

CAPITULO I

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS



La compañía se constituye bajo nombramiento del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) el día 13 de enero de 1999 en la Ciudad de San Francisco de Quito, Capital de la República del Ecuador, la compañía se denomina La Cuadra Compañía Inmobiliaria y Comercializadora S.A. INMOSOLUCIÓN”, la misma que podrá abrir sucursales, agencias o establecimientos dentro del país, o en el exterior.

El plazo de duración de la compañía es de cincuenta años contados a partir de la inscripción en el Registro Mercantil, cuyo plazo podrá prorrogarse o disolverse para su liquidación; la compañía cuenta con un capital suscrito y pagado de un millón doscientos mil dólares de los Estados Unidos de América (1'200.000USD), dividido en un millón doscientas mil acciones de un dólar cada una, ordinarias y nominativas, iguales e indivisibles.

1.2. GIRO DEL NEGOCIO

El ISSFA a través de La Cuadra Compañía Inmobiliaria y Comercializadora S.A. “INMOSOLUCIÓN” sirve a sus afiliados y no afiliados en lo concerniente a la construcción y venta de unidades habitacionales en conjuntos cómodos seguros y confortables.

INMOSOLUCIÓN se encuentra ubicada en la ciudadela San Carlos (Fernández Salvador y Machala- Edificio Parque Ingles local 33), además cuenta con sucursales ubicadas en:

- Guayaquil (Huancavilca, Ciudad del Norte Mz. F1, Villa 27)
- Cuenca. (García Moreno 360 y Gonzáles Suárez)

1.3. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

1.3.1. Tipo de Producto

- Soluciones Habitacionales

1.3.1.1 Categorías:

- Viviendas de interés social de USD. \$ 15,396.00 a \$ 30.606.00
- Viviendas de nivel medio de USD. \$ 42.342.00 a \$ 47.379.00
- Viviendas de nivel alto de USD. \$ 47.000.00 a \$ 69,000.00

1.3.1.2. Líneas de Productos:

- Viviendas: Casas y departamentos
- Locales Comerciales
- Parqueaderos

1.3.1.3. Sublíneas de Productos:

- Intermediación para venta (corretaje)

1.3.1.4. Valores Agregados: (construcciones)

- Reparaciones post-venta (1 año)
- Construcción de áreas verdes
- Caminería interna
- Guardianía (Hasta que se posesionen el 60% de los usuarios)
- Equipamiento de Juegos infantiles
- Garantía de un año por defectos de construcción
- Garantía permanente por fallas del sistema estructural
- Devoluciones en casos especiales de fuerza mayor, para militares.

1.3.1.4.1. Valores agregados Proyecto Amagasi:

- Gas centralizado
- Baños sauna y turco

1.3.1.4.2. Valor Agregado en corretaje:

- Ajustarse a los requerimientos del cliente
- Verificación de referencias personales

1.4. ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Inmosolución es una empresa inmobiliaria dedicada al desarrollo de soluciones habitacionales en el país, la cual está compuesta de acuerdo a la siguiente estructura organizativa: junta general, directorio, gerencia general, gerencia administrativa-financiera, gerencia técnica y gerencia de comercialización.

Los funcionarios principales de esta organización son:

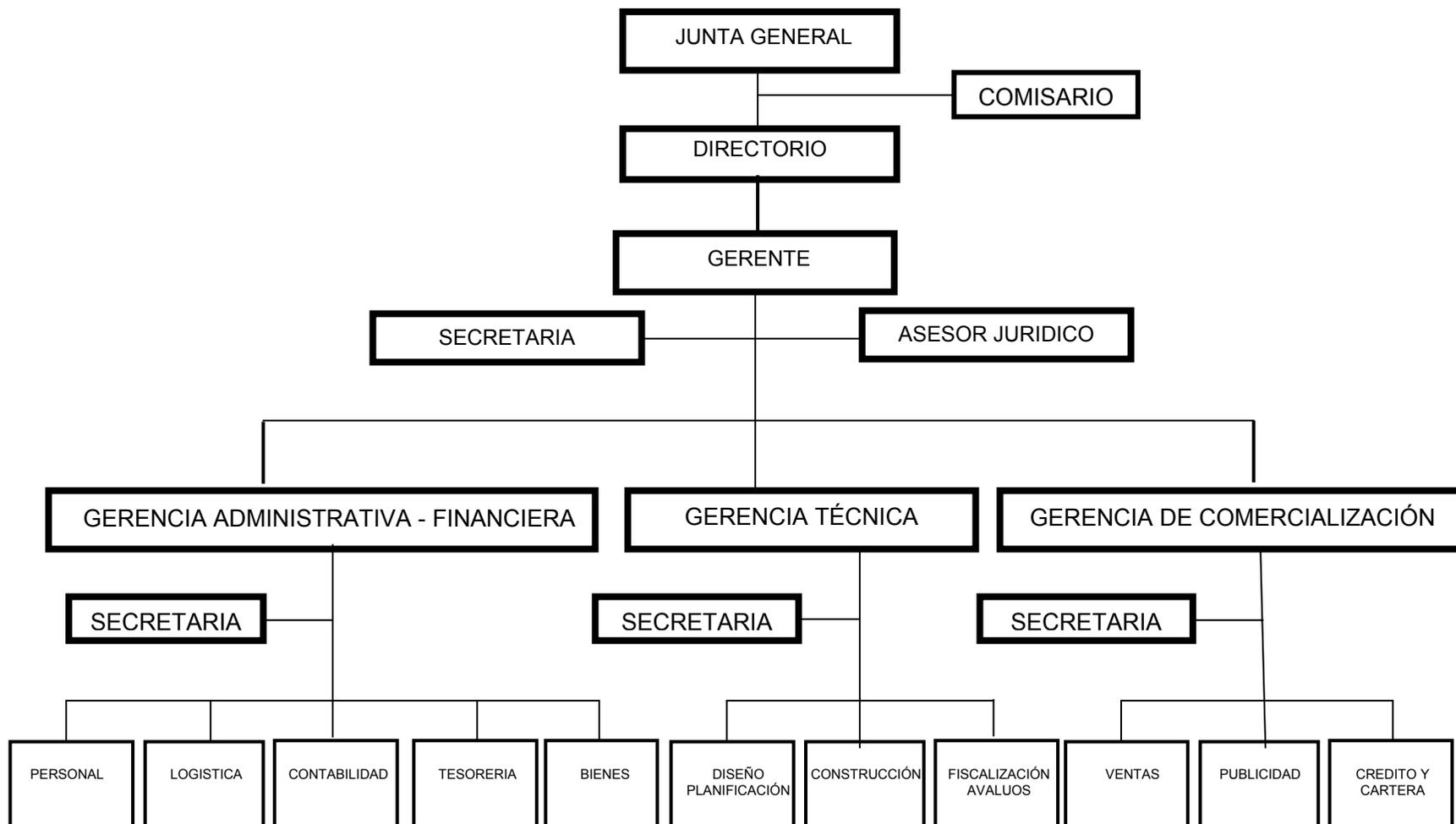
<p>Gerente General</p> <p>Gerente Administrativo - Financiero</p> <p>Gerente Técnico</p> <p>Gerente de Comercialización</p>	<p>Crnl. (SP) Mario Morales Villegas</p> <p>Crnl. (SP) Jorge Iglesias</p> <p>Arq. Boris Cadena</p> <p>Crnl. Mario Bonilla</p>
---	---

Inmosolución actualmente cuenta con un personal conformado de 46 personas, las mismas que se encuentran distribuidas en las diferentes áreas de la empresa.

Cabe resaltar que a pesar contar con un diagrama orgánico-funcional, hay áreas como la de Publicidad que no se encuentran en funcionamiento.

A continuación se presenta el organigrama estructural que representa el orden jerárquico en que es regida la empresa.

GRAFICO 1.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA INMOSOLUCIÓN S.A.



La Cuadra Compañía Inmobiliaria y Comercializadora S.A. “INMOSOLUCIÓN” no cuenta con una cultura organizacional, por lo que no existe una adecuada dirección de las actividades de la empresa y las estrategias gerenciales aplicadas muchas veces son equivocadas, existiendo como resultado un mínimo aprovechamiento de los recursos.

Además, la empresa en busca de niveles más altos de competitividad, siempre se preocupa por el desempeño de las funciones que realiza su personal. Es por ello que en el área de recursos humanos día a día se esfuerza en capacitarlos en sus diferentes departamentos como forma de motivar la innovación y desarrollo de ideas.

1.5. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

Siendo INMOSOLUCIÓN S.A. una empresa del Instituto de Seguridad de las Fuerzas Armadas (ISSFA), es evidente que existe una urgente necesidad de realizar un cambio a planificar a corto y largo plazo sus actividades, que les permita establecer fortalezas competitivas para el desarrollo del sector y para poder servir a su principal segmento de mercado que son los miembros de las Fuerzas Armadas.

FORMULACIÓN:

- ¿De que manera incide en la productividad y crecimiento del sector inmobiliario en la ciudad de Quito la falta de técnicas de planificación operativa y estratégica en las empresas que lo conforman?
- ¿Cuales son los principales aspectos que deben considerarse en el diseño de un modelo de planeación estratégica para las empresas del sector inmobiliario?

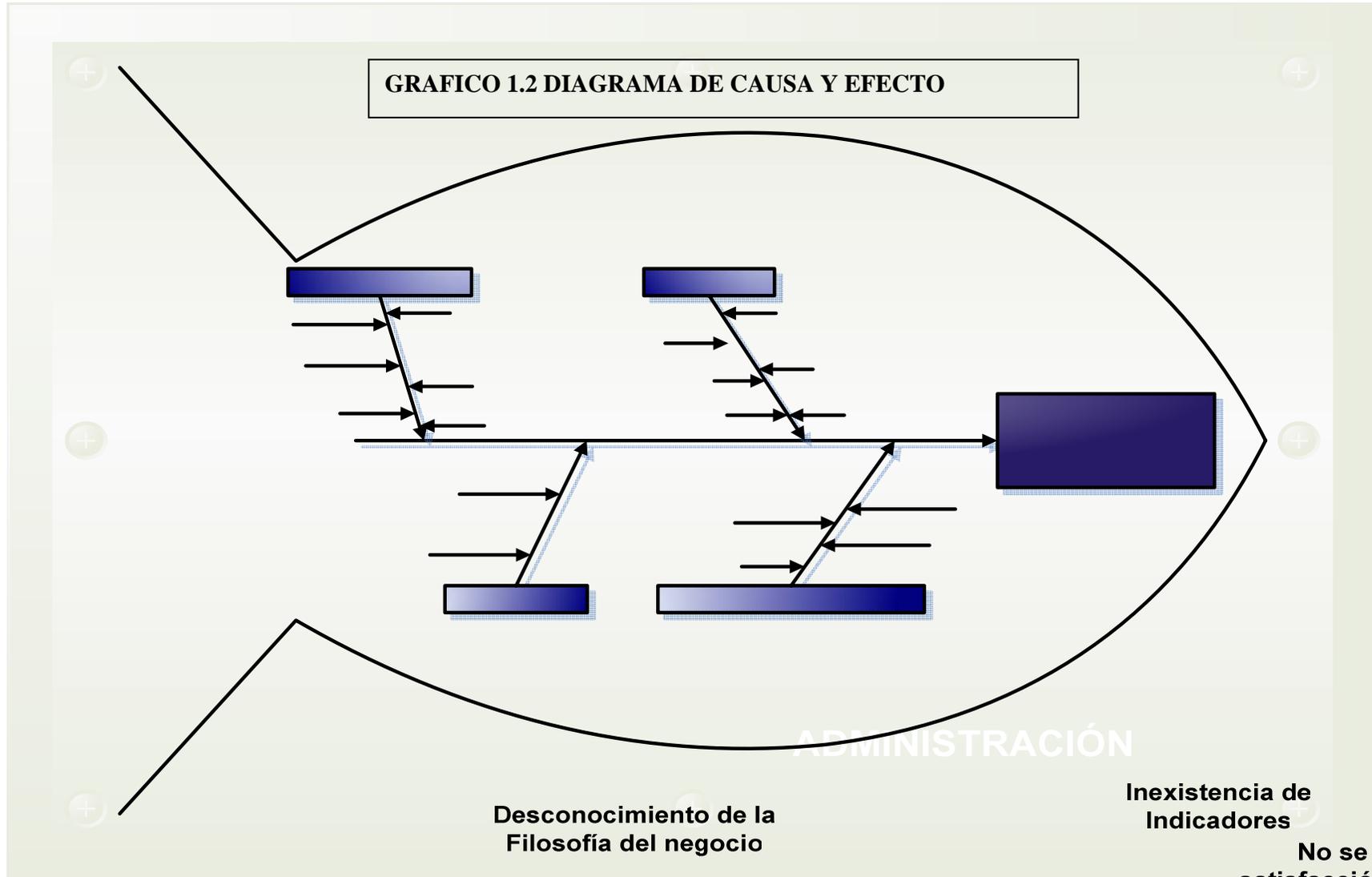
En la GRAFICO 1.2 mediante la aplicación del Diagrama de Ishikawa se identificaron las siguientes causas:

- La falta de un adecuado alineamiento estratégico ha provocado que la compañía no tenga claramente definidas sus estrategias, y por ende no aproveche las oportunidades del mercado para promover las inversiones inmobiliarias, así como también no tome medidas preventivas ante posibles amenazas o riesgos del sector inmobiliario.
- La Institución no cuenta con indicadores de gestión que permitan gestionar y administrar adecuadamente a los recursos administrativos, financieros, tecnológicos, humanos y materiales de la compañía.
- La compañía cuenta con una reducida campaña publicitaria a falta de presupuesto, lo que no le ha permitido enfrentar a la competencia.
- No existe un adecuado funcionamiento en el Área de Comercialización de la compañía.
- La Compañía no cuenta con un sistema de incentivos a personal, que les permita identificarse más con la empresa.

De no definir estrategias competitivas y renovar su direccionamiento estratégico en las áreas: Administrativa-Financiera, Técnica y Comercialización, que permitan solucionar las condiciones arriba mencionadas, la Cuadra Compañía Inmobiliaria y Comercializadora S.A.” “INMOSOLUCIÓN” no podrá desarrollarse institucionalmente y por lo tanto tendrá un crecimiento limitado en el mercado que le permita competir.

Ante la necesidad prioritaria de respaldar, consolidar y legitimizar los procesos de fortalecimiento del sector inmobiliario, es necesario aplicar un modelo de gestión que posibilite generar propuestas innovadoras de los actores claves involucrados en este proceso, dirigidos a lograr un alineamiento estratégico que posibilite una efectiva movilización de recursos y capitales privados para promover las inversiones inmobiliarias y a través de éstas, mejorar las posibilidades de desarrollo de la compañía.

GRAFICO 1.2 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO



**Desconocimiento de la
Filosofía del negocio**

**Inexistencia de
Indicadores**

**Falta de un
alineamiento Estratégico**

**No se mide la
satisfacción del cliente**

**Falta de un
Diagnóstico real**

**Poca identificación
del empleado
con la empresa
Carencia de sistemas
De incentivos**

**Falta de
Presupuesto
Publicidad
limitada**

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de Gestión Estratégico para La Cuadra Compañía Inmobiliaria y Comercializadora S.A.” “INMOSOLUCIÓN” que contribuya al crecimiento y desarrollo institucional, efectuando un diagnostico situacional que nos permitan definir lineamientos estratégicos para la compañía en un período de cinco meses.

1.6.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnostico situacional de la compañía y el sector Inmobiliario con el fin de conocer el nivel de satisfacción del cliente.
- Definir su direccionamiento estratégico, con el propósito de conocer su funcionalidad dentro del mercado.
- Definir las medidas, metas y medios de la compañía INMOSOLUCIÓN a través del tablero de control, para gestionar y monitorear el cumplimiento de la gestión institucional.
- Identificar los proyectos estratégicos que se pueden desarrollar dentro de la compañía con el fin de fortalecer las áreas más vulnerables.
- Formular estrategias competitivas que permitan mejorar sus propuestas habitacionales.
- Realizar un presupuesto para la implementación de los proyectos estratégicos con la finalidad de contar con los recursos necesarios para su desarrollo.

1.7. MARCO TEÓRICO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- a. ¿Dónde queremos ir?
- b. ¿Dónde estamos hoy?
- c. ¿A dónde debemos ir?
- d. ¿A dónde podemos ir?
- e. ¿A dónde iremos?
- f. ¿Cómo estamos negando a nuestras metas?

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales:

1. Los estrategas.
2. El direccionamiento.
3. El diagnóstico.
4. Las opciones.
5. La formulación estratégica.
6. La auditoria estratégica ¹

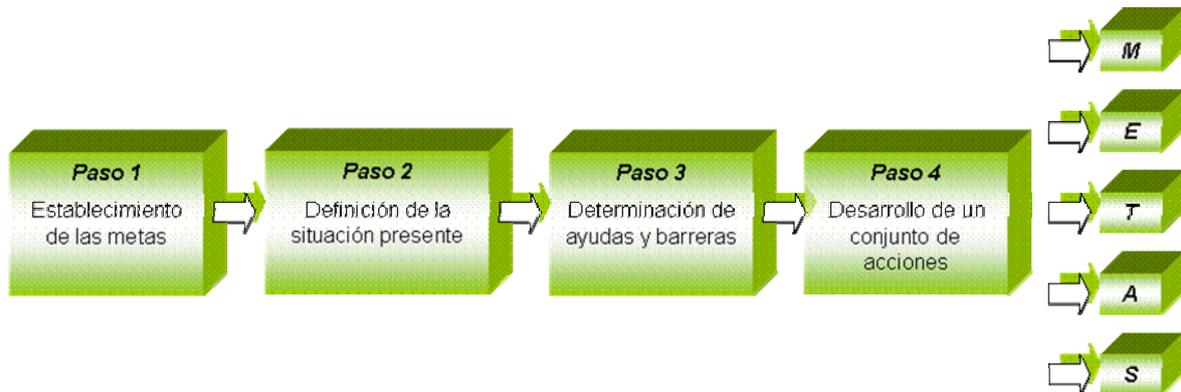
PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. ²

¹ SERNA Humberto (2005) Planeación Estratégica Panamericana editorial.

² Planificación Estratégica- Misión - MsC. Salvador Vanegas Guido

GRAFICO 1.3: PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN-GESTIÓN ESTRATÉGICA³



Fuente: Gestión Estratégica de Negocios

PASO 1: ESTABLECIMIENTO DE METAS

Las metas son la exteriorización del compromiso institucional con su perspectiva de futuro ya que al definir puntos de vista comunes se fijan aspiraciones conjuntas, trascendiendo el concepto de sinergia en el que trabajando en beneficio propio se logra el beneficio común y esto sumado a un adecuado grado de coordinación logrará que se generen los acuerdos necesarios para que todas las Unidades de Negocio que forman parte de la Organización construyan un porvenir de éxito.

PASO 2: DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN PRESENTE

El diagnóstico de la situación actual desde la perspectiva macro de incidencia en todas las actividades, en base a un sencillo análisis de las noticias del país y del mundo permite obtener importantes conclusiones que mejoren la eficiencia del trabajo diario.

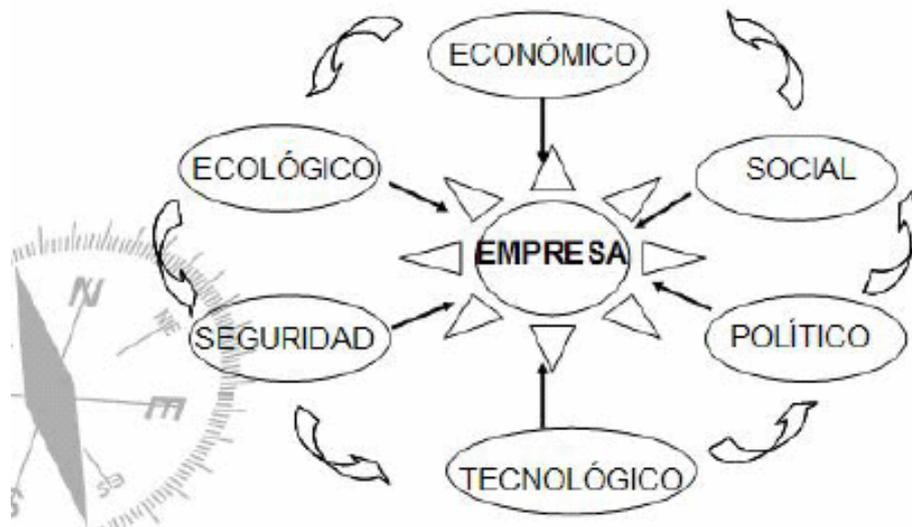
ANÁLISIS EXTERNO

Son aquellas variables sobre las cuales la empresa no tienen influencia alguna por tanto debe adaptarse a ellas.

Macroambiente: Variables Económicas, Tecnológicas, Fuerzas Políticas Legales, Fuerzas Sociales y Culturales, Aspectos Demográfico y Geográfico.

³ SALAZAR Francis M.B.A, Gestión Estratégica de Negocios

ESCENARIOS EXTERNOS



Fuente: Gestión Estratégica de Negocios

- **Microambiente:** Lo conforman las tendencias y características del entorno cercano como: Características del Mercado, Proveedores, Clientes.

ANÁLISIS INTERNO

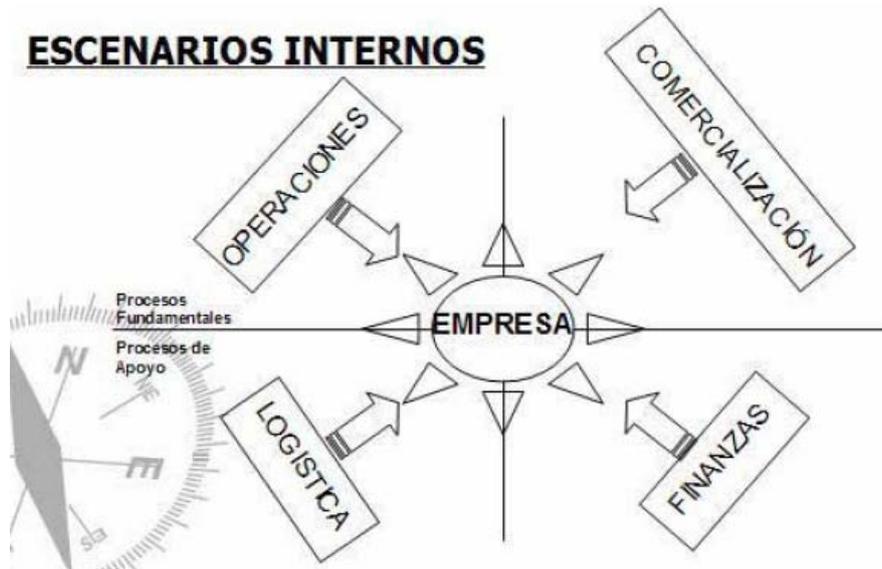
Son aquellas variables sobre las cuales la empresa puede influir en su modificación. ⁴

- **Filosofía Corporativa:** Es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. ⁵
- **Proceso Administrativo:** Se analiza si se cumple o no el Proceso Administrativo en sus diferentes etapas: Investigación, Planificación, Organización, Integración, Dirección, Control, Coordinación y Evaluación.
- **Gestión de Unidades Estratégicas de Negocios:** Se analiza si se cumplen las Funciones y Tareas en cada Área, los Componentes Físicos, el Grado en que cada área agrega valor a la Gestión, y los medios y recursos.

⁴ SALAZAR Francis M.B.A, Gestión Estratégica de Negocios

⁵ SERNA Humberto (2005) Planeación Estratégica Panamericana editorial.

ESCENARIOS INTERNOS



Fuente: Gestión Estratégica de Negocios

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

Consiste en identificar aquellos factores que están vinculados específicamente con el sector industrial en que la organización se desenvuelve.

Se toma como base el Análisis de la Industria de Porter, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.⁶

Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial



Fuente: <http://es.wikipedia.org>

⁶ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- **La rivalidad entre los competidores:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.⁷
- **Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden

⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.⁸

El diagnóstico estratégico es el proceso que se realiza en un objeto determinado, generalmente para solucionar un PROBLEMA. En el proceso de diagnóstico dicho problema experimenta cambios cuantitativos y cualitativos, los que tienden a la solución del problema. Consta de varias etapas, dialécticamente relacionadas, que son: Evaluación - Procesamiento mental de la información - Intervención - Seguimiento. Proceso a través del cual se profundiza en el objeto estudiado, para con acciones de intervención y en el marco de una etapa del proceso que se denomina Seguimiento, transformarlo.⁹

ANÁLISIS FODA

Es un método de análisis institucional, que analizando distintos datos de la organización, su contexto y entorno permite diagnosticar la situación de una organización, su posición en el contexto, su estado interno y luego definir y planear su rol y acción en el medio.

Análisis DAFO	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Fuente: <http://es.wikipedia.org>

A partir del conocimiento que se obtiene con un FODA se pueden tomar decisiones, reformular la misión de la organización y sus estrategias y objetivos.

⁸ http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

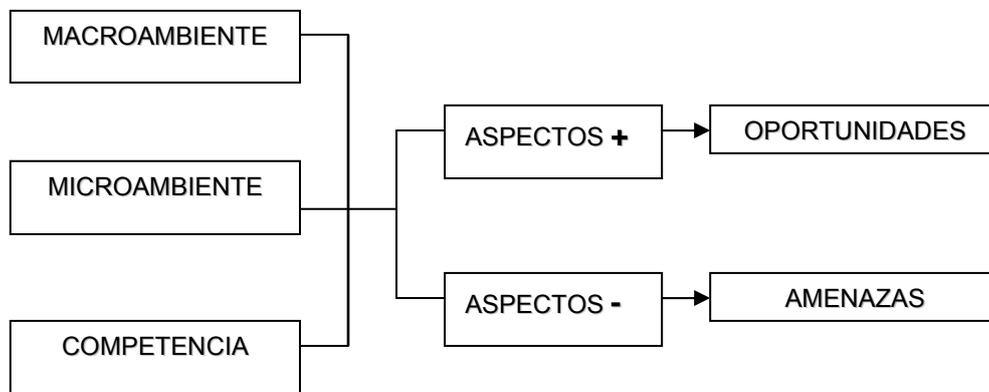
⁹ Definición.org

La aplicación de este método es muy sencilla. Se trata de analizar en un cuadro, por un lado, las fortalezas y debilidades internas de la organización, y por otro, las oportunidades y amenazas que le plantea todo lo externo a la organización (contexto, otros actores, etc.).

Identificación de oportunidades y amenazas

Las **oportunidades** son factores favorables que encontramos en el contexto y que debemos direccionar en beneficio de nuestra organización.

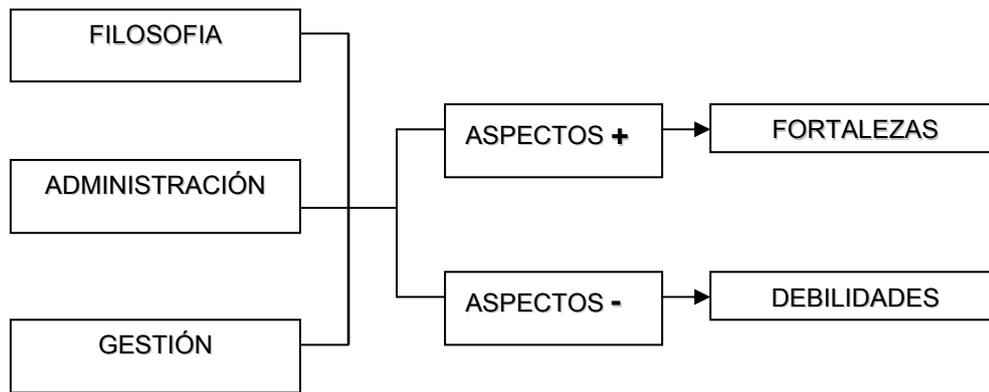
Los **riesgos-amenazas** son factores adversos que existen en el entorno y que a veces hacen peligrar la vida de la organización.



Fuente: Gestión Estratégica de Negocios

Identificación de fortalezas y debilidades

Las organizaciones están conformadas por personas y recursos materiales de distinto tipo que se han integrado para efectuar acciones de diferente naturaleza, con la finalidad de cumplir con una misión específica. En consecuencia, se puede determinar que no hay organización perfecta, todas tienen fortalezas y debilidades (virtudes y defectos; aspectos positivos y negativos).



Fuente: Gestión Estratégica de Negocios

Las **fortalezas** están constituidas por las situaciones, atributos, cualidades y recursos propios de la organización, que son positivos y cuya acción es favorable. Son fuerzas impulsoras, capacidades propias destacables que contribuyen positivamente a la misión organizacional.

Las **debilidades** en cambio son aquellas situaciones, recursos u otros factores que dan cuenta de las dificultades al interior de la organización; problemas que inciden o limitan sus perspectivas de la organización, impiden el adecuado desempeño de la gestión.

Las fortalezas y debilidades de la organización pueden ser analizadas para cada una de las dimensiones propuestas en el análisis organizacional. Es necesario ordenar y jerarquizar las fortalezas y debilidades de acuerdo a la valoración de su impacto en la gestión organizacional.¹⁰

PASO3: DEFINIR AYUDAS Y BARRERAS

En este paso se realiza una síntesis estratégica vía matrices y se pondera los impactos específicos. Una vez determinada la trascendencia de los aspectos identificados es necesario realizar una depuración de las conclusiones obtenidas. Reforzando el criterio de Porter, esto se puede ejecutar ejecutando matrices de cinco tipos de acuerdo a la siguiente descripción:

¹⁰ Planificación Estratégica – Metodología y Plan Estratégico de las Organizaciones Comunitarias - Autores: Elena Camisaza, Miguel Guerrero, Rubén de Dios – Pagina: 32-33.

- a) **Matrices Resumen:** en las que se señalan por campos (Fortaleza, Debilidad, Oportunidad, Amenaza) los resultados del análisis anterior, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.
- b) **Matrices de Ponderación:** donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad, de gestión.
- c) **Matrices de Acción:** Logrando parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.
- d) **Matriz Síntesis:** Tratando de resumir de la manera más puntual posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la Organización deberá responder.
- e) **Matrices de validación:** Herramientas como Boston Consulting Group aplicada al negocio o General Electric permiten reafirmar o contradecir las conclusiones obtenidas en las etapas anteriores de análisis.¹¹

Mecanismo Alternativo: Utilización Del QDF

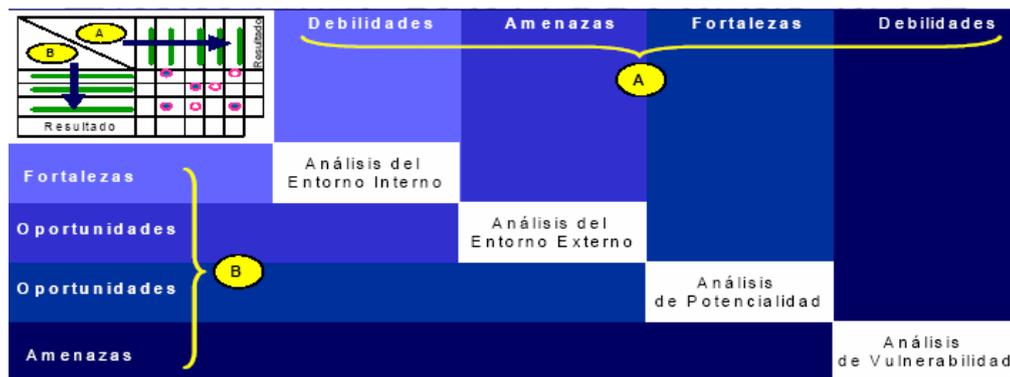
Captando la “voz del cliente”, este instrumento metodológico permite mejorar el enfoque de la planificación estratégica al realizar una comparación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que posee una organización o entidad y confrontándolas en cuatro tipos de análisis:

- **Análisis del Entorno Interno:** Compara Fortalezas con Debilidades, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Debilidades minimizan las Fortalezas.

¹¹ SALAZAR Francis M.B.A, Gestión Estratégica de Negocios

- **Análisis del Entorno Externo:** Compara Oportunidades con Amenazas, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Amenazas inciden en las Oportunidades.
- **Análisis de Potencialidad:** Compara Oportunidades con Fortalezas, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Fortalezas maximizan las Oportunidades.
- **Análisis de Vulnerabilidad:** Compara Amenazas con Debilidades, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Debilidades incrementan las Amenazas.

Gráficamente, para la implementación del QFD en el análisis FODA se observa el siguiente enfoque de comparación:¹²



Fuente: Gestión Estratégica De Negocios

PASO 4: DESARROLLO DEL CONJUNTO DE ACCIONES

EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.¹³

El direccionamiento estratégico se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa, que permita unificar criterios y prosperar, a su vez que

¹² SALAZAR Francis M.B.A, Gestión Estratégica de Negocios

¹³ SERNA Humberto (2005) Planeación Estratégica Panamericana editorial.

permite aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia.

- Obtener una perspectiva común que permita unificar criterios y avanzar.
- Aprovechar las oportunidades futuras basados en el razonamiento y la experiencia.

Este análisis se compone de dos principales que son la definición del negocio y la Filosofía Corporativa.

Definición del Negocio

En este componente debemos establecer el giro del negocio, las necesidades que satisface, el mercado objetivo, ventajas competitivas y sus perspectivas del futuro.

Cultura Corporativa

Es la fuerza que posibilita la cohesión de una empresa, en otras palabras, podemos decir que es la personalidad de la empresa.



Fuente: Gestión Estratégica De Negocios

Valores y Principios

Valores: Descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio.

Principios: Son el conjunto de valores y creencias que deben ser parte de la cultura organizacional a fin de que garanticen la realización de sus operaciones de una manera responsable con su entorno y, garanticen que

los objetivos y estrategias se enmarquen dentro de la misión y visión planteadas.¹⁴

Visión

Cuando hablamos de visión y propósitos nos estamos refiriendo a los sentimientos y valores más profundos de las personas que componen la institución, que logran ser transformados en sentimientos y valores grupales, institucionales.

La visión es la visualización de la acción a desarrollar en el presente pero también implica proyección; una imagen proyectada en el futuro de la organización que se desea. Es generalmente algo noble que convoca a los actores internos y externos a luchar y comprometerse por los objetivos y proyectos de la organización.

Misión

Es considerada como un importante eslabón de la "cadena estratégica" de toda empresa u organización; por lo cual, es recomendable conocer cuál es su concepto básico, y mejor aún, cuáles son los distintos conceptos que se manejan hoy en día con el propósito de tener una visión más completa y aplicable del mismo.

La misión constituye la razón de ser de una institución; la misión establece el propósito fundamental buscado con la existencia misma de la organización.

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa.

Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

- ¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad
- ¿Qué buscamos? = Propósitos
- ¿Quehacer? = Principales medios para lograr el propósito
- ¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones

¹⁴ SERNA Humberto (2005) Planeación Estratégica Panamericana editorial.

- ¿Para quiénes trabajamos? = Clientes

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización, ejemplo: la misión de un periódico no es vender papeles impresos si no información.

No es el producto o servicio que ofrecemos nuestra razón de ser si no qué necesidad estamos satisfaciendo.

Objetivos Corporativos

Son el resultado del proceso de diagnóstico realizado a través del Análisis Matricial luego de la realización del mismo concluye en la priorización de ejes de gestión estratégica en los que se debe tomar acción de acuerdo a las prioridades de la empresa.

Características:

S P E C I F I C: Claros bien definidos y comprensibles.

M E N S U R A B L E: Ser evaluados de acuerdo a un parámetro cuantificable.

A S S I G N A B L E: Puede designarse un responsable (o varios) de su cumplimiento y evaluación.

R E A L: Que sean posibles de ejecutar con los recursos disponibles actual o potencial.

T I M E: Debe tener un inicio y un final concreto.¹⁵

BALANCED SCORECARD (BSC)

Nacimiento del Balanced Scorecard

Identificados los elementos para una gestión eficiente y las interrogantes resultantes de la Planificación Estratégica tradicional, surge el Balanced Scorecard (BSC) como su complemento ya que parte de los elementos definidos a través de ella, permitiendo que se cierre el círculo de la Gestión Gerencial al lograr trasladarlos a la práctica.

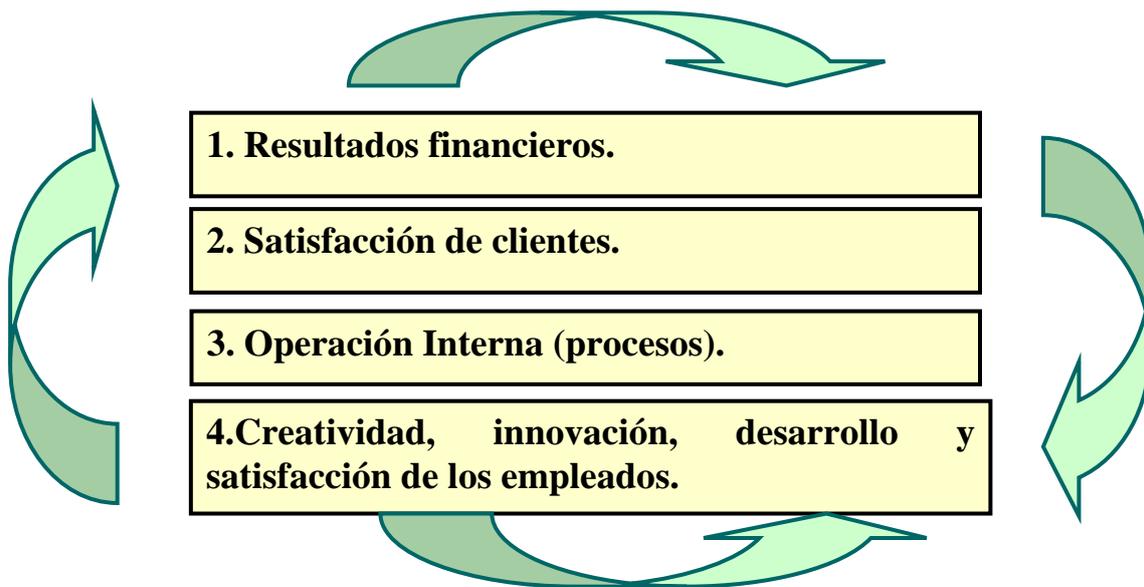
¹⁵ SALAZAR Francis M.B.A, Gestión Estratégica de Negocios

La metodología Balanced Scorecard fue desarrollada por los académicos KAPLAN y NORTON de la Universidad de Harvard que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.

Propósito de Balance Scorecard (BSC)

El propósito fundamental del BSC es el de que una organización cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna.

Balance Scorecard (BSC) es una herramienta que mide el desempeño corporativo y constituye el medio más efectivo para enlazar la planificación y la estrategia a cuatro medidas de desempeño, que son:



Las 4 perspectivas de la estrategia empresarial:



- ✓ **Perspectiva Financiera:** Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor, incluye las prioridades de Crecimiento, Productividad y Rentabilidad. Es una perspectiva de resultados.
- ✓ **Perspectiva del Cliente:** En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización les plantee.
- ✓ **Perspectiva Interna:** En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.
- ✓ **Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnología:** Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del

desempeño futuro de la organización, se centra en el desarrollo del RRHH y la dotación de herramientas adecuadas, reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

El reconocimiento explícito de esta cadena causativa, tan simple en sí misma, y la fijación de una serie de objetivos para cada uno de los niveles es lo que da lugar a una estrategia empresarial definida. A partir de aquí, Kaplan y Norton, proponen la elección de una serie de indicadores numéricos, que reflejen adecuadamente cada una de las perspectivas mencionadas y cuyo conjunto constituirá el Cuadro de Mando Integral.

Definición del Tablero de Comando (BSC)

El Cuadro de Mando Integral, CMI, es la traducción al español que se da a "Balanced Scorecard," sistema originalmente desarrollado para la medición de procesos financieros, el cual se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño. La aportación de los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton, se centra sobre la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial.¹⁶

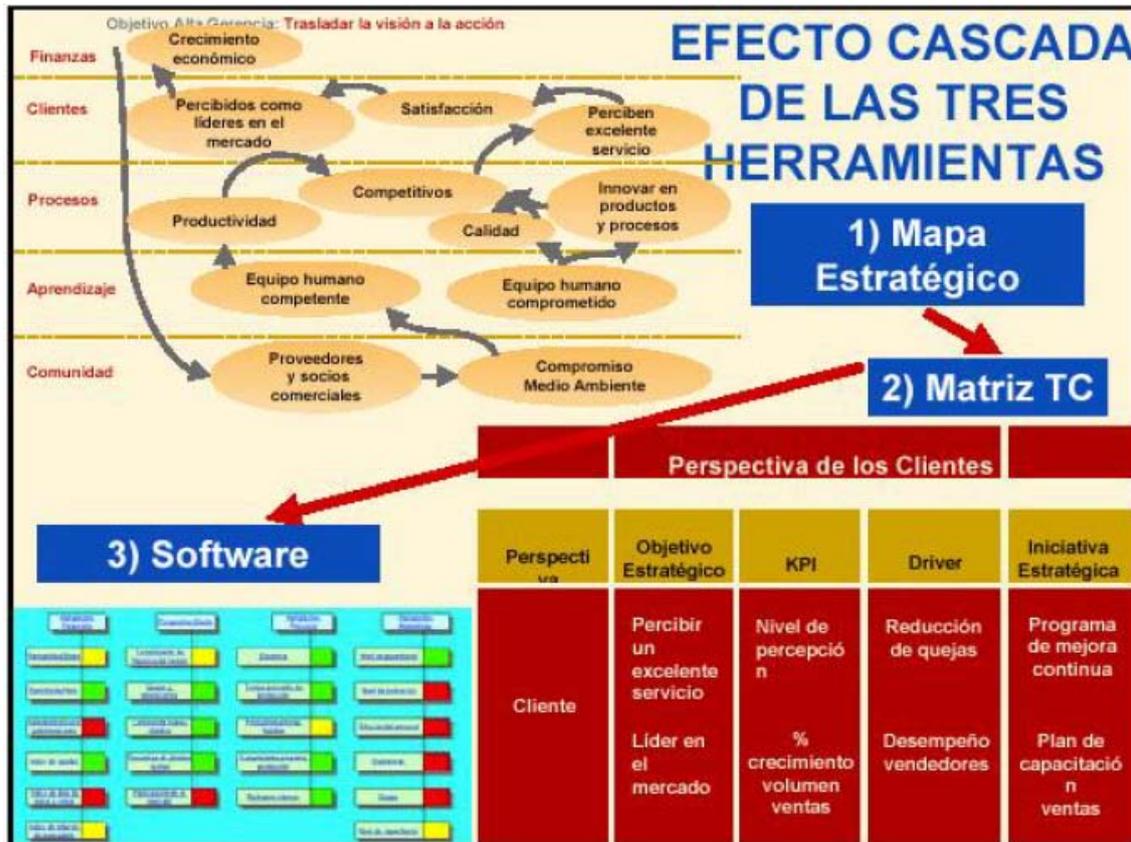
El Cuadro de Mando Integral es "un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal".¹⁷

La idea del CMI es sencilla y transparente, como toda buena idea. Reconoce que la finalidad la actividad empresarial, conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, marketing (comercialización), procesos internos; preparación y desarrollo del personal.

¹⁶ Dávila, Arturo, «El Cuadro de Mando Integral». Revista Antiguos Alumnos, IESE, U. de Navarra.

¹⁷ Robert Kaplan and David Norton, "The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press. Rohm, Howard, "A Balancing Act", Performe Magazine, vol. 2, issue 2.

El tablero de comando Balanced Scorecard provienen del análisis de los objetivos, además el tablero de comando es un modelo de gestión que permite gerenciar la implementación de un Plan Estratégico u Objetivos y trasladarlos a la acción; en tiempo real, acerca del avance en la consecución de los objetivos.¹⁸



Fuente: Gestión Estratégica De Negocios

De esta forma pasa a convertirse en poderosa arma de control de la eficacia empresarial. El CMI ya no es simplemente una acumulación de indicadores o ratios más o menos inconexos entre sí, sino que cada medición de la actividad es escogida porque refleja un aspecto importante de la estrategia formulada por la dirección de la empresa y porque mide un aspecto concreto de la cadena causativa indicada.¹⁹

¹⁸ SALAZAR Francis M.B.A, Gestión Estratégica de Negocios

¹⁹ "Strategic Focused Organization" o "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral?" Robert S. Kaplan y David P. Norton.

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Las operaciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables para ello es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual, en definitiva, es el verdadero plan estratégico. El presupuesto estratégico debe ejecutarse dentro de las normas de la compañía. Además, deberá monitorearse y auditarse la ejecución del plan como parte importante del proceso de planeación estratégica.

ÍNDICES DE GESTIÓN

El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirá los índices que permitirán medir el desempeño de la organización.

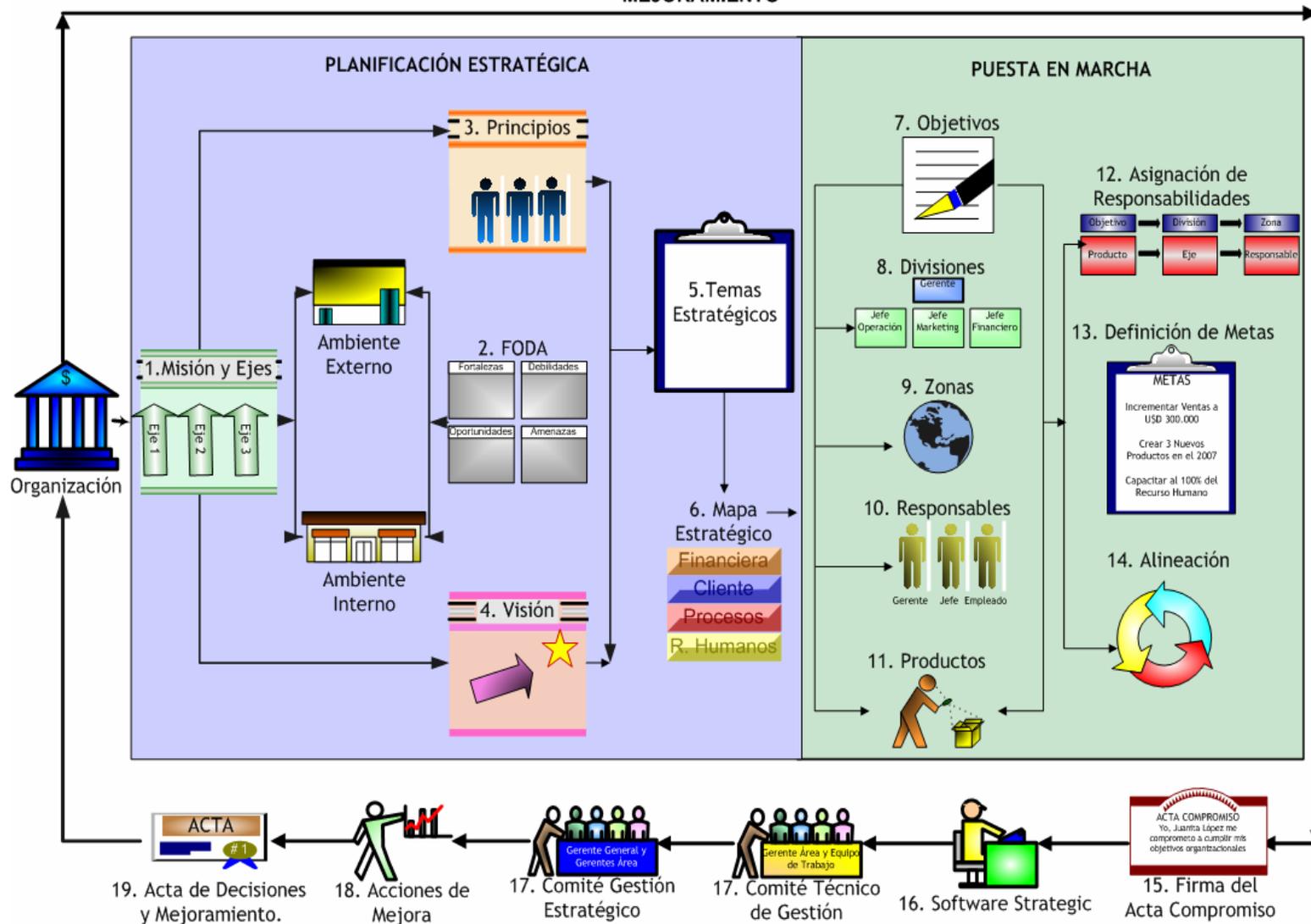
Esta medición se realizara en forma periódica, de manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por lo tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.²⁰

A continuación, se establece un esquema resumen del PROYECTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD en el que se muestra de forma explícita y ordenada cada paso del proceso de planificación estratégica y su puesta en marcha.

²⁰ SERNA Humberto (2005) Planeación Estratégica Panamericana editorial.

PROYECTO IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

MEJORAMIENTO



1.8. MARCO CONCEPTUAL

Planeación Estratégica

Es el proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Balanced Scored Card: Sistema de administración de desempeño la cual se utiliza con el fin de alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, monitoreando mejoras en la eficiencia de las operaciones, comunicando los progresos a todo el personal.

Cliente: Individuo u organización que utiliza de manera constante los productos o servicios de una empresa.

Diagnóstico estratégico

Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

Fortalezas

Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de la institución.

Debilidades

Son las actividades o atributos internos de una organización que inhibe o dificultan el éxito de una empresa.

Oportunidades

Son los eventos, hechos y tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Amenazas

Son los eventos, hechos y tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Principios Organizacionales

Son el conjunto de principios, creencia y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización son el soporte de una cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial.

Visión

Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de tres o cinco años no debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

Misión

Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de una área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

Objetivos Globales

Resultados a largo plazo de una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área del negocio.

Proyectos Estratégicos

Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional, con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas condición para que el negocio logre sus objetivos.

Estrategias

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Las estrategias son, entonces, las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el como lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

Planes de Acción

Son las áreas que debe realizar cada unidad área para concretar las estratégicas en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

Monitoria Estratégica

Es el seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en los inicios de desempeño y los índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.

Índice de Desempeño Esperado

Es la meta que se espera lograr en la ejecución de cada acción. Esta puede ser en tiempo o cuantitativa.

Índice de Desempeño Alcanzado

Es el logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas; resultado real de las acciones planeadas en tiempo o cuantitativamente.

Índice de Gestión

Es el resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

Diagnóstico Interno

Es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización o del área o unidad estratégica. El diagnóstico lo integra el análisis de:

- a. **Capacidad directiva:** todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendiendo como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación, control.
- b. **Capacidad competitiva:** todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.
- c. **Capacidad financiera:** esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades financieras de la compañía, deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideran importantes para la organización y el área de análisis.
- d. **Capacidad técnica o tecnológica:** aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción que las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicios. Por lo tanto, involucra, entre otras: infraestructura tecnológica (Hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades

físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procesos administrativos, procedimientos técnicos, etc.

- e. **Capacidad talento humano:** se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluyen: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

Diagnostico Externo

Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidades estratégicas o departamento en el entorno. El diagnóstico externo lo integran el análisis de:

- a. **Factores Económicos:** aquellos relacionados con el comportamiento de la economía tanto a nivel nacional como internacional: índices de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingreso per capita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.
- b. **Factores Políticos:** aquellos que se refieren al uso o migración del poder: datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental, local (Acuerdos Internacionales, Normas, Leyes, Implementos): Datos de los órganos de representación (cenado, cámara, asamblea, consejos distritales); otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.
- c. **Factores Sociales:** los que afectan al modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencia, cultura, etc.)
- d. **Factores Tecnológicos:** los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales, hardware, así como los procesos (software).

- e. **Factores Geográficos:** los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.

- f. **Factores Competitivos:** todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

CAPITULO II

1. DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL

La empresa se encuentra envuelta por una serie de fuerzas externas e internas, las mismas que pueden afectar el entorno de la misma, de las cuales se puede aprovechar las oportunidades que presentan y prevenir las amenazas. Así mismo, observar en qué puntos es fuerte y puede generar una estrategia adecuada y de igual manera analizar los puntos débiles y contrarrestarlos oportunamente.

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo, permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

2.1.1 MACROAMBIENTE

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.

2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

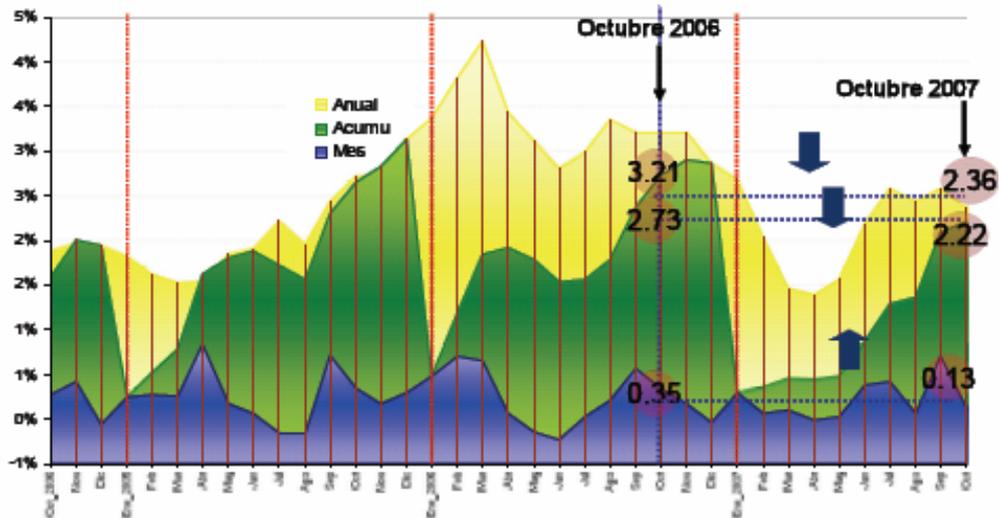
2.1.1.1.1 INFLACIÓN

La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y

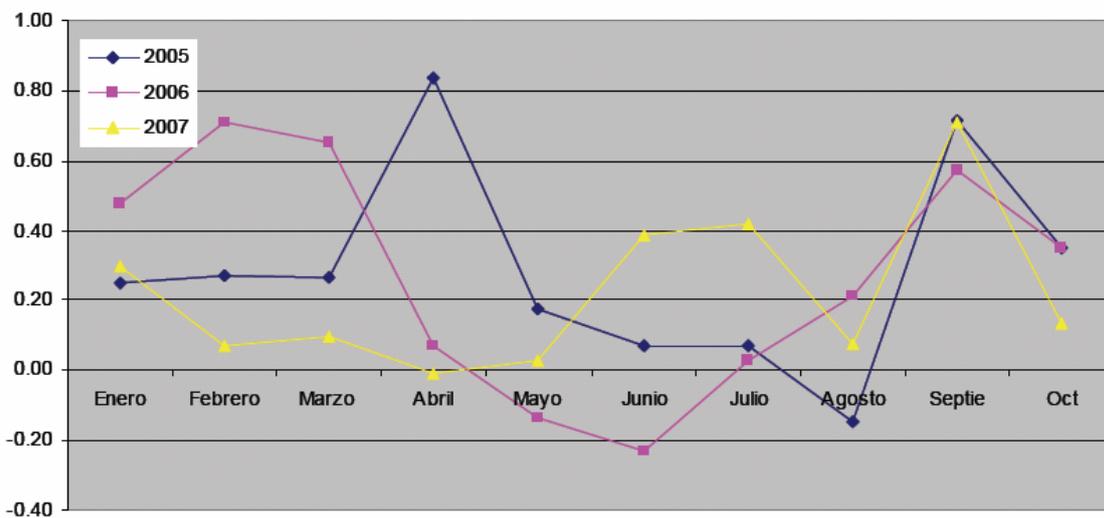
servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.²¹

GRAFICO 2.1 RITMO DE LA INFLACIÓN



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

GRAFICO 2.2 EVOLUCIÓN DE INFLACIÓN MENSUAL COMPARADA CON AÑOS ANTERIORES



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos.

²¹ Banco Central del Ecuador; BCE

TABLA 2.1 INFLACIÓN VARIACIÓN ANUAL

AÑO	VALOR
2002	9,36%
2003	6,07%
2004	1,95%
2005	3,14%
2006	2,87%
31/10/2007	2,36%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Haciendo una comparación de la inflación mensual comparada con años anteriores entre los años 2005, 2006 y 2007, se observa claramente que desde Septiembre se recupera la tendencia que había antes de Junio; en el año 2007 ha existido una reducción con pequeñas variaciones, por lo que podemos concluir que la economía ecuatoriana esta pasando por un buen momento en la actualidad.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad	La reducción de la inflación permite que los precios se mantengan constantes y no influya en el avalúo de las vivienda que se encuentra establecido en cada proyecto.
--------------------	---

2.1.1.1.2 PIB

El Producto Interno Bruto es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado. El PIB es una magnitud flujo que contabiliza solo los bienes y servicios producidos en el periodo de estudio.

El PIB puede calcularse según el precio de los factores o según los precios de mercado. La relación entre ambos se obtiene restando al PIB al coste de mercado los impuestos indirectos ligados a la producción y sumándole las subvenciones a la explotación. Aleatoriamente se puede agregar, según algunos economistas, los royalties.

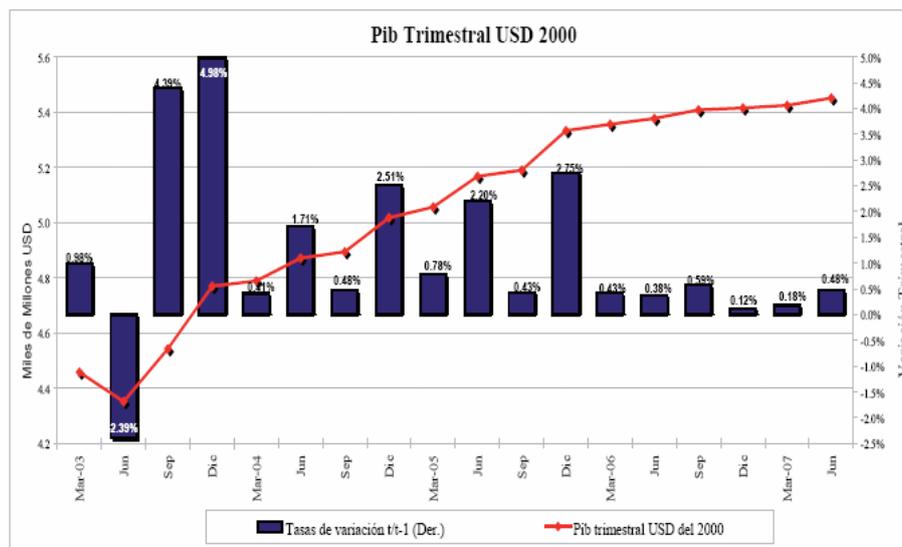
TABLA 2.2 PRODUCTO INTERNO BRUTO

Sector Real		
PRODUCTO INTERNO BRUTO	2006(prov)	2007(prev)
Tasa de variación anual (USD 2000)	3,90%	3,44%
PIB (millones USD 2000)	21.555	22.296
PIB per cápita (USD 2000)	1.608	1.639
PIB (millones USD corrientes)	41.402	44.400
PIB per cápita (USD corrientes)	3.088	3.263
Tasa de Variación PIB Trimestral	2007.I	2007.II
PIB Total	0,18%	0,48%
Explotación de minas y canteras	-1,44%	-0,01%
Servicios (+)	0,16%	-0,12%
Comercio al por mayor y menor	1,04%	-0,05%
Industria (excluye refinación de petróleo)	-0,02%	1,41%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2,69%	-1,69%
Construcción	-1,04%	-4,50%
Otras Ramas	0,87%	4,61%

Fuente: Banco Central del Ecuador

GRAFICO 2.3 EVOLUCIÓN DEL PIB ANUAL

PRODUCTO INTERNO BRUTO



Fuente: Banco Central del Ecuador

El FMI prevé que el crecimiento de los países andinos (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela) disminuirá este año y en 2008, siguiendo la tendencia del resto de naciones de América Latina, en su informe “Perspectivas económicas mundiales”.

El Ecuador crecerá a tasas más bajas que Bolivia, cuya economía crecerá en un 4% en 2007 y 5,4% en 2008. Su crecimiento del PIB en 2006 fue del 4,6%.

Las perspectivas para el Ecuador, cuya economía se expandió en 3,9% en 2006, no son las mejores: solo crecerá al 2,7% en este año y en un 3,4% el próximo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza	El lento crecimiento del PIB no elevara la capacidad productiva de la empresa, por lo que su poder adquisitivo no aumentara como su poder de compra.
----------------	--

2.1.1.1.3 TASAS DE INTERÉS

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Tasa Activa o de colocación: es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

TABLA 2.3 TASA ACTIVA EVOLUCIÓN ANUAL

AÑO	VALOR
2002	12,77%
2003	11,19%
2004	8,03%
2005	8,99%
2006	9,86%
31/10/2007	10,70%

Fuente: Banco Central del Ecuador

La tasa activa tiende a bajar en pequeños porcentajes debido a que hay una reducida demanda en el mercado de créditos bancarios a causa de los altos intereses que el pago de estos genera.

