



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN  
CON LA COLECTIVIDAD**

**MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA  
XV PROMOCIÓN**

**TESIS DE GRADO MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN  
ESTRATÉGICA**

**TEMA: “DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013-2016 PARA LA  
CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ”**

**AUTOR: POLO CABEZAS ROBERTO CARLOS**

**DIRECTOR: LIC. GIOVANNI EGAS ORBE DR. MGL**

**SANGOLQUÍ, FEBRERO DE 2014**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Señor **ROBERTO CARLOS POLO CABEZAS**, como requerimiento parcial a la obtención del Título de **MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**.

Sangolquí, 06 de Febrero de 2014

---

**Lic. GEOVANNI EGAS ORBE, Dr. MGL**

**DIRECTOR DE PROYECTO**

## **AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **ROBERTO CARLOS POLO CABEZAS** declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente, el cual podrá ser utilizado solo para fines educativos.

Sangolquí, 06 de Febrero de 2014

**ROBERTO CARLOS POLO CABEZAS**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **ROBERTO CARLOS POLO CABEZAS**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, la publicación, en la Biblioteca Virtual de la Institución del trabajo “DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013-2016 PARA LA CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 06 de Febrero de 2014

**ROBERTO CARLOS POLO CABEZAS**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecimiento a mi familia por el apoyo incondicional.

Agradecimiento especial a la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ por facilitarme el desarrollo de este proyecto.

Agradecimiento a los profesores y directivos que impartieron sus conocimientos y su apoyo para concluir con este proyecto.

## DEDICATORIA

A mi familia y amigos.

*Así como el hierro se oxida por falta de uso, así también  
la inactividad destruye el intelecto.*

Leonardo da Vinci

*La imaginación es más importante que el conocimiento.*

Albert Einstein

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
CAPÍTULO 1. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013-2016 PARA LA CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ	1
1.1 LA EMPRESA	1
1.2 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	2
1.2.1 EL PROBLEMA	2
1.2.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	4
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	10
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.4 ALCANCE	11
1.5 RESULTADOS ESPERADOS	12
1.6 METODOLOGÍA PLANTEADA	13
1.7 MARCO TEÓRICO	14
1.7.1 CONCEPTOS RELACIONADOS CON PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	14
1.7.1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	14
1.7.1.2 ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	15
1.7.1.3 ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	17
1.7.1.3.1 MISIÓN	17
1.7.1.3.2 VISIÓN	19
1.7.1.3.3 VALORES	20
1.7.1.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO	21
1.7.1.4.1 EL ANÁLISIS EXTERNO	22
1.7.1.4.2 ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE (PEST)	23
1.7.1.4.3 ANÁLISIS DEL MICRO AMBIENTE (CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER)	24
1.7.1.4.4 EL ANÁLISIS INTERNO	26
1.7.1.5 SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	33
1.7.1.5.1 Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	35
1.7.1.5.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	35
1.7.1.5.3 Matriz Interna – Externa (IE)	36
1.7.1.6 BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	36
1.7.1.7 ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	38
1.7.2 CONCEPTOS RELACIONADOS CON BALANCED SCORECARD	41
1.7.3 CONCEPTOS RELACIONADOS CON MARKETING	48
1.7.3.1 LOS CUATRO FUNDAMENTOS DEL MARKETING	51
<b>CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA</b>	54
2.1 INTRODUCCIÓN	54
2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO	54
2.2.1 ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE PEST	54
2.2.1.1 FACTORES POLÍTICOS	55
2.2.1.2 FACTORES ECONÓMICOS	66
2.2.1.3 FACTORES SOCIALES	80
2.2.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS	86
2.2.1.5 FACTORES AMBIENTALES	89
2.2.1.6 FACTORES LEGALES	96
2.2.2 ANÁLISIS DEL MICRO AMBIENTE PORTER	102



2.2.2.1	AMENAZAS DE POSIBLES ENTRANTES	103
2.2.2.2	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	109
2.2.2.3	PRODUCTOS SUSTITUTOS	114
2.2.2.4	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES (CLIENTES)	116
2.2.2.5	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	118
2.3	ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	131
2.3.1	ANÁLISIS DE CAPACIDADES INTERNAS	132
2.3.1.1	ADMINISTRACIÓN	132
2.3.1.2	MARKETING Y VENTAS	134
2.3.1.3	FINANZAS Y CONTABILIDAD	137
2.3.1.4	PRODUCCIÓN Y OPERACIONES	142
2.3.1.5	RECURSOS HUMANOS	144
2.3.1.6	TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	145
2.4	MODELO DE GESTIÓN PROPUESTO	153
2.4.1	MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN	155
2.4.2	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	156
2.4.3	MANUAL DE FUNCIONES	156
2.4.4	REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO	164
<b>CAPÍTULO 3.</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>166</b>
3.1	INTRODUCCIÓN	166
3.2	FILOSOFÍA CORPORATIVA	166
3.3	REESTRUCTURACIÓN DE LA MISIÓN	167
3.4	REESTRUCTURACIÓN DE LA VISIÓN	168
3.5	DEFINICIÓN DE LOS VALORES Y POLÍTICAS CORPORATIVAS	169
3.5.1	VALORES CORPORATIVOS	169
3.5.2	POLÍTICAS CORPORATIVAS	171
3.6	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	173
3.7	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	175
3.7.1	MATRIZ ESTRATÉGICA FODA	175
3.7.2	MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)	182
3.7.3	MATRIZ INTERNA EXTERNA	187
3.7.4	MATRIZ DE CONVERGENCIA	188
3.8	MAPA CORPORATIVO	191
<b>CAPÍTULO 4.</b>	<b>ESTRUCTURA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL: BALANCED SCORECARD</b>	<b>192</b>
4.1	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	192
4.2	MEDICIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	198
4.3	IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS	211
4.4	PERFILES DE LOS PROYECTOS	214
4.4.1	PROYECTO 1	214
4.4.2	PROYECTO 2	216
4.4.3	PROYECTO 3	217
4.4.4	PROYECTO 4	219
4.4.5	PROYECTO 5	220
4.4.6	PROYECTO 6	222
4.4.7	PROYECTO 7	223
4.4.8	PROYECTO 8	224
4.4.9	PROYECTO 9	226
4.4.10	PROYECTO 10	227
4.4.11	PROYECTO 11	229

4.4.12 PROYECTO 12	230
4.5 ALINEACIÓN DE LA ESTRATEGIA	231
4.5.1 ALINEAMIENTO HORIZONTAL	232
4.5.2 ALINEAMIENTO VERTICAL	234

<b>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	243
5.1 CONCLUSIONES	243
5.2 RECOMENDACIONES	247

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	250
---------------------	-----

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

### **ANEXO A**

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING	1
A.1 INTRODUCCIÓN	1
A.2 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	3
A.3 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	3
A.4 PROGRAMAS DE ACCIÓN	8
A.5 ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA	10
A.6 CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS	12

### **ANEXO B**

PROGRAMACIÓN OPERATIVA PLURIANUAL	15
PROGRAMACIÓN OPERATIVA ANUAL - PRIMER AÑO	18

## **LISTADO DE TABLAS**

Tabla 1. Ocupación porcentual urbana.	68
Tabla 2. Desempleo en el Ecuador.	70
Tabla 3. Tasas de Interés Vigentes en Ecuador.	72
Tabla 4. Relación de Tasas de Interés.	74
Tabla 5. Principales Empresas Constructoras.	113

## **LISTADO DE CUADROS**

### **ANEXO B**

Cuadro B.1 Programación Operativa Plurianual.	16
Cuadro B.2 Programación Operativa Anual Primer Año.	19

## **LISTADO DE FIGURAS**

Figura 1. Etapas de la Planeación Estratégico (Fernando D'Alessio).	16
Figura 2. Modelo Secuencial de Planeamiento Estratégico. Fernando D'Alessio.	17
Figura 3. Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter. (1980).	24
Figura 4. La Cadena de Valor (Michael Porter, 2000).	29
Figura 5. Las Cuatro Perspectivas del BSC.	44
Figura 6. Relación entre las Perspectivas del BSC.	46

Figura 7. Cuadro de Mando Integral o BSC (KAPLAN Robert, NORTON David, 2000).	47
Figura 8. Inflación en el Ecuador.	67
Figura 9. Ocupación Porcentual en el Ecuador.	69
Figura 10. Renta primaria mensual mediana en dólares, según grupo de ocupación.	71
Figura 11. Producto Interno Bruto Por Clase De Actividad Económica (Miles de Dólares).	72
Figura 12. Tasas de Interés en el Ecuador.	74
Figura 13. Composición Étnica en el Ecuador.	82
Figura 14. Resumen del Macroentorno Constructora Rodríguez.	101
Figura 15. Resumen del Microentorno Constructora Rodríguez.	124
Figura 16. Análisis del Entorno Externo de la Constructora Rodríguez.	126
Figura 17. Matriz de Evaluación de los Factores Externos.	129
Figura 18. Estructura Organizacional empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.	145
Figura 19. Cadena de Valor CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.	147
Figura 20. Resumen del Análisis Interno de la Constructora Rodríguez.	148
Figura 21. Análisis Interno de la Constructora Rodríguez.	150
Figura 22. Matriz EFI de la Constructora Rodríguez.	152
Figura 23. Matriz FODA CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.	177
Figura 24. Matriz Estratégica FODA CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.	179
Figura 25. Matriz PEYEA de la Constructora Rodríguez.	183
Figura 26. Matriz PEYEA (Vector) CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.	185
Figura 27. Matriz IE CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.	187
Figura 28. Matriz de Convergencia CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.	188
Figura 29. Mapa Corporativo de la CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.	191
Figura 30. Objetivos Estratégicos.	193
Figura 31. Objetivos Estratégicos, Perspectivas y Estrategias.	195
Figura 32. Mapa Estratégico empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.	197
Figura 33. Identificación de Proyectos.	211
Figura 34. Matriz de Priorización empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.	212
Figura 35. Matriz de Contribución Crítica empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.	233
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	250
<b>ANEXO A</b>	
Figura A.1 Asignación Presupuestaria Estrategias de Marketing.	11

## **RESUMEN**

El funcionamiento interno de una empresa se encuentra en gran medida determinado por su entorno, el cual incide directamente en sus estrategias y, por lo tanto, en sus resultados. Es por este motivo que se hace altamente necesario comprender el funcionamiento de este entorno, así como la medida en que sus fuerzas se relacionan con la empresa y afectan su forma de operar. Para que la empresa logre ser competitiva es necesario responder a los constantes cambios del entorno, es preciso la elaboración de un diseño de plan estratégico adecuado a las metas y estrategias visionarias de sus propietarios. La aplicación del plan permite controlar las estrategias y ventajas competitivas y compararlas con otras empresas rivales mediante el análisis; permitiendo de ese modo saber si es preciso mejorar o rediseñar las estrategias existentes. Los costos operativos en la implementación del Plan Estratégico, derivan sustancialmente de los costos que debe asumir la empresa para ejecutar el plan, el retorno que se espera no es solo financiero, dado que genera intangibles multiplicadores para el recurso humano de la empresa, intangibles que comprenden las estrategias cuyo resultado final se prevé en la transformación organizacional lo que determina el cambio cualitativo requerido para el futuro que se desea para la empresa. El seguimiento al cumplimiento de los objetivos debe ser constante de parte de los responsables y de la gerencia, y de cada persona que aporte a estos objetivos; es decir la empresa tiene que estar comprometida en su totalidad.

## **PALABRAS CLAVE**

Plan estratégico, estrategias, ventajas competitivas, constructora, mercadeo.

## **ABSTRACT**

The inner workings of a company is largely determined by their environment, which directly affects their strategies and, therefore, in its results. It is for this reason that it is highly necessary to understand the operation of this environment and the extent to which forces are related to the company and affect the way they operate. For the enterprise to be competitive you need to answer the constantly changing environment requires the development of a design appropriate to the goals and strategies of their owners visionary strategic plan. The implementation of the plan allows control strategies and competitive advantages compared with other rival firms through analysis, thus allowing to know if it is necessary to improve or redesign existing strategies. Operating costs in the implementation of the Strategic Plan, resulting in substantial costs that should take the company to implement the plan, the expected return is not only financial, as it generates multipliers intangibles for human resource company, intangible strategies comprising the final result is expected in organizational transformation that determines the qualitative change required for the desired future for the company. Monitoring compliance with the objectives must be consistent with those responsible and management, and each person adding to these objectives, means the company has to be fully committed.

## **KEYWORDS**

Strategic Plan, strategies, competitive advantages, builder. marketing.

## **CAPÍTULO 1. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013-2016 PARA LA CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ**

### **1.1 LA EMPRESA**

La CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ es una empresa privada de propiedad de la señora Rosa Ibelia Rodríguez Vivanco, cuyo objeto social es la construcción, compra y venta de bienes inmuebles.

Desde hace ya varios años que la Familia Rodríguez viene desarrollándose en el mundo de los negocios relacionados con la minería, adquisición de bienes raíces, construcción de casas y desde Abril de 2011 se direcciona al mundo de la construcción de edificios departamentales.

Se encuentra ubicada en la ciudad de Quito en la Calle 8 N° S40-26, Pasaje B66.

La CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, tiene como función principal la construcción y comercialización de viviendas en la ciudad de Quito, Valle de los Chillos y Amaguaña, así como la compra y venta de terrenos en las ciudades de Loreto, el Coca y Loja.

Los servicios que brinda la empresa en la actualidad son:

- Planificación, diseño y construcción de casas y departamentos.
- Compra, venta, intermediación de bienes inmuebles.

## **1.2 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

El presente proyecto está orientado a la realización de un plan estratégico potencial para la CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ basado fundamentalmente en el desarrollo y la tendencia del actual mercado de la construcción, para mejorar la competitividad de la empresa.

### **1.2.1. EL PROBLEMA**

Las principales causas que generaron la creación de este proyecto son:

La falta de una orientación estratégica organizacional con una perspectiva común que permita a la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, avanzar hacia el futuro de una manera beneficiosa para todos los involucrados; es decir no se ha marcado las directrices y el comportamiento para que la empresa alcance las aspiraciones de crecimiento financiero para el presente y futuro.

La empresa no cuenta con un plan estratégico donde se indiquen los objetivos de la empresa, las políticas y las líneas de actuación para conseguirlos, peor aún se encuentran establecidos los intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos para desarrollarse como empresa.

Existe una deficiente estructura organizacional y un insuficiente sistema de seguimiento y control adecuados para la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.

La falta de un adecuado plan de publicidad que incluya medios de comunicación masiva, ocasiona que exista una desinformación con los clientes, pues si ellos no conocen el producto, difícilmente se podrá lograr las proyecciones de ventas previstas para el presente año y posteriores.

La empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ se ha estancado en cuanto a la información y desarrollo de las comunicaciones, dado que existe una situación de cambios que se vuelve más dramática y dinámica, por lo que se requiere que la empresa Constructora esté siempre alerta e informada, bien para ajustar sus estrategias de mercado, entender cómo se modifica y transforma el perfil de su potencial comprador o reorientar el norte de su actividad comercial. De la misma forma en que es necesario hoy día el estar informado y atento a los cambios del entorno, a la modificación de los factores controlables y no controlables, a las variaciones en las tendencias de comportamiento de las principales variables que afectan al sector; asimismo se debe contar con mejores herramientas para su detección y nuevos índices de comportamiento y desempeño que permiten pronosticar con mayor seguridad, cuales serán los comportamientos y cambios futuros y determinar las posibles respuestas a esos cambios.



En la actualidad la empresa presenta dificultades en el ámbito de injerencias externas respecto a requerimientos legales y permisos municipales que se han cumplido pero debido a la burocracia que existe en la Dirección de Planificación del Municipio de Quito se ha retrasado la emisión de estos documentos, lo que ha generado retrasos en la construcción y enormes pérdidas económicas, que mediante un Plan Estratégico se podrán solventar en un futuro cercano debido a los planes de acción que este debe contener, en base al análisis situacional interno y externo de la empresa, para poder superar cualquier inconveniente que se presente y adaptarse a las condiciones del mercado.

### **1.2.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

Con la Planificación Estratégica que se plantea, la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ podrá redefinir su cultura organizacional, este proceso se logrará a través del involucramiento de todos los niveles de la empresa, que permitirán adecuar estratégicamente la Organización en forma eficiente y competitiva, donde se enfocará en la naturaleza y dirección del negocio, en los principios bajo los que se pretende operar y en la dirección en la que se debe avanzar.

Para la formulación del Plan Estratégico 2013 - 2016 para la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ es necesario el compromiso integro del equipo directivo para poder definir la filosofía corporativa, establecer objetivos y estrategias para lograrlos, diseñar planes de acción, contar con

una estructura efectiva de seguimiento y control, así como también el planteamiento de estrategias de mercadeo, que permitan hacer realidad el futuro que se desea.

La gerencia debe interpretar adecuadamente lo que los actuales escenarios económicos demandan, y reaccionar con estrategias que le favorezcan en su desarrollo competitivo para lograr satisfacer adecuadamente las necesidades de sus clientes.

Esta planificación está dirigida a producir un determinado estado futuro al cual se desea llegar y que no se puede conseguir a menos que previamente se emprendan las acciones precisas y adecuadas, está basado en el análisis permanente tanto del medio externo como del ambiente interno de la organización, para traducir la visión y estrategias de la organización en acciones concretas.

En el mercado que se desenvuelve la empresa, la falta de definición de funciones en la estructura organizacional hace que pierda competitividad; con este proyecto se pretende inducir el cambio organizacional para obtener funciones directivas y operativas claras y definidas y propender al desarrollo y motivación del personal que trabaja en la empresa.

En el desarrollo del proyecto se va aplicar una técnica exploratoria descriptiva, permitiendo conocer los problemas que están afectando a la empresa. Luego se va a aplicar la evaluación cualitativa y cuantitativa para

determinar y dirigir a la empresa por el camino correcto para la consecución de los objetivos empresariales.

El desarrollo del presente proyecto comprende varias etapas, las cuales se irán ejecutando secuencial y sistemáticamente; las etapas a ejecutar son:

- Introducción a la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ objeto de este proyecto, donde se va a explicar y justificar la descripción del proyecto, se redactarán los objetivos tanto principales o generales así como los específicos, el alcance y los resultados que se espera lograr al finalizar el proyecto.
- Metodología establecida previamente, en base a la que se desarrollará el proyecto y se especificará los argumentos teóricos en los cuales se va a fundamentar el proyecto.
- El Análisis del Macro Ambiente, que se realizará mediante el análisis PEST y el Análisis del Micro Ambiente se lo realizará con el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.
- El análisis externo se realizará para identificar cuales son las fuerzas externas o factores clave que incluyen directa o indirectamente en el comportamiento de la organización en el corto y largo plazo, y así poder explotar y beneficiarse de las oportunidades que se presenten,

así como identificar las posibles amenazas para diseñar planes para protegerse de ellas.

Se realizará el análisis interno organizacional mediante el método denominado FODA (fortalezas, oportunidades; debilidades y amenazas), que consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles de la empresa con el objeto de identificar aquellos factores o capacidades que hacen diferentes de sus competidores y que la competencia no puede igualar ni tampoco imitar, para lograr de esta manera determinar las ventajas competitivas que posee la organización y que utilizándola correctamente darán una diferenciación.

- La filosofía de la organización en la que se deben establecer los valores y líneas directrices que se deben tomar en cuenta, cuando se enfrenta una situación en la que hay que tomar decisiones para conducir el negocio, y por ello sirve de guía de acción para los empleados. Estableciendo también la relación entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, y proveedores.
- La Misión de la empresa definirá quién es actualmente, sus actividades de negocio presentes y futuras (qué está haciendo), descripción de su mercado objetivo y la guía y sus intenciones generales para lograr su visión.

- La Visión de la empresa describirá sus aspiraciones en el futuro (que desearía ser, hacer y tener, a donde quiere llegar). Es muy importante ya que guía y lidera a los empleados de la empresa hacia un mismo propósito y meta general.

La formulación de la visión estratégica indicará cuales son las metas de la administración para la organización, esta proporcionará una vista panorámica del negocio en que la empresa se desenvuelve, hacia donde se dirige y la clase de producto diferenciado que se está tratando de introducir y vender.

- La Estrategia de la empresa estará constituida por el conjunto de Objetivos y Metas que se formularán para especificar los resultados que se desean para cumplir con su misión.
- Los objetivos y metas del plan que deben ser Específicos, Medibles, Alcanzables y Compatibles (entre si y coherentes con la Misión y la Visión). La Estrategia se compondrá de Metas, cada Meta englobará los Objetivos que por su naturaleza están relacionados entre si y cada Meta tendrá sus propios Planes de Acción.
- El Mapa Estratégico donde se mostrará a la empresa en una forma gráfica relacionando las cuatro perspectivas:
  - a) Financiera,
  - b) Clientes,

c) Procesos,

d) Aprendizaje y Crecimiento.

- El Plan Estratégico incluirá el diseño de estrategias de Marketing, el cual se desarrollará partiendo de la situación actual de la empresa, se establecerán los objetivos, luego se procederá a la definición y formulación de las estrategias, los programas de acción, el presupuesto y finalmente un medio de control del plan.

La formulación del plan estratégico donde consta la misión, visión, valores, objetivos, estrategias y estructura organizacional proporciona la forma en que debe trabajar la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas. La empresa triunfará exclusivamente con la ejecución profesional de una estrategia adecuada y orientada a la visión propia para lograr alcanzar las metas y objetivos empresariales propuestos.

- La Estructura de Seguimiento y Control: Balanced Scorecard de Primer y Segundo Nivel, que se elaborará conjuntamente con los directivos de la empresa, donde se establecerá una estructura de personal adecuada para la delegación de la ejecución de las tareas y objetivos que sustentan la estrategia a seguir.

### **1.3 OBJETIVOS**

Con la finalidad de dirigir los recursos y esfuerzos en el desarrollo de la tesis, se han planteado objetivos para conseguir los resultados cualitativos que en el proyecto se propone alcanzar, a través de determinadas acciones que se irán desarrollando en el transcurso de la tesis.

#### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Plan Estratégico para el período 2013-2016 para la CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, que le permita traducir la filosofía corporativa en resultados tangibles para incrementar los resultados financieros de la organización.

#### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Efectuar un diagnóstico de la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ mediante un Análisis Situacional para conocer sus condiciones actuales.
2. Definir la filosofía corporativa y establecer un direccionamiento estratégico mediante la redacción de objetivos, estrategias y planes de acción.

3. Establecer una estructura de seguimiento y control (BSC), para alinear a la empresa en la consecución de su visión.
  
4. Diseñar estrategias de marketing basadas en el análisis del entorno en el que se desenvuelve la empresa, para potenciar las ventas en la Constructora Rodríguez.

#### **1.4 ALCANCE**

El presente proyecto esta orientado a la realización de un plan estratégico potencial para la CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, basado fundamentalmente en el desarrollo y la tendencia del actual mercado de la construcción, para mejorar la competitividad de la empresa a través de la formulación de estrategias para la consecución de objetivos mediante el ajuste mas apropiado de la organización con su entorno.

El alcance del proyecto se desarrollará secuencialmente en base al orden a continuación descrito:

1. Análisis situacional interno y del entorno de la Constructora Rodríguez.
2. Filosofía corporativa.
3. Direccionamiento estratégico (objetivos, estrategias y planes de acción).
4. Balanced Scorecard Primer y Segundo Nivel.
5. Estrategias de Marketing.
6. Plan Operativo.



## **1.5 RESULTADOS ESPERADOS**

El resultado final esperado es el Plan Estratégico 2013-2016 para la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, con el propósito de poder formular estrategias para la consecución de objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su entorno, el cual hace explícitas las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acordes a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos, en busca de lograr una implementación y aplicación exitosa de la planificación estratégica, considerando la importancia para el futuro de la empresa y aprovechar lo máximo de los recursos humanos, de capital y materiales, determinando una estructura organizacional y un sistema de control adecuados a los requerimientos de la empresa, fomentando la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización.

La planeación estratégica que se genere para la empresa Constructora Rodríguez permitirá mantener unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reducir los conflictos, fomentar la participación y el compromiso del recurso humano de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

La consecución de este proyecto permitirá incrementar la responsabilidad de la empresa con la sociedad dado que fomentará el desarrollo habitacional con innovadores diseños y generará un compromiso de todo el recurso humano con la optimización de los recursos materiales para no afectar al medio ambiente y a la sociedad que los rodea.

## **1.6 METODOLOGÍA PLANTEADA**

En el desarrollo del proyecto se va aplicar una técnica exploratoria descriptiva, permitiendo conocer los problemas que están afectando a la empresa. Luego se va a aplicar la evaluación cualitativa y cuantitativa para determinar y dirigir a la empresa por el camino correcto para la consecución de los objetivos empresariales.

La metodología se la desarrollará mediante las fases del proceso de planificación estratégica que comprenden:

- Efectuar un diagnóstico de la empresa Constructora Rodríguez mediante un Análisis Situacional para conocer sus condiciones actuales.
- Definir la filosofía corporativa.
- Establecer un direccionamiento estratégico (objetivos, estrategias y planes).

Y las fases operativas que son:

- El Plan de acción e implantación.
- El Diseño de sistemas de seguimiento y evaluación.
- La Redacción del Plan Estratégico.

Para potenciar las ventas y así lograr incrementar los resultados financieros de la organización, se elaborarán las estrategias de Mercadeo.

Mediante la herramienta metodológica BSC, proporcionará la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición que favorecerán la administración de la empresa.

## **1.7 MARCO TEÓRICO**

### **1.7.1. CONCEPTOS RELACIONADOS CON PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **1.7.1.1. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos.

Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de

investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.” (David, 2007).

El término *administración estratégica* es un sinónimo de *planeación estratégica*.

#### **1.7.1.2. ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

El proceso de administración estratégica consta de tres etapas:

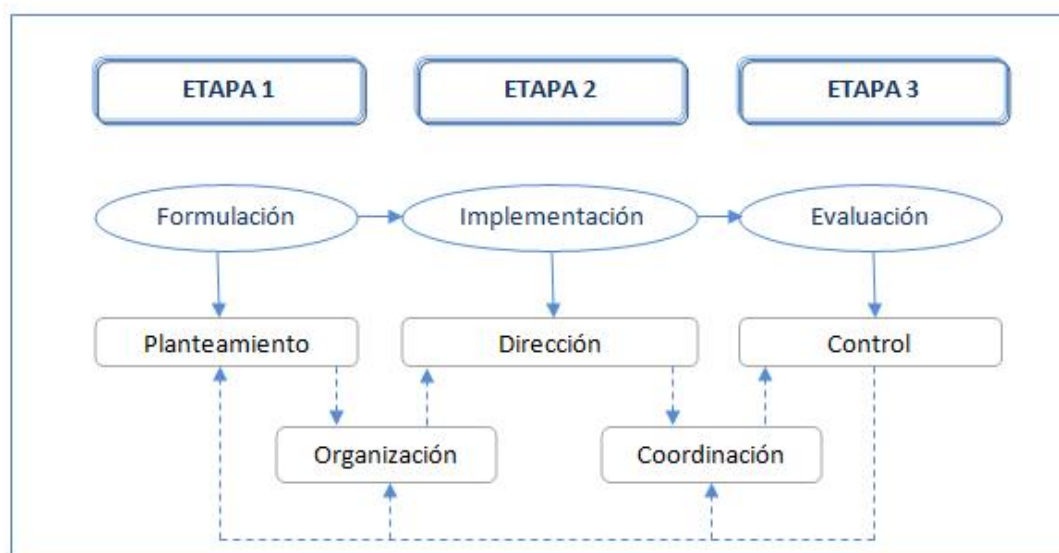
1. Formulación de la estrategia.- Incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

Las decisiones relacionadas con la formulación de la estrategia vinculan a una organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un amplio periodo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo, las cuales tienen importantes consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en una organización.

2. Implementación de la Estrategia.- Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de

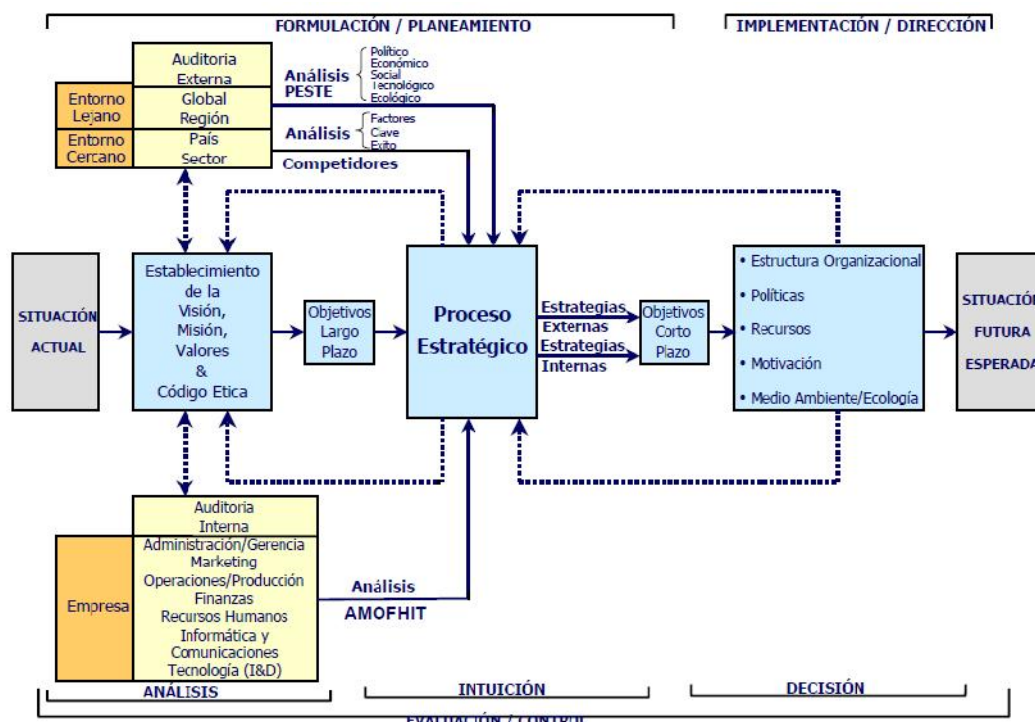
la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

3. Evaluación de la Estrategia.- Es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian de manera constante.



**Figura 1.** Etapas de la Planeación Estratégica.  
**Fuente:** (D'Alessio).

La administración estratégica o planeación estratégica sigue una secuencia la cual se visualiza en la Figura 2.



**Figura 2.** Modelo Secuencial de Planeamiento Estratégico.  
Fuente: (D'Alessio).

### 1.7.1.3. ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

#### 1.7.1.3.1. MISIÓN

La misión de una organización es su objetivo gobernante, es lo que explica su razón de ser.

Las organizaciones, instituciones, empresas o cualquier forma de agrupación coherente no pueden funcionar sin una misión que justifique su

existencia. Independiente de su naturaleza y de los mercados en los que participa, la misión de cualquier empresa pública o privada constituida dentro de un marco de economía libre de mercado es la de asegurar la satisfacción de los intereses de sus inversionistas y de sus consumidores.

Logrando dos cosas al mismo tiempo:

1. Que sus clientes perciban que sus productos y servicios son más valiosos que los de sus competidores; ya que el juicio de valor lo hace el cliente, quién estará dispuesto a pagar el precio de algo si juzga que tiene más valor que el dinero con el que lo compra.
2. Que sus accionistas obtengan un rendimiento mayor por su inversión al que obtendrían de organizaciones o empresas con riesgo similar. El juicio de riesgo lo hace el accionista quien estará dispuesto a invertir sus recursos en las empresas que produzcan la mayor rentabilidad en condiciones de riesgo similares.

Los componentes deseables para redactar la misión de una organización o empresa son:

1. Especificar metas de clientes y mercados.
2. Identificación de los principales productos y/o servicios.
3. Especificar el dominio geográfico.
4. Identificar la tecnología base o el eje tecnológico.

5. La expresión del compromiso para sobrevivir, crecer y obtener ganancias.
6. Especificar los elementos claves en la filosofía de la organización.
7. Identificación del auto-concepto de la organización.
8. Identificación de la imagen pública deseada.

#### **1.7.1.3.2. VISION**

“La visión se considera un producto formal del estudio del futuro y es donde se describe cómo se desea que fuera la organización en el futuro. El horizonte temporal de ésta es de acuerdo con el entorno y la organización misma; en un entorno turbulento el horizonte posiblemente será reducido a meses, mientras que en un entorno no turbulento el tiempo posiblemente será de cuatro a cinco años”. (Valdés, 1999).

#### **Visión Sistemática de la Planeación Estratégica**

La organización puede visualizarse como un conjunto de sistemas relacionados entre si y administrados por individuos especialistas en diferentes funciones.

#### **Visión Funcional de la Planeación Estratégica**

La organización puede verse también como un proceso que tenga que agregar valor. Se pretende diseñar un sistema que a la manera de campo magnético sea eficaz para atraer al cliente y repeler a la competencia.



### **1.7.1.3.3. VALORES**

Pueden explicarse como principios morales y éticos, sirven de referencia para la toma de decisiones y es la organización la que establece lo que se debe, o no se debe hacer dentro de la misma.

El establecimiento de una visión debe ir acompañado de los valores organizacionales porque éstos serán los que acotan el camino al futuro organizacional deseado. Los valores propuestos por las organizaciones en un principio son generales y tienen dos tipos de enunciado: moral y funcional. Por un lado, el moral traslada al plano de la organización a valores individuales como por ejemplo: honestidad, respeto, etc.; y por otro lado el funcional que otorga un lugar primordial a una función o ámbito particular de la administración como por ejemplo: incremento de salarios, servicio al cliente.

En la organización existen diversas fuentes donde se puedan identificar sus valores, entre éstas tenemos:

#### **Valores Expresados**

Aparecen en documentos creados y generalmente están incluidos en el acta constitutiva. Se perciben como estrechamente ligados al comportamiento diario.

### **Valores Aparentes**

Son aquellos que no están expresados de manera explícita, pero que se perciben de manera implícita. Estos valores están correlacionados con los factores críticos del éxito organizacional.

### **Valores Operativos**

Son aquellos que están orientados por la actividad cotidiana, por ejemplo: la evaluación de resultados, el control, el reglamento interno, la contratación, etc.

### **Actitudes**

“Las organizaciones, que presentan actitudes que revelan su sistema de valores, se basan en lo que se considera el modo de ver al entorno”. (Valdés, 1999).

#### **1.7.1.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO**

La parte fundamental de realizar el análisis externo es identificar y evaluar el conjunto de factores y fuerzas externas o acontecimientos y tendencias que están más allá del control de la organización, reconocer las oportunidades que permitan a la organización mejorar y evitar o reducir el impacto de las posibles amenazas.

#### **1.7.1.4.1. EL ANÁLISIS EXTERNO**

Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas."

Es preciso entender que estas externalidades no son estáticas ni definitivas.

Aquí se deben examinar tres ambientes interrelacionados:

- a. El Ambiente Inmediato o de la industria (donde opera la organización).
- b. El Ambiente Nacional.
- c. El Macro Ambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales,

políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las organizaciones deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

#### **1.7.1.4.2. ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE (PEST)**

El análisis PEST se enfoca a determinar las tendencias, acontecimientos y los hechos relevantes del entorno en el cual la organización desarrolla sus actividades.

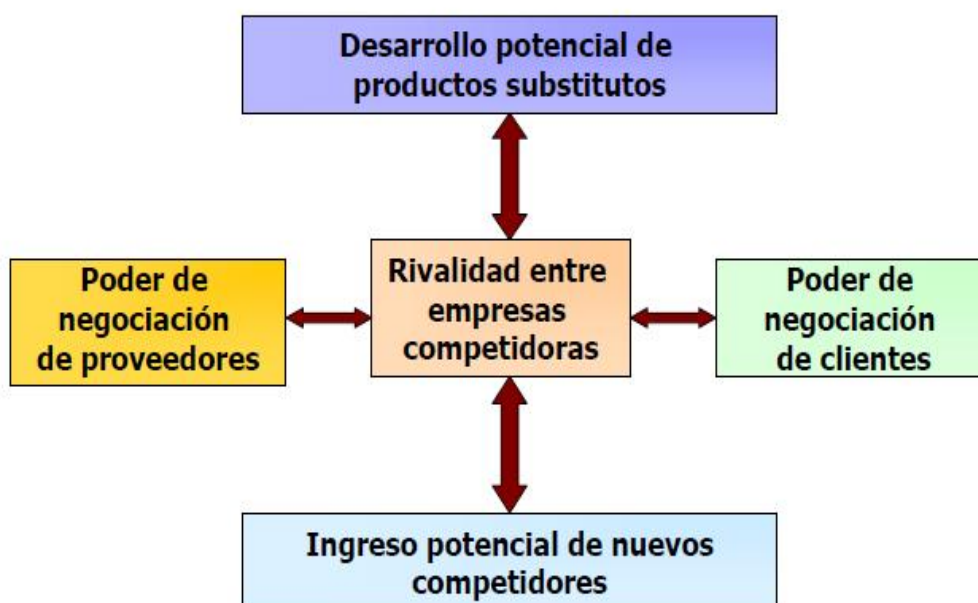
Las fuerzas externas que se consideran en este análisis son: Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas.

## Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

Como resultado del análisis PEST se obtiene la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la misma que permite analizar oportunidades y amenazas del sector, bajo una ponderación y calificación de acuerdo al entorno en el que se desarrolla.

### 1.7.1.4.3. ANÁLISIS DEL MICRO AMBIENTE (CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER)

El modelo de análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter es utilizado por muchas organizaciones como instrumento para la elaboración de estrategias tomando en cuenta el entorno externo.



