					
Número Fotografías entregadas (pueden ser digitales)		504					
Copia de Cédula de Ciudadanía o pasaporte		505					
Esquemas o levantamiento de la edificación a reconocer		506					

<p>El abajo firmante en calidad de propietario, declara que la información contenida en esta solicitud y sus anexos es verídica. Adicionalmente declara que los materiales empleados y tipo de construcción del inmueble garantiza la estabilidad y seguridad de los residentes y asume los riesgos a terceros que por mala práctica constructiva devinieran en el futuro.</p>				<p>Reservado para sello municipal</p>			
<p>Firma del propietario</p>							
600	Nombre del propietario			<p>Reservado para el MDMQ</p>			
	C.C. / pasaporte:	601					
	Dirección domiciliaria actual	602					
	Teléfono	603					
	E-mail	604			N° de registro	605	
					Fecha de recepción	606	
					Nombre recepción	607	

ANEXO N.- 2

MODELO DE ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA

OBJETIVO: SABER EL GRADO DE SATISFACCIÓN Y CONFIANZA QUE TIENE EL CLIENTE CON LA EMPRESA

INSTRUCCIONES: MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA QUE USTED CREE CORRECTA

1. ¿Esta conforme con el tipo de Servicios que le brinda la Empresa INGECOMTHSA?

De acuerdo al grado de importancia 0 Nada de Importancia, 1 Baja Importancia, 3 Media Importancia y 5 Alta Importancia.

- Construcción
- Asesoramiento
- Avalúos
- Diseños

2. ¿Qué grado de importancia tiene para usted las alternativas de financiamiento que le ofrece la Empresa INGECOMTHSA?

- Muy importante
- Algo importante
- No es importante

3. ¿Los servicios que le ofrece la Empresa INGECOMTHSA son?

- Confortables
- Lujosos
- Básicos

4. ¿La cercanía al lugar de su trabajo de los Conjuntos Habitacionales es?

- Muy importante
- Algo importante
- No es importante

5. ¿La Ubicación o el Sector de los Conjuntos Habitaciones son?

- Muy importante
- Algo importante
- No es importante

6. ¿Qué servicio /os le adicionaría usted a su Vivienda o el tipo de Vivienda le gustaría?

.....
.....

7. ¿Su vivienda esta de acuerdo a lo ofrecido por la Empresa INGECOMTHSA y al contrato en lo que es Precio, Confort y Tiempo de Entrega?

Si
No

8. ¿Los servicios que presta la Empresa son?

1 Regular
3 Buena
5 Muy Buena

9. ¿Los acabados que posee su vivienda son?

Confortables
Lujosos
Básicos

10. ¿Nos recomendaría a otras personas por nuestros servicios ofrecidos y entregados?

Si
No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N.- 3

MODELO DE ENCUESTA REALIZADA A PROVEEDORES DE LA EMPRESA

NOMBRE O RAZON COMERCIAL:.....

Objetivo: DETERMINAR EL GRADO DE CONFIANZA CON LA EMPRESA Y CALIDAD DE LOS MATERIALES OFRECIDOS POR SUS PROVEEDORES.

Instrucciones: MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA QUE USTED CREE CORRECTA.

1. LOS PRECIOS DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECEN SON:

ESCALA	CALIFICACIÓN
Altos
Bajos
Competitivos
Similares a los de la competencia

2. LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS OFRECIDOS, EN RELACIÓN A SU VARIEDAD SON:

ESCALA	CALIFICACIÓN
Altos
Bajos
Competitivos
Similares a los de la competencia

3. ENTREGAN LOS PRODUCTOS QUE LA EMPRESA SOLICITA:

ESCALA	CALIFICACIÓN
Justo a Tiempo
Demoroso
Anticipado

4. EN CUAL DE LOS SITIOS ENTREGAN LOS PRODUCTOS SOLICITADOS POR LA EMPRESA

ESCALA	CALIFICACIÓN
	N
Obra
Locales de Dist. y Venta
Otros
Ninguno

5. LOS PLAZOS DE FINANCIAMIENTO QUE OTORGAN A LA EMPRESA SON:

ESCALA	CALIFICACIÓN
Largo (30 días)
Corto (7-15 días)
Regular (1-15 días)

6. LA RELACIÓN QUE TIENEN CON LA EMPRESA ES:

ESCALA	CALIFICACIÓN
Muy Buena
Buena
Regular
Mala

7. EL TIEMPO Y FORMA DE PAGO HECHA POR INGECOMTHSA ES:

ESCALA	CALIFICACIÓN
Muy Buena
Buena
Regular
Mala

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N.- 4

MODELO DE ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES INTERNOS DE LA EMPRESA

OBJETIVO: SABER LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTO DE LOS EMPLEADOS PARA SU DESARROLLO.

INSTRUCCIONES: MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA QUE USTED CREA CORRECTA.