Tasa Pasiva o de captación: es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.²²

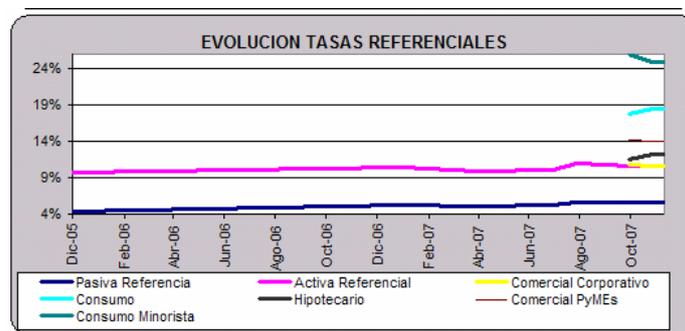
²² Banco Central del Ecuador; BCE

TABLA 2.4 TASA PASIVA EVOLUCIÓN ANUAL

AÑO	VALOR
2002	4,97%
2003	5,51%
2004	3,97%
2005	4,30%
2006	4,87%
31/10/2007	5,63%

Fuente: Banco Central del Ecuador

GRAFICO 2.4 EVOLUCIÓN DE TASAS REFERENCIALES



Fuente: Banco Central del Ecuador

La tasa de interés pasiva tiende al alza, debido a que existe un nivel de incertidumbre política, por lo que las entidades financieras deben ofrecer intereses más atractivos para obtener mayores captaciones de dinero.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

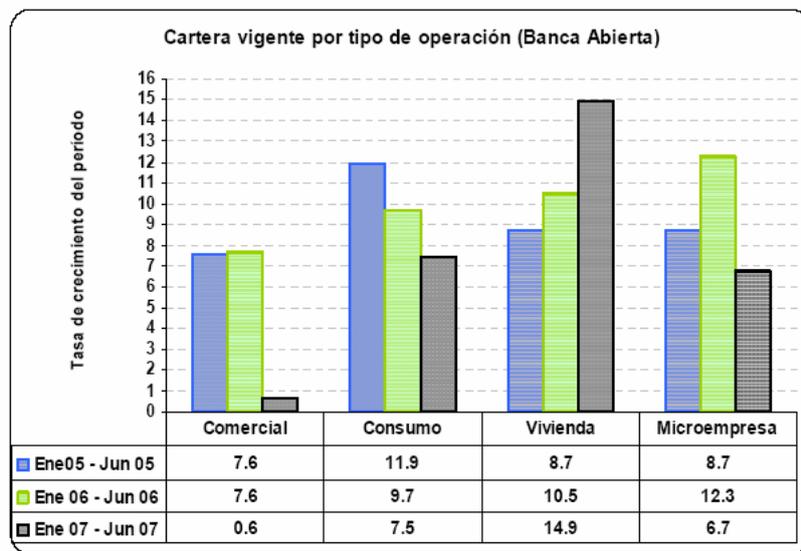
Amenaza	La tasa activa se encuentra en un nivel elevado, lo disminuye la intención de endeudarse a crédito en viviendas, lo que constituye una disminución en la cartera de clientes de la empresa.
Oportunidad	El aumento de la tasa pasiva permitirá que el efectivo sea destinado al ahorro y este paulatinamente aumente.

2.1.1.1.4 CRÉDITO BANCARIO

Crecimiento del Crédito por Línea de Negocio

Al comparar el crecimiento del crédito por línea de negocio para el periodo enero – junio durante los años 2005 a 2007 se observa, con excepción del sector vivienda, una desaceleración del crecimiento en el año 2007; especialmente en el sector comercial, que en el período enero-junio 2007, no muestra prácticamente crecimiento alguno (0.6%). En el caso del crédito destinado al consumo, se ve una desaceleración gradual; mientras que en el caso del crédito a la microempresa se observa en 2007 un quiebre en la tendencia observada en 2005 y 2006.

GRAFICO 2.5 CRECIMIENTO DEL CRÉDITO POR LÍNEA DE NEGOCIO



Fuente: Banco Central del Ecuador

Opciones de crédito bancario para vivienda

Frente a la demanda de créditos para la vivienda, la mayoría de las entidades bancarias cuentan con diversos productos para atender las necesidades de los ciudadanos.

Los créditos son diversos, dirigidos para la adquisición o construcción de casas, para la compra de terrenos, departamentos, entre otras propiedades.

Visite algunos bancos de la ciudad para conocer los productos de créditos que ofrecen en este campo, cuyas tasas de interés varían entre el 9% y 14%, a un plazo de hasta 20 años.

El Banco del Pacífico cuenta con el producto "Hipoteca 9", para la compra de vivienda o departamento. La tasa de interés depende del monto de la entrada con que cuente el solicitante. Si aporta con el 30% y el banco financia el 70% del costo de la casa, el interés es del 9.5%; si financia el 50% del valor, la tasa es del 9%.

La línea de construcción, el Banco del Pacífico financia un mínimo de 30 mil dólares. Entrega el crédito del 80% del valor de la ejecución de la vivienda si el peticionario aporta con el terreno, con una tasa de interés del 10.25%, y si no tiene terreno se le financia el 60% del costo. El desembolso se hace de tres tramos, de acuerdo al avance de la obra.

Estas dos líneas de crédito son a diez años plazo, con la tasa de interés fija durante un año y a partir de lo cual es reajutable cada 180 días.

Una tercera línea es la hipotecaria de vivienda para 5 años, con una tasa de arranque del 14% y con un período de ajuste cada 90 días. Se entrega para la compra de cualquier tipo de propiedad: vivienda, oficinas, entre otros.

"Habitar"

Banco de Pichincha ofrece el producto "Habitar", para la compra o construcción de una casa, de un departamento.

Es un crédito que tiene algunas modalidades: presta el 80% del valor si la casa a adquirir es nueva y si es usada otorga hasta el 70%.

En el caso del crédito construir, el cliente presenta el costo del proyecto de construcción de la vivienda y le financia el 80%. Hace desembolsos parciales, según el avance de la obra, máximo un año la casa debe quedar concluida, durante ese lapso el cliente paga solo los intereses de los montos

desembolsados y luego de este período el beneficiario tramita un crédito a un plazo de hasta 20 años.

Si solicita el préstamo hasta 10 años plazo, la tasa de interés es del 10%, si es hasta 15 años el interés es del 11% y si es a 20 años es del 12%, con un reajuste cada seis meses, permite abonos parciales y pre-cancelaciones.

El Banco del Pichincha concede además un crédito al constructor, dirigido a la ejecución de proyectos de vivienda horizontal o individual, a un plazo de 18 meses.

"Casa Fácil"

El Banco de Guayaquil (BG), hace unos ocho meses ha implementado el producto "Casa Fácil", que tiene varias opciones de acuerdo al plazo y al monto de entrada.

El vicepresidente ejecutivo, de esta entidad bancaria, señaló que la tasa de interés es fluctuante, a mayor cuota de entrada es menor la tasa, pero fluctúa desde un 9% hasta un 12%, y son reajustables cada tres meses de acuerdo a la tasa activa referencial del Banco Central.

El BG también ofrece la línea de crédito para la vivienda de la Corporación Financiera Nacional (CFN) a una tasa de interés de alrededor del 11% (incluida la comisión del Banco).

La entidad desembolsa de manera permanente en los créditos de vivienda. En el Azuay, Cañar, Loja y El Oro, que es el área de la sucursal, la ciudadanía demanda un promedio de 30.000 y 35.000 dólares.

Las mutualistas también ofrecen créditos para vivienda. Por ejemplo, Mutualista Azuay otorga a una tasa de interés del 14.25% a 10 años plazo, reajustables. Pero la mayor actividad está en ofrecer programas habitacionales con financiamiento. Ha desarrollado varios proyectos y otros están por construirse, donde los valores oscilan entre los 40.000 y 43.000 dólares por casa, a una tasa de interés del 10% a un plazo de 15 años.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad	El incremento de opciones para obtener un crédito bancario para la vivienda permitirá que los clientes puedan comparar estas opciones y tener acceso a nuestros productos con financiamiento.
--------------------	---

2.1.1.1.5 RIESGO PAÍS

El índice de riesgo país es un indicador simplificado de la situación de un país, que utilizan los inversores internacionales como un elemento más cuando toman sus decisiones. El riesgo país es un indicador simplificado e imperfecto de la situación de una economía.

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.²³

TABLA 2.5 EVOLUCIÓN DEL RIESGO PAÍS

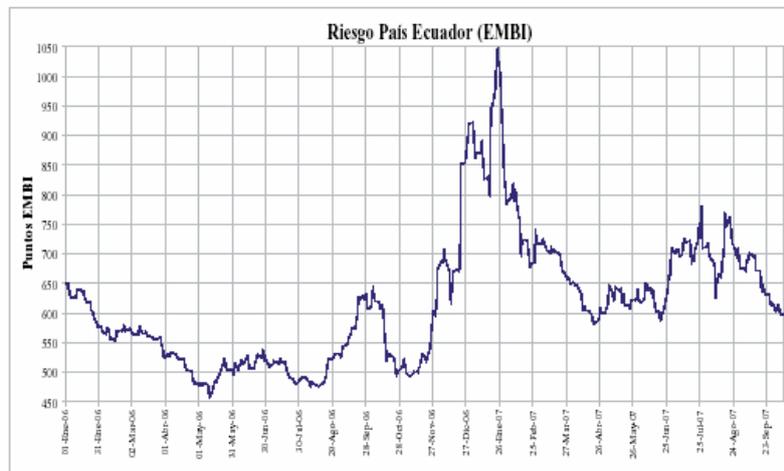
FECHA	VALOR
Noviembre-09-2007	621.00
Noviembre-01-2007	590.00
Octubre-31-2007	575.00
Octubre-16-2007	591.00
Octubre-01-2007	603.00

Fuente: Banco Central del Ecuador

²³ Banco Central del Ecuador; BCE

GRAFICO 2.6 RIESGO PAÍS

RIESGO PAIS



Fuente: Banco Central del Ecuador

El riesgo-país aumentado alrededor de estos meses reflejando en si como indicador la situación del ecuador, ya que es utilizado por los inversores internacionales como un elemento más cuando toman sus decisiones por lo que genera expectativas y hace más difícil la inversión internacional.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

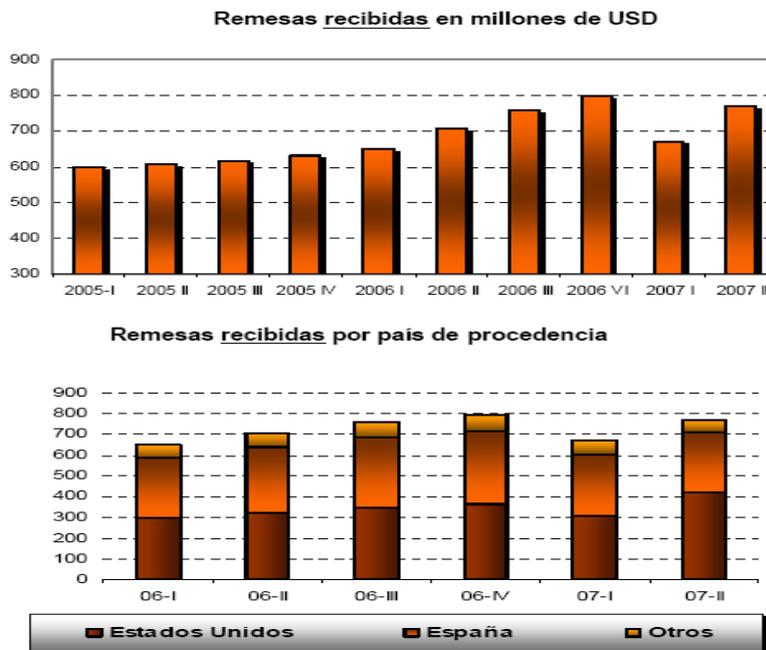
Amenaza	Los constantes cambios políticos, económicos, sociales tienden a incrementar la incertidumbre en el mercado, lo que detiene la reinversión y la búsqueda de inversión extranjera por parte de la empresa, lo que afecta su rentabilidad y nivel de crecimiento.
----------------	---

2.1.1.1.6 REMESAS

Las remesas son cantidades de dinero enviadas por emigrantes a sus países de origen. Las cantidades anuales de dinero son tan grandes que en algunos países han desplazado a las exportaciones tradicionales como la principal fuente de ingresos de la economía nacional.

Los recursos que por remesas de trabajadores ingresaron al país durante el segundo trimestre de 2007 sumaron USD 769.5 millones, cifra que significó un incremento de 14.9 por ciento con respecto al primer trimestre del mismo año y 8.7 % en relación al segundo trimestre de 2006. Dicho flujo se originó en aproximadamente 2.3 millones de transacciones, con un valor promedio de 341 dólares trimestrales. Cabe señalar que el importante crecimiento que presentó este renglón, refleja, por un lado, una mejor cobertura de estas transacciones y, por otro, que un mayor número de emigrantes habrían efectuado envíos de recursos a sus familiares en el Ecuador.

GRAFICO 2.7 REMESAS



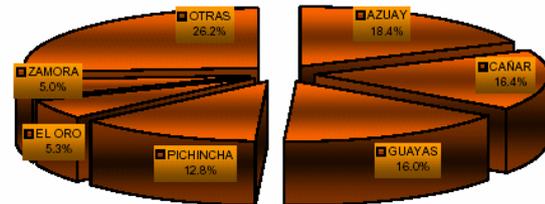
Fuente: Banco Central del Ecuador

Las principales ciudades receptoras de remesas, durante el segundo trimestre de 2007 son: Quito, Cuenca, Guayaquil, Azogues, Cañar, Ambato, Gualaceo, Santo Domingo de los Colorados, Riobamba, La troncal, Loja, Machala y Biblián, que representan el 59.8%, del total de remesas recibidas en el país. Igualmente, las principales provincias receptoras de remesas durante este período, son: Azuay, Cañar, Guayas, Pichincha, El Oro y Zamora que representan en conjunto el 73.8% del total recibido.

GRAFICO 2.8 PROVINCIAS BENEFICIARIAS DE REMESAS

PROVINCIAS BENEFICIARIAS DE REMESAS
SEGUNDO TRIMESTRE 2007

AZUAY	18.4%
CANAR	16.4%
GUAYAS	16.0%
PICHINCHA	12.8%
EL ORO	5.3%
ZAMORA	5.0%
OTRAS	26.2%
LOJA	4.7%
CHIMBORAZO	4.6%
MANABI	4.3%
MORONA SANTIAGO	3.2%
IMBABURA	2.9%
LOS RIOS	2.0%
COTOPAXI	1.3%
ESMERALDAS	0.9%
CARCHI	0.7%
PASTAZA	0.6%
BOLIVAR	0.5%
NAPO	0.2%
FRANCISCO ORELLANA	0.1%
SUCUMBIOS	0.1%



Fuente: Banco Central del Ecuador

Durante el segundo trimestre de 2007, las remesas de trabajadores son pagadas con acreditación en cuenta (ahorro o corriente) por las instituciones financieras en un 45.5%, en tanto que las empresas couriers cubren el 54.5% con pago en efectivo, evidenciando que los emigrantes ecuatorianos mantienen sus preferencias de utilizar el servicio prestado por las empresas couriers.

En cuanto a los flujos de dinero hacia el exterior enviados por extranjeros residentes en el Ecuador, las instituciones financieras y empresas couriers canalizaron USD 13.9 millones por concepto de remesas de trabajadores y USD 19.8 millones como otras transferencias corrientes (ayudas por viajes, estudios, etc.), dando un egreso total del país de USD 33.7 millones.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> ❖ El importante aporte de los emigrantes desde el exterior es otro empuje para el sector inmobiliario nacional. ❖ Un porcentaje de las remesas que recibe el país se pueden destinar a la construcción y compra de viviendas.
--------------------	--

2.1.1.1.7 OFERTA Y DEMANDA

La actividad edificadora se desarrolla más en el ámbito privado y depende mucho de la situación del sistema financiero nacional, según información del Banco Central, el 45% del total de la oferta de la construcción tiene como destino la vivienda.

Ecuador desde hace mucho tiempo ha dejado de ser un país rural, según datos del INEC se determinó que dos de cada tres ecuatorianos vivirá en las ciudades, De acuerdo a las Proyecciones de la población en el año 2.010 de un total de población de 14.900.000 habitantes, 10.250.000 pasará a constituir la población urbana.

El país tiene una gran demanda potencial pues el déficit habitacional en el área urbana es del 40 % y en las zonas rurales de 125 %, esto significa que el mercado inmobiliario nacional tiende y debe crecer.

En la provincia de Pichincha el déficit habitacional es de 20.000 viviendas siendo el 80 % de tipo popular, es decir que para las viviendas de entre 10.000 y 18.000 dólares hay muy poca oferta. Las viviendas para los estratos medios están sobre ofertadas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oferta

Amenaza	Existe un gran número de competidores en el mercado inmobiliario con un sin número de proyectos con una buena ubicación, equipamiento y facilidades de pago.
----------------	--

Demanda

Oportunidad	Inmosolución es una empresa que esta enfocada al cliente civil y militar en el que cuenta con el respaldo del Instituciones del Ejército.
--------------------	---

2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO

2.1.1.2.1 SITUACIÓN POLÍTICA

La estabilidad política es una condición imprescindible para el desarrollo de sectores, ya que predispone a la inversión de los beneficios obtenidos por las empresas y supone un atractivo indudable para el capital de dentro y fuera del país.

Aparte de la condición necesaria de la estabilidad gubernamental, los criterios del gobierno acerca de cómo y en qué áreas se debe desarrollar económicamente el país afectan considerablemente a la estrategia empresarial.

En la actualidad Ecuador esta tratando de estabilizarse en lo político ya que ha pasado una serie de inconvenientes como los cortos períodos en los mandatos presidenciales, dañando así la imagen de nuestro País ante el resto de Países del Mundo debido a la inestabilidad política.

La construcción en el Ecuador se divide básicamente en dos grandes áreas: construcción de infraestructura y la edificación. Ambas tienen características particulares y, por tanto, tienen comportamientos disímiles y, a veces, contrapuestos

La construcción de infraestructura, está directamente relacionada con el Estado. Se trata de la obra pública y en el Ecuador representa entre el 60 y 65% de la actividad, pero lamentablemente cuenta con muy poco apoyo por parte de este.

No siempre los factores políticos tienen connotaciones negativas, existiendo muchas empresas que se benefician de subsidios y préstamos a bajo interés, o que están basadas en áreas de desarrollo industrial con beneficios fiscales. Un caso especial lo constituyen empresas que, como las de defensa u obras públicas, tienen en la Administración a su principal, y a veces único cliente. Su estrategia dependerá especialmente de los criterios gubernamentales, siendo por ello relativamente vulnerables

En Ecuador el soporte que el Presidente Rafael Correa prestó a sus ideas liberalizadoras llevó a que el panorama a nivel político, también este oscuro por los diferentes problemas que se han suscitado en cuanto a los escándalos de los videos clandestinos, destituciones, etc., que son el reflejo de la falta de control por parte del gobierno.

Está altamente demostrado que la incidencia de la política en el terreno economía es evidente y se encuentran estrechamente relacionadas para bien o para mal según se maneje. Han existido demasiados mensajes negativos y avisos de “crónicas de muerte anunciadas” como para que el sector productivo, comercial y financiero esté en condiciones propicias de incrementar su actividad.

Ya los ecuatorianos estamos cansados de los mismo y lo mismo, no hay cambios en la forma de administrar el país, no ejercen planes que mejoren la calidad de vida, no realizan proyectos que incentiven la economía.

Nadie con sentido común se opone a la atención social a los más desprotegidos pero hay que evitar el paternalismo y el uso indiscriminado de los fondos públicos sin fomentar le espíritu de trabajo y esfuerzo.

En medio de este enjambre político y de altas y bajas en la incertidumbre o mejor dicho de lo negativo de la certidumbre es casi imposible que las variables económicas se comporten de manera favorable.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza	Las propuestas de cambio del presidente electo, generará más conflictos políticos en el país, lo que creara inestabilidad e incertidumbre en el mercado ecuatoriano.
----------------	--

2.1.1.2.2 RELACIONES GUBERNAMENTALES

La empresa Inmosolución mantiene relación con:

El Servicio de Rentas Internas: Este organismo se encarga de regular, controlar y cobrar a las empresas los tributos determinados por el gobierno. La empresa debe declarar el IVA (12%), el Impuesto a la Renta (25% anual) así como también de la retención a la fuente, por lo cual debe acogerse a la Ley de Tributación Interno, pero se espera que con el nuevo gobierno muchos de los impuestos disminuyan como el IVA y el Impuesto a la Renta lo que mejoraría la rentabilidad de la empresa.

El Municipio: La empresa debe regirse a las normas del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, Guayaquil y Cuenca, los cuales se encargan de otorgar los permisos correspondientes para la realización de las obras.

Ministerio de Trabajo: Este organismo del estado regula los sueldos, salarios y bonificaciones de los trabajadores y demás normas relativas al trabajo. La empresa debe regirse al código de trabajo debido a que éste establece los sueldos a los trabajadores, beneficios, deberes y obligaciones tanto del empleado como del empleador, etc. En el nuevo gobierno posiblemente exista reformas a esta ley especialmente en sueldo, salarios y beneficios lo que podría afectar a la empresa debido a que aumentarían los gastos por este rubro, disminuyendo de esta manera su utilidad.

Cámara de la Construcción:

-  **La Cámara de la Construcción de Quito**, al mantener como uno de sus principales objetivos institucionales, el que los socios obtengan un mejor y adecuado conocimiento de los múltiples servicios y asesorías que brinda la Cámara, así como la información puntual y clara de temas relevantes e inherentes al Sector de la Construcción, le da la bienvenida a su nuevo portal de Internet e invita a sus socios, a participar de las diferentes actividades y gestiones que desarrolla nuestra Cámara, para beneficio y desarrollo del sector al que representamos.
-  **La Cámara de la Construcción de Guayaquil**, tiene por objeto la regulación, desarrollo y protección de las actividades propias de los constructores. Específicamente debe velar y defender los legítimos derechos de sus asociados y proponer a su mejoramiento profesional, social y económico.
-  **La Cámara de la Construcción de Cuenca**, entidad aglutinante enclavada en el apartado productivo del Estado, encaminada a la prestación de servicios de asesora técnica, permanente, eficaz y económica, dirigida bajo los parámetros de apoyo institucional a sus afiliados, la región y el País en las ramas vinculadas a su entorno y su relación en los ámbitos, legal, financiero, empresarial y administrativo; a través de sus divisiones y unidades de desarrollo cimentadas en la conjunción de la experiencia, la innovación continua y la excelencia probada.

Superintendencia de Compañías: Inmosolución es una empresa legalmente constituida debe regirse a la ley de este organismo especialmente en los artículos que tienen que ver con las compañías Anónima con respecto al capital sucursales, numero de acciones etc.

Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas: La creación de las pensiones militares puede considerarse como uno de los logros sociales y

profesionales más significativos de la institución militar., diferencia de la seguridad social militar del mundo occidental, que se financia íntegramente con recursos del estado, la nuestra se concibe como en un régimen contributivo y solidario, que se lo gestó en el ideal y espíritu del militar ecuatoriano, comprometido con los más caros intereses nacionales, aliviando el esfuerzo del estado.

La Seguridad Social Militar cubre al militar contra los riesgos a que se expone en su ejercicio profesional y busca el bienestar suyo y de su familia, ajustándose a las determinantes de la organización.

Dentro de los factores políticos merece la pena resaltar la creciente involucración de la Administración en tareas legislativas, inundando con reglamentos y disposiciones la vida empresarial, y cubriendo prácticamente todo el espectro (laboral, competencia, precios, adquisiciones y fusión de empresas, etc.).

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza	Las entidades del gobierno no dan agilización a los diferentes trámites solicitados por los clientes debido a que existe un numeroso papeleo burocrático.
----------------	---

2.1.1.3 FACTOR LEGAL

2.1.1.3.1 LEYES

La empresa “Inmosolución” construye especialmente en sectores de proyección urbanística, considera tener ética y actos responsables por las leyes que regulan las actividades de la construcción.

Sus construcciones cumplen con todas las regulaciones basadas en:

La Constitución Política del Estado

- Ley de Contratación Pública
- Ley de Régimen Municipal
- Leyes Supletorias (en caso de aclaración o extensión de la ley)
 - Código Civil (contratos y obligaciones)*
 - Código de Procedimiento Civil*
 - Código Penal (En caso de no cumplimiento de alguna cláusula)*
 - Código de Procedimiento Penal*

Así como los estándares técnicos de construcción impuesta por:

- La Cámara de la Construcción
- Código del Colegio de Arquitectos e Ingenieros.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR

Llamada también Carta Magna porque es la madre de todas las leyes por las que se rigen cada una de las legislaciones ecuatorianas.

Es la que proclama la libertad de ideales, igualdad, justicia, progreso, solidaridad, equidad para consolidar la unidad de la nación ecuatoriana, invoca el ejercicio de la soberanía, a través de normas fundamentales que amparan los derechos y libertades, organizan el estado y las instituciones democráticas e impulsan el desarrollo económico y social.

La Constitución política tiene capítulos en donde encontramos normas que protege y garantiza a las instituciones tanto públicas como privadas entre ellas se encuentran Inmosolución que es una empresa con personería jurídica que esta establecida dentro de los parámetros legales, la cual adopta medidas necesarias en el campo socio-económico para dar un aporte a la colectividad y al estado, brindando construcciones de viviendas a bajo costo pero de una buena calidad para personas de escasos recursos que no pueden con facilidad adquirir un vivienda ya que con ello esta fortaleciendo el desarrollo del país y cumpliendo con los principios fundamentales contemplados en la constitución.

LEY DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

Esta ley esta enmarcada para regular todos aquellos procedimientos de las etapas precontractual y de contratación; es decir es aquella que mediante esta normativa nos facilita para conocer cuales son los procedimientos que se debe seguir ya sea a su vez comunes y especial,

Comunes.- Aquellos en que el estado mismo da el procedimiento a seguir conforme a la cuanta del correspondiente presupuesto referencial con que cuenta para la ejecución de una obra, en estos casos para observar que tipo de procedimiento común se va a llevar a cabo ya sea licitación o concurso publico de ofertas, para ello se tomara muy en cuenta el monto del presupuesto inicial del estado del correspondiente ejercicio económico

Así por ejemplo podemos decir que Inmosolución para que pueda celebrar contratos con alguna institución del estado en este caso la ejecución de una obra tendrán que someterse a las disposiciones, requisitos y formalidades de esta ley; siempre y cuando no estén regulados por la ley de Consultoría,

En cambio los procedimientos especiales se dan en casos en que el presidente de la República así lo disponga.

LEY DE CONSULTORÍA

Se entiende por Consultoría, la prestación de servicios profesionales especializados, que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño u operación, y es así que esta empresa Inmosolución brinda todo esto a la sociedad por lo que también se encuentra regulada por esta ley mas aun, cuando comprende supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración e investigación.

La Consultoría es un elemento esencial, indispensable dentro de la elaboración de estudios de proyectos de desarrollo como la que brinda Inmosolución y a la que esta sujeta.

CÓDIGO CIVIL

A través de las leyes vigentes podemos conocer los diversos normativas legales que regulan a la sociedad, entre ellas podemos mencionar al Código Civil que mediante sus diversos libros, capítulos y artículos nos da una amplia explicación de lo que contiene cada una de ellas así por ejemplo, todo lo referente a los contratos al tiempo de su celebración si se ha cumplido o no con todo los requisitos exigentes para cada caso, el modo de reclamar en juicio los derechos que resultaren del contrato, las penas que se señalan para el caso de infracción de lo estipulado en los contratos, en caso de no ser cumplida será castigada con arreglo a la ley bajo la cual se hubiera cometido.

Todos estos términos que dan lugar al nacimiento de acciones legales incumben a personas naturales como jurídicas que llevan consigo derechos y obligaciones que cumplir.

Inmosolución para dar paso a la celebración de contratos ya sea con instituciones públicas o privadas deberá revisar las formalidades y exigencias que cada una de ellas la solicite para así poder cumplir con las cláusulas existentes en el contrato y no llegar a cuestiones judiciales que desprestigien a la empresa constructora.

Como ley supletoria tenemos al Código de Procedimiento Civil, cuando se trate de ir mas allá de una simple acción legal es decir cuando no se a cumplido con las obligaciones ya sea por parte del contratante como del contratista.

CÓDIGO PENAL

Mediante esta ley podemos conocer todas y cada una de las penas por las infracciones o delitos cometidos por personas que han tenido la intención o no de cometerlas.

Entonces podemos decir que si una persona natural o jurídica en el caso de Inmosolución no cumpla o infrinja una ley vigente deberá acarrear acciones civiles, penales ya sea por falta de pagos, contribuciones, impuestos etc., a diversos sectores, o teniendo impedimentos para contratar con instituciones del sector público y privado lo realice inobservado o pasando por alto su incapacidad para contraer derechos y obligaciones

En caso de ser necesario para llevar a cabo el procedimiento se tomara en cuenta el Código de Procedimiento Penal, hasta finalizar con una sentencia o resolución de un juez para que se cancele el pago de daños y perjuicios por no acatar las disposiciones legales.

CÓDIGO LABORAL

El ámbito de esta ley regula las relaciones existentes entre el empleador en este caso Inmosolución que se regirá A través de esta ley para dar cumplimiento a los diversos contratos existentes, y trabajadores los cuales adquirirán las diversas modalidades de trabajo contemplados dentro de los márgenes legales.

Esta ley ampara a los trabajadores en sus diversas formas de trabajo ya que el trabajador no puede dar su fuerza de trabajo por nada a cambio, todo ello conlleva a que existe de por medio un contrato que es un convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre.

Para el caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, se le aplicara en el sentido más favorable al trabajador.

LEY DE RÉGIMEN MUNICIPAL

Las disposiciones de esta ley las encamina el municipio de cada localidad siendo esta una sociedad política autónoma subordinada al orden jurídico

constitucional del estado, cuya finalidad es el bien común local y, dentro de este y en forma primordial, la atención de las necesidades de la ciudad en donde empresas privadas o publicas como es Inmosolución da salida a la problemática de vivienda en lo que respecta al arrea metropolitana y de las parroquias rurales.

Por medio de esta ley toda empresa enmarcada dentro de la jurisdicción territorial deberán acogerse a lo que disponga las ordenanzas municipales ya sea cuando se trate de permisos de construcción, pago de impuestos. Contribuciones, tasas, etc. en casos de constructoras u otras empresas del mismo campo profesional.

Para todo ello se deberá previamente sacar la documentación respectiva para que surta los efectos legales y hacia no sean sancionados con multas por no acatar las disposiciones municipales.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad	Inmosolución es una empresa que da cumplimiento a todas las regulaciones con respecto con la construcción, haciendo que la demanda de productos y servicios ofrecidos por la empresa se incrementen, ya que da muestra de seriedad y compromiso con el cliente
--------------------	--

2.1.1.3.2 REGLAMENTOS

La Cuadra Compañía Inmobiliaria y Comercializadora S.A. “Inmosolución” cumple con todos los requisitos legales que la Superintendencia de Compañías demanda tales como: la identificación de los socios, la cuantía del capital social y un estudio detallado de la actividad de la empresa así como sus alcances y limitaciones en carácter fiscal y social.

La empresa se encuentra debidamente autorizada por la Junta General de Accionistas e inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Quito, además cuenta con un Estatuto Social y Reglamentos Internos. En noviembre del 2006 se realizó el aumento de Capital y la Reforma de Estatutos.

RUC DE LA EMPRESA			
NUMERO DEL RUC:	1791700694001	FECHA DE CONSTITUCIÓN:	30/07/1999
RAZÓN SOCIAL:	LA CUADRA COMPAÑÍA INMOBILIARIA Y COMERCIALIZADORA S.A. INMOSOLUCIÓN		
TOTAL ACTIVOS:	50,000,000,00	FECHA DE INSCRIPCIÓN:	17/08/1999
ESTADO:	ACTIVO	FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES:	17/08/1999
FECHA DE ACTUALIZACIÓN:	12/08/1999		
ACT. PRINCIPAL:	OTROS SERVICIOS TÉCNICOS RELACIONADOS CON LA CONSTRUCCIÓN		
ACT. SECUNDARIA:	ADMINISTRACIÓN DE BIENES INMUEBLES		
DIRECCIÓN DEL CONTRIBUYENTE:			
PROVINCIA DE PICHINCHA CANTÓN: QUITO PARROQUIA: CHAUPICRUZ(LA CONCEPCIÓN) CIUDADELA: SAN CARLOS CALLES: FERNÁNDEZ SALVADOR INTERSECCIÓN: MACHALA NOMBRE EDIF.: PARQUE INGLES LOCAL 33			
LUGAR DE EMISIÓN:	QUITO		

Fuente: INMOSOLUCIÓN

Este es un documento habilitante para la presentación de las declaraciones de impuestos y/o como requisito exigido por Instituciones Publicas y Privadas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad	Cumplir con los reglamentos legales que exigen los organismos de control del país genera una ventaja competitiva frente a la competencia.
--------------------	---

2.1.1.4 FACTOR SOCIAL

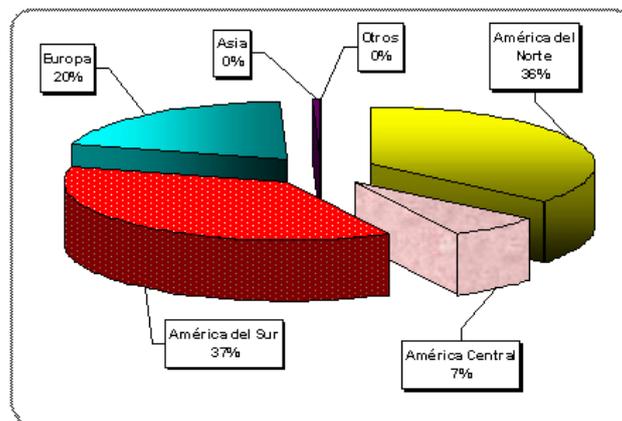
2.1.1.4.1 MIGRACIÓN

La pobreza, la desigualdad y la esperanza de mejores ingresos impulsan la partida de ecuatorianos y ecuatorianas al exterior. Los años 2000 y 2001 marcaron la era en que Ecuador comenzó a vivir de las remesas, los envíos de dinero que realizan los familiares desde el extranjero. El éxodo masivo que

siguió a la crisis bancaria dio como resultado un doloroso proceso que separa familias, pero que ha servido para aplacar, en parte, la pobreza.

**TABLA 2.6 SALIDA DE ECUATORIANOS POR CONTINENTES
AÑO 2005**

CONTINENTES	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
América del Norte	238.375	35,9
América Central	43.375	6,5
América del Sur	244.284	36,8
Europa	134.373	20,2
Asia	2.381	0,4
Otros	813	0,1
TOTAL SALIDAS	663.601	100,0



Fuente: INEC

Podemos ver que los ecuatorianos emigran en gran porcentaje a América del Norte, América del Sur y Europa, unos seiscientos sesenta y tres mil ecuatorianos han emigrado a Estados Unidos, España e Italia, entre otros países. El Fondo Multilateral de Inversiones estima que los migrantes envían el 33% de sus ingresos a sus familiares.

En 2000 las remesas llegaron a USD 1.317, y en el 2001 crecieron a USD 1.415 millones. Desde entonces, este rubro es la mayor fuente de ingresos del Ecuador luego de las exportaciones petroleras, superando incluso los ingresos percibidos por exportaciones de banano, pesca o cacao. Así, Ecuador se convirtió en un gran exportador de mano de obra barata.

El país se beneficia de las remesas de varias maneras. “Representan una inyección a la economía”, ya que la liquidez es uno de los efectos positivos de este fenómeno. Esa inyección, que para este año se proyecta en unos USD 1.800 millones se traduce en un aumento de la demanda, “porque la capacidad de consumo de los receptores de las remesas aumenta”. El consumo mejora las recaudaciones tributarias (principalmente del Impuesto al Valor Agregado) y los envíos generan mayor actividad en el sistema financiero, pues los bancos reciben los depósitos y cobran una tasa.

Pero lo más destacable de las remesas es que es dinero que se invierte directamente donde más se necesita, sin pasar por las manos del Estado. El dinero que llega es mayor que la suma anual de toda la asistencia económica extranjera, incluidos los créditos del Fondo Monetario Internacional (FMI).

Un estudio del Fondo Multilateral de Inversiones, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Pew Hispanic Center, indica que la mayor parte de las remesas se utiliza en solventar gastos básicos, como alimentos, ropa, medicinas y educación. El 90% de los receptores capta cada mes entre 100 y 170 dólares.

Al menos un millón de ecuatorianos recibe dinero del extranjero, que beneficia a unas dos personas más de su familia, dice el estudio.

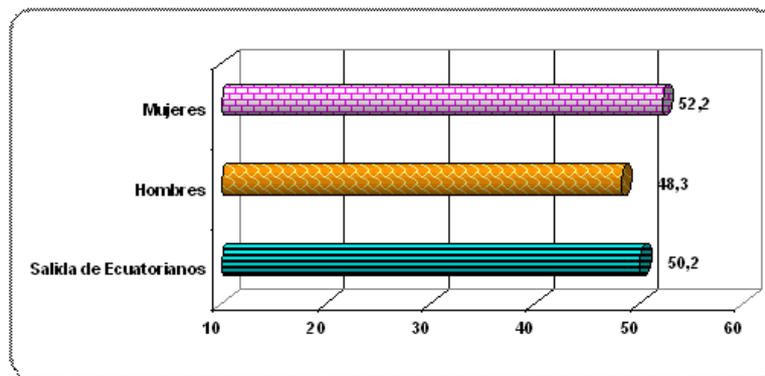
Según cifras del Instituto Latinoamericano de investigaciones Sociales, unas tres millones de personas han dejado Ecuador. En muchos casos, lo han hecho de forma ilegal, exponiéndose al peligroso y lucrativo negocio del coyotaje, para una vez en su destino, trabajar en labores de gran esfuerzo físico.

En los últimos cuatro años, al menos 250.000 ecuatorianos se han embarcado en viejos barcos pesqueros para llegar a Guatemala, rumbo a Estados Unidos, indican informes de la embajada de ese país; 40% de la población ecuatoriana se beneficia de las remesas, y al menos el 14%, más de un millón de personas, recibe dinero del extranjero.

**TABLA 2.7 TASAS DE MIGRACIÓN INTERNACIONAL DE LOS ECUATORIANOS
AÑO 2005**

	VALOR ABSOLUTO	2/ TASA DE MIGRACIÓN
SALIDA DE ECUATORIANOS	663.601	50,2
HOMBRES	320.032	48,3
MUJERES	343.569	52,2
POBLACIÓN 2005 1/	13.215.089	
HOMBRES	6.628.368	
MUJERES	6.586.721	

1/ PROYECCIONES DE POBLACIÓN 2001 - 2010 - INEC CELADE



Fuente: INEC

En la tabla 2.7 podemos observar que la población femenina tiene un alto porcentaje de migración del 52% la diferencia no es muy distante de la población masculina, siendo de 4% más; la respuesta a esta ola migratoria se estaría incrementando en el genero masculino progresivamente, sin duda, de acuerdo a la oferta laboral de los países, esta tendencia migratoria debe ser entendida tanto como una respuesta ante la crisis económica-política del país.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza	<ul style="list-style-type: none"> El efecto migratorio genera una reducción anual del mercado potencial de la empresa, ya que hay una reducción de mano de obra especializada y no especializada; lo que hace que no existen profesionales que conformen empresas y reactiven la economía del país.
----------------	---

Oportunidad	La migración origina a que exista una fuerza laboral a bajo costo y capacitada lo cual genera menores costos para la empresa
--------------------	--

2.1.1.4.2 TASA DE DESEMPLEO Y SUBEMPLEO

El mercado laboral refleja los resultados de las políticas económicas, en la oferta y demanda de trabajo.

El incremento en la oferta laboral se da por el crecimiento de la población en edad de trabajar en cambio la demanda laboral depende del ritmo de crecimiento económico y del tipo de crecimiento.

TABLA 2.8 ÍNDICE DE DESEMPLEO

AÑO	VALOR
2002	7,70%
2003	9,30%
2004	9,90%
2005	9,30%
2006	9,03%
30/09/2007	7,00%
31/10/2007	7,50%

Fuente: Banco Central del Ecuador

En cuanto al análisis del desempleo total según los indicadores de Coyuntura del Mercado Laboral Ecuatoriano que publica el Banco Central, cabe mencionar que la tasa de este indicador pasó de 7,00% en septiembre a 7,50% en octubre. Esta fluctuación es significativa, pero aún está en parámetros normales.

TABLA 2.9 TASA DE DESOCUPACIÓN Y SUBOCUPACIÓN

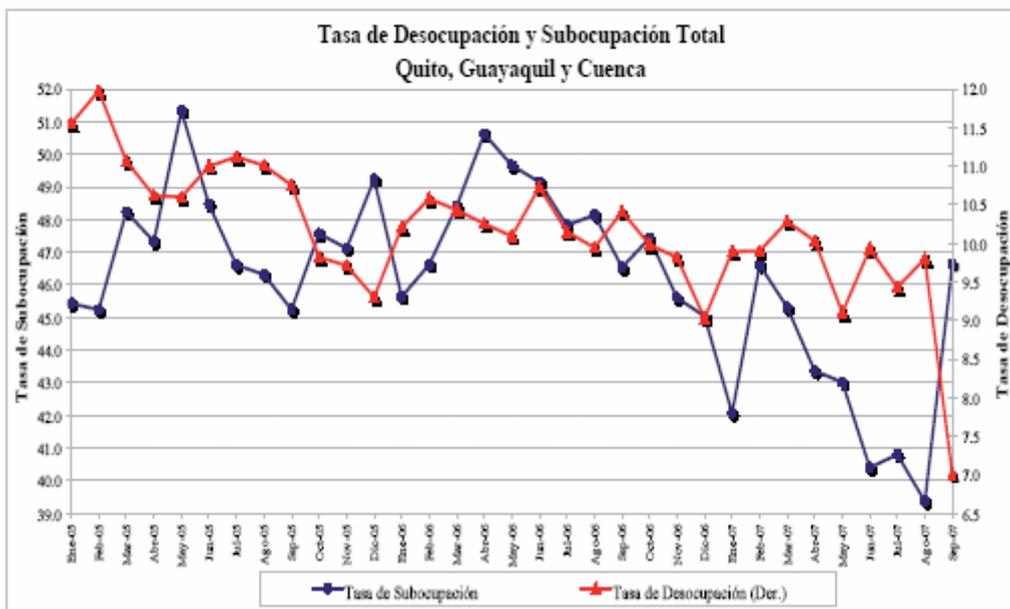
MERCADO LABORAL (2)	Ago-07	Sep-07
Tasa de Desocupación Total	9,80%	7,00%
Quito	9,97%	7,40%
Guayaquil	10,37%	7,16%
Cuenca	5,02%	6,16%
Ambato	-	3,96%
Machala	-	5,87%
Tasa de Subocupación Total	39,37%	46,64%
Quito	44,05%	42,78%
Guayaquil	35,13%	48,76%
Cuenca	39,08%	44,22%
Ambato	-	50,89%
Machala	-	54,16%

Fuente: Banco Central del Ecuador

En septiembre, las condiciones laborables de Guayaquil (7,16%), Quito (7,40%) y Cuenca (6,16%) se han deteriorado, puesto que las tasas de desempleo de estas ciudades fueron inferiores a las registradas el mes anterior.

GRAFICO 2.9 EVOLUCIÓN DE TASA DE DESOCUPACIÓN Y SUBOCUPACIÓN COMPARADA CON AÑOS ANTERIORES

EMPLEO



Fuente: Banco Central del Ecuador

Consideró que el dato más preocupante es el subempleo, que alcanzo un 46% en octubre. Estos trabajadores suelen recibir ingresos menores a la remuneración básica unificada (USD 270). Una de las razones para que este índice esté alto puede ser el irregular funcionamiento de las tercerizadoras. La mayor parte de personas contratadas bajo esta modalidad no cuenta con los beneficios que ofrece la Ley.

Con contratos tercerizados trabajan 800.000 personas en el país, lo que equivale a un 17% de la Población Económicamente Activa. De las 4.675 empresas de ese tipo, 825 tienen un permiso de funcionamiento del Ministerio de Trabajo. Estas empresas ocupan 40% del total de los empleados tercerizados.

El aumento del desempleo también se debe a la incertidumbre de los empresarios respecto de la situación política. Muchas empresas han dejado de contratar personal. Además, la política tributaria del gobierno no es clara y se hacen menos inversiones a la espera de ver como evoluciona la situación política.

La emigración ha atenuado el impacto del desempleo debido a las remesas de los emigrantes que ingresan al país y que generan empleo. Esos ingresos se reflejan principalmente en el crecimiento de la construcción civil en varias ciudades.

La población común no cuenta con los suficientes incentivos para tener vivienda propia porque los ingresos son muy bajos.

Es indispensable la generación de empleo que posibilite un nivel de ingresos a la población para satisfacer sus necesidades básicas, en especial de vivienda, tomando en cuenta que el costo promedio de una vivienda para la clase media está entre 40.000 y 45.000 dólares, igual ocurre con los departamentos, mientras el promedio del costo del terreno es de 10.000 dólares.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza	<ul style="list-style-type: none"> • El desempleo provoca una disminución en el poder adquisitivo de las personas ocasionando una reducción de compradores de nuestras viviendas. • El alto grado de personas que no ejercen su profesión debido a varios factores, hace que estas formen empresas que constituirían la competencia y afectarían en la rentabilidad de nuestra empresa.
----------------	---

2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO

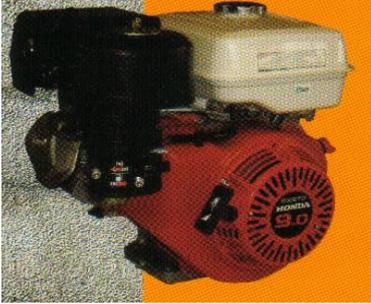
2.1.1.5.1 MAQUINARIA

La velocidad de los cambios tecnológicos, los elevados presupuestos para investigación y desarrollo de construcciones, pueden influir negativamente, ya que algunas empresas en el Ecuador utilizan nuevos sistemas de construcción, software que acorta el tiempo de entrega de los inmuebles y por ende hace que los precios bajen.

Entre la maquinaria más utilizada esta:

TABLA 2.10 MAQUINARIA UTILIZADA POR INMOSOLUCIÓN

Concreteiras		ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	para un saco o 340 lt
		Capacidad del tambor	37 rpm
		Velocidad del tambor	50
		Peso sin motor	350 Kg.
		Garantía	1 año

<p>Motor para Concretera</p>		<table border="1"> <tr> <td colspan="2">ESPECIFICACIONES TÉCNICAS</td> </tr> <tr> <td>Dimensiones</td> <td>GX240 GX 270</td> </tr> <tr> <td>Código de descripción del Equipo Mecánico</td> <td>50</td> </tr> <tr> <td>Largo</td> <td>C-102</td> </tr> <tr> <td>Ancho</td> <td>15.8</td> </tr> <tr> <td>Alto</td> <td>16.4</td> </tr> <tr> <td colspan="2">MOTOR</td> </tr> <tr> <td>Tipo de motor</td> <td>4 tiempos, válvula en cabeza, 1 cilindro</td> </tr> <tr> <td>Cilindrada</td> <td>270 cm³</td> </tr> <tr> <td>Calibre x carrera</td> <td>77 x 58 mm</td> </tr> <tr> <td>Potencia máxima</td> <td>9,0 PS/3600 U/min</td> </tr> <tr> <td>Par máximo de torsión</td> <td>1,95 kg.-m/2500 U/min</td> </tr> <tr> <td>Consumo de combustible</td> <td>230 g/PSh</td> </tr> <tr> <td>Sistema de enfriamiento</td> <td>Aire forzado</td> </tr> <tr> <td>Sistema de encendido</td> <td>Magneto transistorizado</td> </tr> <tr> <td>Dirección de giro del eje</td> <td>Hacia la izquierda</td> </tr> </table>	ESPECIFICACIONES TÉCNICAS		Dimensiones	GX240 GX 270	Código de descripción del Equipo Mecánico	50	Largo	C-102	Ancho	15.8	Alto	16.4	MOTOR		Tipo de motor	4 tiempos, válvula en cabeza, 1 cilindro	Cilindrada	270 cm ³	Calibre x carrera	77 x 58 mm	Potencia máxima	9,0 PS/3600 U/min	Par máximo de torsión	1,95 kg.-m/2500 U/min	Consumo de combustible	230 g/PSh	Sistema de enfriamiento	Aire forzado	Sistema de encendido	Magneto transistorizado	Dirección de giro del eje	Hacia la izquierda
ESPECIFICACIONES TÉCNICAS																																		
Dimensiones	GX240 GX 270																																	
Código de descripción del Equipo Mecánico	50																																	
Largo	C-102																																	
Ancho	15.8																																	
Alto	16.4																																	
MOTOR																																		
Tipo de motor	4 tiempos, válvula en cabeza, 1 cilindro																																	
Cilindrada	270 cm ³																																	
Calibre x carrera	77 x 58 mm																																	
Potencia máxima	9,0 PS/3600 U/min																																	
Par máximo de torsión	1,95 kg.-m/2500 U/min																																	
Consumo de combustible	230 g/PSh																																	
Sistema de enfriamiento	Aire forzado																																	
Sistema de encendido	Magneto transistorizado																																	
Dirección de giro del eje	Hacia la izquierda																																	
<p>Plancha Compactadora Reversible 140-156 Kg</p>		<p>Velocidad de marcha regulada hidráulicamente, lo que facilita el trabajo en zanjas angostas o en rellenos. Usada también para la vibración de diversos tipos de pavimentos adoquinados</p>																																
<p>Plancha Compactadora Reversible 320-400 Kg</p>		<p>Planchas de peso mediano accionadas por motor diesel y con un ancho de trabajo de 450 mm.</p>																																
<p>Hormigonera Gasolina 300 Its.</p>																																		

<p>Rodillo Compactador 2500 Kg / 3000 Kg</p>		<p>Rodillo Compactador 2500 Kg y 3000 Kg con Capacidad para Compactar con uno o Dos Rodillos</p>
<p>Plancha Compactadora Reversible</p>		<p>Plancha Reversible hasta 100 Kg</p>
<p>Regla Vibradora Extensible de Gasolina</p>		<p>Regla Vibroextendedora Con Marcos extensibles para el tratado de Grandes Superficies.</p>
<p>Bomba de Agua Neumática</p>		<p>Bomba de Agua Neumática Sumergible o de Extracción mediante Manguera de Aspiración.</p>
<p>Cortadora de Asfalto 13 CV</p>		<p>Cortadora de Asfalto 13 CV con Capacidad de Corte de hasta 155 MM</p>
<p>Mesa Corte Caravista 220V / 380V</p>		<p>Mesa para corte de Caravista, Mármol, Granito o Cualquier Material Derivado de arcilla o Piedra, con posibilidad de realizar ingletes.</p>
<p>Dumper Hormigonera</p>		<p>Dumper Hormigonera de 500 Lts con Bombo Giratorio para Descargas Laterales.</p>

<p>Dumper Autocargante 2500 Kg 4x4</p>		<p>Dumper Autocargante 2500 Kg. 4x4, apto para la carga de materiales en Terrenos Abruptos.</p>
<p>Vibrador Eléctrico</p>		<p>Vibrador Eléctrico 220 V / 380 V con transmisión Flexible y Aguja Vibradora Mecánica.</p>
<p>Vibrador Gasolina</p>		<p>Vibrador Autónomo de Gasolina con Transmisión Flexible y Aguja Vibradora Mecánica.</p>
<p>Vibrador Neumático</p>		
<p>Perforadora de Hormigón</p>		<p>Perforadora de Hormigón con Operador o sin Operador, con Capacidad de Perforación de Hasta 300 MM.</p>

2.1.1.5.2 SOFTWARES

En la actualidad en el sector Inmobiliario cada día muchas empresas que lo conforman, utilizan distintos tipos de software entre los que están: Sap2000, ETABS, SAFE.

Entidades como el Colegio de Ingenieros de Pichincha y la Cámara de la Construcción de Quito y Guayaquil ofrecen cursos en los que pueden aprender a utilizar estos programas. A continuación, una breve reseña de en qué consisten estos programas:

SAP2000

Sap2000 es un programa completo para todo profesional y proyecto de la ingeniería civil. Desde un simple y pequeño análisis estático de un pórtico en 2D hasta un grande y complejo análisis dinámico no lineal en 3D, SAP2000 es la respuesta ideal a todas las necesidades estructurales de análisis y diseño. Programa completamente integrado que permite la creación de modelos, la modificación, la ejecución del análisis, la optimización del diseño, y la revisión de los resultados dentro de un solo interfaz.

De gran aplicabilidad para los Ingenieros y Proyectistas que trabajan en el desarrollo de proyectos de Transporte, Infraestructura, Industria, Deportes y otros. Desde modelos desarrollados en ambiente gráfico en 3D, a la amplia variedad de opciones de análisis y diseño totalmente integrados mediante una poderosa interface gráfica (GUI), SAP2000 ha demostrado ser el Programa de Estructuras de uso general, con mayor integración, productividad y uso práctico, existente en el mercado actual. Esta interface intuitiva permite crear modelos estructurales de forma rápida e intuitiva sin demora en el proceso de aprendizaje del software.

ETABS

ETABS ha sido reconocido como el estándar internacional para el Diseño y Análisis de Edificios y tiene entre sus logros el diseño de la mayoría de estructuras alrededor del mundo. El software es también internacionalmente usado como una herramienta educativa y de investigación en centenares de instituciones.

Actualmente, la nueva versión del ETABS está totalmente integrada, realiza análisis basado en objetos, diseña, optimiza y dibuja. Con este programa se redefinen los estándares de integración, tecnología numérica y productividad, estableciendo la línea de desarrollo para los próximos 25 años.

Posee una poderosa interface grafica basada en objetos que la hace versátil e intuitiva, potenciada por nuevas técnicas numéricas que permite a los ingenieros crear diseños completos, elaborando planos y cuantificando materiales para la construcción con acero en pocas horas, sin estar limitado por

el tamaño del elemento y satisfaciendo los requerimientos de estabilidad, rigidez y deformación.

Los nuevos y sofisticados métodos de análisis del ETABS resuelven muchos aspectos del diseño de edificios en los cuales los Ingenieros Estructurales se han esforzado por décadas, tales como: Cálculo del Diagrama de Esfuerzo Cortante en Losas y envolvente de fuerzas, Modelación de Estructuras de Estacionamiento, Rampas rectas y curvas, Modelación de deformación en zonas de juntas, Efectos de secuencia de carga durante el proceso constructivo. El modelo integrado puede incluir Pórtico resistentes a momentos, brazos rígidos, sistemas reticulados, pórticos con secciones reducidas de vigas, placas laterales, losas rígidas y flexibles, Techos inclinados, Rampas y estructuras de parqueo, mezanines, edificios con torres múltiples y sistemas de diafragmas conectados con sistemas complejos de pisos, compuestos o de acero y mucho más, ahora esta al alcance de sus manos.

Diseño de edificios con Etabs

ETABS es ideal para el análisis y diseño de edificios y naves industriales.

Al igual que el SAP2000, puede realizar análisis de estructuras complejas, pero tiene muchísimas opciones extras que simplifican el diseño de edificaciones, como por ejemplo:

- *Cálculo automático de coordenadas de centros de masas (X_m , Y_m)
- *Cálculo automático de coordenadas de centros de rigideces (X_t , Y_t)
- *Cálculo automático de fuerzas sísmicas, sus excentricidades y aplicación en el centro de masas.
- *Cálculo automático de masas del edificio a partir de los casos de carga elegidos
- *División automática de elementos (Auto-Mesh), así se pueden definir elementos que se cruzan, y el programa los divide automáticamente en su análisis interno, o se puede dar el comando de que divida los elementos en el mismo modelo.

*Plantillas predefinidas de sistemas de losas planas, losas en una dirección, losas reticulares o con nervaduras y casetones, cubiertas, etc. El programa trae manuales para aprender a usarlo.

SAFE

Es un programa especializado que automatiza el análisis y diseño de simple a complejas plateas y cimentaciones de concreto usando avanzados sistemas de modelación. El programa puede analizar y diseñar losas o plateas de formas arbitrarias y de espesor variable, de paneles desnivelados, con aberturas, vigas de borde y discontinuidades.

Las cimentaciones pueden ser combinaciones de plateas, franjas de cimentación o cimentaciones corridas aisladas.

El análisis esta basado en el método de elementos finitos, una moderna y consistente teoría el cual contempla la variación de las propiedades por los efectos de los momentos torsores. El enmallado es automático y está basado en parámetros especificados por el usuario. Las cimentaciones son modeladas como placas gruesas sobre cimentaciones elásticas, donde solamente la rigidez a la compresión del suelo es automáticamente discretizados basados en el módulo de la reacción de la sub-base que es especificada para cimentación.

El software proporciona las disposiciones del refuerzo y evalúa los efectos de corte por punzonamiento alrededor de la base de la columna. Entre sus opciones, se puede incluir características del agrietamiento en el modelo de elemento finito, basados en el refuerzo proporcionado a la losa.

Además, una opción comprensiva de exportación está disponible en el ETABS que automáticamente crea modelos completos de cualquier piso o cimentación para su diseño inmediato en el SAFE.

PROACTIVE OFFICE

Este servicio considera todos los componentes de ProactiveProject y de ProactiveDirector más todas aquellas integraciones deseadas por el cliente

sobre las bases de datos relacionales internas asociadas a sus sistemas de contabilidad, control y ejecución así como de costos.

Además, se desarrollan aplicaciones específicas para reporteria y Scorecards o indicadores, así como para el control administrativo contable y de fiscalización general sobre cada proyecto o actividad. Puede lograr la implementación de manejos documentales complejos, con control de versiones, revisiones, manejo de costos y presupuestos permitiendo obtener comparativos entre flujos de caja y logística.

La implementación de módulos es consecuencia del levantamiento y desarrollo de cada cliente por ello no es factible ofrecer una estándar sobre el particular, sino que solo una base general mínima que son los servicios entregados por nuestros otros 2 servicios o herramientas.

ProactiveOffice es un Servicio provisto a través de una plataforma informática para la Administración, Gestión y control de Proyectos Corporativos proporcionando visibilidad para la Alta Dirección.

ProactiveOffice permite organizar y homologar los Procesos de manera coordinada, consistente, actualizada.

Adicionalmente aporta en forma natural metodología y buenas prácticas en forma proactiva a la ejecución de los proyectos.

Para ello se apoya en tres elementos fundamentales:

- Una poderosa herramienta de software;
- Buenas Prácticas basadas en Metodologías Internacionales (PMI, Kaizen, ISO)
- Servicios Opcionales de personalización, soporte y adaptación continua a las necesidades específicas de cada cliente.

Para toda empresa el poder lograr el control y gestión de sus proyectos es esencial y prioritario en la consecución de ventajas competitivas, costos y cumplimiento de metas, contratos y plazos, pero lamentablemente dada las

actuales herramientas existentes, involucra una alta inversión en infraestructura, contratación y puesta en marcha de una PMO (Project Management Office) para la toma de decisiones a nivel gerencial y directivo empresarial.

Todo lo anterior es resuelto por nuestro servicio, que se encuentra ya validado en diversos nichos empresariales, resolviendo significativamente sus problemas de costos y gestión, logrando mejoras, realmente significativas y comprobables en su utilización.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> Existe actualmente maquinaria en el mercado a disposición de las empresas inmobiliarias, que les permitirá perfeccionar sus procesos de construcción.
--------------------	---

Amenaza	<ul style="list-style-type: none"> El alto costo de la maquinaria y software disminuirá la rentabilidad de la empresa.
----------------	---

2.1.2 MICROAMBIENTE

Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. A partir del análisis del Microambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.

2.1.2.1 **PROVEEDORES**

La calificación de proveedores de bienes y servicios en Inmosolución se la tiene que hacer mediante el procedimiento que se establece en su Reglamento Interno Administrativo TITULO CUARTO De las Adquisiciones.

La calificación de los proveedores, esta a cargo del Comité de Calificación de Proveedores, el mismo que esta integrado por el Gerente Administrativo Financiero y el Asesor Jurídico.

2.1.2.1.1 PROCEDIMIENTO DE CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES

La calificación de proveedores de bienes servicios, se inicia en el mes de diciembre de cada año a través de la prensa local y nacional, y de la página WEB, en el transcurso de la primera semana de diciembre, se invitara a las firmas comerciales proveedoras de bienes y servicios, que deseen calificarse como proveedoras de la Empresa, a que presenten la documentación respectiva. La fecha de apertura de sobres es hasta el 15 de enero.

En la fecha y hora señaladas en la Convocatoria el comité de Calificación de Proveedores, abrirán los sobres y rubricaran los documentos; luego el Comité los revisará y, en el plazo de 15 días, presentara al Sr. Gerente General el informe de la revisión con la lista de las firmas calificadas. Una vez aprobado el informe por el Gerente General, la Gerencia Administrativa Financiera dispondrá el registro de las firmas calificadas y se las notificará.

Los proveedores que ya están calificados en la Empresa deberán renovar anualmente su calificación. Para ello, hasta el primer día laborable de marzo, deberán actualizar y entregar en la Empresa los siguientes documentos: nombramiento del Representante Legal o Convencional, certificados bancarios, certificado de existencia legal y certificado de cumplimiento de obligaciones. En caso contrario, serán eliminados del registro de proveedores de la Empresa.

Pese a que Inmosolución cuenta con un Reglamento Interno los proveedores no cumplen con las bases establecidas en el llamamiento.