**Figura 3.** Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria, está compuesta por las siguientes fuerzas:

### **Rivalidad entre empresas competidoras**

La rivalidad entre los competidores ocurre debido a que uno o más competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

### **Poder de Negociación de los Clientes**

En industrias con pocos compradores y pocos vendedores, el poder de negociación de los vendedores es igual al poder de negociación de los compradores.

### **Poder de Negociación de los Proveedores**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de la industria si amenazan con incrementar los precios o disminuir la calidad de los productos o servicios comprados.

### **Ingreso de Nuevos Competidores**

Por lo general, un nuevo competidor no ingresará a un segmento estratégico o de mercado si las barreras de ingreso son altas, y si se puede esperar una fuerte reacción competitiva de las empresas ya establecidas.

### **Desarrollo potencial de productos sustitutos**

La aparición de productos sustitutos normalmente sigue una tendencia, mientras que en una industria, los competidores se concentran entre ellos,

otra empresa crea un nuevo producto, sobre la base de la innovación tecnológica u otros factores, que puede sustituir al producto ya existente.

#### **1.7.1.4.4. EL ANÁLISIS INTERNO**

El análisis interno, permite identificar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

“Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

Es válido reiterar que un ambiente participativo e informado, facilita la introducción de cambios que, entre otras cosas, deben propiciar una mayor realización personal y profesional de todos los implicados. Se trata de identificar dónde están realmente las ventajas relativas, en un contexto de

cambio acelerado, en el que la tradición es un valor rescatable, en tanto que se le dé espacio a la creatividad". (Amador).

Esta revisión y reflexión de todo lo que está dentro de las fronteras de la organización, deben cubrir:

*Niveles:* Estratégico, Táctico, Operativo.

*Funciones:* Comercial, Producción, Finanzas, Recursos Humanos.

*Procesos:* Liderazgo, Motivación, Conflictos, Toma de Decisiones, Comunicación, etc.

*Sistemas:* Información, Incentivos, Control de Gestión, Remuneraciones, etc.

Las principales áreas funcionales auditadas en todo negocio que deben ser identificadas a través de la evaluación interna son:

- a. Administración/Gerencia: La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización.
- b. Marketing y ventas: El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización.



- c. Operaciones y logística: El área de operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad.
- d. Finanzas y contabilidad: El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida.
- e. Recursos humanos: El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, además de ser el recurso menos predecible y de mayor volatilidad, impactando en la motivación y las relaciones de grupo al interior de la organización.
- f. Sistemas de información y comunicaciones: Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte TI/TC para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores, entre otros.
- g. Tecnología/Investigación y desarrollo: El área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica en donde dichas características se conviertan en una importante fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la organización que las posea.

## La Cadena de Valor

Para poder hallar una forma de definir las actividades que ejecutan las empresas de una forma estandarizada, el profesor Michael Porter introdujo el concepto del Análisis de la Cadena de Valor.

El análisis de la cadena de valor busca identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades que generan valor (Figura 4).

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma más diferenciada y menos costosa que sus rivales.



**Figura 4.** La Cadena de Valor.  
**Fuente:** (Porter, 2000).

Las actividades primarias son aquellas que tienen que ver con:

- a. Logística de entrada (recepción, almacenamiento, control de inventario, etc.).
- b. Operaciones (maquinaria, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento del equipo, pruebas y el resto de actividades creadoras de valor).
- c. Logística de salida (almacenamiento, atención de pedidos, transporte, gestión de la distribución).
- d. Marketing y ventas (selección de canal de distribución, publicidad, promoción de ventas, asignación de precios, gestión de ventas minoristas, etc.).
- e. Servicio (soporte del cliente, servicios de reparación, instalación, entrenamiento, gestión de repuestos, actualizaciones, etc.)

Las actividades de apoyo a las actividades primarias se consideran las de:

- a. Adquisiciones, consecución de las materias primas, mantenimiento, piezas de repuesto, construcciones, maquinaria, etc.
- b. Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo, automatización de procesos, diseño, rediseños, etc.
- c. Administración de recurso humano, asociadas al reclutamiento, desarrollo, retención y remuneración de empleados y de gerentes
- d. Infraestructura de la empresa: incluye la gerencia general, planeamiento, finanzas, contabilidad, asuntos públicos, calidad, etc.

El margen es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de

valor. Una vez que se haya definido la cadena de valor, un análisis de costos puede realizarse asignando costos a las actividades de la cadena de valor.

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.

### **Objetivos Organizacionales**

Son declaraciones de propósito de desempeño más importantes, a largo plazo, que la organización desea lograr. Por lo general se especifican en términos de crecimiento de ventas, posición líder en un mercado, estabilidad de las ventas.

Estos forman la base sobre la que pueden construirse las estrategias organizacionales.

Los objetivos a largo plazo deben tener las siguientes características:

- a. Deben ser cuantitativos para poder medirlos.
- b. Deben ser medibles usando Indicadores confiables.
- c. Deben ser realistas pudiéndose alcanzarlos.

- d. Deben ser comprendidos igualmente por todos y sin dudas.
- e. Deben ser desafiantes para exigir el compromiso de todos.
- f. Deben ser jerarquizados, siendo el primero más importante.
- g. Deben ser alcanzables en el tiempo establecido por la visión.
- h. Deben ser congruentes entre las unidades de la organización.
- i. Deben ser asociables a un horizonte de tiempo.

### **Estrategias Organizacionales**

Son acciones a largo plazo, diseñadas para llevar a cabo la misión organizacional, y lograr objetivos.

Estas se basan en:

- Cambios en el conjunto de mercados, a los que servirán.
- Cambios en los tipos de productos o servicios que se van a ofrecer o en el nivel esfuerzo aplicado en reunir a los mercados diferentes.
- Las organizaciones pueden perseguir estrategias de crecimiento o de consolidación.

Las estrategias pueden clasificarse en tres grupos:

- a. Estrategias genéricas competitivas: Michael Porter (1980) definió las tres estrategias genéricas que podrían permitir obtener ventajas competitivas a las organizaciones en el sector industrial, estas son: el

liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque en costos o en diferenciación. Según Porter la ventaja competitiva está relacionada con la posición de la organización en el mercado, por lo tanto la estrategia genérica que se elija está en función a la habilidad, recursos, y capacidades distintivas de la organización.

- b. Estrategias externas alternativas y específicas: se denominan estrategias externas por referirse a aquellas que debe desarrollar la organización para intentar alcanzar la visión establecida y son alternativas, ya que al existir un abanico de ellas el proceso estratégico determinará cuáles de dichas estrategias, serán las escogidas.
- c. Estrategias internas específicas: Las estrategias internas son las que se desarrollan al interior de la organización con el fin de prepararla para desarrollar estrategias externas con mayor probabilidad de éxito. La evaluación interna ayuda a visualizar las estrategias internas que mejoren las debilidades de la organización.

#### **1.7.1.5. SELECCIÓN DE UNA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL**

Seleccionar una estrategia no es simple. Esta deberá basarse en la información obtenida en una auditoría interna de la empresa, enfocándose en la Misión y los objetivos organizacionales.

Estrategia: es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le

diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica. Asimismo, para que una estrategia sea útil debe ser consistente con los objetivos organizacionales.

La estrategia es la síntesis, una expresión resumida y concreta de los fines últimos a los cuales se desea llegar y el modo como llegar a hacerlo. La estrategia resulta de nuestro posicionamiento, es decir, de que tan buenos somos para responder a los desafíos del entorno, para poder alcanzar la misión. Para poder concretizar a las estrategias se tiene que definir pequeños caminos denominados *tácticas*. Es decir, cada estrategia se tiene que dividir en una serie de tácticas.

“Los gerentes deberán reconocer que la penetración de mercado y el desarrollo de los productos serán apropiados si los mercados actuales son atractivos y permiten a la organización lograr los objetivos organizacionales.

Si hay problemas en los mercados actuales, especialmente el decrecimiento, el desarrollo del mercado y la diversificación son más apropiados. Algunas organizaciones utilizan el análisis de cartera organizacional cuando tienen muchos negocios o productos diferentes”.  
(Amador).

#### **1.7.1.5.1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)**

La Matriz FODA permite desarrollar estrategias para la organización a partir de la interrelación entre sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se puede encontrar cuatro grupos de estrategias:

- Estrategias FO: Estrategias para utilizar nuestras fortalezas en aprovechar las oportunidades.
- Estrategias FA: Estrategias para utilizar nuestras fortalezas en evitar las amenazas.
- Estrategias DO: Estrategias para superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- Estrategias DA: Estrategias para reducir las debilidades y evitar las amenazas.

#### **1.7.1.5.2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)**

La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) permite determinar si la estrategia del sector analizado debe ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, buscando la más adecuada en función a factores internos (fuerza financiera y ventaja competitiva) y factores externos (estabilidad de la industria y la fuerza de la industria).



### **1.7.1.5.3. Matriz Interna – Externa (IE)**

La Matriz Interna – Externa MIE se basa en graficar cada una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolos en una de nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices MEFE y MEFI, el correcto desarrollo de las matrices mencionadas, permite ubicar la postura estratégica más adecuada para el sector, pudiendo ser:

- Crecer y construir.
- Retener y mantener.
- Cosechar o desinvertir.

### **1.7.1.6. BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Varios estudios, demuestran los buenos resultados obtenidos con la planeación estratégica en áreas como: ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas, índices de operación y del costo/utilidad de las acciones.

Hay que mencionar que la óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la planeación estratégica sino el producto de la gran variedad de experiencia de las directivas en una organización. Sin embargo, en términos generales, las direcciones muy eficientes saben

desarrollar sistemas de planeación que se adaptan a sus necesidades, lo cual vigoriza el proceso completo directivo y permite obtener mejores resultados, esto es comparado con empresas que operan sin un sistema de planeación formal.

“La planeación estratégica va de la mano con dos tipos de direcciones las cuales son:

1. Dirección Estratégica: proporciona una guía, dirección y límites para las operaciones. Llevada a cabo en los niveles más altos de una estructura organizacional.
2. Dirección Operacional: Tienen que ver con la forma en que las organizaciones producen bienes y servicios. Se encarga de las decisiones relacionadas con el diseño, la gestión y la mejora de operaciones”. (Adrián, 2007).

La planeación estratégica trae consigo beneficios:

### **Beneficios Financieros**

- Las organizaciones que emplean conceptos de Planeación Estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
- Generalmente las organizaciones que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

## **Beneficios No Financieros**

- Induce mayor y mejor entendimiento ante las amenazas y estrategias externas.
- Incremento en la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio.
- Alcance más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Ayuda a integrar el comportamiento en un esfuerzo común.
- Disciplina y formaliza la administración; es decir obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que puedan contribuir a lograrlos.

### **1.7.1.7. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

La Estrategia de la empresa está constituida por el conjunto de objetivos y metas que se formulan para especificar los resultados que se desean para cumplir con su misión.

A diferencia de la Misión, que describe un propósito general, los objetivos y las metas incorporan actividades muy concretas que se desarrollan en un período de tiempo especificado.

Los objetivos y metas del plan deben cumplir las cuatro condiciones EMAC, es decir deben ser: *Específicos, Medibles, Alcanzables y Compatibles* (entre sí y coherentes con la *Misión* y la *Visión*).

Si la Estrategia se compone de *Metas*, cada Meta englobará los Objetivos que por su naturaleza están relacionados entre sí y tendrá su propio Plan General específico, que incluirá los respectivos Planes de Acción.

Si la Estrategia se compone de Objetivos, cada Objetivo tendrá su propio Plan de Acción específico.

El Plan Estratégico por lo tanto especifica: el Análisis de Situación, la Filosofía de la Empresa; la Misión, la Visión, una hoja con el Plan de la empresa, más una hoja con cada uno de los Planes de cada una de las Metas u Objetivos.

Así un Plan Estratégico incluye prácticamente siempre: Marketing y Ventas, Producción y Calidad, Organización y Recursos Humanos.

Es fundamental que se pueda imprimir en una sola página de forma que se pueda seguir y analizar de un golpe de vista.

En el recuadro del título se especificará el objetivo, el responsable de su supervisión, la fecha de elaboración inicial del plan y la fecha actual de revisión del plan.

En el listado del plan se especificará en cada línea: la tarea a ejecutar, las iniciales del responsable de su ejecución, la fecha de comienzo de ejecución de la tarea, la fecha planificada de terminación, el grado de ejecución estimado por el ejecutor en fecha de revisión (por ejemplo 50%), y a ser posible un campo de observaciones para poder incluir información sobre los recursos necesarios, obstáculos encontrados etc.

El directivo debe tener un alto compromiso con la implantación del Plan Estratégico y debe participar en su elaboración, control y evaluación.

Se debe establecer una estructura de personal adecuada para la delegación de la ejecución de las tareas y objetivos que sustentan la estrategia a seguir.

Se debe comunicar el plan estratégico diseñado e involucrar a los recursos humanos, asignándoles responsabilidades que realizar, formándoles para que lo puedan hacer, y reconociéndoles y recompensándoles por haber terminado las tareas de forma eficaz.

Se debe llevar regularmente un control de las actividades de cada plan que compone la estrategia, y evaluar su evolución y grado de cumplimiento.

El Plan Estratégico es una herramienta básica, fundamental, e imprescindible de trabajo del empresario y para todas las personas que trabajan en el proyecto para poder gestionar el negocio y encaminarlo hacia la supervivencia y el éxito. Además es muy útil frente a terceros para obtener una posible financiación.

Es muy conveniente y positivo que participe algún Consultor externo en la elaboración del Plan, porque ayuda al empresario a tener una visión más amplia y a poder ver las debilidades y posibles barreras y amenazas contra la supervivencia del proyecto, ya que el empresario es optimista por naturaleza y sólo tiende a ver las bondades y posibilidades del negocio, así como le puede ayudar a efectuar las operaciones básicas de la planificación.

### **1.7.2. CONCEPTOS RELACIONADOS CON BALANCED SCORECARD**

A principio de la década de los 90, Robert Kaplan y David Norton lanzaron su concepto de Balanced Scorecard, concepto que se podría traducir algo así como Libreta de Calificaciones Balanceada. El concepto en términos de los autores lo describen como las agujas en la cabina de un avión; le dan al gerente información compleja que se puede analizar con una mirada. El piloto de un avión debe poder tomar, con base en la información que recibe del tablero, decisiones importantes para la seguridad del vuelo y de sus pasajeros. De la misma manera se debe entonces construir una serie de manecillas e indicadores que le permitan a un Gerente de una empresa

tomar las decisiones que mantengan el nivel competitivo de la misma. Adicionalmente, la información de estos indicadores no es independiente. Kaplan y Norton hacen énfasis en la interrelación de las diferentes medidas de desempeño, y exigen de un sistema de libreta de calificaciones balanceada que provea estos enlaces.

Se divide en cuatro capítulos los índices que se deben definir:

1. ¿Cómo nos ven los clientes? (perspectiva del cliente).
2. ¿En qué debemos ser excelentes? (perspectiva interna).
3. ¿Podemos seguir mejorando y creando valor? (perspectiva de formación y crecimiento).
4. ¿Cómo nos ven los accionistas? (Perspectiva financiera).

**Perspectiva del cliente.-** Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton 2003).

**Perspectiva procesos internos.-** Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente, son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

**Perspectiva de formación y crecimiento.-** Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo.

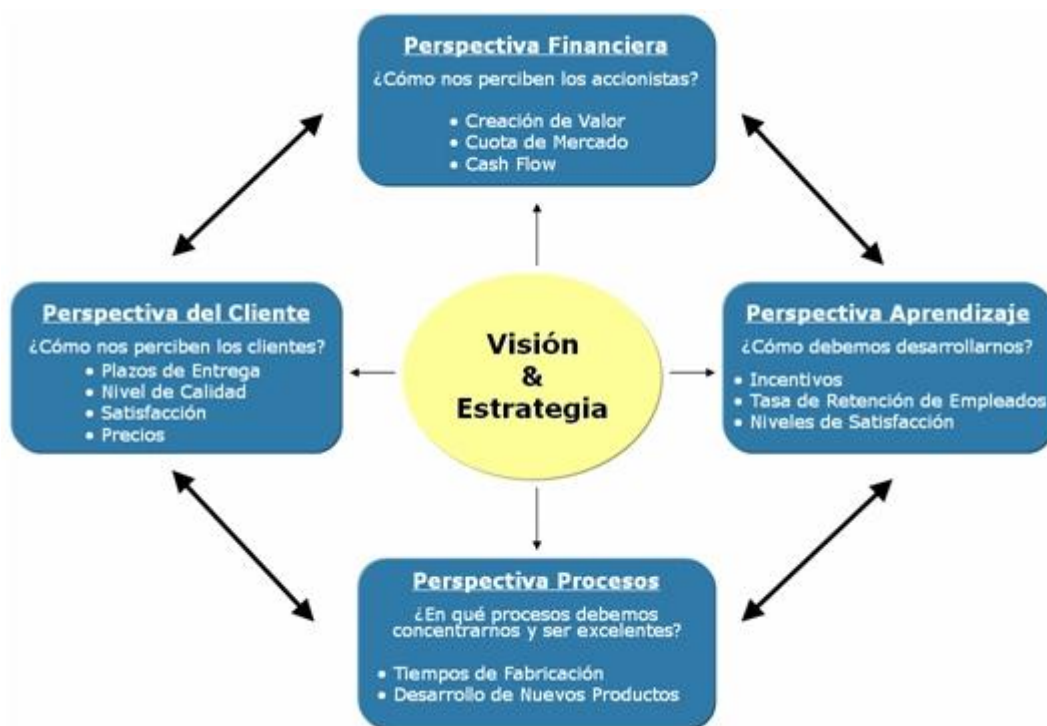
Aquí se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en tres áreas: personas, sistemas y clima organizacional.

Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas.

**Perspectiva financiera.-** Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.



La libreta de calificaciones entonces presenta, en un único reporte, muchos de los elementos aparentemente separados en una compañía y que intervienen en los objetivos de desempeño diario. Al presentarlos en conjunto permite determinar las causas y los efectos de los acontecimientos diarios. Se determinan relaciones entre los componentes de las cuatro perspectivas pudiéndose hacer a una mejor idea sobre el funcionamiento general de la compañía.

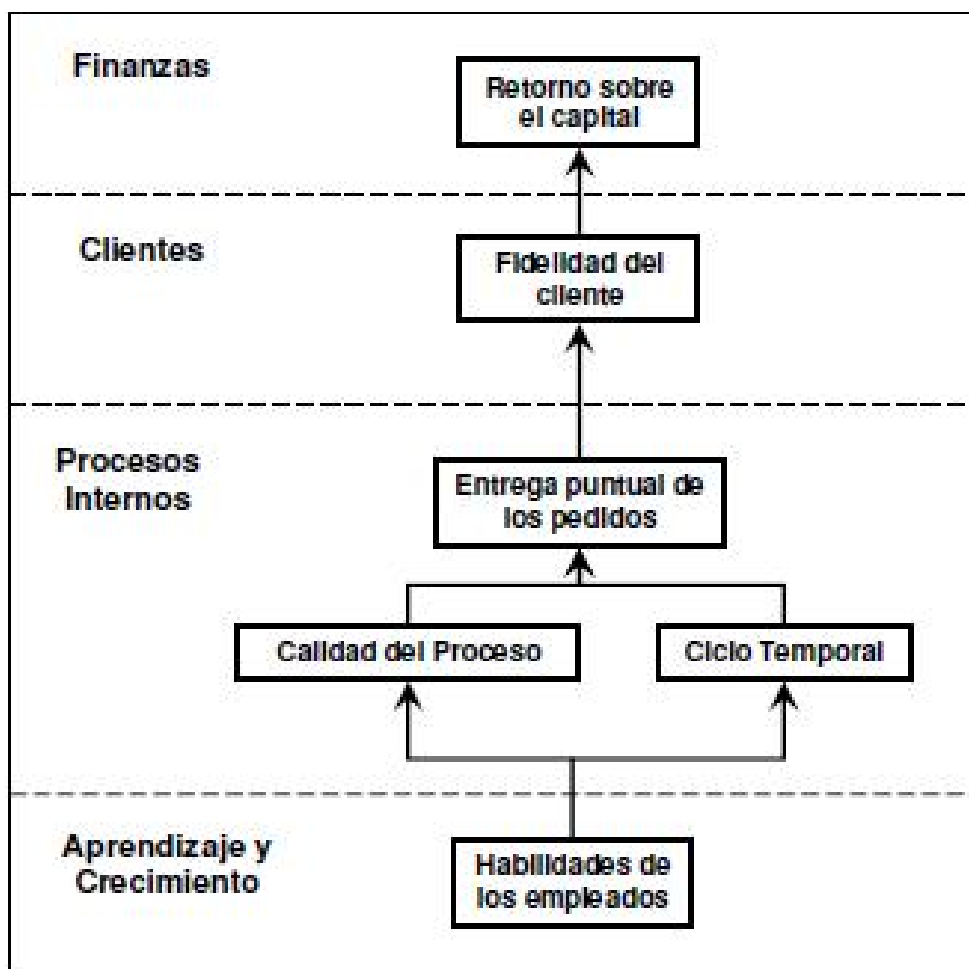


**Figura 5.** Las Cuatro Perspectivas del BSC.

## **Relación entre las Perspectivas**

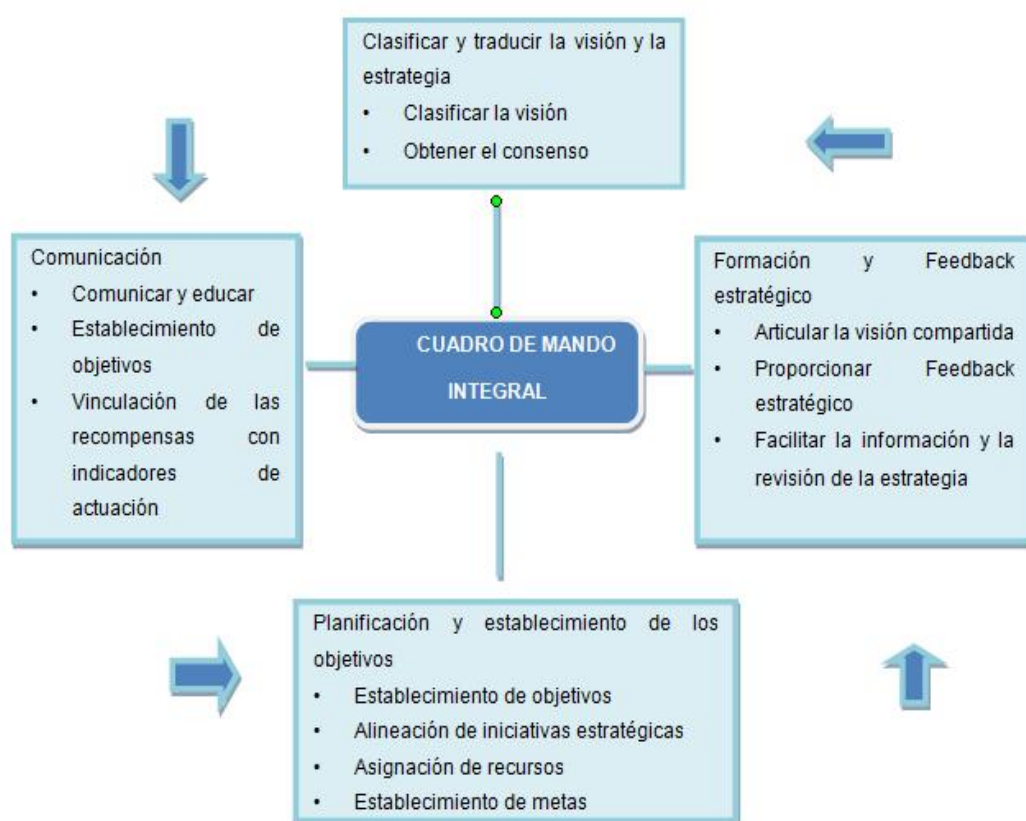
Las perspectivas que conforman el BSC no se manejan de manera aislada ya que existen conexiones entre las mismas. Por ejemplo, el mejorar en aspectos de calidad de la empresa (procesos internos), le otorga un mayor prestigio a la empresa y le da una mejor imagen como empresa con sus clientes (perspectiva cliente), lo que podría beneficiarse a la hora de firmar un contrato en particular, lo que conllevará a mayores ingresos a la empresa (perspectiva financiera).

Luego cabe preguntarse en qué procesos debe sobresalir la empresa para conseguir un servicio altamente valorado por sus clientes. ¿Y de qué forma pueden las organizaciones mejorar y reducir los ciclos de sus procesos internos? Entrenando y mejorando la habilidad de sus empleados. De esta manera, se puede ver como toda una cadena de relaciones de causa y efecto puede establecerse como un vector vertical a través de las cuatro perspectivas del BSC.



**Figura 6.** Relación entre las Perspectivas del BSC.

El BSC debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas para llegar a entregar la deseada actuación económica a largo plazo.



**Figura 7.** Cuadro de Mando Integral o BSC.  
**Fuente:** (Kaplan & Norton, 2005).

El BSC o Cuadro de Mando Integral es una herramienta que complementa indicadores de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados futuros, derivados de la visión y estrategia corporativa.

El BSC transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, clientes, proceso interno y aprendizaje. “El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes de éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los

inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo”. (Kaplan & Norton, 2005).

### **1.7.3. CONCEPTOS RELACIONADOS CON MARKETING**

El marketing se especifica como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes.

“Hay siete funciones de marketing básicas:

1. Análisis de los clientes.
2. Venta de productos y servicios.
3. Planeación de productos y servicios.
4. Fijación de precios.
5. Distribución.
6. Investigación de mercados.
7. Análisis de Oportunidades”. (Mintzberg & Waters, 1987).

#### **Análisis de clientes**

El análisis de clientes, es decir, el examen y la evaluación de sus necesidades y deseos, implica aplicar encuestas a los consumidores, analizar la información de los clientes, evaluar las estrategias de

posicionamiento en el mercado, desarrollar los perfiles de los clientes y determinar las estrategias óptimas de segmentación del mercado. La información generada revela las características demográficas de los clientes de una organización. Compradores, vendedores, distribuidores, personal de ventas, gerentes, mayoristas, minoristas, proveedores y hacedores participan en la recopilación de información que permite identificar con éxito las necesidades y los deseos de los clientes.

### **Venta de productos y servicios**

La implementación exitosa de la estrategia generalmente se basa en las habilidades de una organización para vender algún producto o servicio. Vender comprende muchas actividades de marketing, como publicidad, promoción de ventas, difusión de información favorable, venta personal, administración de la fuerza de ventas y relaciones con los clientes y con los distribuidores. Estas actividades son especialmente importantes cuando la empresa busca una estrategia de penetración de mercado.

### **Planeación de productos y servicios**

La planeación de productos y servicios incluye actividades como marketing de prueba, posicionamiento de marca y producto, planeación de garantías, empaque, definición de las opciones del producto, características, estilo y calidad del producto, eliminación de productos anticuados y servicio al cliente. La planeación de productos y servicios es particularmente importante cuando una compañía está buscando el desarrollo de productos o su diversificación.

## **Fijación de Precios**

Cinco grupos de interés en un negocio afectan las decisiones sobre la fijación de precios: consumidores, gobierno, proveedores, distribuidores y competidores. En algunas ocasiones, una organización buscará una atrevida estrategia de integración, primordialmente para obtener un mejor control sobre los precios al consumidor.

## **Distribución**

La distribución incluye almacenamiento, canales y cobertura de distribución, puntos de venta al menudeo, zonificación de ventas, niveles de inventario y ubicación del mismo, transportistas, mayoristas y minoristas. En la actualidad la mayoría de los productores no venden directamente al público. Varias entidades de marketing actúan como intermediarios y ostentan nombres tan variados como mayoristas, minoristas, corredores, facilitadores, agentes, vendedores o, simplemente, distribuidores.

La distribución cobra especial importancia cuando una compañía está luchando por desarrollar su mercado o implementando una estrategia de integración directa. Algunas de las decisiones más complejas y difíciles que enfrenta una empresa conciernen a la distribución del producto.

## **Investigación de mercados**

La investigación de mercados es la recopilación, el registro y el análisis sistemático de datos concernientes a los problemas relacionados con la comercialización de bienes y servicios. La investigación de mercados ayuda

a descubrir fortalezas y debilidades fundamentales. Las actividades de investigación de mercados apoyan todas las funciones importantes del negocio de una organización. Las organizaciones que poseen excelentes habilidades de investigación de mercados cuentan con una fortaleza específica cuando buscan estrategias genéricas.

### **Análisis de oportunidades**

“El análisis de oportunidades implica la evaluación de los costos, beneficios y riesgos asociados con las decisiones del marketing. Se requieren tres pasos para llevar a cabo un análisis de costo-beneficio: 1. Calcular los costos totales asociados con una decisión, 2. Estimar todos los beneficios de la decisión y 3. Comparar el total de los costos con el total de los beneficios. Cuando los beneficios esperados exceden los costos totales, una oportunidad se vuelve más atractiva. En algunas ocasiones las variables incluidas en un análisis de costo-beneficio no pueden cuantificarse y ni siquiera medirse, pero generalmente es posible hacer cálculos razonables para realizar el análisis. Un factor clave por considerar es el riesgo”. (David, 2007).

#### **1.7.3.1. LOS CUATRO FUNDAMENTOS DEL MARKETING**

El Marketing se basa en las 4 pes (Precio, Promoción, Plaza y Producto) y que la única forma que un producto no fracase en el mercado es si tiene sus 4 pes sólidas y balanceadas.



### **La Variable Producto**

Se refiere a todos los aspectos relativos a la marca, diseño y presentación del bien o servicio que la empresa oferta a los consumidores. El producto tiene que estar adaptados a sus clientes y debe proveerles satisfacción por su compra.

### **La Variable Plaza**

Incluye todas las decisiones respecto a dónde, cómo y cuándo ofrecer el producto a los consumidores.

Esta es una variable importante y amplia pues abarca aspectos de dirección de ventas, distribución, transporte físico, merchandising y estrategia frente a la competencia.

### **La Variable Promoción**

Abarca todo lo relacionado a la comunicación con los consumidores por medio de la publicidad, la promoción de ventas y las relaciones públicas.

### **La Variable Precio**

Se analizan y seleccionan las decisiones relativas al valor del producto frente a los consumidores, de esta variable dependen resultados tan importantes como el volumen de ventas a realizarse y la rentabilidad esperada.

Aparte de las 4p, hay dos más de igual o mayor importancia:

## **La Planeación y el Personal**

Las decisiones deben estar integradas en un Plan que de coherencia al esfuerzo de la empresa, pues sin Planeación no hay mercadeo.

La preparación del plan mantiene una orientación a la acción, esto debe permitir pasar rápidamente a la ejecución de las decisiones tomadas al diseñar la mezcla de mercadeo, ya que el Marketing es práctico y no teórico, y su puesta en práctica es el único medio por el cual puede aportar resultados concretos a la empresa.

El personal de la empresa es la sexta P, y quizá sea la más importante, pues el personal debe mantener una actitud de servicio constante y sin altibajos. Es por su intermedio que el Marketing entra en acción.

El mejor plan fracasa si es que el personal encargado de implementarlo no se encuentra motivado y comprometido con los objetivos del plan y de la empresa.

## **CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA**

### **2.1. INTRODUCCIÓN**

Dentro del presente capítulo se realiza la descripción del Análisis Situacional de la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, que permitirá determinar los aspectos positivos y negativos tanto del entorno como de la empresa y descubrir las oportunidades y amenazas presentes en el entorno externo; así como las fortalezas y debilidades, en el ámbito interno, que servirán para plantear las estrategias y formular los planes de acción, y por ende mejorar su desempeño y posición en el mercado.

### **2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO**

El objetivo de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que se encuentran en el ambiente en el que opera la empresa, examinando los factores del macroambiente y microambiente que tienen influencia en el entorno en el que se desenvuelve.

#### **2.2.1 ANÁLISIS DEL MACRO AMBIENTE PEST**

El diagnóstico del macroambiente tiene como objetivo fundamental, identificar y prever los diferentes factores externos que influyen en el sector

de bienes raíces, actualmente y las tendencias del comportamiento futuro. Esos cambios deben ser identificados en virtud de que ellos puedan producir un impacto favorable (oportunidad) o adverso (amenaza) para la empresa.

Los factores externos están sujetos a cambios continuos, y por esta razón la empresa debe estar en la capacidad de adaptarse a dichos cambios junto con su entorno, entre estos factores tenemos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, legales.

#### **2.2.1.1 FACTORES POLÍTICOS**

El análisis del Factor Político contribuye al análisis situacional en gran medida, ya que las decisiones que se suscriban inciden directamente en el desempeño de las empresas y pueden influenciar de cierta manera en la visión que tiene la empresa.

Se consideran para realizar el análisis, las Funciones del Estado y los Partidos Políticos.

##### **a. Funciones del Estado**

La República del Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural plurinacional y laico. Se organiza en forma de República y se gobierna de manera descentralizada, según reza el artículo 1 de la Constitución de la República del Ecuador.

Acorde con la Constitución, los poderes del estado se dividen en cinco funciones:

***La Función Ejecutiva:*** Es ejercida por el Presidente de la República, es el Jefe de Estado y del Gobierno, responsable de la administración pública. La Función Ejecutiva está integrada por la Presidencia y Vicepresidencia de la República, los Ministerios de Estado y los demás organismos e instituciones necesarios para cumplir, en el ámbito de su competencia, las atribuciones de rectoría, planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas nacionales y planes que se creen para ejecutarlas, según el artículo 141 de la Constitución vigente de la República del Ecuador.

El Vicepresidente representa al Presidente cuando este se encuentra ausente temporalmente y cumple con las funciones que el Presidente de la República le asigne. El Vicepresidente de la República deberá tener los mismos requisitos necesarios para cumplir las funciones del Presidente de la República y tendrá las mismas prohibiciones e inhabilidades.

Los Ministros de Estado son los encargados de cumplir las funciones como personeros de los Ministerios a los que el Presidente de la República les asigne, siendo de libre nombramiento y remoción.

**La Función Legislativa:** Cumple las funciones de creación de leyes y fiscalización, incluyendo la posibilidad de plantear juicio político en contra del Presidente de la República, el Vicepresidente y a los Ministros de Estado, en Ecuador se denomina como Asamblea Nacional, con sede en Quito ejerce la función legislativa y es unicameral. Excepcionalmente podrá reunirse en cualquier parte del territorio nacional. Se integra por asambleístas elegidos para un periodo de cuatro años, determinada por quince asambleístas por circunscripción territorial y dos asambleístas por cada provincia, aumentando en el número de un asambleísta por cada doscientos mil habitantes por provincia o fracción de ciento cincuenta mil.

**La Función Judicial:** Esta encargada de la administración de justicia, denominada Corte Nacional de Justicia, conformada por las cortes, tribunales y juzgados que establece la Constitución, la ley y el Consejo Nacional de la Judicatura.

**La Función de Transparencia y Control Social:** Su función es de promover e impulsar "el control de las entidades y organismos del sector público, y de las personas naturales o jurídicas del sector privado que presten servicios o desarrollen actividades de interés público, para que los realicen con responsabilidad, transparencia y equidad;" además, "fomentará e incentivará la participación ciudadana; protegerá el ejercicio y cumplimiento de los derechos; y prevendrá y combatirá la corrupción." según el artículo 204 de la Constitución de la República vigente.

**La Función Electoral:** Tiene como función "garantizar el ejercicio de los derechos políticos que se expresan a través del sufragio, así como los referentes a la organización política de la ciudadanía." (Wikipedia).

El 15 de Enero de 2007, el economista Rafael Correa Delgado asume la Presidencia de la República del Ecuador, para un período de 10 años con las elecciones que se han dado en el transcurso de su carrera política.

Inicialmente, Correa fue elegido sobre una plataforma opuesta a la política económica neoliberal, con promesas de mejorar el crecimiento y el empleo, reformar el sector petrolero y disminuir la pobreza. Durante su campaña, Correa también cuestionó la legitimidad y legalidad de la deuda externa pública del país y en julio de 2007, autorizó la creación de una Comisión para la Auditoría Integral del Crédito Público internacional para analizar dicha deuda.

El gobierno mantuvo una política fiscal expansionista aun cuando la inflación subió del 2,7 por ciento, interanual, al 10 por ciento a mediados de 2008, antes de volver a caer al 6,4 por ciento en los últimos tres meses. Al parecer la política fue acertada, dado que el pico inflacionario fue un incremento principalmente causado por un aumento en los precios de los productos básicos. En el actual año 2013 la inflación es del 4.16 por ciento. El gobierno es de origen democrático. El estado ecuatoriano que es el regulador de las políticas, ha pasado en su historia un sin número de

sucesos que han enriquecido la actual situación política de este país. El Econ. Rafael Correa Delgado impulsó la Nueva Constitución de Montecristi en donde por consulta popular el pueblo aceptó lo que la asamblea propuso, y fue aprobada en el año 2008. La moneda oficial es el dólar y el idioma oficial es el español.

La administración Correa no es ni una izquierda perfecta, ni un neoliberalismo disfrazado. Es una expresión de una izquierda nueva, bajo un formato diferente, disconforme, que mezcla prácticas en unos casos innovadoras y en otras conservadoras. A su vez, este progresismo gobernante no escapa al marco impuesto por sociedades donde la cultura neoliberal caló más profundamente de lo que se admite.

Ecuador registró trascendentales hitos en su política internacional y comercial en el 2012, que incluyeron la consolidación de las relaciones con los países vecinos, el cierre de problemas limítrofes, la consecución de nuevos socios comerciales, el fortalecimiento de nuevas instancias de integración regional y la promoción de los derechos humanos. El nivel alcanzado en las relaciones bilaterales con Colombia y Perú son logros históricos que muestran los avances alcanzados en la política exterior de Ecuador. Durante el 2012, se llevaron a cabo Gabinetes Binacionales con ambos países en los que se suscribieron convenios en materia de vialidad, salud, seguridad, comercio, atención a poblaciones vulnerables.