6. ¿Le gustaría realizar una Capacitación para afianzar sus conocimientos?

Si.....

No.....

7. ¿Ha recibido alguna capacitación en este año?

Si.....

No.....

8. ¿Le agradecería recibir una capacitación en lo referente ha?

Contabilidad Si.....No.....

Atención al Cliente Si.....No.....

Mecánica Industrial Si.....No.....

Técnicas de Construcción Si.....No.....

9. ¿En que Día y Hora le gustaría recibiría dicha capacitación?

Día		Hora	
Lunes	...	16:00 a 18:00	... 18:00 a 20:00 ...
Martes	...	16:00 a 18:00	... 18:00 a 20:00 ...
Miércoles	...	16:00 a 18:00	... 18:00 a 20:00 ...
Jueves	...	16:00 a 18:00	... 18:00 a 20:00 ...
Viernes	...	16:00 a 18:00	... 18:00 a 20:00 ...
Sábado	...	8:00 a 10:00	... 10:00 a 12:00 ...

10. ¿Qué tipo de capacitación adicional a la que la Empresa le ofrece le gustaría?

.....

Gracias por su Colaboración

ANEXO N.- 5

Pág. 1				
Cronograma de actividades de la Capacitación Continua de INGECOMTHSA				
Tema:		Fecha:		
HORA	TEMA	SUBTEMA	RESPONSABLE	MATERIAL
8:30 a 9:30				
9:30 a 10:30				
10:30 a 11:30				
ALMUERZO				
12:30 a 13:30				
13:30 a 14:30				
14:30 a 15:30				
<p>Revisado y Aprobado</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center; width: 45%;"> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Gerente de operaciones</p> </div> <div style="text-align: center; width: 45%;"> <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> <p>Director</p> </div> </div>				

ANEXO N.- 6

TARIFA NACIONAL CON CONTRATO DE GAMAVISION

A PARTIR DEL PRIMERO DE AGOSTO 2008



LUNES A VIERNES

PROGRAMAS	HORARIO	Tarifa 10"	Tarifa 20"	Tarifa 30"	Tarifa 40"	Tarifa 60"
PARE DE SUFRIR	05H15 - 05H45					
NOTICIERO NACIONAL PRIMERA EMISIÓN	05H45 - 08H00					
TVENTAS	08H00 - 08H30					
MOLINARI	08H30 - 08H55					
TNV. MARIMAR	08H55 - 10H30	\$ 255,15	\$ 291,60	\$ 364,50	\$ 419,18	\$ 473,85
TNV. PALABRA DE MUJER	10H30 - 12H00	\$ 175,00	\$ 200,00	\$ 250,00	\$ 287,50	\$ 325,00
TNV. ALMA DE HIERRO	12H00 - 13H30	\$ 175,00	\$ 200,00	\$ 250,00	\$ 287,50	\$ 325,00
NOTICIERO NACIONAL	13H30 - 14H00	\$ 357,00	\$ 408,00	\$ 510,00	\$ 586,50	\$ 663,00
TNV. LA TORMENTA	14H00 - 15H00	\$ 231,00	\$ 264,00	\$ 330,00	\$ 379,50	\$ 429,00
TNV. AL DIABLO CON LOS GUAPOS	15H00 - 16H00	\$ 241,50	\$ 276,00	\$ 345,00	\$ 396,75	\$ 448,50
CHICOS DEL BARRIO	16H00 - 16H30	\$ 409,50	\$ 468,00	\$ 585,00	\$ 672,75	\$ 760,50
MI AMIGO ES UN MONO	16H30 - 17H00	\$ 409,50	\$ 468,00	\$ 585,00	\$ 672,75	\$ 760,50
NIÑO ARDILLA	17H00 - 17H30	\$ 409,50	\$ 468,00	\$ 585,00	\$ 672,75	\$ 760,50
CAMPAMENTO LAZLO	17H30 - 18H00	\$ 409,50	\$ 468,00	\$ 585,00	\$ 672,75	\$ 760,50
AVENTURAS DE BILLY Y MANDY	18H00 - 18H30	\$ 409,50	\$ 468,00	\$ 585,00	\$ 672,75	\$ 760,50
BEN 10	18H30 - 19H00	\$ 409,50	\$ 468,00	\$ 585,00	\$ 672,75	\$ 760,50
CHAVO ANIMADO	19H00 - 19H30	\$ 630,00	\$ 720,00	\$ 900,00	\$ 1.035,00	\$ 1.170,00
EL CHAVO	19H30 - 20H00	\$ 630,00	\$ 720,00	\$ 900,00	\$ 1.035,00	\$ 1.170,00
NOTICIERO NACIONAL III	20H00 - 20H40					