Además Inmosolución cuenta con una base de datos en la que se encuentran cada uno de sus proveedores, considera importante la colaboración de estos para lograr sus objetivos. A continuación una lista de sus principales proveedores de la empresa:

TABLA 2.11 PROVEEDORES INMOSOLUCIÓN

ADITIVOS PARA CONSTRUCCIÓN	ALARMAS
Reparación cubiertas.	MACKO SECURITY
SIKA ECUATORIANA S.A	ALL ABOUT SECURITY
TRECX CIA. LTDA. – PINTULAC	LAARCOM
IMPERQUIK	ALUMINIO Y VIDRIO
ASCENSORES	Ventanas, Pasamanos, Rejas Arte en Hierro
AC. ASCENSORES CIA. LTDA.	VIDRIERÍA ECONÓMICA
COHECO	DIMALVID
ECUASCENSORES CIA LTDA.	ALUV-ARQ
ECUATORIANA DE ASCENSORES LGSEC S.A	STAVIT
OTIS CIA LTDA.	ALVIMAC
ELECTRO ECUATORIANA	INSTALVID
ASERRADEROS	COMERCIALIZADORA LINCE S.A
ASERRADERO MACHACHI	ALKOSTO DISTRIBUIDORA
ASERRADERO a.m.	CENTER GLASS ALUMINIO Y VIDRIO
ASERRADERO INDUSTRIAL "EL ARBOLITO"	JARRIN SONS HARDWARE
ASERRADERO SAN ANTONIO	INDUSTRIAS METÁLICAS CONSTRUCCIONES GORDON CIA. LTDA.
ASERRADERO ULDIRA CEVALLOS	BOVEDILLAS
ASERRADERO EL CEDRO	BAGANT Ecuato. Cía. Ltda.
ASERRADERO MADELK	ECUACANELOS
ADOQUÍN	MASTER BLOCK
FABRIBLOQ	PRECUADOR
FABRICA DE BLOQUES Y ADOQUINES	PREFABRICADOS Y EQUIPOS S.A
PF MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	CEMENTO
TUBOBLOCK	PROMATCO
HORMIPISOS	DISTRIBUIDORA FREIRE
ECUABLOCK	CENEFAS
FABRIBLOCK	ZHAGUI GERARDO
HORMIBLOCK	DECORYESOS
BLOQUE	INSTAL YESO
FABRIBLOCK	EL PALACIO DE LA CORNISA
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN J.M.S.	BARUC ACABADOS EN YESO
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	CERRADURAS
FABRICA DE BLOQUES Y ADOQUINES	ARQ-VEN
PF MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	CESA
CIELO RAZO	COMENALCO
ACEROSCENTER	H.C.G
CISTEC(cubiertas y estructuras metálicas)	COMERCIAL DISTRIBUIDORES ARENAS
COMERCIAL F.F.	ECONOMÍA DEL MAESTRO
DECORACIÓN DE INTERIORES	CARPINTERÍA
DECORACIÓN Y SERVICIO	Muebles de Cocina Bajos y Altos, Closet, Puertas
ILUMAC	INDUSTRIAS METÁLICAS CONTRUCCIONES GORDON CIA. LTDA.
IMATEL S.A.	MUEBLES SAN JOSÉ
CERRAJERÍA	ZOLATONE
PRODUEMEGA S.A.	MUEBLES DE MADERA
METÁLICAS GUERRA	ÉBANO EBACTUAL S.A.
MECÁNICA CRESPO	ACABADOS PARA LA CONSTRUCCIÓN
METÁLICAS SUR	POINT SERVICES
METÁLICAS PAULITO	DECORACTIVE
CORPORACIÓN MONTALVO SERVICIOS	FORMA INDUSTRIAL DEL MUEBLE

INTEGRADOS	
CERRAJERÍA A.M.E.	MADERAS LA UNIVERSAL
CERRAJERÍA INDUSTRIAL Y FORJADO ARTÍSTICO	GONZALO CUEVA
CERRAJERÍA PROFESIONAL	JARRIN SONS HARDWARE
CERRAJERÍA VÁSQUEZ	EDISON PACAS VILLAMARIN
METÁLICAS GUAMÁN	MADEVAL
COPIADORAS	ECONOMÍA DEL MAESTRO
INTERMACO	ATU
ENCOFRADOS	MADELK
Alquiles y Compra	MUEBLES IMBABURA
INTACO	SRA. LIGIA OLALLA
EQUIPO CONTRA INCENDIO	MODULARES
PREVINC	MUEBLES GABRIEL
CAMEIN	RAMBAL
COMERCIALIZADORA LINCE S.A	EQUIPOS HIDRÁULICOS, BOMBAS DE AGUA
CORTAFUEGO INTERNACIONAL	ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A.
FERRETERÍA	ACUATECNIA
IMPORTADORA FERRETERO TRUJILLO	ASTAP CIA LTDA.
DISTRIBUIDORA FREIRE	HIDROMATEK
FREGADEROS	IMPEX ECUATORIANA C.A.
DAVCE	INMERA
GAS CENTRALIZADO	INSTALBOMBA
GAS ASSIST	INSTALCOBRE CIA LTDA.
COECUAGAS	JARRIN SONS HARDWARE
REPSOL	ESPUMAFLEX
HIERRO	FLEXIKYTO
<u>Mallas, Alambre Recocido, Alambre Galvanizado, Clavos, Planchas de Acero</u>	MUNDO DE COLCHONES
IDEAL ALAMBRE	POLIFLEX S.C.
UNIFER	LA CASA DE LA ESPONJA
ANDEC	TRANSFORMADORES
HORMIGÓN PREMEZCLADO	ECUATRAN
HORMIGONERA QUITO	INATRA
TRANSGECA C. LTDA.	ING. GIOVANNY VILLACIS
HORMEN	JARDINERÍA
METROPOLITANA DE HORMIGONES CIA. LTDA.	ARCOCENTRAL
RED ELÉCTRICA Y TELEFÓNICA	DECORACIONES DE PARQUES Y JARDINES
GEOLELEC.S.C.C.	JUEGOS INFANTILES
OPMELEC	ITM INMUNIZADORA TÉCNICA DE MADERA C.A
COD ELECTRIC	JUEGOSPIRAL TECHNOSWISS CIA LTDA.
DYCONEL	MANGUERAS PARA INSTALACIONES ELÉCTRICAS Y AGUA
OPMELEC	CAMEPLAS
COINTEC	COMERCIAL TRUJILLO
EEESCOM	DINAMATCO
SALINAS INGENIERÍA ELÉCTRICA	COMERCIALIZADORA LINCE S.A.
INGENIERÍA ELÉCTRICA CANALA	
SERVIELECTRIC CIA. LTDA.	

Fuente: INMOSOLUCIÓN

En la empresa se procura mantener buenas relaciones con los proveedores y un stock de materiales en bodega que permite tener continuidad de sus obras

2.1.2.1.2 MODALIDAD Y MONTOS DE CONTRATACIÓN

La adquisición de bienes y servicios, servicios y contratación, de acuerdo al monto de las transacciones o al presupuesto referencial, se realizan bajo cualquiera de las siguientes modalidades:

- Adquisición y contratación directa de bienes y servicios
- Concurso de precios
- Adquisiciones y contrataciones especiales

Los montos máximos de contratación establecidos para el gerente general hasta USD \$20.000,00 y para el director de USD \$20.001,00 en adelante.

2.1.2.1.3 ANALISIS PROVEEDORES

Para realizar un análisis profundo de los proveedores de INMOSOLUCIÓN se procedió a realizar una encuesta a una muestra del 25% de los 300 proveedores con los que cuenta la empresa. Para lo cual se procedió a realizar las siguientes preguntas.

INMOSOLUCIÓN ENCUESTA PARA PROVEEDORES

Nº..... Fecha:.....
Elaborado por:.....
Proveedor:.....

OBJETIVO:

La presente encuesta tiene como finalidad mejorar la relación que existe entre la Empresa INMOSOLUCIÓN con sus proveedores, para lo cual le solicitamos llenar el siguiente cuestionario

INTRUCCIONES:

Conteste las siguientes preguntas marcando con una X la opción que usted crea conveniente.

CUESTIONARIO

1. ¿Qué productos provee a la empresa de INMOSOLUCIÓN?

Cuales.....
.....
.....

2. ¿Según el TITULO IV su contratación a sido?

Directa..... A base de concursos de precios..... Especial.....

3. ¿Considera que existen falencias en las bases de concursos de Inmosolución?

Si..... No.....

4. ¿Durante cuánto tiempo ha sido proveedor de INMOSOLUCIÓN?

De 6 meses a un año..... De 1 a 2 años.....

De 2 a 3 años..... Más de 3 años.....

5. A su criterio, indique ¿Cómo considera los precios de los productos que brinda a la empresa INMOSOLUCIÓN frente a la competencia?

Altos..... Medio..... Bajos.....

6. ¿Cuál es la forma de pago que tiene la empresa INMOSOLUCIÓN?

Contado..... Crédito de 30 días.....
Crédito de 60 días..... Crédito de más de 60 días.....

7. ¿La empresa INMOSOLUCIÓN realiza sus pagos puntualmente?

Siempre..... Casi siempre..... Ocasionalmente.....
Nunca.....

8. ¿Los pedidos solicitados por INMOSOLUCIÓN son entregados de manera puntual?

Siempre..... Casi siempre..... Ocasionalmente..... Nunca.....

9. ¿Considera usted que brinda una mejor calidad y mejor precio de los productos que entrega a INMOSOLUCIÓN con respecto a lo que ofrece su competencia?

Totalmente..... Medianamente..... Desconoce.....

10.- Con que frecuencia INMOSOLUCIÓN hace los pedidos?

Una vez por mes Dos veces por mes..... Cada tres
meses..... Cada seis meses..... Una vez por año.....

11.- Se realiza reposición cuando hay productos defectuosos?

Si..... No.....

Gracias por su Colaboración!

A continuación se procede a presentar los resultados con las respectivas conclusiones previas un análisis estadístico

ANALISIS DE LAS PREGUNTAS REALIZADAS A LOS PROVEEDORES

1. ¿Qué productos provee a la empresa de INMOSOLUCIÓN?

PROVEEDORES	PRODUCTOS
SIKA ECUATORIANA S.A	ADITIVOS PARA CONSTRUCCION
FABRICA DE BLOQUES Y ADOQUINES	ADOQUIN
PF MATERIALES DE CONSTRUCCION	
TUBOBLOCK	
HORMIPISOS	
FABRIBLOCK	BLOQUE
MATERIALES DE CONSTRUCCION J.M.S.	
MATERIALES DE CONSTRUCCION	
FABRICA DE BLOQUES Y ADOQUINES	CUBIERTAS Y ESTRUCTURAS METÁLICAS
CISTEC	
ILUMAC	DECORACION Y SERVICIO
IMATEL S.A.	
PRODUEMEGA S.A.	CERRAJERIA
METALICAS GUERRA	
MECANICA CRESPO	
METALICAS SUR	
METALICAS PAULITO	
CORPORACION MONTALVO SERVICIOS INTEGRADOS	
INTACO	ENCOFRADOS
EQUIPO CONTRA INCENDIO	
PREVINC	
CAMEIN	
COMERCIALIZADORA LINCE S.A	
CORTAFUEGO INTERNACIONAL	
IMPORTADORA FERRETERO TRUJILLO	FERRETERIA
DISTRIBUIDORA FREIRE	FREGADEROS
DAVCE	
GAS ASSIST	GAS CENTRALIZADO
COECUAGAS	
REPSOL	
IDEAL ALAMBRE	MALLAS, ALAMBRE RECOCIDO, ALAMBRE GALVANIZADO, CLAVOS, PLANCHAS DE ACERO
UNIFER	
ANDEC	
HORMIGONERA QUITO	HORMIGON PREMEZCLADO
TRANSGECA C. LTDA.	
HORMEN	

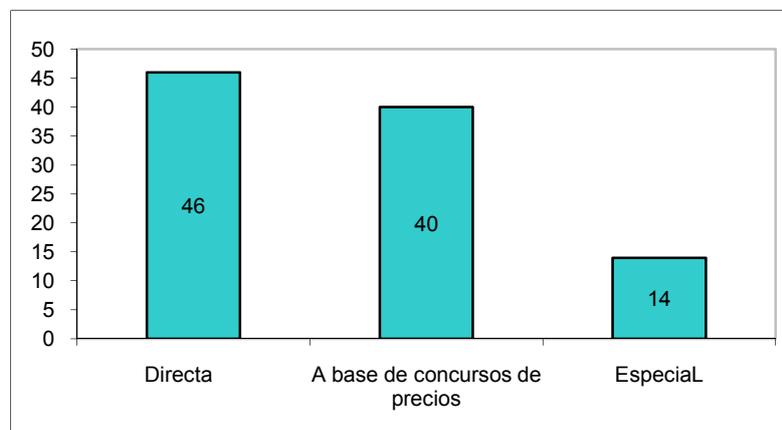
METROPOLITANA DE HORMIGONES CIA. LTDA.	
GEOLELEC.S.C.C	RED ELECTRICA Y TELEFONICA
OPMELEC	
VIDRIERIA ECONOMICA	VENTANAS, PASAMANOS, REJAS ARTE EN HIERRO
DIMALVID	
ALUV-ARQ	
PROMATCO	CEMENTO
DISTRIBUIDORA FREIRE	
CAMEPLAS	MANGUERAS PARA INSTALACIONES ELECTRICAS Y AGUA
COMERCIAL TRUJILLO	
ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A.	EQUIPOS HIDRAULICOS, BOMBAS DE AGUA
ACUATECNIA	

Fuente: INMOSOLUCIÓN
Elaboración: Autora

La empresa cuenta con varios proveedores para el abastecimiento de materia prima, lo que provoca una distribución de sus obligaciones y mantener una cartera diversificada de proveedores.

2. ¿Según el TITULO IV su contratación ha sido?

GRAFICO 2.10 MODALIDAD DE CONTRATACIÓN

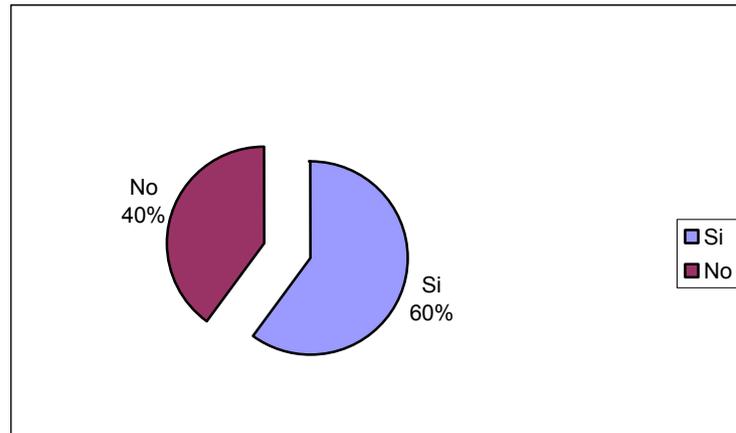


Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

El 46% de los proveedores encuestados han sido contratados en forma directa, el 40% a base de concursos y 14% mediante contratación especial.

3. ¿Considera que existen falencias en las bases de concursos de Inmosolución?

GRAFICO 2.11 FALENCIAS EN BASES DE CONCURSOS

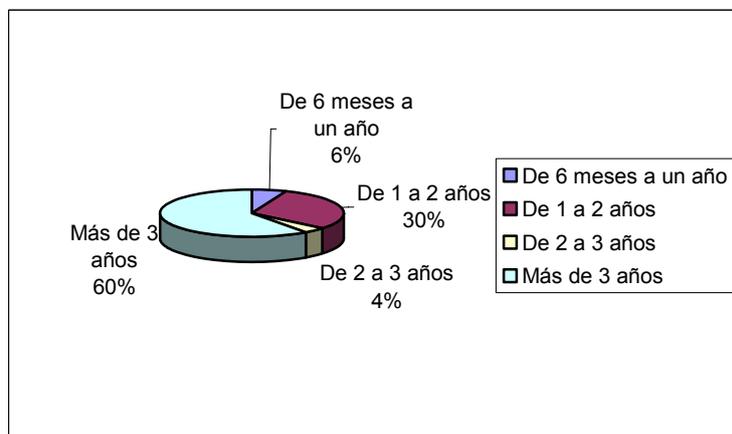


Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

El 60% de los proveedores consideran que existen falencias en las bases de concursos de la empresa.

4. ¿Durante cuánto tiempo ha sido proveedor de INMOSOLUCIÓN?

GRAFICO 2.12 TIEMPO DE PROVEEDOR

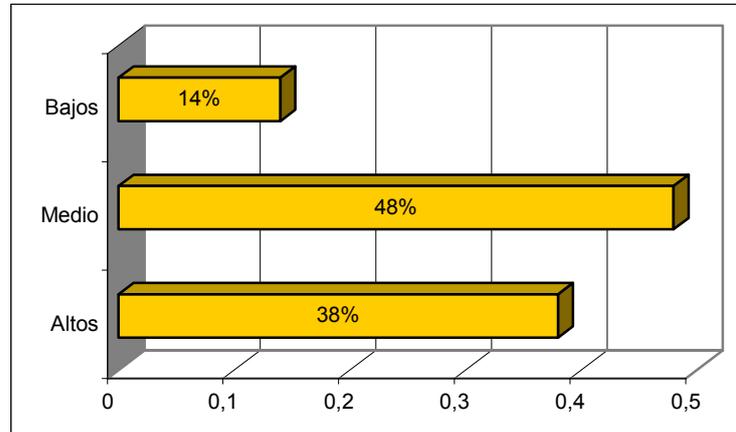


Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

El 60% de los proveedores encuestados tienen más de 3 años de proveedor, con lo que concluimos que la mitad de proveedores ha llegado a ser fijos, por lo que se puede fijar un nivel de negociación en cuanto a precios.

5. A su criterio, indique ¿Cómo considera los precios de los productos que brinda a la empresa INMOSOLUCIÓN frente a la competencia?

GRAFICO 2.13 PRECIO DE PRODUCTOS FRENTE A LA COMPETENCIA

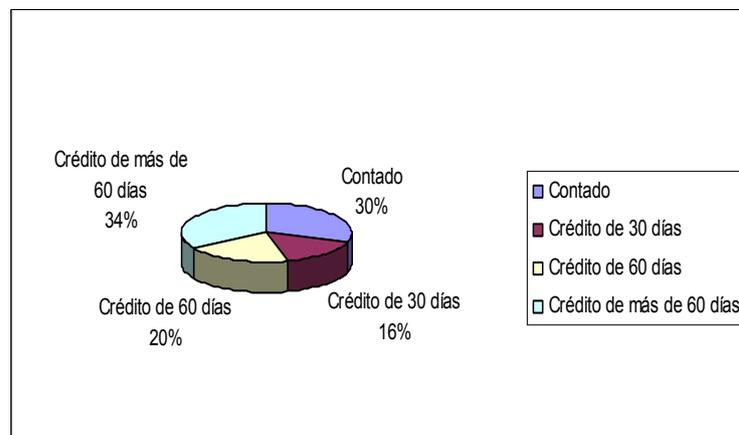


Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

El 48% de los proveedores encuestados aseguran que sus precios están en promedio con relación a la competencia permitiéndole a la empresa mantener precios competitivos.

6. ¿Cuál es la forma de pago que tiene la empresa INMOSOLUCIÓN?

GRAFICO 2.14 FORMAS DE PAGO

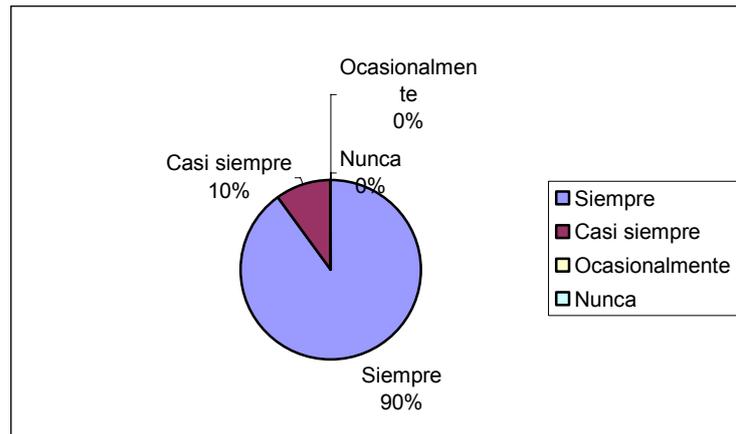


Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

La empresa mantiene un plazo de pago de más de 60 días con el 34% de los proveedores, debido a que el volumen de compras es accesible para un plazo de crédito mayor.

7. ¿La empresa INMOSOLUCIÓN realiza sus pagos puntualmente?

GRAFICO 2.15 PAGOS

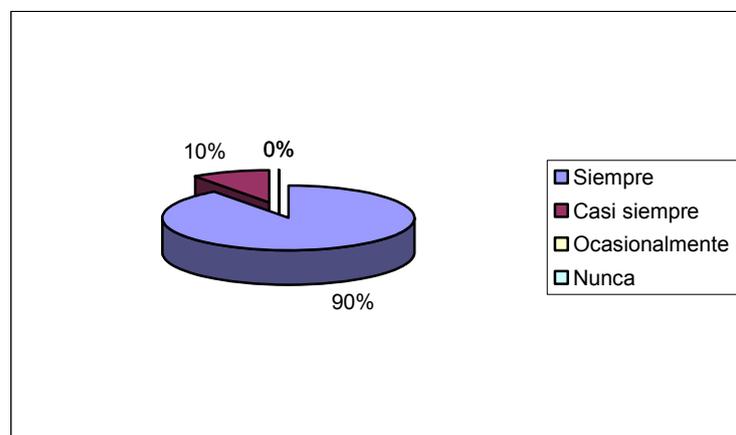


Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
 Elaboración: Autora

El 90% de proveedores considera que MADELSA S.A. cumple siempre puntualmente con sus compromisos de pago.

8. ¿Los pedidos solicitados por INMOSOLUCIÓN son entregados de manera puntual?

GRAFICO 2.16 ENTREGA DE PEDIDOS PUNTUALES

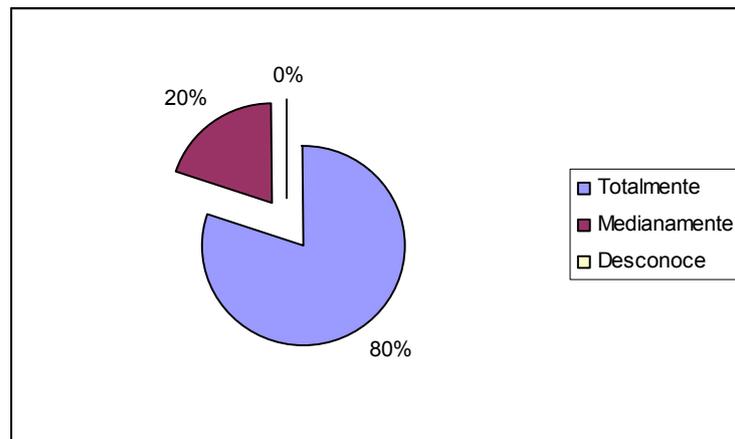


Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
 Elaboración: Autora

Por lo general la empresas proveedoras suelen despachar sus pedidos a tiempo, podemos ver en el 90%, y el 10% proveedores que si se retrasan en sus entregas, afectando de esta manera la demora en construcción.

9. ¿Considera usted que brinda una mejor calidad y mejor precio de los productos que entrega a INMOSOLUCIÓN con respecto a lo que ofrece su competencia?

GRAFICO 2.17 CALIDAD Y PRECIO FRENTE A LA COMPETENCIA

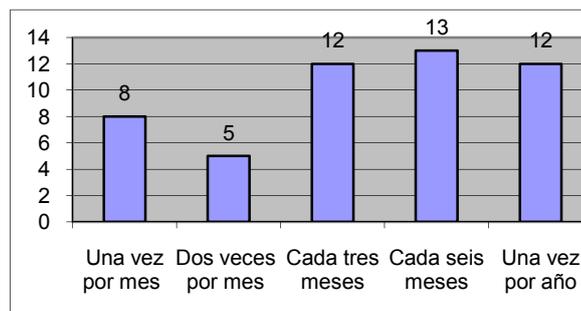


Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

El 80% de los encuestados afirman que sus productos son mejores que los de la competencia esto se refleja en las certificaciones que la mayoría de los proveedores posee, por esta razón la empresa continúa adquiriendo sus productos.

9. Con que frecuencia INMOSOLUCIÓN hace los pedidos?

GRAFICO 2.18 FRECUENCIA CON LA QUE SE HACE PEDIDOS

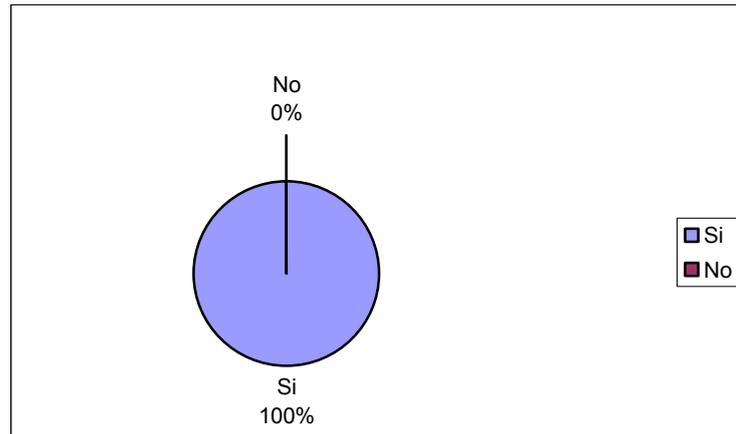


Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

INMOSOLUCIÓN realiza sus pedidos cada 6 meses en un 26% de ciertos materiales para la construcción, dependiendo del número de existencias que mantiene en bodega.

11. Se realiza reposición cuando hay productos defectuosos?

GRAFICO 2.19 REPOSICIÓN PRODUCTOS DEFECTUOSOS



Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

El 100% de los proveedores realiza reposición de sus productos defectuosos a la empresa. Lo que permite que se posea materia prima de calidad para la producción.

- Se ha determinado falencias en las bases de concursos lo que ha ocasionado nuevos llamamientos, determinar desiertos varios concursos y retrasos en la adquisición de bienes y servicios.
- Existen casos que la contratación de bienes o servicios se la realiza de forma directa previa autorización, que no cumplen con lo estipulado en el Reglamento Interno
- Existe adquisiciones y contrataciones directas que no cumplen lo estipulado en el reglamento.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

<p>Oportunidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inmosolución mantiene un registro de sus proveedores y buenas relaciones con estos.
<p>Amenaza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se da cumplimiento a lo que estipula el Reglamento Interno TITULO CUARTO. • Existen falencias en las bases de concursos de Inmosolución. • No existe una planificación adecuada de compras y un buen manejo presupuestario para el desarrollo de cada proyecto.

2.1.2.2 CLIENTES

La Cuadra Compañía Inmobiliaria y Comercializadora S.A. “Inmosolución” siendo una empresa del Instituto de Seguridad de las Fuerzas Armadas ISSFA cuenta con dos tipos de clientes que son:

- Clientes Civiles
- Clientes Militares

Clientes Civiles.

Lo constituyen las personas naturales o jurídicas susceptible de adquirir derechos y contraer obligaciones.

Clientes Militares

Lo conforman los miembros de las Fuerzas Armadas afiliados al Fondo Inmobiliario de las Fuerzas Armadas (FONIFA) y que tengan acceso a los préstamos hipotecarios.

Son 5.397 miembros de Fuerzas Armadas, que están en condición de realizar el crédito hipotecario.

- En el personal de Oficiales: Grado de Capitán hasta General.

- En el personal de Voluntarios de Tropa: Grado de Cabo II a Suboficial Mayor.

Este constituye para Inmosolución su principal segmento por lo que se les da la mayor facilidad posible en las negociaciones, se mantiene elasticidad en los planes de pagos tratando especialmente de dar comodidad para el pago de los porcentajes de entrada en los contratos de compra venta.

2.1.2.2.1 ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS DE NUEVOS CLIENTES

El querer obtener nuevos clientes permitió plantearse como objetivo el analizar y determinar las necesidades y requerimientos de nuevos clientes a través de la obtención de datos básicos, fiables y precisos para decidir la puesta en marcha de un modelo de planeación estratégica.

Es imprescindible conocer que piensan y quieren las personas domiciliadas en la Provincia de Pichincha cantón Quito, por lo que se planteó la necesidad de recolectar la información disponible por medio de encuestas dirigidas a estas.

Objetivos del Estudio de Mercado

- Identificar y determinar las necesidades y preferencias de posibles clientes.

- Conocer cuál es, para el consumidor final el mejor lugar donde adquirir una vivienda.
- Determinar los motivos por los cuales un cliente potencial efectuaría la compra de estos productos.
- Desarrollar estrategias de distribución para poder llegar a los clientes en forma rápida y eficiente.

Investigación Descriptiva

Las encuestas serán realizadas en dos fases, en la primera fase se realizará una encuesta piloto con el cuestionario diseñado a unas pocas empresas para examinar la objetividad claridad y precisión de las preguntas y verificar si la información que se recoge es la que se espera, lo que permitirá el diseño de un cuestionario definitivo que se utilizará para realizar las encuestas definitivas.

La muestra se calcula de una población total de interés de 18.000 porque este es el número de usuarios en el sur de Quito, parroquia Chillo gallo, como 18.000 estadísticamente es considerada una población finita, para obtener el tamaño de la muestra de nuestro ejercicio se realizó el cálculo mediante la fórmula de poblaciones finitas:

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

Donde:

N= 18000

e=10%

Z=1.96

p= 50%

q= 50%

n=96

Para la toma de encuestas se uso el método aleatorio simple. Se tomo al azar a 96 consumidores de la población antes mencionada.

El cuestionario a consiste en un sistema de preguntas cerradas, abiertas y de selección múltiple, que pueden incluir varias respuestas posibles, mediante la aplicación.

INMOSOLUCIÓN



ENCUESTA

Objetivo: La presente encuesta permitirá analizar y determinar las necesidades y requerimientos de nuevos clientes.

DATOS INFORMATIVOS:

EDAD

20 – 30 años

31 - 40 años

51 - 60 años

41 - 50 años

Más de 60 años

INSTRUCCIONES: Marque con una X la opción seleccionada

1. ¿A considerado comprar una vivienda?

SI NO TALVEZ

¿Porqué? _____

2. ¿Cuál es la razón por la que usted compraría una vivienda?

Necesidad

Comodidad

Costo

Garantía

Otro

Cuál

3. ¿Qué tipo de vivienda prefiere usted adquirir?

Departamento

Casas

Cuál

Otro

4. ¿En que sector le gustaría adquirir su vivienda?

Norte Centro Sur

5. ¿Dónde preferiría usted adquirir su vivienda?

- Inmobiliarias
- Ferias
- Constructoras

• Visita de un Corredor
 Otros _____

6. ¿Qué factor determinaría la decisión final de compra de su vivienda?

- Calidad
- Diseño
- Ubicación
- Precio
- Tiempo de entrega
- Publicidad
- Empresa que la ofrece

Otros _____

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una vivienda?

- | | | | | | |
|-------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| 15000,00-20000,00 | <input type="checkbox"/> | 40000,00-50000,00 | <input type="checkbox"/> | 70000,00+ | <input type="checkbox"/> |
| 20000,00-30000,00 | <input type="checkbox"/> | 50000,00-60000,00 | <input type="checkbox"/> | | |
| 30000,00-40000,00 | <input type="checkbox"/> | 60000,00-70000,00 | <input type="checkbox"/> | | |

8. ¿Como cancelaría usted por su vivienda?

- Efectivo
- Tarjeta de Crédito
- Cheque
- Préstamos

9. ¿Por qué medio publicitario se ha enterado de la oferta de viviendas?

- | | | | |
|------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Televisión | <input type="checkbox"/> | Radio | <input type="checkbox"/> |
| Internet | <input type="checkbox"/> | Por familiares | <input type="checkbox"/> |
| Por amigos | <input type="checkbox"/> | Periódico | <input type="checkbox"/> |

10. ¿Solicitaría la asesoría de una empresa Inmobiliaria como nuestra empresa?

- Si No

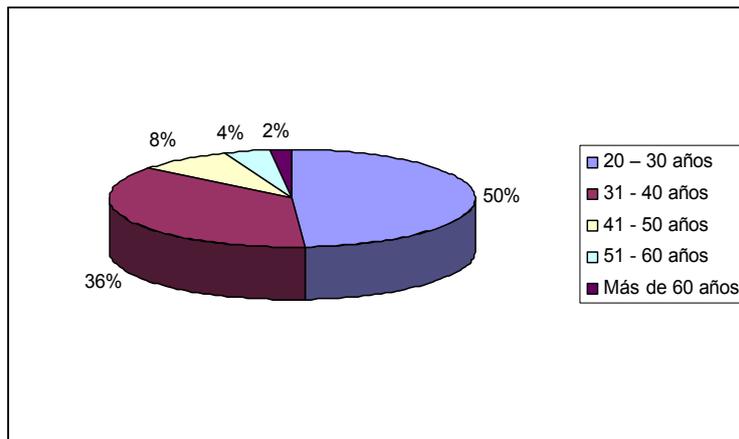
Gracias por su Colaboración!

Análisis de resultados de la encuesta

Edad

El 50% de los encuestados se encuentra entre los 20 a 30 años, mientras que el 36% se ubica entre los 31 y 40 años de edad.

GRAFICO 2.20 EDAD DE ENCUESTADOS



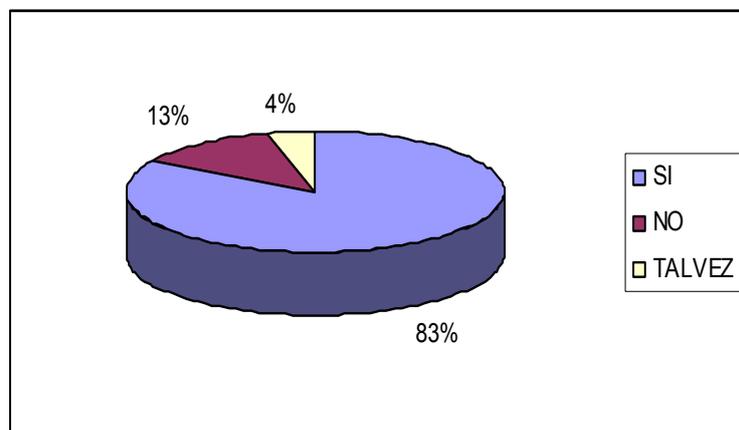
Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

Como podemos observar los porcentaje más representativo de encuestados se encuentra entre los 20 a 40 años de edad.

1. ¿A considerado comprar una vivienda?

El 83% de los encuestados consideran comprar una vivienda, aunque un 13% no lo ha considerado aún.

GRAFICO 2.21 ENCUESTADOS A COMPRAR VIVIENDA

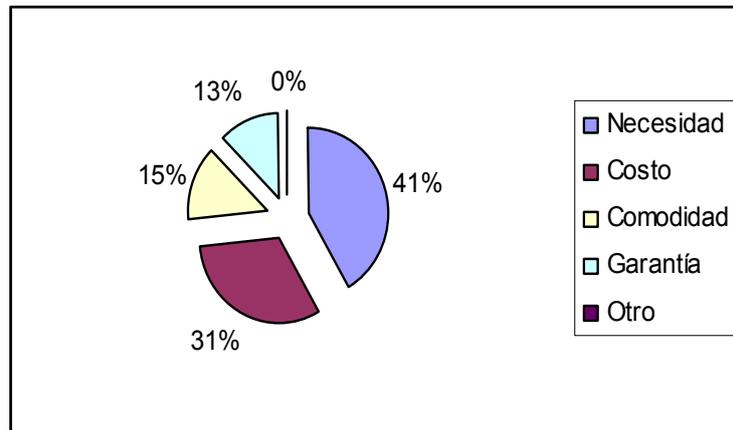


Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

2. ¿Cuál es la razón por la que usted compraría una vivienda?

El 41% de los encuestados determinó que la principal razón por la que compraría una vivienda es por necesidad, un 31% lo hace por el costo y el 15% por comodidad.

GRAFICO 2.22 RAZONES POR LA QUE COMPRAN VIVIENDA

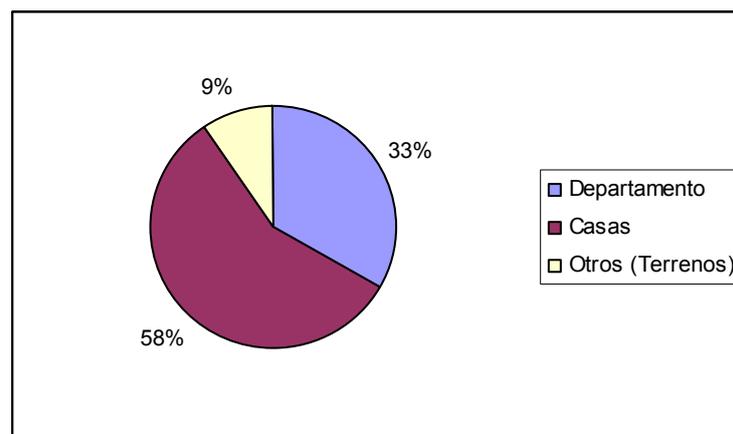


Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

3. ¿Qué tipo de vivienda prefiere usted adquirir?

El tipo de vivienda que los encuestados desean adquirir son las casas con un 58%, seguido de los departamentos con un 33% y mostraron que están interesados en adquirir terrenos en un 9%.

GRAFICO 2.23 PREFERENCIAS DE VIVIENDA

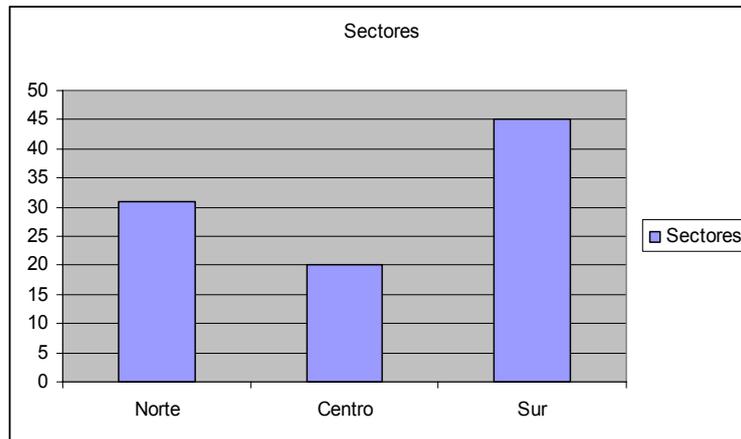


Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

4. ¿En que sector le gustaría adquirir su vivienda?

La mayoría de los encuestados desean adquirir su vivienda en el sector sur de la ciudad con un 47% y en el norte con un 32%.

GRAFICO 2.24 SECTOR DE VIVIENDA

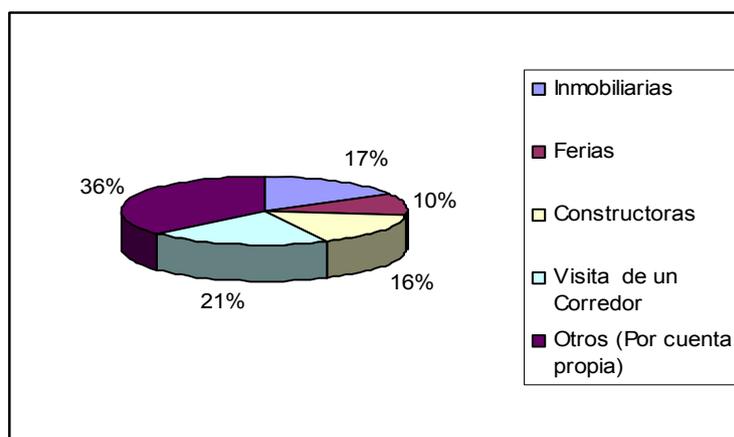


Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

5. ¿Dónde preferiría usted adquirir su vivienda?

Según el análisis podemos decir que la mayoría de las personas prefieren adquirir su vivienda por cuenta propia con un 36% o cuando un corredor visita su domicilio por lo que es mas cómodo, en menor porcentaje esto es el 17% y 16% prefieren adquirir por medio de Inmobiliarias y Constructoras.

GRAFICO 2.25 LUGAR DONDE ADQUIRIR VIVIENDA

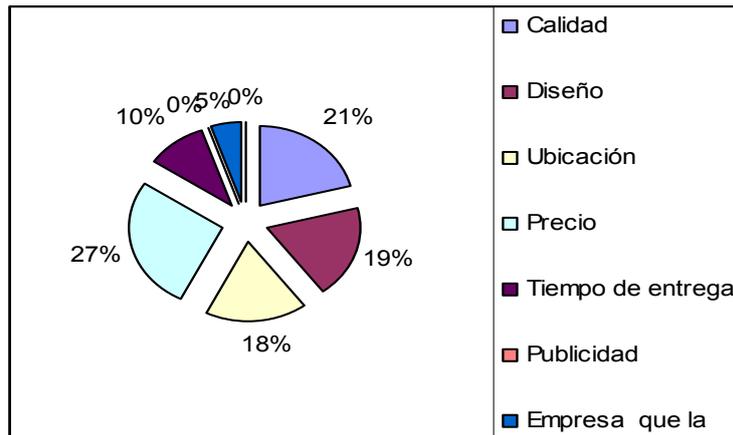


Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

6. ¿Qué factor determinaría la decisión final de compra de su vivienda?

Para las personas el factor principal que ellos toman a la hora de realizar la compra es el precio y otro factor importante también es la calidad y diseño ya que las personas buscan algo que realmente les guste. Finalmente decimos que las personas en un porcentaje muy menor buscan otros factores para su decisión.

GRAFICO 2.26 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA COMPRA DE VIVIENDA

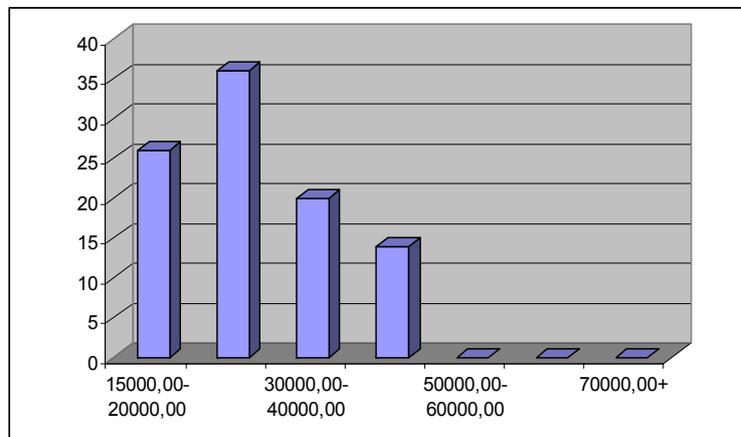


Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una vivienda?

A los encuestados se les sugirió un rango de precios para que ellos planteen el precio que les parecía más apropiado y que están dispuestos a pagar, de esta manera sus respuestas se ubicaron: desde \$20000,00 a \$30000,00 dólares con un 38%, es decir en el sector se encuentran personas que si tienen ingresos para que adquieran nuestras viviendas.

GRAFICO 2.27 VALOR DISPONIBLE A PAGAR DE UNA VIVIENDA

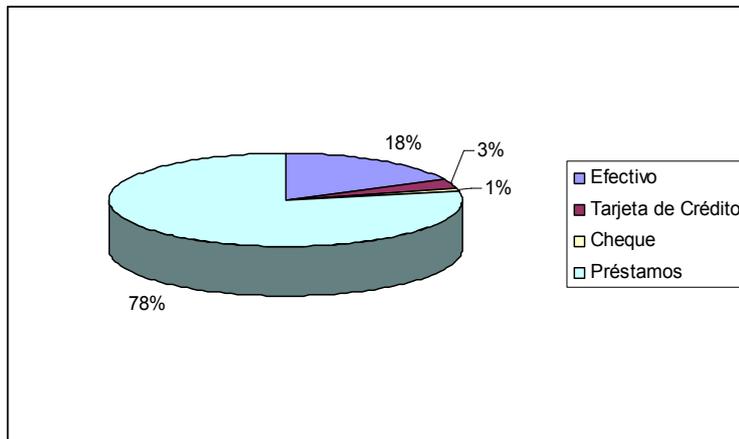


Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

8. ¿Como cancelaría usted por su vivienda?

El 78% de los encuestados cancelaría su vivienda haciendo préstamo, mientras que el 18% lo realiza en efectivo y un 3% con tarjeta de crédito.

GRAFICO 2.28 VALOR A CANCELAR POR LA VIVIENDA

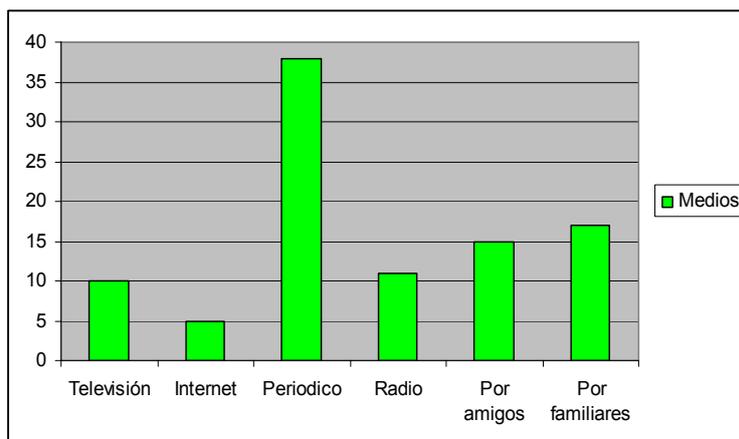


Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

9. ¿Por qué medio publicitario se ha enterado de la oferta de viviendas?

El 40% de los encuestados se ha enterado de la oferta de viviendas por medio de los diferentes periódicos del país, el 18% por medio de familiares que y el 15% por referencias de amigos.

GRAFICO 2.29 MEDIO PUBLICITARIO DE LA OFERTA DE VIVIENDA

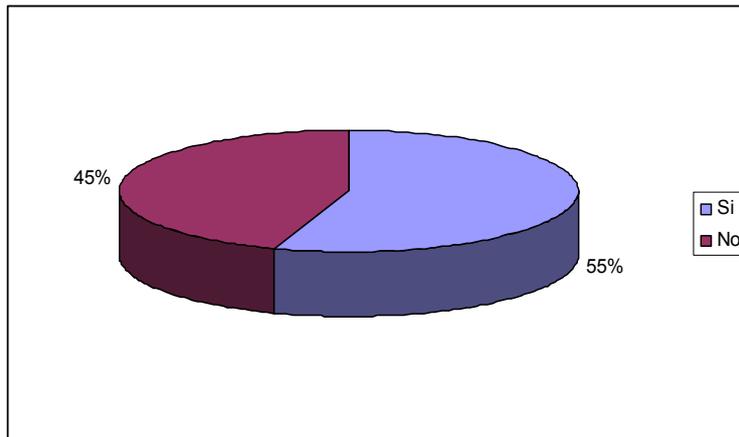


Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

10. ¿Solicitaría la asesoría de una empresa Inmobiliaria como nuestra empresa?

El 55% de los encuestados mostró interés en solicitar la asesoría de una empresa Inmobiliaria como la nuestra.

GRAFICO 2.30 ACEPTACIÓN DE ASESORÍA DE INMOSOLUCIÓN



Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de exclusividad para atender la demanda del ISSFA. • Contar con clientes militares afiliados al FONIFA y que puedan acceder a crédito.
Amenaza	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no es muy conocida por lo clientes civiles por lo que existe poca participación de este segmento. • La competencia ofrece mayores facilidades a los clientes civiles. • Incursión de competidores en el medio militar, que ofrece mayores beneficios.

2.1.2.3 COMPETENCIA

Los competidores son personas u organizaciones que se hablan en el mismo negocio proporcionando servicios similares o dirigidos a satisfacer las necesidades del mismo segmento de mercado de clientes.

La correduría de bienes raíces ha tomado mucha fuerza en el mercado Inmobiliario de la provincia de Pichincha principalmente en la ciudad de Quito y en los valles cercanos a esta profesión que se considera como generadora de de un buen rendimiento financiero y de gran trabajo tanto para las empresas como para las personas que realizan otras actividades.

Este auge inmobiliario en los últimos años ha incrementado la competencia. Las empresas que constituyen la competencia de Inmosolución; son empresas con mucha experiencia que disponen de suficientes recursos económicos, despliegan campañas agresivas de publicidad, tienen gran capacidad de gestión y están bien posicionadas en el mercado inmobiliario nacional.

Entre los principales competidores existentes de Inmosolución están:

- ❖ **Constructores:** Quienes directamente prefieren vender sus proyectos de construcción encargándose de la planeación, ejecución, promoción, y ventas, sin la intermediación de los corredores de bienes raíces.
- ❖ **Empresas inmobiliarias a nivel local y nacional:** En el sector civil de la industria de la construcción se nota un crecimiento del número de empresas inmobiliarias en el Ecuador; entre las que están:

Eco & Arquitectos

Uribe & Schwarzkopf

Gruinbe

Iberhabitat

Inmocasaes: Es una empresa ecuatoriana, cuya misión es la comercialización de inmuebles que posean una excelente calidad de acabados y cuya construcción se haya desarrollado mediante métodos industrializados de construcción que permiten una agilidad en el desarrollo de obras, conservando y mejorando las especificaciones técnicas con referencia a sistemas tradicionales; todo esto con el fin de satisfacer las necesidades de solución de vivienda de sus clientes, con una gama de servicios y de asesoría inmobiliaria complementaria, que permitan en una forma fácil, ágil y transparente la adquisición de vivienda y de inmuebles en toda la gama de usos que demande el mercado.

Es importante mencionar, que adicional al desarrollo de proyectos inmobiliarios propios, han concretado otras figuras importantes con socios estratégicos, quienes se han decidido por una de las siguientes figuras:

- Participación con nuestro grupo a través del aporte de un lote de terreno. La inversión del aportante será a través de un financiamiento directo del lote de terreno a las tasas de interés vigente, o calculando el porcentaje que el valor de dicho lote tiene en el proyecto global, transformando dicho valor en participaciones del mismo proyecto.
- Participación con aportes en numerario en efectivo como inversionista externo. Los resultados de la inversión serán compartidos al final del proyecto.
- Participación a través de la compra de un determinado número de metros cuadrados en uno o varios proyectos a un precio preferencial, de tal suerte que la ganancia se refleje a través de la plusvalía una vez concluido el proyecto. Nuestra Empresa pone a vuestra entera disposición, el servicio de mandato para proyectos externos.
- Finalmente existen socios que cuentan con recursos en efectivo y los invierten a través de la concesión de un crédito directo a nuestro grupo empresarial; su rentabilidad se reflejará en la tasa de interés cobrada, que en todo caso siempre es superior a la tasa pasiva que ofrece el

sector financiero. Por lo general la tasa que se paga es un promedio entre la tasa activa y la pasiva vigentes en la fecha de la operación.

En los últimos cuatro años han alcanzado un importante desarrollo y crecimiento, dentro del mercado inmobiliario del Ecuador que se resume en las siguientes cifras:

Desarrollo de más de 3.100 unidades de vivienda. Generación de más de 1.000 fuentes de empleo directas mensualmente y más de 5.000 indirectamente. Esto se refleja al tener simultáneamente trabajando a más de 760 obreros en las construcciones, alrededor de 150 personas en cargos administrativos, de planificación, comercialización, y más de 100 empleados en la planta de su consorcio de empresas.

Construcción de más de 251.731 m² en proyectos inmobiliarios. Su actividad económica ha generado alrededor de USD \$. 76'670.000 traducidos en recepción de remesas del exterior, créditos directos financiados por nuestra empresa, operaciones de crédito otorgadas por las instituciones financieras nacionales e internacionales, tanto a nuestro grupo como a los clientes que adquieren nuestros inmuebles.

En los últimos 4 años han superado los USD \$ 93'903.000 en ventas de inmuebles tanto localmente como a migrantes, ayudando al desarrollo económico del país.

La finalidad de Inmocasaes Cía. Ltda. es garantizar la producción de bienes y servicios de una alta excelencia que satisfagan no solamente a sus clientes, socios e inversionistas, sino que nos permitan obtener la fidelidad y lealtad de los mismos; para lo cual la Compañía se apoya en una dirección estratégica en áreas fundamentales como la administración del conocimiento y capital intelectual humano, finanzas, mercadeo, publicidad y respaldados por importantes relaciones empresariales, públicas e institucionales, que permiten garantizar el éxito en nuestro Grupo Empresarial.

Además cuenta con un sin número de herramientas actualizadas que nos permiten tener un mayor crecimiento en el mercado Inmobiliario, tales como estudios de mercado del sector inmobiliario, reportes de inversión publicitaria de la competencia, entre otros.

Construecuador S.A.: su misión es ser una de las empresas líderes en construcción de vivienda en el país. Mencionan que su experiencia y respaldo son la garantía de calidad de los proyectos que realizan.

Desarrolla Proyectos como:

- Rincón del Sol
- Estancia de la Armenia
- Mirador del Bosque
- La Campiña

❖ **Bancos o Entidades Financieras:** Instituciones que manejan proyectos a través de fiducia o administración. Además en otros casos con las propiedades entregadas por el vencimiento de una hipoteca y que puedan ser negociadas, si no existiera un departamento encargado de la intermediación de bienes raíces, se dedicarían otras instancias de la entidad a este efecto.

- Banco Solidario
- Mutualista Pichincha
- Mutualista Benalcázar

❖ **Personas Independientes:** Hoy más que nunca se han incrementado el número de personas independientes, también llamadas corredores informales o piratas que se dedican a la intermediación de bienes raíces a través de su lista de conocidos y referidos, ellos trabajan desde su casa, o en algún otro tipo de oficina con la ayuda de un teléfono o un vehículo, no tienen estudios o certificados que les respalden en la actividad inmobiliaria. El trabajo para ellos es de tipo informal que consiste en la presentación de clientes, sin mucha preocupación de una asesoría completa y cobrando planes más bajos de comisiones.

Un corredor de bienes raíces es una persona en el negocio de bienes raíces que posee una licencia estatal para ejercer esta profesión. El corredor de bienes raíces generalmente gana una porción (o comisión) en la venta de la casa, y es empleado por el vendedor de la casa, a menos que se contrate a un corredor de bienes raíces para comprar una casa. Aquel agente de bienes raíces que enlista los precios de la casa o vender las propiedades también obtiene parte de la comisión en la venta.

Un agente de bienes raíces es un profesional en bienes raíces o agente de ventas que tiene una licencia pero que trabaja bajo la supervisión de un corredor de bienes raíces. Un agente de bienes raíces une a personas que tienen una propiedad para vender con personas que están buscando propiedades para comprar. Una vez que usted escoja su agente de bienes raíces, tenga presente si este agente está trabajando para el comprador o el vendedor de la propiedad

- ❖ **Administradores de Edificios:** Son personas encargadas de la administración de los Edificios donde se encuentran los inmuebles, manteniendo un contacto directo con los propietarios y ofreciendo el servicio de intermediación e ventas y arriendos con las personas que se acercan a los edificios a preguntar por inmuebles desocupados, solicitando a los propietarios algún tipo de comisión por tal enganche.

2.1.2.3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR INMOBILIARIO

El querer conocer la situación actual del sector inmobiliario permitió plantearse como objetivo el determinar y evaluar las necesidades existentes potenciales a través de la obtención de datos básicos y fiables y precisos para decidir la puesta en marcha de de un modelo de planeación estratégica.

Es imprescindible conocer que piensan, quieren, hacen o intentan hacer las empresas inmobiliarias domiciliadas en la Provincia de Pichincha cantón Quito,

por lo que se planteó la necesidad de recolectar la información disponible por medio de encuestas dirigidas a estas.

La investigación se pretende que sea lo más profunda, exacta y que refleje las características del grupo de todas las empresas, pero sin dejar de lado la flexibilidad por obtener más y mejores resultados.

Objetivos del Estudio de Mercado

- Conocer como empresas Inmobiliarias y Constructoras del mercado están constituidas, número de trabajadores que tienen y sus áreas administrativas.
- Establecer que funciones administrativas realizan estas empresas.
- Determinar la experiencia de trabajo en el mercado, así como las actividades que realizan con más frecuencia.
- Conocer cuál es el sector en el que más trabajan y que factor consideran que marca la diferencia entre sus productos y el de los demás.
- Identificar las demandas de los Clientes Internos y Externos.
- Realizar un análisis del entorno interno y externo para determinar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que encuentran estas empresas.
- Medir la importancia de la utilización de herramientas administrativas en la planeación y desarrollo de las empresas.

Investigación Descriptiva

Las encuestas serán realizadas en dos fases, en la primera fase se realizará una encuesta piloto con el cuestionario diseñado a unas pocas empresas para examinar la objetividad, claridad y precisión de las preguntas y verificar si la información que se recoge es la que se espera, lo que permitirá el diseño de un cuestionario definitivo que se utilizará para realizar las encuestas definitivas.

El espacio físico en el que se hará la investigación de mercados es la Provincia de Pichincha, cantón Quito, por ser este el lugar donde se encuentra inmersa la competencia de INMOSOLUCIÓN.

El cuestionario a consiste en un sistema de preguntas cerradas, abiertas y de selección múltiple, que pueden incluir varias respuestas posibles, mediante la aplicación.

Ya que el ámbito es el Empresas Inmobiliarias, se busco en los listados de las empresas reguladas por la Superintendencia de Compañías - Sector de la Construcción.

El grupo conformado por 140 empresas domiciliadas en la provincia de Pichincha, cantón Quito que permiten diagnosticar la situación actual de estas. La muestra de empresas Inmobiliarias y constructoras corresponde al 14% del grupo de empresas entre las que están:

- Inmocasaes
- Inmobiliaria Pichincha
- Inmogestión Cía. Ltda.
- Inmobiliaria Vadecal Cía. Ltda.
- Inmobiliaria Nexo
- Inmobiliaria Centauro S.A.
- Inmocardal
- Inmobiliaria Céspedes Carrillo Cía. Ltda.
- Constructora Carvajal y Asociados S.C.
- Inmobiliaria Galmon S.A.
- Grupo Constructor e inmobiliario Cotazero
- Inmobiservise S.A.
- Inmobiliaria del Olmo (INOLMO S.A.)
- Inmobiliaria Ecuatoriana/Norteamericana Cía. Ltda.
- Constructora e Inmobiliaria Construecuador S.A.
- Constructora Inmoelca Cía. Ltda.

- Inmobiliaria Vista Hermosa S.A
- Inmobiliaria del Pacifico
- Construecuador S.A
- Inmobiliaria del Pacifico
- Inmobiliaria La Coruña
- Constructora Almagro S.A.

**ENCUESTA FORMULADA A LAS EMPRESAS INMOBILIARIAS QUE OPERAN EN LA
PROVINCIA DE PICHINCHA**

La presente encuesta tiene como objetivo principal el determinar y evaluar a las necesidades existentes y potenciales del Sector Inmobiliario en la ciudad de Quito. Esta información será utilizada únicamente con fines académicos.

1.- Nombre de la Empresa que usted trabaja

2.- Dentro de la empresa usted es:

Dueño Accionista Empleado Otro

Otro _____

3.- Su compañía es:

Sociedad de hecho Limitada Anónima Oficina Particular

4.- ¿Cuántas personas trabajan con usted?

1-5 6-10 11-15 15 o más

5.- ¿Que área o áreas administrativas considera de mayor importancia para la empresa?

Gerencia Finanzas Operaciones

Mercadeo Recursos Humanos Ninguna

6.- ¿Qué funciones administrativas se realizan en su empresa?

Planificación Organización Dirección Control

7.- ¿Cuántos años la Empresa trabaja en el negocio inmobiliario?

1-4 5-8 9-12 13 o más

8.- Ordene de 1- 6 las actividades que realiza con más frecuencia

Avalúos	<input type="checkbox"/>
Proyectos Inmobiliarios	<input type="checkbox"/>
Administración de Inmuebles	<input type="checkbox"/>
Compra - Venta	<input type="checkbox"/>
Arriendos	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

¿Cuales? _____

9.- Ordene del 1 al 5 el sector donde trabaja con más frecuencia

Norte Centro Sur
 Periferia Rural

10.- Ordene del 1 al 4 cuál es su grupo de clientes

Por referidos Por publicidad Por cliente eventual
 Otros ¿Cuales? _____

11.- ¿Qué factor considera que marca la diferencia entre sus productos y el de los demás?

Calidad Diseño Precio Tiempo de entrega

Otros _____

12.- ¿Cuál es el reclamo más frecuente que reciben?

13.- A su criterio ¿Cuáles son las expectativas, demandas o deseos de los siguientes grupos con respecto a la empresa?

Cliente	
Propietario	
Empleados	

14.- Identifique las oportunidades que le brindarían los siguientes grupos:

Político – Legal	
Social	
Económico	
Competitivo	

15.- Identifique las amenazas que le brindarían los siguientes grupos:

Político – Legal	
Social	
Económico	
Competitivo	

16.- Ordene del 1 al 4 las herramientas administrativas que usted considera más importantes en el desarrollo de la empresa.

Planeación Estratégica Calidad Total
 Administración por Objetivos Reingeniería de Procesos

Muchas gracias por su colaboración!

Análisis de los resultados de la Investigación de Campo

Una vez realizadas las encuestas se procedió a la tabulación de los datos, con el objeto de clasificarlos, organizarlos, analizarlos e interpretarlos en forma completa.

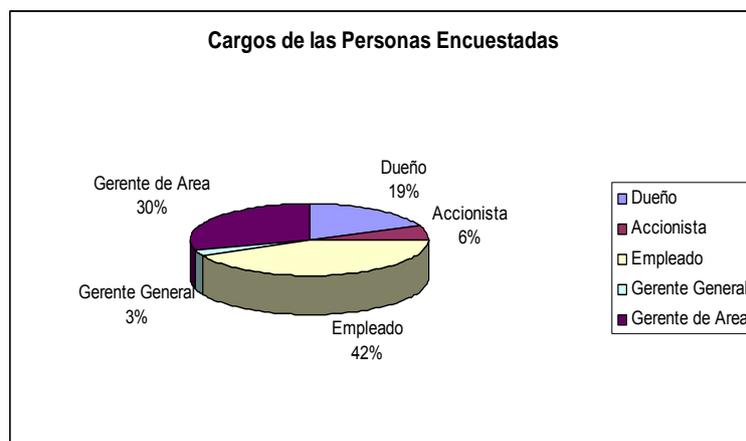
De la información obtenida se pudo conocer mas ampliamente como esta el Sector Inmobiliario con respecto a la competencia, como trabaja, como planifica y realiza sus actividades y como piensa estratégicamente.

Su visión del futuro y un vistazo de su medio ambiente fueron puntos que se obtuvo de la investigación y que serán la pauta para diseñar un modelo de planeación estratégica para la empresa Inmosolución.

El perfil actual de la competencia

En las empresas Inmobiliarias las personas que nos proporcionaron información en su mayoría son empleados de las empresas como se puede ver en un 42%, el 30% son gerentes de área, 19% dueños que en algunos casos ocupan los cargos de gerentes generales o presidentes, 6% los accionistas y 3% los gerentes generales.

GRAFICO 2.31 PERFIL DE LA COMPETENCIA

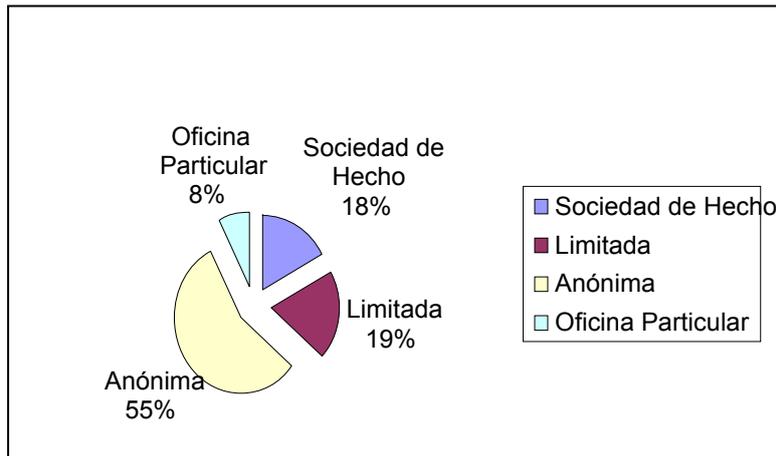


Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

CLASES DE COMPAÑÍAS INMOBILIARIAS

Sobre la clase de las compañías que se encuentran en el sector Inmobiliario se encontró 55% son Compañías Anónimas, 19% son Compañías Limitadas, 18% son sociedades de hecho y apenas el 8% tienen oficinas particulares sin constituirse legalmente.