Con los países vecinos también se superaron los temas limítrofes pendientes, tras sellar los límites marítimos en base a un proceso de diálogo, negociación y confianza mutua.

Ecuador se convirtió en un referente del proceso integracionista impulsando el desarrollo de los bloques regionales como la Unión de Naciones Suramericanas, (UNASUR), la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños, (CELAC) y la Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América (ALBA). En esa línea ha sido un importante actor en la región para la defensa de la democracia y la soberanía de las naciones.

#### **b. PARTIDOS POLÍTICOS**

Pachakutic es en los hechos, un aliado estratégico de los terratenientes, pues su objetivo es encasillar el descontento del movimiento indígena y campesino en la “lucha” por un Estado “plurinacional” al margen de las clases sociales, como si el principal problema del indígena y el campesino ecuatoriano fuera un simple problema de etnias y no económico. En realidad al hacer esto Pachakutic busca amortiguar la lucha de clases en el campo, aplastar la lucha por la tierra como bandera principal del movimiento indígena-campesino y promover el nacionalismo burgués.

Por su parte, el MPD/PCMLE, cada vez más se diluye en las posiciones de la social-democracia y el oportunismo. Si antes se preocupaban por

guardar las apariencias, desde hace unos años su discurso y accionar es social-demócrata de cabo a rabo. La dirigencia del MPD busca más que nunca espacios burocráticos en el viejo Estado para solventar su proyecto electorero y de acomodo personal.

La coalición de la Unidad Plurinacional de las Izquierdas y la presencia de los movimientos sociales fueron menores.

En 2013 Alianza PAIS participa en las elecciones presidenciales y legislativas. Para escoger a sus candidatos durante el segundo semestre de 2012 realizó convenciones provinciales en todas las provincias del país. En estas los miembros del movimiento proponían nombres para todas las dignidades entre ellas Presidente y Vicepresidente de la República. Alianza PAIS por unanimidad resolvió la candidatura a la reelección de Rafael Correa a la Presidencia sin embargo aún era una interrogante quien sería el sucesor de Lenín Moreno a la Vicepresidencia, quien había declarado que no terciaría por la reelección. Finalmente el 10 de noviembre de 2012 se realizó la Convención Nacional de Alianza PAIS donde se presentaron a los candidatos a la Asamblea Nacional y se presentó el Plan de Gobierno de Alianza PAIS basado en los 7 ejes de la Revolución Ciudadana a los que además se sumaron 3 nuevos ejes: Revolución Urbana, Revolución del Conocimiento y la Revolución Cultural. El punto más importante de la Convención fue la selección del binomio para Presidente y Vicepresidente. Lenin Moreno tomó la palabra para nominar a Rafael Correa como candidato

a Presidente, algo que la convención aprobó por unanimidad, posterior a eso Rafael Correa dio un discurso donde criticó a la prensa y anunció al candidato a Vicepresidente, quien para sorpresa de todos fue Jorge Glas quien se desempeñaba como Ministro Coordinador de Sectores Estratégicos. Evidentemente no puede caerse en los viejos vicios de la política partidaria convencional, y por lo tanto se la debe reformular. Pero esa tarea no se agota en un mero cambio de etiquetas, donde en lugar de hablar de “partidos” se refiera a “movimientos”. En realidad, la discusión actual de las alternativas al desarrollo incorpora reclamos de una mayor democratización de las estructuras partidarias, transparencia en su dinámica interna, clarificar la toma de decisiones, incorporar mecanismos efectivos que eviten la corrupción, etc.

Pero aquí se apunta que ese esfuerzo no puede estar restringido a los agrupamientos político-partidarios, sino que se debe desplegar desde múltiples espacios de la sociedad civil para incidir no sólo entre políticos, sino entre otros actores sociales. La sociedad civil es la base indispensable, ya que la temática de las alternativas no se agotan en cambiar un agrupamiento partidario por otro, o un presidente por otro, sino que requieren un cambio cultural de amplio espectro.

En los factores políticos se puede observar cierta importancia de los aspectos referentes a las ideologías y partidos políticos relevantes, pues

normalmente los partidos de derecha o centro-derecha tienden a favorecer a las empresas rebajando los impuestos directos, y acentuando los indirectos.

Durante las elecciones en Febrero de 2013, el Partido Alianza PAIS, fue ganador con un alto margen de diferencia contra los resultados del Partido CREO de Guillermo Lasso.

El presidente reelecto, ha presentado como parte de su revolución, un fuerte apoyo a la industria de la construcción en donde favorece la creación de empleos y la reducción de un déficit de viviendas principalmente para familias de bajos ingresos. Esta iniciativa ha favorecido a la industria de la construcción y al desarrollo de viviendas.

La administración bajo el mandato del Econ. Rafael Correa desde el 15 de Enero de 2007, hasta la fecha, después de realizadas las elecciones plantea una plataforma de estabilidad política en el Ecuador, y trae consigo la continuidad de las políticas gubernamentales que es un factor que se mantendrá.

Por el tema de elecciones se restringió la inversión nacional e internacional, ahora que el presidente sigue en su cargo, se deben reactivar dichas inversiones, lo que beneficia mucho a la industria y ya que el partido de Gobierno alcanzó la mayoría de curules en la Asamblea se formula cambios en la revolución ciudadana, los cuales deben ser previstos para

aprovechar o mitigar las ventajas o desventajas que se presenten a futuro para la industria de la construcción.

“En el entorno de la construcción y bienes raíces, el Gobierno implementó en el 2007 el bono de la vivienda de \$3600, en 2008 lo aumentó a \$5000 y se ha estudiado técnicamente su incremento en el 2013; para los emigrantes el bono de vivienda es de \$7000 y para personas con alguna discapacidad de \$6000. El tope máximo de las edificaciones es de hasta \$60000. De forma indirecta se han beneficiado hasta el 2011 a 205 mil familias con un desembolso total de \$750 millones en bonos por medio del MIDUVI. En total la inversión alcanzaría los \$900 millones”. (Wikipedia).

El presidente ha proporcionado acceso a préstamos hipotecarios para vivienda de hasta quince años plazo, es decir entre sus políticas principales están el que los ciudadanos tengan acceso a una casa, aunque es claro comprender que solo la población económicamente activa puede acceder a estos.

El gasto público en vivienda aumentó también significativamente en 2012, en comparación con años anteriores. En 2012, éste se incrementó al 9,5 por ciento del PIB, orientándose principalmente a la concesión de subvenciones para familias de bajos ingresos en las zonas rurales y urbanas para la construcción de nuevas viviendas (hasta \$9.000 por familia) o para mejoras de la vivienda (hasta \$3.500).

La política fiscal, a través de las determinaciones de gasto público e impuestos, puede tener efectos sobre la actividad productiva de las empresas y, en últimas, sobre el crecimiento económico. La política comercial, o de comercio exterior, tiene efectos sobre los ingresos del Estado y, de esta forma, sobre el gasto que éste mismo hace, etc.

En general, la intervención del Estado se puede dar de muchas formas, sin embargo, fundamentalmente, tiene el propósito de modificar el comportamiento de los sujetos económicos a través de incentivos y estímulos, beneficios tributarios, etc., o de prohibir o limitar las acciones de estos sujetos.

Se puede apreciar que existen factores positivos para el ámbito de la construcción como:

- Estabilidad política, generadora de confianza para realizar inversiones en bienes raíces.
- Subsidios para la adquisición de viviendas.
- Reglamento sobre el financiamiento de proyectos habitacionales emprendidos por desarrolladores o promotores de los mismos.
- Propuestas del Presidente, de beneficios orientadas al tema de la construcción de vivienda.

También los factores negativos que se pueden encontrar en el entorno son:

- Nuevas Políticas de aranceles para la importación de materiales, que afectan la industria de la construcción.

### **2.2.1.2 FACTORES ECONÓMICOS**

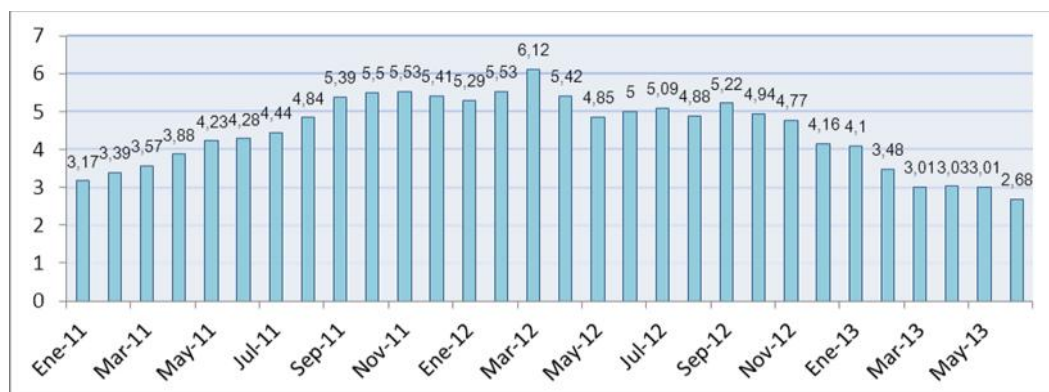
Los factores económicos que tienen mayor influencia en el entorno son: inflación, niveles de ingresos, tasas de interés, disponibilidad de crédito, tendencias de desempleo, producto interno bruto, demanda del mercado.

#### **INFLACIÓN**

La inflación es la variación de precios en la economía, es decir, en que porcentaje aumentaron o disminuyeron los precios en un período de tiempo determinado. Hay varios tipos de índices de precios: al consumidor, al productor y para la construcción. Aunque muchos factores influyen en los costos de la construcción comercial, el impacto de las fluctuaciones de los precios del acero puede ser uno de los más significativos. El precio del acero se ve afectado por la demanda mundial, y por el creciente mercado inmobiliario en Ecuador.

Para finales del año 2010 se registró una inflación anual del 3,33%, para Diciembre de 2011 se incrementa a 5,41%, teniendo en Marzo de 2012 la mayor inflación registrada en los últimos tres años con un porcentaje de 6,12 %, según el Instituto de Estadística y Censos (INEC).

Para el año 2012 se registró una reducción de la inflación, teniendo un valor de 4,16 % para Diciembre de 2012; y para Junio de 2013 un valor de 2,68%.



**Figura 8.** Inflación en el Ecuador.  
**Fuente:** INEC, BCE.

## NIVELES DE INGRESO

“De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), existe un incremento en los costos de la Canasta Vital y la Canasta Básica Familiar del 17.88% y 14.48%, respectivamente, entre el 2009 y el 2012; sin embargo, en el mismo período los ingresos familiares crecieron 33.94%”. (Andes).

El porcentaje de la ocupación bruta de la población rural respecto a la población económicamente activa se ha reducido de 56.32% en Septiembre de 2008 a 52.61% en Septiembre de 2012, no obstante la tasa de



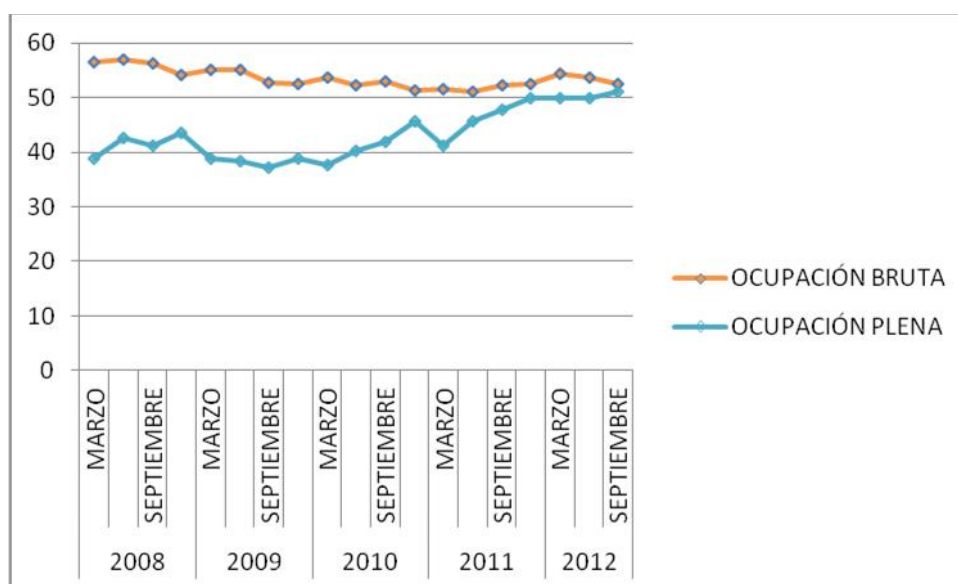
ocupación plena aumentó de 41.07% en Septiembre de 2008 a 51.12% en Septiembre de 2012.

Con el aumento de la tasa de ocupación plena se registra que al menos 10% de la población ecuatoriana tienen algún tipo de trabajo y un ingreso mensual.

Según datos se registra que se ha incrementado el ingreso de los salarios mensuales de los ecuatorianos como se puede revisar en la Figura 10. Renta primaria mensual mediana en dólares, según grupo de ocupación.

**Tabla 1.** Ocupación porcentual urbana.

		OCUPACIÓN BRUTA	OCUPACIÓN PLENA
<b>2008</b>	MARZO	56,56	38,77
	JUNIO	56,91	42,59
	SEPTIEMBRE	56,32	41,07
	DICIEMBRE	54,04	43,59
<b>2009</b>	MARZO	55,02	38,76
	JUNIO	55,15	38,36
	SEPTIEMBRE	52,67	37,14
	DICIEMBRE	52,6	38,83
<b>2010</b>	MARZO	53,77	37,57
	JUNIO	52,25	40,26
	SEPTIEMBRE	52,94	41,94
	DICIEMBRE	51,23	45,6
<b>2011</b>	MARZO	51,58	41,19
	JUNIO	51,11	45,59
	SEPTIEMBRE	52,17	47,85
	DICIEMBRE	52,56	49,9
<b>2012</b>	MARZO	54,36	49,91
	JUNIO	53,7	49,86
	SEPTIEMBRE	52,61	51,12



**Figura 9.** Ocupación Porcentual en el Ecuador.

## DESEMPLEO

El porcentaje de Desempleo se redujo de 6.07% de Diciembre de 2007 a 5.00% en Diciembre de 2012, y en Junio de 2013 se encuentra en 4,89%, según datos del Banco Central del Ecuador.

**Tabla 2. Desempleo en el Ecuador.**

<b>FECHA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Diciembre-31-2012	5,00%
Septiembre-30-2012	4,60%
Junio-30-2012	5,19%
Marzo-31-2012	4,88%
Diciembre-31-2011	5,07%
Septiembre-30-2011	5,52%
Junio-30-2011	6,36%
Marzo-31-2011	7,04%
Diciembre-31-2010	6,11%
Septiembre-30-2010	7,44%
Junio-30-2010	7,71%
Marzo-31-2010	9,09%
Diciembre-31-2009	7,93%
Septiembre-30-2009	9,06%
Junio-30-2009	8,34%
Marzo-31-2009	8,60%
Diciembre-31-2008	7,31%
Septiembre-30-2008	7,06%
Junio-30-2008	6,39%
Marzo-31-2008	6,86%
Diciembre-31-2007	6,07%
Septiembre-30-2007	7,06%

		Personal direct/admin. pública y empresas	Profesionales científicos e intelectuales	Técnicos y profesionales de nivel medio	Empleados de oficina	Trabajad. de los servicios y comerciantes	Trabajad. calificados agropecuarios y pesqueros	Oficiales operarios y artesanos	Operadores de instalac. máquinas y montad.	Trabajadores no calificados	Fuerzas Armadas
2007	Septiembre	850.0	524.0	400.0	300.0	205.0	170.0	230.0	301.0	168.0	760.0
	Octubre	855.0	500.0	370.0	300.0	220.0	170.0	230.0	300.0	160.0	678.0
	Noviembre	1,000.0	560.0	380.0	272.0	218.0	158.0	240.0	300.0	160.0	780.0
2008	Diciembre	900.0	600.0	360.0	300.0	200.0	160.0	220.0	298.0	165.0	800.0
	Enero	1,095.0	600.0	406.0	327.0	240.0	175.0	240.0	310.0	170.0	1,260.0
	Febrero	860.0	540.0	340.0	282.0	220.0	120.0	240.0	310.0	168.0	810.0
	Marzo	900.0	510.0	376.0	300.0	228.0	170.0	240.0	320.0	165.0	950.0
	Abril	820.0	535.0	376.0	300.0	230.0	155.0	240.0	310.0	174.0	720.0
	Mayo	950.0	580.0	360.0	300.0	220.0	136.0	230.0	310.0	177.0	850.0
	Junio	925.0	600.0	380.0	310.0	240.0	165.0	240.0	303.0	180.0	980.0
	Julio	1,000.0	550.0	370.0	319.0	240.0	150.0	240.0	308.0	180.0	900.0
	Agosto	1,020.0	600.0	380.0	296.0	245.0	150.0	240.0	335.0	174.0	990.0
	Septiembre	915.0	600.0	408.0	310.0	240.0	190.0	240.0	320.0	180.0	895.0
	Octubre	1,000.0	580.0	413.0	300.0	240.0	180.0	245.0	315.0	180.0	900.0
	Noviembre	1,070.0	600.0	371.0	325.0	240.0	225.0	250.0	310.0	180.0	800.0
2009	Diciembre	930.0	600.0	400.0	340.0	250.0	170.0	250.0	340.0	200.0	940.0
	Marzo	1,029.0	600.0	370.0	318.0	240.0	184.0	240.0	330.0	170.0	1,060.0
	Junio	935.0	642.0	400.0	340.0	250.0	110.0	255.0	320.0	200.0	1,190.0
	Septiembre	880.0	679.0	423.0	325.0	250.0	180.0	240.0	308.0	200.0	1,150.0
2010	Diciembre	1,030.0	600.0	430.0	324.0	248.0	220.0	270.0	330.0	200.0	1,280.0
	Marzo	1,120.0	600.0	400.0	322.0	247.0	170.0	250.0	307.0	180.0	1,000.0
	Junio	1,013.0	732.0	425.0	348.0	263.0	165.0	260.0	310.0	200.0	1,150.0
2011	Septiembre	1,138.0	680.0	437.0	366.0	262.0	245.0	272.0	350.0	217.0	1,300.0
	Diciembre	1,100.0	720.0	425.0	355.0	270.0	230.0	280.0	333.0	222.0	1,050.0
	Marzo	1,140.0	730.0	489.0	360.0	290.0	200.0	280.0	340.0	225.0	1,200.0
	Junio	1,090.0	750.0	483.0	359.0	299.0	240.0	300.0	380.0	230.0	1,090.0
2012	Septiembre	1,200.0	770.0	520.0	393.0	289.0	286.0	300.0	366.0	230.0	1,160.0
	Diciembre	950.0	756.0	460.0	385.0	309.0	300.0	300.0	400.0	240.0	1,100.0
	Marzo	1,090.0	758.0	485.0	380.0	325.0	240.0	300.0	400.0	236.0	1,200.0
	Junio	1,000.0	725.0	480.0	390.0	322.0	255.0	300.0	400.0	242.0	1,220.0
	Septiembre	1,190.0	800.0	500.0	435.0	356.0	320.0	338.0	450.0	290.0	970.0

**Figura 10.** Renta primaria mensual mediana en dólares, según grupo de ocupación.

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística y Censos -INEC- y Banco Central del Ecuador.

## PRODUCTO INTERNO BRUTO

De acuerdo al Producto Interno Bruto se registra que existe una tendencia al alza en la actividad de la Construcción.

Dentro del sector de la construcción, el inmobiliario representa alrededor del 60%. Esto ha impulsado que la construcción crezca 9,5%, dentro del Producto Interno Bruto (PIB) en 2012, según datos del Banco Central.

Ramas de actividad \ Años	2010 (p)	2011 (p)	2012 (prev)	2013 (prev)
<b>E. Construcción y obras públicas</b>	<b>2,386,948</b>	<b>2,887,700</b>	<b>3,055,187</b>	<b>3,226,277</b>
23. Construcción	2,386,948	2,887,700	3,055,187	3,226,277

**Figura 11.** Producto Interno Bruto Por Clase De Actividad Económica (Miles de Dólares).

**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

La tasa actual de variación del PIB total de Ecuador es del 4.5% y esta se mantendrá en 2013. A pesar de la crisis mundial, la economía ecuatoriana mantiene la estimación de crecimiento económico para el año 2012 de 4.82%, aunque es menor al registrado en el 2011 de 7.78%, según el último informe de la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (Cepal).

## TASAS DE INTERÉS

Las tasas de interés son los porcentajes que se cobran por el uso del dinero, aplicadas generalmente por las instituciones financieras.

**Tabla 3.** Tasas de Interés Vigentes en Ecuador.

<b>FEBRERO 2013</b>			
<b>TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS VIGENTES</b>			
<b>TASAS REFERENCIALES</b>	<b>% ANUAL</b>	<b>TASAS MÁXIMAS</b>	<b>% ANUAL</b>
<b>VIVIENDA</b>	10,64	<b>VIVIENDA</b>	11,33
<b>TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO</b>			
<b>TASAS REFERENCIALES</b>	<b>% ANUAL</b>	<b>TASAS MÁXIMAS</b>	<b>%ANUAL</b>
<b>DEPÓSITO A PLAZO</b>	4,53	<b>DEPÓSITO A PLAZO</b>	5,65

**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

### **Tasa Activa**

Es el valor que los bancos cobran a sus clientes por los créditos otorgados.

Se puede evidenciar que la tasa activa se ha mantenido constante desde Octubre de 2011, según datos del BCE.

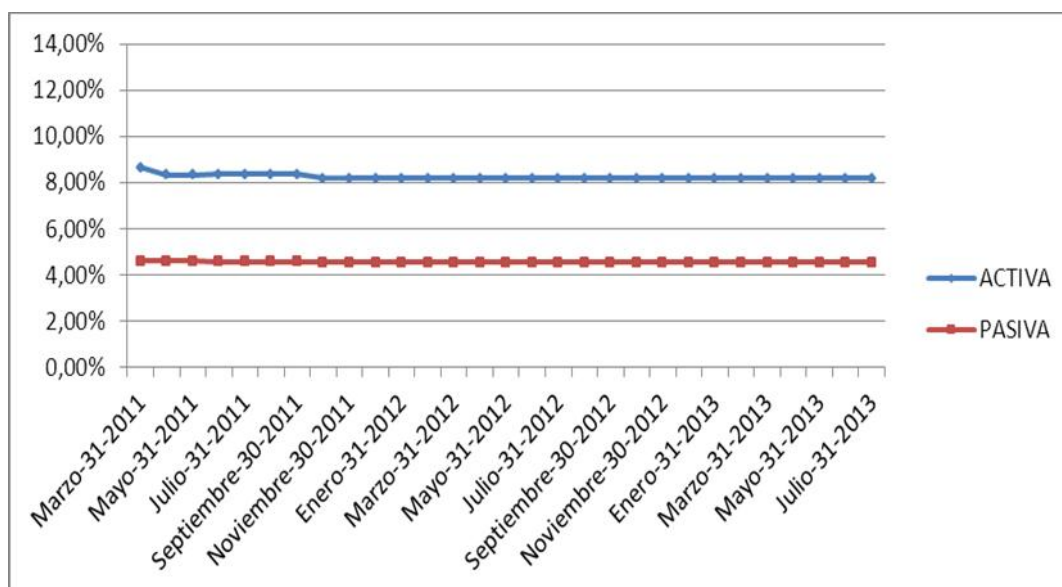
### **Tasa Pasiva**

Es el porcentaje que paga una institución bancaria a las personas que realizan algún tipo de inversión en las instituciones financieras. Esta tasa se ha mantenido constante en un 4.53% hasta Febrero de 2013.

En el siguiente gráfico se puede observar las tendencias de la Tasa Pasiva y Activa en los últimos dos años.

**Tabla 4.** Relación de Tasas de Interés.

FECHA	ACTIVA	PASIVA
Marzo-31-2011	8,65%	4,59%
Abril-30-2011	8,34%	4,60%
Mayo-31-2011	8,34%	4,60%
Junio-30-2011	8,37%	4,58%
Julio-31-2011	8,37%	4,58%
Agosto-31-2011	8,37%	4,58%
Septiembre-30-2011	8,37%	4,58%
Octubre-31-2011	8,17%	4,53%
Noviembre-30-2011	8,17%	4,53%
Diciembre-31-2011	8,17%	4,53%
Enero-31-2012	8,17%	4,53%
Febrero-29-2012	8,17%	4,53%
Marzo-31-2012	8,17%	4,53%
Abril-30-2012	8,17%	4,53%
Mayo-31-2012	8,17%	4,53%
Junio-30-2012	8,17%	4,53%
Julio-31-2012	8,17%	4,53%
Agosto-31-2012	8,17%	4,53%
Septiembre-30-2012	8,17%	4,53%
Octubre-31-2012	8,17%	4,53%
Noviembre-30-2012	8,17%	4,53%
Diciembre-31-2012	8,17%	4,53%
Enero-31-2013	8,17%	4,53%
Febrero-28-2013	8,17%	4,53%



**Figura 12.** Tasas de Interés en el Ecuador.

## DEMANDA DEL MERCADO

En el Ecuador según el último censo de población y vivienda se menciona una cantidad de aproximadamente un millón quinientas mil viviendas, es decir que si tomamos en cuenta que la familia tipo ecuatoriana está compuesta por cinco miembros, la población del país según el mismo censo de población y vivienda es de 14.500.000 habitantes, de acuerdo a estas cifras y considerando los mismos parámetros de conformación de personas por familia, existe un déficit de vivienda que bordea un millón de unidades, lo que supone que 5.000.000 de personas en nuestro país carecen de una vivienda.

El sector de la construcción cumple un papel destacado en la economía del país. Las modernas edificaciones, las nuevas urbanizaciones, las vías ampliadas y los pasos a desnivel son una muestra del dinamismo de esta actividad que significó, además, 400 mil plazas de empleo. Sin embargo, el déficit de vivienda permanece vigente por la poca capacidad de compra de bienes inmuebles, debido a las altas tasas de interés de las entidades financieras, Los nuevos préstamos hipotecarios del BIESS surgen, para algunos, como una nueva posibilidad de tener casa propia. El sector inmobiliario en Ecuador atraviesa por una etapa de crecimiento. Cada vez es más común considerar a este mercado como uno de inversión, y no solo de primera vivienda; se proyecta a una segunda vivienda, locales comerciales y/u oficinas.



Los incentivos crediticios que el sector financiero público y privado entregan, tanto a los constructores como a los compradores, han permitido un crecimiento importante de la oferta inmobiliaria que, a su vez, se traduce en la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.

Hay productos para todos los segmentos del mercado, desde vivienda de interés social hasta lujosos apartamentos, dentro y fuera de las grandes urbes del país.

El crecimiento inmobiliario viene desde 2009, apoyado especialmente por la incursión del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS) en el financiamiento de crédito hipotecario.

La dinámica de créditos públicos y privados llegó a picos importantes en el año 2011. Datos de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador, revelan que en junio de 2011, el número de crédito para vivienda de la banca privada fue de \$1912 millones y declinó a \$656 millones en mayo de 2012.

Entre tanto, cifras del BIESS dan a conocer que el pico en sus créditos fue en octubre de 2011 de \$2383 millones y en abril de 2013 cerró con \$2088 millones.

Lo saludable de una estimación del crecimiento económico de Ecuador en 2013 es que la economía no petrolera crecerá en 5.8% y la economía

petrolera en tan solo 1.3%, lo que evidencia una menor dependencia de la actividad petrolera y su crecimiento dado principalmente por actividades del sector privado.

El impulso del crecimiento económico de Ecuador para el 2013 estará dado por el aumento de la inversión pública, consumo de los hogares y la formación bruta de capitales, lo que evidencia la política fiscal expansiva para impulsar la economía y mantener el consumo. Sin embargo, hay que tener cuidado en el alza de precios tanto en la región como en Ecuador, sin embargo el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) está ligado a las dificultades económicas que enfrentan Europa, EE.UU. y China.

A su vez, los precios del petróleo relativamente altos en 2012 permitieron un desempeño favorable para la exportación de hidrocarburos y se cuenta con cierto espacio fiscal para amortiguar transitoriamente los efectos negativos por un déficit fiscal.

Tras la grave crisis económica y financiera mundial se estima un menor crecimiento. Ecuador está preparado para enfrentar la crisis mundial, dada las experiencias que ha vivido en otras crisis regionales y mundiales, por tanto ha tomado precauciones mediante políticas de impulso del consumo y de la producción; también esta economía se ha visto beneficiada por los altos precios de los productos petroleros, y en la apertura de otros mercados de destino de sus exportaciones.

En el marco internacional se están promoviendo nuevas formas de relaciones económicas y comerciales, fortaleciendo la utilización del Sistema Unitario de Compensación Regional de Pagos, SUCRE.

Durante este último año, se planificó y ejecutó políticas específicas para Asia, África y Oceanía, que se han concretado en la apertura de nuevas Embajadas, como las de Singapur y Qatar, y oficinas comerciales en Colombia, Estados Unidos, Singapur, Argentina y Holanda.

Es importante destacar el afianzamiento de las relaciones comerciales con importantes potencias mundiales como China, país que ha suscrito varios acuerdos con Ecuador para proyectos de generación eléctrica, minería, seguridad, salud, infraestructura y cooperación.

Ecuador también ha afianzado la relación con los países árabes, con avances en los sectores político, comercial e intercambio de tecnologías, así como en las posibilidades de explorar áreas de comercio del Ecuador con los países árabes. Además se impulsó la relación bilateral con Qatar, Kuwait, Emiratos Árabes Unidos y Siria.

Para Ecuador, las relaciones bilaterales con socios como Estados Unidos y la Unión Europea son parte de la agenda prioritaria del país. En ese sentido, el ministro Francisco Rivadeneira ha expresado la voluntad de concretar un Acuerdo de Comercio para el Desarrollo (ACD) con la Unión

Europea siempre que se contemplen las mejores condiciones posibles para una relación comercial y política constructiva entre ambas partes.

#### FACTORES POSITIVOS

- Acceso a créditos hipotecarios, concesión de bonos para la vivienda.
- Las tasas de interés muestran una tendencia a mantenerse constantes.
- La estabilidad generada por el nuevo sistema monetario.
- Existencia de una demanda represada de vivienda.
- Desconfianza en el sistema financiero y preferencia por las inversiones inmobiliarias, que si bien representan activos menos líquidos, tienen menor riesgo y otorgan mayor seguridad económica.
- Muchos ahorros provisionales (jubilaciones, cesantías, etc.) se destinan a inversiones inmobiliarias.
- Incremento de salarios.
- Ocupación plena en aumento.

#### FACTORES NEGATIVOS

- La disminución significativa de las remesas de inmigrantes destinadas, en gran parte, a la adquisición de vivienda.

#### **2.2.1.3 FACTORES SOCIALES**

Los factores sociales y demográficos que se relacionan con el entorno de la construcción son: Nivel de riqueza de la sociedad, Composición étnica de

la sociedad, Papel de la mujer trabajadora, Nuevos estilos de vida y tendencias, Nivel educativo promedio, Actitud hacia la inversión.

## **NIVEL DE RIQUEZA DE LA SOCIEDAD**

El 83.3% de los hogares Ecuador es estrato medio de acuerdo a los resultados de la primera Estratificación del Nivel Socioeconómico realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos.

El estudio identificó hogares en cinco estratos: el estrato A que representa el 1,9%, el estrato B que representa el 11,2%, el estrato C que representa el 22,8%, el estrato D con el 49,3% y el estrato E con el 14,9% en nivel bajo.

El estudio identificó que las variables que mayor puntaje aportan son: nivel de educación del jefe de hogar, ocupación del jefe de hogar y el material predominantes de la construcción de la vivienda.

Con el crecimiento de la clase media en Ecuador, varios sectores se han dinamizado: comercio, construcción, educación, etc.

“En el país uno de los sectores más beneficiado ha sido el de la construcción. Hérmel Flores, presidente de la Cámara de la Construcción de

Quito (CCQ), señala que gracias a que la ciudadanía dispone de mayores recursos puede acceder a una vivienda.

El sector inmobiliario tiene un fuerte crecimiento desde hace dos años, lo cual coincide con el ingreso del Banco del IESS en el mercado hipotecario. Flores cuenta que las personas de clase media buscan viviendas desde los USD 40 000; en el caso de Quito, y prefieren inmuebles ubicados en el norte de la ciudad.

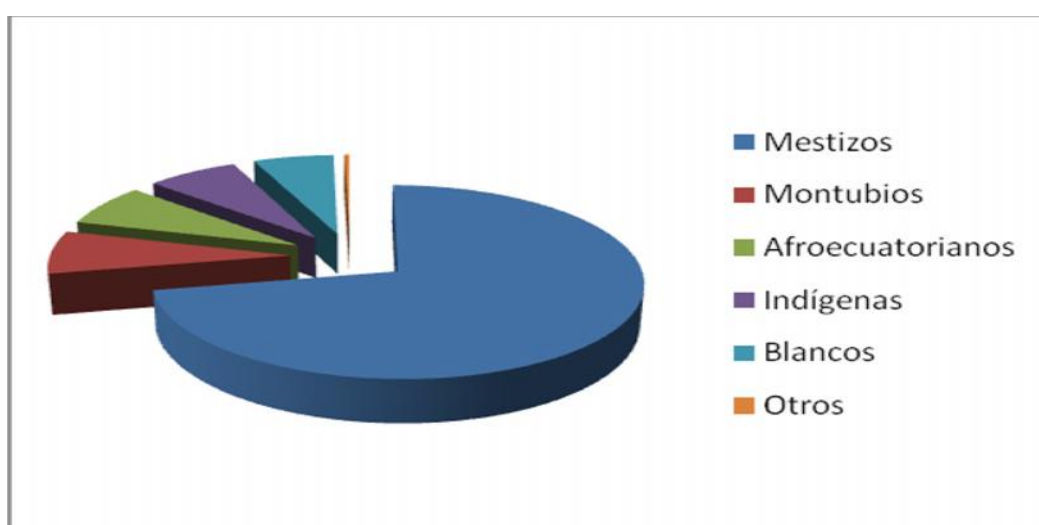
La consultora Smart Research ha estudiado el mercado inmobiliario en Quito y sus valles, a través de mediciones periódicas de la oferta de vivienda y una medición anual de la demanda. En esta investigación se afirma que "a partir de la crisis desatada en EE.UU., en el 2009, en los años siguientes el sector creció a un ritmo constante". Por ello, a partir del 2010, las unidades de vivienda disponibles para la venta subieron. En el 2009, existían 9 670 unidades disponibles y el año pasado eran 15 026." (Comercio, 2013).

## **COMPOSICIÓN ÉTNICA DE LA SOCIEDAD**

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC) en su censo de población y vivienda del 28 de Noviembre de 2010, estableció mediante la pregunta: "Como se identifica usted SEGÚN SUS COSTUMBRES Y CULTURA", refiriéndose más allá del color de piel de la persona y sus raíces, a sus costumbres y cultura propia del individuo. Eso, al margen de la peculiaridad del ecuatoriano promedio a desconocer razas o etnias bajo el

concepto de que toda persona es mezcla de etnias durante su historia, lo que causo una variación en las cifras obtenidas anteriormente que no reflejan castas o apariencias físicas, sino culturas. Así quedó determinado que los grupos étnicos existentes en Ecuador bajo este concepto son los siguientes:

Mestizos	Montubios	Afroecuatorianos	Indígenas	Blancos	Otros
71.9%	7.40%	7.20%	7.00%	6.10%	0.40%



**Figura 13.** Composición Étnica en el Ecuador.

## NIVEL DE EDUCACIÓN

En el Ecuador se considera analfabeta a las personas mayores de 15 años que no saben leer y escribir. El promedio nacional de analfabetismo está en el 6.8 por ciento. El promedio nacional de analfabetismo digital está en el 29.4 por ciento. Esto refiere a las personas que tiene conocimientos básicos de manejo de tecnologías como computadores, internet, entre otros.

El promedio de años de escolaridad subió, al pasar de 6,61 años en el 2001 a 9,04 años en el 2010. Siendo de 10,1 años en el área urbana y 7,7 en la rural. Pero igual años de escolaridad entre hombres y mujeres con 9 años.

Considerando los datos al 2010, la tasa neta de matriculación en el país para el Nivel Básico, en relación a la población entre los 5 y 14 años de edad es del 94,61%. La tasa para el Nivel Medio, tomando en cuenta la población entre los 15 y 17 años, es del 59,75% y en el Nivel Superior, la tasa neta de matriculación para la población entre 18 y 24 años, es del 28,34%.

## **NUEVOS ESTILOS DE VIDA Y TENDENCIAS**

Los cambios en las actitudes, gustos, preferencias, hábitos, valores y creencias de las personas sobre lo que necesitan consumir; los cambios en la forma de vida en las grandes ciudades, en los poblados, en el campo; la cantidad de jóvenes, niños, ancianos, y de hombres y mujeres que conforman la población, etc., modifican los hábitos de compra y de consumo.

Las empresas se crean para satisfacer las necesidades de sus clientes; por lo tanto, un cambio en dichas necesidades impactará las actividades de la empresa, obligándola a adaptarse al nuevo entorno. Las necesidades, gustos, hábitos y preferencias de los consumidores cambian debido a muchos factores.



Entre éstos podemos destacar las nuevas formas de vida aprendidas a través de los medios de comunicación, la migración o movimiento físico de las personas entre las zonas rurales y urbanas, los cambios en el nivel o grado de educación de la población, la tasa de natalidad y las nuevas estructuras familiares, etc.