TNV. LAS TONTAS NO VAN AL CIELO	20H40 - 21H45	\$ 840,00	\$ 960,00	\$ 1.200,00	\$ 1.380,00	\$ 1.560,00
TNV. FUEGO EN LA SANGRE	21H40 - 22H45	\$ 840,00	\$ 960,00	\$ 1.200,00	\$ 1.380,00	\$ 1.560,00
TNV. TORMENTA EN EL PARAISO	22H45 - 23H45	\$ 470,40	\$ 537,60	\$ 672,00	\$ 772,80	\$ 873,60
NOTICIERO NACIONAL (LATE)	23H45 - 00H15	\$ 140,00	\$ 160,00	\$ 200,00	\$ 230,00	\$ 260,00
LOS PROTAGONISTAS	00H15 - 00H45	\$ 94,50	\$ 108,00	\$ 135,00	\$ 155,25	\$ 175,50

SABADOS

PROGRAMAS	HORARIO	Tarifa 10"	Tarifa 20"	Tarifa 30"	Tarifa 40"	Tarifa 60"
ALF	05H30 - 06H00	\$ 15,75	\$ 18,00	\$ 22,50	\$ 25,88	\$ 29,25
ROBIN HOOD	06H00 - 07H00	\$ 31,50	\$ 36,00	\$ 45,00	\$ 51,75	\$ 58,50
QUITO ERES TU	07H00 - 07H30					
FEDEGUAYAS	07H30 - 08H00					
TVENTAS	08H00 - 09H00					
EL CHAVO ANIMADO	09H00 - 10H00	\$ 241,50	\$ 276,00	\$ 345,00	\$ 396,75	\$ 448,50
EL CHAVO	10H00 - 11H30	\$ 241,50	\$ 276,00	\$ 345,00	\$ 396,75	\$ 448,50
TNV. EL PRIVILEGIO DE AMAR	11H30 - 13H00	\$ 126,00	\$ 144,00	\$ 180,00	\$ 207,00	\$ 234,00
FULL HOUSE	13H00 - 14H00	\$ 189,00	\$ 216,00	\$ 270,00	\$ 310,50	\$ 351,00
XH DERBEZ	14H00 - 15H30	\$ 178,50	\$ 204,00	\$ 255,00	\$ 293,25	\$ 331,50
TNV. MARIA LA DEL BARRIO	15H30 - 20H00	\$ 420,00	\$ 480,00	\$ 600,00	\$ 690,00	\$ 780,00
LARGOMETRAJE I	20H00 - 22H00	\$ 420,00	\$ 480,00	\$ 600,00	\$ 690,00	\$ 780,00
LARGOMETRAJE II	22H00 - 24H00	\$ 210,00	\$ 240,00	\$ 300,00	\$ 345,00	\$ 390,00
MEMORIA COLECTIVA	24H00 - 24H30	\$ 140,00	\$ 160,00	\$ 200,00	\$ 230,00	\$ 260,00

DOMINGOS						
PROGRAMAS	HORARIO	Tarifa 10"	Tarifa 20"	Tarifa 30"	Tarifa 40"	Tarifa 60"
ALF	05H30 - 06H00	\$ 18,90	\$ 21,60	\$ 27,00	\$ 31,05	\$ 35,10
ROBIN HOOD	06H00 - 07H00	\$ 25,20	\$ 28,80	\$ 36,00	\$ 41,40	\$ 46,80
MUJER MARAVILLA	07H00 - 08H00	\$ 94,50	\$ 108,00	\$ 135,00	\$ 155,25	\$ 175,50
TVENTAS	08H00 - 09H00					
HI HI PUFFI AMIYUMI	09H00 - 09H30	\$ 196,00	\$ 224,00	\$ 280,00	\$ 322,00	\$ 364,00
PARA ENTENDERNOS MEJOR	09H30 - 10H15					
EL CHAVO ANIMADO	10H15 - 11H30	\$ 196,00	\$ 224,00	\$ 280,00	\$ 322,00	\$ 364,00
KRYPTO	11H30 - 12H00	\$ 196,00	\$ 224,00	\$ 280,00	\$ 322,00	\$ 364,00
BATMAN	12H00 - 12H30	\$ 196,00	\$ 224,00	\$ 280,00	\$ 322,00	\$ 364,00
BEN 10	12H30 - 13H00	\$ 196,00	\$ 224,00	\$ 280,00	\$ 322,00	\$ 364,00
LARGOMETRAJE I	13H00 - 15H00	\$ 420,00	\$ 480,00	\$ 600,00	\$ 690,00	\$ 780,00
MERRIE MELODIES	15H00 - 15H30	\$ 245,00	\$ 280,00	\$ 350,00	\$ 402,50	\$ 455,00
BUGS BUNNY	15H30 - 16H00	\$ 245,00	\$ 280,00	\$ 350,00	\$ 402,50	\$ 455,00
TINY TOONS	16H00 - 16H30	\$ 245,00	\$ 280,00	\$ 350,00	\$ 402,50	\$ 455,00
SCOOBY DOO	16H30 - 17H00	\$ 245,00	\$ 280,00	\$ 350,00	\$ 402,50	\$ 455,00
EL CHAPULIN COLORADO	17H00 - 18H00	\$ 245,00	\$ 280,00	\$ 350,00	\$ 402,50	\$ 455,00
EL CHAVO	18H00 - 19H00	\$ 280,00	\$ 320,00	\$ 400,00	\$ 460,00	\$ 520,00
BAILANDO POR UN SUEÑO EDICION ESPECIAL	19H00 - 22H00					
BUENOS MUCHACHOS	22H00 - 23H30					
LA JUGADA	23H30 - 24H30	\$ 140,00	\$ 160,00	\$ 200,00	\$ 230,00	\$ 260,00