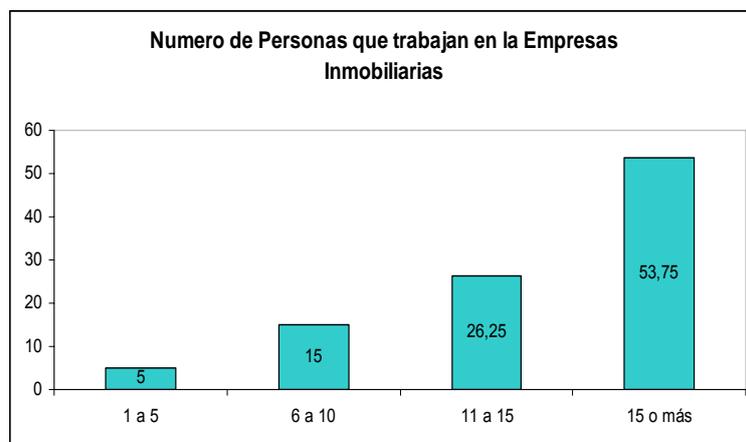
GRAFICO 2.32 CLASES DE COMPAÑÍAS INMOBILIARIAS



Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

El 53,75% de las empresas inmobiliarias tienen de 15 a más empleados, el 26,25% tiene entre 11 y 15 empleados, 15% trabaja con menos de 10 empleados y solo el 5% tiene hasta 5 empleados.

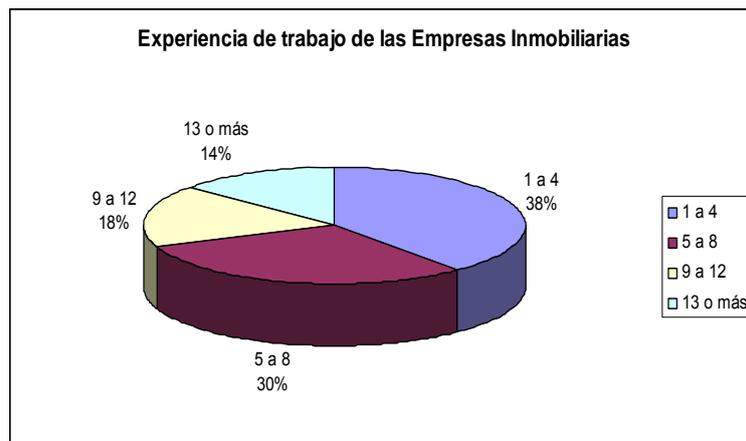
GRAFICO 2.33 PERSONAS QUE TRABAJAN EN LAS INMOBILIARIAS



Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

La experiencia de las Empresas inmobiliarias, esta medida de acuerdo al tiempo que tienen en esta actividad y por ello es un papel clave sobre todo en la formación de la cartera de clientes, como se observa en el grafico el 38% de los empresas trabajan menos de 4 años en esta rama, el 30% trabajan entre 5 y 8 años, el 18% trabajan entre 9 y 12 años y 14% trabajan mas de 13 años.

GRAFICO 2.34 EXPERIENCIA DE TRABAJO DE LAS INMOBILIARIAS

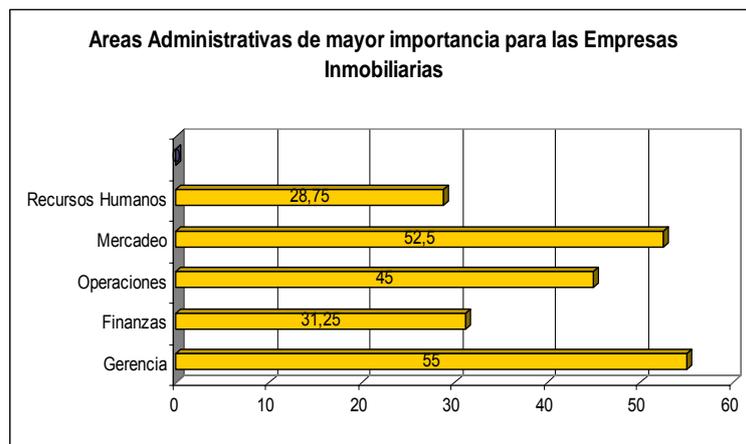


Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

Como trabajan las Empresas Inmobiliarias?

Los Empresas dedicadas al negocio inmobiliario cuentan en su gran mayoría con todas las áreas administrativas, principalmente porque se trata de empresas constituidas legalmente con más de quince empleados en la mayoría de casos. Es así que del grupo de las Inmobiliarias y Constructoras el 55% dan prioridad al área de gerencia, luego al Área de Mercadeo o Ventas en un 52,5%, seguida de Operaciones en un 45% representada por el soporte del personal técnico con el que cuentan

GRAFICO 2.35 MODO DE TRABAJO DE LAS INMOBILIARIAS



Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

Igualmente el Área de Finanzas esta presente en las empresas en un 31,25% y el 28,75% de ellas tiene el departamento de Recursos Humanos.

Al hablar de un trabajo como el negocio inmobiliarios , muchos dicen realizar una o dos funciones administrativas en sus negocios de una forma indirecta sin tener claro lo que eso significa en realidad, es así como el 53,75% de las empresas planifica, 46,25% organiza su trabajo, el 38,75% dirige y 26,25% controla sus actividades.

Igualmente un gran 4% no realiza ninguna función administrativa, es decir estas empresas trabajan de acuerdo a los problemas diarios que se les presenta.

GRAFICO 2.36 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE LAS INMOBILIARIAS



Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

Las empresas Inmobiliarias realizan una o varias actividades inmobiliarias, dependiendo el tipo de cliente que se les presente. Las actividades de bienes raíces que las empresas ejecutan de acuerdo a la frecuencia de negocios se pueden analizar claramente en el cuadro:

TABLA 2.12 ACTIVIDADES MAS FRECUENTES DE LAS EMPRESAS INMOBILIARIAS

ACTIVIDADES DE BIENES RAÍCES QUE LAS EMPRESAS INMOBILIARIAS REALIZAN CON MAS FRECUENCIA			
Actividades De Bienes Raíces	Primer Lugar	Segundo Lugar	Tercer Lugar
Proyectos Inmobiliarios	61,25	19,00	2,25
Compra- Venta	35,00	18,00	3,00
Arriendos	22,50	14,00	3,75
Otros	6,25	9,00	3,75
Avalúos	0,00	7,00	6,00
Administración de Inmuebles	0,00	3,00	3,75

Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

De lo que se desprende, que las empresas del sector Inmobiliario realizan con mas actividad Proyectos Inmobiliarios en un 61,25% seguido por los Compra Venta de Inmuebles un poco mas alejado los Arriendos . Es necesario aclarar que la mayoría se dedica a hacer arriendos y otra actividad inmobiliaria al mismo tiempo. Las otras actividades que las empresas Inmobiliarias y Constructoras también incursionan son:

- Asesoría, financiamiento, Fiducia Inmobiliaria
- Administración de Inmuebles
- Lotizaciones, construcciones, ubicaciones
- Tramites judiciales, notariales, permuta

Al ser tan grande la ciudad de Quito y sus alrededores, ha permitido que las empresas tomen uno o dos sectores como centro de sus actividades y como respuesta a la oferta y demanda actual, de acuerdo a la prioridad que estas consideran se elaboro el siguiente cuadro:

TABLA 2.13 SECTORES MAS FRECUENTES DE TRABAJO DE LAS INMOBILIARIAS

SECTORES DE LA CIUDAD DONDE LAS EMPRESAS INMOBILIARIAS TRABAJAN CON MAYOR FRECUENCIA			
Sector de la Ciudad	Primer Lugar	Segundo Lugar	Tercer Lugar
Norte	72,50	7,00	1,50
Sur	13,75	45,00	5,25
Periferia	6,25	4,00	11,25
Centro	1,25	3,00	2,25
Rural	0,00	1,00	4,50

Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

Es así que la mayoría de las Empresas, 72,5% trabajan al norte de la ciudad de Quito, teniendo como una segunda opción el sector sur en un 45% debido principalmente a las personas que viven en estos sectores están más abiertas a adquirir una vivienda debido a que el los costos son un poco mas bajos,. Los sectores periféricos, centro y rural sirven como centros de trabajo a pocas empresas.

Al observar el siguiente cuadro, se puede notar que el grupo de clientes de los corredores se da en su mayoría por publicidad, ya que para el 52,50% de ellos es la primera fuente de generación de clientes, seguida por clientes referidos de amistades, contactos o recomendaciones de otros clientes, por clientes eventuales y por los de su cartera ya establecida. Los clientes eventuales se presentan por cualquiera de estos casos:

-  Aquellos que se acercan a la empresa directamente.
-  Clientes de otras empresas
-  Personas que se comunican por rótulos o anuncios en la guía telefónica.
-  Clientes generados en las visitas a instituciones Publicas y Privadas.

TABLA 2.14 FORMA DE CONTACTO DE LOS CLIENTES CON LAS INMOBILIARIAS

FORMA DE CONTACTARSE LOS CLIENTES CON LAS EMPRESAS INMOBILIARIAS			
Sector de la Ciudad	Primer Lugar	Segundo Lugar	Tercer Lugar
Por Publicidad	52,50	13,13	1,88
Por Referidos	36,25	30,00	3,75
Por Cliente Eventual	7,50	11,25	7,50
Clientes Establecidos	3,75	1,88	0,00

Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

Identificación de las demandas de los clientes Externos e Internos

Para las Empresas Inmobiliarias se ha notado claramente la presencia de clientes externos e internos con sus respectivas expectativas, demandas o deseos de estos grupos que serán los que brindan los parámetros del trabajo de las empresas inmobiliarias.

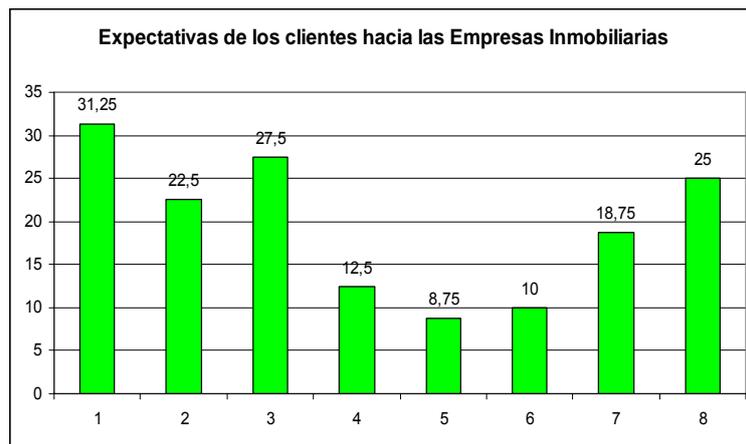
El cliente de bienes raíces, es un cliente que puede ofertar una propiedad y/o demandar otra, es así que las empresas piensan que los clientes esperan de ellos:

TABLA 2.15 CLIENTES EXTERNOS

Cientes Externos		
Expectativas de los Clientes hacia las Empresas		
Nº	Expectativas de los Clientes	Porcentaje
1	Buen servicio	31,25
2	Seriedad, cumplimiento, respeto, seguridad.	22,5
3	Honestidad ética profesional, confianza	27,5
4	Concretar un buen negocio económico	12,5
5	Eficacia y eficiencia	8,75
6	Profesionalismo	10
7	Correcto asesoramiento y completo	18,75
8	Agilidad, soluciones oportunas	25

Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

GRAFICO 2.37 EXPECTATIVAS DE CLIENTES HACIA LAS INMOBILIARIAS

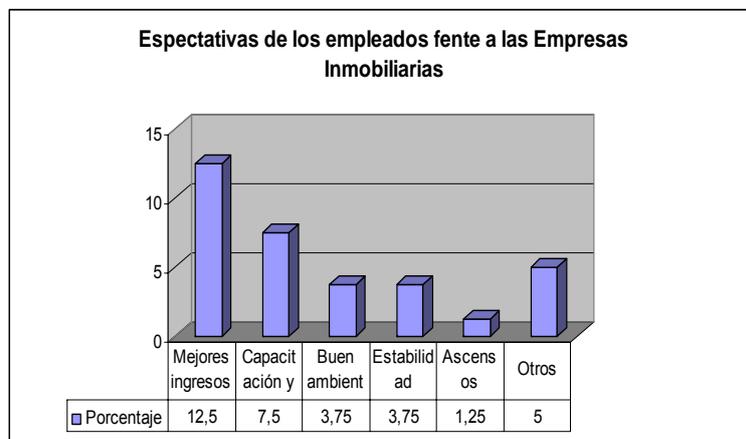


Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

A mas de estas expectativas generales los clientes demandantes por su lado desean encontrar lo que buscan, tanto en precio como en calidad en un 15% otros esperan conocer varias alternativas que les permitan elegir lo que van a adquirir o arrendar en un 10%. También hay un 5% de clientes que desean opciones de financiamiento y por último el 2.5% corresponde a clientes que buscan atención e información solamente.

Por ultimo tenemos los clientes internos de una organización, los empleados de las empresas inmobiliarias que son el pilar de la atención al cliente, y una parte muy importante que merece la preocupación de las Empresas, por lo que ellos piensan que las principales demandas y expectativas de los empleados son las mencionadas en el siguiente cuadro grafico.

GRAFICO 2.38 EXPECTATIVAS DE EMPLEADOS FRENTE A LAS INMOBILIARIAS



Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

Las otras expectativas de los empleados corresponden a una espera que mejore la situación general del país, a tener un buen reempeño en la empresa y a buscar unas buenas conexiones presentes y futuras.

Diagnostico de la situación actual de las Empresas Inmobiliarias

Las empresas Inmobiliarias están consientes de sus fortalezas que le ayudan ha salir adelante por lo que están continuamente trabajando en las mismas, así se puede ver que el factor que caracterizan su trabajo y marca la diferencia de la competencia es:

GRAFICO 2.39 FACTORES IMPORTANTES PARA LAS INMOBILIARIAS



Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

La mayoría de Empresas Inmobiliarias poseen características propias, pero entre el factor que considera que marca la diferencia de sus productos esta calidad en un 31%, otro factor que influye es el precio en un 26% con una aceptación que no influye dentro de los estándares de calidad.

En la sociedad actual el diseño de nuevas soluciones habitacionales es apreciado como un factor importante con un porcentaje del 24%, que en el futuro tendrá mayor acogida por las empresas.

En lo que se refiere a las debilidades, los reclamos mas frecuentes que hacen los clientes a las empresas forman parte de esto, todos están concientes de que es muy difícil reconocer o no se han tomado tiempo en analizar y

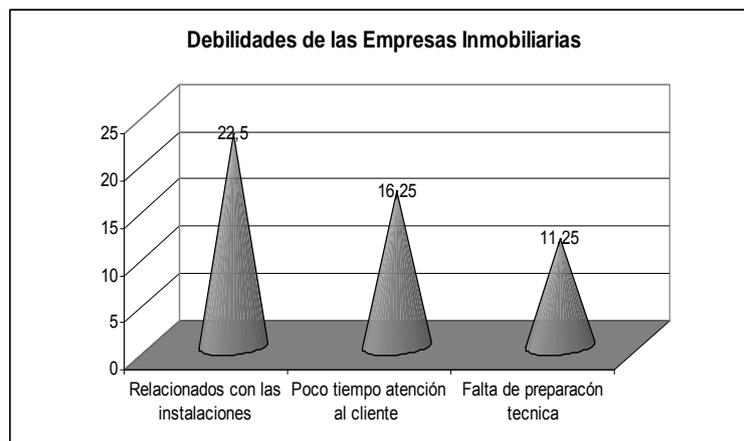
establecer la debilidad mas importante que tiene, entre las encontradas a nivel de grupo podemos mencionar las siguientes:

TABLA 2.16 DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS

Debilidades de las Empresas Inmobiliarias	
Debilidades	Porcentaje
Falta de preparación técnica	11,25
Poco tiempo atención al cliente	16,25
Relacionados con las instalaciones	22,5

Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

GRAFICO 2.40 DEBILIDADES DE LAS INMOBILIARIAS



Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

Análisis del Entorno

En lo que se refiere al análisis del entorno es conveniente conocer el medio dentro del cual operan las empresas; la evaluación del entorno permitirá determinar y analizar las fuerzas políticas, jurídicas, sociales, económicas y competitivas con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas que afrontan las Empresas Inmobiliarias.

Actualmente ellos consideran que como esta el país les ofrece más amenazas que oportunidades, lo importante para ellos es buscar una oportunidad entre tantas amenazas.

En lo que se refiere a los campos político y jurídico las empresas inmobiliarias piensan que no brindan oportunidades, aunque hay algunos que consideran que se están formando las directrices políticas que guíen al país por una estabilidad futura en un 2.5%, otros consideran una ampliación o mejoramiento del ámbito legal en bienes raíces, en un 7.5% y los que ven como oportunidad trabajar con las leyes actuales que amparan al trabajo de las empresas Inmobiliarias son el 7.5%.

Las fuerzas sociales, en cambio si ofrecen oportunidades al campo inmobiliario, según el criterio de las empresas, las mas importantes se pueden ver en el cuadro a continuación:

TABLA 2.17 OPORTUNIDADES QUE BRINDAN LAS FUERZAS SOCIALES A LAS INMOBILIARIAS

Oportunidades que las fuerzas sociales ofrecen a las Inmobiliarias	
Oportunidades	Porcentaje
Ecuatorianos que les va bien fuera	11,25
Cambios en Estilo de Vida, Arriendos	7,5
Generación de constante trabajo por el bien común seguir luchando	6,25
Necesidad de vivienda de todo nivel social, plan de proyectos	8,75
Conocer gente ampliar circulo de referidos	3,75
Realización de programas de interés social	5

Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

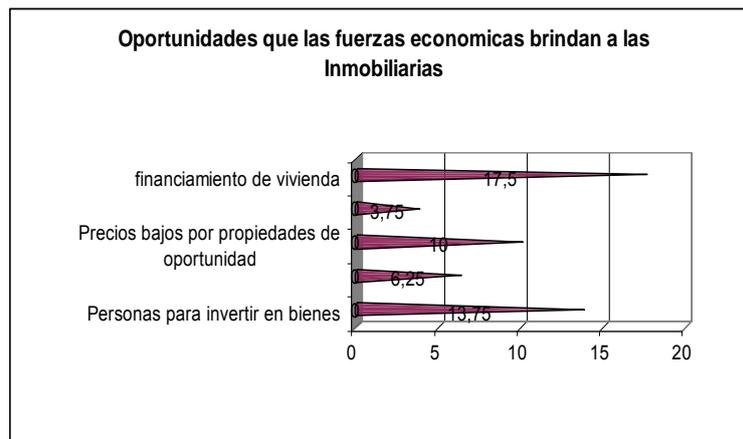
Igualmente el Sector económico ofrece pocas oportunidades que se detallan a continuación:

TABLA 2.18 OPORTUNIDADES QUE BRINDAN LAS FUERZAS ECONÓMICAS A LAS INMOBILIARIAS

Oportunidades que las fuerzas económicas brindan a las Inmobiliarias	
Oportunidades	Porcentaje
Personas para invertir en bienes	13,75
Poca credibilidad de los bancos	6,25
Precios bajos por propiedades de oportunidad	10
Negociar certificados en bolsa de valores	3,75
Financiamiento de vivienda	17,5

Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

GRAFICO 2.41 OPORTUNIDADES QUE BRINDAN LAS FUERZAS ECONÓMICAS A LAS INMOBILIARIAS



Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

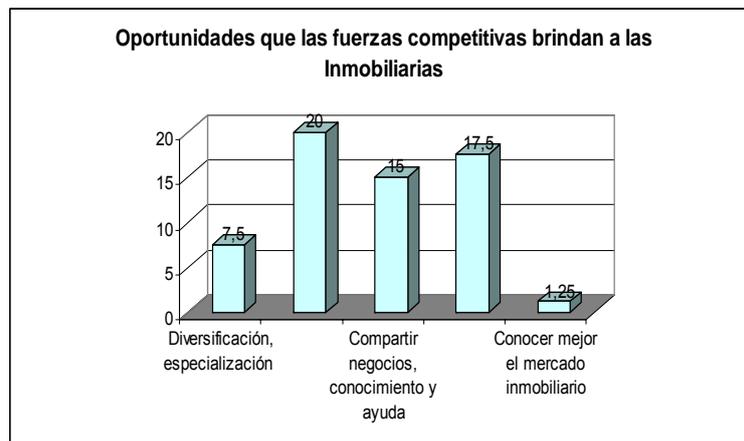
Al ser fuerzas competitivas hechos y tendencias que más pueden afectar la posición estratégica de una empresa, fueron analizados por las empresas. Las oportunidades mas representativas den este campo son:

TABLA 2.19 OPORTUNIDADES QUE BRINDAN LAS FUERZAS COMPETITIVAS A LAS INMOBILIARIAS

Oportunidades que las fuerzas competitivas brindan a las Inmobiliarias	
Oportunidades	Porcentaje
Diversificación, especialización	7,5
por esfuerzo propio y trabajo mejor	20
Compartir negocios, conocimiento y ayuda	15
Fortalecer el Sector	17,5
Conocer mejor el mercado inmobiliario	1,25

Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

GRAFICO 2.42 OPORTUNIDADES QUE BRINDAN LAS FUERZAS COMPETITIVAS A LAS INMOBILIARIAS



Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

En lo que va del año 2007, el país ha ofrecido muchas amenazas a las empresas inmobiliarias, quienes a su criterio consideran razones del decaimiento del sector inmobiliario. Referente al campo político las amenazas más sentidas se pueden observar:

TABLA 2.20 AMENAZAS DEL SECTOR POLÍTICO HACIA LAS INMOBILIARIAS

Amenazas del sector político hacia las Inmobiliarias	
Amenazas	Porcentaje
Poca credibilidad del país, mala imagen	18,75
Poca seguridad jurídica	5
Corrupción deterioro del sistema	8,75
Burocracia gigantesca	3,75
Poca atención a problemática, no hay correctivos	1,25

Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007

Elaboración: Autora

El campo legal no es un campo que influyen en la mentalidad de las empresas inmobiliarias mas en si en su trabajo se deslumbran pocas amenazas: la poca credibilidad política la mala imagen del país que ha ido adquiriendo alrededor de los últimos años con un porcentaje del 18.75%, una falta de seguridad política en el sector de la construcción 5%, corrupción en el sistema judicial 8.75% , los problemas y tabas frecuentes 3.75% y por último el poco conocimiento la utilización de las leyes actuales 1.25%.

El campo social es un elemento que mas sufre con los cambios políticos y económicos y uno de los que mas afecta al mercado inmobiliario, las amenazas mas notorias son consideradas en un 23.75% con la falta de fuentes de trabajo orientado a los grupos sociales, 7.50% en la ejecución de programas de interés social por parte del gobierno disminuiría nuestro mercado, el 7.50% corresponde a que las personas no toman decisiones de compra, el 6.25% esta determinado por la discriminación y marginalidad hacia ciertos sectores sociales, especialmente los mas pobres que no pueden acceder a sistemas de vivienda.

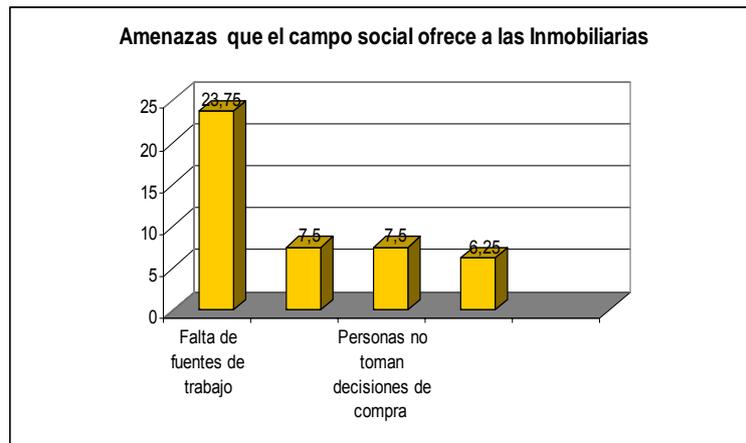
TABLA 2.21 AMENAZAS QUE EL CAMPO SOCIAL OFRECE A LAS INMOBILIARIAS

Amenazas que el campo social ofrece a las Inmobiliarias	
Amenazas	Porcentaje
Falta de fuentes de trabajo	23,75
Ejecución de programas de interés social	7,5
Personas no toman decisiones de compra	7,5
Discriminación sectores, marginalidad	6,25

Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007

Elaboración: Autora

GRAFICO 2.43 AMENAZAS QUE EL CAMPO SOCIAL OFRECE A LAS INMOBILIARIAS



Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

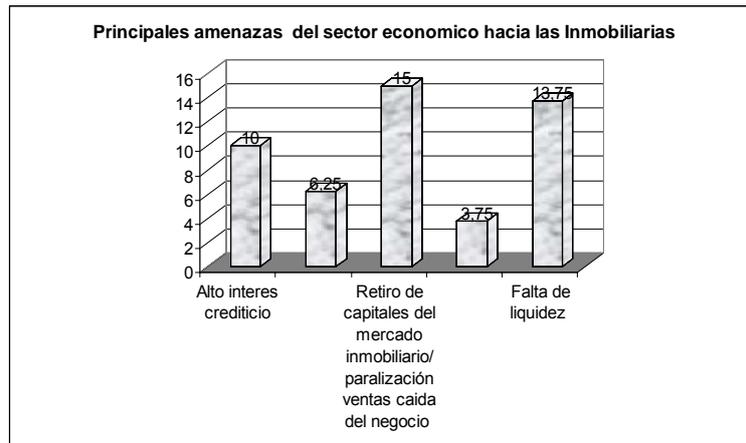
El sector económico es a criterio de todos el que mas brinda amenazas actualmente y el más a sufrido cambios drásticos es así que las amenazas mas sentidas se detallan a continuación:

TABLA 2.22 AMENAZAS DEL SECTOR ECONÓMICO HACIA LAS INMOBILIARIAS

Principales amenazas del sector económico hacia a las Inmobiliarias	
Amenazas	Porcentaje
Alto interés crediticio	10
Incremento de arriendos en algunos sectores de la ciudad	6,25
Retiro de capitales del mercado inmobiliario/ paralización ventas caída del negocio	15
Inflación	3,75
Falta de liquidez	13,75
Inestabilidad	5

Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

GRAFICO 2.44 AMENAZAS DEL SECTOR ECONÓMICO HACIA LAS INMOBILIARIAS



Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

La competencia en cambio si ofrece constantes amenazas a las empresas, entre las principales está:

TABLA 2.23 AMENAZAS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS HACIA LAS INMOBILIARIAS

Amenazas de las fuerzas competitivas hacia a las Inmobiliarias	
Amenazas	Porcentaje
Incremento de la competencia en el sector	18,75
falta de ética en la competencia	11,25
trabajo de personas sin preparación y sin licencias	15
falta de apoyo en conjunto	10

Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

GRAFICO 2.45 AMENAZAS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS HACIA LAS INMOBILIARIAS



Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

La importancia de la utilización de herramientas administrativas en la planeación y desarrollo de las empresas fue un tema fundamental esta investigación, el mismo que permitió conocer que la planeación estratégica sería la mas importancia en la labor diaria de las empresas, acompañada de calidad total que le siguió en acogida, como se puede ver a continuación.

TABLA 2.24 HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS IMPORTANTES PARA LAS INMOBILIARIAS

HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS IMPORTANTES PARA LAS INMOBILIARIAS			
HERRAMIENTAS	Primer Lugar	Segundo Lugar	Tercer Lugar
Planeación Estratégica	41,25	27,19	6,25
Calidad Total	30,00	17,81	17,81
Administración por Objetivos	12,50	8,44	7,50
Reingeniería de Procesos	3,75	6,56	5,63

Fuente: Investigación propia realizada en el mes de noviembre del 2007
Elaboración: Autora

2.1.2.3.2 FACTORES DE ÉXITO

Son todos aquellos factores en los que una empresa es fuerte o débil frente a sus competidores principales, realizando este análisis se puede establecer en que una empresa tiene que mejorar.

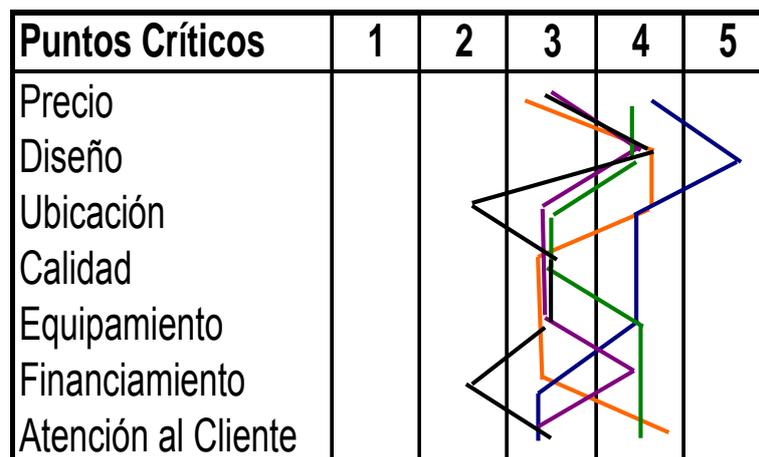
TABLA 2.25 PUNTOS CRÍTICOS

Puntos Críticos																														
Puntos Críticos	Eurohome					Inmocasaes					Tamayo Constructora					Construecuador					Inmosolución									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
Precio				*					*					*					*					*					*	
Diseño				*					*					*					*					*					*	
Ubicación				*					*					*					*					*					*	
Calidad				*					*					*					*					*					*	
Equipamiento				*					*					*					*					*					*	
Financiamiento				*					*					*					*					*					*	
Atención al Cliente				*					*					*					*					*					*	

Elaboración: Autora

1= Malo 2= Medianamente malo 3= Bueno 4= Muy Bueno 5= Satisfactorio

GRAFICO 2.46 PUNTOS CRÍTICOS



Elaboración: Autora

	Puntaje
Eurohome	24
Inmocasaes	27
Tamayo Constructora	23
Construecuador	26
Inmosolución	20

Elaboración: Autora

Podemos observar que la empresa mantiene buenos niveles en cuanto a calidad, diseño y equipamiento, pero podemos ver que Inmocasaes y Construecuador son competidores que mantienen excelentes niveles de calidad, diseño y ubicación de sus diferentes proyectos ya que han concretado

otras figuras importantes con socios estratégicos, lo que los convierte en competidores muy fuertes para la empresa, debido a que cuentan con opciones de financiamiento lo que les permite comercializar sus viviendas e incentivar al cliente, en cuanto a la atención al cliente y precios se mantiene un nivel competitivo por lo que es necesario realizar propuestas de valor que ayuden a la empresa a mejorar los atributos de su producto y puedan competir libremente en el mercado, a precios competitivos.

Puntos Críticos	
Puntos Fuertes	Puntos Débiles
Precio Diseño Calidad Equipamiento Atención al Cliente	Ubicación Financiamiento

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> La empresa realiza estudios de mercado del sector Inmobiliario para cada uno de sus proyectos.
--------------------	--

Amenaza	<ul style="list-style-type: none"> La competencia cuenta con un sin número de herramientas actualizadas que les permite tener un mayor crecimiento en el mercado Inmobiliario, tales como estudios de mercado del sector inmobiliario, reportes de inversión publicitaria de la competencia, entre otros. Adicional al desarrollo de proyectos inmobiliarios propios, han concretado otras figuras importantes con socios estratégicos.
----------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Alto incremento de la competencia, lo que repercutiría en la participación del mercado de Inmosolución. • En el mercado competitivo, tener puntos débiles tales como ubicación y financiamiento provoca pérdida de clientes y disminución en los ingresos.
--	---

2.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización que atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

2.2.1.1 NIVEL DIRECTIVO

La empresa se ha mantenido dentro del mercado durante 8 años con lo que le permite seguir adquiriendo experiencia dentro del Sector Inmobiliario, por otro lado el ser una compañía del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) le ha dado a la organización cierto nivel de estabilidad al momento de efectuar negociaciones.

El 100% de las acciones le corresponden al ISSFA por lo que se realizan Juntas Generales Ordinarias y Extraordinarias con el fin de el conocer anualmente las cuentas, el Estado de Resultados, Estado de Pérdidas y Ganancias, los informes que presentaren los Administradores o Directores, Comisarios, Gerentes para estudiar la situación de la empresa y tomar decisiones en base a los informes presentados, todo lo resuelto en estas juntas es transmitido al resto del personal administrativo para su correcta ejecución.

En cuanto a la capacidad del personal la empresa cuenta con cuatro administrativos distribuidos de la siguiente manera: Un gerente General, un gerente Administrativa - Financiera, un gerente Técnico, un gerente de Comercialización.

Los cuales se encargan de mantener un control sobre las actividades de la empresa, cuentan con un Reglamento Interno Administrativo y un Manual de Funciones, que permite el control de los materiales de oficina, personal, movilización entre otros.

Los empleados reciben capacitación, pero no cuentan con incentivos por logros obtenidos o la oportunidad de ocupar puestos más altos dentro de la empresa, cabe mencionar que la filosofía de la empresa es empírica, ya que a pesar de poseer ciertos lineamientos expresados en forma tácita, la misión, visión y objetivos no están redactados en forma adecuada y por ello es muy difícil determinar si se cumplen o no los objetivos empresariales.

2.2.1.2 INVESTIGACIÓN, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN

Inmosolución realiza actividades y planes de investigación de mercados mediante la contratación de empresas especializadas, ya que consideran importante que saber las necesidades de los clientes, como el grado de satisfacción que estos han perciben de sus productos.

Por otra parte no realizan un estudio sobre los impactos del ambiente externo de la empresa lo que no les permite pronosticar el futuro y tomar medidas preventivas y correctivas para disminuir el impacto de las mismas.

Inmosolución no cuenta con un Plan Estratégico bien estructurado ya que no se ha realizado un adecuado análisis del ambiente interno y externo de su entorno lo que no le ha permitido definir de manera adecuada su misión por lo que no se mantiene una asignación de recursos eficiente dirigidos a cumplir objetivos claros y concretos a mediano y largo plazo, la reducción de conflictos e

incertidumbre interna, brindar una mejor calidad de los productos satisfaciendo las necesidades del mercado y un crecimiento continuó.

Inmosolución cuenta con un Plan Operativo a ejecutarse en los años 2007-2008 con objetivos tales como: finalizar la construcción de los proyectos iniciados el año 2006, realizar la entrega a clientes y elaborar la respectiva liquidación, así como desarrollar los proyectos durante el año 2007 de acuerdo al cronograma establecido para cada uno de ellos y determinar las necesidades de recursos humanos, logísticos y financieros para la ejecución de los proyectos de acuerdo al cronograma establecido sin retrasar su ejecución.

A pesar de contar con un Plan Operativo no cumplen con los objetivos planteados, en este año se finalizó la construcción de los proyectos iniciados en el 2006, se realizó la entrega a clientes, pero aún no se ha cumplido con la liquidación de los siguientes proyectos en el año 2007:

- Oasis del Valle
- Paraíso del Sur Manzana 19 C
- Torres de Amagasi

Entre los proyectos que se están desarrollando durante este año (2007) y el 2008 están:

- Proyecto Paraíso del Sur, Manzana 15 Q
- Oasis del Valle II (El Tingo)

El Proyecto **Torres de Yanuncay** ubicado en la ciudad de Cuenca se encuentra en el proceso de preventas, aprobación de planos y cálculos estructurales.

Cabe resaltar que la ejecución de proyectos tiene retrasos de dos a tres meses por lo que no cumplen con el cronograma establecido según el Plan Operativo de la empresa.

Inmosolución no cuenta con una estructura y un orgánico-funcional adecuado, ya que a pesar contar con este, hay áreas que no se encuentran en funcionamiento.

Además no existe una adecuada dirección de las actividades de la empresa y las estrategias gerenciales aplicadas muchas veces son equivocadas, existiendo como resultado un mínimo aprovechamiento de los recursos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con el respaldo del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA). • La empresa realiza investigaciones de mercado para cada proyecto.
------------------	---

Debilidad	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa se encuentra poco tiempo en el mercado Inmobiliario. • La organización no se ajusta a las nuevas tendencias empresariales. • La carencia de una adecuada planificación estratégica provoca que la empresa no tenga definida bien su misión, objetivos y metas específicas ni un lineamiento adecuado de sus esfuerzos, lo que provoca que la empresa no tenga un rumbo fijo a seguir. • No cumplir con los cronogramas establecidos en el Plan Operativo.
------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de una estructura organizacional provoca fallas en la distribución de funciones y el desempeño de cada uno de los empleados de la empresa. • No posee indicadores de gestión interna razón por la cual carece de una adecuada política de calidad.
--	--

2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

2.2.2.1 EVOLUCIÓN DE LAS CUENTAS DE RESULTADOS Y BALANCES

En cuanto al área financiera la empresa cuenta con balances financieros actualizados, las cuentas de resultados y de balances son básicamente para la empresa.

A continuación vemos la evolución de la cada una de las cuentas desde el 2001 hasta el 2006.

ACTIVOS: La empresa en diciembre del 2006 alcanzó un saldo de activos USD 5.804.213,48 dando un aumento del 2,86% en relación al año 2005.

PASIVOS: El pasivo alcanzó los USD 3.443.778,51 dólares para el 2006 obteniendo una disminución del 13,01% con respecto al año anterior, lo que significa una disminución de sus obligaciones con terceros.

PATRIMONIO: El patrimonio alcanzó ha diciembre del 2006 la suma de USD 2.360.434,97 dólares dando un aumento del 40,14% en relación al año 2005, lo que fortalece su estabilidad y seguridad.

Además de utilizar el capital social de la empresa, se emplea el producto de las preventas que van cancelando los clientes durante el tiempo en que se realizan las construcciones.

TABLA 2.26 ESTADO DE SITUACIÓN DE INMOSOLUCIÓN

INMOBILIARIA INMOSOLUCIÓN S.A ESTADO DE SITUACIÓN						
ACTIVO	2001	2002	2003	2004	2005	2006
CORRIENTE	1.784.595,76	4.155.815,77	4.631.358,17	7.562.206,93	5.392.079,66	5.611.503,04
CAJA BANCOS	73.410,41	284.810,48	340.012,24	616.832,02	336.598,10	207.533,32
INVERSIONES	0,00	0,00	707.677,56	750.000,01	397.756,75	300.085,00
CUENTAS POR COBRAR	363.342,32	843.654,49	1.036.939,72	2.330.973,03	1.519.745,95	1.630.422,27
CONSTRUCCIONES EN CURSO	1.152.577,91	2.843.308,45	1.874.250,51	2.899.533,07	2.614.727,13	2.133.820,00
IMPUESTO RETENIDOS O ANTICIPADOS	67.560,37	31.230,80	68.468,08	400.997,83	126.002,32	154.402,00
ANTICIPOS A PROVEEDORES	122.554,08	137.439,48	322.711,94	249.323,53	31.984,71	58.558,58
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	3.292,84	3.292,73	3.223,40	6.473,17	2.459,03	603,87
INVENTARIOS	1.857,83	12.079,34	278.074,72	308.074,27	362.805,67	1.126.078,00
FUJO	60.608,41	92.122,64	97.546,20	94.812,01	244.374,41	192.210,44
VEHÍCULOS	19.356,29	28.999,14	28.999,14	30.951,28	30.951,28	45.617,92
EDIFICIOS	0,00	0,00	0,00	0,00	28.500,00	39.481,42
INSTALACIONES	452,87	654,47	1.199,87	1.199,87	1.199,87	1.199,87
MUEBLES DE OFICINA	5.435,65	15.748,03	17.671,96	18.078,21	20.305,29	23.849,71
EQUIPOS DE COMPUTO	5.066,77	12.089,28	19.916,88	20.609,28	24.744,93	31.183,00
EQUIPOS DE OFICINA	3.735,35	10.643,61	13.740,15	14.344,15	14.194,68	13.231,06
MAQUINARIA DE CONSTRUCCIÓN	12.640,20	12.640,20	12.640,20	7.888,20	7.888,20	5.588,20
EQUIPO DE CONSTRUCCIÓN	22.245,58	34.201,09	41.751,09	72.594,36	89.086,40	132.526,63
TERRENOS	0,00	0,00	0,00	0,00	121.000,00	0
ACTIVOS FIJOS CUENCA	0,00	0,00	4.023,36	9.059,92	10.281,56	14.235,39
(-)DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-8.324,30	-22.853,18	-42.396,45	-79.913,26	-103.777,80	-114.702,76
DIFERIDOS	0,00	0,00	0,00	10.653,92	5.777,84	0,00
GTOS SISTEMA ADM. FINAN. COMPUTA.	0,00	0,00	0,00	15.980,00	16.430,00	17.531,58
AMORTIZACIÓN ACUMULADA	0,00	0,00	0,00	-5.326,08	-10.652,16	-17.531,58
LARGO PLAZO	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
INVERSIONES A LARGO PLAZO	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500
TOTAL ACTIVOS	1.845.704,17	4.248.438,41	4.729.404,37	7.668.172,86	5.642.731,91	5.804.213,48
PASIVOS						
CORRIENTES	1.670.334,21	3.502.004,95	3.747.806,28	6.543.587,03	3.958.417,62	3.443.778,51
CUENTAS POR PAGAR	247.323,31	697.545,61	1.090.078,25	625.812,74	711.585,17	327.527,66
INTERESES POR PAGAR		10.310,53	0,00	0,00	0,00	0,00
OBLIGACIONES PATRONALES POR PAGAR	14.118,88	16.365,79	17.647,95	15.734,94	22.152,78	28.122,18
OBLIGACIONES FISCALES POR PAGAR	47.489,46	41.550,77	289.695,96	375.917,33	94.569,17	165.845,30
ANTICIPOS CONSTRUCCIÓN CLIENTES	1.001.879,77	2.546.756,99	2.298.887,56	5.147.611,53	2.745.369,81	2.394.726,62
PROVEEDORES POR PAGAR	14.765,86	2.665,42	14.046,65	169.435,48	80.428,21	222.240,13
GARANTÍAS POR PAGAR	6.913,74	30.848,00	37.429,91	69.874,35	58.427,77	62.453,39
PRESTAMOS POR PAGAR	315.779,89	100.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	22.063,30	55.961,84	20,00	139.200,66	245.884,71	242.863,23
PATRIMONIO	175.369,96	711.706,46	981.598,09	1.124.585,83	1.684.314,29	2.360.434,97
CAPITAL SOCIAL	24.000,00	641.000,00	641.000,00	641.000,00	641.000,00	1.200.000,00
RESERVA LEGAL	4.970,59	984,82	14.885,56	35.498,82	64.005,04	131.963,22
RESERVA DE CAPITAL	984,82	8.787,17	984,82	984,82	984,82	984,82
APORTE FUTURAS CAPITALIZACIONES	50.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
UTILIDADES AÑOS ANTERIORES	44.656,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0
UTILIDAD DEL EJERCICIO	50.758,33	60.934,47	324.727,71	447.102,19	978.324,43	1.027.486,93
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.845.704,17	4.213.711,41	4.729.404,37	7.668.172,86	5.642.731,91	5.804.213,48

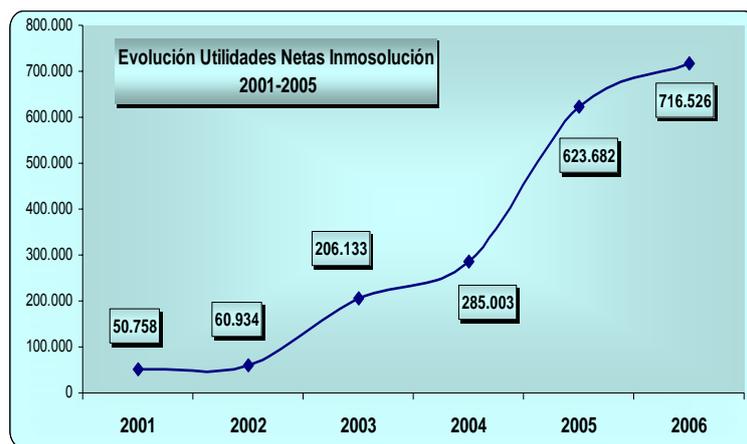
Fuente: INMOSOLUCIÓN

TABLA 2.27 ESTADO DE RESULTADOS DE INMOSOLUCIÓN

INMOBILIARIA INMOSOLUCIÓN S.A						
ESTADO DE RESULTADOS						
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
VENTAS	912.996,70	873.742,39	3.710.507,05	3.233.923,30	4.193.169,04	4.973.884,71
(-) COSTOS DE VENTAS	425.936,99	203.247,73	2.801.091,87	2.330.900,00	2.278.652,90	3.485.396,84
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	487.059,71	670.494,66	909.415,18	903.023,30	1.914.516,14	1.488.487,87
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	353.888,64	526.666,80	574.401,00	514.167,00	920.892,77	462.062,59
GASTOS DE VENTAS	49.564,79	41.677,68	48.106,00	15.540,00	61.834,24	35.956,03
UTILIDAD OPERACIONAL	83.606,28	102.150,18	286.908,18	373.316,30	931.789,13	990.469,25
GASTOS FINANCIEROS	16.739,25	18.125,79	1.828,00	0,00	0,00	0,00
OTROS INGRESOS	3.476,40	11.637,08	39.647,54	73.780,48	46.535,30	37.017,68
UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN E IMPUESTOS	70.343,43	95.661,47	324.727,72	447.096,78	978.324,43	1.027.486,93
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	10.551,51	14.349,22	48.709,16	67.073,46	146.748,66	154.168,00
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	59.791,92	81.312,25	276.018,56	380.023,32	831.575,77	873.318,93
25% IMPUESTO A LA RENTA	9.033,59	20.377,78	69.885,91	95.020,74	207.893,94	156.793,00
UTILIDAD NETA	50.758	60.934	206.133	285.003	623.682	716.526

Fuente: INMOSOLUCIÓN

GRAFICO 2.47 EVOLUCIÓN DE UTILIDADES NETAS



Fuente: INMOSOLUCIÓN

VENTAS: Las ventas para el año 2006 alcanzaron los USD 4.973.884,71 que representa un aumento del 18.62% en comparación con el año anterior generando mayores ingresos a la empresa.

La estabilización de los precios de los materiales mantenida hasta el año pasado, ha sufrido ciertos cambios por lo que la empresa se ha visto obligada a revisar tiempos y costos de producción en los nuevos proyectos habitacionales que repercutirán en las decisiones de compra en sus potenciales clientes especialmente del segmento militar.

GASTOS: Los gastos para el año 2006 alcanzaron los USD 498.018,62 que representa una disminución del 49,82% en comparación con el año anterior, ya que los gastos administrativos en el 2005 no fueron consumidos en su totalidad y en el 2006 son cargados a cada uno de los proyectos de Inmosolución.

UTILIDAD NETA: La utilidad neta de Inmosolución asciende a USD 716.526 lo que representa un aumento del 14,89% en comparación al año anterior lo que refleja rentabilidad y expansión en el mercado Inmobiliario.

Para reconocer los ingresos de la Inmobiliaria se emplea el método de Proyecto Terminado, es decir que ingresan al Estado de Resultados cuando el proyecto ha sido terminado en su totalidad y su utilidad se la vuelve a emplear en la construcción de nuevos proyectos.

2.2.2.2 INDICADORES FINANCIEROS

Se realizó un análisis vertical que involucra la comparación de las diferentes razones financieras de la empresa.

RAZONES DE LIQUIDEZ	
Corriente	4,67
Prueba Acida	2,09
Capital de Trabajo Neto	4.237.459,62

Según estos indicadores Inmosolución tiene una alta capacidad de pago ya que mantuvo \$4.67 para cubrir con una deuda de \$1.00. La empresa mantuvo \$2.09 en activos más líquidos para cubrir una deuda de \$1.00, lo que demuestra que la empresa posee liquidez suficiente para cumplir con todas las

deudas. El capital de trabajo alcanzó a \$4'237.459,62, para cumplir con las obligaciones corrientes.

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	
Endeudamiento Total	0,59

El endeudamiento de la empresa se encuentra al nivel del porcentaje de endeudamiento que es de 60%, es decir que de cada \$100 que la empresa tiene de activos se endeuda \$ 59.

RAZONES DE RENTABILIDAD	
Rentabilidad sobre Ventas	14,40
Rentabilidad sobre Activos	12,34
Rentabilidad sobre Patrimonio	30,35

En cuanto a términos de rentabilidad aparentemente la empresa tiene serios problemas, muestra de eso es que por cada \$100 de ventas la empresa gana como utilidad neta 14,40, las mismas consideraciones son realizadas para las otras razones de rentabilidad.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un control adecuado de la contabilidad de la empresa permitirá que sus presupuestos para la realización de proyectos no sufran modificaciones drásticas. • Altos niveles de Liquidez • El crecimiento de sus cuentas especialmente de activos, patrimonio y utilidades hace que la empresa pueda cumplir sus objetivos y puede pagar sus obligaciones.
------------------	---

2.2.3 CAPACIDAD TÉCNICA

El departamento técnico de Inmosolución esta a cargo de la gerencia técnica quien responde ante la gerencia General en la ejecución de proyectos de planificación, diseño, cálculo y construcción de obras civiles y coordinara con las gerencias todas las actividades que se requieran, para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El Departamento Técnico esta conformado por tres áreas:

- Área de Diseño y Planificación
- Área de Construcción
- Área de Fiscalización y Avalúos.

Este departamento cuenta con una secretaria, un Ingeniero Calculista, un Ingeniero de Costos, un Gerente de Proyecto y un Asistente Técnico, cada uno tiene sus funciones bien definidas según lo que establece su Reglamento Interno Administrativo en el CAPITULO IV Nivel Operativo – De la Gerencia Técnica.

2.2.3.1 PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE VIVIENDAS

ELABORACIÓN DEL ANTE PROYECTOS Y PROYECTOS

Adquisiciones de Terrenos

Tiene como objeto proveer a la Empresa de Terrenos que puedan facilitar la construcción de proyectos y la pronta comercialización. Es responsabilidad del Gerente Técnico, y del señor Calculista, el Dibujante Técnico de cumplir y hacer cumplir eficazmente el presente procedimiento:

1. Luego que se hace el anteproyecto, que es determinar si se hacen casas, departamentos o locales comerciales.
2. Se elabora el Plan Masa, que consiste en determinar cuantas unidades de vivienda se va a construir.

3. Análisis de la Pre Factibilidad que incluye Costo del terreno + Costos directos + Costos indirectos y la Utilidad.
4. Es presentado al Señor Gerente General.
5. Gerencia General presenta a Directorio para su aprobación.
6. Una vez aprobado se hace el proyecto definitivo.

ELABORACIÓN DE PLANOS ARQUITECTÓNICOS

Es responsabilidad del Gerente Técnico supervisar la elaboración de los Planos Arquitectónicos elaborados por los Dibujantes crear diseños de vivienda acorde a la demanda satisfacer las necesidades de vivienda en la comunidad-

A continuación se describe el procedimiento:

1. Una vez que se adquirió el terreno, El Gerente Técnico emite los Planos Topográficos que consiste en un levantamiento planimétrico en donde constan dimensiones y altímetros o cotas.
2. Entregados los planos topográficos a los Dibujantes, éstos empiezan a diseñar los Proyectos en el sistema informático Autocad, conjuntamente con el Gerente Técnico.
3. Terminado de dibujar se imprime un borrador para hacer las correcciones en caso de ser necesarias..
4. Se imprime el Plano definitivo y se envié a Gerencia General para su aprobación.
5. Aprobado por el Gerente General se envía al organismo o administración zonal que se encarga de controlar todos los proyectos que se construirá en Quito.
6. Se deberá hacer las rectificaciones en caso de ser requeridas, para la obtención del permiso de construcción.
7. Se debe depositar el Fondo de Garantía (es un rubro económico que sirve como garantía para que los proyectos sean construidos de acuerdo a los planos aprobados, en caso de no cumplir este dinero no será reembolsado e incluso pueden derrumbar la construcción) su monto es de acuerdo a un aproximado del valor del proyecto.
8. Se entrega los Planos y las aprobaciones de las ordenanzas a la Gerencia Técnica para la revisión y luego es remitida a Gerencia

General para la aprobación que finalmente entrega al señor Calculista para que realice los cálculos estructurales.

CÁLCULO ESTRUCTURAL.

Se lo realiza para determinar la cuantía de Acero de Refuerzo y la cantidad de hormigón armado que requiere una determinada estructura, a continuación se describe el procedimiento:

1. Se inicia cuando llegan los Planos Arquitectónicos definitivos, acompañado del estudio de suelos, diseño eléctrico e hidrosanitario.
2. Se diseña la estructura sismo resistente, con el apoyo de programas informáticos (SAP 2000 – ETAPS 2000)
3. Se elabora los Planes Estructurales con la información obtenida en el diseño.
4. Se debe entregar las copias de los planos al Gerente Técnico para su revisión y luego es enviado a Gerencia General para la aprobación.
5. Luego la Gerencia General entrega los planos aprobados al Gerente Técnico para la ejecución del proyecto.

PLANOS ESTRUCTURALES.

Aquí se realiza un cálculo exacto para poder construir el proyecto, a continuación se describe el procedimiento:

1. Una vez realizados los Planos Arquitectónicos, revisa el Señor Calculista, luego pasa al Dibujante Técnico, que empieza a realizar los Planos Estructurales.
2. Se copia el perfil del Plano Arquitectónico y las Columnas.
3. Se hace la cimentación con todos los detalles proporcionados por el Señor Calculista acorde al tipo de cimentación que se vaya a dar.
4. Luego se realiza las columnas de acuerdo al tipo y se pone las Marcas.
5. Luego se planilla, se pone los Marcas-Sección-Tipo-Número-Dimensión-Longitud Parcial-Longitud Total.

6. En base a la planilla se hace un resumen de material, donde se obtiene un peso de las columnas y volumen del hormigón, para luego realizar el presupuesto. Cimentación-Losa- Vigas- Columnas- Etc.
7. Las losas se hacen de acuerdo a los Planos Arquitectónicos y los Cálculos Estructurales, se dibuja en planillas las vigas y se empieza a colocar bloques en la losa.
8. Luego se hace el armado de la losa y se va poniendo marcas y esto se repite en todas las losas que exista en el proyecto.
9. Luego se planilla, se pone los Marcas-Sección-Tipo-Número-Dimensión-Longitud Parcial-Longitud Total.
10. Se entrega al Señor Gerente Técnico para su revisión, luego se envía a Gerencia Técnica para la aprobación, una vez aprobado se emite al Colegio de Ingenieros Civiles para la obtención de la licencia de construcción.
11. En caso de existir modificaciones se deberá emitir a Gerencia General para su aprobación.

CONSTRUCCIÓN DE LAS VIVIENDAS.

Es dotar de vivienda digna a los usuarios interesados en adquirir vivienda, es responsabilidad del Gerente Técnico, Superintendente, Residente, Fiscalizador y Maestro de obra, cumplir y hacer cumplir eficazmente el presente procedimiento:

1. Se realiza una planificación y presupuesto, una vez que han sido aprobados los planos en el Municipio y obtenido el permiso de construcción.
2. Con los Planos aprobados se procede a replantear (pasa las medidas de los planos al terreno), luego se hace las excavaciones para la cimentación y estructura de las viviendas.
3. Luego inmediatamente se procede a realizar las instalaciones hidrosanitarias y eléctricas
4. Se empieza a levantar paredes y enlucir las mismas.

5. Se hace los acabados de las viviendas esto es pintura, aparatos sanitarios, accesorios eléctricos, ventanería, puertas y cerraduras, muebles de cocina altos y bajos.
6. Se construye las áreas exteriores y parqueaderos incluyendo áreas verdes.
7. Se termina la construcción cuando se entrega el proyecto terminado al Municipio que extiende un permiso de habitabilidad con el que se recupera las garantías de construcción.
8. Finalmente se entrega la vivienda al copropietario conjuntamente con las escrituras.

AVALÚOS.

Estos se realizan con el objetivo de satisfacer una necesidad del afiliado del ISSFA y personal civil, es responsabilidad del Avaluador, cumplir y hacer cumplir eficazmente el presente procedimiento:

1. El ISSFA remite al cliente a INMOSOLUCIÓN con la finalidad de hacer una evaluación para ver la factibilidad de acreditar un préstamo.
2. El Avaluador realiza la valoración del inmueble.
3. Se emite un informe
4. En el caso de compra del inmueble se cancelará una cantidad no menos de \$ 30 ni más de \$ 50 para personal militar, para personas particulares es el 3 x 1000 del m² del inmueble, con un mínimo de \$50 y no hay máximos.
5. En caso de ser aprobado el préstamo, el dinero es acreditado en tres etapas.
6. El Avaluador hará inspecciones del avance de la obra previo a la entrega de la siguiente etapa del crédito.
7. En caso de ser el crédito para construcción, se hará avalúos de lo construido no lo gastado de acuerdo a precios referenciales.
8. El Avaluador realizará una Ingeniería de Costos (Presupuestos, Factibilidad, Análisis de mercados, Banco de datos).

a.- **FACTIBILIDAD.**- Es el ingreso del número de unidades y cuanto se va a ganar por negocio, Se debe tomar en consideración los Costos Directos (materiales, transporte) Costos Indirectos (Sueldos de los empleados), se coge recuperación menos gastos.

b.- **PRESUPUESTOS.**- Significa cuanto cuesta construir los diferentes tipos de casas, edificios, obras comunales, calles, redes urbanas.

2.2.3.2 PROYECTOS EN EJECUCIÓN

Los proyectos que se están desarrollando durante este año (2007) y el 2008 son:

- **Proyecto Paraíso del Sur, Manzana 15 Q:** Ubicada en ciudad Quitumbe del Sur de Quito, constituye la segunda etapa, se construirán 2 bloques de 6 pisos con 18 departamentos y 7 locales comerciales.
- **Oasis del Valle II (El Tingo):** Ubicado entre San Rafael y El Tingo en la Av. De las Galaxias Lote Nro.1 y los Cisnes Cooperativa Mirasierra, Parroquia Alangasí, se construirán 56 casas de 125 m2, 6 casas de 155 m2 con parqueaderos incluidos, 16 parqueaderos de visitas.

2.2.3.3 PROYECTOS NO EJECUTADOS

El Proyecto **Torres de Yanuncay** ubicado en la ciudad de Cuenca se encuentra en el proceso de preventas, aprobación de planos y cálculos estructurales.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las disposiciones legales pertinentes para cada caso. • Contar con el financiamiento para realizar las viviendas.
------------------	--

Debilidad	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un control presupuestario adecuado que permita determinar el uso de materiales y mano de obra. • No existe una adecuada planificación, debido a que no se consideran varios aspectos topográficos del terreno de implantación de proyectos. • No se realiza un adecuado seguimiento de los diferentes proyectos.
------------------	--

2.2.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Inmosolución continúa utilizando el sistema de construcción tradicional y aunque emplea tecnología actualizada, utiliza insumos de buena calidad y observa los estándares técnicos de construcción impuestos por los organismos reguladores correspondientes, considera que renovar su maquinaria es primordial.

Entre la maquinaria que utiliza están:

MAQUINARIA DE CONSTRUCCIÓN
Concreteira Brigs estraton monofásico
Bomba Periférica 1hp. 110 v.60hz SAER
Concreteira Piccini Mod BMS-350 180x165 de 350 motor kolher 12 HP
Bomba Mexicana EVANS, INSTL YMILES

Fuente: INMOSOLUCIÓN

Entre los equipos de construcción que utiliza están:

EQUIPOS DE CONSTRUCCIÓN
Bomba manual a prueba HG Hidrostat 100psi C7
Mira de Madera de 8cm x 4cm



Jalones desarmables de 2.16 mts
Teodolito timble / ZEISS ETH-50 cargador aluminio
Compactador de plancha weber mt (1) Robin
Vibradores a gasolina kormax 180dg-kh45.Jum (3Uni)
Elevador. piccini GP3000302 MOTOR KOLER 12HP
Nivel, automático. CST 55PLVP 26 MD (1UNI) (P/Amg)
Concretera PICCINI,MDL BMS 350 Motor Kohler 12hp
Concretera PICCINI,MDL BMS 350 Motor Kohler 12hp
Vibrador Kormax,MDL DG 180 DE 5HP Con Mang.de 45
Vibrador Kormax,MDL DG 180 DE 5HP Con Mang.de 45
Plancha Compactador MDL,KPC80 de 5HP (Ps Mz130)
Vibroapisonador WACKER BS52Y S. 5518085
Rodillo SSAA.650 Motor LOMBARDINI 3LD 510 (1UNI)
Bomba sumergible de 3" KORMAX (P/Amg)
Cortadora de adoquin Jumbo Modelo KVR
Maquina cortadora de cesped 4HP 22" rueda BRISG
Motoguadaña FS-55z 27.2cc, con cadezal corete 20-2
Concretera PICCINI Mod BMS350,Motor Kohler de 12HP
Vibrador Kormax con manguera 38mm 01120277
Vibroapisonador MEIWA Modelo RT-70R (1UNI PS)
Vibroapisonador MEIWA Modelo RT-70R (1UNI PS)
Vibrador Kormax modl BMS350 con manguera 45mm (1UN
Concretera PICCINI Mod BMS 350,Motor Jumbo 1HP (1)
Martillo electroneumatico BOSCH2con dispensador (1
Taladro MILWAUKEE FALCON 3/4 794B194420084
Tractor 22 HP 46" SCR-POS
Concretera Piccini,mod 350 motor Kohler 12HP
Concretera Piccini,mod 350 motor Kohler 12HP
Moto guadaña FS-280 38.9 cc.Cabezal de corte 40-2
Concretera BMS350 Motor Robin 11 HP (1)
Elevador Tipo pluma Motor robin 13.5 HP (1)
Vibrador kormax DG-180 (1)
Vibropisonador MEIWA RT-70
Viguetas (100.uni)
Concretera BMS 350 Mtor Robin 13.5HP SR 1003532
Vibrador Kormax DG-180 Con mag 45mm
Concretera BMS 350 Mtor Robin 13.5HP SR 1003532
Vibrador Kormax DG-180 Con mag 45mm
Bomba sumergible 3" sin motor
Bomba Sumergible 3" Sin motor
Concretera Piccini Con motor Robin de 13.5 HP
Vibrador Kormax de 6 HP
Vibrador a Gasolina Robin de 6 HP con Mg 38 MM
Concretera BMS-350 de 13.5 HP

Fuente: INMOSOLUCIÓN

La empresa maneja software's para el diseño y presentación de sus proyectos:

- Acero Estructural (AcerEs): se adapta al AutoCad sirve para realizar dibujos estructurales
- SAP 2000
- ETAPS 2000
- 3D MAX: Animación en tercera dimensión.