Concomitantemente, la separación de la naturaleza se ha concebido como diseño de un modo de vida vinculado a la ciudad. Se trata de un paradigma de convivencia basado en la ruptura con la naturaleza. Más aún, la condición moderna de ciudadano tiene sus orígenes en la idea de que la vida civilizada tendría que concebirse como rechazo del modo de vida vinculado al campo.

## **PAPEL DE LA MUJER TRABAJADORA**

Las mujeres en Ecuador registran un ingreso promedio de 257,75 dólares mensuales frente a los 386,1 dólares de los hombres, es decir, 129,35 dólares menos, según los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

Según este estudio de diciembre de 2010, el 33,4% de las mujeres ecuatorianas en edad de trabajar tienen empleo frente al 53,8% de hombres, siendo Guayas la provincia con mayor porcentaje de mujeres empleadas con 21,86%, seguida de Pichincha con 20,62%.

Del total de mujeres con empleo, el 8% son jefes de hogar, el 40,47% de ellas trabaja por cuenta propia, siendo el sector del comercio el que registra mayor número de mujeres empleadas con el 27,1%.

Este estudio también refleja que el 24,2% de las mujeres que son jefas de hogar se encuentran en el quintil 5 (sector de la población con mayores ingresos), mientras el 15,6% se encuentra en el quintil 1 (sector de la población con menores ingresos).

En otros datos, el 80% de las mujeres realiza quehaceres domésticos frente al 57,3% de hombres que realizan esta actividad. De ellas, el 19,1% de las mujeres que realizan quehaceres domésticos dedican a estas actividades entre 21 a 30 horas semanales, sin embargo, cabe recalcar que el 19,8% de las mujeres no realizan quehaceres domésticos.

En el campo de la educación, el 13,7% de las mujeres tiene educación superior, el 0,5% postgrado, mientras el mayor porcentaje de mujeres tiene secundaria con el 33,5%.

Así también, el 3,5% de las mujeres jefes de hogar están estudiando y el 3,4% de las mujeres estudia y trabaja.

Según el Banco Mundial (BM), una de las causas del crecimiento de la clase media en el mundo es el mayor acceso a la educación por parte de la población, especialmente de las mujeres.

## **ACTITUD HACIA LA INVERSIÓN**

El caso ecuatoriano también muestra la creciente importancia de las ansias por el consumo. Un consumismo popular, que va desde teléfonos móviles a pantallas planas, genera niveles de satisfacción que los gobiernos saben aprovechar. Esta apetencia es muy importante para sopesar posibles salidas al extractivismo, ya que éstas requieren repensar los patrones de consumo, moverse hacia actitudes más austeras y recontextualizar los sentidos del buen vivir y la felicidad.

## **FACTORES POSITIVOS**

- La población se está capacitando por lo tanto incrementa su nivel de vida y su poder adquisitivo.
- El porcentaje de mujeres que trabajan va en aumento, pasa a formar parte de la PEA.

## **FACTORES NEGATIVOS**

- Tendencia de la población a la adquisición de casas dejando de lado la vida en edificaciones departamentales.

#### **2.2.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS**

El análisis del factor tecnológico es muy importante ya que para la actividad inmobiliaria el desarrollo de nuevos programas computacionales permite ahorrar en tiempo y recursos económicos el desarrollo de un proyecto inmobiliario, así como es un factor importante para el Marketing de la empresa, con el avance del e-business se puede potenciar las ventas de la empresa.

El uso de nuevas tecnologías ha reemplazado sin lugar a dudas al uso de la mano de obra, sin querer decir que la ha reemplazado en su totalidad, se ha producido la disminución de mano de obra sobre todo, en la no calificada, así por ejemplo la aparición de maquinaria como tractores, retroexcavadoras, han acelerado los procesos de movimiento de tierra; el invento de los sistemas de encofrados, de andamios de aluminio, el uso de hormigoneras de sistemas de elevadores y de bombas de presión han facilitado la preparación de hormigones y han asegurado las resistencias de los mismos.

El aparecimiento de software cada día más coherente con las necesidades han simplificado los procesos de elaboración de proyectos arquitectónicos, cálculo estructural, cálculos de redes de agua potable y alcantarillado, así como la elaboración de planos en las diferentes especialidades, en los diferentes paquetes de software también han

aparecido sistemas de planillaje y de control de uso de materiales minimizando los desperdicios.

En la actualidad existen nuevos sistemas constructivos con el uso sistemas de cimentación con paredes portantes, de paredes con bloque estructural o con estructura de hierro, los cuales han permitido la construcción de viviendas y edificios en pocos días de plazo, garantizando la seguridad de la obra en relación a fenómenos naturales como huracanes, terremotos y maremotos.

La aparición constante de nuevos productos, servicios, técnicas, etc., modifican tanto las necesidades de los clientes como las de las empresas. Nuevos materiales están sustituyendo a los tradicionales; nuevas formas de comunicación aparecen cotidianamente; los equipos electrónicos y de cómputo se han vuelto de uso común; existen nuevas y mejores técnicas de procesos constructivos; constantemente, surgen nuevos y mejores materiales y acabados de construcción.

El cambio tecnológico se ha dado de manera importante, en los procesos para transformar las materias primas en bienes; en los sistemas de facturación y de cobro; en la forma de comercializar los bienes; en la manera de administrar el negocio; y, de manera importante, en la forma en que vemos y protegemos el medio ambiente.

La tecnología es un elemento importante en cualquier tipo de negocio: fábricas, bancos, talleres, empresas de servicios, empresas manufactureras o comercios; negocios grandes o pequeños, todos ellos se ven afectados por los cambios en la tecnología. Es necesario estar enterado de estos cambios y evaluar la posibilidad de introducirlos al negocio.

Dependiendo del tipo de negocio, los avances tecnológicos tienen mayor o menor impacto en las empresas. En este caso, se trata de innovaciones a los bienes inmuebles.

Sin embargo, existen innovaciones tecnológicas que no tienen que ver con el producto o servicio en sí, sino con la forma de administrar el negocio.

Es importante, además, señalar que los cambios tecnológicos obligan a los empresarios a desarrollar nuevos conocimientos ya que, de no mantenerse actualizados, muy probablemente sus empresas no podrán competir efectivamente.

## FACTORES POSITIVOS

- Optimización de los procesos constructivos.
- Desarrollo de ventas a través de canales tecnológicos como e-business, redes sociales, etc.
- Gestión de la empresa con software especializado.

## FACTORES NEGATIVOS

- El promedio nacional de analfabetismo digital está en el 29.4 por ciento. Esto refiere a las personas que tiene conocimientos básicos de manejo de tecnologías como computadores, internet, entre otros.

### 2.2.1.5 FACTORES AMBIENTALES

El factor ambiental se enfoca en el escenario ecológico que puede influir de forma positiva o negativa en el medio ambiente y en la salud de los seres vivos.

En el caso de la construcción existen varias ordenanzas municipales en cada ciudad, que previo a la aprobación de los planos y a la entrega del permiso de construcción, exigen la presentación de informes de impacto ambiental con el propósito de preservar el medio ambiente, de igual manera existen disposiciones expresas por parte del Cuerpo de Bomberos que exigen la implementación de sistemas contra incendios, sistemas de agua caliente y sistemas de gas certificados, con la finalidad de evitar desastres que puedan producirse en el desarrollo cotidiano, que atenten contra la vida y la seguridad de los individuos.

Las leyes que en Ecuador se aplican son las siguientes:

#### **Codificación de la Ley de Gestión Ambiental**

Publicada en el Suplemento del Registro Oficial # 418 del 10 de septiembre de 2004, previo a su actual status de codificada, la expedición de la Ley de Gestión Ambiental (D.L. No. 99-37 del 22 de julio de 1999 R.O. No. 245 del 30 de julio de 1999) normó por primera vez la gestión ambiental del Estado y origino una nueva estructura institucional. Además, se establecieron los principios y directrices de una política ambiental, determinando las obligaciones de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señalando los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia.

Así mismo, establece como autoridad ambiental nacional al Ministerio del Ambiente que actúa como instancia rectora, coordinadora y reguladora del “Sistema Descentralizado de Gestión Ambiental”.

Los diversos organismos estatales y entidades sectoriales intervienen de manera activa en la descentralización de la gestión ambiental, prueba de aquello es que el Ministerio del Ambiente asigna la responsabilidad de ejecución de los planes a todas las instituciones del Estado que tienen que ver con los asuntos ambientales (Art. 13), siendo las Municipalidades y Consejos Provinciales quienes están interviniendo en este ámbito con la expedición de Ordenanzas Ambientales, siempre y cuando estén acreditados al Sistema Único de Manejo Ambiental (SUMA).



La evaluación de impacto ambiental y del control ambiental, en el cual se establece que “las obras públicas, privadas o mixtas y los proyectos de inversión privados que puedan causar impactos ambientales, serán calificados previamente a su ejecución por los organismos descentralizados de control” (Art. 19), requiriéndose de la respectiva licencia otorgada por la autoridad ambiental nacional, autoridad sectorial nacional o autoridad ambiental seccional. Para su obtención establece como requisitos: estudios, evaluación de impacto ambiental, evaluación de riesgos, sistemas de monitoreo, auditorías ambientales (Art. 21).

Además, se contempla la posibilidad de que en las actividades para las que se hubiere otorgado licencia ambiental, puedan ser evaluados en cualquier momento, a solicitud del Ministerio del ramo o de las personas afectadas. La evaluación del cumplimiento de los planes de manejo ambiental aprobados se le realizará mediante la auditoría ambiental, practicada por consultores previamente calificados por el Ministerio del ramo, a fin de establecer los correctivos que deban hacerse (Art. 22).

El Art. 23 de esta norma legal señala los aspectos que debe contener la evaluación del impacto ambiental como:

- a. La estimación de los efectos causados a la población humana, la biodiversidad, el suelo, el aire, el agua, el paisaje y la estructura y función de los ecosistemas presentes en el área previsiblemente afectada;

- b. Las condiciones de tranquilidad públicas, tales como: ruido vibraciones, olores emisiones luminosas, cambios térmicos y cualquier otro perjuicio ambiental derivado de su ejecución;
- c. La incidencia que el proyecto, obra o actividad tendrá en los elementos que componen el patrimonio histórico, escénico y cultural.

La evaluación del impacto ambiental, conforme al reglamento especial será formulada y aprobada, previamente a la expedición de la autorización administrativa emitida por el Ministerio del ramo (Art. 24). Sin duda, esta Ley de Gestión Ambiental, como Ley especial, se torna como la normativa jurídica ambiental general a la que deben sujetarse todas las instituciones públicas, privadas o mixtas en la ejecución de obras o estudios.

Adicionalmente, es necesario indicar que esta Ley otorga mecanismos de participación social como consultas, audiencias públicas, iniciativas, propuestas o cualquier forma de asociación entre el sector público y el privado y se concede acción popular para denunciar a quienes violen esta garantía, sin perjuicio de la responsabilidad civil y penal por acusaciones maliciosamente formuladas.

También el Art. 41 contempla la acción pública a las personas naturales, jurídicas o grupo humano para denunciar la violación de las normas que protegen al ambiente y los derechos ambientales individuales o colectivos de la sociedad.

### **Texto Unificado de la Legislación Ambiental Secundaria (TULAS)**

Expedido mediante Decreto Ejecutivo 3399 del 28 de noviembre del 2002, publicado en el Registro Oficial No. 725 del 16 de diciembre de 2002 y ratificado mediante Decreto Ejecutivo 3516, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 2 del 31 de marzo de 2003, dentro del cual se encuentran las disposiciones siguientes:

- Libro III: Del Régimen Forestal Título XIV De las Aéreas Naturales y Flora y Fauna Silvestres.
- Libro VI: De la Calidad Ambiental, Título I Del Sistema Único de Manejo Ambiental (SUMA). El Art. 3 define cierta terminología principal y señala al MAE como Autoridad Ambiental Nacional. De igual manera, el Capítulo II establece los mecanismos de coordinación interinstitucional del SUMA.
- Reglamento a la Ley de Gestión Ambiental para la prevención y control de la contaminación ambiental (Capítulo III, Título IV, Libro VI De la Calidad Ambiental).

Normas técnicas ambientales para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental en lo que se refiere a las descritas a continuación:

- Norma de Calidad Ambiental y de Descarga de Efluentes: recurso agua, cuyo objetivo es proteger la calidad de éste recurso para salvaguardar y preservar la integridad de las personas, ecosistemas y ambiente en general, estableciendo los límites permisibles,

disposiciones y prohibiciones para descargas en cuerpos de aguas o sistemas de alcantarillado; criterios de calidad de aguas y métodos procedimientos para determinar presencia de contaminantes. (Anexo 1, Libro VI, De la Calidad Ambiental).

- Norma de Calidad Ambiental del Recurso Suelo y Criterios de Remediación para Suelos Contaminados, cuyo objetivo es preservar la calidad del suelo, determinando normas generales para suelos de distintos usos; criterios de calidad y remediación para suelos contaminados. (Anexo 2, Libro VI, De la Calidad Ambiental).
- Norma de Calidad de Aire Ambiente, que establece los límites máximos permisibles de contaminantes en el aire ambiente a nivel del suelo. (Anexo 4, Libro VI, De la Calidad Ambiental).
- Límites máximos permisibles de niveles de ruido ambiente para fuentes fijas y para vibraciones, que establecen los niveles de ruido máximo permisibles y métodos de medición de estos niveles, así como proveen valores para la evaluación de vibraciones en edificaciones. (Anexo 5, Libro VI, De la Calidad Ambiental).
- Norma de Calidad Ambiental para el Manejo y Disposición final de desechos sólidos no-peligrosos, que estipula normas para prevenir la contaminación del agua, aire y suelo, en general. (Anexo 6, Libro VI, De la Calidad Ambiental).

Las infracciones a las Leyes Ambientales Nacionales y Locales están sujetas a diversas sanciones que, dependiendo de la gravedad de la

infracción, pueden consistir en (i) multas; (ii) arresto administrativo; (iii) clausura temporal o definitiva, total o parcial; (iv) suspensión o revocación de concesiones, licencias, permisos o autorizaciones.

#### FACTORES POSITIVOS

- Crecimiento de la conciencia ambiental de los individuos.

#### FACTORES NEGATIVOS

- Exigencias de cumplimiento inmediato respecto a la implementación de sistemas contra incendios.
- Sanciones y multas por el incumplimiento de las leyes ambientales.

#### **2.2.1.6 FACTORES LEGALES**

En la actualidad el Poder Judicial carece de credibilidad de la sociedad ecuatoriana debido a los múltiples actos de corrupción denunciados y comprobados, lo cual ha creado un ambiente de inestabilidad jurídica y desconfianza en todos los miembros de la población nacional e internacional, dando origen a infranqueables barreras para la inversión en nuevas actividades empresariales, por esta razón amerita el iniciar un proceso de reformas políticas que corrijan todos estos defectos de la vida nacional y abra un nuevo horizonte de esperanza en el futuro del país. El Gobierno actual ha emprendido la tarea de llevar adelante un proceso de reformas políticas y de la ley orgánica de la función Judicial con participación

ciudadana. Los trámites y decisiones judiciales deben ser céleres y siempre apegadas al derecho para que retorne la confianza de los ecuatorianos y extranjeros en las instituciones del Estado y se decidan a invertir en las actividades productivas que conduzcan al país hacia un proceso de reactivación económica.

Con la modificación a la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, se concientiza a las empresas para la repartición equitativa de los ingresos, el estado obliga a que todas las empresas paguen al estado sus obligaciones tributarias como el IVA, el Impuesto a la Renta, etc. y aplica sanciones severas al incumplimiento de éstas obligaciones.

**Art. 51 Ley de Régimen Tributario Interno.** Establece el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados.

**Art. 52 Ley de Régimen Tributario Interno.** Concepto de transferencia:

1. Todo acto o contrato realizado por personas naturales o sociedades, que tengan por objeto transferir el dominio de bienes muebles de naturaleza corporal. Aun cuando la transferencia se efectúe a título gratuito, independientemente de su designación o de las condiciones que pacten las partes.
2. La venta de bienes muebles de naturaleza corporal que hayan sido recibidos en consignación y el arrendamiento de éstos con opción de

compraventa, incluido el arrendamiento mercantil, bajo todas sus modalidades; y,

3. El uso y consumo personal, por parte del sujeto pasivo del impuesto, de los bienes muebles de naturaleza corporal que sean objeto de su producción o venta.

El Impuesto a la Renta que establece en sus artículos:

**Art. 1. Objeto del impuesto.** Establécese el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la Ley.

**Art. 2. Concepto de renta.** Para efectos de este impuesto se considera renta:

1. Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito o a título oneroso provenientes del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios; y
2. Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales domiciliadas en el país o por sociedades nacionales, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 98 de esta Ley.

Con las reformas realizadas a la Legislación Laboral en la que se enuncia como un derecho del trabajador, contar con la afiliación al seguro social, esto se estableció en la consulta popular realizada en Mayo de 2011, donde toda empresa, organización o cualquier empleador que no afilie a sus empleados será sancionado acorde al ordenamiento jurídico pertinente. Con

las políticas sobre impuestos de este gobierno se encarece los recursos y materiales y obliga a elevar los precios a fin de compensar el alto costo. En el sector de la construcción existen ordenanzas, leyes, códigos y reglamentos que rigen los procesos constructivos, las mismas que han sido creadas con el propósito de armonizar los procesos y evitar el abuso y desorden en las diferentes ciudades.

Según el sector en el que se desarrolle la actividad inmobiliaria se especifica aspectos legales que deben cumplirse como:

- Permisos municipales, Pago de Alcabalas , Pago de obras, Pago en los gobiernos provinciales, Pago en el registro de la propiedad
- Impuesto a los predios urbanos, Uso del Suelo
- Aprobación de proyecto, Aprobación de planos
- Permisos de instituciones como bomberos, empresas de agua potable, empresas eléctricas, empresas de obras públicas, dirección de aviación civil, etc.

También se debe cumplir ciertas normas de seguridad y salud de los trabajadores:

Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo del IESS. Expedido mediante Decreto Ejecutivo No. 2393 y publicado en el Registro Oficial # 565 del 17 de noviembre de 1986. Las disposiciones de este Reglamento, se aplican a toda actividad laboral y en todo centro de trabajo, teniendo como objetivo la



prevención, disminución o eliminación de los riesgos del trabajo y el mejoramiento del ambiente laboral.

#### FACTORES POSITIVOS

- Desarrollo inmobiliario acorde con el cumplimiento de normas, leyes, ordenanzas.

#### FACTORES NEGATIVOS

- Abundancia de trámites, controles, impuestos y demás trabas administrativas.
- Trámites de aprobación burocratizados.
- Trámites en los municipios y en el Registro de la Propiedad presentan demoras muy prolongadas.
- No existe seguridad jurídica.
- Afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de todos los empleados, lo cual eleva los costos administrativos de contratación de personal.
- Pagos de impuestos elevados a la actividad económica realizada.
- Muy poco control al cumplimiento de normas de seguridad y salud industrial.
- Restricciones sobre uso de suelo para la construcción.
- Evasión Tributaria dado que existe mayor imposición en las políticas tributarias.

<b>MACROENTORNO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ</b>	
<b>POLÍTICOS</b>	
<b>FACTORES POSITIVOS</b>	<b>FACTORES NEGATIVOS</b>
Estabilidad Política, generadora de confianza para realizar inversiones en bienes raíces.	Nuevas Políticas de aranceles para la importación de materiales, que afectan la industria de la construcción
Aumento de subsidios para la adquisición de viviendas	
Reglamento favorables sobre el financiamiento de proyectos habitacionales emprendidos por desarrolladores o promotores de los mismos	
Propuestas del Presidente, de beneficios orientadas al tema de la construcción de vivienda	
<b>ECONÓMICOS</b>	
<b>FACTORES POSITIVOS</b>	<b>FACTORES NEGATIVOS</b>
Acceso a créditos hipotecarios, concesión de bonos para la vivienda	La disminución significativa de las remesas de inmigrantes destinadas, en gran parte, a la adquisición de vivienda
Las tasas de interés muestran una tendencia a mantenerse constantes	
La estabilidad generada por el nuevo sistema monetario	
Existencia de una demanda represada de vivienda	
Desconfianza en el sistema financiero y preferencia por las inversiones inmobiliarias, que si bien representan activos menos líquidos, tienen menor riesgo y otorgan mayor seguridad económica	
Muchos ahorros provisionales (jubilaciones, cesantías, etc.) se destinan a inversiones inmobiliarias.	
Incremento de salarios	
Ocupación plena en aumento	
<b>SOCIALES</b>	
<b>FACTORES POSITIVOS</b>	<b>FACTORES NEGATIVOS</b>
La población se está capacitando por lo tanto incrementa su nivel de vida y su poder adquisitivo	Tendencia de la población a la adquisición de casas dejando de lado la vida en edificaciones departamentales
El porcentaje de mujeres que trabajan va en aumento, pasa a formar parte de la PEA	
<b>TECNOLÓGICOS</b>	
<b>FACTORES POSITIVOS</b>	<b>FACTORES NEGATIVOS</b>
Optimización de los procesos constructivos	Analfabetismo digital de 29.4%
Desarrollo de ventas a través de canales tecnológicos como e-business, redes sociales, etc.	La población que tiene acceso al internet es del 11.8%
Gestión de la empresa con software especializado	

Continúa ⇨

MACROENTORNO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ	
AMBIENTE	
FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
Crecimiento de la conciencia ambiental de los individuos	Exigencias de cumplimiento inmediato respecto a la implementación de sistemas contra incendios
	Sanciones y multas por el incumplimiento de las leyes ambientales
LEGALES	
FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
Desarrollo inmobiliario acorde con el cumplimiento de normas, leyes, ordenanzas	Abundancia de trámites, controles, impuestos y demás trabas administrativas
	Trámites de aprobación burocratizados
	Trámites en el Registro de la Propiedad presentan demoras muy prolongadas
	No existe seguridad jurídica
	Afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de todos los empleados, lo cual eleva los costos administrativos de contratación de personal.
	Pagos de impuestos elevados a la actividad económica realizada
	Muy poco control al cumplimiento de normas de seguridad y salud industrial
	Restricciones sobre uso de suelo para la construcción
	Evasión Tributaria dado que existe mayor imposición en las políticas tributarias

**Figura 14.** Resumen del Macroentorno Constructora Rodríguez.

### 2.2.2. ANÁLISIS DEL MICRO AMBIENTE PORTER

El estado de competencia de una industria depende de cinco fuerzas competitivas. La fuerza colectiva de éstas, determina los beneficios potenciales de la industria.

Las cinco fuerzas competitivas de la industria son:

1. Amenazas de posibles entrantes.
2. Rivalidad entre competidores existentes.
3. Productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los compradores.
5. Poder de negociación de los vendedores.

#### **2.2.2.1 AMENAZAS DE POSIBLES ENTRANTES**

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Como es obvio, las compañías que entran en el mercado incrementan la capacidad productiva en el sector.

En el caso de que haya beneficios superiores a la media en el sector, atraerá mayor número de inversionistas, aumentando la competencia y, en consecuencia, bajando la rentabilidad del sector.

Al intentar entrar una nueva empresa en un sector determinado, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc.; pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con productos de calidad superior a los

existentes, o precios más bajos. Esto lleva a uno de los conceptos de las estrategias, el concepto de barreras de entrada y su relación con la rentabilidad de la industria.

En este momento se puede hablar de si un sector es o no contestable, lo que depende de la existencia de barreras de entrada y salida. Por esto, un sector es contestable cuando no existan estas barreras, en el que los precios dependen del nivel competitivo del sector (ley de la oferta y la demanda), sin que influya el número de empresas que existan en el sector. La existencia de barreras de entrada trae consigo los llamados costos hundidos, que son aquellos que debe afrontar la empresa para entrar en el sector para invertir en determinados activos y que no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

Por esto se dice que cuando no hay costos hundidos, las empresas utilizan el sector, en el sentido de no estar interesadas en su supervivencia y crecimiento, sino en los beneficios que puede aportarles en un momento determinado, ya que, conseguidos estos, las empresas se marcharán del sector.

Se entiende por barreras de entrada "a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él", (Dalmau y Oltra, 1997).

Algunas de las barreras de entrada para evitar la vulnerabilidad de los sectores que definen esta fuerza son:

**Inversión necesaria o Requisitos de Capital**, (infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios, publicidad o en la comercialización).

**Economías de escala**, estas ocurren cuando el costo unitario de una actividad determinada se reduce al aumentar el volumen de producción durante un período de tiempo concreto y definido; por lo tanto la pequeña producción no es eficiente para la empresa, por lo que hay que producir a gran escala. Por esto, una empresa que desee formar parte de este sector tendrá que decidir si entra con una escala pequeña de producción, lo que implica costos unitarios muy importantes, o bien entra con una gran capacidad de producción, sabiendo que se arriesga a que esta capacidad sea infrutilizada mientras el volumen de producción no sea suficiente, con los costos que ello conlleva.

**Curva de experiencia**, abarca el know how acumulado por una empresa en el desarrollo de una actividad durante un período de tiempo prolongado. Se refiere al conjunto de actividades de la empresa, abarcando todos los aspectos de la organización: gestión, tecnología de productos, procesos, etc.

**Ventaja absoluta en costos**, el hecho de ser los primeros en llegar a un sector, unido a otros factores como el abastecimiento de una materia prima o las economías de aprendizaje, provocan que la empresa que ya está dentro del sector tenga ventajas en costos, lo que supone un impedimento importante para aquellas empresas que quieren formar parte de ese sector.

**Diferenciación del bien o producto**, es el grado en que los consumidores distinguen un producto de otro; puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente, etc. Es muy difícil para una empresa que entra nueva en un sector competir contra otras que ya están asentadas en el mismo; y es que estas empresas asentadas cuentan ya con una marca reconocida y una fiel clientela, lo que obliga a las empresas entrantes a realizar importantes inversiones en publicidad, un costo que habrían ahorrado si hubieran entrado antes que la que ya es su competencia en el sector. Otro camino que pueden recorrer estas nuevas empresas para no gastar tanto en publicidad es el de competir en precios con las empresas establecidas, o bien actuar en los nichos de mercados que éstas no consideran.

**Acceso a canales de venta**, es la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado. Esta barrera es muy importante, ya que el consumidor final no tendrá posibilidad de adquirir el bien o producto si no lo ve terminado

(departamento o casa modelo) para la venta. Para una empresa nueva en el sector no es sencillo ocupar un lugar en los canales de venta, los cuales están ocupados ya por las empresas conocidas. Si se impide el acceso a los canales se imposibilita el éxito de la empresa.

**Identificación de marca**, barrera relacionada con la imagen, credibilidad, seriedad y fiabilidad que la empresa tiene en el mercado como consecuencia de una forma de actuar y de las características de su bien o producto, que puede llevar al comprador a identificar el producto con la marca.

**Barreras gubernamentales**, son las impuestas por los gobiernos y organismos superiores, y se relacionan con la obtención de licencias expedidas por autoridades públicas, patentes, requisitos relacionados con el medio ambiente, la seguridad, etc. Pueden ser también subvenciones a ciertos grupos, creación de monopolios estatales.

Estas barreras, que cada vez son mayores sobre todo en lo relacionado con calidad y medio ambiente, suponen costos importantes para la entrada de nuevas empresas.

**Represalias**, referidas a las represalias que pudieran tomar las empresas ya existentes en el sector según interpreten la entrada de la nueva empresa. Estas represalias podrían consistir en campañas de publicidad agresivas o bruscas bajadas de precios hasta asfixiar a la nueva empresa, cuyo margen



de beneficios es inferior porque está empezando. Esta última medida conllevaría a la ruina de la empresa nueva. En función de la reacción de las empresas establecidas, entrarán más o menos empresas nuevas.

La amenaza de entrada de nuevos competidores depende, principalmente, de las barreras de entrada y de la reacción de las compañías que ya están establecidas dentro del sector ante los recién llegados. Por otro lado, la efectividad de estas barreras para disuadir a las empresas entrantes depende de los recursos con los que estas cuentan.

Sin embargo, las barreras de entrada no afectan a todas las empresas de la misma manera. Las barreras que afectan a los nuevos concurrentes pueden no afectar a las empresas establecidas que se están diversificando desde otro sector.

La rentabilidad es mayor en sectores con barreras de entrada muy altas que en los que tienen barreras sustanciales o entre moderadas y bajas.

La principal barrera de entrada en el mundo inmobiliario es la alta inversión de recursos económicos y humanos, así como el monopolio de empresas constructoras que pertenecen a grandes grupos de poder y pueden influenciar en las instituciones públicas, que emiten los permisos requeridos.

Otra barrera para el ingreso al mercado inmobiliario es la falta de experiencia y de un fuerte conocimiento especializado dado que los compradores ven en ello la solvencia de una empresa que no les pueda quedar mal o estafar al comprar un bien inmueble.

Las políticas del gobierno en cuanto a impuestos en la actividad inmobiliaria también es una barrera importante para los nuevos competidores.

#### **2.2.2.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES**

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

La situación actual del mercado viene marcada por la competencia entre empresas y la influencia de esta en la generación de beneficios. Si las empresas compiten en precios, no solo ellas generan menos beneficios, sino que el sector se ve perjudicado, de forma que no atrae la entrada de nuevas empresas. En los sectores en los que no se compite en precios se compite en publicidad, innovación, calidad del producto. La rivalidad entre los

competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar la influencia de los siguientes factores:

**Concentración**, se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de dispersión; así como el tamaño de las mismas. Se plantea que hay una relación entre el número de empresas existentes y el precio de sus productos. En mercados de dominio, la empresa dominante tiene libertad para la fijación de precios. En el caso de oligopolios (mercado liderado por un pequeño grupo de empresas) la competencia en precios queda limitada a acuerdos de precios paralelos entre estas empresas. En mercados en los que dominan claramente pocas empresas, la competencia no se da en precios, ya que son similares, sino en campañas de publicidad y promoción.

**Diversidad de competidores**, diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas. Con la globalización y la apertura de fronteras, la competencia ha crecido enormemente así como las condiciones en la que se compite, puesto que las empresas han cambiado y tienden a la deslocalización. Las que aún no se han deslocalizado tienen orígenes, estructuras, costos y objetivos distintos, pero un solo mercado de actuación.

**Condiciones de los costos**, si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios. Un exceso de capacidad obliga a bajar los precios y dependerá de la estructura de sus costos. Como norma general, la empresa debe cubrir siempre sus costos fijos y variables.

**Diferenciación del producto**, son las características del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. Puede ser por características propias del diseño, innovación, servicio al cliente, etc. La tendencia por parte de los consumidores a sustituir un producto por otro será mayor cuanto más se parezcan los productos que ofertan las empresas, esto obliga a reducir los precios de los mismos con el fin de incrementar las ventas.

**Grupos empresariales**, la rivalidad aumenta cuando potentes grupos empresariales compran pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en ese mercado.

**Barreras de salida**, la rivalidad será alta si los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o si hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria, como por ejemplo:

- Recursos duraderos y especializados: existencia de activos especializados, lo cual implica un reducido valor de liquidación o costos elevados de conversión si se quisiera cambiar de actividad.
- Barreras emocionales: la resistencia a liquidar o salir del negocio generada por compromisos de carácter afectivo del empresario.
- Restricciones gubernamentales o contractuales: limitaciones que impone el gobierno para liquidar un negocio, o la protección contractual de los empleados en caso de despido.

El hecho de que las barreras de salida sean muy elevadas contribuye enormemente al deterioro del atractivo de la industria en los mercados maduros y declinantes. Del análisis de esta fuerza se puede deducir que el grado de rivalidad entre los competidores aumenta, dado que existe un sin número de empresas dedicadas al mercado inmobiliario. Con la creciente reactivación del mundo de la construcción se han multiplicado las empresas constructoras. Este hecho beneficia a los posibles clientes ya que tienen la oportunidad de escoger lo que más se adapta a sus necesidades y a sus condiciones económicas.

La multiplicación de empresas constructoras hace que dichas empresas sean cada día más eficientes para ser competitivas en un mercado creciente.

Todas las empresas inmobiliarias procuran mantener su prestigio y colocarse por encima de sus competidores al presentar un proceso de construcción que genera una buena imagen frente los clientes a través del uso de materiales de calidad y de una planificación totalmente funcional, que permite el desarrollo de la vida familiar en total armonía, así mismo parte del prestigio de las construcciones se mide por la belleza de los diseños arquitectónicos y el grado de seguridad que proporciona a los cliente frente a fenómenos naturales como temblores, terremotos, etc.

Las principales empresas constructoras que se desenvuelven en el entorno son:

**Tabla 5.** Principales Empresas Constructoras.

<b>EMPRESAS CONSTRUCTORAS</b>	<b>PROMEDIO DE COSTO x m<sup>2</sup> USD</b>
<b>La Coruña Inmobiliaria</b>	1340
<b>Mutualista Pichincha</b>	1320
<b>Multihabitat</b>	1317
<b>Álvarez Bravo Constructores</b>	1300
<b>RFS Constructora</b>	1258
<b>Proinmobiliaria</b>	1230
<b>Urbicasa</b>	1215
<b>Bravo &amp; Espinoza</b>	1091
<b>Constructora Saud</b>	1072
<b>Fiallos Inmobiliaria</b>	1028
<b>Prinansa</b>	1018
<b>Macconstrucciones S.A.</b>	904

Resulta muy difícil realizar el análisis comparativo entre las empresas constructoras debido a que existen diferentes tipos, diversos diseños de construcción, en varios sectores, y por lo tanto los precios van a variar dependiendo del tipo de vivienda, de su ubicación y de la calidad de los materiales utilizados; para poder realizar una comparación equilibrada se ha tomado en cuenta proyectos realizados en sectores similares y viviendas del mismo tipo.

### **2.2.2.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS**

La existencia de productos sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva para cualquier empresa, pues limita el precio de sus productos y su rentabilidad.

Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior. Las empresas de un sector industrial, pueden estar en competencia directa con las de un sector diferente si los productos pueden sustituir al otro bien.

Una empresa ha de estar muy pendiente de aquellos productos que puedan sustituir a los producidos por ella.

El impacto que la amenaza de sustitutos tiene sobre la rentabilidad de la industria depende de factores tales como:

**Disponibilidad de sustitutos**, se refiere a la existencia de productos sustitutos y a la facilidad de acceso.

**Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido**, se refiere a la relación entre el precio del producto sustituto y el analizado. Un bien sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector.

**Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto**, los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto usado.

**Costos de cambio para el cliente**, si los costos de cambio son reducidos los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan.

En fin, la entrada de productos sustitutos, según sean su calidad, disponibilidad, costos y rendimiento, pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

Tomando en cuenta los diferentes procesos constructivos, los sistemas tradicionales han sido sustituidos por nuevas técnicas de construcción como el uso de estructuras de hierro, madera, o de sistemas prefabricados que



usan polietileno, y debido que la empresa se enfoca a un cliente de clase media y media alta, no se considera que exista un producto sustituto.

Claro está que estos sistemas sustitutos abaratan los costos, pero en ningún momento reemplazan la calidad y perpetuidad del hormigón armado y el acero en las estructuras, que es el material que utiliza la empresa.

#### **2.2.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES (CLIENTES)**

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio.

En el mercado son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes: sensibilidad al precio y poder de negociación. Las principales variables que definen estos factores son:

**Concentración de clientes**, identificar el número de clientes que demanda la mayor parte de las ventas del sector. Si el número de clientes existentes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más.

**Valor de la compras,** Mientras más elevado sea el valor económico de las compras que realiza el cliente, este podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores.

**Diferenciación,** mayor será el poder de negociación de los clientes mientras menos diferenciados estén los productos o servicios. Los productos diferenciados son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás.

**Información acerca del proveedor,** si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidad y precios que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor.

**Identificación de la marca,** es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar a identificar un producto con una marca.

**Productos sustitutos,** la existencia de productos sustitutos le permite al comprador presionar más sobre los precios.

Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio.

La gran competencia en el sector de la construcción, ha originado la disminución de los precios y el mejoramiento en la calidad en los procesos constructivos, con el propósito de captar al máximo número de clientes.

Debido a la presencia de varias empresas que se dedican a la construcción y con el desarrollo de la tecnología (internet), los compradores pueden cambiar sus preferencias respecto al precio, ubicación y estilo, al hacer una comparación entre todas las constructoras y escoger a la que ofrezca las mejores condiciones para cada cliente, logrando así establecer enfrentamientos entre las diferentes empresas, con la finalidad de obligarles a bajar los precios, eligiendo a la que le ofrezca lo que mas se acerque a sus necesidades.

De esta manera se puede asegurar que los clientes poseen un alto poder de negociación, de su decisión dependerá el éxito o fracaso de la empresa, lo que representa una amenaza para la empresa, debido a que tendrá que estar gobernada por los deseos y requerimientos de los clientes para evitar que la cambien por un competidor que le proporcione mejores opciones.

#### **2.2.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con

quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, su poder de negociación también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

Tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago. En una empresa la capacidad de negociación de los proveedores puede lastrar su competitividad, por lo que es otro factor a tener en consideración.

El poder negociador de los proveedores va a depender de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan; y las variables más significativas de esta fuerza son las siguientes:

**Concentración de proveedores**, se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de materiales o recursos para las empresas del sector, las realizan pocas o muchas compañías.

**Importancia del volumen para los proveedores**, es la importancia del volumen de compra que hacen las compañías del sector a los proveedores, o sea, las ventas al sector con relación a las ventas totales de los proveedores.

**Diferenciación de insumos**, si los productos ofrecidos por los proveedores están o no diferenciados.

**Costos de cambio**, se refiere a los costos en que incurre el comprador cuando cambia de proveedor. La existencia de altos costos de cambio puede dar un relativo poder a los proveedores.

**Disponibilidad de insumos sustitutos**, es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden remplazar a los tradicionales.