PROGRAMAS ESPECIALES		Tarifa 10"	Tarifa 20"	Tarifa 30"	Tarifa 40"	Tarifa 60"
NOTICIERO NACIONAL I		\$ 210,00	\$ 240,00	\$ 300	\$ 345,00	\$ 390,00
NOTICIERO NACIONAL III		\$ 700,00	\$ 800,00	\$ 1.000	\$ 1.150,00	\$ 1.300,00
BAILANDO POR UN SUEÑO EDICION ESPECIAL		\$ 1.750,00	\$ 2.000,00	\$ 2.500	\$ 2.875,00	\$ 3.250,00
BUENOS MUCHACHOS		\$ 700,00	\$ 800,00	\$ 1.000	\$ 1.150,00	\$ 1.300,00

NOTA: LOS PROGRAMAS CON PORTA CUÑEROS NO APLICAN DESCUENTOS POR VOLUMEN DE INVERSIÓN, NI NEGOCIACIÓN CTRP's.

Tabla De Contenido

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJERCITO.....	i
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
CERTIFICADO.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	vii

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1	La Empresa.....	1
1.1.1	Antecedentes Históricos.....	1
1.2	Giro del Negocio.....	2
1.2.1	Ubicación de la Empresa.....	3
1.2.2	Servicios de la Empresa.....	4
1.3	Estructura Organizacional.....	6
1.4	Cultura Organizacional.....	7
1.5	Clientes.....	8
1.6	Problema.....	10
1.6.1	Diagrama de Ishikawa.....	10
1.6.1.1	Desarrollo y Determinación del Problema.....	10
1.6.1.1.1	Identificación de las Posibles Causas.....	11
1.6.1.1.2	Determinación de las Causas Problemas.....	13
1.7	Proveedores.....	14
1.8	Competencia.....	15
1.9	Objetivos.....	15
1.10	Marco Teórico.....	16
1.10.1	Desarrollo del Marco Teórico.....	16
1.10.1.1	Fases del Modelo de Gestión Estratégica.....	18
1.10.1.1.1	Diagnostico Situacional o Estratégico de la Empresa.....	18
1.10.1.1.2	Investigación de Mercado.....	19
1.10.1.1.2.1	Tipos de Investigación.....	20
1.10.1.1.2.1.1	Metodología y Técnicas de Investigación.....	20
1.10.1.1.2.1.1.1	Métodos de Investigación.....	20
1.10.1.1.2.1.1.1.1	Principales.....	20
1.10.1.1.2.1.1.1.2	Auxiliares.....	20
1.10.1.1.2.1.2	Técnicas de Investigación.....	21
1.10.1.1.2.1.2.1	Primarias.....	21
1.10.1.1.2.1.2.2	Secundarias.....	22
1.10.1.1.3	Direccionamiento Estratégico.....	22
1.10.1.1.4	Cuadro de Mando Integral.....	23
1.10.1.1.5	Mapas Estratégicos.....	25
1.10.1.1.6	Indicadores de Gestión.....	27
1.10.1.1.7	Sistema de Control de Gestión.....	29
1.11	Marco Conceptual.....	29