Se considera que requiere innovar los sistemas de construcción ya que la nueva tecnología continúa afectado a la empresa, los nuevos sistemas de construcción utilizados por la competencia, acortan el tiempo de entrega de los inmuebles, por ende los precios bajan.

Ya que en relación con la competencia la empresa no puede acortar tiempos de entrega en los proyectos, pues se circunscribe a la técnica tradicional de construcción y a los recursos económicos fijados en los planes de crédito de los clientes.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con la utilización de software permite automatizar los procesos de diseño y estructuración de proyectos.
------------------	---

Debilidad	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un Plan de mantenimiento de equipos, esto provoca un aumento de egresos por composuras que pudieron prevenirse.
------------------	---

2.2.5 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

Inmosolución cuenta con un Gerente de Comercialización quien responde ante la Gerencia General en la promoción de programas de compra, venta o arriendo de bienes inmuebles.

En el área de comercialización se han realizado Planes de Marketing, Publicidad y Ventas

La atención al cliente se la realiza a través del área de Ventas y Publicidad, por el momento el área de comercialización cuenta con:

- Dos ejecutivas de Ventas
- Jefe de cartera

A pesar de esto no cuenta con el personal suficiente para el cumplimiento del Plan de Marketing.

La empresa mantiene contacto con la Agencia Publicidad ESTRATECH y se contrata diferentes empresas para trabajos de impresión de materiales publicitarios específicos.

Rótulos

- Pacific Screen
- Die Grafiker Alternative
- Victor Soto
- Serigrafía
- Die Grafiker Alternative
- Pacific Screen

Publicaciones

- El Comercio
- Metro

Radios

- Ecuador Radio
- Radio Bolívar Fm

Además la empresa colabora con instituciones militares cuando realizan publicaciones en días clásicos de las Fuerzas Armadas o sus aniversarios. Utiliza anuncios en la prensa, publicaciones en periódicos y revistas militares y especializadas, publicidad en radio, programa especializado en televisión, letreros exteriores, señal ética y la pagina web (www.inmosolucion.com).

Entre las empresas proveedoras de insumos que permiten llevar a cabo el Plan de Marketing están:

Publicidad (Librerías, Fotografía, Pancartas, Imprentas, Rótulos Vallas)

- Arteneon
- Die Grafiker Alternative
- Dimaal
- Escala
- Lumino Flex
- Perfilam
- Publical
- Publiideas
- Rotular
- Scala Publicidad
- Taller de Arte Publicitario
- Imprenta Andrade
- B G Offset
- Sotavento Industria Grafica
- Madagraf
- Su Imprenta
- Redimco
- Imprizsa
- Imprenta La Y
- Imprenta Ramírez C
- Graficas Aguirre / Graficas Cuenca
- Celamplas (Plastificación Documentos)
- Imagen Global
- Grupo Álvarez & Asociados

La promoción en ventas la realiza interviniendo en ferias de la construcción, ubicando puestos de información en lugares estratégicos de asistencia masiva como los comisariatos de las Fuerzas Armadas, Hospital Militar, Clubes y

Unidades Militares, repartición de hojas volantes en lugares de concentración y afluencia de gente.

2.2.5.1 SISTEMA DE VENTAS

- Las ventas al **Ciente Civil** de las viviendas en proyectos que inician su etapa de construcción, serán pactados con un 10% de entrada, un 30% a pagarse en cuotas mensuales establecidas por el cliente, durante el tiempo que dure la construcción; y un 60% que será cancelado en efectivo o a través de un crédito en cualquier entidad financiera que el cliente elija.
- Las ventas al **Ciente Militar** de las viviendas en proyectos que inician su etapa de construcción, serán pactados con un 10% de entrada, un 20% a pagarse en cuotas mensuales establecidas por el cliente, durante el tiempo que dure la construcción; y un 70% que será cancelado en efectivo o a través de un crédito en el fondo Inmobiliario de las Fuerzas Armadas (FONIFA) o en cualquier entidad financiera que el cliente elija.

Relaciones Públicas: Son realizadas de persona a persona, se ha pedido colaboración al personal militar en las Unidades visitadas para que colabore poniendo en práctica el marketing “boca a boca” con el propósito de incrementar la difusión de la información sobre nuestra empresa y sus productos.

Venta personal: la presentación de los productos de Inmosolución se la realiza en las diferentes instalaciones militares y organizaciones consolidadas en el ámbito nacional.

Merchandising: Inmosolución ubica puntos de atención al público en lugares de asistencia masiva de militares y sus familiares. Atención en las oficinas ubicadas en los Proyectos Amagásí, y Paraíso del Sur, las mismas que se encuentran adecuadas para que los interesados conozcan planos, maquetas y

más detalles de los proyectos, así como informaciones de las formas de financiamiento.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con diferentes categorías de viviendas, ayuda a la empresa a enfrentar a la competencia. • El ofrecer viviendas de calidad y confortables beneficia a la empresa para mantener la confianza del mercado. • Contar con un sistema de ventas permitirá tener financiamiento durante el tiempo de construcción.
------------------	---

Debilidad	<ul style="list-style-type: none"> • El Plan de Marketing no está bien realizado. • No se ha dado cumplimiento al Plan de Ventas. • Presupuesto reducido para Plan de Marketing y Publicidad.
------------------	--

2.2.6 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO

2.2.6.1 DISPONIBILIDAD DE PERSONAL

Con la finalidad de cumplir adecuadamente con las actividades diarias, la Inmobiliaria cuenta con 46 personas, las mismas que se encuentran distribuidas en las diferentes áreas de la empresa.

Inmosolución cuenta con un Reglamento Interno para Selección de Personal ya que debido a su crecimiento considerado indispensable la creación de un

reglamento interno para la selección de personal, para hacer de este proceso más ecuánime y encaminado en base a un procedimiento.

Una vez que se ha aprobado y registrado los Perfiles de Puestos, la empresa tiene los documentos y parámetros para reglamentar el proceso de Selección.

2.2.6.2 DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y CAPACITACIÓN

Inmosolución define las funciones de su personal de la siguiente manera:

Gerencia Administrativa-Financiera: se encuentra encargada de planificar, dirigir, controlar, coordinar y ejecutar las actividades administrativas así como de la eficiente, efectiva y económica implantación del sistema de gestión financiera.

Asistente de Adquisiciones

- Manejo y control de las adquisiciones que realice para la empresa.
- Proveer de los requerimientos materiales para los clientes internos.

Recursos Humanos

- Manejo, control general del Recurso Humano

Presupuestos y Contabilidad

- Planificar, manejo y control de las finanzas de la empresa.

Auxiliar de Contabilidad

- Apoyar las actividades del Contador General.

Control de Activos Fijos e Inventarios

- Manejo y control de todos los bienes de propiedad de la empresa.

Tesorería

- Manejo y control de ingresos y egresos monetarios y especies.

Gerencia Técnica: realiza el control y supervisión de todas las actividades de la gerencia con respecto a proyectos.

Diseño Planificación

- Diseño y planificación arquitectónica urbanística de los diferentes proyectos.
- Cálculo y diseños de los diferentes elementos estructurales de los proyectos.
- Cálculo y análisis de precios unitarios, rubros y actividades.
- Diseños y archivos arquitectónicos.

Fiscalización y Avalúos

- Avalúo y predios y bienes inmuebles.
- Fiscalización.

Construcción

- Control y supervisión de obras civiles.

Gerencia de Comercialización: responde de la promoción de programas de compra, venta o arriendo de inmuebles y en una efectiva y eficiente gestión entre el cliente.

Ventas

- Venta y promisión de todos los planes y proyectos de bienes Inmuebles.

Vendedores

- Atender y satisfacer necesidades del cliente en lo que respecta a la venta de viviendas.

Publicidad

- Campañas publicitarias para la venta y promoción de de los planes, programas y proyectos de vivienda de la Inmobiliaria.

Cartera

- Tramite, seguimiento de ingresos económicos y prestamos provenientes de ventas u otros de viviendas.

Asistente Cartera

- Coordinar actividades generales del departamento de cartera.

Esta área ha realizado Planes de Capacitación y actualización de conocimientos a los empleados, que pocas veces se cumplen en su totalidad.

La capacitación se realiza en instituciones especializadas como:

- Centro de Estudios de la Cámara de la Construcción Quito
- Colegio de Arquitectos de Pichincha
- Secap
- Centro de Gestión Gerencial
- Centro de Estudios de Comercio.

Inmosolución considera que capacitar a su personal es muy importante en la actualidad ya que esto permitirá que sus empleados cambien de mentalidad y puedan innovarse. Cabe resaltar que, a pesar de esto existe una carencia de incentivos a los trabajadores que les permitan sentirse más identificados con ella; la capacitación con un programa de incentivos contribuirá a que la empresa mejore su productividad, calidad y competitividad dentro del sector.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un Plan de Capacitación
------------------	--

Debilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Mediano grado de participación e integración en trabajo en equipo. • La falta de incentivos y oportunidades para el personal, provoca que el personal busque nuevas oportunidades. • Bajo sentido de pertenencia de los empleados.
------------------	--

2.3 ANÁLISIS FODA

La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se conoce como análisis FODA. Este análisis ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio y está diseñado para ayudar a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas de la empresa.

2.3.1 MATRICES

El análisis FODA se compone de un conjunto de matrices ordenadas de forma secuencial y lógica, generan acciones y estrategias con el fin de mejorar el crecimiento de la empresa.

2.3.1.1 MATRIZ DE RESUMEN

Matriz 1

N°	OPORTUNIDADES
O1	La reducción de la inflación permite que los precios se mantengan constantes y no influya en el avalúo de las vivienda que se encuentra establecido en cada proyecto.
O2	El aumento de la tasa pasiva permitirá que el efectivo sea destinado al ahorro y este paulatinamente aumente.
O3	El incremento de opciones para obtener un crédito bancario para la vivienda permitirá que los clientes puedan comparar estas opciones y tener acceso a nuestros productos con financiamiento.
O4	El importante aporte de los emigrantes desde el exterior es otro empuje para el sector inmobiliario nacional.
O5	Un porcentaje de las remesas que recibe el país se pueden destinar a la construcción y compra de viviendas
O6	Inmosolución es una empresa que esta enfocada al cliente civil y militar en el que cuenta con el respaldo del Instituciones del Ejército.
O7	Inmosolución es una empresa que da cumplimiento a todas las regulaciones con respecto con la construcción, haciendo que la demanda de productos y servicios ofrecidos por la empresa se incrementen, ya que da muestra de seriedad y compromiso con el cliente
O8	Cumplir con los reglamentos legales que exigen los organismos de control del país genera una ventaja competitiva frente a la competencia.
O9	La migración origina a que exista una fuerza laboral a bajo costo y capacitada lo cual genera menores costos para la empresa
O10	Existe actualmente maquinaria en el mercado a disposición de las empresas inmobiliarias, que les permitirá perfeccionar sus procesos de construcción.
O11	Inmosolución mantiene un registro de sus proveedores y buenas relaciones con estos.
O12	Posibilidad de exclusividad para atender la demanda del ISSFA.
O13	Contar con clientes militares afiliados al FONIFA y que puedan acceder a crédito.
O14	La empresa realiza estudios de mercado del sector Inmobiliario para cada uno de sus proyectos.

Matriz 2

N°	AMENAZAS
A1	El lento crecimiento del PIB no elevara la capacidad productiva de la empresa, por lo que su poder adquisitivo no aumentara como su poder de compra.
A2	La tasa activa se encuentra en un nivel elevado, lo disminuye la intención de endeudarse a crédito en viviendas, lo que constituye una disminución en la cartera de clientes de la empresa.
A3	Los constantes cambios políticos, económicos, sociales tienden a incrementar la incertidumbre en el mercado, lo que detiene la reinversión y la búsqueda de inversión extranjera por parte de la empresa, lo que afecta su rentabilidad y nivel de crecimiento.
A4	Existe un gran número de competidores en el mercado inmobiliario con un sin número de proyectos con una buena ubicación, equipamiento y facilidades de pago.
A5	Las propuestas de cambio del presidente electo, generará más conflictos políticos en el país, lo que creara inestabilidad e incertidumbre en el mercado ecuatoriano.
A6	Las entidades del gobierno no dan agilización a los diferentes trámites solicitados por los clientes debido a que existe un numeroso papeleo burocrático.
A7	El efecto migratorio genera una reducción anual del mercado potencial de la empresa, ya que hay una reducción de mano de obra especializada y no especializada; lo que hace que no existen profesionales que conformen empresas y reactiven la economía del país.
A8	El desempleo provoca una disminución en el poder adquisitivo de las personas ocasionando una reducción de compradores de nuestras viviendas.
A9	El alto grado de personas que no ejercen su profesión debido a varios factores, hace que estas formen empresas que constituirían la competencia y afectarían en la rentabilidad de nuestra empresa.
A10	El alto costo de la maquinaria y software disminuirá la rentabilidad de la empresa.
A11	No se da cumplimiento a lo que estipula el Reglamento Interno TITULO CUARTO.
A12	La empresa no es muy conocida por lo clientes civiles por lo que existe poca participación de este segmento.
A13	Existen falencias en las bases de concursos de Inmosolución.
A14	No existe una planificación adecuada de compras y un buen manejo presupuestario para el desarrollo de cada proyecto.
A15	La empresa no es muy conocida por lo clientes civiles por lo que existe poca participación de este segmento

A16	La competencia ofrece mayor facilidad a los clientes civiles.
A17	Incursión de competidores en el medio militar, que ofrece mayores beneficios.
A18	La competencia cuenta con un sin número de herramientas actualizadas que les permita tener un mayor crecimiento en el mercado Inmobiliario, tales como estudios de mercado del sector inmobiliario, reportes de inversión publicitaria de la competencia, entre otros.
A19	Adicional al desarrollo de proyectos inmobiliarios propios, han concretado otras figuras importantes con socios estratégicos.
A20	Alto incremento de la competencia, lo que repercutiría en la participación del mercado de Inmosolución.

Matriz 3

N°	FORTALEZAS
F1	Cuenta con el respaldo del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA).
F2	La empresa realiza investigaciones de mercado para cada proyecto.
F3	Contar con un control adecuado de la contabilidad de la empresa permitirá que sus presupuestos para la realización de proyectos no sufran modificaciones drásticas.
F4	Altos niveles de Liquidez
F5	El crecimiento de sus cuentas especialmente de activos, patrimonio y utilidades hace que la empresa pueda cumplir sus objetivos y puede pagar sus obligaciones.
F8	Cumplir con las disposiciones legales pertinentes para cada caso.
F9	Contar con el financiamiento para realizar las viviendas.
	Contar con la utilización de software permite automatizar los procesos de diseño y estructuración de proyectos
F10	Contar con diferentes categorías de viviendas, ayuda a la empresa a enfrentar a la competencia.
F11	El ofrecer viviendas de calidad y confortables beneficia a la empresa para mantener la confianza del mercado.
F12	Contar con un sistema de ventas permitirá tener financiamiento durante el tiempo de construcción.
F13	Contar con un Plan de Capacitación

Matriz 4

N°	DEBILIDADES
D1	La empresa se encuentra poco tiempo en el mercado Inmobiliario
D2	La organización no se ajusta a las nuevas tendencias empresariales.
D3	La carencia de una adecuada planificación estratégica provoca que la empresa no tenga definida bien su misión, objetivos y metas específicas ni un lineamiento adecuado de sus esfuerzos, lo que provoca que la empresa no tenga un rumbo fijo a seguir.
D4	No cumplir con los cronogramas establecidos en el Plan Operativo.
D5	La falta de una estructura organizacional provoca fallas en la distribución de funciones y el desempeño de cada uno de los empleados de la empresa.
D6	No posee indicadores de gestión interna razón por la cual carece de una adecuada política de calidad.
D7	No existe un control presupuestario adecuado que permita determinar el uso de materiales y mano de obra.
D8	No existe una adecuada planificación en proyectos, debido a que no se consideran varios aspectos como la topografía el terreno.
D9	No se realiza un adecuado seguimiento de los diferentes proyectos.
D10	No cuenta con un Plan de mantenimiento de equipos, esto provoca un aumento de egresos por composturas que pudieron prevenirse.
D11	El Plan de Marketing no están bien realizado.
D12	No se ha dado cumplimiento al Plan de Ventas
D13	Presupuesto reducido para Plan de Marketing y Publicidad.
D14	Mediano grado de participación e integración en trabajo en equipo.
D15	La falta de incentivos y oportunidades para el personal, provoca que el personal busque nuevas oportunidades.
D16	Bajo sentido de pertenencia de los empleados.

2.3.1.2 MATRIZ DE IMPACTO

Matriz de Impacto Externo

N°	OPORTUNIDADES	Ponderación	Alto 5	Medio 3	Bajo 1	Resultado
O1	La reducción de la inflación permite que los precios se mantengan constantes y no influya en el avalúo de las vivienda que se encuentra establecido en cada proyecto.	0,05	*			0,25
O2	El aumento de la tasa pasiva permitirá que el efectivo sea destinado al ahorro y este paulatinamente aumente.	0,03		*		0,09
O3	El incremento de opciones para obtener un crédito bancario para la vivienda permitirá que los clientes puedan comparar estas opciones y tener acceso a nuestros productos con financiamiento.	0,04	*			0,2
O4	El importante aporte de los emigrantes desde el exterior es otro empuje para el sector inmobiliario nacional.	0,03	*			0,15
O5	Un porcentaje de las remesas que recibe el país se pueden destinar a la construcción y compra de viviendas	0,04	*			0,2
O6	Inmosolución es una empresa que esta enfocada al cliente civil y militar en el que cuenta con el respaldo del Instituciones del Ejército.	0,02		*		0,06
O7	Inmosolución es una empresa que da cumplimiento a todas las regulaciones con respecto con la construcción, haciendo que la demanda de productos y servicios ofrecidos por la empresa se incrementen, ya que da muestra de seriedad y compromiso con el client	0,02	*			0,1
O8	Cumplir con los reglamentos legales que exigen los organismos de control del país genera una ventaja competitiva frente a la competencia.	0,03		*		0,09
O9	La migración origina a que exista una fuerza laboral a bajo costo y capacitada lo cual genera menores costos para la empresa	0,05	*			0,25
O10	Existe actualmente maquinaria en el mercado a disposición de las empresas inmobiliarias, que les permitirá perfeccionar sus procesos de construcción.	0,03		*		0,09
O11	Inmosolución mantiene un registro de sus proveedores y buenas relaciones con estos.	0,02			*	0,02
O12	Posibilidad de exclusividad para atender la demanda del ISSFA.	0,03		*		0,09

O13	Contar con clientes militares afiliados al FONIFA y que puedan acceder a crédito.	0,05	*			0,25
O14	La empresa realiza estudios de mercado del sector Inmobiliario para cada uno de sus proyectos.	0,02		*		0,06
N°	AMENAZAS	Ponderación	Alto 5	Medio 3	Bajo 1	Resultado
A1	El lento crecimiento del PIB no elevara la capacidad productiva de la empresa, por lo que su poder adquisitivo no aumentara como su poder de compra.	0,01			*	0,01
A2	La tasa activa se encuentra en un nivel elevado, lo disminuye la intención de endeudarse a crédito en viviendas, lo que constituye una disminución en la cartera de clientes de la empresa.	0,02		*		0,02
A3	Los constantes cambios políticos, económicos, sociales tienden a incrementar la incertidumbre en el mercado, lo que detiene la reinversión y la búsqueda de inversión extranjera por parte de la empresa, lo que afecta su rentabilidad y nivel de crecimien	0,02	*			0,1
A4	Existe un gran número de competidores en el mercado inmobiliario con un sin número de proyectos con una buena ubicación, equipamiento y facilidades de pago.	0,04	*			0,2
A5	Las propuestas de cambio del presidente electo, generará más conflictos políticos en el país, lo que creara inestabilidad e incertidumbre en el mercado ecuatoriano.	0,03		*		0,09
A6	Las entidades del gobierno no dan agilización a los diferentes trámites solicitados por los clientes debido a que existe un numeroso papeleo burocrático.	0,03			*	0,03
A7	El efecto migratorio genera una reducción anual del mercado potencial de la empresa, ya que hay una reducción de mano de obra especializada y no especializada; lo que hace que no existen profesionales que conformen empresas y reactiven la economía del paí	0,02		*		0,06
A8	El desempleo provoca una disminución en el poder adquisitivo de las personas ocasionando una reducción de compradores de nuestras viviendas.	0,02	*			0,1

A9	El alto grado de personas que no ejercen su profesión debido a varios factores, hace que estas formen empresas que constituirían la competencia y afectarían en la rentabilidad de nuestra empresa.	0,02	*			0,1
A10	El alto costo de la maquinaria y software disminuirá la rentabilidad de la empresa.	0,02		*		0,06
A11	No se da cumplimiento a lo que estipula el Reglamento Interno TITULO CUARTO.	0,03	*			0,15
A12	La empresa no es muy conocida por lo clientes civiles por lo que existe poca participación de este segmento.	0,03		*		0,09
A13	Existen falencias en las bases de concursos de Inmosolución.	0,02		*		0,06
A14	No existe una planificación adecuada de compras y un buen manejo presupuestario para el desarrollo de cada proyecto.	0,03			*	0,03
A15	La empresa no es muy conocida por lo clientes civiles por lo que existe poca participación de este segmento	0,04	*			0,2
A16	La competencia ofrece mayor facilidad a los clientes civiles.	0,03		*		0,09
A17	Incurción de competidores en el medio militar, que ofrece mayores beneficios.	0,03	*			0,15
A18	La competencia cuenta con un sin número de herramientas actualizadas que les permita tener un mayor crecimiento en el mercado Inmobiliario, tales como estudios de mercado del sector inmobiliario, reportes de inversión publicitaria de la competencia, entr	0,04	*			0,2
A19	Adicional al desarrollo de proyectos inmobiliarios propios, han concretado otras figuras importantes con socios estratégicos.	0,03		*		0,09
A20	Alto incremento de la competencia, lo que repercutiría en la participación del mercado de Inmosolución.	0,03	*			0,15
			1			2,23

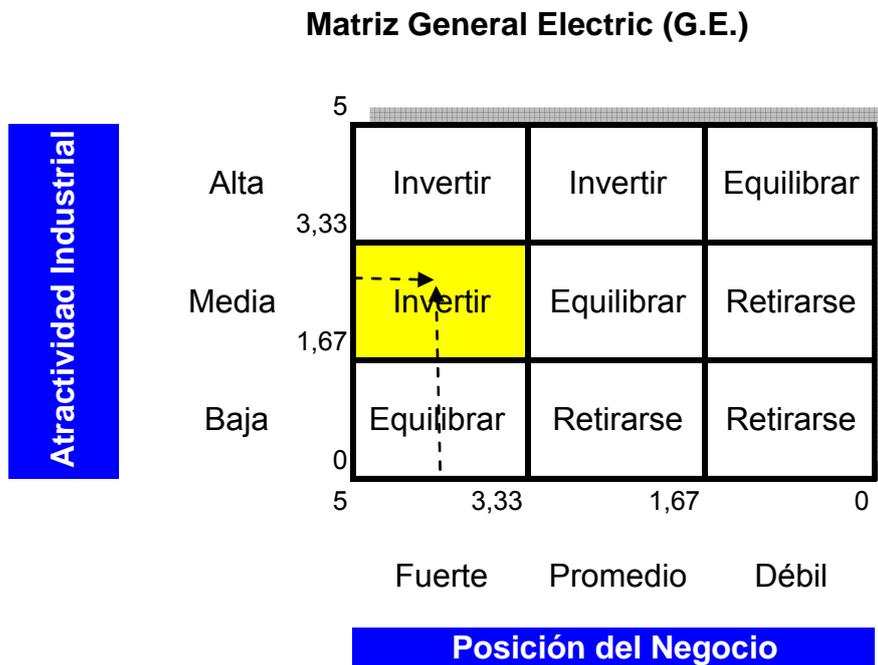
Matriz de Impacto Interno

N°	FORTALEZAS	Ponderación	Alto 5	Medio 3	Bajo 1	Resultado
F1	Cuenta con el respaldo del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA).	0,05	*			0,25
F2	La empresa realiza investigaciones de mercado para cada proyecto.	0,03		*		0,09
F3	Contar con un control adecuado de la contabilidad de la empresa permitirá que sus presupuestos para la realización de proyectos no sufran modificaciones drásticas.	0,04	*			0,2
F4	Altos niveles de Liquidez	0,05	*			0,25
F5	El crecimiento de sus cuentas especialmente de activos, patrimonio y utilidades hace que la empresa pueda cumplir sus objetivos y puede pagar sus obligaciones.	0,04	*			0,2
F6	Cumplir con las disposiciones legales pertinentes para cada caso.	0,03		*		0,09
F7	Contar con el financiamiento para realizar las viviendas.	0,02	*			0,1
F8	Contar con la utilización de software permite automatizar los procesos de diseño y estructuración de proyectos	0,04		*		0,12
F9	Contar con diferentes categorías de viviendas, ayuda a la empresa a enfrentar a la competencia.	0,04	*			0,2
F10	El ofrecer viviendas de calidad y confortables beneficia a la empresa para mantener la confianza del mercado.	0,03		*		0,09
F11	Contar con un sistema de ventas permitirá tener financiamiento durante el tiempo de construcción.	0,03	*			0,15
F12	Contar con un Plan de Capacitación	0,03		*		0,09
N°	DEBILIDADES	Ponderación	Alto 5	Medio 3	Bajo 1	Resultado
D1	La empresa se encuentra poco tiempo en el mercado Inmobiliario	0,05	*			0,25
D2	La organización no se ajusta a las nuevas tendencias empresariales.	0,04		*		0,12
D3	La carencia de una adecuada planificación estratégica provoca que la empresa no tenga definida bien su misión, objetivos y metas específicas ni un lineamiento adecuado de sus esfuerzos, lo que provoca que la empresa no tenga un rumbo fijo a seguir.	0,05	*			0,25
D4	No cumplir con los cronogramas establecidos en el Plan Operativo.	0,03		*		0,09

D5	La falta de una estructura organizacional provoca fallas en la distribución de funciones y el desempeño de cada uno de los empleados de la empresa.	0,03	*			0,15
D6	No posee indicadores de gestión interna razón por la cual carece de una adecuada política de calidad.	0,03			*	0,03
D7	No existe un control presupuestario adecuado que permita determinar el uso de materiales y mano de obra.	0,04		*		0,12
D8	No existe una adecuada planificación, debido a que no se consideran varios aspectos.	0,05	*			0,25
D9	No se realiza un adecuado seguimiento de los diferentes proyectos.	0,05		*		0,15
D10	No cuenta con un Plan de mantenimiento de equipos, esto provoca un aumento de egresos por composturas que pudieron prevenirse.	0,03		*		0,09
D11	El Plan de Marketing no están bien realizado.	0,02	*			0,1
D12	No se ha dado cumplimiento al Plan de Ventas	0,05	*			0,25
D13	Presupuesto reducido para Plan de Marketing y Publicidad.	0,03		*		0,09
D14	Mediano grado de participación e integración en trabajo en equipo.	0,02			*	0,02
D15	La falta de incentivos y oportunidades para el personal, provoca que el personal busque nuevas oportunidades.	0,03		*		0,09
D16	Bajo sentido de pertenencia de los empleados.	0,02		*		0,06
		1				3,94

RESULTADOS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA - INTERNA	VALORES
Resultados ponderados totales de evaluación del factor externo	2,23
Resultados ponderados totales de evaluación del factor interno	3,94

2.3.1.3 MATRIZ GENERAL ELECTRIC (i.e.)

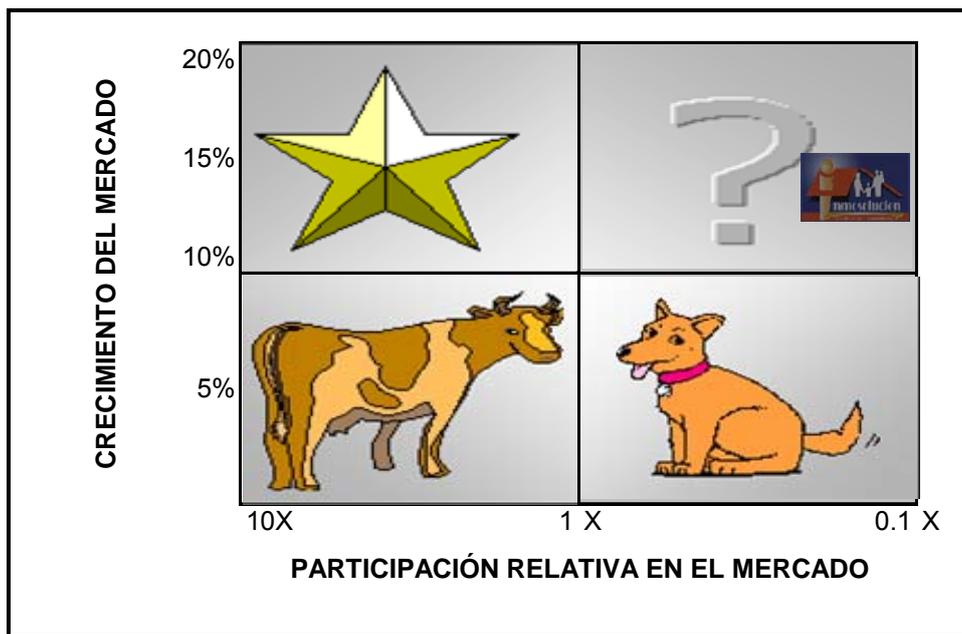


En base al análisis tanto externo como interno, y traducido esto en la Matriz General Electric i.e. Se determina que la posición de la empresa INMOSOLUCIÓN es fuerte, respecto al atractivo que presenta el sector en cual ejecuta su negocio, se encuentra en un nivel medio ubicado en el II cuadrante de esta matriz, lo cual indica las acciones estratégicas que INMOSOLUCIÓN debe tomar respecto al atractivo del mercado y a la posición competitiva:

- Invertir para crecer en segmentos atractivos
- Crecer selectivamente en función de las fortalezas de la empresa.
- Fortalecer la posición frente a la competencia.
- Crecer en áreas definidas.
- Crecer aumentando la participación de mercado.
- Disminuir las debilidades de la Empresa
- Analizar las implicaciones del desafío al liderazgo
- Buscar rentabilidad mejorando la productividad.

2.3.1.4 MATRIZ CRECIMIENTO/PARTICIPACIÓN
Boston Consulting Group

NEGOCIO	Tasa de Crecimiento Mercado	Cuota del Mercado	Cuota Mayor Competidor	Cuota Relativa	Facturación
INMOSOLUCIÓN	15%	2%	4,80%	0,42	\$ 5.222.578,95



Inmosolución se encuentra situada en el cuadrante I (los interrogantes) ocupando una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compite en una industria de gran crecimiento.

Esto representa las oportunidades latentes más importantes, las cuales se muestran en los indicadores propios de un mercado en crecimiento. Sin embargo, la Empresa aún no ha podido lograr una presencia significativa es el mercado correspondiente. La situación está demandando decisiones que permitan a la empresa promover sus productos hasta llevarlas a una posición de liderazgo. Esta es la lógica de las decisiones en este enfoque estratégico que demanda grandes cantidades de efectivo en cada negocio porque alcanzar una posición de liderazgo en un mercado con crecimiento rápido demanda grandes volúmenes de recursos frescos.

Al mismo tiempo se puede presentar otra situación en la cual la empresa se convence de que no cuenta con fortalezas internas tan fuertes que pueden dar apoyo a todos los elementos que se presentan cuando un negocio avanza. Así, aún cuando exista un intenso nivel de atracción, la empresa puede decidir esperar o retirarse porque no puede hacer frente a los competidores actuales.

Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo.

Estos negocios se llaman interrogantes, porque la empresa tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

La secuencia ideal de esta matriz sería aquella en la cual exista una transición desde los dilemas que aumentan en tamaño y se vuelven más fuertes hasta convertirse en estrellas.

2.3.1.5 MATRIZ DE ACCIÓN



PONDERACIÓN
Alto = 5
Medio = 3
Bajo = 1

MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA "FO"

OPORTUNIDADES
La reducción de la inflación permite que los precios se mantengan constantes y no influya en el avalúo de las viviendas que se encuentra establecido en cada proyecto.
El aumento de la tasa pasiva permitirá que el efectivo sea destinado al ahorro y este paulatinamente aumente.
El incremento de opciones para obtener un crédito bancario para la vivienda permitirá que los clientes puedan comparar estas opciones y tener acceso a nuestros productos con financiamiento.
El importante aporte de los emigrantes desde el exterior es otro empuje para el sector inmobiliario nacional.
Un porcentaje de las remesas que recibe el país se pueden destinar a la construcción y compra de viviendas.
Inmosolución es una empresa que esta enfocada al cliente civil y militar en el que cuenta con el respaldo del Instituciones del Ejército.
Inmosolución es una empresa que da cumplimiento a todas las regulaciones con respecto con la construcción, haciendo que la demanda de productos y servicios ofrecidos por la empresa se incrementen, ya que da muestra de seriedad y compromiso con el cliente.
Cumplir con los reglamentos legales que exigen los organismos de control del país genera una ventaja competitiva frente a la competencia.
La migración origina a que exista una fuerza laboral a bajo costo y capacitada lo cual genera menores costos para la empresa.
Existe actualmente maquinaria en el mercado a disposición de las empresas inmobiliarias, que les permitirá perfeccionar sus procesos de construcción.
Inmosolución mantiene un registro de sus proveedores y buenas relaciones con estos.
Posibilidad de exclusividad para atender la demanda del ISSFA.
Contar con clientes militares afiliados al FONIFA y que puedan acceder a crédito.
La empresa realiza estudios de mercado del sector inmobiliario para cada uno de sus proyectos.

FORTALEZAS		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	
Conta con el respaldo del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA).	F1	5	3	3	5	5	5	3	3	5	3	3	3	5	3	54
La empresa realiza investigaciones de mercado para cada proyecto.	F2	3	1	1	3	3	3	1	1	3	1	5	1	5	3	34
Contar con un control adecuado de la contabilidad de la empresa permitirá que sus presupuestos para la realización de proyectos no sufran modificaciones drásticas.	F3	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	24
Altos niveles de Liquidez	F4	3	5	5	3	5	3	1	1	3	3	3	3	5	1	44
El crecimiento de sus cuentas especialmente de activos, patrimonio y utilidades hace que la empresa pueda cumplir sus objetivos y puede pagar sus obligaciones.	F5	5	5	1	3	3	3	1	1	1	3	1	3	5	3	38
Cumplir con las disposiciones legales pertinentes para cada caso.	F6	3	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	5	1	26
Contar con el financiamiento para realizar las viviendas.	F7	3	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1	3	1	24
Contar con la utilización de software permite automatizar los procesos de diseño y estructuración de proyectos	F8	1	3	1	1	3	1	3	3	3	1	1	1	1	1	24
Contar con diferentes categorías de viviendas, ayuda a la empresa a enfrentar a la competencia.	F9	3	1	1	3	5	5	1	3	3	3	5	5	1	3	42
El ofrecer viviendas de calidad y confortables beneficia a la empresa para mantener la confianza del mercado.	F10	3	5	3	1	5	1	3	1	3	3	1	1	5	1	36
Contar con un sistema de ventas permitirá tener financiamiento durante el tiempo de construcción.	F11	1	3	3		3	1	1	3	5	5	1	1	5	1	33
Contar con un Plan de Capacitación	F12	5	3	1	3	5	3	1	3	1	1	3	3	1	1	34
TOTAL		38	36	22	27	40	32	18	22	32	30	26	24	44	22	413



PONDERACIÓN
 Alto = 5
 Medio = 3
 Bajo = 1

MATRIZ DE AREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATEGICA "DA"

DEBILIDADES	AMENAZAS	DESCRIPCIÓN DE AMENAZAS																				
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19		A20
La empresa se encuentra poco tiempo en el mercado Inmobiliario	D1	3	5	3	5	5	3	3	3	5	5	5	3	5	5	3	3	3	3	3	3	76
La organización no se ajusta a las nuevas tendencias empresariales.	D2	1	1	1	3	1	5	5	1	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	3	3	40
La carencia de una adecuada planificación estratégica	D3	1	3	1	1	1	3	3	1	3	5	4	1	3	3	3	5	3	5	5	5	59
No cumplir con los cronogramas establecidos en el Plan Operativo.	D4	1	1	3	1	1	5	1	1	1	3	3	1	1	3	1	1	3	5	1	1	38
La falta de una estructura organizacional	D5	3	1	3	1	3	1	3	1	5	3	1	1	5	3	1	1	3	5	3	1	48
No posee indicadores de gestión interna razón por la cual carece de una adecuada política de calidad.	D6	3	3	5	1	3	1	1	1	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	1	1	44
No existe un control presupuestario adecuado que permita determinar el uso de materiales y mano de obra.	D7	5	5	5	5	3	5	1	1	1	5	5	3	1	5	3	1	1	3	3	1	62
No existe una adecuada planificación, debido a que no se consideran varios aspectos.	D8	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	3	3	3	1	1	3	1	5	3	1	38
No se realiza un adecuado seguimiento de los diferentes proyectos.	D9	1	1	3	1	1	5	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	40
No cuenta con un Plan de mantenimiento de equipos	D10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	5	5	1	1	5	5	5	5	48
El Plan de Marketing no están bien realizado.	D11	1	1	1	5	1	1	5	5	5	1	5	1	1	1	5	5	5	5	5	3	57
No se ha dado cumplimiento al Plan de Ventas	D12	1	1	1	5	1	1	5	5	5	1	5	1	1	1	5	1	5	5	5	5	60
Presupuesto reducido para Plan de Marketing y Publicidad.	D13	5	1	1	5	1	1	1	1	5	1	1	5	1	5	5	5	1	5	5	3	58
Mediano grado de participación e integración en trabajo en equipo.	D14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
La falta de incentivos y oportunidades para el personal	D15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20
Bajo sentido de pertenencia de los empleados.	D16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	30
TOTAL		30	28	32	38	26	36	36	26	46	40	41	28	34	38	34	29	40	60	54	42	738



PONDERACIÓN

Alto = 5
Medio = 3
Bajo = 1

MATRIZ DE AREAS DEFENSIVAS DE RESPUESTA ESTRATEGICA "FA"

		AMENAZAS																				
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	
FORTALEZAS																						
El lento crecimiento del PIB no elevara la capacidad productiva de la empresa, por lo que su poder adquisitivo no aumentara como su poder de compra.	F1	1	3	5	5	5	3	1	3	3	5	5	3	5	3	5	1	1	1	1	1	60
La tasa activa se encuentra en un nivel elevado, lo disminuye la intención de endeudarse a crédito en viviendas, lo que constituye una disminución en la cartera de clientes de la empresa.	F2	3	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	5	3	5	3	44
Los constantes cambios políticos, económicos, sociales tienden a incrementar la incertidumbre en el mercado	F3	3	3	5	1	5	1	1	5	3	1	1	1	3	5	1	1	1	1	5	3	50
Existente un gran número de competidores en el mercado inmobiliario con un sin número de proyectos con una buena ubicación, equipamiento y facilidades de pago.	F4	5	5	1	1	3	1	1	3	3	1	1	1	3	1	1	1	1	5	1	1	40
Las propuestas de cambio del presidente electo, generara más conflictos políticos en el país.	F5	3	5	1	1	3	3	1	1	3	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	38
Las entidades del gobierno no dan agilización a los diferentes trámites solicitados por los clientes debido a que existe un numeroso papeleo burocrático.	F6	1	1	1	1	5	3	1	1	1	5	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	34
El efecto migratorio genera una reducción anual del mercado potencial de la empresa, ya que hay una reducción de mano de obra especializada y no especializada, lo que hace que no existen profesionales que conformen empresas y reactiven la	F7	1	1	1	1	5	1	1	1	1	5	1	3	5	3	1	1	1	1	1	1	36
El desempleo provoca una disminución en el poder adquisitivo de las personas ocasionando una reducción de compradores de nuestras viviendas.	F8	1	1	5	1	5	1	1	5	1	5	1	5	1	1	1						35
El alto grado de personas que no ejercen su profesión, hace que estas formen empresas que constituirían la competencia y afectarían en la rentabilidad de nuestra empresa.	F9	1	5	5	1	1	1	5	5	1	1	1	1	3	3	5	1	1	1	1	3	46
El alto costo de la maquinaria y software disminuirá la rentabilidad de la empresa.	F10	1	1	3	1	5	1	3	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	1	1	1	40
No se da cumplimiento a lo que estipula el Reglamento Interno TITULO CUARTO.	F11	5	5	1	1	3	1	3	1	1	3	3	1	1	3	3	5	3	5	5	1	54
La empresa no es muy conocida por lo clientes civiles por lo que existe poca participación de este segmento.	F12	1	3	1	1	5	1	3	1	1	5	5	1	3	3	3	1	1	1	1	1	42
Existen fallencias en las bases de concursos de Inmosolución.	TOTAL	26	34	30	16	48	18	22	28	20	34	22	20	38	36	32	17	17	21	23	17	519
No existe una planificación adecuada de compras y un buen manejo presupuestario para el desarrollo de cada proyecto.																						
La empresa no es muy conocida por lo clientes civiles por lo que existe poca participación de este segmento																						
La competencia ofrece mayor facilidad a los clientes civiles.																						
Incurción de competidores en el medio militar, que ofrece mayores beneficios.																						
La competencia cuenta con un sin número de herramientas actualizadas que les permita tener un mayor crecimiento en el mercado inmobiliario																						
Adicional al desarrollo de proyectos inmobiliarios propios, han concretado otras figuras importantes con socios estratégicos.																						
Alto incremento de la competencia, lo que repercutiría en la participación del mercado de Inmosolución.																						



PONDERACIÓN
Alto = 5
Medio = 3
Bajo = 1

MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO “DO”

	OPORTUNIDADES															
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	
DEBILIDADES																
La empresa se encuentra poco tiempo en el mercado Inmobiliario	D1	5	3	5	5	3	5	3	3	5	3	1	1	1	5	48
La organización no se ajusta a las nuevas tendencias empresariales.	D2	3	1	3	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	24
La carencia de una adecuada planificación estratégica	D3	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	3	5	3	1	26
No cumplir con los cronogramas establecidos en el Plan Operativo.	D4	3	1	3	3	1	5	5	3	1	1	1	1	3	5	36
La falta de una estructura organizacional	D5	5	1	5	5	3	5	1	1	1	5	1	1	1	5	40
No posee indicadores de gestión interna razón por la cual carece de una adecuada política de calidad.	D6	5	5	3	3	3	1	1	1	3	1	5	1	1	3	36
No existe un control presupuestario adecuado que permita determinar el uso de materiales y mano de obra.	D7	1	1	1	3	3	3	1	1	5	1	1	1	1	1	24
No existe una adecuada planificación, debido a que no se consideran varios aspectos.	D8	5	1	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	5	38
No se realiza un adecuado seguimiento de los diferentes proyectos.	D9	5	1	1	1	3	3	1	3	1	3	1	3	1	1	28
No cuenta con un Plan de mantenimiento de equipos	D10	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	22
El Plan de Marketing no están bien realizado.	D11	1	5	1	5	5	3	1	3	1	1	1	3	3	3	36
No se ha dado cumplimiento al Plan de Ventas	D12	1	3	1	5	5	3	3	3	1	1	1	3	3	1	34
Presupuesto reducido para Plan de Marketing y Publicidad.	D13	5	3	3	5	5	3	1	3	1	1	1	3	3	3	40
Mediano grado de participación e integración en trabajo en equipo.	D14	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	3	1	22
La falta de incentivos y oportunidades para el personal	D15	5	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	1	24
Bajo sentido de pertenencia de los empleados.	D16	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	3	1	22
TOTAL		50	30	36	46	42	52	26	30	26	24	28	36	36	38	500

ÍNDICES DE POTENCIALIDAD DE MATRICES

Matriz de áreas ofensivas de iniciativa estratégica (FO)

$$\text{Índice de Potencialidad} = \frac{413}{840} = 49,17\%$$

Las fortalezas están siendo aprovechadas un 49,17% sobre las oportunidades.

Matriz de áreas defensivas de iniciativa estratégica (DA)

$$\text{Índice de Potencialidad} = \frac{738}{1600} = 46,13\%$$

Las debilidades de la empresa se relacionan en un 46,13% con sus amenazas

Matriz de áreas defensivas de respuesta estratégica (FA)

$$\text{Índice de Potencialidad} = \frac{519}{1200} = 43,25\%$$

Se está utilizando un 43,25% de las fortalezas para combatir amenazas.

Matriz de áreas defensivas de mejoramiento estratégico (DO)

$$\text{Índice de Potencialidad} = \frac{500}{1120} = 44,64\%$$

La empresa tiene la capacidad de mejorar en un 55,36% de su situación actual.

2.3.1.6 MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA



<p>ANÁLISIS EXTERNO</p> <p>ANÁLISIS INTERNO</p>	O1	La reducción de la inflación permite que los precios se mantengan constantes y no influya en el avalúo de las viviendas que se encuentra establecido en cada proyecto.	A2	La tasa activa se encuentra en un nivel elevado, lo disminuye la intención de endeudarse a crédito en viviendas, lo que constituye una disminución en la cartera de clientes de la empresa.	
	O2	El aumento de la tasa pasiva permitirá que el efectivo sea destinado al ahorro y este paulatinamente aumente.	A5	Las propuestas de cambio del presidente electo, generará más conflictos políticos en el país, lo que creará inestabilidad e incertidumbre en el mercado ecuatoriano.	
	O3	El incremento de opciones para obtener un crédito bancario para la vivienda permitirá que los clientes puedan comparar estas opciones y tener acceso a nuestros productos con financiamiento.	A9	El alto grado de personas que no ejercen su profesión debido a varios factores, hace que estas formen empresas que constituirían la competencia y afectarían en la rentabilidad de nuestra empresa.	
	O4	El importante aporte de los emigrantes desde el exterior es otro empuje para el sector inmobiliario nacional.	A10	El alto costo de la maquinaria y software disminuirá la rentabilidad de la empresa.	
	O5	Un porcentaje de las remesas que recibe el país se pueden destinar a la construcción y compra de viviendas	A11	No se da cumplimiento a lo que estipula el Reglamento Interno TITULO CUARTO.	
	O6	Inmosolución es una empresa que esta enfocada al cliente civil y militar en el que cuenta con el respaldo del Instituciones del Ejército.	A13	Existen falencias en las bases de concursos de Inmosolución.	
	O9	La migración origina a que exista una fuerza laboral a bajo costo y capacitada lo cual genera menores costos para la empresa	A14	No existe una planificación adecuada de compras y un buen manejo presupuestario para el desarrollo de cada proyecto.	
	O12	Posibilidad de exclusividad para atender la demanda del ISSFA.	A15	La empresa no es muy conocida por lo clientes civiles por lo que existe poca participación de este segmento	
	O13	Contar con clientes militares afiliados al FONIFA y que puedan acceder a crédito.	A18	La competencia cuenta con un sin número de herramientas actualizadas que les permita tener un mayor crecimiento en el mercado Inmobiliario, tales como estudios de mercado del sector inmobiliario, reportes de inversión publicitaria de la competencia, entr	
	O14	La empresa realiza estudios de mercado del sector Inmobiliario para cada uno de sus proyectos.	A19	Adicional al desarrollo de proyectos inmobiliarios propios, han concretado otras figuras importantes con socios estratégicos.	
			A20	Alto incremento de la competencia, lo que repercutiría en la participación del mercado de Inmosolución.	
	Oportunidades			Amenazas	
	F1	Cuenta con el respaldo del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA).	E1.-O1,O13,O5 con F1 Crear alianzas estratégicas con otras entidades dentro y fuera del país (España, EE.UU) para dar conocer los proyectos.	E18.- A10,A14 con F1 Realizar alianzas con proveedores en el exterior para optimizar los recursos destinados para innovación de equipos y maquinaria y la adquisición de insumos de trabajo.	
	F2	La empresa realiza investigaciones de mercado para cada proyecto.	E2.- O12,O13 con F2 Aumentar la cartera de clientes generando mayores ingresos para la empresa.	E19.- A15,A18 Desarrollar una cultura de servicio para el cliente interno y externo	
F3	Contar con un control adecuado de la contabilidad de la empresa permitirá que sus presupuestos para la realización de proyectos no sufran modificaciones drásticas.	E3.-O2,O13 con F3 Mantener el control de cada una de las cuentas que integran la contabilidad de la empresa	E20.-A14,A19,O2 con F3 Desarrollar un plan de automatización de las actividades de la empresa especialmente del área contable y de inventarios de materiales		
F4	Altos niveles de Liquidez	E4.- O5,O6 con F8 Implementar políticas de calidad para cumplir con los requerimientos de las entidades reguladoras.	E21.- A14,A15 con F4 Mejorar la rentabilidad de la empresa mediante planes de inversión, crecimiento y mejoramiento productivo.		
F5	activos, patrimonio y utilidades hace que la empresa pueda cumplir sus objetivos y puede pagar sus obligaciones.	E5.-O5,O6 con F9 Incentivar al cliente militar con la ayuda del ISSFA e instituciones de las Fuerzas Armadas	E6.- A2,A9 con F5 Mejorar el sistema financiero y contable para poseer información de costos que contribuyan a para la toma de decisiones.		
F9	Contar con diferentes categorías de viviendas, ayuda a la empresa a enfrentar a la competencia.	E6.- O1,O6 con F9 Mantener precios competitivos mediante estudios de empresas similares, con el fin de enfrentar a la competencia.	E23.- A13,A15 con F9 Realizar un estudio de mercado para penetrar en nuevos segmentos de mercado.		
F10	El ofrecer viviendas de calidad y confortables beneficia a la empresa para mantener la confianza del mercado.	E7.-O5,O12 con F10 Mejorar el proceso de comercialización y ventas con proyección al exterior para incrementar la cartera de clientes y la lealtad de este.	E24.- A9,A14,A15 con F10 Desarrollar programas de capacitación de fuerza de ventas.		
F11	Contar con un sistema de ventas permitirá tener financiamiento durante el tiempo de construcción.	E8.- O5,O13 con F11 Investigar nuevas alternativas de créditos, pagos, montos y plazos.	E25.-A15,A20 con F11 Difundir en los clientes una imagen de credibilidad a través de un personal capacitado y proveedores de calidad.		

D1	La empresa se encuentra poco tiempo en el mercado Inmobiliario	Debilidades	E9.- O4,O12 con D1 Implementar herramientas al igual que la competencia que permita crecer en el mercado.	E26.- A18,A20 con D1 Realizar un estudio de mercado para penetrar en nuevos segmentos de mercado.
D3	La carencia de una adecuada planificación estratégica provoca que la empresa no tenga definida bien su misión, objetivos y metas específicas ni un lineamiento adecuado de sus esfuerzos, lo que provoca que la empresa no tenga un rumbo fijo a seguir.		E10.- O14 con D3 Desarrollar planes de difusión y concienciación del modelo de gestión estratégica	E27.- A20 con D3 Implementar un Modelo de Gestión Estratégica que permita aprovechar las oportunidades del mercado y contrarrestar las amenazas.
D4	No cumplir con los cronogramas establecidos en el Plan Operativo.		E11.- O1,O3 con D5 Realizar un plan de innovación de equipos e infraestructura para generar una ventaja competitiva frente a otras Inmobiliarias	E28.-A10,A14 con D4 Buscar socios estratégicos para mejorar la capacidad tecnológica de la empresa.
D5	La falta de una estructura organizacional provoca fallas en la distribución de funciones y el desempeño de cada uno de los empleados de la empresa.		E12.-O12 con D5 Desarrollar las competencias del personal manteniendo una capacitación constante	E29.- A3, A13 con D5 Implementar herramientas administrativas para mejorar la gestión de la empresa
D7	No existe un control presupuestario adecuado que permita determinar el uso de materiales y mano de obra.		E13.- O1,O9 con D7 Mejorar el sistema de costos y gastos que permita optimizar los recursos	E30.- A19 con D7 Mejorar el sistema de inventarios y mantener un stock de materiales para ahorrar en caso de que estos suban.
D8	No existe una adecuada planificación en proyectos, debido a que no se consideran varios aspectos como la topografía el terreno		E14.- O1,O2 con D8 Establecer indicadores de gestión para cada uno de los procesos de la empresa.	E31.- A18 con D8 Realizar estudios topográficos.
D11	El Plan de Marketing no están bien realizado.		E15.- O12 con D11 Elaborar un Sistema de Capacitación continua para el personal mediante un estudio de requerimientos pedagógicos del personal.	E32.- A18 con D11 Fortalecimiento del área de comercialización mediante la contratación de personal especializado.
D12	No se ha dado cumplimiento al Plan de Ventas		E16.- O4,O6 con D12 Implementar campañas publicitarias para incentivar tanto al cliente militar como civil, reflejando los valores y principios con los que cuenta la empresa	E33.- A18 con D12 Conocer las necesidades de la fuerza de Ventas para poder enfrentar a la competencia.
D13	Presupuesto reducido para Plan de Marketing y Publicidad.		E17.- O9, O12, con D13 Crear nuevas partidas presupuestarias.	E34.- A14,A19 con D13 Establecer mecanismos de optimización de la productividad

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

TABLA 3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DEFINICIÓN	RESPUESTAS
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidad satisfacemos?	Construir y comercializar productos inmobiliarios en conjuntos cómodos y seguros.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?	Satisfacer las necesidades habitacionales de la población militar y civil en las tres principales ciudades del Ecuador (Quito, Guayaquil y Cuenca).
¿Cuál deberá ser nuestro negocio?	¿Nuestras ventajas competitivas son?	a precios competitivos

Fuente: INMOSOLUCIÓN
Elaboración: Autora

La Cuadra Compañía Inmobiliaria y Comercializadora S.A. “INMOSOLUCIÓN” construye y comercializa productos inmobiliarios en conjuntos cómodos y seguros para satisfacer las necesidades habitacionales de la población militar y civil en las tres principales ciudades del Ecuador (Quito, Guayaquil y Cuenca) a precios competitivos.

3.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA

Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma.

La filosofía corporativa representa la forma de pensar oficial de la organización. Para desarrollarla, se deben analizar tres elementos fundamentales y trascendentes para esta, que indican hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada dirección. Estos tres elementos son: la misión, la visión, los valores.²⁴

²⁴<http://www.monografias.com/trabajos25/estrategias/estrategias2.shtml?monosearch>.

3.2.1 PRINCIPIOS

Se entiende por principios a los elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma.²⁵

Inmosolución actualmente no tiene especificados sus principios y valores, por tal motivo realizó entrevistas informales tanto al personal administrativo como de planta donde y se les preguntó qué principios consideran tener por lo que se pudieron determinar los siguientes:

Compromiso Institucional: con empleados, proveedores y clientes en cada una de sus acciones.

Disciplina Organizacional: tiene la capacidad de actuar ordenada y tenazmente con el fin de cumplir sus objetivos.

Ética y responsabilidad en el trabajo diario: Inmosolución realiza sus actividades de forma tal que sus resultados están acorde a la realidad tanto con los colaboradores como con sus clientes.

Eficiencia de servicio: Inmosolución garantiza a sus clientes la atención adecuada y oportuna de cada uno de sus requerimientos.

Trabajo en Equipo: que influya en el desarrollo profesional y corporativo.

Equidad Social: Inmosolución mantiene un equilibrio en el desempeño de sus acciones con el fin de beneficiar a la sociedad en general.

3.2.1.1 MATRIZ AXIOLÓGICA

Esta matriz constituye una herramienta que ayuda a la formulación de los principios y valores institucionales, detecta los factores que guían el comportamiento de las personas que integran la empresa.²⁶

²⁵ SALAZAR Francis M.B.A, Gestión Estratégica de Negocios

²⁶ SERNA Humberto (2005) Planeación Estratégica Panamericana editorial.

Una vez determinados los principios que regirán a la organización se procedió a realizar esta matriz.

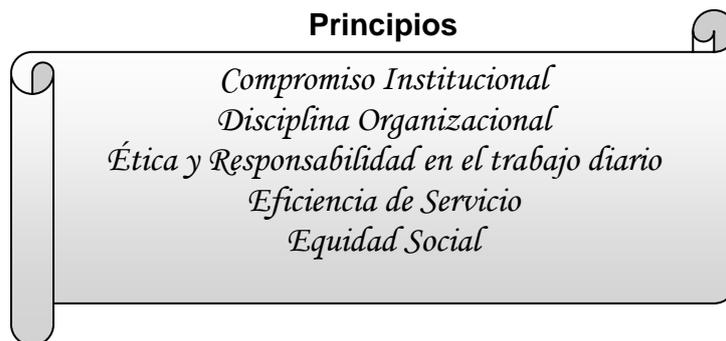
TABLA 3.2 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

MATRIZ AXIOLOGICA DE PRINCIPIOS

GRUPO DE REFERENCIA PRINCIPIOS	CLIENTES	PROVEEDORES	ACCIONISTAS	EMPLEADOS	COMPETENCIA	TOTAL
Compromiso Institucional	*	*	*	*	-	4
Disciplina Organizacional	*	*	*	*	-	4
Ética y responsabilidad en el trabajo diario	*	*	*	*	-	4
Trabajo en Equipo	-	*	*	*	-	3
Eficiencia de servicio	*	*	*	*	-	4
Equidad Social	*	*	*	*	-	4

Fuente: INMOSOLUCIÓN
Elaboración: Autora

Principios



3.2.2 VALORES

Los valores son considerados como los descriptores morales que muestran responsabilidad ética y social en el desarrollo de las actividades de la empresa.²⁷

Los valores que Inmosolución considera que posee son:

Honestidad en acciones: Inmosolución muestra y refleja transparencia en cada una acción buscando la confiabilidad de sus socios y clientes.

²⁷ SALAZAR Francis M.B.A, Gestión Estratégica de Negocios

Solidaridad: Inmosolución asume los compromisos que le compete con todos los miembros de la organización, de la sociedad y la comunidad en general.

Experiencia Técnica: Inmosolución cuenta con personal capacitado que cuenta con conocimiento sobre procesos y procedimientos de construcción.

Competitividad: Inmosolución ofrece al mercado productos de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes.

Eficacia en los resultados: Inmosolución procura optimización de tiempo y recursos con el fin de lograr sus objetivos propuestos.

Compromiso: Inmosolución esta comprometido con el desarrollo de su personal, colaboradores y la comunidad a la que se debe.

Responsabilidad Social: Inmosolución contribuye en medida de sus posibilidades al desarrollo del país y de la sociedad en general.

3.2.2.1 MATRIZ AXIOLÓGICA

Esta matriz constituye una herramienta que ayuda a la formulación de los principios y valores institucionales, detecta los factores que guían el comportamiento de las personas que integran la empresa. ²⁸

²⁸ SERNA Humberto (2005) Planeación Estratégica Panamericana editorial.

TABLA 3.3 MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES

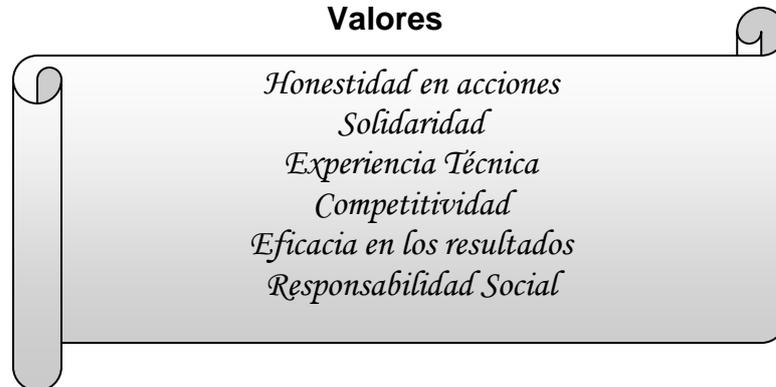
MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES

GRUPO DE REFERENCIA VALORES	CLIENTES	PROVEEDORES	ACCIONISTAS	EMPLEADOS	COMPETENCIA	TOTAL
Honestidad en acciones	*	*	*	*	-	4
Solidaridad	*	*	*	*	-	4
Experiencia Técnica	*	*	*	*	-	4
Competitividad	*	*	*	*	-	4
Eficacia en los resultados	*	*	*	*	-	4
Compromiso	*	-	*	*	-	3
Responsabilidad Social	*	*	*	*	-	4

Fuente: INMOSOLUCIÓN

Elaboración: Autora

Valores



3.3 PARADIGMAS

El paradigma prevalente representa, a menudo, una forma más específica de ver la realidad las limitaciones de propuestas de investigación futura; más que un método científico mucho más genérico.²⁹

Los paradigmas que mantiene la empresa son:

²⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Paradigma>

TABLA 3.4 PARADIGMAS

PARADIGMAS	
Actuales	Propuestos
Se asume que el personal conoce sobre la información referente a resultados, acciones y gestión de la Inmobiliaria.	Implementar un efectivo sistema de comunicación organizacional que permita difundir interna y externamente información referente a resultados, acciones y gestión de la Inmobiliaria.
Resistencia al Cambio	Ciclo de mejora continua e innovación

Fuente: INMOSOLUCIÓN
Elaboración: Autora

3.4 MISIÓN

La misión constituye la razón de ser de una institución; la misión establece el propósito fundamental buscado con la existencia misma de la organización.³⁰

TABLA 3.5 ELEMENTOS CLAVES DE LA MISIÓN

ELEMENTOS CLAVE DE LA MISIÓN	
NATURALEZA DEL NEGOCIO:	Empresa Constructora y Comercializadora de productos Inmobiliarios
RAZÓN DE EXISTIR:	Satisfacer las necesidades habitacionales
MERCADO AL QUE SIRVE:	Población militar y civil
CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL PRODUCTO O SERVICIO:	Cómodos y acabados de excelente calidad
POSICIÓN DESEADA EN EL MERCADO:	Ser una empresa amplia y reconocida en el mercado
PRINCIPIOS:	Ética y Eficiencia
VALORES:	Honestidad y Responsabilidad Social

Fuente: INMOSOLUCIÓN
Elaboración: Autora

ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN:

Misión

Construir y comercializar productos inmobiliarios, cómodos con acabados de excelente calidad con el fin de satisfacer las necesidades habitacionales de la población civil y militar, mediante un trabajo con ética, eficiencia, honestidad y responsabilidad social.