**Impacto de los insumos**, se trata de identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien.

El proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos. Si por el contrario, el producto que ofrece es estándar y puede obtenerse en el mercado con facilidad, es decir, existe un gran número de proveedores, su influencia se verá disminuida. En este caso el comprador estará en una buena posición para elegir la mejor oferta. Los proveedores pueden considerarse una amenaza para la empresa cuando están en capacidad de imponer el precio que debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados disminuyendo la rentabilidad de la misma. El

incremento de empresas constructoras ha generado un progresivo aumento del consumo de materiales de construcción, y esto ha llevado a un proceso de encarecimiento de estos materiales, trayendo como consecuencia el aumento considerable de los materiales como el acero, el hormigón y materiales pétreos, necesarios para la construcción; sin embargo en materiales como acabados para la construcción, madera, vidriería, pisos, cerámica, etc., se ha mantenido los precios con leves incrementos debido al incremento de proveedores que existe en el entorno inmobiliario logrando el mejoramiento de la calidad con un precio razonable, que de igual manera repercute en beneficio de los clientes, lo que significa una oportunidad para la empresa porque esta en la capacidad de elegir y de imponer sus propias condiciones.

La empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ posee una gran cantidad de proveedores, como casi la mayoría de empresas dedicadas a la construcción, debido a que la construcción de bienes inmuebles requiere de la utilización de una diversidad de materiales. Sin embargo existen determinadas industrias productoras de materiales de construcción que por influencias fundamentalmente políticas se han convertido en verdaderos monopolios como es el ejemplo de la industria del cemento y del hierro, por este motivo las empresas constructoras son sometidas permanentemente a la subida de precios en forma descontrolada en estos materiales, lo que implica una amenaza al tener que depender de estas empresas y tener que regirse a sus requerimientos. En cuanto a tiempos de entrega de materiales

para la construcción de los proyectos, no influye de una manera alta en la empresa, debido a la gran cantidad de proveedores y cualquier material se lo puede conseguir inmediatamente.

Entre los principales proveedores de la CONSTRUCTORA RODRÌGUEZ se puede enumerar los siguientes:

- FERRETERÍA FALCONÍ
- CONSTRUCCIONES MENA
- COLOR SATELEC
- ANGO TACOS BLOCKS
- A&T AGREGADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN
- AVE MADERA
- ASERRADERO LA ECONOMÍA
- COMERCIAL SARCO
- MEGADEPOFER CÍA. LTDA.
- HIERROFER
- MADEMSA
- MUEBLES Y MADERAS ANDRADE
- MAXFERCONS
- MEGA KYWI
- INDUSTRIA DE PLÁSTICOS PLASTEX S.A.
- HOLCIM ECUADOR S.A.
- IPS CEMENTO ROCAFUERTE
- CENTRO FERRETERO RUMIÑAHUI

- FERRETERÍA Y PINTURAS ROMERO
- FERRETERÍA ACUÑA CÍA. LTDA.
- EXPOCOLOR PINTURAS CÓNDROR S.A.
- TRECX CÍA. LTDA.
- DISMACONCOBRE CÍA. LTDA.
- SUPERMACONSVI S.A.
- AQUACOBRE CÍA. LTDA.
- MAKRO FERRI
- FORJAN
- BATH CENTER MORE

#### FACTORES POSITIVOS

- No existen productos sustitutos que reemplacen al hormigón y al acero.
- Diversidad de proveedores.
- El incentivo para la vivienda a si como los créditos que están otorgando las entidades financieras públicas y privadas hacen que el mercado crezca y se incremente los clientes.
- La calidad de la construcción de ciertas empresas es menor.
- El mercado inmobiliario está en crecimiento.
- Desarrollo de proyectos inmobiliarios con estilos innovadores.
- Desarrollo de proyectos en nuevos sectores exclusivos.
- Implementar diferentes formas de financiamiento.
- Relación directa con el cliente.
- Seguimiento y garantías post venta.



- Conocimiento de las características del mercado objetivo.

## FACTORES NEGATIVOS

- Alta inversión de recursos económicos para desarrollo de nuevos proyectos.
- Monopolio de distribución y venta de acero, hormigón, cemento.
- Alza de materiales de construcción.
- Captación del mercado por empresas constructoras grandes.
- Posicionamiento de ciertas constructoras.
- Desempleo y reducción de personas sujetas a crédito.
- Saturación de ciertos mercados objetivo.

<b>MICROENTORNO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ</b>	
<b>AMENAZAS DE POSIBLES ENTRANTES</b>	
<b>FACTORES POSITIVOS</b>	<b>FACTORES NEGATIVOS</b>
Alianzas estratégicas con empresas nuevas	Grandes grupos de poder
Alta inversión de recursos económicos para desarrollo de nuevos proyectos	Empresas Públicas dedicadas a la construcción
Monopolio de empresas constructoras que pertenecen a grandes grupos de poder y pueden influenciar en las instituciones públicas, que dan los permisos de habitabilidad	
Impuestos altos a la actividad desarrollada	
Falta de experiencia	
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTE</b>	
<b>FACTORES POSITIVOS</b>	<b>FACTORES NEGATIVOS</b>
La calidad de la construcción de ciertas empresas es menor	Captación del mercado por empresas constructoras grandes
Desarrollo de proyectos inmobiliarios con estilos innovadores	Posicionamiento de ciertas constructoras
Desarrollo de proyectos en nuevos sectores exclusivos	Mejores procesos constructivos
Implementar diferentes formas de financiamiento	
Relación directa con el cliente	
Seguimiento y garantías post venta	

Continúa



<b>MICROENTORNO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ</b>	
Conocimiento de las características del mercado objetivo	
<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	
<b>FACTORES POSITIVOS</b>	<b>FACTORES NEGATIVOS</b>
No existen productos sustitutos que replacen al hormigón y al acero	
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES (Clientes)</b>	
<b>FACTORES POSITIVOS</b>	<b>FACTORES NEGATIVOS</b>
El incentivo para la vivienda a sí como los créditos que están otorgando las entidades financieras públicas y privadas hacen que el mercado crezca y se incremente los clientes	Reducción de personas sujetas a crédito
El mercado inmobiliario está en crecimiento	Saturación de ciertos mercados objetivo
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>	
<b>FACTORES POSITIVOS</b>	<b>FACTORES NEGATIVOS</b>
Diversidad de proveedores	Monopolio de distribución y venta de acero, hormigón, cemento
	Alza de materiales de construcción

**Figura 15.** Resumen del Microentorno Constructora Rodríguez.

Para efectuar las valoraciones dentro del Análisis del Entorno Externo se tiene como fuente de referencia a los actores de la empresa y mediante talleres de trabajo se analizaron y ponderaron los factores y el impacto de cada uno de ellos y su influencia en la empresa.

Se analiza todos los factores del entorno externo de la empresa y mediante una ponderación con un nivel de impacto, en donde se formula un valor de 1 como Bajo cuando influye mínimamente el factor con la empresa, el valor 3 como Medio cuando existe una influencia media considerable en la empresa y con valor 5 como Alto cuando influye considerablemente en la empresa. De esta manera se concluyen 10 Factores Positivos y 10 Factores Negativos:

FACTORES EXTERNOS		NIVEL DE IMPACTO	
FACTORES POSITIVOS			
		CALIFICACIÓN	VALOR
1	Estabilidad Política	Medio	3
2	Subsidios para la adquisición de viviendas	Medio	3
3	Reglamento sobre el financiamiento de proyectos habitacionales emprendidos por desarrolladores o promotores de los mismos	Medio	3
4	Propuestas del Presidente, de beneficios orientadas al tema de la construcción de vivienda	Bajo	1
5	Acceso a créditos hipotecarios, concesión de bonos para la vivienda	Alto	5
6	Las tasas de interés muestran una tendencia a mantenerse constantes	Alto	5
7	La estabilidad generada por el nuevo sistema monetario	Alto	5
8	Existencia de una demanda represada de vivienda	Alto	5
9	Desconfianza en el sistema financiero y preferencia por las inversiones inmobiliarias, que si bien representan activos menos líquidos, tienen menor riesgo y otorgan mayor seguridad económica	Bajo	1
10	Muchos ahorros provisionales (jubilaciones, cesantías, etc.) se destinan a inversiones inmobiliarias.	Bajo	1
11	Incremento de salarios	Medio	3
12	Ocupación plena en aumento	Medio	3
13	La población se está capacitando por lo tanto incrementa su nivel de vida y su poder adquisitivo	Medio	3
14	El porcentaje de mujeres que trabajan va en aumento, pasa a formar parte de la PEA	Medio	3
15	Optimización de los procesos constructivos	Alto	5
16	Desarrollo de ventas a través de canales tecnológicos como e-business, redes sociales, etc.	Alto	5
17	Gestión de la empresa con software especializado	Medio	3
18	Crecimiento de la conciencia ambiental de los individuos	Bajo	1

Continúa 



19	Desarrollo inmobiliario acorde con el cumplimiento de normas, leyes, ordenanzas	Bajo	1
20	Alianzas estratégicas con empresas nuevas	Medio	3
21	Alta inversión de recursos económicos para desarrollo de nuevos proyectos	Alto	5
22	Monopolio de empresas constructoras que pertenecen a grandes grupos de poder y pueden influenciar en las instituciones públicas, que dan los permisos de habitabilidad	Medio	3
23	Impuestos altos a la actividad desarrollada	Alto	5
24	Falta de experiencia	Medio	3
25	La calidad de la construcción de ciertas empresas es menor	Medio	3
26	Desarrollo de proyectos inmobiliarios con estilos innovadores	Alto	5
27	Desarrollo de proyectos en nuevos sectores exclusivos	Medio	3
28	Implementar diferentes formas de financiamiento	Medio	3
29	Relación directa con el cliente	Medio	3
30	Seguimiento y garantías post venta	Bajo	1
31	Conocimiento de las características del mercado objetivo	Medio	3
32	No existen productos sustitutos que replacen al hormigón y al acero	Alto	5
33	El incentivo para la vivienda a si como los créditos que están otorgando las entidades financieras publicas y privadas hacen que el mercado crezca y se incremente los clientes	Medio	3
34	El mercado inmobiliario está en crecimiento	Medio	3
35	Diversidad de proveedores	Alto	5
<b>FACTORES NEGATIVOS</b>			
1	Nuevas Políticas de aranceles para la importación de materiales, que afectan la industria de la construcción.	Alto	5
2	La disminución significativa de las remesas de inmigrantes destinadas, en gran parte, a la adquisición de vivienda	Bajo	1
3	Tendencia de la población a la adquisición de casas dejando de lado la vida en edificaciones departamentales	Medio	3
4	Analfabetismo digital de 29.4%	Medio	3
5	La población que tiene acceso al internet es del 11.8%	Medio	3

Continúa 

6	Exigencias de cumplimiento inmediato respecto a la implementación de sistemas contra incendios	Medio	3
7	Sanciones y multas por el no cumplimiento de las leyes ambientales	Medio	3
8	Abundancia de trámites, controles, impuestos y demás trabas administrativas	Alto	5
9	Trámites de aprobación burocratizados	Medio	3
10	Trámites en el Registro de la Propiedad presentan demoras muy prolongadas	Medio	3
11	No existe seguridad jurídica	Medio	3
12	Afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de todos los empleados, lo cual eleva los costos administrativos de contratación de personal	Alto	5
13	Pago de impuestos elevados a la actividad económica realizada	Alto	5
14	Muy poco control al cumplimiento de normas de seguridad y salud industrial	Bajo	1
15	Restricciones sobre uso de suelo para la construcción	Alto	5
16	Evasión Tributaria	Bajo	1
17	Grandes grupos de poder	Medio	3
18	Empresas Públicas dedicadas a la construcción	Bajo	1
19	Captación del mercado por empresas constructoras grandes	Alto	5
20	Posicionamiento de ciertas constructoras	Alto	5
21	Mejores procesos constructivos	Alto	5
22	Reducción de personas sujetas a crédito	Medio	3
23	Saturación de ciertos mercados objetivo	Medio	3
24	Monopolio de distribución y venta de acero, hormigón, cemento	Alto	5
25	Alza de materiales de construcción	Alto	5

**Figura 16.** Análisis del Entorno Externo de la Constructora Rodríguez.

## MATRIZ EFE

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Las calificaciones de la Matriz EFE indican el grado de eficacia que la empresa responde a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

	FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>FACTORES POSITIVOS</b>				
1	Acceso a créditos hipotecarios, concesión de bonos para la vivienda	0,06	2	0,12
2	Las tasas de interés muestran una tendencia a mantenerse constantes	0,05	2	0,1
3	La estabilidad generada por el nuevo sistema monetario	0,03	3	0,09
4	Existencia de una demanda represada de vivienda	0,04	3	0,12
5	Optimizar los procesos constructivos	0,05	3	0,15
6	Desarrollar ventas a través de canales tecnológicos como e-business, redes sociales, etc.	0,07	1	0,07
7	Alta inversión de recursos económicos para desarrollo de nuevos proyectos	0,04	2	0,08
8	Desarrollo de proyectos inmobiliarios con estilos innovadores	0,04	3	0,12
9	No existen productos sustitutos que replacen al hormigón y al acero	0,06	4	0,24
10	Diversidad de proveedores	0,06	4	0,24

Continúa 



<b>FACTORES NEGATIVOS</b>				
1	Nuevas Políticas de aranceles para la importación de materiales, que afectan la industria de la construcción	0,02	3	0,06
2	Abundancia de trámites, controles, impuestos y demás trabas administrativas	0,05	3	0,15
3	Afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de todos los empleados, lo cual eleva los costos administrativos de contratación de personal	0,06	2	0,12
4	Pago de impuestos elevados a la actividad económica realizada	0,06	1	0,06
5	Restricciones sobre uso de suelo para la construcción	0,06	4	0,24
6	Captación del mercado por empresas constructoras grandes	0,04	1	0,04
7	Posicionamiento de ciertas constructoras	0,05	2	0,1
8	Mejores procesos constructivos	0,05	2	0,1
9	Monopolio de distribución y venta de acero, hormigón, cemento	0,05	2	0,1
10	Alza de materiales de construcción	0,06	3	0,18
<b>TOTAL</b>		<b>1,000</b>		<b>2,48</b>

**Figura 17.** Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su entorno. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. El total ponderado de 2.48 indica que la empresa CONSTRUCTORA RODRÌGUEZ está debajo de la media, esto indica que la empresa debe esforzarse por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. Cabe señalar que

entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.

### **2.3. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO**

El análisis situacional interno permite identificar de una manera puntual los efectos en relación directa con la organización y la generación de mecanismos y técnicas que permitan contrarrestarlos.

El análisis interno intenta generar información sobre los factores claves que condicionaron el comportamiento de la empresa, así como, la evaluación del desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación. Fundamentalmente se refiere a aquellos aspectos internos de la organización que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para enfrentar los retos que presenta el ambiente externo. Las fortalezas y debilidades tienen que ver con todos los sistemas internos de la organización, tales como productos, recursos humanos, tecnología, insumos, administración, etc. Para llevar a cabo el análisis interno es necesario determinar las capacidades de:

Administración

Marketing y Ventas

Recursos Humanos

Operaciones



Finanzas y Contabilidad

Tecnología, Investigación y Desarrollo

### **2.3.1. ANÁLISIS DE CAPACIDADES INTERNAS**

#### **2.3.1.1. ADMINISTRACIÓN**

La empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, actualmente cuenta con una estructura administrativa deficiente.

Las funciones de la administración tienen actividades básicas que son:

##### **Planeación**

Debido a la falta formal de una Filosofía Empresarial que oriente a la empresa y a sus trabajadores a seguir un rumbo determinado para el cumplimiento de sus objetivos, a llevado a la empresa a un punto de ineficiencia al malgastar tiempo y recursos en ciertas actividades críticas, que se podrían haber evitado con una administración mejor organizada.

##### **Organización**

Respecto a la organización de la empresa se ha sobrecargado de trabajo a la Gerencia tomando decisiones de casi todas las áreas, debido a que no se ha definido una estructura organizacional donde consten las funciones de

cada área y la delegación de autoridad para la toma de decisiones dentro de la empresa.

### **Dirección**

En cuanto a la dirección de la empresa, se destaca dado que la Gerencia posee el don de liderazgo que orienta a los empleados hacia un adecuado comportamiento que explotándolo podrá ser la guía para cumplir con los objetivos de la empresa.

### **Integración de Personal**

Se refiere a la administración de recursos humanos, la empresa en cuanto a la integración del personal ha tomado en cuenta todos los aspectos para la contratación del personal, desarrollo del mismo y los beneficios de ley se han cumplido a cabalidad.

### **Control**

Significa asegurar que los resultados obtenidos sean conformes con los proyectados. La Gerencia se está encargando del control del cumplimiento financiero, control de gastos, control de calidad, así como también examina semanalmente el desempeño individual de cada trabajador y en conjunto de la empresa.

En resumen la Administración de la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, se basa en una administración orientada a la toma de

decisiones según vayan ocurriendo los eventos en las labores cotidianas de la empresa, sin una orientación estratégica a futuro.

#### FACTORES NEGATIVOS

- Estructura Organizacional deficiente.
- Falta de direccionamiento estratégico.
- No existe una Delegación de Autoridad.

#### FACTORES POSITIVOS

- Liderazgo de la Gerencia.
- Toma de decisiones oportunas.
- Control de la administración.

#### **2.3.1.2. MARKETING Y VENTAS**

En el marketing de la empresa se ha visto un déficit respecto a la difusión de los proyectos que maneja la empresa, para conocer el estado del marketing de la empresa se analiza los siguientes aspectos:

##### **Análisis de Clientes**

La evaluación de los deseos y necesidades de los clientes se han analizado al inicio de cada proyecto para poder orientar la construcción para un determinado tipo de clientes.

### **Venta de productos y servicios**

Para la venta de los bienes inmuebles se encarga al área de Finanzas, por lo que se ha sobrecargado de trabajo a esta área. La venta se lo realiza con anuncios en el medio impreso, letreros en los sitios propios de los bienes inmuebles y anuncios en la Cámara de la Construcción de Quito.

### **Planeación de Productos y Servicios**

En cuanto a la planeación de los proyectos la empresa lo realiza en base a las consideraciones del objetivo al cual va enfocado los bienes inmuebles.

La gerencia define las especificaciones previas, el estilo y la calidad de la construcción del bien inmueble, y se envía el requerimiento al departamento operativo (área técnica de diseño, planificación y construcción), quien implementa esos requerimientos y formula el documento final para la aprobación de la Gerencia.

### **Fijación de Precios**

Para establecer los precios de los proyectos, se realiza un estudio de factibilidad para determinar los beneficios y desventajas del proyecto, luego de haber realizado el análisis se procede a realizar el análisis de costos. Para la elaboración de los presupuestos se toman en cuenta los siguientes costos: costo del terreno, costos directos e indirectos de construcción, más el porcentaje de utilidad establecido, el mismo que puede oscilar entre el 15 y el 40%. Los precios de venta deben establecer un equilibrio de intereses

entre la empresa y el comprador, con el propósito de lograr una satisfacción mutua entre las partes. Es importante también analizar los precios de la competencia como una referencia.

### **Investigación de Mercados**

Antes de iniciar un proyecto, la empresa realiza de manera indispensable la investigación de mercado, con el propósito de garantizar el éxito del proyecto. El estudio de mercado entrega una clara orientación de la ubicación geográfica del proyecto y el tipo de construcción que se debe planificar, incluyendo las áreas máximas y mínimas para la construcción según las ordenanzas de los municipios.

### **Análisis de Oportunidades**

Respecto al análisis este se realiza de una manera conservadora por parte de la Gerencia, dado que influye mucho el riesgo asociado a la construcción, la Gerencia realiza un análisis de costo-beneficio y dependiendo de este análisis toma decisiones con respecto a los proyectos.

### **FACTORES NEGATIVOS**

- No existen los registros documentados y archivados sobre los deseos y necesidades de los posibles clientes para elaborar los perfiles de los clientes.
- Deficiencia en la publicidad y promoción de los proyectos.
- Administración y delegación de funciones en una sola área.

- La Gerencia define funciones del área de operaciones.
- La Gerencia es conservadora en cuanto a posibles oportunidades de crecimiento.
- La empresa no cuenta con una organización eficaz para las ventas.

#### FACTORES POSITIVOS

- Se realiza un análisis básico a los clientes.
- Venta personalizada con calidez y amabilidad.
- Formulación de proyectos en base a necesidades de los clientes.
- Fijación de precios en base a los análisis requeridos.
- Planeación de un proyecto según parámetros de ubicación, costo-beneficio, ventajas-desventajas.
- La calidad de la construcción es buena.
- Precios conformes a los costos y al mercado.

#### **2.3.1.3. FINANZAS Y CONTABILIDAD**

La condición financiera es la mejor medida de la posición de la empresa.

Los indicadores financieros utilizados para conocer el estado de la empresa son:

##### **Indicador de Liquidez**

Hasta que punto la empresa puede afrontar sus compromisos a corto plazo. Dentro de este índice se debe analizar el índice de solvencia.

## Índice de Solvencia

Es la medida que demuestra la capacidad de la empresa de cubrir las deudas a corto plazo con los activos que pueden convertirse en efectivo dentro del periodo contable. Indica también la cantidad de dinero que se encuentra disponible en el activo corriente para cubrir cada dólar de deuda a corto plazo.

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Año 2011

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{175.681,19}{120.000}$$

$$\text{Índice de Solvencia} = 1,46$$

Año 2012

$$\text{Índice de Solvencia} = \frac{500.000}{264.000}$$

$$\text{Índice de Solvencia} = 1,89$$

Los datos presentados son aproximaciones realizadas por el área de Finanzas de la CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, para el análisis de los índices financieros. Al realizar el análisis se puede observar que la empresa puede cubrir todas sus obligaciones de corto plazo, y puede contraer nuevas obligaciones en el corto plazo.

En el año 2011 se tiene una razón de 1,46 y en el año 2012 una razón de 1,89; es decir que la empresa puede cancelar todas las obligaciones contraídas en el corto plazo y que si el índice sigue en aumento la empresa podrá ser muy solvente.

### **Razón entre deuda y capital**

Es el porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores en comparación con el de los propietarios.

$$\text{Razón entre deuda y capital} = \frac{\text{Total deuda}}{\text{Total Capital de los accionistas}}$$

Año 2011

$$\text{Razón entre deuda y capital} = \frac{135000}{320000}$$

$$\text{Razón entre deuda y capital} = 0,42$$

Año 2012

$$\text{Razón entre deuda y capital} = \frac{289000}{400000}$$

$$\text{Razón entre deuda y capital} = 0,72$$

Podemos observar que la empresa en el año 2011 el 42% del total de los acreedores se lo ha incrementado a un 72% para el consecutivo año, lo que refleja que la empresa está endeudándose más para de esta manera financiar los proyectos hasta realizar las ventas totales.



### Rotación de Activos Totales

Este es una razón de actividad de una empresa. Significa si es que la empresa está generando un volumen suficiente de negocio para el tamaño de los recursos invertidos.

$$\text{Razón de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de Activos}}$$

Año 2011

$$\text{Razón de activos totales} = \frac{85700}{288346}$$

$$\text{Razón de activos totales} = 0,30$$

Año 2012

$$\text{Razón de activos totales} = \frac{159000}{612665}$$

$$\text{Razón de activos totales} = 0,26$$

La empresa se encuentra rezagada en la generación de efectivo en el año 2011, solo está percibiendo un 30% de los recursos invertidos y para el 2012, el 26% de los recursos igualmente invertidos.

### Rendimiento sobre los activos totales

También llamado rendimiento sobre la inversión, significa las utilidades recibidas después de impuestos por dólar de activos.

$$\text{Rendimiento sobre activos totales} = \frac{\text{Ingreso neto}}{\text{Total de Activos}}$$

### Año 2011

$$\text{Rendimiento sobre activos totales} = \frac{17000}{288346}$$

$$\text{Rendimiento sobre activos totales} = 0,06$$

### Año 2012

$$\text{Rendimiento sobre activos totales} = \frac{72000}{612665}$$

$$\text{Rendimiento sobre activos totales} = 0,12$$

A pesar de que el año 2011 no fue bueno se refleja que si se obtuvo ganancias mínimas de un 6% y se duplica para el año consecutivo 2012, pero aún así la empresa debe generar estrategias para poder aumentar estas utilidades potenciando las ventas, ya que son relativamente bajas.

### FACTORES NEGATIVOS

- Retorno de la inversión mínima para los recursos invertidos.
- Falta de un control financiero adecuado por parte del área financiera.
- Falta de estrategias financieras.

### FACTORES POSITIVOS

- La empresa tiene la capacidad de endeudarse a largo plazo.

#### **2.3.1.4. PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

En la empresa esta área se la denomina Operaciones o Área Técnica en la cual constan el Diseño, la Planificación, Construcción y Fiscalización de los proyectos.

Dentro del Área Técnica se debe analizar los siguientes parámetros:

##### **Proceso**

Los procesos constructivos de la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, se los realiza de una manera técnica adecuada a los requerimientos del tipo de construcción y especificaciones del proyecto para lo cual se realizan los cálculos arquitectónicos y estructurales para que sean aprobados primero por la Gerencia y luego en las Instituciones para que sean aprobados los permisos necesarios para iniciar los trabajos de construcción.

##### **Capacidad**

Tiene que ver con la determinación del nivel de producción, la empresa realiza el cronograma de actividades con lo cual puede pronosticar, planificar y saber exactamente cuando tiene que mantener o apresurar la capacidad de construcción para conservar los tiempos de construcción.

## **Inventario**

En el manejo de materiales es muy importante en la empresa, ya que cuando se compra en volúmenes grandes existen descuentos que benefician a la empresa y retribuyen en la fijación de precios en los bienes inmuebles.

La empresa maneja también en stock lo referente a materiales como hierro, bloques, ladrillos, baldosas, cerámica ya que así se puede obtener un ahorro debido a la fluctuación de precios de estos materiales.

## **Fuerza Laboral**

Los trabajadores en el área técnica se dividen en calificados y no calificados.

Los trabajadores calificados como Ingenieros, Arquitectos que son los encargados del diseño y planificación del proyecto.

Los trabajadores no calificados como Albañiles, Obreros, Peones, son la mano de obra requerida para la construcción del proyecto.

Los trabajadores son personas responsables con el cumplimiento de sus obligaciones y con los objetivos planteados por la Gerencia.

Todos los trabajadores reciben los beneficios que dicta la ley.

## **Calidad**

La empresa tiene un estricto control al tema de la calidad, se inspecciona el cumplimiento y las exigencias en el proceso constructivo para brindar un producto innovador y de calidad, utilizando materiales de excelentes prestaciones y acabados de acuerdo al proyecto que se realice.

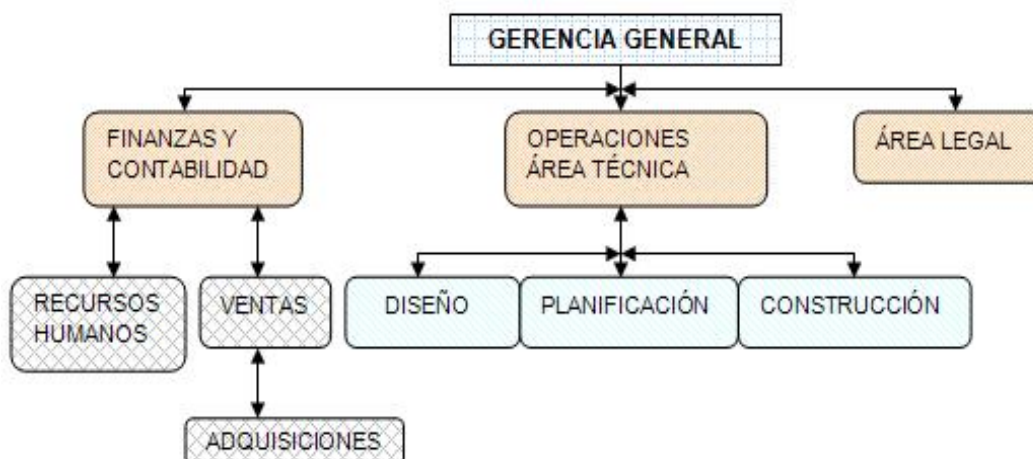
En esta área se subcontrata, lo referente a la maquinaria pesada, para realizar derrocamientos, desbanques, rellenos, etc.

La empresa que suministra el hormigón es la encargada de provisionar la maquinaria para compactación de suelos, losas, etc.

### **2.3.1.5. RECURSOS HUMANOS**

En la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, no existe un departamento formal independiente encargado de la selección y contratación del personal para los proyectos inmobiliarios, el área que se encarga de las funciones de Recursos Humanos es el área Financiera. El recurso humano que existe en la empresa tanto el calificado como el no calificado, cumple con todas y cada una de las obligaciones adquiridas y dictadas por la gerencia, es un personal responsable y capaz para realizar las tareas cotidianas para cada uno de los proyectos.

En el siguiente organigrama se puede observar la estructura organizacional de la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ:



**Figura 18.** Estructura Organizacional empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.

Se han producido inconvenientes en el área técnica debido a que la persona encargada no ha cumplido con los objetivos definidos por la Gerencia y ha solicitado incrementos de materiales por ende económicos, que no se contemplaban en el diseño y planificación de determinado proyecto. Lo cual ha sido solventado por la empresa y se ha procedido con el cambio inmediato del colaborador. La empresa es clara y categórica con las personas que tratan de aprovecharse de cualquier situación.

#### 2.3.1.6. TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

La empresa se esmera en tratar de investigar sobre procesos constructivos más eficientes y desarrollar bienes inmuebles innovadores.

Respecto a la utilización de programas, se utilizan programas básicos ninguno especializado en la gestión de la empresa.

## FACTORES NEGATIVOS

- Se debe facultar funciones al área de adquisiciones.
- Se debe tener el manual de procedimientos de calidad por escrito.
- No existe un departamento independiente de Recursos Humanos.
- Se debe redefinir el organigrama de la empresa.
- No se utilizan programas especializados para la gestión y control administrativo de la empresa.
- No se está documentando la información recopilada para un manejo futuro.

## FACTORES POSITIVOS

- Procesos constructivos de acuerdo a los requerimientos y necesidades del proyecto.
- Para el control y avance del proyecto, se realiza los respectivos cronogramas de actividades.
- Estabilidad laboral generada por el cumplimiento de todas las obligaciones con los trabajadores.

## LA CADENA DE VALOR

Para examinar todas las actividades que desempeña la empresa y entender la interacción entre los procesos se analiza la cadena de valor de la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.

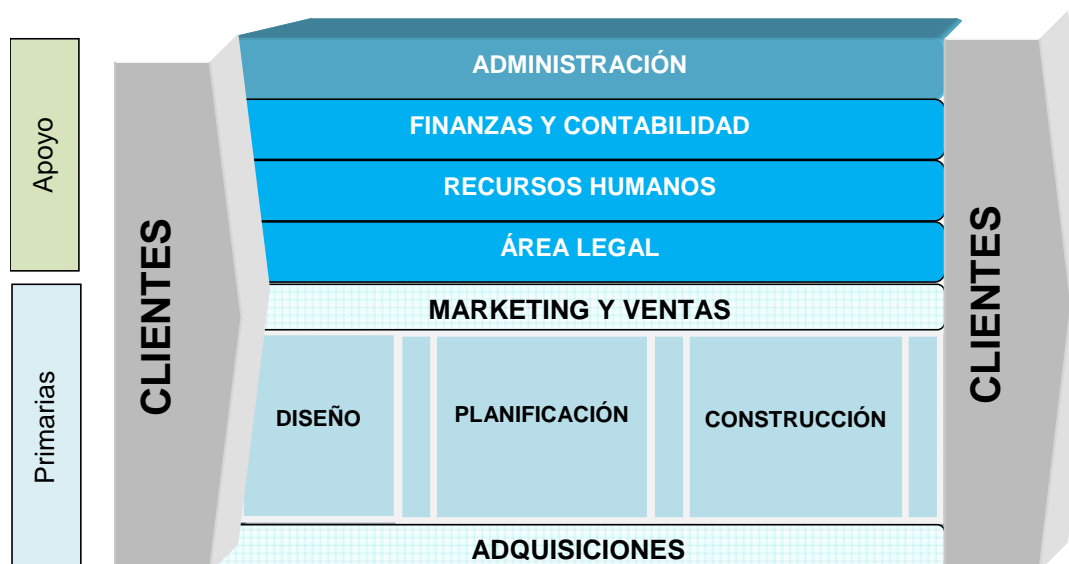
Dentro de la cadena de valor se distinguen las actividades primarias y las actividades de apoyo.

La empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, tiene como actividades primarias las siguientes:

- Operaciones (Diseño, planificación, construcción).
- Marketing y Ventas.
- Adquisiciones y Logística.

Y como actividades secundarias:

- Administración.
- Finanzas y Contabilidad.
- Recursos Humanos.
- Área legal.



**Figura 19.** Cadena de Valor CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.



La cadena de valor de la empresa indica que se debe desarrollar estrategias en las áreas de Operaciones, Marketing, Ventas y Adquisiciones, para así poder obtener ventajas competitivas, eficiencia y eficacia en las operaciones de la empresa para reducir los costos y aprovecharlos como ventaja.

<b>ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA RODRIGUEZ</b>	
<b>ADMINISTRACION</b>	
<b>FACTORES POSITIVOS</b>	<b>FACTORES NEGATIVOS</b>
Liderazgo de la Gerencia	Estructura organizacional deficiente
Toma de decisiones oportunas	Falta de direccionamiento estratégico
Control de la administración	No existe una Delegación de Autoridad
<b>MARKETING</b>	
<b>FACTORES POSITIVOS</b>	<b>FACTORES NEGATIVOS</b>
Se realiza un análisis básico a los clientes	No existen los registros documentados y archivados sobre los deseos y necesidades de los posibles clientes para elaborar los perfiles de los clientes
Venta personalizada con calidez y amabilidad	Deficiencia en la publicidad y promoción de los proyectos
Formulación de proyectos en base a necesidades de los clientes	Administración y delegación de funciones en una sola área
Fijación de precios en base a los análisis requeridos	La Gerencia define funciones del área de operaciones
Planeación d un proyecto según parámetros de ubicación, costo-beneficio, ventajas-desventajas	La Gerencia es conservadora en cuanto a posibles oportunidades de crecimiento
La calidad de construcción es buena	La empresa no cuenta con una organización eficaz para las ventas
<b>FINANZAS Y CONTABILIDAD</b>	
<b>FACTORES POSITIVOS</b>	<b>FACTORES NEGATIVOS</b>
La empresa tiene la capacidad de endeudarse a largo plazo	Retorno de la inversión mínima para los recursos invertidos
	Falta de un control financiero adecuado por parte del área financiera
	Falta de estrategias financieras
<b>PRODUCCION Y OPERACIONES</b>	
<b>FACTORES POSITIVOS</b>	<b>FACTORES NEGATIVOS</b>
Procesos constructivos de acuerdo a los requerimientos y necesidades del proyecto	No se faculta funciones al área de adquisiciones
Se realiza los respectivos cronogramas de actividades, para el control y avance del proyecto	No se cuenta con el manual de procedimientos de calidad por escrito

Continúa 

RECURSOS HUMANOS	
FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
Estabilidad laboral generada por el cumplimiento de todas las obligaciones con los trabajadores	No existe departamento de Recursos Humanos
	Se debe redefinir el organigrama de la empresa
TECNOLOGIA, INVESTIGACION Y DESARROLLO	
FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
	No se utilizan programas especializados para la gestión de la empresa
	No se esta documentando la información recopilada para un manejo futuro

**Figura 20.** Resumen del Análisis Interno de la Constructora Rodríguez.

Para efectuar las valoraciones dentro del Análisis Interno, se tiene como fuente de referencia a los actores de la empresa y mediante talleres de trabajo se analizaron y ponderaron los factores y el impacto de cada uno de ellos en la empresa.

Se analiza todos los factores internos de la empresa y mediante una ponderación con un nivel de impacto, en donde se formula un valor de 1 como Bajo cuando influye mínimamente el factor, el valor 3 como Medio cuando existe una influencia media considerable y con valor 5 como Alto cuando influye considerablemente. De esta manera se concluyen 10 Factores Positivos y 10 Factores Negativos:

FACTORES INTERNOS CLAVE		NIVEL DE IMPACTO	
<b>FACTORES POSITIVOS</b>			
		<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>VALOR</b>
1	Liderazgo de la Gerencia	Alto	5
2	Toma de decisiones oportunas	Alto	5
3	Control de la administración	Medio	3
4	Se realiza un análisis básico a los clientes	Alto	5
5	Venta personalizada con calidez y amabilidad	Alto	5
6	Fijación de precios en base a los análisis requeridos	Alto	5
7	Planeación de un proyecto según parámetros de ubicación, costo-beneficio, ventajas-desventajas	Alto	5
8	La calidad de construcción es buena	Alto	5
9	La empresa tiene la capacidad de endeudarse a largo plazo	Alto	5
10	Procesos constructivos de acuerdo a los requerimientos y necesidades del proyecto y de los clientes	Alto	5
11	Se realiza los respectivos cronogramas de actividades, para el control y avance del proyecto	Medio	3
12	Estabilidad laboral generada por el cumplimiento de todas las obligaciones con los trabajadores	Alto	5
<b>FACTORES NEGATIVOS</b>			
1	Estructura organizacional deficiente	Alto	5
2	Falta de direccionamiento estratégico	Alto	5
3	No existe delegación de Autoridad	Medio	3
4	No existen los registros documentados y archivados sobre los deseos y necesidades de los posibles clientes para elaborar los perfiles de los clientes	Medio	3
5	Deficiencia en la publicidad y promoción de los proyectos	Alto	5
6	Administración y delegación de funciones en una sola área	Medio	3
7	La Gerencia define funciones del área de operaciones	Alto	5
8	La Gerencia es conservadora en cuanto a posibles oportunidades de crecimiento	Medio	3

Continúa 

9	La empresa no cuenta con una organización eficaz para las ventas	Alto	5
10	Retorno de la inversión mínima para los recursos invertidos	Alto	5
11	Falta de un control financiero adecuado por parte del área financiera	Alto	5
12	Falta de estrategias financieras	Alto	5
13	No se faculta funciones al área de adquisiciones	Bajo	1
14	No se cuenta con el manual de procedimientos de calidad por escrito	Medio	3
15	No existe departamento de Recursos Humanos	Alto	5
16	Se debe redefinir el organigrama de la empresa	Medio	3
17	No se utilizan programas especializados para la gestión de la empresa	Alto	5
18	No se esta documentando la información recopilada para un manejo futuro	Medio	3

**Figura 21.** Análisis Interno de la Constructora Rodríguez.

## MATRIZ EFI

La Matriz de Evaluación de Factores Internos, resume y evalúa las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la empresa.