CAPITULO II	DIAGNOSTICO SITUACIONAL	
2.1	Análisis Externo.....	43
2.1.1	Macroambiente.....	43
2.1.1.1	Factor Económico.....	43
2.1.1.1.1	Dolarización.....	44
2.1.1.1.2	PIB por Sector.....	46
2.1.1.1.3	Índice de Confianza Empresaria (ICE).....	49
2.1.1.1.4	Balanza de Pagos.....	50
2.1.1.1.5	Tasas de Inflación.....	51
2.1.1.1.6	Evolución y Crecimiento de las Tasas de Interés.....	55
2.1.1.2	Factor Político.....	58
2.1.1.2.1	Aceptación Político.....	58
2.1.1.2.2	Asamblea Constituyente.....	60
2.1.1.2.3	Políticas Reconstrucción.....	63
2.1.1.2.4	Corrupción.....	64
2.1.1.3	Factor Legal.....	65
2.1.1.3.1	Leyes Tributarias.....	65
2.1.1.3.2	Políticas de la Industria.....	67
2.1.1.3.3	Comercio Internacional.....	69
2.1.1.4	Factor Social.....	70
2.1.1.4.1	Tasas de Empleo Subempleo y Desempleo.....	70
2.1.1.4.2	Índices de Precios de Construcción.....	73
2.1.1.4.3	Crecimiento Poblacional.....	75
2.1.1.4.4	Migración.....	77
2.1.1.5	Factor Tecnológico.....	79
2.1.1.5.1	Grado de Proceso de Construcción del Sector.....	80
2.1.1.5.2	Maquinaria y Equipo de Construcción.....	81
2.1.1.6	Factor Ambiental.....	82
2.1.1.6.1	Normas. Estructuras. Reglamentos y Ordenanzas para el Sector de la Construcción	83
2.1.1.6.1.1	Normas.....	83
2.1.1.6.1.2	Reglamentos.....	83
2.1.1.6.1.3	Ordenanzas.....	84
2.1.2	Microambiente.....	85
2.1.2.1	Clientes.....	86
2.1.2.1.1	Tamaño de la Muestra del Cliente.....	86
2.1.2.1.2	Calculo de la Muestra.....	86
2.1.2.1.2.1	Análisis a Clientes de la Empresa.....	87
2.1.2.2	Proveedores.....	98
2.1.2.2.1	Análisis a Proveedores de la Empresa.....	98
2.1.2.3	Competencia.	107
2.1.2.4	Barreras de Entrada.....	119
2.1.2.5	Materiales y Equipos Substitutos.....	110
2.1.3	Matriz de Evaluación Externa.....	112
2.2	Análisis Externo de la Empresa INGECOMTHSA.....	115
2.2.1	Capacidad Administrativa.....	115
2.2.2	Capacidad Financiera.....	116

2.2.3	Capacidad Directiva.....	118
2.2.4	Capacidad de Recursos Humanos.....	119
2.2.5	Matriz de Evaluación Interna.....	120
2.3	Análisis Foda.....	122
2.3.1	Matrices.....	122
2.3.1.1	Matriz de la Potenciabilidad o Aprovechabilidad.....	122
2.3.1.2	Matriz de Vulnerabilidad.....	125
2.4	Matriz Síntesis.....	128

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1	Principios y Valores.....	129
3.1.1	Principios.....	129
3.1.2	Valores.....	131
3.2	Misión.....	133
3.3	Visión.....	134
3.4	Estrategia.....	136
3.4.1	Estrategia de Valor Mediante los Stakeholder.....	137
3.4.2	Estrategia de Valor Mediante la Comparación de Oportunidades y Amenazas.....	139
3.4.3	Estrategia de Valor Mediante las Fortalezas y Debilidades de la Cadena de Valor.....	140
3.5	Perspectivas.....	141
3.6	Objetivos.....	145
3.6.1	Objetivos Corporativos.....	145
3.6.2	Objetivos Estratégicos.....	145
3.7	Mapa Estratégico.....	147

CAPITULO IV

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1	¿Que es Cuadro de Mando Integral?.....	149
4.1.1	Mapa Estratégico Enfocado a un Cuadro de Mando Integral.....	150
4.2	Cuadro de Mando Integral.....	150
4.3	Sistemas de Medición.....	151
4.3.1	Indicadores Claves de Desempeño KPI'S.....	151
4.3.1.1	Características de los KPI'S.....	152
4.3.2	Definición de la 3M's (Medidas. Metas y Medios).....	152
4.3.2.1	Tipos de Medidas o Indicadores de gestión.....	153
4.3.2.1.1	Indicadores de Cumplimiento.....	153
4.3.2.1.2	Indicadores de Calidad.....	153
4.3.2.1.3	Indicadores de Evaluación.....	153
4.3.2.1.4	Indicadores de Eficiencia.....	153
4.3.2.1.5	Indicadores de Eficacia.....	153
4.3.2.1.6	Indicadores de Resultados.....	154
4.3.2.2	Metas.....	154
4.3.2.3	Medios.....	154

CAPITULO V	IDENTIFICACION DE PROYECTOS	
5.1	Priorización de las Iniciativas.....	162
5.2	Elaboración y Programación de Perfiles.....	164
5.3	Desarrollo del Proyecto.....	182
5.3.1	Proyecto N.- 1: Desarrollo de la Cadena de Valor de INGECOMTHSA.....	182
5.3.2	Proyecto N.- 2: Programa de Capacitación Anual.....	188
5.3.3	Proyecto N.- 3: Plan de Publicidad.....	198
CAPITULO VI	ANÁLISIS FINANCIERO	
6.1	Presupuestos de los Proyectos.....	207
6.2	Grado de Incidencia de los Proyectos.....	208
6.3	Elaboración de los Flujos de Efectivo.....	209
6.4	Análisis de la Incidencia de los Proyectos en los Flujos de Efectivo.....	213
6.4.1	Análisis de la Incidencia de los Proyectos en Egresos.....	214
6.5	Calculo Financiero de los Proyectos Estratégicos.....	216
6.5.1	Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR).....	216
6.5.2	Calculo del Valor Actual Neto (VAN).....	217
6.5.3	Relación Benéficos Costos.....	218
CAPITULO VII	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
7.1	Conclusiones.....	219
7.2	Recomendaciones.....	220
	BIBLIOGRAFIA.....	221
	ANEXOS.....	223