³⁰ SALAZAR Francis M.B.A, Gestión Estratégica de Negocios

3.5 VISIÓN

La visión es la visualización de la acción a desarrollar en el presente pero también implica proyección; una imagen proyectada en el futuro de la organización que se desea.³¹

TABLA 3.6 ELEMENTOS CLAVES DE LA VISIÓN

ELEMENTOS CLAVE DE LA VISIÓN	
Elemento Clave	Elemento de la Visión
POSICIÓN DEL MERCADO:	Inmobiliaria sólidamente estructurada y posicionada en el Sector Inmobiliario
TIEMPO:	Cuatro años
ÁMBITO DEL MERCADO:	En las tres principales ciudades del Ecuador (Quito, Guayaquil y Cuenca).
PRODUCTOS Y SERVICIOS:	Constructora y Comercializadora de productos Inmobiliarios cómodos, de calidad y a precios competitivos.
PRINCIPIOS:	Compromiso y Disciplina Institucional
VALORES:	Competitividad y eficacia en los resultados contribuyendo al desarrollo social del país.

Fuente: INMOSOLUCIÓN
Elaboración: Autora

ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN:

Visión 2011

Ser una Inmobiliaria sólidamente estructurada y posicionada en el Sector Inmobiliario a través de la construcción y comercialización de productos Inmobiliarios cómodos, de calidad y a precios competitivos en las tres principales ciudades del Ecuador (Quito, Guayaquil y Cuenca), caracterizada por su compromiso, competitividad, disciplina institucional y eficacia en los resultados, contribuyendo al desarrollo social del país.

3.6 OBJETIVOS

Los objetivos organizacionales son resultados que la empresa desea alcanzar en un determinado tiempo basados en su misión y visión planteada.

³¹ SALAZAR Francis M.B.A, Gestión Estratégica de Negocios

3.6.1 OBJETIVO CORPORATIVO

Mejorar y fortalecer a Inmosolución como una Empresa Constructora y Comercializadora de productos Inmobiliarios a través de procesos productivos y administrativos de calidad, con precios competitivos y recurso humano con oportunidades de crecimiento y desarrollo, para satisfacer las necesidades de clientes, empleados, accionistas y proveedores para alcanzar un posicionamiento en el Sector.

3.6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

3.6.2.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVES

Los objetivos estratégicos clave de la empresa provienen de las opciones propuestas en la matriz de síntesis los cuales se resumen en el siguiente cuadro:

TABLA 3.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Perspectiva	Iniciativas Estrategicas	Propuesta de Valor	Objetivo Estratégico
FINANCIERA	E2.- O12,O13 con F2 Aumentar el nivel de ventas y la cartera de clientes generando mayores ingresos para la empresa.	Buscar alternativas de crecimiento y expansión en las tres principales ciudades del país para mejorar nuestros niveles de ventas.	Incrementar la Utilidad Neta a través del incremento de las ventas.
	E20.- A14,A19 con F3 Desarrollar un plan de control de presupuestos para cada proyecto.	Optimizar los recursos mediante el control de costos y gastos	Optimizar los costos y gastos con el adecuado control de presupuestos
	E13.- O1,O9 con D7 Mejorar el sistema de costos y gastos que permita optimizar los recursos	Mejorar la rentabilidad de la empresa en 10% hasta el año 2012	
	E3.-O2,O13 con F3 Mantener el control de cada una de las cuentas que integran la contabilidad de la empresa		
	E17.- O9, O12, con D13 Crear nuevas partidas presupuestarias.		
E6.- A2,A9 con F5 Mejorar el sistema financiero y contable para poseer información de costos que contribuyan a para la toma de decisiones.			

CLIENTES	E6.- O1,O6 con F9 Mantener precios competitivos mediante estudios de empresas similares, con el fin de enfrentar a la competencia.	Mantener políticas de precios competitivos, que nos aseguren una permanencia en el mercado.	Mantener precios competitivos mediante el estudio de empresas similares en el mercado.
	E19.- A15,A18 Desarrollar una cultura de servicio para el cliente interno y externo	Aumentar la satisfacción del cliente en base al mejoramiento del servicio.	Incrementar la satisfacción al cliente del Servicio Pre y Post Venta.
	E5.-O5.O6 con F9 Incentivar al cliente militar con la ayuda del ISSFA e instituciones de las Fuerzas Armadas	Mejorar la atención y relación con el Cliente mediante alianzas estratégicas.	Brindar mayores alternativas de proyectos Inmobiliarios a nivel nacional estableciendo alianzas estratégicas
	E1.-O1,O13,O5 con F1 Crear alianzas estratégicas con otras entidades dentro y fuera del país (España, EE.UU) para dar conocer los proyectos.		
	E25.-A15,A20 con F11 Difundir en los clientes una imagen de credibilidad a través de un personal capacitado y proveedores de calidad.	Mejorar la Percepción de la Imagen brindando una buena atención al cliente para incrementar su participación en el Mercado	Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa para captar mayor mercado.
PROCESOS INTERNOS	E9.- O4,O12 con D1 Implementar herramientas al igual que la competencia que permita crecer en el mercado.		
	E16.- O4,O6 con D12 Implementar campañas publicitarias para incentivar tanto al cliente militar como civil, reflejando los valores y principios con los que cuenta la empresa	Mejorar la percepción de los clientes con respecto a los productos que ofrece la empresa	Diseñar y mejorar los procesos de atención al cliente y venta de soluciones inmobiliarias.
	E26.- A18,A20 con D1 Realizar un estudio de mercado para penetrar en nuevos segmentos de mercado.	Buscar nuevos segmentos de mercado para ofrecer nuestros productos e incrementar las ventas.	
	E4.- O5,O6 con F8 Implementar políticas de calidad para cumplir con los requerimientos de las entidades reguladoras.	Fortalecer los procesos mediante la gestión de calidad.	Establecer una estructura organizacional flexible basada en procesos que permita una adecuada gestión.
	E14.- O1,O2 con D8 Establecer indicadores de gestión para cada uno de los procesos de la empresa.		
	E34.- A14,A19 con D13 Establecer mecanismos de optimización de la productividad	Mejorar e incrementar la productividad de la empresa	Incrementar la Productividad a través de la inversión en la renovación de equipos, capacitación y ampliación de infraestructura.
	E29.- A3, A13 con D5 Implementar herramientas administrativas para mejorar la gestión de la empresa		
E31.- A18 con D8 Realizar estudios topográficos.	Mantener estudios técnicos que ofrezcan seguridad tanto a la empresa como al cliente	Priorizar el estudio técnico previo a la realización de proyectos a través de la inversión en la renovación de equipos.	

	E11.- O1,O3 con D5 Realizar un plan de innovación de equipos e infraestructura para generar una ventaja competitiva frente a otras Inmobiliarias	Renovar e innovar la tecnología de la empresa para obtener su crecimiento y desarrollo	Modernizar y mantener tecnología y maquinaria acorde a las exigencias y necesidades del mercado.
	E28.-A10,A14 con D4 Buscar socios estratégicos para mejorar la capacidad tecnológica de la empresa.		
	en el exterior para optimizar los recursos destinados para innovación de equipos y maquinaria y la adquisición de insumos de trabajo.		
	E30.- A19 con D7 Mejorar el sistema de inventarios y mantener un stock de materiales para ahorrar en caso de que estos suban.	Mejorar la calidad de los procesos productivos manteniendo niveles de inventarios adecuados	Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos
	E7.-O5,O12 con F10 Mejorar el proceso de comercialización y ventas con proyección al exterior para incrementar la cartera de clientes y la lealtad de este.	Ofrecer productos de calidad en cuanto a diseño y calidad de construcción logrando un índice de satisfacción del cliente del 90%.	Innovar, mejorar el diseño, construcción, comercialización y entrega de productos para mantener una respuesta rápida a las necesidades del mercado.
	E8.- O5,O13 con F11 Investigar nuevas alternativas de créditos, pagos, montos y plazos para mejorar el sistemas de ventas.		
	E23.- A15,A20 con F9 Dar a conocer y mejorar su producto.		
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	E24.- A9,A14,A15 con F10 Desarrollar programas de capacitación de fuerza de ventas.	Perfeccionar al capital humano en base a capacitación constante, para que sea altamente competitivo.	Capacitar y profesionalizar al talento humano de la Inmobiliaria en aspectos técnicos y de gestión.
	E12.-O12 con D5 Desarrollar las competencias del personal manteniendo una capacitación constante		
	E15.- O12 con D11 Elaborar un Sistema de Capacitación continua para el personal mediante un estudio de requerimientos pedagógicos del personal.		
	E32.- A18 con D11 Fortalecimiento del área de comercialización mediante la contratación de personal especializado.	Mejorar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal para fortalecer las áreas de la empresa.	Implementar un efectivo sistema de reclutamiento y selección de personal que permita determinar sus competencias y destrezas.
	E27.- A20 con D3 Implementar un Modelo de Gestión Estratégica que permita aprovechar las oportunidades del mercado y contrarrestar las amenazas.	Promover una cultura estratégica con la cual todos los miembros se sientan identificados	Desarrollar planes de difusión, implementación y concienciación del plan estratégico institucional promoviendo una cultura de cambio centrada en BSC.
	E10.- O14 con D3 Desarrollar planes de difusión y concienciación del modelo de gestión estratégica		
	E33.- A18 con D12 Conocer las necesidades de la fuerza de Ventas para poder enfrentar a la competencia.	Mejorar el sistema de comunicación para mantener un personal satisfecho y motivado.	Implementar un sistema de información y comunicación de personal que permita conocer sus necesidades.

TABLA 3.8 PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

INCIDENCIA			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 10 = ALTO 5 = MEDIO 1 = BAJO </div>			POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD DE RECURSOS HUMANOS	POSIBILIDAD TECNOLÓGICA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISIÓN	ACEPTACIÓN	TOTAL
PERSPECTIVA	N°	OBJETIVO	40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
FINANCIERA	1	Incrementar la Utilidad Neta a través del incremento de las ventas.	10	10	5	8,5	10	10	10
	2	Optimizar los costos y gastos con el adecuado control de presupuestos	10	10	10	10	10	10	10
CLIENTES	3	Mantener precios competitivos mediante el estudio de empresas similares en el mercado.	10	10	5	8.5	10	10	10
	4	Incrementar la satisfacción al cliente del Servicio Pre y Post-Venta.	5	10	5	8.5	10	10	10
	5	Brindar mayores alternativas de proyectos Inmobiliarios a nivel nacional estableciendo alianzas estratégicas.	5	5	5	5	10	10	10
	6	Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa para captar mayor mercado.	10	10	5	8,5	10	10	10
PROCESOS INTERNOS	7	Diseñar y mejorar los procesos de atención al cliente y venta de soluciones inmobiliarias.	10	10	5	8,5	10	5	7,5
	8	Establecer una estructura organizacional flexible basada en procesos que permita una adecuada gestión.	5	10	5	6,5	5	10	7,5
	9	Incrementar la Productividad a través de la inversión en la renovación de equipos, capacitación y ampliación de infraestructura.	5	5	10	6,5	10	10	10
	10	Priorizar el estudio técnico previo a la realización de proyectos a través de la inversión en la renovación de equipos.	5	10	10	8	5	10	7,5
	11	Modernizar y mantener tecnología y maquinaria acorde a las exigencias y necesidades del mercado.	5	5	10	6,5	5	5	5
	12	Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos	5	10	10	8	5	10	7,5

	13	Innovar, mejorar el diseño, construcción, comercialización y entrega de productos para mantener una respuesta rápida a las necesidades del mercado.	10	5	10	8,5	10	10	10
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	14	Capacitar y profesionalizar al talento humano de la Inmobiliaria en aspectos técnicos y de gestión.	5	10	5	6,5	10	10	10
	15	Implementar un efectivo sistema de reclutamiento y selección de personal que permita determinar sus competencias y destrezas.	10	10	10	10	5	10	7,5
	16	Desarrollar planes de difusión, implementación y concienciación del plan estratégico institucional promoviendo una cultura de cambio centrada en BSC.	10	10	5	8,5	10	10	10
	17	Implementar un sistema de información y comunicación de personal que permita conocer sus necesidades.	10	10	5	8,5	10	10	10

TABLA 3.9 MATRIZ DE FACTIBILIDAD DE IMPACTO

		IMPACTO →		
		ALTA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	ALTA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO	
FACTIBILIDAD ↑	Modernizar y mantener tecnología y maquinaria acorde a las exigencias y necesidades del mercado.		Optimizar los costos y gastos con el adecuado control de presupuestos.	
	Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos.		Incrementar la Utilidad Neta a través del incremento de las ventas.	
	Priorizar el estudio técnico previo a la realización de proyectos a través de la inversión en la renovación de equipos.		Incrementar la satisfacción al cliente del Servicio Pre y Post-Venta.	
	Implementar un efectivo sistema de reclutamiento y selección de personal que permita determinar sus competencias y destrezas.		Implementar un sistema de información y comunicación de personal que permita conocer sus necesidades.	
	Diseñar y mejorar los procesos de atención al cliente y venta de soluciones inmobiliarias.		Mantener precios competitivos mediante el estudio de empresas similares en el mercado.	
			Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa para captar mayor mercado.	
			Desarrollar planes de difusión, implementación y concienciación del plan estratégico institucional promoviendo una cultura de cambio centrada en BSC.	
			Innovar, mejorar el diseño, construcción, comercialización y entrega de productos para mantener una respuesta rápida a las necesidades del mercado.	
	BAJA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	BAJA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO		
			Brindar mayores alternativas de proyectos Inmobiliarios a nivel nacional estableciendo alianzas estratégicas.	
		Incrementar la Productividad a través de la inversión en la renovación de equipos, capacitación y ampliación de infraestructura.		
		Establecer una estructura organizacional flexible basada en procesos que permita una adecuada gestión.		
		Capacitar y profesionalizar al talento humano de la Inmobiliaria en aspectos técnicos y de gestión.		

TABLA 3.10 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	CORTO	MEDIANO	LARGO
FINANCIERA	Optimizar los costos y gastos con el adecuado control de presupuestos	*		
	Incrementar la Utilidad Neta a través del incremento de las ventas	*		
CLIENTES	Incrementar la satisfacción al cliente del Servicio Pre y Post-Venta.	*		
	Mantener precios competitivos mediante el estudio de empresas similares en el mercado.	*		
	Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa para captar mayor mercado.	*		
	Diseñar y mejorar los procesos de atención al cliente y venta de soluciones inmobiliarias.		*	
	Brindar mayores alternativas de proyectos Inmobiliarios a nivel nacional estableciendo alianzas estratégicas.			*
PROCESOS INTERNOS	Innovar, mejorar el diseño, construcción, comercialización y entrega de productos para mantener una respuesta rápida a las necesidades del mercado.	*		
	Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos.		*	
	Priorizar el estudio técnico previo a la realización de proyectos a través de la inversión en la renovación de equipos.		*	
	Modernizar y mantener tecnología y maquinaria acorde a las exigencias y necesidades del mercado.		*	
	Establecer una estructura organizacional flexible basada en procesos que permita una adecuada gestión.			*
	Incrementar la Productividad a través de la inversión en la renovación de equipos, capacitación y ampliación de infraestructura.			*
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Desarrollar planes de difusión, implementación y concienciación del plan estratégico institucional promoviendo una cultura de cambio centrada en BSC.	*		
	Implementar un sistema de información y comunicación de personal que permita conocer sus necesidades.	*		
	Implementar un efectivo sistema de reclutamiento y selección de personal que permita determinar sus competencias y destrezas.		*	
	Capacitar y profesionalizar al talento humano de la Inmobiliaria en aspectos técnicos y de gestión.			*

3.7 ESTRATEGIAS

Las estrategias son el cómo vamos alcanzar los objetivos y metas planteadas en un determinado tiempo.

Para establecer la estrategia corporativa se ha tomado en cuenta la siguiente clasificación:

3.7.1 ESTRATEGIAS GENÉRICAS

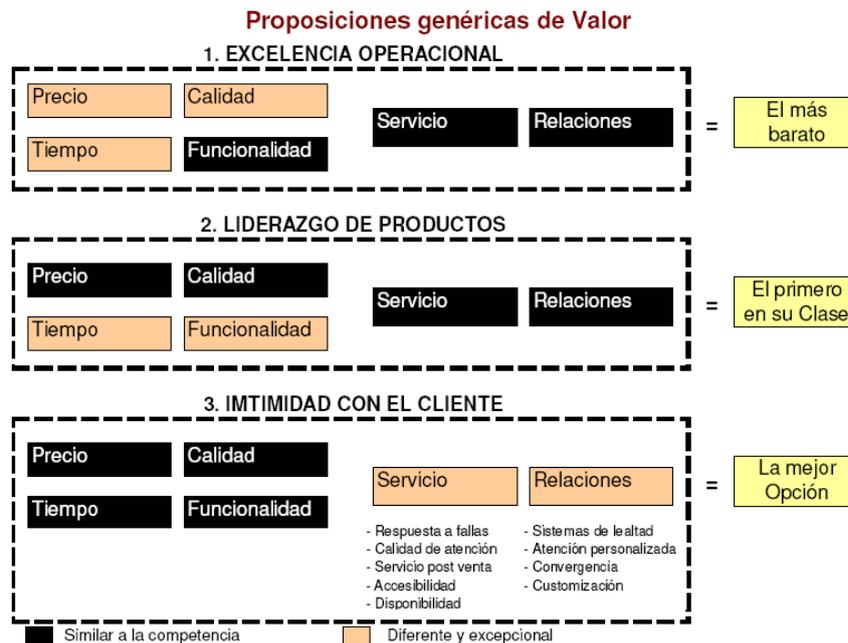
3.7.1.1 Estrategia De Valor para el Cliente-Consumidor

El valor de la proposición más importante es la que se dirige a los clientes, puesto que ellos son la principal fuente de financiamiento.

En general hay tres clases de Proposiciones de Valores genéricas para el Cliente o estrategias de diferenciación que puedan ser aprovechables:

- **Liderazgo en el producto**, implica ser el mejor, tener el producto más innovador y/o el mejor servicio en su campo.
- **Excelencia Operacional**, implica que se va a etiquetar a sí mismo como: “La selección inteligente de los Compradores”. Debido a su excelencia operacional, tiene un bajo costo dentro de su área de competencia”.
- **Intimidad con el Cliente**, implica que se va a etiquetar a sí mismo como: “En el que se puede confiar / su mejor amigo”. Mantendrá una relación de largo plazo centrada en la relación con el cliente y la entrega de un servicio excepcional y conveniente. Precio, calidad, y características del producto son considerados factores por omisión.

GRAFICO 3.1 PROPOSICIONES GENÉRICAS DE VALOR



Fuente y Elaboración: Planeación Estratégica basada en BSC, REYNOSO Alvaro

La empresa en este caso utilizará una **estrategia de intimidad con el cliente** ya que busca mejorar el servicio en cuanto a la calidad en la atención al cliente mejorando sus relaciones, bajo una atención personalizada.

3.7.2 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Las estrategias de crecimiento se dividen en:

Crecimiento Intensivo

- **Penetración:** Consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales.
- **Desarrollo del mercado:** Esta estrategia tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.
- **Desarrollo del producto:** Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a mercados ya atendidos por la empresa.

Crecimiento Integrado

- **Integración Hacia Arriba:** Una estrategia de integración hacia arriba esta generalmente guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente, de aprovisionamiento de importancia estratégica.
- **Integración Hacia Abajo:** Una estrategia de integración hacia el consumidor tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa este asfixiada.
- **Integración Horizontal:** Una estrategia de integración horizontal se sitúa en una perspectiva muy diferente; el objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores.

Crecimiento Diversificado

- **Diversificación Concéntrica:** En una estrategia de este tipo, la empresa sale de su sector industrial y comercial; y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las y existentes en plano tecnológico y comercial.
- **Diversificación Pura:** En una estrategia de diversificación pura, la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales.³²

La empresa utilizará las siguientes Estrategias:

Desarrollo de mercado ya que la empresa busca incrementar su utilidad a través de la venta de sus productos actuales en nuevos mercados, mediante investigaciones de mercado para penetrar en nuevos segmentos de mercado, lo que contribuirá con su crecimiento en el Sector.

Integración hacia abajo ya que la empresa busca satisfacer plenamente las necesidades de sus clientes innovando, mejorando el diseño, construcción, comercialización y entrega de productos, fortaleciendo de esta manera las relaciones entre la empresa y sus clientes como su imagen.

³² SALAZAR Francis M.B.A, Gestión Estratégica de Negocios

3.7.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Las estrategias competitivas se dividen en:

- **Del líder:** Consiste en tener una posición dominante dentro del mercado y es reconocida como líder por sus competidores.
- **Del retador:** Se considera como retador a la empresa que elige atacar al líder a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante.
- **Del seguidor:** Es la empresa que adopta un comportamiento adaptativo a la competencia.
- **Del especialista:** Se interesa por uno o varios segmentos de mercado y no por la totalidad.³³

La empresa utilizará una **estrategia del especialista**, debido que enfocara sus esfuerzos en los segmentos de mercado civil y militar, siendo este último no muy explotado.

3.7.2 ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia se concentra en mostrar una Inmobiliaria especialista en la construcción y comercialización de soluciones habitacionales, fortaleciendo y desarrollando su mercado civil y militar; manteniendo una excelencia operacional, que los diferencie de la competencia mediante la innovación, la calidad, el diseño, el desarrollo tecnológico, el mejoramiento de los procesos, la optimización de los recursos, y la capacitación continua del personal, buscando satisfacer de mejor manera las necesidades y expectativas del mercado.

3.8 ACCIONES ESTRATÉGICAS

³³ SALAZAR Francis M.B.A, Gestión Estratégica de Negocios

TABLA 3.11 ACCIONES ESTRATÉGICAS

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	CORTO	MEDIANO	LARGO	ACCIONES ESTRATEGICAS
FINANCIERA	Optimizar los costos y gastos con el adecuado control de presupuestos	*			Reducir costos de operación de la empresa. Controlar el presupuesto de cada proyecto.
	Incrementar la Utilidad Neta a través del incremento de las ventas	*			Aumentar el nivel de ventas en segmentos actuales de mercado
CLIENTES	Incrementar la satisfacción al cliente del Servicio Pre y Post-Venta.	*			Implementar un Area de atención Pre y Post-Venta
	Mantener precios competitivos mediante el estudio de empresas similares en el mercado.	*			Realizar un estudio de los precios establecidos por la competencia
	Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa para captar mayor mercado.	*			Desarrollar un Plan de Marketing Estratégico, dando cumplimiento al mismo.
	Diseñar y mejorar los procesos de atención al cliente y venta de soluciones inmobiliarias.		*		Realizar un levantamiento y mejoramiento de procesos de comercialización
	Brindar mayores alternativas de proyectos Inmobiliarios a nivel nacional estableciendo alianzas estratégicas.			*	Realizar alianzas con empresas ligadas al sector Inmobiliario y de la Construcción.
PROCESOS INTERNOS	Innovar, mejorar el diseño, construcción, comercialización y entrega de productos para mantener una respuesta rápida a las necesidades del mercado.	*			Realizar estudios constantes acerca de las tendencias en diseño y construcción.
	Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos.		*		Mejorar el sistema de inventarios a través del uso de software de inventarios
	Priorizar el estudio técnico previo a la realización de proyectos a través de la inversión en la renovación de equipos.		*		Realizar estudios técnicos y topográficos para cada proyecto.
	Modernizar y mantener tecnología y maquinaria acorde a las exigencias y necesidades del mercado.		*		Evaluar la tecnología usada por la competencia
	Establecer una estructura organizacional flexible basada en procesos que permita una adecuada gestión.			*	Conformar manuales de procedimientos para estandarizar las actividades de la empresa.
	Incrementar la Productividad a través de la inversión en la renovación de equipos, capacitación y ampliación de infraestructura.			*	Renovar equipos mediante la evaluación de hardware y software existente en el mercado
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Desarrollar planes de difusión, implementación y concientización del plan estratégico institucional promoviendo una cultura de cambio centrada en BSC.	*			Difundir a todo el personal el modelo de gestión estratégica e implementar los proyectos seleccionados.
	Implementar un sistema de información y comunicación de personal que permita conocer sus necesidades.	*			Establecer un sistema de información y comunicación en el que participe todo el personal.
	Implementar un efectivo sistema de reclutamiento y selección de personal que permita determinar sus competencias y destrezas.		*		Diseñar un proceso de selección y reclutamiento acorde a las necesidades de Gestión Estratégica para la Inmobiliaria propuesto. Definir el Perfil por competencias para cada cargo.
	Capacitar y profesionalizar al talento humano de la Inmobiliaria en aspectos técnicos y de gestión.			*	Desarrollar planes de capacitación por área y fortalecer el Sistema de Competencias del Recurso Humano

3.9 MAPA CORPORATIVO

Visión 2011

Ser una Inmobiliaria sólidamente estructurada y posicionada en el Sector Inmobiliario a través de la construcción y comercialización de productos Inmobiliarios cómodos, de calidad y a precios competitivos en las tres principales ciudades del Ecuador (Quito, Guayaquil y Cuenca), caracterizada por su compromiso, competitividad, disciplina institucional y eficacia en los resultados, contribuyendo al desarrollo social del país.

PRINCIPIOS

- Compromiso Institucional
- Disciplina Organizacional
- Ética y responsabilidad en el trabajo diario
- Eficiencia de servicio
- Equidad Social

VALORES

- Honestidad en acciones
- Solidaridad
- Experiencia Técnica
- Competitividad
- Eficacia en los resultados
- Responsabilidad Social

ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia se concentra en mostrar una Inmobiliaria especialista en la construcción y comercialización de soluciones habitacionales, fortaleciendo y desarrollando su mercado civil y militar; manteniendo una excelencia operacional, que los diferencie de la competencia mediante la innovación, la calidad, el diseño, el desarrollo tecnológico, el mejoramiento de los procesos, la optimización de los recursos, y la capacitación continua del personal, buscando satisfacer de mejor manera las necesidades y expectativas del mercado.

Misión

Construir y comercializar productos inmobiliarios, cómodos con acabados de excelente calidad con el fin de satisfacer las necesidades habitacionales de la población civil y militar, mediante un trabajo con ética, eficiencia, honestidad y responsabilidad social.

Objetivos Largo Plazo

- Brindar mayores alternativas de proyectos Inmobiliarios a nivel nacional estableciendo alianzas estratégicas.
- Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa para captar mayor mercado
- Modernizar y mantener tecnología y maquinaria acorde a las exigencias y necesidades del mercado.
- Incrementar la Productividad a través de la inversión en la renovación de equipos, capacitación y ampliación de infraestructura.
- Capacitar y profesionalizar al talento humano de la Inmobiliaria en aspectos técnicos y de gestión consolidando el buen clima laboral con un equipo de trabajo experimentado y comprometido.

Estrategias Largo Plazo

- Conformar alianzas con empresas ligadas al sector Inmobiliario y de la Construcción.
- Desarrollar un Plan de Marketing Estratégico
- Evaluar la tecnología usada por la competencia.
- Evaluar el hardware y Software existente en el Mercado
- Desarrollar planes de capacitación por área.

Objetivos Mediano Plazo

- Incrementar la Utilidad Neta a través del incremento de las ventas.
- Mantener aceptación de precios en el mercado.
- Establecer una estructura organizacional flexible basada en procesos que permita una adecuada gestión.
- Innovar, mejorar el diseño, construcción, comercialización y entrega de productos para mantener una respuesta rápida a las necesidades del mercado.
- Implementar un efectivo sistema de reclutamiento y selección de personal que permita determinar sus competencias y destrezas.
- Implementar un sistema de comunicación de personal

Estrategias Mediano Plazo

- Aumentar el nivel de ventas en segmentos actuales de mercado
- Realizar un estudio de los precios establecidos por la competencia.
- Conformar manuales de procedimientos
- Realizar estudios constantes acerca de las tendencias en diseño y construcción.
- Realizar estudios de Mercado

Objetivos Corto Plazo

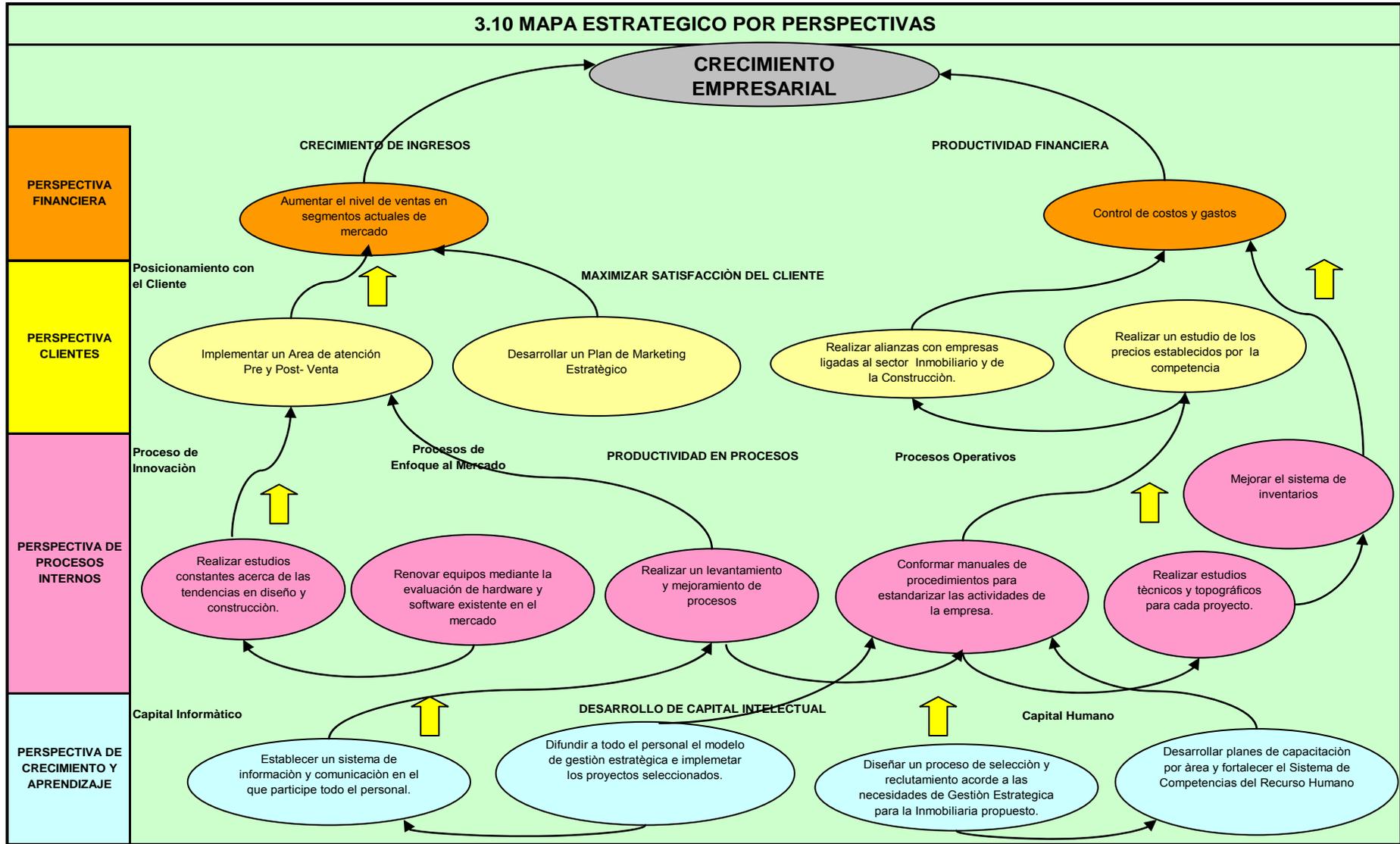
- Optimizar los costos y gastos con el adecuado control de presupuestos
- Diseñar y mejorar los procesos de atención al cliente y venta de soluciones inmobiliarias.
- Implementar un Área de atención Pre y Post- Venta
- Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos
- Priorizar el estudio técnico previo a la realización de proyectos a través de la inversión en la renovación de equipos.
- Desarrollar planes de difusión, implementación y concienciación del plan estratégico institucional promoviendo una cultura de cambio centrada en BSC.

Estrategias Corto Plazo

- Reducir costos de operación de la empresa
- Mejorar el sistema financiero contable
- Implementar un Área de atención Pre y Post- Venta
- Mejorar el sistema de inventarios a través del uso de software
- Realizar estudios técnicos y topográficos para cada proyecto.
- Difundir a todo el personal el modelo de gestión estratégica

PARADIGMAS

- Implementar un efectivo sistema de comunicación organizacional que permita difundir interna y externamente información referente a resultados, acciones y gestión de la Inmobiliaria.
- Ciclo de mejora continua e innovación



CAPITULO IV

4.1 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

“El Cuadro de Mando integral es un modelo de gestión que permite describir una estrategia de negocio en objetivos e indicadores de actuación, involucrando a todos los niveles de la organización, logrando focalizar y alinear las actividades e iniciativas de todos en el logro de la estrategia”.³⁴

El Cuadro de Mando integral, permite llevar a una organización a una situación deseada por el equipo directivo, convirtiendo la visión y la estrategia en objetivos operacionales que direccionan en el comportamiento y el rendimiento.”

La estrategia del negocio se traduce a través de un modelo integrado de cuatro perspectivas o dimensiones (analizadas en el Capítulo 3): Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje e Innovación.

El CMI, es un Modelo de Gestión Estratégico, el cual nace con el direccionamiento estratégico, operativizando la estrategia a través de un conjunto de objetivos e indicadores relacionados.

Una estrategia debe bajarse en “cascada”, a los niveles inferiores de la organización, sincronizando recursos y desplegándolos en todas las áreas de la empresa.

4.2. ELABORAR CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El objetivo de cualquier sistema de medición es el de motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia corporativa. Un Cuadro de Mando Integral con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

³⁴SYMMETICS, “Aprendiendo Balanced Scorecard”, módulo 1, pág. 5.

“La importancia de construir un cuadro de mando que comuniquen la estrategia, se debe a que:

- El cuadro de mando, describe la visión del futuro de la organización.
- El cuadro de mando, crea un modelo holístico de la estrategia”.

4.2.1. MEDIDAS (KPI)

Los objetivos que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos, y son los "Indicadores" los encargados de esa concreción.

El sistema de medición de una organización afecta mucho el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

“Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.” ³⁵

¿Qué es un KPI?

Un KPI es un indicador inteligente que mide el desempeño de la estrategia.

El ADN de los KPI

Todo KPI, deberá contener los siguientes elementos:

- Conexión con Estrategia y Visión.
- Asignación de Responsable.
- Determinación de frecuencia de revisión.
- Métodos de revisión pertinentes, análisis y acciones correctivas en cada frecuencia.
- Determinación de Niveles.
- Definición de Metas.

³⁵ NORTON, David, KAPLAN, Robert, “Cuadro de Mando Integral”, pág. 161, Gestión 2000, Octubre 2000.

- Límites tolerables de actuación.
- Fuentes de captura de información.³⁶

4.2.2. METAS

Muchas organizaciones utilizan el Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión estratégica para impulsar un cambio en la organización. Para comunicar el cambio, los directivos establecen metas a ser alcanzadas en un horizonte de tiempo para cada indicador, proyectando ubicar a la empresa en la posición deseada.

Una meta es una parte de los objetivos que se determina en forma cuantitativa y a través de ellas se logra el alcance de los objetivos.

Al establecer metas a través del modelo del Cuadro de Mando Integral, una organización consigue:

- Que la mayor parte de departamentos o individuos focalicen sus actividades en el alcance de los objetivos cuantificables que soportan el logro de la estrategia.
- Dar a los individuos una meta o contribución definida con respecto a la estrategia general de la organización.
- Enfocar a la organización hacia la mejora continua.

Las metas vinculan personas, áreas y objetivos de una organización, como también a comunicar la manera como los departamentos o individuos pueden contribuir directamente al alcance del destino estratégico de la empresa.

Criterios para la definición de Metas

Las metas son asignadas por cada empresa según su cultura, historia y características. Para determinar metas, se debe considerar lo siguiente:

- Establecer una sola meta por indicador. Más de una meta puede causar confusión, definiendo en forma errónea a la estrategia, tema u objetivo.

³⁶ REYNOSO, Alvaro, Taller “Alineando la estrategia a los procesos”, pág. 26.

- Asegurarse que las metas sean cuantificables. Metas que no lo son, pueden llevar a una evaluación subjetiva en un determinado momento del proceso. Junto con la frecuencia de evaluación, debería quedar claro si la meta se alcanzó o no.
- Asegurarse que la meta comunique claramente el desempeño esperado.
- No debe existir duda sobre el desempeño esperado de la empresa.
- Identificar la relación entre la meta y su respectivo indicador, objetivo, tema y destino estratégico.

Metas de largo plazo y metas anuales

Al desarrollar un modelo de CMI, se debe primero definir las metas de largo plazo, para que después en base a ellas, definir las metas anuales.

Métodos para el establecimiento de Metas

Los métodos típicos para el establecimiento de metas incluyen:

- Derivada de una meta global: determinadas por el mercado o por los accionistas de la empresa.
- Benchmark de los líderes del sector: La mayor parte de empresas buscan ser el primero o segundo del sector al que pertenecen. Este método pide que se identifique a las empresas que son primera o segundas del sector y adecuar las metas y prácticas a dicho benchmark.
- Mejora basada en el desempeño histórico: Se utiliza para construir el presupuesto, sin embargo existen fallas, como el no considerar los cambios de los medios competitivo al no considerar informaciones externas.
- Establecer una base y definir metas por encima de la base: Es útil para nuevos indicadores. Cuando no existe base para medir el desempeño deseado, se establece una línea base de desempeño.

4.2.3. MEDIOS

“Los medios o iniciativas, son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en que nos embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La meta es la «finalidad en mente» del indicador y para alcanzarla hace falta

determinar qué inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar el resultado positivo”³⁷

Al tener iniciativas sin ningún tipo de enfoque, originan una desorientación de todos los niveles de la organización.

Una vez establecidas las metas para los indicadores del Cuadro de Mando Integral en todas las perspectivas, se analiza el valor de todas las iniciativas actuales en la organización según criterios estratégicos de largo alcance, además, se validan si las iniciativas actuales apoyan a conseguir las metas establecidas, o si no es así, se desarrollan nuevas iniciativas. No se debe tener diversas iniciativas en marcha, cuando estas iniciativas no estén vinculadas con los objetivos estratégicos de la compañía.

El aspecto interesante de la mayoría de las iniciativas empresariales es la amplia gama de disciplinas y procesos sobre los que pretenden influir.

Aplicando lo visto anteriormente, el enfoque de las 3 M's (Medidas, Metas y Medios), para Inmosolución queda definido de la siguiente manera:

³⁷ NIVEN, Paul, “El Cuadro de Mando Integral, Paso a Paso”, pág. 249

TABLA 4.1 MEDIDA DE PERSPECTIVA FINANCIERA

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS				
Perspectivas	Impulsores Claves de Desempeño (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles
FINANCIERA	Mejorar la Rentabilidad de la Empresa.	1. Incrementar la Utilidad Neta a través del incremento de las ventas	1. % de Incremento en la Utilidad Neta	(Utilidad neta año actual/ Utilidad neta año anterior)-1	Anual	Estados financieros	15%
	Mejorar la productividad financiera de la Empresa	2. Optimizar los costos y gastos con el adecuado control de presupuestos	2. Disminución de Costos y Gastos	1-(Costos y Gastos año actual/ Costos y Gastos año anterior)	Anual	Estados financieros	21%

TABLA 4.2 MEDIDA DE PERSPECTIVA DEL CLIENTE

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS				
Perspectivas	Impulsores Claves de Desempeño (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles
CLIENTES	Ofrecer alternativas de Proyectos Inmobiliarios a precios competitivos.	3. Mantener precios competitivos mediante el estudio de empresas similares en el mercado.	3. Competitividad de precios	(Precio de nuestro producto/ precio de la competencia)*100	Semestral	Reporte de precios del mercado por la	3% abajo
	Brindar un Servicio de Asesoría Inmobiliaria de calidad	4. Incrementar la satisfacción al cliente del Servicio Pre y Post-venta.	4. Satisfacción de clientes	Cientes Satisfechos/Cientes atendidos	Trimestral	Encuestas de satisfacción por una empresa externa	70%
		5. Brindar mayores alternativas de proyectos inmobiliarios a nivel nacional estableciendo alianzas estratégicas.	5. Alianzas estratégicas	Numero de Alianzas Nuevas	Semestral	Convenios	0
	Reconocimiento de la marca en el mercado	6. Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa para captar mayor mercado.	6. Participación en el mercado	nivel de ventas de la empresa/ total de ventas del sector	Anual	Estados financieros	1%

TABLA 4.3 MEDIDA DE PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS				
Perspectivas	Impulsores Claves de Desempeño (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles
PROCESOS	Definir Porceso de Comercialización	7. Diseñar y mejorar los procesos de atención al cliente y venta de soluciones Inmobiliarias.	7. Procesos Implementados	Número de procesos levantados / Total de los procesos	Semestral	Departamento de Comercialización	0%
		8. Establecer una estructura organizacional flexible basada en procesos que permita una adecuada gestión.	8. % de cumplimiento del proyecto	(Número de actividades realizadas / Total de actividades propuestas)* 100.	Semestral	Reporte de resultados	0%
	Renovar e innovar la tecnología de la empresa para obtener su crecimiento y desarrollo	9. Incrementar la Productividad a través de la inversión en la renovación de equipos, capacitación y ampliación de infraestructura.	9. Tiempos de construcción de proyectos	Tiempo ejecutado/Tiempo de previsto	Semestral	Reporte de tiempos	1,28
		10. Priorizar el estudio técnico previo a la realización de proyectos a través de la inversión en la renovación de equipos.	10. % de cumplimiento de estudio técnico	# de proyectos que cumplen el estudio técnico/total de proyectos ejecutados	Trimestral	Reportes tecnicos	65%
		11. Modernizar y mantener tecnología y maquinaria acorde a las exigencias y necesidades del mercado.	11. Maquinaria actualizada	Número de maquinaria actualizada/total de maquinaria	Semestral	Departamento técnico	20%
	Inventarios oportunos para la construcción de proyectos.	12. Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos.	12. % de retrasos por material	# de obras retrasadas por causa de materiales/total de obras	Semestral	Departamento técnico	15%
	Innovar constantemente sus diseños para brindar nuevas opciones al mercado.	13. Innovar, mejorar el diseño, construcción, comercialización y entrega de productos para mantener una respuesta rápida a las necesidades del mercado.	13. % de nuevos modelo	número de modelos nuevos de vivienda consideradas para construir/ total de modelos propuestos	Semestral	Reporte de estudios de diseño	0%

TABLA 4.4 MEDIDA DE PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS				
Perspectivas	Impulsores Claves de Desempeño (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles
CAPITAL HUMANO Y TECNOLÓGICO	Mejorar el recurso humano mediante una capacitación constante y el desarrollo de sus competencias logrando que este sea altamente competitivo.	14. Capacitar y profesionalizar al talento humano de la Inmobiliaria en aspectos técnicos y de gestión.	14. % Empleados Capacitados	# de empleado capacitados/ total de empleados	Trimestral	Fichas de Capacitación	50%
	Contar con el personal idóneo para desarrollar las actividades de la empresa.	15. Implementar un efectivo sistema de reclutamiento y selección de personal que permita determinar sus competencias y destrezas.	15. Personal que cumple con el perfil del puesto	# empleados que cumple con el perfil del puesto/ total de empleados	Semestral	Informe de Recursos Humanos	50%
	Fomentar la cultura de la organización de calidad en la cual todos se sientan identificados para alcanzar la estrategia organizacional	16. Desarrollar planes de difusión, implementación y concienciación del plan estratégico institucional promoviendo una cultura de cambio centrada en BSC.	16. Nivel de conocimiento estratégico	Empleados con conocimiento de la cultura y estrategia de la compañía/total de empleados	Semestral	Evaluación de cultura organizacional.	0%
	Mejorar los sistemas de comunicación para desarrollar una mejor coordinación para la adecuada toma de decisiones	17. Implementar un sistema de información y comunicación de personal que permita conocer sus necesidades.	17. Agilidad de Información	# boletines respondidos/Total de boletines enviados	Semestral	Boletines enviados	40%

TABLA 4.5 META DE PERSPECTIVA FINANCIERA

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS		METAS				VARIACIONES												Responsable de Meta
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI's	Niveles	Meta	Meta	Meta	Meta	2008			2009			2010			2011			
				2008	2009	2010	2011													
FINANCIERA	1. Incrementar la Utilidad Neta a través del incremento de las ventas	1. % de Incremento en la Utilidad Neta	15%	25%	35%	45%	55%	< 15%	≥15% ≤25%	>25%	<25%	≥25% ≤35%	>35%	<35%	≥35% ≤45%	>45%	<35%	≥45% ≤55%	>55%	Cml. Mario Bonilla (Gerente de Comercialización)
	2. Optimizar los costos y gastos con el adecuado control de presupuestos	2. Disminución de Costos y Gastos	21%	26%	31%	36%	41%	< 21%	≥21% ≤26%	>26%	<26%	≥26% ≤31%	>31%	<31%	≥31% ≤36%	>36%	<36%	≥36% ≤41%	>41%	

TABLA 4.6 META DE PERSPECTIVA CLIENTE

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS		METAS				VARIACIONES												Responsable de Meta
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI's	Niveles	Meta	Meta	Meta	Meta	2008			2009			2010			2011			
				2008	2009	2010	2011													
CLIENTES	3. Mantener precios competitivos mediante el estudio de empresas similares en el mercado.	3. Competitividad de precios	3% abajo	6%	9%	12%	15%	<3%	≥3% ≤6%	>6%	<6%	≥6% ≤9%	>9%	<9%	≥9% ≤12%	>12%	<12%	≥12% ≤15%	>15%	Cnl. Mario Bonilla (Gerente de Comercialización)
	4. Incrementar la satisfacción al cliente del Servicio Pre y Post-venta.	4. Satisfacción de clientes	70%	75%	80%	85%	90%	<70%	≥70% ≤75%	>75%	<75%	≥75% ≤80%	>80%	<80%	≥80% ≤85%	>85%	<85%	≥85% ≤90%	>90%	Cnl. Mario Bonilla (Gerente de Comercialización)
	5. Brindar mayores alternativas de proyectos inmobiliarios a nivel nacional estableciendo alianzas estratégicas.	5. Alianzas estratégicas	0	5	19	15	20	,=1	≥1 ≤5	>5	<5	≥5 ≤10	>10	<10	≥10 ≤15	>15	<15	≥15 ≤20	>20	Cnl (SP) Mario Morales (Gerente General)
	6. Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa para captar mayor mercado.	6. Participación en el mercado	1%	2%	3%	4%	5%	<1%	≥1% ≤2%	>2%	<2%	≥2% ≤3%	>3%	<3%	≥3% ≤4%	>4%	<4%	≥4% ≤5%	>5%	Cnl. Mario Bonilla (Gerente de Comercialización)

TABLA 4.7 META DE PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS		METAS				VARIACIONES												Responsable de Meta
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI's	Niveles	Meta	Meta	Meta	Meta	2008			2009			2010			2011			
				2008	2009	2010	2011													
PROCESOS	7. Diseñar y mejorar los procesos de atención al cliente y venta de soluciones Inmobiliarias.	7. Procesos Implementados	0%	10%	20%	30%	40%	,=0%	≥0% ≤10%	>10%	<10%	≥10% ≤20%	>20%	<20%	≥20% ≤30%	>30%	<30%	≥30% ≤40%	>40%	Arq. Boris Cadena (Gerente Técnico)
	8. Establecer una estructura organizacional flexible basada en procesos que permita una adecuada gestión.	8. % de cumplimiento del proyecto	0%	25%	50%	75%	95%	,=0%	≥0% ≤25%	> 25%	<25%	≥25% ≤50%	> 50%	<50%	≥50% ≤75%	> 75%	<75%	≥75% ≤95%	> 95%	Arq. Boris Cadena (Gerente Técnico)
	9. Incrementar la Productividad a través de la inversión en la renovación de equipos, capacitación y ampliación de infraestructura.	9. Tiempos de construcción de proyectos	1,28	1,21	1,14	1,07	1,01	≥1,28	≤1,28 ≥1,21	≤1,21	≥1,21	≤1,21 ≥1,14	≤1,14	≥1,14	≤1,14 ≥1,07	≤1,07	≥1,07	≤1,07 ≥1,01	≤1,01	Arq. Boris Cadena (Gerente Técnico)
	10. Priorizar el estudio técnico previo a la realización de proyectos a través de la inversión en la renovación de equipos.	10. % de cumplimiento de estudio técnico	65%	10%	15%	80%	85%	<65%	≥65% ≤70%	>70%	<70%	≥70% ≤75%	>75%	<75%	≥75% ≤80%	>80%	<80%	≥80% ≤85%	>85%	Arq. Boris Cadena (Gerente Técnico)
	11. Modernizar y mantener tecnología y maquinaria acorde a las exigencias y necesidades del mercado.	11. Maquinaria actualizada	20%	35%	50%	65%	80%	<20%	≥20% ≤35%	>35%	<35%	≥35% ≤50%	>50%	<50%	≥50% ≤65%	>65%	<65%	≥65% ≤80%	>80%	Arq. Boris Cadena (Gerente Técnico)
	12. Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos.	12. % de retrasos por material	15%	12%	9%	6%	3%	≥15%	≤15% ≥12%	≤12%	≥12%	≤12% ≥9%	≤9%	≥9%	≤9% ≥6%	≤6%	≥6%	≤6% ≥3%	≤3%	Arq. Boris Cadena (Gerente Técnico)
	13. Innovar, mejorar el diseño, construcción, comercialización y entrega de productos para mantener una respuesta rápida a las necesidades del mercado.	13. % de nuevos modelos	0%	10%	20%	30%	40%	,=0%	≥0% ≤10%	>10%	<10%	≥10% ≤20%	>20%	<20%	≥20% ≤30%	>30%	<30%	≥30% ≤40%	>40%	Arq. Boris Cadena (Gerente Técnico)

TABLA 4.8 META DE PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS		METAS				VARIACIONES												Responsable de Meta
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI's	Niveles	Meta	Meta	Meta	Meta	2008			2009			2010			2011			
				2008	2009	2010	2011													
CAPITAL HUMANO Y TECNOLÓGICO	14. Capacitar y profesionalizar al talento humano de la Inmobiliaria en aspectos técnicos y de gestión.	14. % Empleados Capacitados	50%	60%	70%	80%	90%	<50%	≥50% ≤60%	>60%	<60%	≥60% ≤70%	>70%	<70%	≥70% ≤80%	>80%	<80%	≥80% ≤90%	>90%	Yadira Villagomez (Asistente de RRHH)
	15. Implementar un efectivo sistema de reclutamiento y selección de personal que permita determinar sus competencias y destrezas.	15. Personal que cumple con el perfil del puesto	50%	60%	70%	80%	90%	<50%	≥50% ≤60%	>60%	<60%	≥60% ≤70%	>70%	<70%	≥70% ≤80%	>80%	<80%	≥80% ≤90%	>90%	Yadira Villagomez (Asistente de RRHH)
	16. Desarrollar planes de difusión, implementación y concientización del plan estratégico institucional promoviendo una cultura de cambio centrada en BSC.	16. Nivel de conocimiento del plan estratégico	0%	25%	50%	75%	95%	<0%	≥0% ≤25%	>25%	<25%	≥25% ≤50%	>50%	<50%	≥50% ≤75%	>75%	<75%	≥75% ≤95%	>95%	Yadira Villagomez (Asistente de RRHH)
	17. Implementar un sistema de información y comunicación de personal que permita conocer sus necesidades.	17. Agilidad de Información	40%	50%	60%	70%	80%	<40%	≥40% ≤50%	>50%	<50%	≥50% ≤60%	>60%	<60%	≥60% ≤70%	>70%	<70%	≥70% ≤80%	>80%	Yadira Villagomez (Asistente de RRHH)

TABLA 4.9 MEDIOS DE PERSPECTIVA FINANCIERA

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS	MEDIOS				
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI's	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos (US\$)
FINANCIERA	1. Incrementar la Utilidad Neta a través del incremento de las ventas	1. % de Incremento en la Utilidad Neta	1. Plan de Financiamiento Directo	CrnI. Mario Bonilla (Gerente de Comercialización) Crnl. Jorge Iglesias (Gerente Financiero)	abr-08	abr-10	20.000,00
	2. Optimizar los costos y gastos con el adecuado control de presupuestos	2. Disminución de Costos y Gastos	2. Sistema de control y evaluación presupuestaria	Crnl. Jorge Iglesias (Gerente Financiero) Lcda. Margarita Delgado (Contador General)	abr-08	abr-11	15.500,00

TABLA 4.10 MEDIOS DE PERSPECTIVA DEL CLIENTE

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS	MEDIOS				
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI's	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos (US\$)
CLIENTES	3. Mantener precios competitivos mediante el estudio de empresas similares en el mercado.	3. Competitividad de precios	3. Benchmarking de Precios.	Crnl. Mario Bonilla (Gerente de Comercialización)	abr-08	abr-09	26.000,00
	4. Incrementar la satisfacción al cliente del Servicio Pre y Post-venta.	4. Satisfacción de clientes	4. Implementar un Área de atención Pre y Post-Venta.	Crnl. Mario Bonilla (Gerente de Comercialización)	abr-08	abr-10	30.000,00
	5. Brindar mayores alternativas de proyectos inmobiliarios a nivel nacional estableciendo alianzas estratégicas.	5. Alianzas estratégicas		Crnl (SP) Mario Morales (Gerente General)			
	6. Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa para captar mayor mercado.	6. Participación en el mercado	5. Plan de Marketing	Lic . Silvia Piedra (jefe de Cartera)	abr-08	abr-09	28.500,00

TABLA 4.11 MEDIOS DE PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS	MEDIOS				
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI's	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos (US\$)
PROCESOS	7. Diseñar y mejorar los procesos de atención al cliente y venta de soluciones Inmobiliarias.	7. Procesos Implementados	6. Levantamiento y Mejoramiento de Procesos	Arq. Boris Cadena (Gerente Técnico)	abr-08	may-09	36.000,00
	8. Establecer una estructura organizacional flexible basada en procesos que permita una adecuada gestión.	8. % de cumplimiento del proyecto		Cml (SP) Mario Morales (Gerente General)			
	9. Incrementar la Productividad a través de la inversión en la renovación de equipos, capacitación y ampliación de infraestructura.	9. Tiempos de construcción de proyectos	7. Plan de Inversión en Activos Productivos	Cml (SP) Mario Morales (Gerente General) Arq. Boris Cadena (Gerente Técnico) Asesoría Externa	abr-09	abr-11	130.000,00
	10. Priorizar el estudio técnico previo a la realización de proyectos a través de la inversión en la renovación de equipos.	10. % de cumplimiento de estudio técnico					
	11. Modernizar y mantener tecnología y maquinaria acorde a las exigencias y necesidades del mercado.	11. Maquinaria actualizada					
	12. Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos.	12. % de retrasos por material	8. Implementar Sistema de Control de Inventarios	Sr. Luis Naula (Encargado de Inventarios) Arq. Boris Cadena	abr-08	may-09	12.000,00
	13. Innovar, mejorar el diseño, construcción, comercialización y entrega de productos para mantener una respuesta rápida a las necesidades del mercado.	13. % de nuevos modelo	9. Programa de investigación, construcción y desarrollo de nuevos diseños de vivienda.	Arq. Boris Cadena (Gerente Técnico) Cml. Mario Bonilla (Gerente de Ventas)	abr-09	abr-10	56.500,00

TABLA 4.12 MEDIOS DE PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS	MEDIOS				
Perspectivas	Objetivos Estratégicos	KPI's	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos (US\$)
CAPITAL HUMANO Y TECNOLÓGICO	14. Capacitar y profesionalizar al talento humano de la Inmobiliaria en aspectos técnicos y de gestión.	14. % Empleados Capacitados	10. Plan permanente de Capacitación	Yadira Villagomez (Asistente de RRHH)	abr-08	jul-09	35.500,00
	15. Implementar un efectivo sistema de reclutamiento y selección de personal que permita determinar sus competencias y destrezas.	15. Personal que cumple con el perfil del puesto	11. Mejorar el Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal.	Yadira Villagomez (Asistente de RRHH)	abr-08	jul-09	15.500,00
	16. Desarrollar planes de difusión, implementación y concienciación del plan estratégico institucional promoviendo una cultura de cambio centrada en BSC.	16. Nivel de conocimiento estratégico	12. Implementación y difusión del modelo de gestión estratégica	Asesoría Externa Equipo designado para la difusión	abr-08	jul-08	56.500,00
	17. Implementar un sistema de información y comunicación de personal que permita conocer sus necesidades.	17. Agilidad de Información	13. Implementar un Sistema de Información y Comunicación Interna a través de una Intranet	Yadira Villagomez (Asistente de RRHH)	abr-08	abr-09	55.000,00

Balanced ScoreCard

Perspectiva Financiera

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS					METAS				VARIACIONES								Responsable de Meta	MEDIOS								
Perspectivas	Impulsores Claves de Desempeño (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles	Meta 2008	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	2008		2009		2010		2011			Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos (US\$)				
FINANCIERA	Mejorar la Rentabilidad de la Empresa.	1. Incrementar la Utilidad Neta a través del incremento de las ventas	1. % de Incremento de la Utilidad Neta	(Utilidad neta año actual/ Utilidad neta año anterior)-1	Anual	Estados financieros	15%	25%	35%	45%	55%	< 15%	≥15% <25%	>25%	<25%	≥25% <35%	>35%	<35%	≥35% <45%	>45%	<35%	≥45% <55%	>55%	Cml. Mario Bonilla (Gerente de Comercialización)	1. Plan de Financiamiento Directo	Cml. Mario Bonilla (Gerente de Comercialización) Cml. Jorge Iglesias (Gerente Financiero)	abr-08	abr-10	20.000,00
	Mejorar la productividad financiera de la Empresa	2. Optimizar los costos y gastos con el adecuado control de presupuestos	2. Disminución de Costos y Gastos	1-(Costos y Gastos año actual/ Costos y Gastos año anterior)	Anual	Estados financieros	21%	26%	31%	36%	41%	< 21%	≥21% <26%	>26%	<26%	≥26% <31%	>31%	<31%	≥31% <36%	>36%	<36%	≥36% <41%	>41%	Cml. Jorge Iglesias (Gerente Financiero)	2. Sistema de control y evaluación presupuestaria	Cml. Jorge Iglesias (Gerente Financiero) Lota. Margarita Delgado (Contador General)	abr-08	abr-11	15.500,00

Perspectiva Cliente

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS					METAS				VARIACIONES								Responsable de Meta	MEDIOS								
Perspectivas	Impulsores Claves de Desempeño (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles	Meta 2008	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	2008		2009		2010		2011			Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos (US\$)				
												●	●	●	●	●	●	●	●										
CLIENTES	Ofrecer alternativas de Proyectos Inmobiliarios precios competitivos.	3. Mantener precios competitivos mediante el estudio de empresas similares en el mercado.	3. Competitividad de precios	Precio de nuestro productor precio de la competencia)*100	Semestral	Reporte de precios del mercado por la fuerza de ventas	3% abajo	6%	9%	12%	15%	<3%	≥3% ≤6%	> 6%	<6%	≥6% ≤9%	>9%	<9%	≥9% ≤12%	>12%						<12%	≥12% ≤15%	>15%	Cml. Mario Bonilla (Gerente de Comercialización)
	Brindar un Servicio de Asesoría Inmobiliaria de calidad	4. Incrementar la satisfacción al cliente del Servicio Pre y Post-venta.	4. Satisfacción de Clientes	Cientes Satisfechos/Clientes atendidos	Trimestral	Encuestas de satisfacción por una empresa externa	70%	75%	80%	85%	90%	<70%	≥70% ≤75%	>75%	<75%	≥75% ≤80%	>80%	<80%	≥80% ≤85%	>85%	<85%	≥85% ≤90%	>90%	Cml. Mario Bonilla (Gerente de Comercialización)	4. Implementar un Área de atención Pre y Post-Venta.	Cml. Mario Bonilla (Gerente de Comercialización)			
		5. Brindar mayores alternativas de proyectos inmobiliarios a nivel nacional estableciendo alianzas estratégicas.	5. Alianzas estratégicas	Numero de Alianzas Nuevas	Semestral	Convenios	0	5	19	15	20	=1	≥1 ≤5	>5	<5	≥5 ≤10	>10	<10	≥10 ≤15	>15	<15	≥15 ≤20	>20	Cml (SP) Mario Morales (Gerente General)			Cml (SP) Mario Morales (Gerente General)	abr-08	abr-10
		Reconocimiento de la marca en el mercado	6. Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa para captar mayor mercado.	6. Participación en el mercado	nivel de ventas de la empresa/ total de ventas del sector	Anual	Estados financieros	1%	2%	3%	4%	5%	<1%	≥1% ≤2%	>2%	<2%	≥2% ≤3%	>3%	<3%	≥3% ≤4%	>4%	<4%	≥4% ≤5%	>5%	Cml. Mario Bonilla (Gerente de Comercialización)	5. Plan de Marketing	Lic. Silvia Piedra (jefe de Cartera)	abr-08	abr-09