Las calificaciones indican el grado de eficacia que la empresa responde a cada factor, donde 4 = fortaleza importante, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad importante.



FACTORES INTERNOS CLAVE		PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>FACTORES POSITIVOS</b>				
1	Liderazgo de la Gerencia	0,05	4	0,2
2	Toma de decisiones oportunas	0,05	4	0,2
3	Se realiza un análisis básico a los clientes	0,04	3	0,12
4	Venta personalizada con calidez y amabilidad	0,04	4	0,16
5	Fijación de precios en base a los análisis requeridos	0,04	4	0,16
6	Planeación de un proyecto según parámetros de ubicación, costo-beneficio, ventajas-desventajas	0,06	3	0,18
7	La calidad de construcción es buena	0,04	4	0,16
8	La empresa tiene la capacidad de endeudarse a largo plazo	0,04	3	0,12
9	Procesos constructivos de acuerdo a los requerimientos y necesidades del proyecto y de los clientes	0,04	4	0,16
10	Estabilidad laboral generada por el cumplimiento de todas las obligaciones con los trabajadores	0,03	3	0,09
<b>FACTORES NEGATIVOS</b>				
1	Estructura organizacional deficiente	0,05	1	0,05
2	Falta de direccionamiento estratégico	0,08	1	0,08
3	Deficiencia en la publicidad y promoción de los proyectos	0,07	1	0,07
4	La Gerencia define funciones del área de operaciones	0,05	2	0,1
5	La empresa no cuenta con una organización eficaz para las ventas	0,07	1	0,07
6	Retorno de la inversión mínima para los recursos invertidos	0,07	1	0,07
7	Falta de un control financiero adecuado por parte del área financiera	0,05	2	0,1
8	Falta de estrategias financieras	0,05	1	0,05
9	No existe departamento de Recursos Humanos	0,04	2	0,08
10	No se utilizan programas especializados para la gestión de la empresa	0,04	1	0,04
<b>TOTAL</b>		<b>1,000</b>		<b>2,26</b>

**Figura 22.** Matriz EFI de la Constructora Rodríguez.

El total ponderado de 2.26 está por abajo de la media de 2.50.

El resultado del puntaje ponderado de la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, es 2.26, lo cual indica que la empresa es débil internamente y debe inmediatamente realizar estrategias para poder ser una empresa sólida y que pueda tener un futuro promisorio para lograr su expansión y una mayor rentabilidad sobre la inversión.

#### **2.4 MODELO DE GESTIÓN PROPUESTO**

El Modelo de Gestión es un conjunto de herramientas y conocimientos administrativos que la empresa debe aplicar para la formulación de una nueva estructura basada en procesos, políticas, normas y procedimientos organizativos, apoyados en procesos de mejora continua, para que la empresa se convierta en un ente funcional efectivo.

El proyecto de mejora organizacional, se plantea como una necesidad a la situación actual de la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, lo cual es una opción alternativa de cambio, sin embargo esta propuesta debe constantemente mejorarse y variarse si es necesario para prevenir errores y seguir creciendo de acuerdo a los cambios del entorno en el cual la empresa se desenvuelve.

La estructura funcional debe ser reorganizada en áreas independientes de acuerdo a cada función, conocimientos y labores, acordes a los principios de división del trabajo, y posicionar al personal en la estructura de acuerdo a sus habilidades y experiencia profesional para lograr el mejor rendimiento de cada individuo.

Dentro de las características que se pretende conseguir a consecuencia de la reestructuración organizacional de la empresa se puede indicar que se debe lograr una organización funcional descentralizada, que sea interdependiente, multidisciplinaria, con interacción continua entre procesos, con responsabilidad y liderazgo de cada persona encargada de las diferentes áreas.

La empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, debe mantener sus Valores y Políticas Corporativas establecidas y siempre fomentarla entre sus colaboradores, para que sea aplicada por cada uno de los individuos que comprenden la empresa empezando desde el nivel más alto hasta llegar al nivel bajo, en el cual se debe implementar un sistema de denuncia con sus respectivas sanciones, cuando se falte a lo formulado en los Valores y Políticas Corporativas de la empresa.

Lo enunciado en los Valores y Políticas Corporativas siempre debe estar apegado a los principios morales y éticos para fomentar un ambiente de trabajo agradable lleno de armonía y cordialidad, manteniendo el respeto,

la honestidad e integridad, totalmente alineado a las reglas, estatutos y normas que rigen las leyes y el estado.

Debido a que la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ no tiene plasmado físicamente un Manual Corporativo, se permite sugerir uno, basados en las funciones que la empresa desarrolla diariamente según las observaciones de campo realizadas y en talleres de trabajo indicados por los directivos de la empresa, el cual consta de lo siguiente:

#### **2.4.1 MANUAL DE LA ORGANIZACIÓN**

Este manual tiene como fin el dar a conocer la empresa a sus integrantes, desde la creación hasta la actualidad, además de sus ideales, objetivos, estatutos legales, su estructura, sus aspiraciones.

Este manual debe contener:

- Historia.- Descripción de la organización
- Ideales.- Misión, Visión y Valores
- Objetivos Generales
- Estructura.- Organigrama general
- Normas y Políticas



### **2.4.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

Este manual describe los procesos de trabajo y la secuencia lógica de cada una de las actividades, con el objeto de un manejo y aplicación óptimos de todos los recursos de la empresa, el cual debe contener diagramas de flujo, formatos, formularios para cada uno de los procedimientos que tiene la empresa.

Este manual debe contener la siguiente información:

- Nombre del procedimiento o proceso
- Número secuencial del procedimiento o proceso
- Área de desempeño y responsabilidad
- Objetivo y Alcances
- Descripción de cada actividad que integra el procedimiento o proceso

### **2.4.3 MANUAL DE FUNCIONES**

Este manual comprende las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran a la estructura organizacional, definiendo las características de cada puesto de trabajo, su autoridad, jerarquía y responsabilidad.

Las principales características que deben primar en la estructura organizacional de la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, se pueden definir de la siguiente manera:

#### ADMINISTRACIÓN GENERAL (GERENCIA)

- a. Planear y desarrollar metas a corto, mediano y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas a las diferentes áreas.
- b. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, empresas y proveedores.
- c. Programar, dirigir, ejecutar, coordinar y controlar las actividades del personal.
- d. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas.
- e. Proveer oportunamente los recursos y servicios necesarios a las demás áreas para el cumplimiento de los objetivos y metas.
- f. Garantizar el cumplimiento de las normas de la empresa, mediante la correcta Disciplina Organizacional.
- g. Contribuir en materia administrativa para la elaboración de proyectos de inversión al Área de Operaciones.
- h. Dotar de herramientas de control al Área de Operaciones.
- i. Apoyar a todas las áreas de la empresa.
- j. Investigación y desarrollo de nuevos procesos y sistemas de trabajo administrativo.

- k. Hacer que los proyectos se lleven a cabo en tiempo y forma, con la calidad requerida y que los procesos se cumplan de acuerdo a los procedimientos y programas establecidos.
- l. Establecer el precio original de la vivienda en base a un presupuesto realizado mediante un análisis de precios unitarios, costos directos e indirectos, utilidad. Los precios serán de acuerdo al metraje construido, al metraje de terreno utilizado y a la ubicación horizontal y vertical. Los costos indirectos se establecerán realizando el análisis interno y el análisis del mercado.

#### ADQUISICIONES Y LOGÍSTICA

- a. Conformar una oficina de compras para proveer en forma oportuna y en el lugar solicitado de todo tipo de materiales requeridos por las diferentes áreas.
- b. Para las compras se debe enviar el requerimiento de las áreas con las firmas de responsabilidad del solicitante, con la finalidad de que las especificaciones técnicas de los materiales a ser adquiridos, sean de la mejor calidad.
- c. El proceso de contratación para la adquisición de bienes y servicios, se debe realizar en base a los montos establecidos en el reglamento operativo de la empresa considerando que se debe presentar la respectiva justificación, características técnicas y costo con las debidas proformas.

- d. Todos los materiales, equipos, maquinaria, herramientas, etc., adquiridos para el desarrollo de los diferentes proyectos, deben ser registrados en los formatos de inventarios.
- e. Tramitar y conseguir todos los permisos y licencias municipales y estatales.

## FINANZAS Y CONTABILIDAD

- a. Administrar los recursos financieros y hacerlos altamente rentables.
- b. Establecer las necesidades de recursos financieros de la empresa.
- c. Obtener financiamientos adecuados para la empresa.
- d. Contribuir con estudios económicos y financieros en proyectos de inversión al Área de Operaciones.
- e. Analizar, supervisar y evaluar los fondos y valores financieros de la empresa.
- f. Organizar y optimizar la administración financiera de la empresa, y proporcionar la información contable adecuada y oportuna para facilitar la toma de decisiones.
- g. Realizar los presupuestos tomando como base el Plan Operativo y el Plan de Marketing de la empresa. El presupuesto debe ser presentado para su revisión y aprobación en reunión de la Gerencia.
- h. En el presupuesto se debe considerar los gastos administrativos cargados a cada uno de los proyectos tomando en consideración el tiempo de ejecución de cada uno de ellos y de acuerdo al cronograma de actividades establecido.

- i. Cada área enviará a finanzas los requerimientos de partidas presupuestarias para la compra o alquiler de equipo, maquinaria y todos los materiales necesarios para el funcionamiento de las mismas durante el ejercicio económico.
- j. Los pagos a proveedores se realizarán con autorización de la Gerencia.
- k. Los registros contables deben realizarse de acuerdo a lo establecido en las Normas Contables Ecuatorianas en vigencia y en base a los Principios contables.
- l. Los costos y gastos de los diferentes proyectos, mientras éstos no sean liquidados se mantendrán en las cuentas contables de activos (producción en procesos), hasta su liquidación.
- m. La facturación a los clientes del proyecto debe realizarse tomando en consideración, todas las escrituras legalizadas completamente.
- n. Los Estados Financieros deben ser presentados semestralmente a la Gerencia.
- o. El registro de activos fijos se realizará siguiendo un sistema de codificación para la identificación y ubicación del bien.

## MARKETING Y VENTAS

- a. Gestionar las ventas desde la planeación, organización, dirección y control de proyectos ejecutados, en ejecución y por ejecutar.
- b. Recopilar información de las necesidades y expectativas de los clientes.

- c. Recopilación de información de los clientes después del proceso de ventas (post venta).
- d. Realizar Informes de mercados (situación actual y a futuro) o cambios de mercados.
- e. Informes sobre la competencia.
- f. Elaboración del presupuesto de ventas anuales y cumplimiento de la facturación proyectada (objetivo).
- g. Captación de nuevos clientes y mantener a los actuales.
- h. Implementar y controlar el Plan de Marketing, que es el rector en cuanto a las ventas. En el plan se debe detallar los motivos, estrategias o las posibles soluciones que se debe seguir para finiquitar las ventas totales de los proyectos.

## RECURSOS HUMANOS

- a. Seleccionar personal altamente calificado. Para la contratación de personal se debe seguir el Proceso de Contratación y el perfil del candidato, el cual constará del requerimiento autorizado por la Gerencia.
- b. Para cumplir con lo que dispone la ley, realizar el reglamento interno que regirán las actividades a desarrollarse en la empresa, responsabilidades del empleado, responsabilidades del patrono, deberes y obligaciones, etc.
- c. Se debe considerar el Plan de Carrera para los empleados de la empresa.

- d. Contribuir a la mejora constante elevando los índices de productividad y rentabilidad de la empresa.
- e. Mejorar constantemente las condiciones de trabajo.
- f. Todas las normativas sobre descansos y beneficios económicos, señalados en la ley, serán ejecutados de acuerdo a la normativa interna.
- g. Realizar un plan de capacitación anual con el fin de mantener un recurso humano motivado y eficiente.
- h. Los sueldos del personal deben considerar todos los beneficios estipulados en las leyes. Los valores a considerarse serán aprobados por la Gerencia.
- i. El pago de horas suplementarias y extraordinarias al personal de la empresa, se realizará de acuerdo a la necesidad creada por cada una de las áreas.

#### ÁREA DE OPERACIONES

- a. Elaborar proyectos constructivos.
- b. Gestionar los proyectos (planeación, dirección, organización, integración, implantación y control).
- c. Elaborar y presentar el plan operativo de la empresa considerando los proyectos a corto, mediano y largo plazo, documento que servirá de base para la elaboración del presupuesto anual.
- d. Tomar las decisiones técnicas correspondientes y necesarias para la correcta ejecución de los trabajos.

- e. Supervisar, vigilar, controlar y revisar los proyectos.
- f. Vigilar que se cuenta con los recursos presupuestales necesarios para realizar los trabajos sin interrupciones.
- g. Desarrollar los trabajos en sus aspectos de calidad, costos, tiempo y apego a los programas de ejecución de acuerdo con los avances, recursos asignados, rendimientos y consumos elaborados en el anteproyecto.
- h. Revisar, controlar y comprobar que los materiales, la mano de obra, maquinaria y equipos sean de la calidad y características requeridas.
- i. Rendir informes periódicos así como un informe final, a la Gerencia sobre el cumplimiento de los trabajos.
- j. Verificar la correcta conclusión de los trabajos.
- k. Planificar, organizar, coordinar, ejecutar, supervisar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con la elaboración de los expedientes técnicos.
- l. Coordinar los diseños de los proyectos con la participación de la Gerencia.
- m. Recibir, procesar y levantar las observaciones establecidas por la Gerencia.
- n. Investigar y desarrollar nuevos procesos y sistemas de construcción y diseño.



#### **2.4.4 REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

Es un conjunto de normas que regulan las condiciones que deben sujetarse el empleador y sus empleados, y lograr un trato justo y equitativo en materia laboral entre ambas partes, de tal manera, que las reglas sean claras y contundentes, el reglamento de trabajo es una ley dentro de la organización respaldada por la legislación en materia laboral.

Aspectos relevantes a tomar en cuenta en el reglamento interno de trabajo:

- Obligaciones generales del trabajador
- Obligaciones generales de la empresa
- Derechos del trabajador
- Derechos de la empresa
- Las prohibiciones del trabajador
- Las prohibiciones de la empresa
- Aspectos disciplinarios
- Aspectos de seguridad e higiene
- Aspectos de conducta y ética apegados al código de la empresa.

Todos estos elementos deben estar integrados en el modelo de gestión de la empresa, donde la principal herramienta es la comunicación interdisciplinaria entre todas las áreas que comprenden la empresa.

El propósito del Modelo de Gestión es mejorar la calidad, reducir los costos y tiempos de entrega, así como el perfeccionamiento continuo de procesos para el desarrollo de cada individuo y de la empresa.

## **CAPÍTULO 3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **3.1 INTRODUCCIÓN**

Una vez que se han revisado y analizado los factores externos e internos que influyen sobre la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, se procede a definir explícitamente la Filosofía Corporativa, junto con los objetivos empresariales, objetivos estratégicos y las correspondientes estrategias que la empresa debe aplicar para llegar a cumplir la visión planteada y así formular el Mapa Estratégico de la empresa.

### **3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA**

Para el desarrollo de una correcta planeación estratégica se considera importante la definición de una filosofía corporativa y la formulación de estrategias.

La filosofía corporativa plantea la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios y a menudo, refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética por parte de la empresa.

La filosofía está compuesta por la misión, visión, valores y políticas corporativas.

### 3.3 REESTRUCTURACIÓN DE LA MISIÓN

La formulación de la misión ayuda a orientar a la organización a un determinado fin u objetivo claro y específico, y para enunciar estrategias de la manera más eficaz posible.

La misión de la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ se define de la siguiente manera:

“Somos una empresa dedicada a la construcción de departamentos y casas de excelentes características y con estilos innovadores, para satisfacer las necesidades y deseos de nuestros clientes e inversionistas”.

Analizando la misión de la empresa se procede a reformarla, dándole un enfoque orientado a las necesidades de los clientes. Reestructurada la declaración de la misión, se redacta de la siguiente manera:

*NUESTRO TRABAJO Y SATISFACCIÓN ES BRINDARTE LA COMODIDAD Y LA TRANQUILIDAD DE VIVIR EN UN LUGAR CÁLIDO Y AGRADABLE PARA QUE CONSTRUYAS TUS MEJORES MOMENTOS.*

### 3.4 REESTRUCTURACIÓN DE LA VISIÓN

La principal motivación de la empresa, es lo que se quiere llegar a ser, es decir la visión que tienen sus directivos de la empresa para un escenario futuro o un determinado tiempo.

La visión actual de la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ es:

“Crecer como empresa constructora líder en diseño y construcción en Ecuador, innovando constantemente nuestros servicios para ofrecer la mejor calidad y costos en construcción e inmobiliaria, buscando siempre satisfacer las expectativas del cliente”.

Analizando la visión se formula una nueva alternativa:

*EN EL AÑO 2016 SER UNA EMPRESA ORGANIZACIONALMENTE BIEN ESTRUCTURADA, FINANCIERAMENTE SÓLIDA, POSICIONADA EN EL SECTOR INMOBILIARIO Y EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN A TRAVÉS DE PROCESOS CONSTRUCTIVOS INNOVADORES DE EXCELENTE CALIDAD Y CON UN AMBIENTE LABORAL ACOGEDOR PARA DESARROLLAR AL TALENTO HUMANO.*

### **3.5 DEFINICIÓN DE LOS VALORES Y POLÍTICAS CORPORATIVAS**

#### **3.5.1 VALORES CORPORATIVOS**

Los valores son el fundamento de la convivencia, los principios rectores que sirven de base a las relaciones entre las personas. Los valores proporcionan sentido a la actuación de los individuos, en tanto que son miembros de una organización, permitiendo distinguir con claridad entre lo bueno y lo malo, lo correcto y lo incorrecto.

Existen valores que son absolutamente fundamentales y claves, que deben guiar al conjunto de las personas que integran la organización en sus actividades cotidianas, de tal forma que consigan hacer de la misión una realidad y alcanzar plenamente la visión.

La empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ fundamenta toda su actividad empresarial en los siguientes valores que sirven de criterio para enmarcar todas las actuaciones individuales y grupales del personal que labora en la empresa, especialmente la de sus directivos.

- **Confianza**

Es lo que la empresa debe reflejar, para que el cliente perciba esta característica cuando piensa en la empresa, ya que garantiza un lazo entre la empresa y sus clientes.

- **Respeto**

Demostrar respeto a las opiniones, pensamientos e ideas expresadas por las personas que forman parte de la organización, para que de esta manera puedan sentirse parte de las decisiones de la empresa. Debe manifestarse en todos los niveles, tanto en los trabajadores como en la relación hacia los clientes.

- **Honestidad**

La honestidad se demuestra con el cumplimiento del trabajo de la manera más transparente en cualquiera de sus fases. Garantizando la veracidad de cada una de las actividades que se realizan en la empresa. Los miembros de la empresa deberán actuar siempre de manera justa, y rechazar los actos que atenten contra los valores éticos y morales.

- **Responsabilidad**

Cumplimiento cabal a los compromisos adquiridos por y para la empresa, ejecutando las actividades encomendadas de manera correcta, a tiempo y bien realizadas.

- **Trabajo en equipo**

Mediante el trabajo en equipo, el recurso humano a través del apoyo mutuo permitirá lograr un sostenido nivel de calidad en el servicio y se orientará hacia el cumplimiento de la Visión de la empresa.

- **Ética profesional**

Está constituida por valores morales que permiten a la persona adoptar decisiones y determinar un comportamiento apropiado, esos valores deben estar basados en lo que es correcto, lo cual puede ir más allá de lo que es legal.

- **Fidelidad**

Los miembros de la organización, deberán ser leales a la empresa y a sus ideales, contribuyendo cada día al crecimiento y desarrollo de cada individuo y de la empresa para así poder crear una cultura de servicio empresarial.

- **Perseverancia**

Cumplir los sueños y metas trazadas, tener tenacidad para convertirlos en realidad, luchar día a día, por el gran ideal, solo de esta manera se podrá llegar a convertir la Visión en algo tangible.

### **3.5.2 POLÍTICAS CORPORATIVAS**

Las Políticas Corporativas de la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, definen los criterios y marcos de acción que orientan la gestión y el liderazgo de la organización. Una vez adoptadas, se convierten en pautas de comportamiento de cumplimiento obligatorio, que son susceptibles de modificaciones futuras de acuerdo al desenvolvimiento de la empresa; las cuales son:



- **Innovación**

En un mundo cambiante en donde las necesidades de los consumidores son diversas, es necesario que los profesionales sean capacitados constantemente para atender la evolución del entorno y todos los requerimientos de los clientes.

- **Calidad**

La primordial para tener un cliente satisfecho es la calidad del trabajo para lo cual el personal de la empresa deberá aplicar altos estándares de calidad para la construcción de los proyectos inmobiliarios.

- **Desarrollo del recurso humano**

Este es un proceso constituido por actividades que llevan al mejoramiento del recurso humano de la empresa, brindándoles la oportunidad de acceder a cursos de capacitación, ascensos y beneficios por metas y objetivos cumplidos.

- **Experiencia técnica**

Con la finalidad de poner en práctica todos los conocimientos técnicos del personal, para poder optimizar los procesos constructivos trabajando con mayor eficiencia.

- **Filosofía de servicio**

Lo que permite el desarrollo de una atención personalizada al cliente con cordialidad, para satisfacer sus deseos, necesidades e inquietudes por completo.

- **Compromiso Ambiental**

La empresa y todos sus integrantes se comprometen a la preservación del Medio Ambiente y a realizar procesos constructivos más limpios.

### **3.6 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

#### **OBJETIVOS EMPRESARIALES**

Los principales objetivos que tiene la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, son los siguientes:

- Garantizar al cliente la atención eficiente y la satisfacción de sus deseos y necesidades.
- Generar recursos económicos para los accionistas de la empresa y para sus trabajadores.
- Optimizar los procesos productivos para obtener mayor rentabilidad de los recursos utilizados.

- Alcanzar mejoras en la gestión del recurso humano para que la empresa cuente con un personal altamente motivado y preparado, que realice sus actividades siempre buscando el bienestar de la empresa.

## **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

La empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, tiene como objetivos estratégicos los siguientes:

1. Incrementar anualmente las utilidades.
2. Reducir los costos operativos.
3. Ampliar el portafolio de proyectos.
4. Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.
5. Reducir el tiempo de ejecución de los proyectos inmobiliarios.
6. Aumentar la eficiencia con el uso adecuado de los suministros y materiales que intervienen en los procesos constructivos.
7. Desarrollar y potenciar la investigación en los procesos constructivos.
8. Implementar un sistema integrado de gestión administrativa.
9. Lograr una Estructura Organizacional adecuada.
10. Desarrollar profesionalmente a los trabajadores.
11. Diseñar, aplicar e interpretar estrategias de crecimiento empresarial en correspondencia a los indicadores de gestión financiera, de recursos humanos, tecnológicos, logísticos, informáticos y de marketing.

### **3.7 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

Para la formulación de las estrategias se va a realizar los análisis de las Matrices FODA, PEYEA e IE, las cuales son importantes para la formulación de una u otra estrategia, de acuerdo a las condiciones en las que se encuentra la empresa.

#### **3.7.1 MATRIZ ESTRATÉGICA FODA**

El desarrollo de la Matriz FODA sirve como una herramienta de análisis situacional que permite generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz de acuerdo a las fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA).

Esta matriz permite generar estrategias específicas, donde se puede desarrollar alternativas y potenciales soluciones a los mayores problemas de la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.

El análisis realizado, ha permitido generar estrategias que tienen como objetivos:

- Aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno usando las fortalezas que se han encontrado en la empresa,
- Aprovechar las oportunidades para superar las debilidades internas,

- Evitar las amenazas del entorno usando las fortalezas de la empresa y
- Minimizar las debilidades identificadas dentro de la empresa y contrarrestar las amenazas del entorno.

Del análisis realizado del Entorno Externo e Interno de la empresa, descrito en el Capítulo 2, mediante una ponderación con nivel de impacto se concluyeron 10 Factores Positivos y 10 Factores Negativos del cual se obtuvo el siguiente cuadro:

<b>FORTALEZAS F</b>		<b>DEBILIDADES D</b>	
1	Liderazgo de la Gerencia	1	Estructura organizacional deficiente
2	Toma de decisiones oportunas	2	No se cuenta con un direccionamiento estratégico
3	Se analiza de manera básica a los clientes	3	Deficiencia en la publicidad y promoción de los proyectos
4	Venta personalizada con calidez y amabilidad	4	La Gerencia define funciones del área de operaciones
5	Fijación de precios en base a los análisis requeridos	5	La empresa no cuenta con una organización eficaz para las ventas
6	Planeación de un proyecto según parámetros de ubicación, costo-beneficio, ventajas-desventajas	6	Retorno de la inversión mínima para los recursos invertidos
7	La calidad de construcción es buena	7	Falta de un control financiero adecuado por parte del área financiera
8	La empresa tiene la capacidad de endeudarse a largo plazo	8	Falta de estrategias financieras
9	Procesos constructivos de acuerdo a los requerimientos y necesidades del proyecto y de los clientes	9	No existe departamento de Recursos Humanos
10	Cumplimiento de obligaciones con todos los trabajadores	10	No se utilizan programas especializados para la gestión de la empresa
<b>OPORTUNIDADES O</b>			
1	Acceso a créditos hipotecarios, concesión de bonos para la vivienda		
2	Las tasas de interés muestran una tendencia a mantenerse constantes		
3	La estabilidad generada por el nuevo sistema monetario		
4	Existencia de una demanda represada de vivienda		
5	Optimizar los procesos constructivos		
6	Desarrollar ventas a través de canales tecnológicos como e-business, redes sociales, etc.		
7	Alta inversión de recursos económicos para desarrollo de nuevos proyectos		
8	Desarrollo de proyectos inmobiliarios con estilos innovadores		
9	No existen productos sustitutos que replacen al hormigón y al acero		
10	Diversidad de proveedores		
<b>AMENAZAS A</b>			
1	Nuevas Políticas de aranceles para la importación de materiales, que afectan la industria de la construcción		
2	Abundancia de trámites, controles, impuestos y demás trabas administrativas		
3	Afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de todos los empleados		
4	Pago de impuestos elevados a la actividad económica realizada		
5	Restricciones sobre uso de suelo para la construcción		
6	Captación del mercado por empresas constructoras grandes		
7	Posicionamiento de ciertas constructoras		
8	Mejores procesos constructivos		
9	Monopolio de distribución y venta de acero, hormigón, cemento		
10	Alza de materiales de construcción		

**Figura 23.** Matriz FODA CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.

Revisando éstos 10 Factores Positivos y 10 Factores Negativos y de acuerdo a los análisis realizados conjuntamente con los directivos de la empresa, se efectúa una convergencia a 5 Factores para poder generar estrategias que puedan concentrar esfuerzos enfocados en lo primordial, es decir en los objetivos que persigue la empresa, de acuerdo a la practicidad y a las oportunidades para no malgastar recursos y de esta manera lograr una eficiencia de cada recurso disponible con los que cuenta en este momento la empresa.

Para logra la convergencia se integraron y fusionaron factores, es decir abarcando dos o más factores en uno, ya que con eso se pretende formular estrategias acordes a la realidad de la empresa y orientarla a la consecución de sus principales objetivos.

Es así que se obtiene el siguiente cuadro:

MATRIZ ESTRATÉGICA FODA		FORTALEZAS F		DEBILIDADES D	
		1	Liderazgo de la Gerencia, toma de decisiones oportunas.	1	Estructura organizacional deficiente, falta de un direccionamiento estratégico.
2	Se realiza un análisis básico a los clientes y se brinda una venta personalizada con calidez y amabilidad.	2	Deficiencia en la publicidad y promoción de los proyectos.		
3	Planeación y procesos constructivos según parámetros de ubicación, costo-beneficio, ventajas-desventajas, requerimientos y necesidades del proyecto y de los clientes.	3	No existe una definición de áreas y funciones.		
4	Capacidad de endeudamiento a largo plazo	4	La empresa no cuenta con una estructura organizacional eficaz para las ventas.		
5	Estabilidad laboral generada por el cumplimiento de todas las obligaciones con los trabajadores.	5	Falta de programas especializados para la gestión de la empresa, y de un control financiero adecuado.		
<b>OPORTUNIDADES O</b>		APROVECHAR OPORTUNIDADES USANDO FORTALEZAS <i>explotar</i>		APROVECHAR OPORTUNIDADES SUPERANDO DEBILIDADES <i>buscar</i>	
1	Acceso a créditos hipotecarios, concesión de bonos para la vivienda.	Potenciar las ventas gestionando los trámites para que los compradores puedan acceder a créditos hipotecarios con instituciones financieras. F1 F2 / O1 O2		Desarrollar un Plan de Marketing. D1 D2 D4 / O3 O5	
2	La estabilidad generada por el nuevo sistema monetario influye en las tasas de interés que muestran una tendencia a mantenerse constantes.	Identificar y utilizar elementos guías de acción, necesarios para la formulación, implementación, organización y construcción de proyectos inmobiliarios. F1 F3 F4 F5 / O3		Adquisición de tecnología para la administración, mediante software de administración financiera y logística. D5 / O1 O2	
3	Desarrollo de proyectos inmobiliarios con estilos innovadores para suplir la demanda represada de vivienda.	Fortalecer relaciones comerciales, con proveedores preferentes a precios diferenciados. F1 F4 / O4		Añanzar las relaciones con la Cámara de la Construcción de Quito y otras afines, quienes provean de información actualizada sobre técnicas, procesos, materiales y acabados de construcción. D3 D5 / O4	
4	Optimización de los procesos constructivos apoyándose en la tecnología y diversidad de proveedores de materiales.	Aumentar el vínculo con el cliente con un seguimiento postventa. F2 F5 / O5			
5	Desarrollo de ventas a través de canales tecnológicos como e-business, redes sociales, etc.	Implementar el control de calidad en los procesos constructivos. F1 F3 / O5			
<b>AMENAZAS A</b>		EVITAR AMENAZAS USANDO FORTALEZAS <i>confrontar</i>		MINIMIZAR LAS DEBILIDADES Y CONTRARRESTAR AMENAZAS <i>evitar</i>	
1	Nuevas Políticas de aranceles para la importación de materiales, que afectan la industria de la construcción.	Mediante el endeudamiento a largo plazo desarrollar nuevos proyectos. F4 / A4		Implementar un Plan Estratégico. D1 D2 D3 D4 D5 / A4 A5	
2	Abundancia de trámites, controles, impuestos elevados y demás trabas administrativas.	Capacitar al personal en nuevas técnicas de construcción, calidad, seguridad industrial, manejo operacional de procesos y atención al cliente. F5 / A3 A4		Implementar el área de Recursos Humanos. D1 D3 D4 / A2	
3	Restricciones sobre uso de suelo para la construcción.	Diversificación de proyectos inmobiliarios orientados a la construcción de casas y conjuntos habitacionales. F1 F5 / A3 A4		Desarrollar un pensamiento estratégico en la resolución de problemas y la toma de decisiones empresariales. D3 / A2 A4 A5	
4	Captación del mercado por empresas constructoras grandes con eficientes procesos constructivos debido al tamaño de las obras.	Desarrollar habilidades y destrezas en el personal. F3 F5 / A1 A2		Realizar un plan de control financiero trimestral. D4 D5 / A1 A2	
5	Monopolio de distribución y venta de acero, hormigón, cemento, que provoca el alza de materiales de construcción.			Promover la gerencia participativa a través del análisis interdisciplinario, evaluación y retroalimentación de los resultados alcanzados en la gestión administrativa. D1 D3 D4 / A1 A2 A3	

Figura 24. Matriz Estratégica FODA CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.



Las estrategias que se derivan de la convergencia de los factores positivos y negativos, son las siguientes:

### **Estrategias FO**

- E1** Potenciar las ventas gestionando los trámites para que los compradores pueda acceder a los créditos hipotecarios que brindan las instituciones financieras. F1 F2 / O1 O2
- E2** Identificar y utilizar elementos guías de acción, necesarios para la formulación, implementación, organización y construcción de proyectos inmobiliarios. F1 F3 F4 F5 / O3
- E3** Fortalecer relaciones comerciales, con proveedores preferentes a precios diferenciados. F1 F4 / O4
- E4** Aumentar el vínculo con el cliente con un seguimiento postventa. F2 F5 / O5
- E5** Implementar el control de calidad en los procesos constructivos. F1 F3 / O5

### **Estrategias FA**

- E6** Mediante el endeudamiento a largo plazo desarrollar nuevos proyectos. F4 / A4
- E7** Capacitar al personal en nuevas técnicas de construcción, calidad, seguridad industrial, manejo operacional de procesos y atención al cliente. F5 / A3 A4

- E8** Diversificación de proyectos inmobiliarios orientado a la construcción de casas y conjuntos habitacionales. F1 F5 / A3 A4
- E9** Desarrollar habilidades y destrezas en el personal. F3 F5 / A1 A2

### **Estrategias DO**

- E10** Desarrollar un Plan de Marketing. D1 D2 D4 / O3 O5
- E11** Adquisición de tecnología para la administración, mediante software de administración financiera y logística. D5 / O1 O2
- E12** Afianzar las relaciones con la Cámara de la Construcción de Quito y otras afines, quienes provean de información actualizada sobre técnicas, procesos, materiales y acabados de construcción. D3 D5 / O4

### **Estrategias DA**

- E13** Implementar un Plan Estratégico. D1 D2 D3 D4 D5 / A4 A5.
- E14** Implementar el área de Recursos Humanos. D1 D3 D4 / A2
- E15** Desarrollar un pensamiento estratégico en la resolución de problemas y la toma de decisiones empresariales. D3 / A2 A4 A5
- E16** Realizar un plan de control financiero trimestral. D4 D5 / A1 A2
- E17** Promover la gerencia participativa a través del análisis interdisciplinario, evaluación y retroalimentación de los resultados alcanzados en la gestión administrativa. D1 D3 D4 / A1 A2 A3

Las matrices PEYEA, e Interna Externa que a continuación son descritas, se las realizan para verificar y hacer una comprobación de la Matriz FODA, con esto se pretende que la empresa cuente con un direccionamiento estratégico de acuerdo a su Modelo de Gestión y a su entorno para orientar sus recursos tanto económicos como humanos a los objetivos que se plantean.

### **3.7.2 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)**

El esquema de la matriz tiene cuatro cuadrantes que indican si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para la organización.

Para realizar la matriz PEYEA se asigna un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Luego se asigna un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA</b>				
<b>FORTALEZA FINANCIERA (FF)</b>		<b>VALOR</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
1	Rendimiento sobre la inversión	2	Baja	Alta
2	Endeudamiento	4	Desbalanceado	Balanceado
3	Liquidez	3	Débil	Sólido
4	Capital de Trabajo	3	Bajo	Alto
5	Flujo de efectivo	3	Bajo	Alto
6	Rotación Inventario (bien inmueble)	2	Lento	Rápido

PROMEDIO

2.83

<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>		<b>VALOR</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
1	Participación de mercado	-5	Alta	Baja
2	Calidad del producto	-2	Alta	Baja
3	Procesos constructivos	-3	Eficiente	Deficiente
4	Liderazgo	-1	Alto	Bajo
5	Utilización de la capacidad de la competencia	-3	Alto	Bajo
6	Conocimientos tecnológicos	-3	Mucho	Poco
7	Control sobre proveedores	-3	Alto	Bajo

PROMEDIO

-2.86

<b>POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA</b>				
<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)</b>		<b>VALOR</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
1	Cambios tecnológicos	-5	Muchos	Pocos
2	Tasa de Inflación	-5	Alta	Baja
3	Variabilidad de la demanda	-4	Mucha	Poca
4	Rango de precios de la competencia	-3	Alto	Bajo
5	Barreras de entrada	-4	Pocas	Muchas
6	Rivalidad con la competencia	-2	Alta	Baja
7	Productos sustitutos	-6	Alta	Baja
8	Impuestos	-2	Alto	Bajo

PROMEDIO

-3.88

Continúa



FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)		VALOR	0	6
1	Potencial de crecimiento	5	Baja	Alta
2	Potencial de utilidades	5	Baja	Alta
3	Estabilidad financiera	4	Débil	Sólido
4	Conocimiento tecnológico	3	Simple	Complejo
5	Utilización de los recursos	3	Ineficiente	Eficiente
6	Facilidades de entrada en el mercado	5	Fácil	Difícil
7	Productividad	3	Baja	Alta
PROMEDIO		4		

**Figura 25.** Matriz PEYEA de la Constructora Rodríguez.

El promedio EA = -3.88

El promedio VC = -2.86

El promedio FF = 2.83

El promedio FI = 4

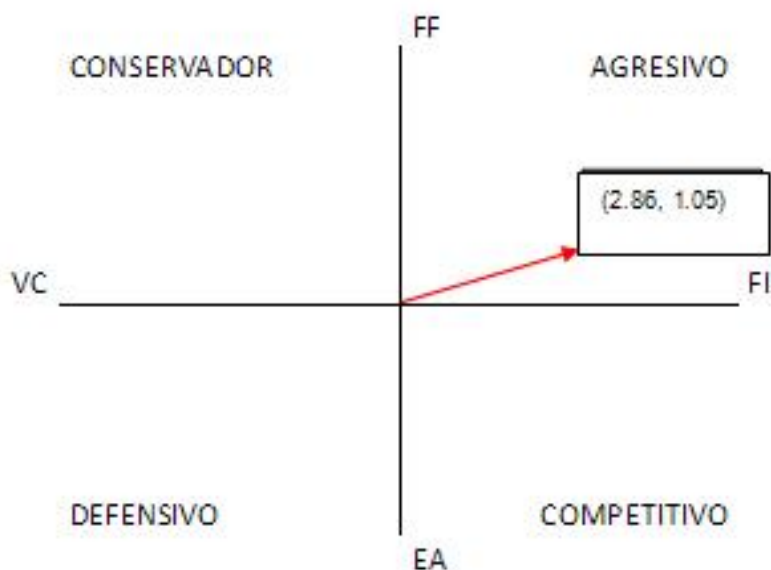
Coordenadas del vector direccional:

Eje x: VC + FI

$$-2.86 + 4 = 1.14$$

Eje y: EA + FF

$$-3.88 + 2.83 = 1.05$$



**Figura 26.** Matriz PEYEA (Vector) CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.

La figura indica la Matriz PEYEA, en donde la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ se encuentra en el cuadrante Agresivo y se debe generar las estrategias, utilizando las fortalezas internas con el fin de aprovechar las oportunidades.