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1	Distribución del Personal de INGECOMTHSA.....	7
Cuadro 1.2	Variantes de Segmentación.....	9
Cuadro 1.3	Diagrama Causa-Efecto.....	12
Cuadro 1.4	Proveedores de INGECOMTHSA.....	14
Cuadro 1.5	Empresas Constructoras (competencia).....	15
Cuadro 2.1	Cotización del Sucre Frente al Dólar.....	45
Cuadro 2.2	Producto Interno Bruto en Porcentajes.....	47
Cuadro 2.3	Proceso Inflacionario de los Gobiernos.....	52
Cuadro 2.4	Inflación en el Sector de la Construcción.....	53
Cuadro 2.5	Tasas de Interés Activas.....	55
Cuadro 2.6	Tasas de Interés por Segmentos.....	56
Cuadro 2.7	Mercado Laboral en Porcentajes.....	72
Cuadro 2.8	Índices de Precios y Variación de los Materiales y Maquinarias de Construcción.....	74
Cuadro 2.9	Crecimiento Poblacional.....	75
Cuadro 2.10	Tipos de Migrantes.....	77
Cuadro 2.11	Entradas y Salidas de Ecuatorianos y Extranjeros.....	78
Cuadro 2.12	Importancia de los Servicios Ofrecidos por INGECOMTHSA.....	87
Cuadro 2.13	Grado de Importancia con Relación a las Alternativas de Crecimiento.....	89
Cuadro 2.14	Servicios que la Empresa le Ofrece.....	90
Cuadro 2.15	Importancia de la Ubicación de los Conjuntos con Relación a los Trabajos de los Clientes.....	91
Cuadro 2.16	Importancia de la Ubicación de los Conjuntos Habitacionales.....	92
Cuadro 2.17	Tipos de Servicios Adicionales que les Gustaría a los Clientes.....	93
Cuadro 2.18	Cumplimiento del Contrato y de lo ofrecido por la Empresa a los Clientes.	94
Cuadro 2.19	Tipos de Servicios que la Empresa ha entregado al Cliente.....	95
Cuadro 2.20	Tipos de acabados que los clientes han solicitado a la Empresa...	96
Cuadro 2.21	¿Recomendaría la Empresa a terceras personas?.....	97
Cuadro 2.22	Proveedores de Materiales de Construcción a INGECOMTHSA.....	99
Cuadro 2.23	Precios que ofrecen los Proveedores.....	100
Cuadro 2.24	Calidad de Productos.....	101
Cuadro 2.25	Tiempo de Entrega.....	102
Cuadro 2.26	Lugar de Entrega.....	103
Cuadro 2.27	Plazos de Financiamiento.....	104
Cuadro 2.28	Relación de los Proveedores con la Empresa.....	105
Cuadro 2.29	Cumplimiento de Pago.....	106
Cuadro 2.30	Constructoras Medianas.....	108
Cuadro 2.31	Participación de las Constructoras.....	109