Perspectiva de Procesos Internos

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS					METAS				VARIACIONES								Responsable de Meta	MEDIOS									
Perspectivas	Impulsores Claves de Desempeño (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles	Meta 2008	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	2008		2009		2010		2011			Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos (US\$)					
PROCESOS	Definir Proceso de Comercialización	7. Diseñar y mejorar los procesos de atención al cliente y venta de soluciones inmobiliarias.	7. Procesos Implementados	Número de procesos levantados / Total de los procesos	Semestral	Departamento de Comercialización	0%	10%	20%	30%	40%	=0%	≥0% ≤10%	>10%	<10%	≥10% ≤20%	>20%	<20%	≥20% ≤30%	>30%	<30%	≥30% ≤40%	>40%	Arq. Boris Cadena (Gerente Técnico)	6. Levantamiento y Mejoramiento de Procesos	Arq. Boris Cadena (Gerente Técnico)	abr-08	may-09	36.000,00	
		8. Establecer una estructura organizacional flexible basada en procesos que permita una adecuada gestión.	8. % de cumplimiento del proyecto	(Número de actividades realizadas / Total de actividades propuestas)* 100.	Semestral	Reporte de resultados	0%	25%	50%	75%	95%	=0%	≥0% ≤25%	>25%	<25%	≥25% ≤50%	>50%	<50%	≥50% ≤75%	>75%	<75%	≥75% ≤95%	>95%	Arq. Boris Cadena (Gerente Técnico)		Cmi (SP) Mario Morales (Gerente General)				
	Renovar e innovar la tecnología de la empresa para obtener su crecimiento y desarrollo	9. Incrementar la Productividad a través de la inversión en renovación de equipos de capacitación y ampliación de infraestructura.	9. Tiempos de construcción de proyectos	Tiempo ejecutado/Tiempo de previsto	Semestral	Reporte de tiempos	1,28	1,21	1,14	1,07	1,01	≥1,28	≤1,28 ≥1,21	<1,21	≥1,21	≤1,21	≥1,21 ≥1,14	≤1,14	≥1,14	≤1,14 ≥1,07	<1,07	≥1,07	≤1,07 ≥1,01	<1,01	Arq. Boris Cadena (Gerente Técnico)	7. Plan de Inversión en Activos Productivos	Cmi (SP) Mario Morales (Gerente General) Arq. Boris Cadena (Gerente Técnico) Asesoría Externa	abr-08	abr-11	130.000,00
		10. Priorizar el estudio técnico previo a la realización de proyectos a través de inversión en la renovación de equipos.	10. % de cumplimiento de estudio técnico	# de proyectos que cumplen el estudio técnico/total de proyectos ejecutados	Trimestral	Reportes técnicos	65%	10%	15%	80%	85%	<65%	≥65% ≤70%	>70%	<70%	≥70% ≤75%	>75%	<75%	≥75% ≤80%	>80%	<80%	≥80% ≤85%	>85%	Arq. Boris Cadena (Gerente Técnico)						
		11. Modernizar y mantener tecnología y maquinaria acorde a las exigencias y necesidades del mercado.	11. Maquinaria actualizada	Número de maquinaria actualizada/total de maquinaria	Semestral	Departamento técnico	20%	35%	50%	65%	80%	<20%	≥20% ≤35%	>35%	<35%	≥35% ≤50%	>50%	<50%	≥50% ≤65%	>65%	<65%	≥65% ≤80%	>80%	Arq. Boris Cadena (Gerente Técnico)						
	Inventarios oportunos para la construcción de proyectos.	12. Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos.	12. % de retrasos por material	# de obras retrasadas por causa de materiales/total de obras	Semestral	Departamento técnico	15%	12%	9%	6%	3%	≥15%	≤15% ≥12%	<12%	≥12%	≤12%	≥12% ≥9%	≤9%	≥9%	≤9% ≥6%	≤6%	≥6%	≤6% ≥3%	≤3%	Arq. Boris Cadena (Gerente Técnico)	8. Implementar Sistema de Control de Inventarios	Sr. Luis Naula (Encargado de Inventarios) Arq. Boris Cadena (Gerente Técnico)	abr-08	may-09	12.000,00
Innovar constantemente sus diseños para brindar nuevas opciones al mercado.	13. Innovar, mejorar el diseño construcción, comercialización y entrega de productos para mantener una respuesta rápida a las necesidades del mercado.	13. % de nuevos modelos	número de modelos nuevos de vivienda consideradas para construir/ total de modelos propuestos	Semestral	Reporte de estudios de diseño	0%	10%	20%	30%	40%	=0%	≥0% ≤10%	>10%	<10%	≥10% ≤20%	>20%	<20%	≥20% ≤30%	>30%	<30%	≥30% ≤40%	>40%	Arq. Boris Cadena (Gerente Técnico)	9. Programa de investigación, construcción y desarrollo de nuevos diseños de vivienda.	Arq. Boris Cadena (Gerente Técnico) Cmi. Mario Bonilla (Gerente de Ventas)	abr-09	abr-10	56.500,00		

Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnológico

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS			MEDIDAS					METAS				VARIACIONES										Responsable de Meta	MEDIOS						
Perspectivas	Impulsores Claves de Desempeño (Modelo de Negocios)	Objetivos Estratégicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles	Meta 2008	Meta 2009	Meta 2010	Meta 2011	2008		2009		2010		2011		Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Lider de Implementación		Fecha Inicio	Fecha Fin	Recursos (US\$)				
												Red	Ambar	Verde	Red	Ambar	Verde	Red	Ambar	Verde									
CAPITAL HUMANO Y TECNOLÓGICO	Mejorar el recurso humano mediante una capacitación constante y el desarrollo de sus competencias logrando que este sea altamente competitivo.	14. Capacitar y profesionalizar a talento humano de la Inmobiliaria en aspectos técnicos y de gestión.	14. % Empleados Capacitados	# de empleado capacitados/ total de empleados	Trimestral	Fichas de Capacitación	50%	60%	70%	80%	90%	<50%	≥50% ≤60%	>60%	<60%	≥60% ≤70%	>70%	<70%	≥70% ≤80%	>80%	<80%	≥80% ≤90%	>90%	Yadira Villagomez (Asistente de RRHH)	10. Plan permanente de Capacitación	Yadira Villagomez (Asistente de RRHH)	abr-08	jul-09	35.500,00
	Contar con el personal idóneo para desarrollar las actividades de la empresa.	15. Implementar un efectivo sistema de reclutamiento y selección de personal que permita determinar sus competencias y destrezas.	15. Personal que cumple con el perfil del puesto	# empleados que cumple con el perfil del puesto/ total de empleados	Semestral	Informe de Recursos Humanos	50%	60%	70%	80%	90%	<50%	≥50% ≤60%	>60%	<60%	≥60% ≤70%	>70%	<70%	≥70% ≤80%	>80%	<80%	≥80% ≤90%	>90%	Yadira Villagomez (Asistente de RRHH)	11. Mejorar el Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal.	Yadira Villagomez (Asistente de RRHH)	abr-08	jul-09	15.500,00
	Fomentar la cultura de la organización de calidad en la cual todos se sientan identificados para alcanzar la estrategia organizacional.	16. Desarrollar planes de difusión, implementación y concientización del plan estratégico institucional promoviendo una cultura de cambio centrada en BSC.	16. Nivel de conocimiento del plan estratégico	Empleados con conocimiento de la cultura y estrategia de la compañía/total de empleados	Semestral	Evaluación de cultura organizacional.	0%	25%	50%	75%	95%	=0%	≥20% ≤25%	>25%	<25%	≥25% ≤50%	>50%	<50%	≥50% ≤75%	>75%	<75%	≥75% ≤95%	>95%	Yadira Villagomez (Asistente de RRHH)	12. Implementación y difusión del modelo de gestión estratégica	Asesoría Externa Equipo designado para la difusión	abr-08	jul-08	56.500,00
	Mejorar los sistemas de comunicación para desarrollar una mejor coordinación para la adecuada toma de decisiones.	17. Implementar un sistema de información y comunicación de personal que permita conocer sus necesidades.	17. Agilidad de información	# boletines respondidos/Total de boletines enviados	Semestral	Boletines enviados	40%	50%	60%	70%	80%	<40%	≥40% ≤50%	>50%	<50%	≥50% ≤60%	>60%	<60%	≥60% ≤70%	>70%	<70%	≥70% ≤80%	>80%	Yadira Villagomez (Asistente de RRHH)	13. Implementar un Sistema de Información y Comunicación Interna a través de una Intranet	Yadira Villagomez (Asistente de RRHH)	abr-08	abr-09	55.000,00

4.3. MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> PONDERACIÓN Alto = 5 Medio = 3 Bajo = 1 </div>	PROYECTOS	1. Plan de Financiamiento Directo	2. Sistema de Control y Evaluación Presupuestaria	3. Benchmarking de Precios	4. Implementar un Área de Atención Pre y Post-Venta.	5. Plan de Marketing	6. Levantamiento y Mejoramiento de Procesos.	7. Plan de inversión en activos productivos	8. Implementar Sistema de inventarios	9. Programa de investigación, construcción y desarrollo de nuevos diseños de vivienda.	10. Plan permanente de Capacitación y competencias al personal	11. Mejorar el Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal.	12. Implementación y difusión del modelo de gestión estratégica	13. Sistema de Información y Comunicación
	OBJETIVO ESTRATEGICO	1	2	3	4	9	7	11	8	10	12	13	14	15
Optimizar los costos y gastos con el adecuado control de presupuestos	3	3	3	3	3	9	3	3	9	3	3	9	5	9
Incrementar la Utilidad a través del incremento de las ventas	9	9	3	3	9	3	3	9	3	3	3	5	9	
Incrementar la satisfacción al cliente del Servicio Pre y Post- venta.	5	3	3	3	9	3	3	3	9	9	3	9	3	
Mantener precios competitivos mediante el estudio de empresas similares en el mercado.	5	9	3	3	5	3	5	9	3	3	3	5	9	
Brindar mayores alternativas de proyectos inmobiliarios a nivel nacional estableciendo alianzas estratégicas.	3	3	3	3	5	3	3	5	3	9	3	9	3	
Desarrollar y fortalecer la marca de la empresa para captar mayor mercado	3	3	3	3	9	3	3	5	9	5	3	9	3	
Diseñar y mejorar los procesos de atención al cliente y venta de soluciones Inmobiliarias.	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	3	5	3	
Contar con un inventario oportuno que permita realizar las actividades sin contratiempos	3	3	3	3	3	3	3	9	3	3	3	5	5	
Priorizar el estudio técnico previo a la realización de proyectos a través de la inversión en la renovación de equipos.	3	3	3	3	3	9	3	3	3	3	3	5	3	
Establecer una estructura organizacional flexible basada en procesos que permita una adecuada gestión.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9	3	
Innovar, mejorar el diseño, construcción, comercialización y entrega de productos para mantener una respuesta rápida a las necesidades del mercado.	3	3	3	3	9	3	9	3	3	3	3	9	3	
Incrementar la Productividad a través de la inversión en la renovación de equipos, capacitación y ampliación de infraestructura.	3	3	9	3	3	3	3	9	3	3	9	9	5	
Modernizar y mantener tecnología y maquinaria acorde a las exigencias y necesidades del mercado.	3	3	3	3	3	9	3	5	3	3	3	5	3	
Desarrollar planes de difusión, implementación y concienciación del plan estratégico institucional promoviendo una cultura de cambio centrada en BSC.	5	5	9	9	5	5	5	5	9	9	9	9	3	
Implementar un efectivo sistema de reclutamiento y selección de personal que permita determinar sus competencias y destrezas.	3	3	3	9	3	3	3	3	3	9	3	5	3	
Implementar un sistema de información y comunicación de personal que permita conocer sus necesidades.	3	3	9	5	3	3	3	3	3	9	3	5	3	
Capacitar y profesionalizar al talento humano de la Inmobiliaria en aspectos técnicos y de gestión.	3	3	3	5	3	3	3	3	3	9	3	9	3	
IMPACTO ESTRATEGICO TOTAL	63	65	69	67	93	65	61	89	69	89	69	117	73	
PRIORIDAD	12	10	7	9	2	11	13	3	8	4	6	1	5	

4.4 ELABORACIÓN DE PERFILES DE LOS PROYECTOS

El diseño de un proyecto constituye una serie de propuestas analizadas, donde la diferencia entre lo planteado y lo ejecutado sea mínimo. A continuación se detalla los perfiles de cada proyecto a corto, mediano y largo plazo.

4.4.1 PROYECTOS CORTO PLAZO

4.4.1.1 PROYECTO 1: IMPLEMENTACIÓN Y DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

ANTECEDENTES:

Actualmente INMOSOLUCIÓN no cuenta con un modelo de gestión estratégica por lo que no se ha hecho nunca una difusión clara de los objetivos y metas de la empresa a los empleados e incorporarlos a ser parte de la misma, por esta razón los objetivos no pueden cumplirse debido a que el personal no sabe sobre el rumbo de la empresa y cuales son sus prioridades lo que genera que un estancamiento en el crecimiento de la organización.

ALCANCE.

Desarrollar una propuesta de difusión del modelo de gestión estratégica el mismo que buscará concienciar a los empleados y hacerlos parte de la organización creando una cultura de cambio que permita enfrentar a los cambios del entorno y lograr los objetivos propuestos.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión estratégica con el fin de crear una cultura de cambio basado en BSC involucrando a todos los miembros de la organización en el logro de los objetivos planteados.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO:

Elaborar un plan de acción para la difusión del modelo de gestión estratégica.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1.- Presentación del Modelo de Gestión Estratégica.

- 2.- Aprobación del Modelo de Gestión Estratégica.
- 3.- Establecimiento de tiempo para comunicar y difundir a los empleados sobre el modelo.
- 4.- Selección de medios de difusión.
- 5.- Presentación del modelo de gestión estratégica al personal administrativo de la empresa.
- 6.- Presentación del modelo de gestión estratégica al personal de la empresa.
- 7.- Capacitaciones para el personal sobre el modelo de gestión.
- 8.- Evaluación a los miembros de la organización sobre el modelo de gestión estratégica.
- 9.- Elaboración del presupuesto.
- 10.- Aprobación del proyecto
- 11.- Implementación del proyecto.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI'S

Nivel de conocimiento estratégico= Empleados con conocimiento de la cultura y estrategia de la compañía/total de empleados.

Tiempo: Cuatro meses

Fecha de inicio: 1 de abril del 2008

Fecha de terminación: 31 de julio del 2008

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

RESPONSABLES

Crnl (SP) Mario Morales (Gerente General)

Asesoría Externa.

Equipo designado para la difusión.

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

56.500 USD

INICIATIVA ESTRATEGICA: Implementación y Difusión del Modelo de Gestión Estratégica
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Asesoría Externa y Equipo designado para la difusión
OBJETIVO: Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión estratégica con el fin de crear una cultura de cambio basado en BSC involucrando a todos los miembros de la organización en el logro de los objetivos planteados.
ESTRATEGIA GLOBAL: Elaborar un plan de acción para la difusión del modelo de gestión estratégica.
INDICADOR: Nivel de conocimiento estratégico= Empleados con conocimiento de la cultura y estrategia de la compañía/total de empleados

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				ENTREGABLES	RECURSOS		
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		RH	RT	RF
1	Presentación del modelo de gestión estratégica.	Asesor externo	■	■															Modelo de Gestión Estratégica			11000
2	Aprobación del modelo de gestión estratégico.	Gerente General			■	■													Visto Bueno	2000		
3	Establecimiento de tiempo para comunicar y difundir a los empleados sobre el modelo.	Asesor externo			■	■													Cronograma de actividades			
4	Selección de medios de difusión.	Asesor externo			■	■													Lista de medios			
5	Presentación del modelo de gestión estratégica al personal administrativo de la empresa.	Asesor externo			■	■													Presentación y folletos	1000		2000
6	Presentación del modelo de gestión estratégica al personal de la empresa.	Equipo designado			■	■													Presentación y folletos			2500
7	Capacitaciones para el personal sobre el modelo de gestión.	Equipo designado			■	■													Presentación y documento			
7.1	Taller 1	Equipo designado					■	■											Presentación y documento	4000	1.000	
7.2	Taller 2	Equipo designado							■	■									Presentación y documento	4000	1.000	
8	Evaluación a los miembros de la organización sobre el modelo de gestión estratégica.	Equipo designado								■	■	■	■						Criterio de evaluación	5000	1.000	
9	Elaboración del presupuesto.	Equipo designado												■	■				Modelo de Presupuesto	2000		
10	Aprobación del proyecto	Gerente General														■	■		Visto Bueno			
11	Implementación del proyecto.	Equipo designado															■		Plan de difusión		20000	
TOTALES																		18000	23000	15500		

4.4.1.2 PROYECTO 2: PLAN MARKETING

ANTECEDENTES:

INMOSOLUCIÓN no cuenta con un plan de Marketing bien definido, por lo que no puede aprovechar de manera efectiva las oportunidades del mercado, mantener sus clientes cautivos y fidelizar la marca, con lo que su participación en el mercado se ve afectada significativamente dando paso a la competencia.

ALCANCE.

Este proyecto se entregará a la gerencia con el diseño, programación y desarrollo del mismo listo para su aprobación y ejecución.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Desarrollar un Plan de Marketing para mejorar la participación en el mercado y fidelizar la marca.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO:

Elaborar un Plan de Marketing que permita mejorar continuamente su producto identificando, satisfaciendo y evaluando las necesidades de los clientes, además de promocionar a la empresa, e identificar los segmentos actuales y potenciales.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

- 1 Estudio de la situación actual.
 - 1.1 Análisis del Ambiente Externo
 - 1.1.1 Análisis del Macroambiente
 - 1.1.2 Análisis del Microambiente
 - 1.2 Análisis del Ambiente Interno
- 2 Estudio del mercado.
 - 2.1 Definición del problema
 - 2.2 Objetivos de la investigación
 - 2.3 Hipótesis
 - 2.4 Herramientas de medición
 - 2.5 Elaboración de la Encuesta
 - 2.6 Determinación de la muestra

- 2.7 Trabajo de campo
- 2.8 Análisis de resultados
- 3 Establecimiento de objetivos y metas.
- 4 Desarrollo de estrategias.
- 4.1 Precio
- 4.2 Producto
- 4.3 Plaza
- 4.4 Promoción
- 5. Elaboración del presupuesto.
- 6. Aprobación del proyecto.
- 7. Ejecución y Control

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI'S

Efectividad del plan = (Número de actividades realizadas / Total de actividades propuestas)* 100.

Participación en el mercado= nivel de ventas de la empresa/ total de ventas del sector.

Tiempo: Un año

Fecha de inicio: 1 abril 2008

Fecha de terminación: 30 abril 2009

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

RESPONSABLE

CrnI. Mario Bonilla (Gerente de Comercialización)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

28.500 USD

INICIATIVA ESTRATEGICA: Plan de Marketing
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Crnl. Mario Bonilla (Gerente de Comercialización)
OBJETIVO: Desarrollar un Plan de Marketing para mejorar la participación en el mercado y fidelizar la marca.
ESTRATEGIA GLOBAL: Elaborar un Plan de Marketing que permita mejorar continuamente su producto identificando, satisfaciendo y evaluando las necesidades de los clientes, además de promocionar a la empresa, e identificar los segmentos actuales y potenciales
INDICADOR: Participación en el mercado = nivel de ventas de la empresa/ total de ventas del sector

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE													ENTREGABLES	RECURSOS				
			abr-08	may-08	jun-08	jul-08	ago-08	sep-08	oct-08	nov-08	dic-08	ene-09	feb-09	mar-09		abr-09	RH	RT	RF	
1	Estudio de la situación actual.	Gerente de Comercialización															Reporte de Resultados			4000
1.1	Análisis del Ambiente Externo	Gerente de Comercialización															Informe del Análisis			
1.1.1	Análisis del Macroambiente	Gerente de Comercialización																		
1.1.2	Análisis del Microambiente	Gerente de Comercialización																		
1.2	Análisis del Ambiente Interno	Gerente de Comercialización															Informe del Análisis	2000		
2	Estudio del mercado.	Gerente de Comercialización															Reporte de Resultados			12.000
2.1	Definición del problema	Gerente de Comercialización															problemas hallados			
2.2	Objetivos de la investigación	Gerente de Comercialización															lista de objetivos			
2.3	Hipótesis	Gerente de Comercialización															lista de hipótesis planteadas			
2.4	Herramientas de medición	Gerente de Comercialización															Informe de herramientas			
2.5	Elaboración de la Encuesta	Gerente de Comercialización															formato de encuesta	500	1000	
2.6	Determinación de la muestra	Gerente de Comercialización															muestra	1000		
2.7	Trabajo de campo	Personal Externo															datos recolectados			
2.8	Análisis de resultados	Gerente de Comercialización															informe de resultados	1000	1000	1000
3	Establecimiento de objetivos y metas.	Gerente de Comercialización															lista de Objetivos y metas			
4	Desarrollo de estrategias.	Gerente de Comercialización															Reporte de estrategias			
4.1	Precio	Gerente de Comercialización															lista de estrategias a aplicar	1000		
4.2	Producto	Gerente de Comercialización															lista de estrategias a aplicar	1000		
4.3	Plaza	Gerente de Comercialización															lista de estrategias a aplicar	1000		
4.4	Promoción	Gerente de Comercialización															lista de estrategias a aplicar	1000		
5	Elaboración del presupuesto.	Gerente de Comercialización															Modelo de presupuesto			1000
6	Aprobación del proyecto.	Gerente General															Visto Bueno			
7	Ejecución y Control	Gerente de Comercialización															Reporte de evaluación			
TOTALES																	8500	2000	18000	

4.4.1.3 PROYECTO 3: IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA A TRAVÉS DE UNA INTRANET

ANTECEDENTES:

El desarrollo de sistemas de información permitirá viabilizar de mejor manera la comunicación de la organización, alineando cada área en base a un mismo objetivo institucional y eliminará el desconocimiento que poseen los clientes sobre diferentes innovaciones que se puedan dar de forma seguida en la compañía, convirtiéndose en base fundamental para fortalecer las relaciones cliente interno y cliente externo.

ALCANCE:

Este proyecto se entregará a la gerencia con su programación de actividades para el respectivo análisis sobre el tiempo que tardará en ser ejecutado.

OBJETIVO:

Realizar el diseño, construcción e implementación de una Intranet que apoye a la gestión de la empresa, brindando servicios útiles a los clientes, empleados, proveedores y accionistas de una manera ágil, segura y dinámica.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Fortalecer la comunicación interna y externa de la empresa, facilitando la obtención de información.
- Dotar de la estructura básica para la posterior implementación de nuevos servicios, aplicaciones o proyectos que pueden beneficiar a la empresa.
- Contribuir con cada proceso como herramienta de retroalimentación.

ESTRATEGIAS:

- Obtener la información de una forma dinámica partiendo de una base de datos centralizada.

- Aprovechar y dar uso adecuado a los recursos con los que cuenta hoy en día la empresa.
- Explorar y aplicar las nuevas tendencias tecnológicas en el diseño e implantación de una Intranet.

ACTIVIDADES

1. Identificar los medios de información actual dentro de la empresa
2. Definir políticas de información
3. Análisis del sistema de información.
 - 3.1 Requerimientos del Usuario
 - 3.2 Requerimientos del Sistema
4. Diseño del Sistema
 - 4.1 Diseño de interface usuario
 - 4.2 Diseño de la página principal
 - 4.3 Diseño de páginas internas
 - 4.4 Diseño de la base de datos.
5. Presupuestar el sistema de información.
6. Desarrollo de la Intranet
 - 6.1 Creación de la Base de Datos
 - 6.2 Desarrollo de páginas JSP Y HTML
7. Implantación de la Intranet.
 - 7.1 Pruebas del Sistema
 - 7.2 Programación de la Intranet en la Empresa.
 - 7.3 Componentes especiales implementados en la Intranet.
8. Manual del Administrador
 - 8.1. Dar a conocer al cliente interno y externo.
9. Aprobación del sistema.
10. Ejecución del sistema.
11. Administración y mantenimiento de la Intranet.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI'S

Agilidad de la información= # boletines respondidos/Total de boletines enviados

Tiempo: Un año

Fecha de inicio: 1de abril del 2008

Fecha de terminación: 30 de abril del 2009

RESPONSABLES

Crnl (SP) Mario Morales Gerente General
Yadira Villagómez (Asistente de RRHH)
Asesoría Externa

RECURSOS

- Recursos Humanos
- Recursos Financieros
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

COSTOS ESTIMADO DEL PROYECTO

55.000 USD

INICIATIVA ESTRATEGICA: Implementar un Sistema de Información y Comunicación Interna a través de una Intranet

RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Crnl (SP) Mario Morales Gerente General, Yadira Villagomez (Asistente de RR.HH), Asesoría Externa

OBJETIVO: Realizar el diseño, construcción e implementación de una Intranet que apoye a la gestión de la empresa, brindando servicios útiles a los clientes, empleados, proveedores y accionistas de una manera ágil, segura y dinámica.

ESTRATEGIA GLOBAL: • Obtener la información de una forma dinámica partiendo de una base de datos centralizada.

- Aprovechar y dar uso adecuado a los recursos con los que cuenta hoy en día la empresa.
- Explorar y aplicar las nuevas tendencias tecno

INDICADOR: Agilidad de la información= # boletines respondidos/Total de boletines enviados

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	abr-08	may-08	jun-08	jul-08	ago-08	sep-08	oct-08	nov-08	dic-08	ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	RECURSOS			
																	RH	RT	RF
1	Identificar los medios de información actual dentro de la empresa	Asistente de RR.HH															500		
2	Definir políticas de información	Gerente General,															500		
3	Programar sistema de información.	Asesoría Externa															1200		
3.1	Requerimientos del Usuario	Asesoría Externa																	
3.2	Requerimientos del Sistema	Asesoría Externa																	1.000
4	Diseño del Sistema	Asesoría Externa															1200	1.000	
4.1	Diseño de interface usuario	Asesoría Externa																	1.000
4.2	Diseño de la página principal	Asesoría Externa																	1.000
4.3	Diseño de páginas internas	Asesoría Externa																	1.000
4.4	Diseño de la base de datos.	Asesoría Externa																	1.000
5	Presupuestar el sistema de información.	Asistente de RR.HH,															800		
6	Desarrollo de la Intranet	Asesoría Externa																	
6.1	Creación de la Base de Datos	Asesoría Externa															500		4000
6.2	Desarrollo de páginas JSP Y HTML	Asesoría Externa																	4000
7	Implantación de la Intranet.	Asesoría Externa																	25000
7.1	Pruebas del Sistema	Asesoría Externa																	3.000
7.2	Programación de la Intranet en la Empresa.	Asesoría Externa																	3.000
7.3	Componentes especiales implementados en la Intranet.	Asesoría Externa																	
8	Manual del Administrador	Asesoría Externa																1.000	2000
8.1	Dar a conocer al cliente interno y externo.	Asesoría Externa,															2300		
9	Aprobación del sistema.	Gerente General																	
10	Ejecución del sistema.	Gerente General																	
11	Administración y mantenimiento de la Intranet.	Asesoría Externa,																	
TOTALES																7000	13000	35000	

4.4.2 PROYECTOS MEDIANO PLAZO

4.4.2.1 PROYECTO 4: LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS

Antecedentes:

INMOSOLUCIÓN, actualmente no cuenta con procesos formalmente establecidos lo que provoca que la entrega de sus productos e Información no sea la óptima debido a que muchos de los procesos son repetitivos o carecen de actividades esenciales lo que causa mayor desperdicio de tiempo y costos perjudicando a la empresa dando paso a la competencia.

Alcance.

Elaborar una propuesta de fortalecimiento de los procesos de la empresa para optimizar costos, establecer indicadores de gestión y detectar los principales procesos de la empresa, así como los de apoyo y estratégicos para el logro de sus objetivos.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Desarrollar un plan de mejora y el fortalecimiento de los procesos para mejorar la productividad de la empresa haciéndola flexible para enfrentar los cambios del entorno.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO:

Elaborar un plan de mejora y fortalecimiento de procesos de la empresa para optimizar tiempo y costos haciéndola más competitiva.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Identificar los procesos actuales
2. Realizar un análisis minucioso de cada uno de los procesos actuales
3. Redefinición de procesos con sus respectivos tiempos y movimientos.
4. Diagrama de Flujo.
5. Mapeo de procesos.
6. Levantamiento de Procesos
7. Análisis e identificación de procesos críticos

- 8.- Establecimiento de indicadores de gestión.
- 9.- Elaboración del manual de procesos y procedimientos de la empresa.
- 10.- Elaboración del presupuesto.
- 11.- Aprobación del proyecto.
- 12.- Ejecución de mejoras en los procesos.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

Procesos Implementados= Número de procesos levantados / Total de los procesos.

% de cumplimiento del proyecto= (Número de actividades realizadas / Total de actividades propuestas)* 100.

Tiempo: Catorce meses

Fecha de inicio: 1 de abril 2008.

Fecha de terminación: 31 de mayo 2009.

RECURSOS

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

RESPONSABLE

Crnl (SP) Mario Morales Gerente General

Arq. Boris Cadena (Gerente Técnico)

Asesoría Externa

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

36.000 USD

INICIATIVA ESTRATEGICA: Levantamiento y Mejoramiento de Procesos

RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Crnl (SP) Mario Morales (Gerente General), Arq. Boris Cadena (Gerente Técnico), Asesoría Externa

OBJETIVO: Desarrollar un plan de mejora y el fortalecimiento de los procesos para mejorar la productividad de la empresa haciéndola flexible para enfrentar los cambios del entorno.

ESTRATEGIA GLOBAL: Elaborar un plan de mejora y fortalecimiento de procesos de la empresa para optimizar tiempo y costos haciéndola más competitiva.

INDICADOR: Procesos Implementados= Número de procesos levantados / Total de los procesos.
% de cumplimiento del proyecto= (Número de actividades realizadas / Total de actividades propuestas)* 100.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	abr-08	may-08	jun-08	jul-08	ago-08	sep-08	oct-08	nov-08	dic-08	ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	ENTREGABLES	RECURSOS		
																		RH	RT	RF
1	Identificar los procesos actuales	Gerente General, Gerente Técnico															Procesos Identificaos	1000		4000
2	Realizar un análisis minucioso de cada uno de los procesos actuales	Gerente General, Gerente Técnico, Asesoría Externa															Análisis de Procesos	1000	1.000	2000
3	Redefinición de procesos con sus respectivos tiempos y movimientos.	Asesoría Externa																		10000
4	Diagrama de Flujo.	Asesoría Externa															Diagrama	1000	1.000	
5	Creación de un Mapa de procesos.	Asesoría Externa															Mapa de Procesos	1000	1.000	
6	Levantamiento de Procesos																	3000	2.000	2000
7	Análisis e identificación de procesos críticos.	Asesoría Externa															Procesos Críticos	1000		
7.1	Impacto en la satisfacción del cliente	Asesoría Externa															Informe de Resultados			2000
8	Establecimiento de indicadores de gestión.	Asesoría Externa															Indicadores	1000		
9	Elaboración del manual de procesos y procedimientos de la empresa.	Asesoría Externa															Manual		1.000	1000
10	Elaboración del presupuesto.	Asesoría Externa																		
11	Aprobación del proyecto.	Gerente General															Visto Bueno			
12	Ejecución de mejoras en los procesos	Asesoría Externa															Informe de resultados			
TOTALES																		9000	6000	21000

4.4.2.2 PROYECTO 5: MEJORAR EL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

Antecedentes:

Actualmente la falta de un reglamento de reclutamiento y selección de personal, no permite definir y hacer de este proceso más ecuánime y encaminado en base a un procedimiento.

Alcance.

Definir una propuesta de control y adecuado uso de un reglamento de reclutamiento y selección de personal, con el fin de tener normas internas para escoger a los candidatos internos y externos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos vacantes dentro de INMOSOLUCIÓN

OBJETIVOS DEL PROYECTO:

Tener un proceso de reclutamiento y selección de personal para comparar las cualidades de los candidatos que optan por un cargo vacante y regular los procedimientos de ingreso al servicio de INMOSOLUCIÓN.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer un adecuado sistema de reclutamiento y selección del recurso humano, que permita en forma técnica mejorar la gestión administrativa y laboral de INMOSOLUCIÓN.
- Asegurar una correcta selección del personal para alcanzar el más alto grado de eficiencia en el trabajo que desarrolla INMOSOLUCIÓN.
- Lograr que INMOSOLUCIÓN cuente con un selecto banco de aspirantes elegibles que llenen las expectativas en cuanto a conocimientos y capacidades para el desempeño en sus funciones.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO:

Mejorar el sistema de reclutamiento y selección de personal a través del establecimiento de un reglamento que permitan asegurar una correcta selección del personal para alcanzar el más alto grado de eficiencia en el trabajo para el logro de los objetivos empresariales.

Establecer las bases necesarias para desarrollar una óptima Selección de Personal que permita incorporar en la plantilla al candidato potencialmente adecuado.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

- 1.- Formación del equipo de trabajo encargado.
- 2.- Evaluación del sistema actual de selección de personal.
- 3.- Establecimiento de un sistema de selección de personal en el que se contemple:
 - a) Solicitud de Personal
 - b) MAsignación de Personal
 - c) Reclutamiento.
 - d) Entrevista.
 - e) Evaluaciones.
 - f) Confirmación de Referencias.
 - g) Selección
- 4.- Análisis de la información obtenida para realizar la Contratación
 - 4.1 Periodos de Prueba
 - 4.2 Contratos
- 5.- Preparar un Programa de Inducción General a la empresa (políticas, reglamentos, derechos, obligaciones, etc.) y del cargo (funciones) y determinar responsables del proceso.
- 6.- Elaborar presupuesto general.
- 7.- Someter estas propuestas a la Gerencia General para su aprobación definitiva o la introducción de algunos criterios discrepantes o diferentes en su apreciación.
- 8.- Hacer un seguimiento, con la finalidad de personalizarnos del personal y del cumplimiento de las tareas asignadas dentro de la empresa.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

Personal que cumple con el perfil del puesto= # empleados que cumple con el perfil del puesto/ total de empleados

Tiempo: 15 meses

Fecha de inicio: 1 de abril del 2008

Fecha de terminación: 31 de julio del 2009

RECURSOS

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

RESPONSABLE

Crnl (SP) Mario Morales (Gerente General)

Yadira Villa Gómez (Asistente de RRHH)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

15.500 USD

INICIATIVA ESTRATEGICA: *Mejorar el Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal.*

RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: *Crnl (SP) Mario Morales (Gerente General), Yadira Villagomez (Asistente de RRHH)*

OBJETIVO: *Tener un proceso de reclutamiento y selección de personal para comparar las cualidades de los candidatos que optan por un cargo vacante y regular los procedimientos de ingreso al servicio de INMOSOLUCIÓN.*

ESTRATEGIA GLOBAL: *Establecer las bases necesarias para desarrollar una óptima Selección de Personal que permita incorporar en la plantilla al candidato potencialmente adecuado.*

INDICADOR: *Personal que cumple con el perfil del puesto= # empleados que cumple con el perfil del puesto/ total de empleados*

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE													ENTREGABLES	RECURSOS					
			abr-08	may-08	jun-08	jul-08	ago-08	sep-08	oct-08	nov-08	dic-08	ene-09	feb-09	mar-09		abr-09	may-09	jun-09	RH	RT	RF
1	Formación del equipo de trabajo encargado.	Asistente de RRHH																Lista de miembros	480		
2	Evaluación del sistema actual de selección de personal.	Asistente de RRHH																Reporte de Resultados	800		
3	Establecimiento de un sistema de selección de personal	Asistente de RRHH																Proyecto documentado			4620
3.1	Solicitud de Personal	Asistente de RRHH																Cronograma		400	
3.2	Asignación de Personal	Asistente de RRHH																Cronograma	500		
3.3	Reclutamiento.	Asistente de RRHH																Cronograma	500		
3.4	Entrevista.	Asistente de RRHH																Cronograma	500		
3.5	Evaluaciones.	Asistente de RRHH																Criterios de	250	250	500
3.6	Confirmación de Referencias.	Asistente de RRHH																Cronograma		200	
3.7	Selección	Asistente de RRHH																Lista de seleccionados	200		
4	Análisis de la información obtenida para realizar la Contratación	Asistente de RRHH																Informe de resultados	800		
4.1	Periodos de Prueba	Asistente de RRHH																Informe de hallazgos			
4.2	Contratos	Asistente de RRHH																clausulas establecidas	500		1000
5	Preparar un Programa de Inducción General a la empresa	Asistente de RRHH																Programa			3000
6	Elaborar presupuesto general.	Asistente de RRHH																Modelo de Presupuesto	500		500
7	Someter estas propuestas a la Gerencia General para su aprobación	Asistente de RRHH																Informe de resultados			
8	Aprobación del sistema	Gerente General																Visto Bueno			
9	Realizar un seguimiento del personal	Asistente de RRHH																Reporte de Resultados			
												TOTALES	5030	850	9620						

4.4.2.3 PROYECTO 6: IMPLEMENTAR SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS

Antecedentes:

INMOSOLUCIÓN, actualmente no cuenta con un adecuado control de inventarios por lo que existe una considerable cantidad de desperdicios y no se mantiene kardex al día de ingresos y egresos de material por lo que no se conoce exactamente lo que entra y sale de la bodega, ni su óptimo abastecimiento existiendo déficits que retrasan la construcción de viviendas.

Alcance.

Definir una propuesta de implementación de sistema de inventarios para disminuir la cantidad de desperdicios y mantener un control adecuado de los ingresos y egresos de material a bodega, optimizando costos.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Implementar un sistema de control inventarios que permitan mantener un adecuado control de material, minimizar costos y evitar retrasos en la construcción.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO:

Elaborar un programa que mejore el sistema de inventarios para mantener un control óptimo de material.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Análisis del sistema actual de inventarios.
2. Realizar un conteo físico y compararlo con el kardex actual
 - 2.1 Conteo físico
 - 2.2 Actualización del Kardex
3. Establecimiento de políticas de inventarios.
4. Identificación de las áreas de mejora.
5. Rediseño del sistema de inventarios.
 - 5.1 Determinación de herramientas para el rediseño
6. Implementación de un sistema de inventarios.

- 6.1 Investigación de software existente en el mercado
- 6.2 Selección de los programas más idóneos.
- 6.3 Cotización de Programas seleccionados.
- 6.4 Selección de un programas adecuado para la empresa.
7. Elaboración del presupuesto.
8. Aprobación del proyecto.
9. Implementación y control del proyecto.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

% de retrasos por material= # de obras retrasadas por causa de materiales/total de obras.

Tiempo: Catorce meses

Fecha de inicio: 1 de abril 2008.

Fecha de terminación: 31 de mayo 2009.

RECURSOS

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

RESPONSABLE

CrnI. Jorge Iglesias (Gerente Financiero)

Sr. Luís Naula (Encargado de Inventarios)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

12.000 USD

INICIATIVA ESTRATEGICA: *Implementar Sistema de Control de Inventarios*

RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: *Crnl. Jorge Iglesias (Gerente Financiero), Sr. Luís Naula (Encargado de Inventarios)*

OBJETIVO: *Implementar un sistema de control inventarios que permitan mantener un adecuado control de material, minimizar costos y evitar retrasos en la construcción.*

ESTRATEGIA GLOBAL: *Elaborar un programa que mejore el sistema de inventarios para mantener un control óptimo de material.*

INDICADOR: *Nivel de inventarios adecuado= cobertura en meses*

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	abr-08	may-08	jun-08	jul-08	ago-08	sep-08	oct-08	nov-08	dic-08	ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	ENTREGABLES	RECURSOS		
																		RH	RT	RF
1	Análisis del sistema actual de inventarios.	Encargado de Inventarios															Informe de resultados	500		
2	Realizar un conteo físico y compararlo con el kardex actual	Encargado de Inventarios															Informe de resultados	500	500	500
2.1	Conteo físico	Encargado de Inventarios															Informe de conteo físico			
2.2	Actualización del Kardex	Encargado de Inventarios															Kardex de materiales	500	500	
3	Establecimiento de políticas de inventarios.	Encargado de Inventarios															lista de políticas	500	500	
4	Identificación de las áreas de mejora.	Encargado de Inventarios															Informe de hallazgos	500	200	
5	Rediseño del sistema de inventarios.	Encargado de Inventarios															Modelo de rediseño		200	500
5.1	Determinación de herramientas para el rediseño	Gerente Financiero															Listado de herramientas a utilizar			
6	Implementación de un sistema de inventarios.	Encargado de Inventarios															Software			6000
6.1	Investigación de software existente en el mercado	Encargado de Inventarios															Listado de softwares	100	100	
6.2	Selección de los programas más idóneos.	Gerente Financiero															Lista de programas seleccionados	100	100	
6.3	Cotización de Programas seleccionados.	Encargado de Inventarios															Proformas	100		
6.4	Selección de un programas adecuado para la empresa.	Encargado de Inventarios															Nombre del Programa seleccionado	100		
7	Elaboración del presupuesto.	Gerente Financiero															Presupuesto			
8	Aprobación del proyecto.	Gerente General,															Visto Bueno			
9	Implementación y control del proyecto.	Encargado de Inventarios															Informe de resultados			
TOTALES																		2900	2100	7000

4.4.2.4 PROYECTO 7: PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN, CONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS DISEÑOS DE VIVIENDA.

Antecedentes:

Actualmente la empresa no cuenta con un programa de diseño actualizado que le permita innovar sus proyectos de manera rápida y adecuada lo que ha generado defectos en los diseños de vivienda lo que a disminuido su apertura en el mercado, dando paso a la competencia, perjudicando el posicionamiento de la empresa.

Alcance.

Desarrollar una propuesta sobre un programa de diseño de viviendas, con el fin de mantener variedad de diseños y disminuir defectos tomando en cuenta las necesidades y preferencias del mercado.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Elaborar un programa de investigación, desarrollo de nuevos diseños de vivienda con el fin de mantener una innovación constante, de manera rápida y eficaz, haciendo que estos sean aceptados y satisfagan las necesidades del mercado.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO:

Desarrollar un programa de investigación, construcción y desarrollo de nuevos diseños de vivienda analizando las tendencias del mercado.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

- 1.- Estudio de tendencias del mercado tanto nacional como internacional.
 - 1.1 Análisis de tendencias nacionales
 - 1.2 Estudio de las necesidades y tendencias del cliente.
 - 1.2.1 Definición del problema
 - 1.2.2 Elaboración de un método para resolver el problema
 - 1.2.3 Elaboración del diseño de investigación
 - 1.2.4 Trabajo de campo
 - 1.2.5 Preparación y análisis de datos
 - 1.2.6 Preparación de informe

- 2.- Analizar el procedimiento de diseño y construcción actual.
- 3.- Análisis del tiempo de introducción de los nuevos proyectos en el mercado.
- 4.- Implementación de software de diseño.
- 5.- Establecer un cronograma de elaboración de diseños y muestras.
- 6.- Realizar cronograma de muestra al mercado de los diseños elaborados en maquetas.
- 7.- Elaboración del presupuesto.
- 8.- Aprobación del proyecto.
- 9.- Implementación del proyecto.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

% de nuevos modelo= número de modelos nuevos de vivienda consideradas para construir/ total de modelos propuestos.

Tiempo: 16 meses

Fecha de inicio: 1 de abril 2009.

Fecha de terminación: 1 de julio 2010.

RECURSOS

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

RESPONSABLES

Crnl (SP) Mario Morales (Gerente General)

Arq. Boris Cadena (Gerente Técnico)

Crnl. Mario Bonilla (Gerente de Ventas)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

56.500 USD

4.4.2.5 PROYECTO 8: BENCHMARKING DE PRECIOS

Antecedentes:

La falta de conocimiento sobre los precios de venta de la competencia provoca que no se tenga un precio real para poder competir con esta, perdiendo de esta manera clientes que averiguan precios antes de adquirir una vivienda.

Alcance.

Definir una propuesta de análisis a través de un benchmarking precios, que ayuden a la empresa a realizar proyecciones en base a los resultados y a las tendencias del mercado.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Desarrollar un plan de análisis de precios a través de Benchmarking con el fin de obtener información relevante que ayude a la empresa a mejorar su ciclo productivo en base a las necesidades del mercado.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO:

Realizar un Plan de Benchmarking que permita obtener información relevante para realizar proyecciones en base a los resultados y mejorar el abastecimiento de nuestros materiales.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Investigar empresas encargadas de hacer Benchmarking.
2. Contratación de la empresa seleccionada.
3. Determinar a qué se le va a hacer benchmarking
 - 3.1 Definir quienes son los clientes para la información del benchmarking.
 - 3.2 Determinar las necesidades de información de benchmarking de los clientes.
 - 3.3 Identificación de factores críticos de éxito.
 - 3.4 Diagnóstico del proceso de benchmarking.
- 4.- Formación de un equipo de benchmarking.
 - 4.1 Definir funciones y responsabilidades del equipo de benchmarking.
 - 4.2 Definición de habilidades y atributos de un practicante eficiente de benchmarking.

- 4.3 Capacitación.
5. Identificación de socios del benchmarking.
6. Establecimiento de red de información propia.
7. Recopilar y analizar la información de benchmarking.
8. Actuar.
 - 8.1 Producir un informe de benchmarking.
 - 8.2 Comunicar los hallazgos del benchmarking y obtener aceptación.
 - 8.3 Realizar proyecciones en base a los resultados obtenidos.
9. Elaboración del presupuesto.
10. Aprobación del proyecto.
11. Implementación del proyecto.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

Competitividad de precios= (Precio de nuestro producto/ precio de la competencia)*100

Tiempo: Trece meses

Fecha de inicio: 1 de abril 2008.

Fecha de terminación: 31 de mayo 2009.

RECURSOS

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

RESPONSABLE

Crnl. Mario Bonilla (Gerente de Ventas)

Asesoría externa.

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

26.000 USD

4.4.2.6 PROYECTO 9: PLAN PERMANENTE DE CAPACITACIÓN Y COMPETENCIAS AL PERSONAL

ANTECEDENTES:

INMOSOLUCIÓN no cuenta con un personal calificado debido a que la mayoría de los empleados no han renovado sus conocimientos adquiridos, lo que crea una resistencia al cambio que no permite enfrentar a la competencia, disminuyendo su participación en el mercado.

ALCANCE.

La realización de una propuesta de implementación de un plan de capacitación y competencia es crucial para el desarrollo de la empresa, debido a que si no existe personal capacitado, es difícil cumplir las metas y objetivos propuestos y ser más productiva, por lo que si se capacita al personal y se desarrollan sus competencias, la empresa podrá brindar calidad y buen servicio al cliente enfrentando los cambios del entorno.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Desarrollar un plan permanente de capacitación y competencias del personal que permita mejorar la calidad de nuestro talento humano buscando satisfacer de mejor manera las necesidades de nuestro mercado.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO:

Elaborar un plan permanente de capacitación del personal mejorando el nivel productivo de la empresa.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Estudio de los requerimientos del personal.
2. Estudio de los requerimientos de la empresa.
3. Evaluación de empresas que presentan alternativas de capacitación.
 - 3.1 Búsqueda de empresas que realizan alternativas de capacitación.
 - 3.2 Recolectar información sobre los cursos de capacitación
4. Formular planes de capacitación.
5. Definir cronograma de capacitaciones.

6. Elaboración del presupuesto.
7. Aceptación del proyecto.
8. Inscripciones en las empresas seleccionadas.
9. Desarrollo del proyecto.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI'S

% Empleados Capacitados= # de empleado capacitados/ total de empleados

Tiempo: Dieciséis meses

Fecha de inicio: 1 de abril del 2008

Fecha de terminación: 31 julio del 2009

RECURSOS

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

RESPONSABLES

Yadira Villagómez (Asistente de RRHH)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

35.500 USD

INICIATIVA ESTRATEGICA: Plan permanente de Capacitación y Competencias al Personal

RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Crnl (SP) Mario Morales (Gerente General), Yadira Villagomez (Asistente de RR.HH)

OBJETIVO: Desarrollar un plan permanente de capacitación y competencias del personal que permita mejorar la calidad de nuestro talento humano buscando satisfacer de mejor manera las necesidades de nuestro mercado.

ESTRATEGIA GLOBAL: Elaborar un plan permanente de capacitación del personal mejorando el nivel productivo de la empresa.

INDICADOR: % Empleados Capacitados= # de empleado capacitados/ total de empleados

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ABR		MAY		JUN		JUL		AGOS		SEPT		OCT		NOV		DIC		ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		RECURSOS				
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	RH	RT	RF		
1	Estudio de los requerimientos del personal.	Asistente de RR.HH																																			250		250
2	Estudio de los requerimientos de la empresa.	Gerente General, Gerentes Departamentales.																																			250		250
3	Evaluación de empresas que presentan alternativas de capacitación.	Asistente de RR.HH																																			250		250
3.1	Búsqueda de empresas que realizan alternativas de	Asistente de RR.HH																																			250		
3.2	Recolectar información sobre los cursos de capacitación	Asistente de RR.HH																																			250	500	
4	Formular planes de capacitación.	Asistente de RR.HH																																			200	500	
5	Definir cronograma de capacitaciones.	Asistente de RR.HH																																			200		
6	Elaboración del presupuesto.	Asistente de RR.HH																																					
7	Aceptación del proyecto.	Gerente General																																					
8	Inscripciones en las empresas seleccionadas.	Gerente General																																					
9	Desarrollo del proyecto.	Asistente de RR.HH																																				32100	
																												TOTALES	1650	1000	32850								

4.4.3 PROYECTOS A LARGO PLAZO

4.4.3.1 PROYECTO 10: IMPLEMENTAR UN ÁREA DE ATENCIÓN PRE Y POST-VENTA.

Antecedentes:

La empresa actualmente mantiene buenas relaciones tanto con clientes como con proveedores pero muchas veces tarda la entrega de viviendas a los clientes lo que provoca que la imagen de la empresa se vea en juego, por otro lado aunque se construyen viviendas de buena calidad, es necesario elevar el nivel de satisfacción del cliente en cuanto al servicio pre y post-venta por lo que se ha visto necesario implementar un Área de Atención Pre- y Post venta que permita mejorar nuestro producto y poder enfrentar a la competencia.

Alcance.

Implementar un área de atención pre y post venta que permita generar una cultura orientada al cliente con el fin de mejorar la calidad de nuestros productos y nuestro servicio.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

- Desarrollar un área de atención Pre- y Post venta de mejora del servicio, buscando atender las necesidades del cliente de manera rápida y eficaz.
- Elaborar un sistema de quejas que permitan obtener sugerencias de los clientes para mejorar su servicio y la calidad de nuestras viviendas.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO:

- Implementar un área de atención pre y post venta que permita consolidar nuestra relación con el cliente.
- Crear un sistema de quejas que nos permita conocer lo que piensa el cliente de nuestro producto y de esta manera mejorar la calidad del mismo.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Establecer requerimientos para implementar el área

- 1.1 Espacio Físico dentro de la empresa.
- 1.2 Recursos Financieros
- 1.3 Recursos Humanos
- 1.4 Recursos Tecnológicos
2. Análisis del proceso actual de servicio Pre- venta.
3. Realizar propuesta para expandir nuestra cartera de productos y ofrecer mayores alternativas de proyectos inmobiliarios a nivel nacional estableciendo alianzas estratégicas.
4. Dar a conocer la propuesta a Empresas Constructoras e Inmobiliarias.
 - 4.1 Análisis de Portafolio de Productos
5. Establecer alianza con Empresas Constructoras e Inmobiliarias interesadas.
6. Desarrollo del Servicio Post- Venta
 - 6.1 Estudio de satisfacción del cliente en cuanto a la calidad, diseño, construcción y servicio.
 - 6.2 Plan de comunicación
 - 6.3 Determinación de objetivos
 - 6.4 Establecimiento de Estrategias
7. Elaborar un sistema de quejas.
8. Elaborar un sistema de mejora y servicio para el cliente.
9. Elaboración del presupuesto.
10. Aprobación del proyecto.
11. Implementación del proyecto.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

Satisfacción de clientes= Clientes Satisfechos/Clientes atendidos

Alianzas estratégicas= Numero de Alianzas Nuevas

Tiempo: Veinte y cuatro meses

Fecha de inicio: 1 de abril 2008.

Fecha de terminación: 30 de abril 2010.

RECURSOS

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Suministros y materiales.

- Recursos Tecnológicos.

RESPONSABLES

Crnl. Mario Bonilla (Gerente de Ventas)

Crnl (SP) Mario Morales (Gerente General)

Asesoría Externa

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

30.000 USD

INICIATIVA ESTRATEGICA: Implementar un Área de Atención Pre y Post-Venta.

RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Crnl (SP) Mario Morales (Gerente General), Crnl. Mario Bonilla (Gerente de Comercialización)

OBJETIVO: Desarrollar un área de atención Pre- y Post venta de mejora del servicio, buscando atender las necesidades del cliente de manera rápida y eficaz.

ESTRATEGIA GLOBAL: Implementar un área de atención pre y post venta que permita consolidar nuestra relación con el cliente.

INDICADOR: Satisfacción de clientes= Clientes Satisfechos/Clientes atendidos

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	abr-08	may-08	jun-08	jul-08	ago-08	sep-08	oct-08	nov-08	dic-08	ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	RECURSOS								
			RH	RT	RF																															
1	Establecer requerimientos para implementar el área	Gerente de Comercialización																																		
1.1	Espacio Físico dentro de la empresa.	Gerente de Comercialización																																		
1.2	Recursos Financieros	Gerente de Comercialización																															3000			
1.3	Recursos Humanos	Gerente de Comercialización																															5000			
1.4	Recursos Tecnológicos	Gerente de Comercialización																															9.000			
2	Análisis del proceso actual de servicio Pre- venta.	Gerente de Comercialización																															500			
3	Realizar propuesta para expandir nuestra cartera de productos estableciendo alianzas estratégicas.	Gerente de Comercialización																															500			
4	Dar a conocer la propuesta a Empresas Constructoras e Inmobiliarias.	Gerente de Comercialización																															250	500		
4.1	Análisis de Portafolio de Productos	Gerente de Comercialización																																		
5	Establecer alianza con Empresas Constructoras e Inmobiliarias interesadas.	Gerente de Comercialización																																4000		
6	Desarrollo del Servicio Post- Venta	Gerente de Comercialización																															500	250	1500	
6.1	Estudio de satisfacción del cliente en cuanto a la calidad, diseño, construcción y servicio.	Gerente de Comercialización																															1000			
6.2	Plan de comunicación	Personal Externo																															250	250	500	
6.3	Determinación de objetivos	Gerente de Comercialización																																		
6.4	Establecimiento de Estrategias	Gerente de Comercialización																																		
7	Elaborar un sistema de quejas.	Gerente de Comercialización																																500	500	2000
8	Elaborar un sistema de mejora y servicio para el cliente.	Gerente de Comercialización																																		
9	Elaboración del presupuesto.	Gerente de Comercialización																																		
10	Aprobación del proyecto.	Gerente General																																		
11	Implementación del proyecto.	Gerente de Comercialización																																		
			TOTALES																								8250	10250	11500							

4.4.3.2 PROYECTO 11: PLAN DE INVERSIÓN EN ACTIVOS PRODUCTIVOS

ANTECEDENTES:

INMOSOLUCIÓN mantiene su tecnología medianamente avanzada y muchas de las actividades administrativas y operativas no tienen la información al día por lo que se producen retrasos en la construcción y lentitud en la obtención de información haciéndola menos competitiva frente a las empresa de su misma índole.

ALCANCE.

Realizar una propuesta de plan de inversión en activos productivos ya que mejoraría la capacidad de construcción, los procesos serían mucho más rápidos y la generación de información relevante sería más eficiente y rápida.

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Desarrollar un plan de inversión en activos productivos con el fin de mejorar la capacidad productiva de la empresa evitando retrasos, minimizando defectos, y mejorando procesos productivos.

ESTRATEGIAS DEL PROYECTO:

Elaborar un plan de inversión de activos productivos, para mejorar la competitividad de la empresa dentro del mercado.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

- 1.- Estudio de las necesidades de la empresa.
- 2.- Análisis de las evoluciones tecnológicas y sus precios.
- 3.- Desarrollar una base de datos de la maquinaria y proveedores.
- 4.- Seleccionar los mejores proveedores.
- 5.- Realizar alianzas estratégicas.
- 6.- Contactar a las empresas distribuidoras y realizar negociaciones.
- 7.- Realizar un presupuesto de Inversión.
- 8.- Aprobación del proyecto.
- 9.- Implementación del proyecto.
- 10.- Instalaciones y pruebas de maquinaria y software

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI'S

Tiempos de construcción de proyectos =Tiempo ejecutado/Tiempo previsto

% de cumplimiento de estudio técnico= # de proyectos que cumplen el estudio técnico/total de proyectos ejecutados.

Maquinaria actualizada=Número de maquinaria actualizada/Total de maquinaria.

Tiempo: Treinta y seis meses

Fecha de inicio: 1 de abril 2008.

Fecha de terminación: 30 de abril 2011.

RECURSOS

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

RESPONSABLES

Crnl (SP) Mario Morales (Gerente General)

Arq. Boris Cadena (Gerente Técnico)

Asesoría Externa

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

130.000 USD

4.4.3.3 PROYECTO 12: SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA

Antecedentes:

Actualmente la falta de un adecuado control presupuestario para el desarrollo de los proyectos, no permite evaluar la consecución de sus objetivos y controlar sus costos y gastos perjudicando de esta manera el nivel de rentabilidad y liquidez de la empresa.

Alcance.

Definir una propuesta de control y evaluación presupuestaria que permita establecer prioridades, evaluar la consecución de sus objetivos, el buen control y establecimiento de costos y gastos, mejorando la productividad financiera de la empresa.

OBJETIVOS DEL PROYECTO:

Desarrollar un plan de control y evaluación presupuestaria con el fin de mejorar la productividad financiera de la empresa mediante el buen manejo de los ingresos y egresos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Planificar y controlar de manera cuantitativa y anticipada las actividades de la empresa en un período determinado.
- Mejorar el sistema contable de la empresa con el fin de obtener información financiera al día.
- Mejorar el sistema de costos gastos actuales que permitan un adecuado establecimiento del costo del producto y su apropiada optimización.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO:

- Elaborar un plan de control y evaluación presupuestaria que permitan mejorar el nivel de rentabilidad y liquidez de la empresa para el logro de los objetivos.

- Establecer planes de optimización y control de costos y gastos de la empresa.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Análisis de los estados financieros de por lo menos 2 años anteriores.
2. Análisis de presupuestos anteriores.
3. Analizar tendencias de cambios en el Ambiente Interno y Externo.
4. Preparar los Presupuestos de Proyectos.
5. Calcular el monto que implica el desarrollo de un proyecto en función de las a los costes que deberemos asumir.
6. Evaluar las inversiones económicas necesarias y de ganancias de la empresa.
7. Elaborar presupuesto general.
8. Someter estas propuestas a la Dirección General para su aprobación definitiva o la introducción de algunos criterios discrepantes o diferentes en su apreciación.
9. Seguimiento del cumplimiento de lo presupuestado.
10. Evaluación de resultados.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

Disminución de Costos y Gastos= $1-(\text{Costos y Gastos año actual} / \text{Costos y Gastos año anterior})$

Tiempo: Treinta y seis meses

Fecha de inicio: 1 de abril 2008.

Fecha de terminación: 30 de abril 2011.

RECURSOS

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

RESPONSABLE

Cnrl. Jorge Iglesias (Gerente Financiero)

Lcda. Margarita Delgado (Contador General).

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

15.500 USD

INICIATIVA ESTRATEGICA: Sistema de control y Evaluación Presupuestaria

RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Crnl. Jorge Iglesias (Gerente Financiero), Lcda. Margarita Delgado (Contador General).

OBJETIVO: Desarrollar un plan de control y evaluación presupuestaria con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa mediante el buen manejo de los ingresos y egresos.

ESTRATEGIA GLOBAL:Elaborar un plan de control y evaluación presupuestaria que permitan mejorar el nivel de rentabilidad y liquidez de la empresa para el logro de los objetivos y Establecer planes de optimización y control de costos y gastos de la empresa.

INDICADOR: Disminución de Costos y Gastos= $1 - (\text{Costos y Gastos año actual} / \text{Costos y Gastos año anterior})$

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MESES																																				RECURSOS		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	RH	RT	RF
1	Análisis de los estados financieros de por lo menos 2 años anteriores.	Gerente Financiero, Contador General	■	■	■																																		500		3000
2	Análisis de presupuestos anteriores.	Gerente Financiero, Contador			■	■	■	■	■	■	■																												1000	500	
3	Analizar tendencias de cambios en el Ambiente Interno y Externo.	Gerente Financiero, Contador General										■	■	■	■																							1000	500	1000	
4	Preparar los Presupuestos de Proyectos.	Gerente Financiero, Contador													■	■	■	■																				2000		500	
5	Calcular el monto que implica el desarrollo de un proyecto en función de las a los costes que deberemos asumir	Gerente Financiero, Contador General														■	■	■	■																			1000		1000	
6	Evaluar las inversiones económicas necesarias y de ganancias de la empresa.	Gerente Financiero, Contador														■	■	■	■																			500		1000	
7	Elaborar presupuesto general.	Gerente Financiero,															■	■	■	■																					
8	Someter estas propuestas a la Dirección General para su aprobación definitiva o la introducción de algunos criterios discrepantes o diferentes en	Gerente Financiero, Contador General																■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
9	Seguimiento del cumplimiento de lo presupuestado.	Gerente Financiero, Contador																												■	■	■	■	■							2000
10	Evaluación de resultados.	Gerente Financiero																																							
			TOTALES																																	6000	1000	8500			

4.4.3.4 PROYECTO 13: PLAN DE FINANCIAMIENTO DIRECTO

Antecedentes:

Actualmente la falta de un Plan de Financiamiento directo accesible y que se adapte a las posibilidades del cliente, no permite que este opte por adquirir una de nuestras viviendas y las considere como los más rentables.

Alcance.

Como respuesta a una de las principales demandas de los compradores de vivienda, la de contar con sistemas de crédito accesibles y que se adapten a sus necesidades, INMOSOLUCIÓN entre otros beneficios, les ayudará con un plan de financiamiento directo acorde a sus posibilidades de pago de una manera sencilla y rápida.

OBJETIVOS DEL PROYECTO:

Desarrollar un plan de financiamiento directo con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa mediante el buen manejo de alternativas para el cliente.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Ofrecer las mejores opciones de crédito directo para la compra de su casa con los mejores planes de financiamiento.
- Mejorar el sistema de ventas con el establecimiento de planes de financiamiento.

ESTRATEGIA DEL PROYECTO:

- Elaborar un plan de financiamiento directo que permita, mejorar el nivel de rentabilidad y liquidez de la empresa para el logro de los objetivos.
- Establecer diferentes alternativas de financiamiento para el cliente.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Análisis del actual financiamiento que ofrece la empresa.

2. Analizar los tipos de financiamiento que se dan en el mercado Inmobiliario.
3. Estudiar a entidades financieras que podrían contribuir con nuestra empresa para dar crédito directo.
4. Establecer alianzas estratégicas con entidades seleccionadas.
5. Establecer Políticas de Financiamiento
6. Preparar Planes de Financiamiento
 - 6.1. Establecer alternativas de financiamiento por Proyectos
 - 6.1.1 Valor de la casa
 - 6.1.2 Depósito o cuota inicial (%)
 - 6.1.3 Dividendos iguales por meses (años)
 - 6.1.4 Tiempo de entrega de la casa
7. Evaluación de cada una de las alternativas de financiamiento
8. Selección de las mejores alternativas necesarias para la empresa y el cliente.
- 7.- Elaborar presupuesto general.
- 8.- Someter estas propuestas a la Dirección General para su aprobación definitiva o la introducción de algunos criterios discrepantes o diferentes en su apreciación.
- 9.- Seguimiento del cumplimiento del plan.
- 10.- Evaluación de resultados.