Las estrategias que se debe buscar son de penetración y desarrollo del mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de las anteriores, claro está dependiendo de las circunstancias específicas de la empresa.

Entre las estrategias que se puede mencionar están:

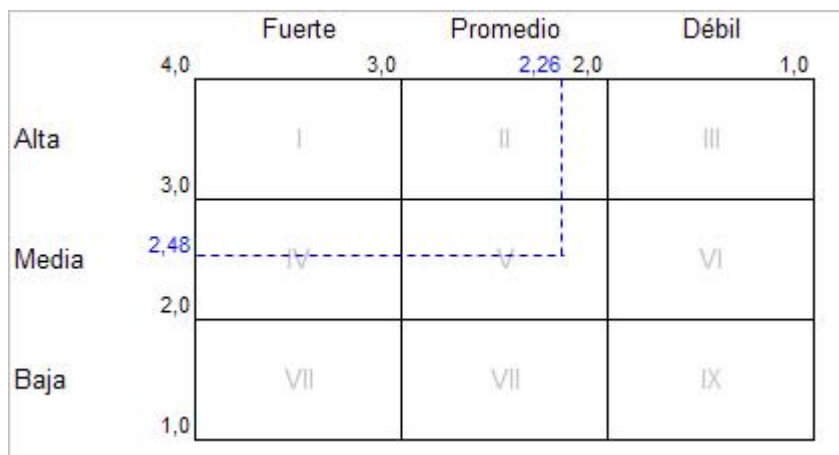
- Implementación de un plan de marketing.
- Desarrollo de nuevos proyectos innovadores, en la zona de los valles (Chillos, Conocoto, Sangolquí, Amaguaña, Tumbaco).
- Diversificación de los servicios orientado hacia la construcción de casas.
- Alianzas estratégicas con proveedores de materiales y acabados para la construcción.
- Capacitación del personal.
- Diseñar y entregar a los clientes proyectos inmobiliarios de calidad.
- **E18** Rediseñar los procesos constructivos.
- **E19** Desarrollar estudios, análisis de mercados y encuestas a los clientes.

La estrategia nombrada como E18 y E19 se desprenden como unas estrategias adicionales que se suman a las estrategias derivadas de la matriz FODA, la cual se deriva del análisis de la Matriz PEYEA y se la coloca en el cuadro de la matriz de convergencia, para poder obtener las mejores estrategias para la empresa.

La empresa tiene muchas oportunidades que tiene que aprovecharlas al máximo para que pueda desarrollarse y crecer en el mundo en el que se desenvuelve, con un buen plan de marketing que le ayude a potenciar las ventas.

### 3.7.3 MATRIZ INTERNA EXTERNA

La matriz IE se basa en dos dimensiones una las puntuaciones ponderadas en la matriz EFI en el eje x y las puntuaciones ponderadas EFE en el eje y.



**Figura 27.** Matriz IE CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.

Los cuadrantes I, II y IV se identifican para estrategias de crecer y edificar, los cuadrantes III, V y VII estrategias mantener y conservar, y los cuadrantes VI, VIII y IX estrategias de cosechar o desechar.

El desarrollo de la Matriz Interna y Externa toma como base los valores obtenidos en las matrices:  $EFI = 2.26$  y  $EFE = 2.48$ , la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, se ubica en el cuadrante V, el que indica que las estrategias que se generen deben ser enfocadas a mantener y conservar, es decir invertir adecuadamente y gestionar todos los recursos buscando mayor penetración en el mercado y en el desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios innovadores.



En base a las matrices anteriores, se formulan las siguientes estrategias para poder cumplir con los objetivos de la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ:

- Implementar un plan de ventas.
- Aumento de horas de capacitación en el área de ventas.
- Desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios innovadores y de calidad.
- **E20** Potenciar las áreas de ejecución y control de la empresa.
- **E21** Realizar un benchmarking de los procesos de las empresas más exitosas.
- **E22** Optimizar los procesos constructivos mediante un control del cronograma de ejecución del proyecto.
- **E23** Desarrollar el manual de procedimientos y funciones de la empresa para descentralizar la toma de decisiones de la gerencia.
- **E24** Evaluar el desempeño de los trabajadores.

Una vez analizadas las Matrices PEYEA, FODA e IE, se procede a realizar la Matriz de Convergencia para escoger las estrategias más apropiadas para contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa.

### 3.7.4 MATRIZ DE CONVERGENCIA

MATRIZ	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	E24	
FODA	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x								
PEYEA			x		x		x	x		x								x	x						
IE							x	x		x										x	x	x	x	x	
TOTAL	1	1	2	1	2	1	3	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	

**Figura 28.** Matriz de Convergencia CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.

En la Matriz de Convergencia, según las estrategias planteadas se escogen como primordiales las estrategias con los números 3 y 2 que son las que se derivan de los análisis de las matrices FODA, PEYEA e IE, y después se han colocado las estrategias complementarias que nos sirven para poder cumplir con los objetivos que tiene planteados la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, las estrategias seleccionadas son las siguientes:

- Potenciar las ventas gestionando los trámites para que los posibles compradores puedan acceder a los créditos hipotecarios que brindan las instituciones financieras.
- Fortalecer relaciones comerciales, con proveedores preferentes a precios diferenciados.
- Diseñar y aplicar un plan efectivo de Marketing.
- Potenciar las áreas de ejecución y control de la empresa.
- Mejorar los procesos constructivos.
- Planificar adecuadamente el presupuesto de inversiones para los proyectos.
- Diversificación de proyectos inmobiliarios orientados a la construcción de casas y conjuntos habitacionales.
- Crecimiento del portafolio de proyectos a través de créditos a largo plazo con instituciones financieras.
- Realizar estudios, análisis de mercado y encuestas a los clientes.
- Aumentar el vínculo con el cliente con un seguimiento postventa.
- Optimizar los procesos constructivos mediante un control del cronograma de ejecución del proyecto.

- Realizar un benchmarking de los procesos de las empresas más exitosas.
- Rediseñar los procesos constructivos.
- Afianzar las relaciones con la Cámara de la Construcción de Quito y otras afines, quienes provean de información actualizada sobre técnicas, procesos, materiales y acabados de construcción.
- Identificar y utilizar elementos guías de acción, necesarios para la formulación, implementación, organización y construcción de proyectos inmobiliarios.
- Implementar el control de calidad en los procesos constructivos.
- Implementar y controlar que se cumpla con el Plan Estratégico.
- Promover la gerencia participativa a través del análisis interdisciplinario, evaluación y retroalimentación de los resultados alcanzados en la gestión administrativa.
- Adquisición de tecnología para la administración financiera y logística.
- Desarrollar un pensamiento estratégico en la resolución de problemas y la toma de decisiones empresariales.
- Desarrollar el manual de procedimientos y funciones de la empresa.
- Implementar el área de Recursos Humanos.
- Capacitar al personal en nuevas técnicas de construcción, calidad, seguridad industrial, manejo operacional de procesos y atención al cliente.
- Desarrollar habilidades y destrezas en los empleados de la empresa.
- Evaluar el desempeño de los trabajadores.

### 3.8 MAPA CORPORATIVO

A continuación se despliega el Mapa Corporativo de la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, donde se plasma la misión y los valores sobre los que se fundamenta la gestión estratégica para alcanzar la visión planteada al 2016, por medio del cumplimiento de los objetivos y estrategias planeados durante el análisis estratégico empresarial.

Todo el personal de la empresa debe conocer y trabajar día a día para el cumplimiento de lo expresado en el mapa corporativo.



**Figura 29.** Mapa Corporativo de la CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ

## **CAPÍTULO 4. ESTRUCTURA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL: BALANCED SCORECARD**

### **4.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

Una vez que se ha realizado el análisis en los capítulos anteriores, de la Empresa y su entorno se procede a estructurar el seguimiento, evaluación y control, con lo cual la Gerencia de la empresa podrá obtener los resultados esperados y cumplir con los objetivos planteados.

El cuadro de mando integral es un sistema de información para la toma de decisiones, que entraña una metodología de gestión orientada a la estrategia.

Para la ejecución del cuadro de mando, la metodología que se debe seguir, es la siguiente:

- Objetivos Estratégicos
- Perspectivas
- Indicadores
- Metas
- Proyectos Estratégicos

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos planteados por la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ son:

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1	Incrementar anualmente las utilidades.
2	Reducir los costos operativos.
3	Ampliar el portafolio de proyectos.
4	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.
5	Reducir el tiempo de ejecución de los proyectos inmobiliarios.
6	Aumentar la eficiencia con el uso adecuado de los suministros y materiales que intervienen en los procesos constructivos.
7	Desarrollar y potenciar la investigación en los procesos constructivos.
8	Implementar un sistema integrado de gestión administrativa.
9	Lograr una Estructura Organizacional adecuada.
10	Desarrollar profesionalmente a los trabajadores.
11	Diseñar, aplicar e interpretar estrategias de crecimiento empresarial en correspondencia a los indicadores de gestión financiera, de recursos humanos, tecnológicos, logísticos, informáticos y de marketing.

**Figura 30.** Objetivos Estratégicos.

## PERSPECTIVAS

Las perspectivas surgen de la Visión y Misión de la empresa recopilando las necesidades de las partes interesadas, las cuales deben ser satisfechas.

Las perspectivas dentro del Cuadro de Mando Integral se dividen en cuatro, las cuales son:

### ***PERSPECTIVA FINANCIERA***

Que objetivos estratégicos debe alcanzar la empresa para maximizar el valor de los accionistas.

### ***PERSPECTIVA DEL CLIENTE***

Que necesidades del cliente debemos satisfacer para alcanzar los objetivos financieros.

### ***PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS***

En que procesos la empresa debe ser excelente para satisfacer las necesidades de los clientes y los accionistas.

### ***PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO***

Importancia para el desarrollo organizacional, ya que, el fortalecimiento de las capacidades y cualidades del Recurso Humano, constituye el pilar fundamental del crecimiento empresarial.

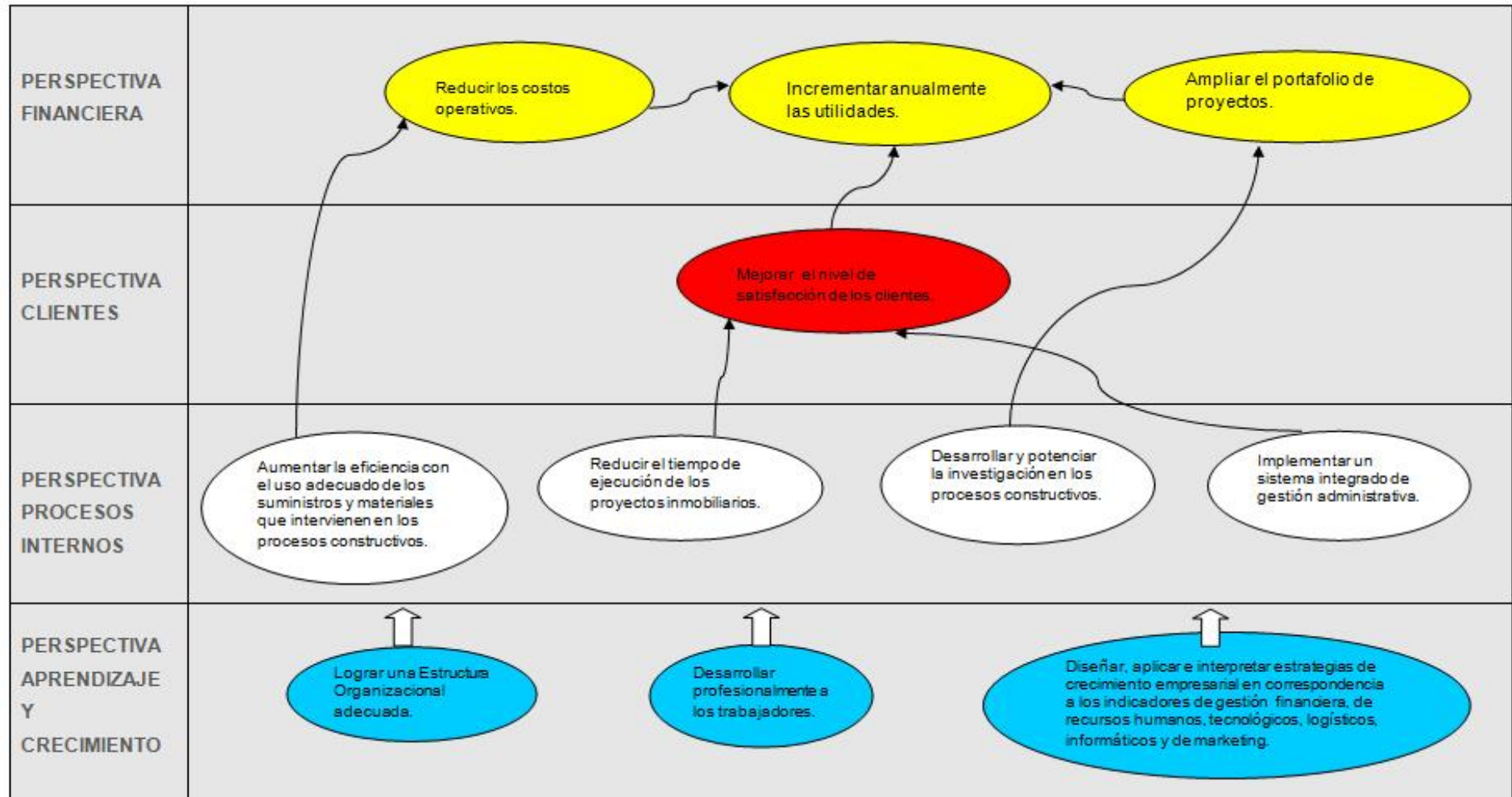
Con estos conceptos básicos se procede a diferenciar los objetivos estratégicos de la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, en base a las cuatro perspectivas.

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS
1	Incrementar anualmente las utilidades.	FINANCIERA	Potenciar las ventas. Fortalecer las relaciones comerciales. Diseñar y aplicar un plan efectivo de Marketing.
2	Reducir los costos operativos.	FINANCIERA	Potenciar las áreas de ejecución y control de la empresa. Mejorar los procesos constructivos. Planificar adecuadamente el presupuesto de inversiones para los proyectos.
3	Ampliar el portafolio de proyectos.	FINANCIERA	Diversificación de proyectos inmobiliarios orientados a la construcción de casas y conjuntos habitacionales. Crecimiento del portafolio de proyectos a través de créditos a largo plazo con instituciones financieras.
4	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	CLIENTES	Realizar estudios, análisis de mercado y encuestas a los clientes. Aumentar el vínculo con el cliente con un seguimiento postventa.
5	Reducir el tiempo de ejecución de los proyectos inmobiliarios.	PROCESOS	Optimizar los procesos constructivos mediante un control del cronograma de ejecución del proyecto.
6	Aumentar la eficiencia con el uso adecuado de los suministros y materiales que intervienen en los procesos constructivos.	PROCESOS	Realizar un benchmarking de los procesos de las empresas más exitosas. Rediseñar los procesos constructivos.
7	Desarrollar y potenciar la investigación en los procesos constructivos.	PROCESOS	Afianzar las relaciones con la Cámara de la Construcción de Quito y otras afines, quienes provean de información actualizada sobre técnicas, procesos, materiales y acabados de construcción. Identificar y utilizar elementos guías de acción, necesarios para la formulación, implementación, organización y construcción de proyectos inmobiliarios. Implementar el control de calidad en los procesos constructivos.
8	Implementar un sistema integrado de gestión administrativa.	PROCESOS	Implementar y controlar que se cumpla con el Plan Estratégico. Promover la gerencia participativa a través del análisis interdisciplinario. Adquisición de tecnología para la administración financiera y logística. Desarrollar un pensamiento estratégico en la resolución de problemas y la toma de decisiones empresariales.
9	Lograr una Estructura Organizacional adecuada.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar el manual de procedimientos y funciones de la empresa. Formalizar el área de Recursos Humanos.
10	Desarrollar profesionalmente a los trabajadores.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar al personal en nuevas técnicas de construcción, calidad, seguridad industrial, manejo operacional de procesos y atención al cliente.
11	Diseñar, aplicar e interpretar estrategias de crecimiento empresarial en correspondencia a los indicadores de gestión financiera, de recursos humanos, tecnológicos, logísticos, informáticos y de marketing.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar habilidades y destrezas en los empleados de la empresa. Evaluar el desempeño de los trabajadores.

**Figura 31.** Objetivos Estratégicos, Perspectivas y Estrategias.



Una vez determinados los objetivos estratégicos de la empresa, se procede a establecer la relación entre ellos, a través del Mapa Estratégico de la empresa.



**Figura 32.** Mapa Estratégico empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.

## **4.2 MEDICIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

Es preciso que todas las organizaciones midan el nivel del desempeño de sus procesos, enfocándose en el cómo e indicando el rendimiento de los mismos, de forma que se pueda alcanzar los objetivos fijados.

La razón por la que se mide el rendimiento de la empresa es para poder evaluar todo aquellas acciones que se debe realizar para la mejora continua en el negocio.

### **INDICADORES**

Son las reglas de cálculo que sirven para medir y valorar el cumplimiento de la gestión respecto de los objetivos estratégicos.

### **METAS**




Es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un período de tiempo determinado.




### **PROYECTOS ESTRATÉGICOS**




Son los planes de acción que contribuyen de forma específica a la consecución de los objetivos estratégicos.




Una vez que se ha definido como se debe realizar la medición de la estrategia, se procede a describirla, en forma gráfica, la cual ayudará de

mejor manera al entendimiento y control, para lograr la consecución de los objetivos planteados.




<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Incrementar anualmente las utilidades.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	E1 Potenciar las ventas. E2 Fortalecer las relaciones comerciales. E3 Diseñar y aplicar un plan efectivo de Marketing.		
<b>INDICADOR</b>	Índice de Utilidades		
<b>UNIDAD RESPONSABLE</b>	Área Financiera	<b>ACTUALIZACIÓN</b>	Anual
<b>UNIDAD DE MEDICIÓN</b>		%	
<b>DEFINICIÓN DEL INDICADOR</b>			
Representa la rentabilidad de la empresa, se mide en relación de la utilidad neta después de impuestos y el patrimonio neto.			
<b>Objetivo del Indicador</b>	<b>Forma de Cálculo</b>	<b>Fuente de Datos</b>	
Medir el beneficio neto generado en relación a la inversión de los accionistas.	Utilidad Neta/Patrimonio x 100	Estado de Resultados. Balance General	
		<b>Bases de Comparación</b>	
		Balances Generales anteriores	
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>SENSIBILIDAD</b>	<b>LÍNEA BASE</b>
 >= 22 %  12.1 a 21.9 %  0 a 12 %	La Empresa, clientes	Alta	12%
	<b>META</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	<b>COSTO APROXIMADO</b>
	2013 >=22%	6 meses	2013 USD 2400
	2014 >=32%	12 meses	2014 USD 6000
	2015 >=42%	12 meses	2015 USD 7500
	2016 >=52%	12 meses	2016 USD 10000
<b>PROYECTOS</b>			
Gestionar los trámites para que los compradores puedan acceder a los créditos hipotecarios que brindan las instituciones financieras. Buscar nuevas alianzas comerciales con proveedores preferentes a precios diferenciados. Publicación de los proyectos innovadores a través de los medios promotores indicando los beneficios que brinda la empresa.			




<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Reducir los costos operativos.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	E1 Potenciar las áreas de ejecución y control de la empresa. E2 Mejorar los procesos constructivos. E3 Planificar adecuadamente el presupuesto de inversiones para los proyectos.		
<b>INDICADOR</b>	Eficiencia y Productividad		
<b>UNIDAD RESPONSABLE</b>	Área Financiera. Área Operativa.	<b>ACTUALIZACIÓN</b>	Anual
		<b>UNIDAD DE MEDICIÓN</b>	%
<b>DEFINICIÓN DEL INDICADOR</b>			
Este índice mide la eficiencia global de una empresa.			
<b>Objetivo del Indicador</b>	<b>Forma de Cálculo</b>	<b>Fuente de Datos</b>	
Medir el costo empresarial en la entrega del bien. Cuanto más bajo sea el índice de gastos operativos más alta será la eficiencia.	$\text{Costos Operativos} / \text{Costos Totales} \times 100$	Estado de Resultados. Balance General. Libros de Obra.	
		<b>Bases de Comparación</b>	
		Balances Generales anteriores. Registros financieros. Libros de Obra.	
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>SENSIBILIDAD</b>	<b>LÍNEA BASE</b>
 <=31.70%  34.69 a 31.69%  >= 34.70%	La Empresa	Media	34.70 %
	<b>META</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	<b>COSTO APROXIMADO</b>
	2013 31.70 %	6 meses	2013 USD 1000
	2014 28.70 %	12 meses	2014 USD 2000
	2015 25.70 %	12 meses	2015 USD 2500
	2016 22.70 %	12 meses	2016 USD 3000
<b>PROYECTOS</b>			
Incrementar personal capacitado en el tema. Supervisar los procesos y reducir tiempo inactivo de personal y maquinaria. Realizar un plan de control financiero trimestral.			

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Ampliar el portafolio de proyectos.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	E1 Diversificación de proyectos inmobiliarios orientados a la construcción de casas y conjuntos habitacionales. E2 Crecimiento del portafolio de proyectos a través de créditos a largo plazo con instituciones financieras.		
<b>INDICADOR</b>	Crecimiento		
<b>UNIDAD RESPONSABLE</b>	Gerencia	<b>ACTUALIZACIÓN</b>	Semestral
		<b>UNIDAD DE MEDICIÓN</b>	Unidad
<b>DEFINICIÓN DEL INDICADOR</b>			
Este indicador relaciona el crecimiento de la empresa a través de los proyectos desarrollados.			
<b>Objetivo del Indicador</b>	<b>Forma de Cálculo</b>	<b>Fuente de Datos</b>	
Medir el incremento de las ventas de los proyectos inmobiliarios que desarrollará la empresa.	Proyectos Vendidos / Proyectos Planificados	Informes de Gestión. Estado Financiero.	
		<b>Bases de Comparación</b>	
		Proyectos Planificados	
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>SENSIBILIDAD</b>	<b>LÍNEA BASE</b>
 2  1  0	La Empresa	Alta	0
<b>META</b>		<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	<b>COSTO APROXIMADO</b>
2013 1 Proyecto		12 meses	2013 \$ 580.000,00
2014 2 Proyectos		12 meses	2014 \$ 2.464.532,64
<b>PROYECTOS</b>			
Desarrollo de nuevos proyectos acordes a las necesidades y requerimientos de los clientes, entregando proyectos constructivos confortables, innovadores, de alta calidad, con el precio justo de acuerdo al tipo de construcción y ubicación del proyecto. Buscar financiamiento externo con las mejores condiciones e interés posibles.			




<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	E1 Realizar estudios, análisis de mercado y encuestas a los clientes. E2 Aumentar el vínculo con el cliente con un seguimiento postventa.		
<b>INDICADOR</b>	Satisfacción del cliente		
<b>UNIDAD RESPONSABLE</b>	Área Ventas, Área Operativa	<b>ACTUALIZACIÓN</b>	Anual
		<b>UNIDAD DE MEDICIÓN</b>	%
<b>DEFINICIÓN DEL INDICADOR</b>			
Indicador clave para evaluar el desempeño global de la empresa y analizarlo ayuda a crear una cultura de mejora continua de la gestión. Permite evaluar el nivel de satisfacción percibido por los clientes con respecto a la empresa.			
<b>Objetivo del Indicador</b>	<b>Forma de Cálculo</b>	<b>Fuente de Datos</b>	
Identificar oportunidades de mejora	No. Encuestas satisfactorias / No. Total de encuestas x 100	Registro de ventas	
		<b>Bases de Comparación</b>	
		Empresas del sector inmobiliario	
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>SENSIBILIDAD</b>	<b>LÍNEA BASE</b>
 >= 90 %  60.1 a 89.9 %  < 60%	Empresa, clientes <b>META</b> 2014 60 % 2015 80 % 2016 100 %	Alta <b>TIEMPO ESTIMADO</b> 12 meses 12 meses 12 meses	0% <b>COSTO APROXIMADO</b> 2014 USD 400 2015 USD 700 2016 USD 1000
<b>PROYECTOS</b>			
Evaluar, medir y documentar la satisfacción del cliente. Brindar asesoría y seguimiento postventa a los clientes.			









<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Reducir el tiempo de ejecución de los proyectos inmobiliarios.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	Optimizar los procesos constructivos mediante un control del cronograma de ejecución del proyecto.		
<b>INDICADOR</b>	Tiempo de ejecución		
<b>UNIDAD RESPONSABLE</b>	Área Operativa	<b>ACTUALIZACIÓN</b>	Mensual
		<b>UNIDAD DE MEDICIÓN</b>	%
<b>DEFINICIÓN DEL INDICADOR</b>			
Investigar sobre cada uno de los procesos actuales a fin de lograr identificar las fallas que poseen y las posibilidades de mejora.			
<b>Objetivo del Indicador</b>	<b>Forma de Cálculo</b>	<b>Fuente de Datos</b>	
Asegurar el tiempo de entrega de los proyectos	Tiempo ejecutado / Tiempo planificado x 100	Cronograma de Actividades	
		<b>Bases de Comparación</b>	
		Cronogramas. Informes de ejecución	
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>SENSIBILIDAD</b>	<b>LÍNEA BASE</b>
 > =10 %  5.1 a 9.9 %  < = 5 %	Empresa	Media	360 días = 100%
	<b>META</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	<b>COSTO APROXIMADO</b>
	2013 5 %	6 meses	2013 USD 8400
	2014 10 %	12 meses	2014 USD 12000
<b>PROYECTOS</b>			
Control y fiscalización diario de la ejecución de los proyectos.			




<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Aumentar la eficiencia con el uso adecuado de los suministros y materiales que intervienen en los procesos constructivos.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	E1 Realizar un benchmarking de los procesos de las empresas más exitosas. E2 Rediseñar los procesos constructivos.		
<b>INDICADOR</b>	Eficiencia de procesos		
<b>UNIDAD RESPONSABLE</b>	Área Operativa	<b>ACTUALIZACIÓN</b>	Trimestral
		<b>UNIDAD DE MEDICIÓN</b>	%
<b>DEFINICIÓN DEL INDICADOR</b>			
Sirve para cuantificar si se consigue un objetivo al menor costo unitario posible, buscando un uso óptimo de los recursos disponibles.			
<b>Objetivo del Indicador</b>	<b>Forma de Cálculo</b>	<b>Fuente de Datos</b>	
Mejorar los procesos internos	Metros de construcción / Total de Materiales utilizados x 100	Informes de Diseño y Planificación. Libro de obra.	
		<b>Bases de Comparación</b>	
		Informes de ejecución de proyectos.	
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>SENSIBILIDAD</b>	<b>LÍNEA BASE</b>
 > = 83%  78.1 a 82.9 %  < = 78%	Empresa	Alta	78%
	<b>META</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	<b>COSTO APROXIMADO</b>
	2013 83 %	6 meses	2013 USD 3000
	2014 87 %	12 meses	2014 USD 6000
	2015 91 %	12 meses	2015 USD 6000
	2016 95 %	12 meses	2016 USD 6000
<b>PROYECTOS</b>			
Detectar, prevenir y eliminar sistemáticamente el uso excesivo de recursos. Evaluar la efectividad de los procesos que se realizan en la construcción de los proyectos.			

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Desarrollar y potenciar la investigación en los procesos constructivos para mejorar y asegurar la calidad de los bienes inmuebles <b>construidos</b> .		
<b>ESTRATEGIAS</b>	E1 Afianzar las relaciones con la Cámara de la Construcción de Quito y otras afines, quienes provean de información actualizada sobre técnicas, procesos, materiales y acabados de construcción. E2 Identificar y utilizar elementos guías de acción, necesarios para la formulación, implementación, organización y construcción de proyectos inmobiliarios. E3 Implementar el control de calidad en los procesos constructivos.		
<b>INDICADOR</b>	Calidad		
<b>UNIDAD RESPONSABLE</b>	Área Operativa	<b>ACTUALIZACIÓN</b>	Mensual
		<b>UNIDAD DE MEDICIÓN</b>	%
<b>DEFINICIÓN DEL INDICADOR</b>			
Evaluar el grado de eficacia y eficiencia de la gestión de la calidad.			
<b>Objetivo del Indicador</b>	<b>Forma de Cálculo</b>	<b>Fuente de Datos</b>	
Mejorar continuamente	Nivel de Satisfacción de los clientes	Informes de Gestión. Registro de ventas. Encuestas.	
		<b>Bases de Comparación</b>	
		Empresas del medio. Encuestas.	
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>SENSIBILIDAD</b>	<b>LÍNEA BASE</b>
100% 85 a 99 % < = 85%	Empresa	Alta	85%
	<b>META</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	<b>COSTO APROXIMADO</b>
	2013 100%	6 meses	2013 USD 6000
	2014 100%	12 meses	2014 USD 6300
	2015 100%	12 meses	2015 USD 6400
	2016 100%	12 meses	2016 USD 6500
<b>PROYECTOS</b>			
Actualización continua de conocimientos al personal. Buscar las mejores prácticas constructivas y adecuarlas a la empresa. Gestión de la calidad y cumplimiento de especificaciones técnicas de los bienes inmuebles construidos.			

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Implementar un sistema integrado de gestión administrativa.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	E1 Implementar y controlar que se cumpla con el Plan Estratégico. E2 Promover la gerencia participativa a través del análisis interdisciplinario, evaluación y retroalimentación de los resultados alcanzados en la gestión administrativa. E3 Adquisición de tecnología para la administración financiera y logística. E4 Desarrollar un pensamiento estratégico en la resolución de problemas y la toma de decisiones empresariales.		
<b>INDICADOR</b>	Eficiencia Administrativa		
<b>UNIDAD RESPONSABLE</b>	Gerencia	<b>ACTUALIZACIÓN</b>	Semestral
		<b>UNIDAD DE MEDICIÓN</b>	%
<b>DEFINICIÓN DEL INDICADOR</b>			
Medir el costo para administrar en forma efectiva cada dólar del activo.			
<b>Objetivo del Indicador</b>	<b>Forma de Cálculo</b>	<b>Fuente de Datos</b>	
Mostrar en que medida la empresa está haciendo más eficiente sus procedimientos	Recursos utilizados / Recursos Planificados x 100	Balance General.	
		<b>Bases de Comparación</b>	
		Balances anteriores.	
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>SENSIBILIDAD</b>	<b>LÍNEA BASE</b>
 > = 65%  51 a 64 %  > = 50%	La Empresa	Alta	20%
	<b>META</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	<b>COSTO APROXIMADO</b>
	2013 65 %	6 meses	2013 USD 2000
	2014 75 %	12 meses	2014 USD 1000
	2015 85 %	12 meses	2015 USD 1000
	2016 95 %	12 meses	2016 USD 1000
<b>PROYECTOS</b>			
Control, seguimiento y evaluación de lo estipulado en el plan. Evaluación y retroalimentación de los resultados alcanzados en la gestión administrativa. Realizar la compra de software especializado para mejorar la gestión de la empresa. Fortalecer la capacidad gerencial de las personas que administran la empresa.			

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Lograr una Estructura Organizacional adecuada.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	E1 Desarrollar el manual de procedimientos y funciones de la empresa. E2 Implementar el área de Recursos Humanos.		
<b>INDICADOR</b>	Estructura Organizacional		
<b>UNIDAD RESPONSABLE</b>	Gerencia	<b>ACTUALIZACIÓN</b>	Semestral
		<b>UNIDAD DE MEDICIÓN</b>	Unidad
<b>DEFINICIÓN DEL INDICADOR</b>			
Implementación de una estructura mejorada para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos.			
<b>Objetivo del Indicador</b>	<b>Forma de Cálculo</b>	<b>Fuente de Datos</b>	
Medir el impacto de la estructura organizativa sobre el resultado de la empresa	Áreas desconcentradas / Total de áreas	Estructura Organizacional	
		<b>Bases de Comparación</b>	
		Análisis interno de la Empresa	
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>SENSIBILIDAD</b>	<b>LÍNEA BASE</b>
 6 áreas	La empresa	Media	4 áreas
 5 áreas	<b>META</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	<b>COSTO APROXIMADO</b>
	2013 5 áreas	6 meses	2013 USD 7000
	2014 6 áreas	6 meses	2014 USD 2000
 4 áreas			
<b>PROYECTOS</b>			
Transmitir el rol de cada persona en la empresa con la asignación de tareas y responsabilidades, para descentralizar la toma de decisiones de la gerencia. Selección y evaluación del personal más idóneo y adecuado para los distintos cargos.			

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Desarrollar profesionalmente a los trabajadores.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	Capacitar al personal en nuevas técnicas de construcción, calidad, seguridad industrial, manejo operacional de procesos y atención al cliente.		
<b>INDICADOR</b>	Capacitación		
<b>UNIDAD RESPONSABLE</b>	Gerencia	<b>ACTUALIZACIÓN</b>	Semestral
		<b>UNIDAD DE MEDICIÓN</b>	Unidad
<b>DEFINICIÓN DEL INDICADOR</b>			
Por medio de este indicador se medirá el nivel de importancia que la empresa otorga a la capacitación del personal con el objetivo de ofrecer siempre mayor calidad en los servicios y eficiencia en los procesos.			
<b>Objetivo del Indicador</b>	<b>Forma de Cálculo</b>	<b>Fuente de Datos</b>	
Desarrollar al personal intelectualmente	No. de horas de capacitación individuales / No. Total de horas de cursos	Hojas de vida del personal.	
		<b>Bases de Comparación</b>	
		Hojas de vida del personal de años anteriores.	
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>SENSIBILIDAD</b>	<b>LÍNEA BASE</b>
 > = 180 horas  91 a 179 horas  < = 90 horas	La empresa	Alta	0 horas
	<b>META</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	<b>COSTO APROXIMADO</b>
	2013 90 horas	6 meses	2013 USD 3500
	2014 180 horas	12 meses	2014 USD 5000
	2015 180 horas	12 meses	2015 USD 6000
	2016 180 horas	12 meses	2016 USD 13000
<b>PROYECTOS</b>			
Realizar convenios con Instituciones que brinden cursos de capacitación a empresas.			

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	Diseñar, aplicar e interpretar estrategias de crecimiento empresarial en correspondencia a los indicadores de gestión financiera, de recursos humanos, tecnológicos, logísticos, informáticos y de marketing.		
<b>ESTRATEGIAS</b>	E1 Desarrollar habilidades y destrezas en los empleados de la empresa. E2 Evaluar el desempeño de los trabajadores.		
<b>INDICADOR</b>	Desempeño personal		
<b>UNIDAD RESPONSABLE</b>	Gerencia	<b>ACTUALIZACIÓN</b>	Mensual
		<b>UNIDAD DE MEDICIÓN</b>	%
<b>DEFINICIÓN DEL INDICADOR</b>			
Este índice recoge la productividad del personal de la empresa, es decir cuanto más alto es el índice más productiva es la empresa.			
<b>Objetivo del Indicador</b>	<b>Forma de Cálculo</b>	<b>Fuente de Datos</b>	
Medir el desempeño de los trabajadores	Resultados logrados / Resultados propuestos x 100	Informes de RR.HH.	
		<b>Bases de Comparación</b>	
		Informes de RR.HH. anteriores.	
<b>FORMA DE VISUALIZACIÓN</b>	<b>INVOLUCRADOS</b>	<b>SENSIBILIDAD</b>	<b>LÍNEA BASE</b>
 > = 95 %  80 a 94 %  < = 80 %	La empresa	Alta	0%
	<b>META</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	<b>COSTO APROXIMADO</b>
	2013 80 %	6 meses	2013 USD 3000
	2014 95 %	12 meses	2014 USD 4000
	2015 > 95 %	12 meses	2015 USD 4000
	2016 > 95 %	12 meses	2016 USD 4000
<b>PROYECTOS</b>			
Realización de Talleres de Liderazgo. Analizar el cumplimiento de objetivos de los trabajadores.			