Cuadro 2.32	Materiales y Equipos de Construcción.....	111
Cuadro 2.33	Matriz de Análisis "Impacto Externo".....	113
Cuadro 2.34	Ventas Promedio Mensual.....	117
Cuadro 2.34	Matriz de Análisis "Impacto Interno".....	121
Cuadro 2.35	Matriz de Potenciabilidad.....	123
Cuadro 2.36	Matriz de Vulnerabilidad.....	126
Cuadro 2.37	Matriz Síntesis.....	128
Cuadro 3.1	Principios de INGECOMTHSA.....	130
Cuadro 3.2	Valores de INGECOMTHSA.....	132
Cuadro 3.3	Estrategias o Ventajas Competitivas.....	136
Cuadro 3.4	Estrategia Enfocada a Clientes.....	138
Cuadro 3.5	Estrategia Enfocada a Accionistas.....	138
Cuadro 3.6	Estrategia Enfocada a la Comunidad.....	138
Cuadro 3.7	Estrategia Enfocada a Potencializar las Oportunidades.....	139
Cuadro 3.8	Estrategia Enfocada a Potencializar las Amenazas.....	140
Cuadro 3.9	Estrategia Enfocada a Potencializar las Fortalezas.....	140
Cuadro 3.10	Estrategia Enfocada a Potencializar las Debilidades.....	141
Cuadro 3.11	Estrategias por Perspectivas.....	143
Cuadro 3.12	Resumen de Estrategias.....	144
Cuadro 3.13	Objetivos Estratégicos.....	146
Cuadro 4.1	Indicadores Claves de Desempeño.....	151
Cuadro 4.2	Definición de Indicadores de Gestión de INGECOMTHSA.....	155
Cuadro 5.1	Matriz de Priorización.....	163
Cuadro 5.2	Resumen de Iniciativas Estratégicas.....	164
Cuadro 5.3	Proyecto N.- 1 Cronograma de actividades del desarrollo de la cadena de valor.....	165
Cuadro 5.4	Proyecto N.- 2 Cronograma de actividades del desarrollo de un programa de capacitación.....	166
Cuadro 5.5	Proyecto N.- 3 Cronograma de actividades de la implementación de un plan de publicidad.....	167
Cuadro 5.6	Proyecto N.- 4 Cronograma de actividades de la implementación de un sistema de costos.....	168
Cuadro 5.7	Proyecto N.- 5 Cronograma de actividades de la efectividad de la construcción y programa de entrega.....	169
Cuadro 5.8	Proyecto N.- 6 Cronograma de actividades de convivencia entre empleados, clientes y dueños.....	170
Cuadro 5.9	Proyecto N.- 7 Cronograma de actividades del control de impacto ambiental en el proceso de la construcción.....	171
Cuadro 5.10	Proyecto N.- 8 Cronograma de actividades del plan de alianzas con proveedores.....	172
Cuadro 5.11	Proyecto N.- 9 Cronograma de actividades de la aplicación de	173

	encuestas para determinar el grado de satisfacción.....	
Cuadro 5.12	Proyecto N.- 10 Cronograma de actividades para mejorar la gestión de cobro.....	175
Cuadro 5.13	Proyecto N.- 11 Cronograma de actividades para el desarrollo de un programa de entrega de información.....	175
Cuadro 5.14	Proyecto N.- 12 Cronograma de actividades para la elaboración de un programa desmotivación.....	176
Cuadro 5.15	Proyecto N.- 13 Cronograma de actividades para la creación e implementación de los procesos de preventa y postventa.....	177
Cuadro 5.16	Proyecto N.- 14 Cronograma de actividades para la implementación de un control de gastos.....	178
Cuadro 5.17	Proyecto N.- 15 Cronograma de actividades para el plan de control de los costos en relación al presupuesto del Proyecto.....	179
Cuadro 5.18	Proyecto N.- 16 Cronograma de actividades para el control interno de los materiales adquiridos.....	180
Cuadro 5.19	Proyecto N.- 17 Cronograma de actividades para el plan de Aprovechamiento de tiempo para imprevistos.....	181
Cuadro 5.20	Tipo de instituciones de capacitación.....	193
Cuadro 5.21	Costos y tiempos de las instituciones de capacitación.....	193
Cuadro 5.22	Temas de capacitación de Yturalde & asociados.....	194
Cuadro 5.23	Temas de capacitación del SECAP.....	195
Cuadro 5.24	Capacitación interna.....	196
Cuadro 5.25	Cronograma de actividades de cualquier tipo de capacitación.....	197
Cuadro 5.26	Sondeo de precios de publicidad.....	200
Cuadro 5.27	Precios de la cuñas por radiales de lunes a viernes.....	200
Cuadro 5.28	Precio dela publicidad por televisión.....	201
Cuadro 5.29	Precio de los diseños de la pagina web.....	201
Cuadro 5.30	Tabla de precios de los diferentes Tipos de publicidad.....	203
Cuadro 5.31	Precio de la pagina web.....	205
Cuadro 6.1	Presupuesto de los Proyectos estratégicos.....	207
Cuadro 6.2	Distribución manual de los Proyectos estratégicos.....	208
Cuadro 6.3	Incidencia de los Proyectos en el desarrollo de INGEOMTHSA...	209
Cuadro 6.4	Flujo de efectivo de INGEOMTHSA sin la aplicación de Proyectos estratégicos.....	210
Cuadro 6.5	Flujo de efectivo de INGEOMTHSA con la aplicación de Proyectos estratégicos.....	211
Cuadro 6.6	Incidencia de los Proyectos en ingresos en \$ y %.....	213
Cuadro 6.7	Incidencia de los Proyectos en egresos en \$ y %.....	215
Cuadro 6.8	Calculo de la TMAR.....	217
Cuadro 6.9	Beneficio neto con la aplicación de los Proyectos Estratégicos.....	217
Cuadro 6.10	Calculo del Valor Actual Neto.....	218