### 4.3 IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

Para establecer el nivel de impacto de cada proyecto con los objetivos estratégicos, se procede a realizar la Matriz de Priorización, con la cual de acuerdo a ponderaciones realizadas se obtienen los proyectos que deben ser ejecutados primordialmente de acuerdo al análisis de la empresa.

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROYECTOS
1	Incrementar anualmente las utilidades.	Gestionar los trámites para que los compradores puedan acceder a los créditos hipotecarios que brindan las instituciones financieras. Buscar nuevas alianzas comerciales con proveedores preferentes a precios diferenciados. Publicación de los proyectos innovadores a través de los medios promotores indicando los beneficios que brinda la empresa.
2	Reducir los costos operativos.	Adquisición de un sistema de diseño, planificación, ejecución y control de los proyectos. Supervisar los procesos y reducir tiempo inactivo de personal y maquinaria. Realizar un plan de control financiero trimestral.
3	Ampliar el portafolio de proyectos.	Desarrollo de nuevos proyectos acordes a las necesidades y requerimientos de los clientes, entregando proyectos constructivos confortables, innovadores, de alta calidad, con el precio justo de acuerdo al tipo de construcción y ubicación del proyecto. Buscar financiamiento externo con las mejores condiciones e interés posibles.
4	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	Evaluar, medir y documentar la satisfacción del cliente. Brindar asesoría y seguimiento postventa a los clientes.
5	Reducir el tiempo de ejecución de los proyectos inmobiliarios.	Control y fiscalización diario de la ejecución de los proyectos.
6	Aumentar la eficiencia con el uso adecuado de los suministros y materiales que intervienen en los procesos constructivos.	Detectar, prevenir y eliminar sistemáticamente el uso excesivo de recursos. Evaluar la efectividad de los procesos que se realizan en la construcción de los proyectos.
7	Desarrollar y potenciar la investigación en los procesos constructivos.	Actualización continua de conocimientos al personal. Buscar las mejores prácticas constructivas y adecuarlas a la empresa. Gestionar la calidad y cumplimiento de especificaciones técnicas de los bienes inmuebles construidos.
8	Implementar un sistema integrado de gestión administrativa.	Control, seguimiento y evaluación de lo estipulado en el plan. Evaluación y retroalimentación de los resultados alcanzados en la gestión administrativa. Realizar la compra de software especializado para mejorar la gestión de la empresa. Fortalecer la capacidad gerencial de las personas que administran la empresa.
9	Lograr una Estructura Organizacional adecuada.	Transmitir el rol de cada persona en la empresa con la asignación de tareas y responsabilidades, para descentralizar la toma de decisiones de la gerencia. Selección y evaluación del personal más idóneo y adecuado para los distintos cargos.
10	Desarrollar profesionalmente a los trabajadores.	Realizar convenios con Instituciones que brinden cursos de capacitación a empresas.
11	Diseñar, aplicar e interpretar estrategias de crecimiento empresarial en correspondencia a los indicadores de gestión financiera, de recursos humanos, tecnológicos, logísticos, informáticos y de marketing.	Realización de Talleres de Liderazgo. Analizar el cumplimiento de objetivos de los trabajadores.

**Figura 33.** Identificación de Proyectos.



OBJETIVOS		PROYECTOS																											
1	Incrementar anualmente las utilidades.	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5	3	1	3	1	3	3	1	3	3	1	3	1	3	1	1	3	
2	Reducir los costos operativos.	1	5	1	5	5	5	1	1	1	1	5	5	3	5	3	5	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	
3	Ampliar el portafolio de proyectos.	1	3	5	3	1	1	5	5	3	3	1	1	1	1	1	5	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	
4	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	3	1	5	1	1	1	3	5	5	5	1	1	1	1	3	5	1	1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	
5	Reducir el tiempo de ejecución de los proyectos inmobiliarios.	1	1	3	3	5	3	3	1	3	1	5	1	1	3	3	1	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	
6	Aumentar la eficiencia con el uso adecuado de los suministros y materiales que intervienen en los procesos constructivos.	1	3	1	3	3	3	1	1	1	1	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	1	3	3	1	1	1	1	
7	Desarrollar y potenciar la investigación en los procesos constructivos.	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	3	3	3	5	5	5	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	
8	Implementar un sistema integrado de gestión administrativa.	3	1	1	3	1	3	1	5	3	3	3	1	5	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	1	1
9	Lograr una Estructura Organizacional adecuada.	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	5	1	1	3	5	3	5	5	5	5	5	5	3	3	3
10	Desarrollar profesionalmente a los trabajadores.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	5	1	1	1	1	3	1	3	1	5	3	5	5	3	
11	Diseñar, aplicar e interpretar estrategias de crecimiento empresarial en correspondencia a los indicadores de gestión financiera, de recursos humanos, tecnológicos, logísticos, informáticos y de marketing.	3	1	3	1	1	3	1	3	3	3	1	1	1	3	1	3	1	3	3	3	1	3	1	5	5	5	5	
		21	23	29	25	23	25	23	29	27	27	29	23	23	37	23	33	23	23	31	23	29	23	27	23	21	21	21	

Figura 34. Matriz de Priorización empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.

Para establecer la priorización de los diferentes proyectos planteados, se procede a dar una ponderación a cada uno de ellos siendo:

- 1 Baja
- 3 Media
- 5 Alta

De la suma obtenida con valores igual o mayores a 25, de acuerdo a las ponderaciones asignadas a los Proyectos permite determinar los prioritarios para ejecución, los cuales son los siguientes:

1. Realización de un plan de control financiero trimestral.
2. Adquisición de un sistema de diseño, planificación, ejecución y control de los proyectos.
3. Actualización permanente de conocimientos al personal.
4. Difusión del rol de cada persona en la empresa con la asignación de tareas y responsabilidades, para descentralizar la toma de decisiones de la gerencia.
5. Gestionar la calidad y el cumplimiento de especificaciones técnicas de los bienes inmuebles construidos.
6. Realizar convenios con Instituciones que brinden cursos de capacitación a empresas.
7. Brindar asesoría y seguimiento postventa a los clientes.
8. Publicación de los proyectos innovadores a través de los medios promotores.
9. Control y fiscalización diario de la ejecución de los proyectos.

10. Buscar financiamiento externo con las mejores condiciones e interés posibles.
11. Realizar la compra de software especializado para mejorar la gestión de la empresa.
12. Evaluar, medir y documentar la satisfacción del cliente.

#### **4.4 PERFILES DE LOS PROYECTOS**

Se describen a continuación los perfiles de los proyectos que la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, debe implementar para alcanzar sus objetivos:

##### **4.4.1 PROYECTO 1**

###### **NOMBRE**

Realización de un plan de control financiero trimestral.

###### **ALCANCE**

Mediante este propósito la empresa puede saber como se están desarrollando los proyectos y estimar el recurso necesario para continuar con la ejecución de los mismos.

###### **OBJETIVO GENERAL**

Controlar minuciosamente los proyectos, con el fin de obtener los costos operativos reales de los proyectos.

## ESTRATEGIAS

- Ejecutar ordenada y cronológicamente las actividades que comprenderán cada uno de los proyectos.
- Obtener mejores resultados en el desempeño del personal como en la optimización de los recursos.

## ACTIVIDADES

- Potenciar el Área de Finanzas.
- Levantamiento de Información.
- Elaboración de un manual del proceso financiero.
- Reducir los costos mediante la optimización de los recursos.

## TIEMPO

Permanente.

## FECHA DE INICIO

01 de Octubre de 2013.

## RECURSOS

- Personal Área Financiera.
- Personal Área Operativa.

## RESPONSABLE

Área Financiera.

## COSTO ESTIMADO

USD 100.

#### **4.4.2 PROYECTO 2**

##### **NOMBRE**

Adquisición de un sistema de diseño, planificación, ejecución y control de los proyectos.

##### **ALCANCE**

Adquisición de un software especializado para el diseño, evaluación y control de los proyectos.

##### **OBJETIVO GENERAL**

Aumentar la eficiencia de los procesos constructivos de la empresa y potenciar al Área Operativa

##### **ESTRATEGIAS**

- Realizar eficientemente los procesos.
- Optimización de recursos.
- Disminución de tiempos de ejecución.

##### **ACTIVIDADES**

- Desarrollar las especificaciones del sistema que se requiere para la empresa.
- Búsqueda de proveedores.
- Cotización del sistema.
- Obtener los recursos económicos.
- Generar un manual de uso del sistema.
- Capacitación al personal en el uso del software.

##### **TIEMPO**

3 meses.

##### **FECHA DE INICIO**

01 de Octubre de 2013.

FECHA DE FINALIZACIÓN

31 de Diciembre de 2013.

RECURSOS

- Personal Área Operativa.
- Gerencia.
- Recursos económicos.

RESPONSABLE

Gerencia y Área Operativa.

COSTO ESTIMADO

USD 3.000.

#### **4.4.3 PROYECTO 3**

NOMBRE

Actualización permanente de conocimientos al personal.

ALCANCE

Brindar la capacitación y motivación necesaria, así como proporcionar todas las herramientas para que los empleados de la empresa puedan llevar a cabo sus actividades con eficiencia.

OBJETIVO GENERAL

Lograr un mejoramiento en la gestión del recurso humano para que la empresa cuente con un personal altamente motivado y preparado que realice sus actividades, siempre buscando el bienestar de ésta.

## ESTRATEGIAS

- Motivar e integrar al personal para que el trabajo sea desarrollado dentro de un ambiente agradable.
- Establecer un sistema de evaluación que permita llevar un control de los resultados obtenidos por cada persona en su respectiva actividad.

## ACTIVIDADES

- Elaborar un plan de capacitación.
- Proporcionar bonos de desempeño.
- Identificar al personal estratégico de la empresa.
- Diseñar un sistema de evaluación.
- Evaluar resultados de desempeño.
- Obtener los recursos económicos.

## TIEMPO

Indefinido.

## FECHA DE INICIO

01 de Octubre de 2013.

## RECURSOS

- Personal de la empresa
- Recursos financieros.

## RESPONSABLE

Área de Recursos Humanos.

## COSTO ESTIMADO

USD 3.000. (Semestral).

#### 4.4.4 PROYECTO 4

##### NOMBRE

Difusión del rol de cada persona en la empresa con la asignación de tareas y responsabilidades, para descentralizar la toma de decisiones de la gerencia.

##### ALCANCE

Contar con una estructura organizacional sólida y bien dirigida para el correcto funcionamiento de la empresa.

##### OBJETIVO GENERAL

Medir el impacto de la estructura organizativa sobre el resultado de la empresa.

##### ESTRATEGIAS

- Identificar y priorizar los procesos centrales.
- Evaluar la estructura organizacional de la empresa.
- Establecer niveles de comunicación más directos.
- Descentralizar la toma de decisiones.

##### ACTIVIDADES

- Realizar el manual de funciones y atributos de cada puesto.
- Redefinir la estructura organizacional de la empresa.
- Organizar reuniones permanentes para conocer las necesidades del personal.
- Contratar profesionales para las áreas nuevas.
- Diseñar un sistema de evaluación.



**TIEMPO**

6 meses.

**FECHA DE INICIO**

01 de Octubre de 2013.

**FECHA DE FINALIZACIÓN**

01 de Abril de 2014.

**RECURSOS**

- Personal de la empresa
- Recursos financieros.

**RESPONSABLE**

Área de Recursos Humanos.

**COSTO ESTIMADO**

USD 9.000.

**4.4.5 PROYECTO 5****NOMBRE**

Gestionar la calidad y el cumplimiento de especificaciones técnicas de los bienes inmuebles construidos.

**ALCANCE**

Construir bienes inmuebles con altos índices de calidad.

**OBJETIVO GENERAL**

Asegurar la calidad de los bienes inmuebles que entrega la empresa.

**ESTRATEGIAS**

- Identificar a los proveedores con mejores prestaciones.

- Ejecutar secuencialmente los procesos.

#### ACTIVIDADES

- Designar un equipo para el aseguramiento de la calidad.
- Elaborar una lista de proveedores con las características de los materiales que entregan a la empresa.
- Escoger los mejores proveedores y materiales.

#### TIEMPO

12 meses.

#### FECHA DE INICIO

01 de Enero de 2014.

#### FECHA DE FINALIZACIÓN

31 de Diciembre de 2014.

#### RECURSOS

- Personal Área Operativa.
- Personal Área Financiera.
- Gerencia.
- Recursos financieros.

#### RESPONSABLE

Área Operativa.

#### COSTO ESTIMADO

USD 6.000.

#### 4.4.6 PROYECTO 6

##### NOMBRE

Realizar convenios con Instituciones que brinden cursos de capacitación a empresas.

##### ALCANCE

Contar con convenios para realizar cursos de preparación en temas de atención al cliente, gestión de la calidad, procesos constructivos, entre otros.

##### OBJETIVO GENERAL

Desarrollar al personal para tener un recurso humano altamente capacitado y motivado.

##### ESTRATEGIAS

- Reforzar y actualizar los conocimientos del personal.
- Motivar al personal.
- Comprometer al personal con su desarrollo personal y el de la empresa.

##### ACTIVIDADES

- Recopilación de información para realizar los convenios.
- Identificar al personal que se debe capacitar.
- Obtener los recursos económicos.
- Realizar los convenios.

##### TIEMPO

Indefinido.

##### FECHA DE INICIO

01 de Octubre de 2013.

## RECURSOS

- Personal de la empresa
- Recursos financieros.

## RESPONSABLE

Área de Recursos Humanos.

## COSTO ESTIMADO

USD 3.500.

### **4.4.7 PROYECTO 7**

## NOMBRE

Brindar asesoría y seguimiento postventa a los clientes.

## ALCANCE

Conformar dentro del Área de Ventas un equipo encargado del cliente, desde el proceso de selección de los potenciales clientes hasta después de las ventas solventando las necesidades de los clientes.

## OBJETIVO GENERAL

Garantizar al cliente la atención oportuna a sus necesidades antes y después de las ventas.

## ESTRATEGIAS

- Realizar estudios de mercado.
- Mejorar continuamente los procesos internos.
- Generar un compromiso con el cliente.

## ACTIVIDADES

- Seleccionar el personal para el Área de preventa y posventa.

- Investigación de expectativas de los clientes.
- Generar un manual de mejores prácticas y lecciones aprendidas orientadas a hacia la satisfacción del cliente.

#### TIEMPO

18 meses.

#### FECHA DE INICIO

01 de Octubre de 2013.

#### FECHA DE FINALIZACIÓN

31 de Marzo de 2015.

#### RECURSOS

- Personal Área Ventas.
- Gerencia.
- Encuestas.

#### RESPONSABLE

Área de Marketing y Ventas.

#### COSTO ESTIMADO

USD 7.200.

### **4.4.8 PROYECTO 8**

#### NOMBRE

Publicación de los proyectos innovadores a través de los medios promotores.

#### ALCANCE

Este proyecto abarca el diseño de una campaña publicitaria y la evaluación del impacto que tendrá en los posibles clientes y los beneficios que generará para la empresa.

#### OBJETIVO GENERAL

Incrementar las utilidades de la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.

#### ESTRATEGIAS

- Diseñar una campaña publicitaria efectiva para captar un mayor número de clientes.
- Identificar las necesidades que tiene la empresa en materia de marketing.
- Innovar los diseños de los proyectos.

#### ACTIVIDADES

- Contratar personal especializado en marketing.
- Diseño de la campaña publicitaria.
- Ejecutar la campaña de publicidad.
- Buscar nuevas técnicas de marketing.

#### TIEMPO

Indefinido.

#### FECHA DE INICIO

01 de Octubre de 2013.

#### RECURSOS

- Personal contratado.
- Personal Área Marketing y Ventas.
- Vallas.
- Material impreso.
- Medios de Comunicación.

**RESPONSABLE**

Área Marketing y Ventas.

**COSTO ESTIMADO**

USD 4.800. (Campaña)

**4.4.9 PROYECTO 9****NOMBRE**

Control y fiscalización diario de la ejecución de los proyectos.

**ALCANCE**

Concentrar el mayor número de datos que indiquen en cuales procesos se demoran más tiempo.

**OBJETIVO GENERAL**

Reducir el tiempo de ejecución de los proyectos de la empresa.

**ESTRATEGIAS**

- Realizar eficientemente los procesos.
- Disponer de datos sobre tiempos de ejecución de las obras.
- Disminuir los tiempos de ejecución.
- Mejorar el desempeño del personal de la empresa.

**ACTIVIDADES**

- Prever tiempos de demoras en provisión de materiales.
- Levantamiento de la información sobre ciclos de procesos.
- Elaboración de un manual de procesos.

**TIEMPO**

12 meses.

**FECHA DE INICIO**

01 de Octubre de 2013.

**FECHA DE FINALIZACIÓN**

01 de Octubre de 2014.

**RECURSOS**

- Personal Área Operativa.
- Personal Área Financiera.
- Gerencia.
- Recursos financieros.

**RESPONSABLE**

Área Operativa.

**COSTO ESTIMADO**

USD 8.400.

**4.4.10 PROYECTO 10****NOMBRE**

Buscar financiamiento externo con las mejores condiciones e interés posibles.

**ALCANCE**

Lograr el crecimiento de la empresa mediante la financiación a largo plazo de instituciones bancarias.

**OBJETIVO GENERAL**

Incrementar la cartera de proyectos de la empresa.



## ESTRATEGIAS

- Realizar el estudio de factibilidad de los proyectos.
- Planificar los proyectos a ejecutarse.
- Aprovechar las tasas de interés de las instituciones financieras.

## ACTIVIDADES

- Investigación de requisitos para créditos.
- Recopilación de los requisitos y documentación necesaria para obtener crédito.
- Buscar las tasas de interés más bajas entre las instituciones financieras.

## TIEMPO

6 meses.

### FECHA DE INICIO

01 de Octubre de 2013.

### FECHA DE FINALIZACIÓN

01 de Abril de 2013.

## RECURSOS

- Personal Área Financiera.

## RESPONSABLE

Gerencia.

## COSTO ESTIMADO

USD 800.

#### 4.4.11 PROYECTO 11

##### NOMBRE

Realizar la compra de software especializado para mejorar la gestión de la empresa.

##### ALCANCE

Contar con tecnología para la gestión administrativa de la empresa con el fin de ser más eficientes y ágiles en los procesos.

##### OBJETIVO GENERAL

Equipar a la empresa con la tecnología necesaria para desarrollar sus actividades.

##### ESTRATEGIAS

- Identificar a los proveedores de software con mejores prestaciones.
- Implementación del nuevo software de gestión administrativa.
- Capacitar al personal.

##### ACTIVIDADES

- Identificación de los procesos que se deben gestionar con el software.
- Designar un equipo encargado del manejo del software.
- Escoger al mejor proveedor.
- Adquirir el software.

##### TIEMPO

1 mes.

##### FECHA DE INICIO

01 de Octubre de 2013.

##### FECHA DE FINALIZACIÓN

01 de Noviembre de 2013.

#### RECURSOS

- Personal Área Financiera.
- Gerencia.
- Recursos financieros.

#### RESPONSABLE

Área Financiera.

#### COSTO ESTIMADO

USD 2.000.

### **4.4.12 PROYECTO 12**

#### NOMBRE

Evaluar, medir y documentar la satisfacción del cliente.

#### ALCANCE

Realizar encuestas de satisfacción de los clientes, para el mejoramiento continuo.

#### OBJETIVO GENERAL

Incrementar la satisfacción de los clientes de la empresa.

#### ESTRATEGIAS

- Realizar encuestas a los clientes.
- Identificar los procesos internos donde se puede mejorar.
- Generar un vínculo de confianza con el cliente.

#### ACTIVIDADES

- Determinar el equipo encargado de la evaluación y medición de la satisfacción de los clientes.
- Generar un manual sobre encuestas de satisfacción del cliente.
- Capacitación al personal en temas de atención al cliente.

#### TIEMPO

18 meses.

#### FECHA DE INICIO

01 de Octubre de 2013.

#### FECHA DE FINALIZACIÓN

01 de Abril de 2015.

#### RECURSOS

- Personal Área Ventas.
- Gerencia.
- Encuestas.

#### RESPONSABLE

Área de Marketing y Ventas.

#### COSTO ESTIMADO

USD 2000.

### **4.5 ALINEACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Las estrategias planteadas para la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ deben ser alineadas, con el fin de que su desempeño constituya el eje primordial para llegar a alcanzar la visión y los resultados

que la empresa espera lograr, sincronizando efectivamente los esfuerzos de todas las áreas que conforman la empresa.

#### **4.5.1 ALINEAMIENTO HORIZONTAL**

Lograr que la empresa trabaje sincronizadamente a través de un flujo continuo de indicadores y metas enlazados entre si, para entregar consistentemente todo a tiempo el valor esperado por los clientes, empleados, accionistas; es el objetivo del alineamiento horizontal.

Mediante la Matriz de Contribución Crítica se puede observar las contribuciones o aportes de cada uno de los procesos de la cadena de valor, identificando aquellas de vital importancia para alcanzar las metas de la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	KPI's	META				CLAVES			APOYO				
			2013	2014	2015	2016	OPERACIONES	MARKETING VENTAS	ADQUISICIONES	ADMINISTRACIÓN	FINANZAS CONTABILIDAD	RECURSOS HUMANOS	ÁREA LEGAL	
FINANCIERA	1	Incrementar anualmente las utilidades.	Índice de utilidades	>= 22%	>= 32%	>= 42%	>= 52%	X	X	X	X	X		
	2	Reducir los costos operativos.	Eficiencia y productividad	31,7%	28,7%	25,7%	22,7%	X				X		
	3	Ampliar el portafolio de proyectos.	Crecimiento	1 PRY	2 PRY			X	X		X	X		X
CLIENTES	4	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	Satisfacción del cliente		60%	80%	100%	X	X	X	X			
PROCESOS	5	Reducir el tiempo de ejecución de los proyectos inmobiliarios.	Tiempo de ejecución	5%	10%			X		X				
	6	Aumentar la eficiencia con el uso adecuado de los suministros y materiales que intervienen en los procesos constructivos.	Eficiencia de procesos	83%	87%	91%	95%	X		X				
	7	Desarrollar y potenciar la investigación en los procesos constructivos.	Calidad	100%	100%	100%	100%	X		X	X		X	
	8	Implementar un sistema integrado de gestión administrativa.	Eficiencia administrativa	65%	75%	85%	95%				X	X		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	9	Lograr una Estructura Organizacional adecuada.	Estructura organizacional	5 áreas	6 áreas						X		X	
	10	Desarrollar profesionalmente a los trabajadores.	Capacitación	90H	180 H	180H	180H				X	X	X	
	11	Diseñar, aplicar e interpretar estrategias de crecimiento empresarial en correspondencia a los indicadores de gestión financiera, de recursos humanos, tecnológicos, logísticos, informáticos y de marketing.	Desempeño personal	80%	95%	>95%	>95%				X		X	

Figura 35. Matriz de Contribución Crítica empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.

#### **4.5.2 ALINEAMIENTO VERTICAL**

Después de realizar el Alineamiento Horizontal, a través de la sincronización de los procesos de la cadena de valor, se debe expandir la estrategia en forma de un despliegue multinivel en cada uno de los diferentes procesos, para enlazar el desempeño y el trabajo de cada persona que conforman cada una de las áreas de la empresa, garantizando de ésta manera que la estrategia sea aplicada por todos los empleados, logrando conectar los objetivos y metas con el trabajo diario de todos y cada una de las personas que conforman la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.

BSC 1er. Nivel						
	OBJETIVOS	KPI's	Metas			
			2013	2014	2015	2016
FINANZAS	1. Incrementar anualmente las utilidades.	Índice de utilidades	>= 22%	>= 32%	>= 42%	>= 52%
	2. Reducir los costos operativos.	Eficiencia y productividad	31,7%	28,7%	25,7%	22,7%
	3. Ampliar el portafolio de proyectos.	Crecimiento	1 Proyecto	2 Proyectos		
CLIENTES	4. Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	Satisfacción del cliente		60%	80%	100%
PROCESOS	5. Reducir el tiempo de ejecución de los proyectos inmobiliarios.	Tiempo de ejecución	5%	10%		
	6. Aumentar la eficiencia con el uso adecuado de los suministros y materiales que intervienen en los procesos constructivos.	Eficiencia de procesos	83%	87%	91%	95%
	7. Desarrollar y potenciar la investigación en los procesos constructivos.	Calidad	100%	100%	100%	100%
	8. Implementar un sistema integrado de gestión administrativa.	Eficiencia administrativa	65%	75%	85%	95%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	9. Lograr una Estructura Organizacional adecuada.	Estructura organizacional	5 áreas	6 áreas		
	10. Desarrollar profesionalmente a los trabajadores.	Capacitación	90H	180 H	180H	180H
	11. Diseñar, aplicar e interpretar estrategias de crecimiento empresarial en correspondencia a los indicadores de gestión financiera, de recursos humanos, tecnológicos, logísticos, informáticos y de marketing.	Desempeño personal	80%	95%	>95%	>95%





BSC 2do. Nivel					
ÁREA: 2. OPERACIONES					
OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's del ÁREA	Metas			
		2013	2014	2015	2016
Terminar a tiempo los proyectos planificados	Control de la ejecución diaria	100% del tiempo planificado	100% del tiempo planificado	100% del tiempo planificado	100% del tiempo planificado
Controlar el presupuesto de cada proyecto	Ejecución presupuestaria	100% +/- 5 % de variación aceptable	100% +/- 5 % de variación aceptable	100% +/- 5 % de variación aceptable	100% +/- 5 % de variación aceptable
Planificar y diseñar proyectos según estudios de mercado		1 Proyecto	2 Proyectos		
Cumplir especificaciones del inmueble	No. de inmuebles que cumplen especificaciones		>98%	>98%	100%
Obtener el equipo y los materiales a tiempo	Tiempo perdido por día	< 60 min	< 20 min		
Incrementar la eficiencia de ciclo en la construcción de un inmueble	Horas-hombre por tiempo de construcción de un inmueble	2080 h-hombre	2045 h-hombre	2010 h-hombre	1976 h-hombre
Eliminar el material defectuoso	Porcentaje del material defectuoso sobre el material total adquirido	< 10%	< 5%	<3%	0%

BSC 2do. Nivel					
ÁREA: 3. ADQUISICIONES					
OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's del ÁREA	Metas			
		2013	2014	2015	2016
Adquirir los materiales y acabados a los mejores precios	Medir el ahorro de los materiales sobre el costo total	5%	7%	10%	15%
Comprar materiales y acabados que cumplan especificaciones	% de materiales y acabados comprados que cumplen especificaciones	90%	93%	96%	> 99 %
Adquirir y despachar los materiales necesarios para cada proyecto	Tiempo de despacho de un pedido	< = 2 días	1 día		
Adquirir suministros y materiales con rendimientos superiores	Suministros mejorados	20%	25%	30%	33%
Comprar materiales de mejor calidad	Porcentaje de costos incurridos en recepción y devolución de material no conforme	5%	3%	2%	1%

BSC 2do. Nivel					
ÁREA: 4. ADMINISTRACIÓN					
OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's del ÁREA	Metas			
		2013	2014	2015	2016
Gestionar el manejo adecuado del recurso humano y financiero	Costos operacionales	<33%	<30%	<30%	<30%
Relacionar la productividad del capital humano, la rentabilidad, el endeudamiento y la liquidez con el fin de garantizar equilibrio	Número de proyectos en ejecución	1	2		
Mejorar la comprensión de las propuestas de valor de los inmuebles	Nivel de conocimiento del personal de cada proyecto	> 90%	>95%	100%	
Mejorar la administración en base a la calidad de los inmuebles	Número de inconformidades	4	2	0	0
Reducir la incertidumbre por medio de la información registrada	Porcentaje de mejora en obtener información	70%	90%	100%	100%
Proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada	Número de áreas	6 áreas			
Facilitar la delegación en las personas	% de certificación individual	>60%	>70%	>80%	>92%
Aumentar el desempeño del personal	Tareas bien ejecutadas	95%	>95%	>95%	>95%

BSC 2do. Nivel					
AREA/PROCESO: 5. RECURSOS HUMANOS					
OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's del ÁREA	Metas			
		2013	2014	2015	2016
Investigación de campo en técnicas de construcción y aseguramiento de la calidad	Pruebas de mejoramientos	2 pruebas	10 pruebas	12 pruebas	12 pruebas
Estimular y promover el trabajo en equipo	% de satisfacción del cliente interno	>90%	>95%	100%	100%
Nivel de competencias	% de certificación del departamento	>70%	>80%	>90%	100%
Incrementar la cobertura del plan de bonificaciones	% de personal que cubre las bonificaciones	> 50 % del personal, cubierto por el plan	> 60 % del personal, cubierto por el plan	> 70 % del personal, cubierto por el plan	> 80 % del personal, cubierto por el plan

BSC 2do. Nivel					
AREA/PROCESO: 6. FINANZAS Y CONTABILIDAD					
OBJETIVOS DE CONTRIBUCIÓN	KPI's del ÁREA	Metas			
		2013	2014	2015	2016
Controlar el presupuestos asignado	Presupuesto de gastos, costos e inversión	100 % de ejecución. +/- 5 % de variación tolerable	100 % de ejecución. +/- 5 % de variación tolerable	100 % de ejecución. +/- 5 % de variación tolerable	100 % de ejecución. +/- 5 % de variación tolerable
Control de la inversión en los proyectos	Flujo de recursos	Trimestral	Trimestral	Trimestral	Trimestral
Buscar financiamiento externo	Porcentaje de Financiamiento externo		70% del financiamiento necesario		
Desembolsar los recursos necesarios para la implementación del sistema de gestión	% del valor total	50%	50%		
Presupuestar el recurso monetario necesario para capacitaciones	Presupuesto anual	\$ 10.000	\$ 12.000	\$ 15.000	\$ 15.000



## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

La planeación, desarrollo y culminación a través de distintos análisis realizados sobre el presente proyecto han causado la generación de elementos de juicio que permitirán al lector del documento tener en cuenta ciertos parámetros de referencia, para la implementación de un plan estratégico.

Por lo tanto, a continuación se enlista una serie de conclusiones obtenidas del presente proyecto de tesis:

- El funcionamiento interno de la empresa se encuentra en gran medida determinado por su entorno, el cual incide directamente en sus estrategias y, por lo tanto, en sus resultados. Es por este motivo que se hace altamente necesario comprender el funcionamiento de este entorno, así como la medida en que sus fuerzas se relacionan con la empresa y afectan su forma de operar.
- El análisis del poder de negociación de los proveedores permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los proveedores y que permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.



- El análisis de los clientes permite elaborar estrategias destinadas a captar un mayor número de ellos y obtener una mayor fidelidad o lealtad de los mismos, tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.
- Para poder verificar y comprobar la aplicación de las mejores estrategias dentro de la empresa se han utilizado herramientas como el FODA, PEYEA, Matrices Internas Externas, las cuales permiten a la empresa adoptar estrategias propias de acuerdo al entorno en el que se desenvuelve para mejorar su competitividad.
- La empresa debe comprender que la planeación estratégica es una herramienta que busca optimizar para el mañana, las tendencias de hoy.
- Cada organización tiene un propósito y una razón de ser que son únicos y propios del tipo de organización, esto se ve reflejado en la declaración de la misión y visión de la empresa.
- La declaración de la misión y visión puede representar una ventaja competitiva o una desventaja para la organización, por lo que su planteamiento se lo adecuo a la realidad de la empresa.
- La empresa constructora debe aplicar los proyectos para reducir costos operativos. En la empresa los costos operativos son altos por ende se debe reducir al máximo éstos costos.

- Con el modelo de gestión se pretende optimizar los recursos y generar una estructura organizacional efectiva.
- Con la Planificación Estratégica lo que se intenta es la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la empresa y la formulación y puesta en marcha de estrategias que permitan crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión, Visión, Objetivos y el Análisis del Entorno.
- El proceso de planificación estratégica está encaminado a la construcción de una visión compartida de futuro y al establecimiento de objetivos estratégicos.
- La aplicación del plan permite controlar las estrategias y ventajas competitivas y compararlas con otras empresas rivales mediante el análisis; permitiendo de ese modo saber si es preciso mejorar o rediseñar las estrategias existentes.
- Los costos operativos en la implementación del Plan Estratégico, derivan sustancialmente de los costos que la empresa debe asumir para ejecutar el plan, el retorno que se espera no es solo financiero, dado que genera intangibles multiplicadores para el recurso humano de la empresa, intangibles que comprenden las estrategias cuyo resultado final se prevé en la transformación organizacional lo que determina el cambio cualitativo requerido para el futuro que se desea para la empresa.

- Mediante el plan estratégico se puede establecer lo que la empresa quiere y como lo va hacer sin salirse de la realidad de la empresa y de esta manera se adecua el cuadro de mando integral a lo más amigable para poder aplicarlo.
- La empresa constructora debe explotar al máximo sus capacidades de gestión con el objetivo de aumentar sus ventajas competitivas.
- Para mejorar los ingresos de la empresa se debe cambiar el pensamiento de las personas que conforman la empresa y se debe fomentar un pensamiento estratégico, realizar actividades que mejoren los procesos, redefinirlos o, mejorar lo que se está haciendo.
- La empresa debe aprovechar los recursos eficaz y eficientemente en todos los procesos para concretar los esfuerzos con practicidad y oportunamente para obtener rendimientos y productividad deseados.
- El entorno económico de la empresa obliga a realizar una planeación estratégica que le permita de alguna manera crecimiento y generación de mayores beneficios, para lo cual requiere que se fomente una visión compartida en los trabajadores para lograr alcanzar el éxito y desarrollo empresarial.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- La mejor receta para el éxito incluye el trabajo sostenido e indismayable del empresario y su personal, unido ello a la correcta planificación y aplicación de técnicas adecuadas para llevar a la empresa a los objetivos planteados.
- Es tan necesario conocer los factores externos que nos rodean como conocer los internos que van a influir en el desarrollo de las estrategias de la empresa.
- Para lograr ser competitivo es necesario responder a los constantes cambios del entorno, es preciso la elaboración de un diseño de plan estratégico adecuado a las metas y estrategias visionarias de sus propietarios.
- La correcta declaración de una misión y visión, es una herramienta para formular, implementar y evaluar la estrategia que se va a aplicar.
- Se debe desarrollar y comunicar la misión y visión de una manera clara y concisa a todos los niveles de la organización.
- Se debe aplicar un sistema de gestión estratégica, que a la manera de campo magnético sea eficaz para atraer al cliente y repeler a la competencia.

- Se recomienda la implementación íntegra del Plan Estratégico que permitirá mejorar la administración de la empresa.
- La planificación e implementación de un control al plan estratégico debe superar los contratiempos que se pueda dar en la ejecución del plan para así evitar pérdidas de tiempo innecesarias.
- La empresa debe desarrollar proyectos innovadores, es decir entregar a los clientes proyectos constructivos confortables, novedosos, de alta calidad, con el precio justo de acuerdo al tipo de construcción y ubicación del proyecto para que la empresa empiece a ser reconocida.
- El seguimiento al cumplimiento de los objetivos debe ser constante de parte de los responsables y de la gerencia, y de cada persona que aporte a estos objetivos; es decir la empresa tiene que estar comprometida en su totalidad.
- El diseño de las estrategias de Marketing se requiere aplicarlo inmediatamente porque es un proyecto predominante en cuanto a la perspectiva financiera para generar recursos económicos en la empresa.
- Es muy importante que exista un equilibrio y una buena relación entre proveedores y compradores, esta relación debe ser de colaboración en vez de confrontación.

- La implementación y ejecución de las estrategias es la fase mas difícil que la empresa tiene que superar para logra la consecución de sus objetivos.
- Las estrategias que se implementen deben ser efectivamente ejecutadas para que no fracasen.
- Las estrategias de éxito se fundamentan en un entendimiento pleno del entorno competitivo.
- La empresa debe definir la cantidad de planes y actividades que debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.
- La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permitirá a la organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.
- Se recomienda se realice un análisis financiero y estudio económico basados en el presente proyecto para completar con el plan estratégico desarrollado para la empresa Constructora Rodríguez.

## BIBLIOGRAFÍA

Adrián, E. (04 de Mayo de 2007). *¿Qué es la Dirección de Operaciones?*

Obtenido de [www2.um.edu.uy/aedelman/Operaciones.htm](http://www2.um.edu.uy/aedelman/Operaciones.htm)

Amador, F. (s.f.). *Planeación Estratégica*. Obtenido de

[www.elprisma.com/apuntes/¿administración\\_de\\_empresas/planeación\\_estrategica](http://www.elprisma.com/apuntes/¿administración_de_empresas/planeación_estrategica)

Andes. (s.f.). Obtenido de <http://andes.info.ec/econom%C3%Ada/4261.html>

Comercio, D. E. (Marzo de 2013).

D'Alessio, F. (s.f.). *Etapas de la Planeación Estratégica*.

David, F. (2007). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.

David, F. (2007). *Conceptos de Administración Estratégica* (Décimo Primera ed.). Pearson Educación, Inc.

Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Lerma, A. (s.f.). *Guía para el desarrollo de productos*.

Mintzberg, H., & Waters, J. (Julio Agosto de 1987). *Crafting Strategy*. *Harvard Business Review*, 66.

Porter, M. (2000). *Estrategia Competitiva*. Patria.

Valdés, A. H. (Abril - Junio de 1999). *Procesos para establecer Objetivos de la Planeación Estratégica*. *Contaduría y Administración*, 16.

Wikipedia. (s.f.). Obtenido de <http://es.wikipedia.org>

Wikipedia. (s.f.). Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/RAfael\\_Correa](http://es.wikipedia.org/wiki/RAfael_Correa)

Banco Central del Ecuador. <http://www.bce.fin.ec>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. <http://www.inec.gob.ec>

<http://www.iess.gob.ec>