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1.1	Croquis de la Ubicación de la Empresa.....	3
Gráfico 1.2	Conjunto Montecarlo.....	4
Gráfico 1.3	Acabaos de las viviendas de los conjuntos habitacionales.....	4
Gráfico 1.4	Ubicación de los conjuntos habitacionales.....	5
Gráfico 1.5	Construcciones privadas.....	5
Gráfico 1.6	Acabados de las construcciones privadas.....	6
Gráfico 1.7	Organigrama Estructural de “INGECOMTHSA”.....	6
Gráfico 1.8	Modelos de gestión estratégica.....	18
Gráfico 1.9	Ciclo de desempeño.....	24
Gráfico 1.10	Mapas estratégicos.....	26
Gráfico 1.11	Indicadores centrales de cuadro de mando integral.....	28
Gráfico 2.1	Análisis situacional de la Empresa.....	42
Gráfico 2.2	Cotización del sucre frente al dólar.....	45
Gráfico 2.3	Producto interno bruto.....	47
Gráfico 2.4	Índice de confianza empresarial construcción.....	49
Gráfico 2.5	Balanza de pagos cuenta corriente, cuenta de capital y financiamiento.....	50
Gráfico 2.6	Procesos de inflación.....	52
Gráfico 2.7	Índice de presión de materiales, equipo, maquinaria de la construcción (IPCO).....	54
Gráfico 2.8	Índice de precios al consumidor (IPC).....	54
Gráfico 2.9	Tasas de interés del segmento de la vivienda.....	57
Gráfico 2.10	Aprobación y rechazo del presidente de la república eco. Rafael Correa.....	59
Gráfico 2.11	Credibilidad del presidente de la república eco. Rafael Correa.....	59
Gráfico 2.12	Aceptación y rechazo dela constituyente.....	61
Gráfico 2.13	Ubicación del ecuador entre los países mas corruptos.....	64
Gráfico 2.14	Recaudación en miles de dólares del impuesto a la renta.....	66
Gráfico 2.15	Recaudación del IVA de operaciones internas por actividad económica.....	66
Gráfico 2.16	Variación en volumen de construcción.....	68
Gráfico 2.17	Desocupación total.....	70
Gráfico 2.18	Subocupación total.....	71
Gráfico 2.19	Crecimiento poblacional.....	76
Gráfico 2.20	Entrada y salida de ecuatorianos.....	78
Gráfico 2.21	Tipos de construcción.....	81
Gráfico 2.22	Fuerzas que impulsan la competencia dentro de la industria.....	85
Gráfico 2.23	Importancia de los servicios ofrecidos por INGEOMTHSA.....	88
Gráfico 2.24	Grado de importancia con relación a las alternativas de crecimiento	89
Gráfico 2.25	Servicios que la empresa ofrece.....	90
Gráfico 2.26	Importancia de la ubicación de los conjuntos con relación a los	91
		262

	trabajos de los clientes.....	92
Gráfico 2.27	Importancia de la ubicación de los conjuntos habitacionales.....	92
Gráfico 2.28	Tipos de servicios adicionales que les gustaría a los clientes.....	93
Gráfico 2.29	Cumplimiento del contrato y lo ofrecido por la empresa a los clientes.....	94
Gráfico 2.30	Tipo de servicio que la empresa ha entregado al cliente.....	95
Gráfico 2.31	Tipos de acabados que los clientes han solicitado a la empresa.....	96
Gráfico 2.32	Recomendaría a la empresa a terceras personas?.....	97
Gráfico 2.33	Precios que ofrecen los proveedores.....	100
Gráfico 2.34	Calidad de productos.....	101
Gráfico 2.35	Tiempo de entrega.....	102
Gráfico 2.36	Lugar de entrega.....	103
Gráfico 2.37	Plazos de financiamiento.....	104
Gráfico 2.38	Relación de los proveedores con la empresa.....	105
Gráfico 2.39	Cumplimiento de pago.....	106
Gráfico 2.40	Estructura orgánica.....	119
Gráfico 3.1	Triangulo de valor estratégico.....	137
Gráfico 3.2	Alineación del mapa estratégico.....	147
Gráfico 3.3	Mapa estratégico causa-efecto de INGECOMTHSA.....	148
Gráfico 4.1	Gestión a través del cuadro demanda integral.....	149
Gráfico 5.1	Cadena de valor de INGECOMTHSA.....	186
Gráfico 5.2	Organigrama de INGECOMTHSA.....	186
Gráfico 5.3	¿Le gustaría recibir una capacitación?.....	190
Gráfico 5.4	¿Ha recibido algún tipo de capacitación este año?.....	190
Gráfico 5.5	¿Le agradaría recibir una capacitación en temas como?.....	191
Gráfico 5.6	¿En que día y hora le gustaría recibir dicha capacitación?.....	191
Gráfico 5.7	¿Que tipo de capacitación adicional le gustaría recibir?.....	191
Gráfico 6.1	Incidencia de los proyectos en ingresos en \$.....	213
Gráfico 6.2	Incidencia de los proyectos en ingresos en %.....	214
Gráfico 6.3	Incidencia de los proyectos en egresos en \$.....	215
Gráfico 6.4	Incidencia de los proyectos en egresos en %.....	216