INDICADOR DE GESTIÓN O KPI's

% de Incremento en la Utilidad Neta= (Utilidad neta año actual/ Utilidad neta año anterior)-1

Tiempo: veinte y cuatro meses

Fecha de inicio: 1 de abril 2008.

Fecha de terminación: 30 de abril 2010.

RECURSOS

- Recursos Humanos.
- Recursos Financieros.
- Suministros y materiales.
- Recursos Tecnológicos.

RESPONSABLE

Crnl. Jorge Iglesias (Gerente Financiero)

CrnI. Mario Bonilla (Gerente de Comercialización)

COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO

20.000 USD

INICIATIVA ESTRATEGICA: Plan de Financiamiento Directo

RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Crnl (SP) Mario Morales (Gerente General), Crnl. Jorge Iglesias (Gerente Financiero), Crnl. Mario Bonilla (Gerente de Comercialización)

OBJETIVO: Desarrollar un plan de financiamiento directo con el fin de mejorar la rentabilidad de la empresa mediante el buen manejo

ESTRATEGIA GLOBAL: Elaborar un plan de financiamiento directo que permita, mejorar el nivel de rentabilidad y liquidez de la

INDICADOR: % de Incremento en la Utilidad Neta= (Utilidad neta año actual/ Utilidad neta año anterior)-1

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	abr-08	may-08	jun-08	jul-08	ago-08	sep-08	oct-08	nov-08	dic-08	ene-09	feb-09	mar-09	abr-09	may-09	jun-09	jul-09	ago-09	sep-09	oct-09	nov-09	dic-09	ene-10	feb-10	mar-10	abr-10	RECURSOS				
			RH	RT	RF																											
1	Análisis del actual financiamiento que ofrece la empresa.	Gerente de Comercialización	■	■	■																									500	500	
2	Analizar los tipos de financiamiento que se dan en el mercado Inmobiliario.	Gerente de Comercialización		■	■	■																									500	2000
3	Estudiar a entidades financieras que podrían contribuir con nuestra empresa para dar crédito directo.	Gerente de Comercialización		■	■	■	■	■	■																					500	1000	
4	Establecer alianzas estratégicas con entidades seleccionadas.	Gerente de Comercialización					■	■	■	■	■	■	■																		10500	
5	Establecer Políticas de Financiamiento	Gerente de Comercialización										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	1500	
6	Preparar Planes de Financiamiento	Gerente de Comercialización												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
6.1	Establecer alternativas de financiamiento por Proyectos	Gerente de Comercialización												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
6.1.1	Valor de la casa	Gerente de Comercialización												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
6.1.2	Depósito o cuota inicial (%)	Gerente de Comercialización												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
6.1.3	Dividendos iguales por meses (años)	Gerente de												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
6.1.4	Tiempo de entrega de la casa	Gerente de												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
7	Evaluación de cada una de las alternativas de financiamiento	Gerente de Comercialización																											1000	2000		
8	Selección de las mejores alternativas necesarias para la empresa y el cliente.	Personal Externo																														
9	Elaborar presupuesto general.	Gerente de Comercialización																														
10	Someter estas propuestas a la Dirección General para su aprobación definitiva o la introducción de algunos criterios discrepantes o diferentes en su apreciación.	Gerente General																														
11	Seguimiento del cumplimiento del plan.	Gerente de																														
			TOTALES																								3000	1500	15500			

4.5 DESARROLLO DE PROYECTOS

4.5.1 PROYECTO 1: IMPLEMENTACIÓN Y DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

4.5.1.1 ANTECEDENTES:

En el análisis situacional desarrollado en el capítulo 2, se pudo determinar que una de las debilidades de la empresa es el no contar con un modelo de gestión estratégica con lo que no se ha realizado ningún tipo de difusión al personal sobre los objetivos que la empresa desea alcanzar e involucrarlos dentro de éstos para su mejor desarrollo y su alcance óptimo, es por esta razón que los empleados no saben la dirección de la empresa ni hacia donde van dirigidos sus esfuerzos, creando incertidumbre, falta de interés en sus actividades, el desconocimiento del gran aporte que tiene su trabajo para el progreso de la empresa y su función dentro de la misma.

4.5.1.2 ALCANCE.

Desarrollar una propuesta de difusión del modelo de gestión estratégica el mismo que buscará concienciar a los empleados y hacerlos formar parte de la organización creando una cultura de cambio que permita enfrentar los cambios del entorno y lograr los objetivos propuestos.

4.5.1.3 OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar un programa de difusión del modelo de gestión estratégica con el fin de crear una cultura de cambio basado en BSC involucrando a todos los miembros de la organización en el logro de los objetivos planteados.

4.5.1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Crear una cultura de cambio enfocado al logro de los objetivos planteados involucrando a todos los miembros de la organización.
- Concienciar a todos los miembros del personal sobre la importancia de sus actividades dentro de la organización y en el éxito del modelo de gestión estratégica.

4.5.1.5 JUSTIFICACIÓN:

La difusión del modelo de gestión estratégica permite que los miembros de la organización conozcan hacia donde deben dirigir sus esfuerzos, las actividades o proyectos que deben realizar para alcanzar los objetivos propuestos, y que sientan que forman parte importante para el progreso de la empresa.

Una adecuada comunicación del modelo permite que el personal se involucre dentro de la organización y se sienta parte de ella, es por esta razón que es importante este proyecto ya que se logrará un cambio en la mentalidad de los empleados y crear una cultura adecuada para enfrentar los cambios del entorno.

4.5.1.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD 1: PRESENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.

Una vez culminado el modelo de gestión estratégica, se procederá a presentar el modelo para su aprobación a la gerencia general de la empresa, para lo cual se explicará de manera clara el desarrollo del modelo apoyado con una presentación en PowerPoint, sobre los puntos más importantes del modelo como son:

Introducción del modelo de gestión estratégica, resultados del análisis situacional, mapa estratégico por perspectivas, mapa estratégico corporativo, cuadro de mando integral, proyectos a realizarse, presupuesto de los proyectos y proyecciones de éxito de los mismos.

ACTIVIDAD 2: APROBACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO

La aprobación será decisión de la Gerencia General después de realizar un análisis de la factibilidad y los recursos de la empresa.

En caso de no existir observaciones se procederá a comunicar el modelo al resto de la organización, caso contrario se realizarán las correcciones necesarias y se aprobará el modelo.

ACTIVIDAD 3: ESTABLECIMIENTO DE TIEMPO PARA COMUNICAR Y DIFUNDIR A LOS EMPLEADOS SOBRE EL MODELO.

Una vez aprobado el modelo, se establecerá el tiempo para comunicar y difundir el modelo de gestión estratégica tanto al personal administrativo como para el personal de planta, este tiempo será determinado bajo los siguientes parámetros:

- Tiempo para preparar e imprimir el material adecuado.
- Tiempo en el que los administrativos puedan estar todos reunidos, debido a que muchas veces deben realizar trámites o visitas a clientes o almacenes.
- Tiempo en el que el personal de planta no tenga demasiada carga de trabajo.

Una vez realizado este análisis se establecieron las siguientes fechas para su comunicación y difusión:

CRONOGRAMA DE DIFUSIÓN

CRONOGRAMA DE DIFUSIÓN	
Viernes 5 de abril del 2008	15:00 a 17:00 Gerencias
Viernes 19 de abril del 2008	15:00 a 17:00 Personal
Viernes 9 de mayo del 2008	15:00 a 17:00 Talleres Grupales
Viernes 23 de mayo del 2008	15:00 a 17:00 Talleres Grupales
Viernes 6 de junio del 2008	15:00 a 17:00 Evaluación a los Empleados
Viernes 4 de julio del 2008	15:00 a 17:00 Entrega de informes

Elaborado por: Autora

FECHA HORARIO

Se han establecido como fechas los días viernes debido a que en ese día existe menos carga de trabajo tanto para el personal, haciendo factible a participación de todos los miembros de la organización.

ACTIVIDAD 4: SELECCIÓN DE MEDIOS DE DIFUSIÓN

Una vez aprobado los tiempos para la difusión del modelo de gestión, se procederá a seleccionar los diferentes medios que ayudarán a un mejor entendimiento y comunicación del modelo.

ACTIVIDAD 5: PRESENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA

Una vez aprobado el proyecto y los tiempos para su comunicación y difusión, se procederá a presentar el modelo de gestión estratégica al personal administrativo de la empresa conformado por:

- Gerente General
- Gerente Administrativo- Financiero
- Gerente Técnico
- Gerente de Comercialización

Dentro de la presentación constará un resumen del análisis situacional, mapa de estratégico por perspectivas, mapa corporativo, cuadro de mando integral y proyectos con el respectivo líder de su implementación, y cuadro resumen de los proyectos que debe hacer cada gerente de área.

También se entregará a cada administrativo un documento en el cual contendrá:

- Introducción.
- Justificación.
- Resumen de resultados del análisis situacional.
- Mapa estratégico institucional.
- Objetivos a alcanzar por cada área de la empresa.
- Indicadores base con los que evaluará el cumplimiento de los objetivos.
- Perfiles de proyecto concerniente cada Jefe de área.
- Cronograma de actividades de cada proyecto.

Este documento les servirá de base para la realización de sus actividades y de la importancia que tiene cada área para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

ACTIVIDAD 6: PRESENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

AL PERSONAL DE LA EMPRESA DE QUITO, GUAYAQUIL Y CUENCA.

Una vez que se ha comunicado el modelo de gestión a las altas gerencias, se formará el equipo encargado de la difusión de modelo al personal en general, los seleccionados deberán ser personas que tengan liderazgo y que sean escuchados por el personal. Para que el modelo sea entendido se deberá realizar una presentación mucho más informal y comprensible en el cual deberá constar:

- Principales puntos del resultado del análisis situacional.
- Filosofía corporativa que se relacione con los intereses del empleado.
- Los proyectos enfocados a los beneficios que los empleados tendrían al realizarlos con éxito.
- La importancia de cada uno de los empleados en el cumplimiento de los objetivos.
- Las ventajas al alcanzar los objetivos deseados.

Además se les entregará un folleto en el cual se recalque la importancia que tiene cada una de sus actividades para el crecimiento de la empresa y los beneficios que pueden lograr con el cumplimiento de cada objetivo.

ACTIVIDAD 7: CAPACITACIONES PARA EL PERSONAL SOBRE EL MODELO DE GESTIÓN.

Para reafirmar los conocimientos otorgados al personal y comprometerlos con el cumplimiento de los objetivos se realizarán talleres los cuales van a estar divididos en dos fases:

- 1) Taller de integración entre el personal.
- 2) Taller de compromiso con la empresa.

Taller de integración entre el personal

El taller de integración entre el personal busca mejorar las relaciones entre los empleados y además fusionar los valores y principios organizacionales en la realización de su trabajo.

Para la realización de este taller se realizarán las siguientes actividades:

- Formación de grupos de trabajo.
- Panel de preguntas sobre dudas con respecto a lo expuesto la vez anterior.
- Recordatorio sobre la filosofía corporativa de la empresa.
- Introducción de los objetivos del taller.
- Entrega de formulario para realizar el taller, el cual tendrá el formato adjunto:

TALLER No. 1



OBJETIVO:

El presente documento le ayudará a conocer más a sus compañeros, por favor conteste las siguientes preguntas con la información que obtenga de su grupo de trabajo.

1.- ¿Por qué motivo sus compañeros entraron a trabajar en esta empresa?

.....
.....

2.- ¿Cuáles son los principales objetivos que tiene cada uno de sus compañeros?

.....
.....

3.- ¿Consideran que la empresa los ayudaría a cumplir con esos objetivos?

.....
.....

4.- ¿Consideran que al alcanzar los objetivos organizacionales también podrán alcanzar sus objetivos individuales? Si/No, Por qué

.....
.....

5.- ¿Cuáles de los principios presentados considera que es el más importante para desarrollar de mejor manera su trabajo?

.....
.....

6.- ¿Qué valor (de los presentados) aplicaría para mantener un buen ambiente de trabajo y desarrollar mejor su trabajo?

.....
.....

7.- ¿Qué principios y valores les ayudarán a alcanzar el objetivo organizacional?

.....
.....

Una vez llenado el formulario, cada grupo procederá a explicar sus respuestas a los demás y se desarrollarán comentarios en base a los resultados obtenidos, buscando esclarecer la importancia de la filosofía corporativa dentro de la empresa y que éste también forma parte de la actividad diaria de cada uno de los miembros del personal y que mediante el logro del objetivo organizacional se pueden alcanzar de igual forma los objetivos de cada una de las personas.

Taller de compromiso con la empresa.

La segunda parte del taller se enfocará a crear compromiso de los empleados con la empresa mediante la integración de los intereses de la organización con los intereses de los empleados, las actividades a realizar serán:

- Exponer los objetivos de la empresa.
- Establecer los objetivos del taller.
- Panel de opiniones del personal en el cual expondrán que es lo que esperan de
- la empresa.
- Entrega de formulario para la realización del taller, el cual tendrá el formato adjunto:

TALLER No. 2



OBJETIVO:

Mejorar las relaciones entre los empleados y la empresa mediante la búsqueda de beneficios mutuos.

DATOS PERSONALES:

NOMBRE:.....

CARGO:.....

FECHA:.....

Responda con toda sinceridad las siguientes preguntas:

1.- ¿Qué beneficios espero obtener de la empresa?

.....
.....

2.- ¿De qué manera puedo aportar para obtener los beneficios que espero?

.....
.....

3.- ¿Qué es lo que desea alcanzar la organización?

.....
.....

4.- Para que la empresa alcance su propósito yo me comprometo a:

.....
.....

ACTIVIDAD 8: EVALUACIÓN A LOS EMPLEADOS SOBRE LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA:

Una vez realizados los respectivos talleres se procederá a evaluar el nivel de recordación de los empleados sobre la filosofía de la organización dentro del cual se realizará un breve resumen sobre todo lo realizado hasta la fecha, para luego entregarles un pequeño test o prueba en el cual tendrán que contestar algunas preguntas con el fin de calificar su nivel de recordación.

Existirán dos formularios uno para el personal y otro para la alta gerencia cuyos formatos se encuentran a continuación:

EVALUACIÓN PARA EL PERSONAL



OBJETIVO:

Determinar el nivel de conocimientos adquiridos durante este período de comunicación y difusión del modelo de gestión estratégica.

DATOS PERSONALES

NOMBRE:.....

CARGO:.....

FECHA:.....

Responda con toda sinceridad las siguientes preguntas:

1.- ¿Cuáles son los principios que tiene la organización?

.....
.....

2.- ¿Qué valores son los que mantiene la empresa?

.....
.....

3.- ¿Cuál es la razón de ser de la organización?

.....
.....

4.- El propósito de la empresa es:

.....
.....

5.- Para alcanzar su propósito la empresa mantiene un objetivo corporativo el cual es:.....

.....
.....

6.- ¿Qué beneficios obtendré si la empresa alcanza su propósito?

.....
.....

7.- ¿Cuál será mi aporte para obtener estos beneficios?

.....
.....

EVALUACIÓN PARA GERENCIAS



OBJETIVO:

Determinar el nivel de conocimientos adquiridos durante este período de comunicación y difusión del modelo de gestión estratégica.

DATOS PERSONALES

NOMBRE:.....

CARGO:.....

FECHA:.....

Responda con toda sinceridad las siguientes preguntas:

1.- ¿Cuáles son los principios que tiene la organización?

.....
.....

2.- ¿Qué valores son los que mantiene la empresa?

.....
.....

3.- ¿Cuál es la misión de la empresa?

.....
.....

4.- La visión de la empresa es:.....

.....
.....

5.- ¿Cuál es el objetivo de la organización?

.....
.....

6.- Los proyectos a su cargo son:

.....
.....

7.- ¿Cómo va a evaluar cada uno de los proyectos a su cargo?

.....
.....

ACTIVIDAD 9: APROBACIÓN DEL PROYECTO.

La aprobación del proyecto estará a cargo de la Gerencia General, para esto el Equipo encargado de la difusión deberá presentar la propuesta en la cual constará la lista de los medios a utilizar y cronograma de actividades, el cual será analizado y debidamente aprobado.

ACTIVIDAD 10: IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.

Una vez aprobado el proyecto el equipo encargado de la difusión procederá a ejecutar el plan de acuerdo al cronograma establecido y con los medios seleccionados manteniendo una evaluación constante de las actividades realizadas con el fin de ver el grado de conocimientos depositados en cada uno de los empleados basándose en los primeros tres meses de difusión mediante la realización de un informe sobre los avances realizados, en cuanto al proyecto y su nivel de progreso, el nivel de compromiso y recordación de los empleados, obtenido de la evaluación realizada, y de los primeros aumentos en los niveles de producción, además constarán los avances parciales de cada uno de los proyectos, con el fin de conocer el nivel de alcance de las metas establecidas; posteriormente este informe será entregado semestralmente para de esta manera mantener un control sobre el avance del modelo de gestión estratégica.

4.5.2 PROYECTO 2: PLAN MARKETING

4.5.2.1 ANTECEDENTES:

INMOSOLUCIÓN no cuenta con un Plan de Marketing bien definido, por lo que no puede aprovechar de manera efectiva las oportunidades del mercado, mantener sus clientes cautivos y fidelizar la marca, con lo que su participación en el mercado se ve afectada significativamente dando paso a la competencia.

En el capítulo 2, correspondiente al análisis situacional, se encontró algunas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa, lo que facilitara el desarrollo de este plan de marketing, ya que no existen planes tácticos que ayuden a dar a conocer sus productos y servicios, retener a sus clientes

actuales, penetrar en nuevos mercados, fidelizar la marca, aprovechando las oportunidades del entorno y disminuir el impacto de la competencia.

4.5.2.2 ALCANCE.

Este proyecto se entregará a la gerencia con el diseño, programación y desarrollo del mismo listo para su aprobación y ejecución.

4.5.2.3 OBJETIVO DEL PROYECTO:

Desarrollar un Plan de Marketing para mejorar la participación en el mercado y fidelizar la marca.

4.5.2.4 ESTRATEGIAS DEL PROYECTO:

Elaborar un Plan de Marketing que permita mejorar continuamente su producto identificando, satisfaciendo y evaluando las necesidades de los clientes, además de promocionar a la empresa, e identificar los segmentos actuales y potenciales.

4.5.2.5 DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO

Misión del negocio:

Construir y comercializar productos inmobiliarios, cómodos con acabados de excelente calidad con el fin de satisfacer las necesidades habitacionales de la población civil y militar, mediante un trabajo con ética, eficiencia, honestidad y responsabilidad social.

ANÁLISIS SITUACIONAL

Debilidades:

- No todos los empleados de la Inmobiliaria trabajan con una adecuada filosofía de marketing.
- No existe un plan de marketing ni una adecuada segmentación, así como tampoco objetivos y estrategias de marketing que guíen el funcionamiento adecuado de la comercialización de la Inmobiliaria.
- Inadecuada relación calidad-precio que constituye un elemento de insatisfacción para los clientes.

- Aumento de los costos y gastos de los proyectos por el aumento de los salarios a trabajadores y los insumos para la construcción.

Fortalezas:

- Estrecho vínculo del ISSFA con la Inmobiliaria
- Identidad propia de cada uno de sus proyectos.
- Estabilidad laboral de sus trabajadores.
- Facilidad de Créditos para el cliente militar.

Oportunidades:

- Crecimiento moderado de la economía ecuatoriana en casi todos los sectores del país.
- Estabilidad del sistema socio-político del país y la seguridad que esto representa para el sector
- Incremento de la demanda habitacional.
- Los emigrantes del ecuador están interesados en la adquisición de inmuebles en diferentes ciudades del país.
- Desarrollo del proceso inversionista en este sector.

Amenazas:

- Recrudescimiento de fenómenos ambientales en el país
- Aumento de la competencia a nivel nacional.
- Alta amenaza de los competidores directos de otras empresas Constructoras e Inmobiliarias.
- Aumento del poder negociador de Constructoras e Inmobiliarias.

ESTUDIO DE MERCADO

Mediante un estudio de mercado se podrá identificar, analizar, difundir y aprovechar la información con el fin de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y la solución de los problemas y las oportunidades de marketing.

Con este estudio se pretende determinar las necesidades y preferencias de las personas civiles y militares de las tres principales ciudades del Ecuador (Quito, Guayaquil y Cuenca), con el fin de establecer estrategias de penetración, fortalecimiento del mercado y fidelización de la marca mediante una adecuada mezcla de marketing, para lo cual se determinará una muestra, y se aplicará una encuesta con el fin de determinar información relevante para la empresa.

Para realizar un estudio de mercado es necesario tener en cuenta los siguientes pasos:

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DESDE EL PUNTO DE VISTA GERENCIAL.

El jefe de Marketing y ventas debe considerar la finalidad del estudio, la información básica, la información que hace falta y cómo utilizarán la información. Consiste en un enunciado amplio del problema general e identificación de los componentes específicos del problema del estudio de mercados.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL INVESTIGADOR

PLANTEAMIENTO

El alto desconocimiento de la marca y la falta de crecimiento en el mercado, debido a la carencia de un adecuado plan de Marketing que ayude a mejorar su posición y crecimiento, retener sus clientes actuales, atraer nuevos mercados y fidelizar la marca por lo que si no se toman decisiones rápidas y eficaces, la empresa difícilmente podrá permanecer y crecer en el mercado.

FORMULACIÓN

¿Será que la carencia de un adecuado plan de Marketing ha provocado un alto desconocimiento de la marca y la falta de crecimiento en el mercado?

SISTEMATIZACIÓN

- ¿La frecuencia de compra incide en la falta de crecimiento en el mercado?

- ¿El nivel de preferencias de los consumidores incide en la falta de crecimiento en el mercado?
- ¿La política de precios que maneja la empresa esta acorde a la competencia y a las preferencias de los clientes?
- ¿Las actividades publicitarias y promociones utilizadas por la empresa son adecuadas para darse a conocer?
- ¿Los atributos que ofrece la empresa en sus productos satisfacen las necesidades y expectativas del mercado?
- ¿La gran cantidad de competencia incide en el desconocimiento de la marca?

OBJETIVO GENERAL

Analizar las necesidades y requerimientos del mercado objetivo respecto a los productos y servicios que brinda la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las preferencias de los consumidores al momento de realizar su compra.
- Establecer si el nivel de precios de los productos es competitivo.
- Determinar los medios de comunicación y sistema de promociones que puede utilizar la empresa para darse a conocer.
- Establecer si los atributos que la empresa ofrece en sus productos están acorde a las expectativas del mercado.
- Establecer los principales competidores de la empresa y sus principales atributos.

HIPÓTESIS

- La carencia de un adecuado plan de Marketing ha provocado un alto desconocimiento de la marca y la falta de crecimiento en el mercado.
- La frecuencia de compra incide en la falta de crecimiento en el mercado.
- Las preferencias de los consumidores incide en la falta de crecimiento en el mercado.
- La política de precios que maneja la empresa esta acorde a la competencia y a las preferencias de los clientes.

- Las actividades publicitarias utilizadas no son adecuadas para darse a conocer.
- Los atributos que ofrece la empresa en sus productos satisfacen las necesidades y expectativas del mercado.
- La gran cantidad de competencia incide en el desconocimiento de la marca.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se llevará a cabo será de tipo concluyente, descriptiva, transversal, múltiple; ya que en base a este estudio se tomarán las decisiones necesarias para aumentar la participación en el mercado.

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Para determinar la muestra se tomará en cuenta la población de las tres principales ciudades del Ecuador (Quito, Guayaquil, Cuenca), de la edad de 20 hasta 64 años.

DATOS (MUESTRA GUAYAQUIL)

$n = ?$ Número de encuestados

$N = 1.490.317$ Población

$Z_c = 1.75$ Nivel de confianza

$e = 8\%$ Error en la proporción de la muestra

$p = 6/10$ Proporción de éxitos en la población

$q = 4/10$ Proporción de fracasos en la población (1-p)

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

$$n = \frac{1.095.382,995}{9.539}$$

$$n = 114$$

DATOS (MUESTRA CUENCA)

$n = ?$ Número de encuestados

$N = 336.613$ Población

$Z_c = 1.75$ Nivel de confianza

$e = 8\%$ Error en la proporción de la muestra

$p = 6/10$ Proporción de éxitos en la población

$q = 4/10$ Proporción de fracasos en la población (1-p)

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

$$n = \frac{247.410,555}{2.155,0518}$$

$$n = 100$$

DATOS (MUESTRA QUITO)

$n = ?$ Número de encuestados

$N = 2.015.997$ Población

$Z_c = 1.75$ Nivel de confianza

$e = 8\%$ Error en la proporción de la muestra

$p = 6/10$ Proporción de éxitos en la población

$q = 4/10$ Proporción de fracasos en la población (1-p)

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

$$n = \frac{1.481.757,795}{12.903,1094}$$

$$n = 120$$

HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN

- Las herramientas más utilizadas son: la observación directa, la entrevista y la encuesta.
- La herramienta escogida para este estudio es la encuesta la misma que será elaborada en base a los objetivos de estudio planteados, la cual permitirá recoger diversas opiniones de nuestro mercado objetivo.

Características:

- a. El cuestionario tendrá relación con los objetivos de investigación.
- b. El tipo de aplicación a emplear será directa.

PRUEBA PILOTO

La prueba piloto conduce a concretar ideas y tener una base más sólida para aplicar el estudio final, mismo que se realizará en las tres diferentes ciudades del país con la aplicación de 10 encuestas por ciudad, en el cual se verificará la funcionalidad y operatividad del instrumento.

El formato de encuesta se muestra a continuación:

ENCUESTA



Objetivo: La presente encuesta permitirá analizar las necesidades y requerimientos del mercado objetivo respecto a los productos y servicios que brinda la empresa.

DATOS INFORMATIVOS:

EDAD

20 – 30 años

31 - 40 años

51 - 60 años

41 - 50 años

Más de 60 años

INSTRUCCIONES: Marque con una X la opción seleccionada

1. ¿A considerado comprar una vivienda?

SI

NO

TALVEZ

¿Porqué? _____

2. ¿Cuál es la razón por la que usted compraría una vivienda?

Necesidad

Comodidad

Costo

Garantía

Otro

Cuál _____

3. ¿Qué tipo de vivienda prefiere usted adquirir?

Departamento

Casas

Cuál _____

Otro

4. ¿En que sector le gustaría adquirir su vivienda?

Norte

Centro

Sur

5. ¿Dónde preferiría usted adquirir su vivienda?

- Inmobiliarias
- Ferias
- Constructoras
- Visita de un Corredor

Otros _____

6. ¿Qué factor determinaría la decisión final de compra de su vivienda?

- Calidad
- Diseño
- Ubicación
- Precio
- Tiempo de entrega
- Publicidad
- Empresa que la ofrece

Otros _____

7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una vivienda?

- | | | | | | |
|-------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| 15000,00-20000,00 | <input type="checkbox"/> | 40000,00-50000,00 | <input type="checkbox"/> | 70000,00+ | <input type="checkbox"/> |
| 20000,00-30000,00 | <input type="checkbox"/> | 50000,00-60000,00 | <input type="checkbox"/> | | |
| 30000,00-40000,00 | <input type="checkbox"/> | 60000,00-70000,00 | <input type="checkbox"/> | | |

8. ¿Como cancelaría usted por su vivienda?

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| Efectivo | <input type="checkbox"/> |
| Tarjeta de Crédito | <input type="checkbox"/> |
| Cheque | <input type="checkbox"/> |
| Préstamos | <input type="checkbox"/> |

9. ¿Por qué medio publicitario se ha enterado de la oferta de viviendas?

- | | | | |
|------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Televisión | <input type="checkbox"/> | Radio | <input type="checkbox"/> |
| Internet | <input type="checkbox"/> | Por familiares | <input type="checkbox"/> |
| Por amigos | <input type="checkbox"/> | Periódico | <input type="checkbox"/> |

10. ¿Solicitaría la asesoría de una empresa Inmobiliaria como nuestra empresa?

- | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> | No | <input type="checkbox"/> |
|----|--------------------------|----|--------------------------|

Gracias por su Colaboración!

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos de marketing son planteamientos formales de los resultados deseados y esperados del modelo de gestión estratégica.

Los objetivos deben guardar estrecha relación con las metas y estrategias globales de la compañía, por lo que muchas veces una estrategia corporativa se convierte en una meta de marketing.

OBJETIVO GENERAL:

Mejorar el nivel de comercialización y ventas de nuestros productos mediante estrategias que permitan aprovechar las oportunidades del mercado y disminuir el impacto de la competencia, mejorando la fidelización de la marca.

OBJETIVOS DE MARKETING:

- Alcanzar en el año 2008 un volumen de ventas del 100 % de los inmuebles que no se lograron vender el año pasado y un 100 % de las casa en construcción en los nuevos proyectos y un 40 % de los departamentos en los proyectos en ejecución
- Conseguir una participación de mercado del 30 % en el mercado militar y un 5 % en el mercado civil en el plazo de un año
- Alcanzar en el año 2008 un margen mínimo de utilidad del 12 % por cuanto existe un saldo de “ ventas duras”
- En las oficinas de Guayaquil y Cuenca deberán ofrecerse todos los productos habitacionales que construye la empresa y no sólo los productos locales captando por lo menos un 60 % del mercado militar en esas plazas.

ESTRATEGIAS COMERCIALES:

Estrategia de segmentación de mercado: INMOSOLUCIÓN debe realizar segmentaciones de mercados para sus proyectos para que estos puedan basar su funcionamiento en la satisfacción de los mismos, puedan tener una mayor personalización y no se conviertan en sus propios depredadores.

Estrategia del producto: Se debe tratar de alcanzar el posicionamiento del producto basado en la diferenciación y en la relación que se mantiene con instituciones del ejército.

Estrategia de precio: Mantener la política de estacionalidad en los precios y realizar un estudio sobre la posibilidad de fijar los precios en función de la demanda.

Estrategia de distribución: Crear alianzas estratégicas con otras empresas conexas al sector, para asegurar la afluencia de clientes y brindar mayores alternativas de proyectos inmobiliarios a nivel nacional mediante estas.

Estrategia de comunicación: Incentivar la promoción del producto Inmobiliario, fortalecer la publicidad para captar los mercados, promover las relaciones públicas para elevar y personalizar la atención a los clientes, proteger la imagen adquirida y avalada por los servicios y apoyar la investigación comercial.

Estrategia de los RR.HH: Promover la estimulación a los trabajadores, estimular su sentido de pertenencia a la empresa incentivando su participación en la toma de decisiones.

Estrategia de competencia: Continuar ofreciendo un producto inmobiliarios de elevada calidad, con profesionales muy bien preparados, basado en la diferenciación de los proyectos y ofreciendo al cliente todo lo que se le promete.

PLAN DE MEDIOS

Medios Sugeridos:

ATL (medios de publicidad masivos)

- Televisión
- Radio
- Prensa
- Revistas Especializadas

- Publicidad Exterior

BTL: (medios de publicidad no masivos)

- Ferias
- Marketing directo (boca a boca / material impreso: flyers, dípticos, trípticos)

MÉTODOS DE EVALUACIÓN Y CONTROL

- **Sondeos de opinión:**

Luego de las visitas a las Unidades Militares y Organizaciones Civiles, se solicitará por muestreo mediante un cuestionario las opiniones sobre los productos y servicios que ofrece la empresa. Así como la atención que reciben en los puntos de información y venta.

- **Análisis de impacto de nuestros productos:**

Se realizará encuestas entre los clientes que adquieran los productos habitacionales, para determinar niveles de satisfacción y recibir sugerencias en cuanto a la calidad del producto y servicio.

- **Monitoreo de la efectividad de la campaña de comunicación:**

Seguimiento a clientes interesados, para esto se llevará un registro de llamadas telefónicas, visitas de los clientes a nuestros puntos de venta, de estos registros llegaremos a nuestros compradores efectivos. Este seguimiento debe realizárselo cada tres meses.

- **Medición de resultados en los puntos de venta, ferias, exposiciones y visitas:**

A través de los datos de ventas efectivas que se encuentran ingresadas en el Departamento de Cartera.

- **Control de la publicidad realizada en los diferentes medios de comunicación:**

Por medio del personal de ventas y demás personal de la empresa.

Previamente a las publicaciones el Departamento de Comercialización revisará los videos, grabaciones magnéticas y artes a publicarse en televisión, radio y prensa.

- **Medición del impacto / rentabilidad :**

Los datos del impacto de nuestra publicidad lo obtendremos mediante el formulario Registro de Visitas, y mediante averiguación directa en las Unidades militares visitadas así apreciaremos el aumento en nuestras ventas y la consecución de los objetivos planteados.

PRESUPUESTO

CONCEPTO	CANTIDAD	C. TOTAL
Gerente General	1	2000
Jefe de Área	1	1900
Mercadólogo	1	7500
Asistente Mercadólogo	4	3600
Reproducciones	1500	700
Empastados, anillados	5	300
Suministro de oficina		2000
Teléfono		500
Movilización		500
TOTAL		19000

4.5.3 PROYECTO 3: PLAN PERMANENTE DE CAPACITACIÓN Y COMPETENCIAS AL PERSONAL

4.5.3.1 ANTECEDENTES:

INMOSOLUCIÓN no cuenta con un personal calificado debido a que la mayoría de los empleados no han renovado sus conocimientos adquiridos, lo que crea una resistencia al cambio que no permite enfrentar a la competencia, disminuyendo su participación en el mercado.

4.5.3.2 ALCANCE

La realización de una propuesta de implementación de un plan de capacitación y competencia es crucial para el desarrollo de la empresa, debido a que si no existe personal capacitado, es difícil cumplir las metas y objetivos propuestos y ser más productiva, por lo que si se capacita al personal y se desarrollan sus competencias, la empresa podrá brindar calidad y buen servicio al cliente enfrentando los cambios del entorno.

4.5.3.3 OBJETIVO DEL PROYECTO:

Desarrollar un plan permanente de capacitación y competencias del personal que permita mejorar la calidad de nuestro talento humano buscando satisfacer de mejor manera las necesidades de nuestro mercado.

4.5.3.4 ESTRATEGIAS DEL PROYECTO:

Elaborar un plan permanente de capacitación del personal mejorando el nivel productivo de la empresa.

4.5.3.5 ACTIVIDADES DEL PROYECTO

1. Estudio de los requerimientos del personal.

Para poder identificar las necesidades y requerimientos del personal de la empresa es necesario realizar una investigación detallada, el cual permitirá satisfacer las carencias del cliente interno.

Ya que la capacitación Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo. Fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado. Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente; en síntesis podemos afirmar que toda empresa o institución debe orientar la “capacitación para la calidad y la productividad.

Se diseñara un cuestionario de requerimientos, con el enfoque de identificar el tipo de capacitación que se requiere por área, el media en el cual le es más motivador capacitarse, y demás datos que direcciones en análisis del programa y su definición.

ENCUESTA INTERNA A PERSONAL



OBJETIVO:

Determinar los requerimientos y necesidades de capacitación del recurso humano de la empresa.

INSTRUCTIVO:

Conteste las siguientes preguntas de manera sincera, sus respuestas son de mucha importancia para su propia satisfacción.

DATOS INFORMATIVOS:

Área y Puesto de trabajo _____

Tiempo de servicio en el puesto _____

Tiempo de servicio en la empresa _____

1. Recibió capacitación al momento de ingresar a la Empresa?

Si ()

No ()

Porque.....
.....

Si contesto si pase a la pregunta 2, caso contrario pase a la pregunta 6

2. Cada que tiempo recibe usted capacitación?

Trimestralmente Semestral Una vez al año

De un año en adelante

3. Que tipo de curso o seminario ha recibido hasta el momento:

Administrativo Técnico Otros

Si su respuesta es **Otros** indique cual?.....
.....

4. Esta satisfecho con la capacitación recibida en la empresa?

Si ()

No ()

Porque.....
.....

5. Los horarios de capacitación usted los prefiere:

En horario de oficina Después de la oficina Fin de semana

6. Considera que necesita algún curso de capacitación adicional:

Si () No ()

Porque.....
.....

7. El tipo de capacitación que necesita tiene que ver con temas como:

Administración Tecnología Contabilidad Productividad
Operaciones

8. A través de que medios prefiere que se realicen las capacitaciones

Seminarios Conferencias Talleres
Cursos Otros

Gracias por su colaboración

2. Estudio de los requerimientos de la empresa.

La empresa necesita tener empleados capacitados, para que desempeñen sus funciones de mejor manera, la empresa considera importante capacitar a todas las áreas de la empresa como son: Área Técnica, Administrativa – Financiera y Comercial.

La determinación de estos requerimientos se realiza una encuesta al personal de empresa en base a la función que ejerce dentro de la misma, identificando el tipo de capacitación que necesita.

Una vez desarrolladas las encuestas, los resultados nos ayudarán a determinar:

- ✚ Temas en los cuales el personal siente que necesita capacitación
- ✚ Formas o medios de capacitación (cursos, charlas, programas universitarios, diplomados, Internet.
- ✚ Horarios en los cuales el personal podría capacitarse.
- ✚ Análisis de lo resultados de la etapa de la investigación

Al analizar los resultados, es importante que se defina los temas a enfocar la capacitación, y establecer los horarios idóneos y los horarios tentativos.

3. Evaluación de empresas que presentan alternativas de capacitación.

- **Cámara de la Construcción**

La Cámara de la Construcción de Quito, al mantener como uno de sus principales objetivos institucionales, el que los socios obtengan un mejor y adecuado conocimiento de los múltiples servicios y asesorías que brinda la Cámara, así como la información puntual y clara de temas relevantes e inherentes al Sector de la Construcción, le da la bienvenida a su nuevo portal de Internet e invita a sus socios, a participar de las diferentes actividades y gestiones que desarrolla nuestra Cámara, para beneficio y desarrollo del sector al que representamos.

- **SECAP**

La formación en SECAP se considera un elemento fundamental para el desarrollo de la Organización capaz por sí misma de incrementar los niveles de calificación, eficacia en el puesto y seguridad en el entorno.

Esta formación siempre se plantea desde la situación del colectivo de trabajadores a formar y desde las necesidades de la empresa marcadas por la gerencia de la misma.

- **Centro de Estudios y desarrollo de La Construcción**

En la presidencia del Arq. Patricio Aguilar Veintimilla, se creó el CEDECON, con el objetivo principal de constituirse en el organismo estratégico del Directorio de la Cámara de la Construcción de Quito, tanto para instrumentalizar sus propias políticas y proyectos; así como para posibilitar la actualización de conocimientos, la formación de mandos medios, la capacitación, la información; y, para prestar asesoramiento sobre diversos tópicos de interés para los socios.

- **CEFE**

El Centro de Formación Empresarial, CEFE, es una entidad comprometida con el desarrollo y formación continua del recurso humano del país a través del desarrollo de sus programas de capacitación y formación bajo la modalidad de programas abiertos o In Company; además de brindar sus servicios de asistencia técnica.

- **CEDEI**

La Fundación Centro de Estudios Interamericanos, CEDEI preocupada por las necesidades de la comunidad, creó en el año 2003 el Centro de Capacitación CEDEI para responder a las exigencias específicas de este campo, fundamentalmente para mejorar el nivel de competitividad del sector productivo.

- Centro de Gestión Gerencial
- Centro de Estudios de Comercio
- Centro de estudios salud y familia
- Colegio de Arquitectos de Pichincha

Cabe resaltar que algunos proveedores ofrecen cursos de capacitación gratuitos para un número determinado de personal como:

- Grupo Franz Viegner
- EDESA

3.1 Búsqueda de empresas que realizan alternativas de capacitación.

Entre las empresas más ocionadas para realizar la capacitación de nuestro personal están:

- SECAP
- Centro de Estudios de Comercio
- Centro de Gestión Gerencial
- Cámara de la construcción
- CEDEI
- CEFE

3.2 Recolectar información sobre los cursos de capacitación

CEDEI

Curso práctico de tributación

Objetivo General:

Fomentar una cultura tributaria para responder a las exigencias en este campo

Número de horas: 12 horas en total.

Micro crédito solidario institucional

Objetivo General:

Diseñar tecnologías crediticias, políticas y procedimientos del sistema de microfinanciamiento interno.

Relaciones públicas internas y externas

Objetivo General:

Capacitar al personal que desempeña actividades en el área de relaciones públicas internas y externas y que no cuenta con formación específica en el área.

Atención y servicio al cliente

Objetivo General:

Capacitar al personal encargado de atención al cliente para que brinde un servicio de alta calidad.

Número de horas: 18 horas en total.

CEFE

- Atención al Cliente
- Gestión de Clientes: Estrategias y tácticas para Fidelización
- Como establecer un plan y estrategias de mercadeo
- Estrategias gerenciales de negociación
- Control Presupuestario
- Planificación y Control Financiero
- Selección, calificación y certificación de Proveedores
- Administración de Bodegas y Almacenes

Colegio De Arquitectos Del Ecuador- Centro De Formación Continua

CURSO DE AUTOCAD BÁSICO

Fecha: Del 10 Al 27 De Marzo De 2008

Horario: De Lunes A Viernes, De 18:00 A 21:00 Horas

Lugar: Centro de Formación Continúa CAE-P

Costo: \$ 100,00 USD

Instructor: Arq. Gustavo López Grunauer

CURSO DE AUTOCAD AVANZADO

Fecha: Del 31 De Marzo Al 16 De Abril De 2008

Horario: De Lunes A Viernes, De 18:00 A 21:00 Horas

Lugar: Centro De Formación Continúa Cae-P

Costo: \$ 100,00 USD

Instructor: Arq. Gustavo López Grunauer

SECAP

- Análisis Financiero
- Problemas declaración de Impuestos a la Renta
- Organización de Bodegas y toma de inventarios
- Gerencia de Mercadeo
- La cobranza efectiva
- Calidad en el Servicio
- Asistente de Gerencia

4. Formular plan de capacitación.

De acuerdo a los resultados que se obtiene de la investigación para poder satisfacer las necesidades de los clientes internos, se agrupa el área y se selecciona el curso de capacitación más conveniente.

De una manera más práctica se formulo un Modelo de plan de Capacitación para el primer trimestre del año 2008, que se muestra a continuación:

MODELO DE PLAN DE CAPACITACIÓN DE INMOSOLUCIÓN S.A (PRIMER TRIMESTRE AÑO 2008)

No	EVENTO	No.CURS OS	INSTITUCION	No. PARTICIPA NTES	FECHAS	PRESUPUES TO
GERENCIA TECNICA						2500
1	Gerencia de proyectos	2	Camara de la construccion- Otros	2	no definido	
2	Super intendencia de proyectos	2	Camara de la construccion- otros	2	no definido	
3	Residencia de Obra	2	Camara de construccion- otros	4	no definido	
4	Diseño de estructuras	2	Camara de la construccion - otros	3	no definido	
5	Actualizacion de auto ca d	2	Camara de la construccion- otros	3	no definido	
6	Adminisracion de Bodegas Gerencia de proyectos	1	CEFE	4	no definido	
GERENCIA- ADMINISTRATIVA						2500
1	Analisis Financiero	1	SECAP.- Centro de estudios de comercio-otros	2	no definido	
2	Problemas de declaracion Impuestos a la renta	1	SECAP.- Centro de estudios de comercio-otros	3	no definido	
3	Organización de Bodegas	1	SECAP.- Centro de estudios de comercio-otros	2	no definido	
4	Actualizacion Tributaria	6	Centro de Gestion Gerencial	3	no definido	
5	Atencion y servicio al cliente	3	CEFE	2	no definido	
6	Gestion de clientes	1	CEFE	3	no definido	
GERENCIA COMERCIAL						2000
1	Atención y Servicio al Cliente	1	CEDEI	3	no definido	
2	La cobranza efectiva	1	SECAP.- Centro de estudios de Comercio- otros	3	no definido	
3	Gestión de Clientes	2	CEFE	3	no definido	
GERENCIA GENERAL						
1	Asistente de Gerencia	1	SECAP.- Centro de estudios de comercio- otros	1		
					TOTAL	7000

5. Definir el cronograma de capacitación

El cronograma de capacitación se determinará de acuerdo a la información obtenida en la encuesta, y alineada con los horarios de trabajo.

6. Presupuesto del plan de capacitación

Para poder elaborar el presupuesto se formulo el plan de capacitación con su respetivo cronograma el mismo que nos ayuda a identificar cuales son los recursos que se necesitan.

En el presupuesto se determina algunos rubros que van ha ser necesario para su ejecución el que detallo a continuación:

-  Cursos
-  Suministros de oficina
-  Refrigerios

7. Aprobación del proyecto

Para la aprobación del proyecto el grupo directivo analiza el programa y cronograma para la ejecución de las actividades prioritarias que necesita la Organización.

El grupo directivo una vez que analizan el proyecto da el visto bueno para su ejecución que se lo hará a través del área de administración.

8. Inscripción en las empresas seleccionadas

Una vez aprobado el proyecto y después de haber obtenido los resultados de la encuesta se realizara la inscripción en las empresas seleccionadas.

9. Desarrollo del proyecto

El desarrollo del proyecto de capacitación se lo hará en las instalaciones de la institución que se defina para la instrucción.

CAPITULO V

5. PRESUPUESTO

5.1 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS

5.1.1 TABLAS DE PRESUPUESTO POR PROYECTOS

El presupuesto de cada proyecto es el siguiente:

TABLA 5.1

IMPLEMENTACIÓN Y DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	18.000				18.000
FINANCIERO	15.500				15.500
TECNOLOGICO	23.000				23.000
TOTAL	56.500				56.500

TABLA 5.2

PLAN MARKETING					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	5.000	3.500			8.500
FINANCIERO	12.000	6.000			18.000
TECNOLOGICO	2.000				2.000
TOTAL	19.000	9.500			28.500

TABLA 5.3

SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA A TRAVÉS DE UNA INTRANET					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	4.000	3.000			7.000
FINANCIERO	20.000	15.000			35.000
TECNOLOGICO	9.000	4.000			13.000
TOTAL	33.000	22.000			55.000

TABLA 5.4

LEVANTAMIENTO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	5.000	4.000			9.000
FINANCIERO	15.000	6.000			21.000
TECNOLOGICO	4.000	2.000			6.000
TOTAL	24.000	12.000			36.000

TABLA 5.5

MEJORAR EL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	2.000	3.030			5.030
FINANCIERO	4.000	5.620			9.620
TECNOLOGICO		850			850
TOTAL	6.000	9.500			15.500

TABLA 5.6

SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	1.500	1.400			2.900
FINANCIERO	4.000	3.000			7.000
TECNOLOGICO	1.500	600			2.100
TOTAL	7.000	5.000			12.000

TABLA 5.7

PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN, CONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS DISEÑOS DE VIVIENDA					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO		8.000	3.500		11.500
FINANCIERO		27.000	10.000		37.000
TECNOLOGICO		5.000	3.000		8.000
TOTAL		40.000	16.500		56.500

TABLA 5.8

BENCHMARKING DE PRECIOS					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	4.000	1.200			5200
FINANCIERO	14.000	3.500			17500
TECNOLOGICO	2.000	1.300			3300
TOTAL	20.000	6.000			26000

TABLA 5.9

IMPLEMENTAR UN ÁREA DE ATENCIÓN PRE Y POST-VENTA					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	5.000	2.000	1.250		8.250
FINANCIERO	5.500	3.000	3.000		11.500
TECNOLOGICO	8.250	2.000	-		10.250
TOTAL	18.750	7.000	4.250		30.000

TABLA 5.10

PLAN PERMANENTE DE CAPACITACION Y COMPETENCIAS AL PERSONAL					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	1.000	600			1.600
FINANCIERO	15.000	17.900			32.900
TECNOLOGICO	500	500			1.000
TOTAL	16.500	19.000			35.500

TABLA 5.11

PLAN DE INVERSIÓN EN ACTIVOS PRODUCTIVOS					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO		4000	1000	1750	6750
FINANCIERO		40000	40000	27000	107000
TECNOLOGICO		10000	3250	3000	16250
TOTAL		54000	44250	31750	130000

TABLA 5.12

SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	4000	2000	1000		7000
FINANCIERO	5000	1000	1500		7500
TECNOLOGICO	1000				1000
TOTAL	10000	3000	2500		15500

TABLA 5.13

PLAN DE FINANCIAMIENTO DIRECTO					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	1000	1000	1000		3000
FINANCIERO	10000	2500	3000		15500
TECNOLOGICO	750	750			1500
TOTAL	11750	4250	4000	0	20000

5.1.2 PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

TABLA 5.14 COSTO DE PROYECTOS A CORTO PLAZO

PROYECTOS	RECURSOS			
	HUMANOS	FINANCIEROS	TECNOLÓGICOS	TOTAL
Implementación y Difusión del Modelo de Gestión Estratégica	18.000	15.500	23.000	56.500
Plan de Marketing	8.500	18.000	2.000	28.500
Implementar un Sistema de Información y Comunicación Interna a través de una Intranet	7.000	35.000	13.000	55.000
Total de Recursos Corto Plazo	33.500	68.500	38.000	140.000

TABLA 5.15 COSTO DE PROYECTOS A MEDIANO PLAZO

PROYECTOS	RECURSOS			
	HUMANOS	FINANCIEROS	TECNOLÓGICOS	TOTAL
Levantamiento y Mejoramiento de Procesos	9.000	21.000	6.000	36.000
Mejorar el Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal.	5.030	9.620	850	15.500
Implementar Sistema de Control de Inventarios	2.900	7.000	2.100	12.000
Programa de Investigación, Construcción y Desarrollo de nuevos diseños de vivienda.	11.500	37.000	8.000	56.500
Benchmarking de Precios	5.200	17.500	3.300	26.000
Plan permanente de Capacitación y Competencias al Personal	1.600	32.900	1.000	35.500
Total de Recursos Mediano Plazo	35.230	125.020	21.250	181.500

TABLA 5.16 COSTO DE PROYECTOS A LARGO PLAZO

PROYECTOS	RECURSOS			
	HUMANOS	FINANCIEROS	TECNOLÓGICOS	TOTAL
Implementar un Área de Atención Pre y Post-Venta.	8.250	11.500	10.250	30.000
Sistema de Control y Evaluación Presupuestaria	7.000	7.500	1.000	15.500
Plan de Financiamiento Directo	3.000	15.500	1.500	20.000
Plan de Inversión en Activos Productivos	6.750	107.000	16.250	130.000
Total de Recursos Largo Plazo	25.000	141.500	29.000	195.500

5.1.3 PRESUPUESTO GENERAL DE INVERSIONES

Después de establecido el presupuesto de los proyectos planteados en el capítulo 4, es necesario realizar una sumatoria de los valores distribuidos de cada recurso para los cuatro años de los doce proyectos.

TABLA 5.17 PRESUPUESTO GENERAL DE INVERSIONES

PRESUPUESTO GENERAL DE INVERSIONES					
RECURSOS	2008	2009	2010	2011	TOTAL
HUMANO	50.500	33.730	7.750	1.750	93730
FINANCIERO	120.000	130.520	57.500	27.000	335020
TECNOLOGICO	52.000	27.000	6.250	3.000	88250
TOTAL	222.500	191.250	71.500	31.750	517.000

5.1.4 FLUJO DE EFECTIVO SIN PROYECTOS

INMOSOLUCIÓN, realiza una proyección de Ingresos y gastos realistas razón por la cual se piensa que los mismos tendrán un incremento gradual del 7% anual, flujos que están representados a continuación.

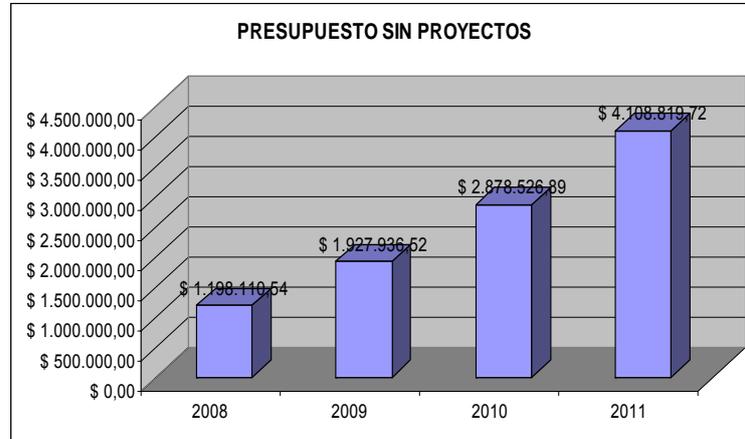
TABLA 5.18 FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS

CONCEPTO	CIERRE ANUAL				% DE INCREMENTO
	2008	2009	2010	2011	
VENTAS	6.162.643,16	7.703.303,94	9.629.129,93	12.036.412,41	18%
(-) COSTOS DE VENTAS	3.833.936,52	4.217.330,18	4.639.063,19	5.102.969,51	10%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	2.328.706,63	3.485.973,77	4.990.066,74	6.933.442,90	
GASTOS	490.906,91	506.260,24	522.346,10	539.184,26	
GASTOS DE ADMINISTRACION	455.464,34	472.589,80	490.359,17	508.796,68	3,76%
GASTOS DE VENTAS	35.442,58	33.670,45	31.986,93	30.387,58	3,76%
UTILIDAD OPERACIONAL	1.837.799,72	2.979.713,52	4.467.720,64	6.394.258,64	
GASTOS FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00	3,76%
OTROS INGRESOS	41.589,36	44.500,62	47.615,66	50.948,76	7%
UTILIDAD ANTES PARTICIPACION E IMPUESTOS	1.879.389,08	3.024.214,14	4.515.336,30	6.445.207,40	
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	281.908,36	453.632,12	677.300,45	966.781,11	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	1.597.480,72	2.570.582,02	3.838.035,86	5.478.426,29	
25% IMPUESTO A LA RENTA	399.370,18	642.645,51	959.508,96	1.369.606,57	
Utilidad Neta	1.198.110,54	1.927.936,52	2.878.526,89	4.108.819,72	

El presente Flujo de Efectivo se realizo tomando criterios tales como el crecimiento de las ventas de la empresa en el mercado en un 18% y el incremento en costos del 10%, además del crecimiento del mercado del sector

donde se desenvuelve Inmosolución (7%) y la previsión máxima de la inflación 2008 (3,76%), basado en las previsiones del Banco Central del Ecuador.

GRAFICO 5.1 FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS



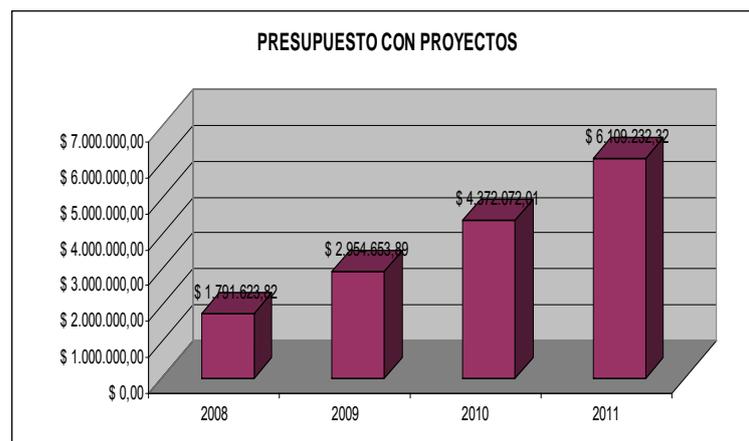
5.1.5 FLUJO DE EFECTIVO CON PROYECTOS

El flujo a diferencia del flujo anterior esta de acuerdo a las metas trazadas en el Cuadro de Mando Integral, razón por la cual la variación existente entre un periodo y otro con respecto a los ingresos y gastos esta en relación con las metas de la perspectiva financiera.

TABLA 5.19 FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS

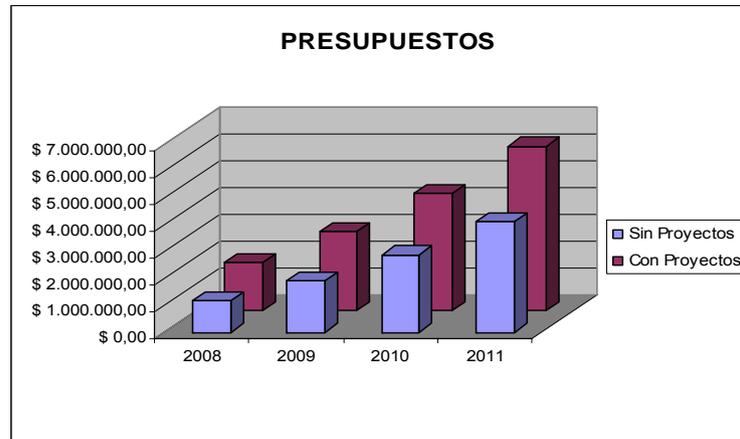
CONCEPTO	CIERRE ANUAL			
	2008	2009	2010	2011
VENTAS	6.528.223,68	8.160.279,60	10.200.349,50	12.750.436,88
(-) COSTOS DE VENTAS	3.311.127,00	3.145.570,65	2.988.292,12	2.838.877,51
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	3.217.096,68	5.014.708,95	7.212.057,39	9.911.559,37
GASTOS	449.461,80	426.988,71	405.639,28	385.357,31
GASTOS DE ADMINISTRACION	417.011,49	396.160,91	376.352,87	357.535,22
GASTOS DE VENTAS	32.450,32	30.827,80	29.286,41	27.822,09
UTILIDAD OPERACIONAL	2.767.634,88	4.587.720,24	6.806.418,11	9.526.202,05
GASTOS FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00
OTROS INGRESOS	42.755,42	47.030,96	51.734,06	56.907,46
UTILIDAD ANTES PARTICIPACION E IMPUESTOS	2.810.390,30	4.634.751,20	6.858.152,17	9.583.109,52
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	421.558,54	695.212,68	1.028.722,83	1.437.466,43
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	2.388.831,75	3.939.538,52	5.829.429,34	8.145.643,09
25% IMPUESTO A LA RENTA	597.207,94	984.884,63	1.457.357,34	2.036.410,77
Utilidad Neta	1.791.623,82	2.954.653,89	4.372.072,01	6.109.232,32

GRAFICO 5.2 FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS



En la grafica se demuestra la diferencia de entre continuar con una empresa que no tiene un rumbo definido y una empresa que cree en la necesidad de implementar proyectos de mejora.

GRAFICO 5.3 COMPARACIÓN DE UTILIDADES NETAS



5.2 ANÁLISIS FINANCIERO

Para realizar el análisis financiero es necesario tomar tres variables de estudio: el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR), el periodo de recuperación de la inversión (PRI) y la relación Beneficio/Costo.

Calculo de la Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR):

Se calculará la tasa mínima sobre la inversión. Dado que este proyecto cuenta con una inversión privada del ISSFA, se tomará solo en cuenta este factor para el cálculo de premio al riesgo.

Este premio al riesgo o tasa de crecimiento real del dinero invertido, se estimará de la siguiente manera: por ser un proyecto de bajo riesgo, se tomará como valor referencial siete (7) puntos sobre la tasa pasiva promedio de la banca para colocaciones que del mismo orden o con montos similares, entonces se tomará un 10% (tasa pasiva prom = 3%).

Para el índice inflacionario se tomará un 3.3% inflación promedio del 2008 estimada por el Banco Central del Ecuador.

$$TMAR = i + f + i*f$$

Siendo i = premio al riesgo (3%)

f = inflación (3.30%)

$$TMAR = 0.03 + 0.033 + (0.03 * 0.033)$$

$$TMAR = 0.162$$

La TMAR fue de un 16,2%, la cual se tomo como tasa de descuento de al calcular el VAN.

5.2.1 CALCULO DEL VAN Y LA TIR

FLUJO INCREMENTAL				
	2008	2009	2010	2011
CON PROYECTOS	\$ 1.791.623,82	\$ 2.954.653,89	\$ 4.372.072,01	\$ 6.109.232,32
SIN PROYECTOS	\$ 1.198.110,54	\$ 1.927.936,52	\$ 2.878.526,89	\$ 4.108.819,72
UTILIDAD	\$ 593.513,28	\$ 1.026.717,38	\$ 1.493.545,11	\$ 2.000.412,60

VALORACION DEL FLUJO				
AÑO	FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	INVERSIÓN ANUAL	SALDO FINAL DE CAJA	SALDO DE CAJA DESCONTADO
2008	\$ 593.513,28	-\$ 222.500,00	\$ 371.013,28	\$ 319.288,53
2009	\$ 1.026.717,38	-\$ 191.250,00	\$ 835.467,38	\$ 618.752,89
2010	\$ 1.493.545,11	-\$ 71.500,00	\$ 1.422.045,11	\$ 906.348,02
2011	\$ 2.000.412,60	-\$ 31.750,00	\$ 1.968.662,60	\$ 1.079.808,59
TOTAL	\$ 5.114.188,37	-\$ 517.000,00	\$ 4.597.188,37	\$ 2.924.198,03 ← VAN

TIR	SALDOS POSITIVOS DEL FLUJO			
>100%	\$ 371.013,28	\$ 835.467,38	\$ 1.422.045,11	\$ 1.968.662,60

TIR	>100%
VAN	\$ 2.924.198,03

Con el apoyo del Excel se puede verificar si el cálculo del VAN es el correcto. Adicionalmente, se procedió a calcular la TIR, siendo esta >100%.

Dado que el VAN es positivo y la TIR es mayor que la TMAR, se puede deducir que la implementación de los proyectos es viable, es decir, se debe invertir en los

mismos ya que el rendimiento que obtendría el inversionista realizando la inversión es alto.

5.2.2 CALCULO DEL PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

RECUPERACION DE LA INVERSION		
AÑO	F. DESCONTADO	F.D. ACUMULADO
2008	\$ 319.288,53	\$ 319.288,53
2009	\$ 618.752,89	\$ 938.041,42
2010	\$ 906.348,02	\$ 1.844.389,44
2011	\$ 1.079.808,59	\$ 2.924.198,03

PR =	\$ 197.711,47
	\$ 618.752,89

PR = 0,32

PR = 115,03

PR =	1 AÑO
	3 MESES
	25 DÍAS

Con un VAN del \$ 2.934198,03 el periodo de recuperación de la inversión es de un 1 año, 3 meses y 25 días.

5.2.3 RELACIÓN BENEFICIO COSTO

VALORACION DEL FLUJO			
AÑO	Flujos de caja descontados	Inversión descontada	Saldo de caja descontado
2008	\$ 510.768,74	-\$ 191.480,21	\$ 702.248,95
2009	\$ 760.393,96	-\$ 141.641,07	\$ 902.035,02
2010	\$ 951.918,93	-\$ 45.570,91	\$ 997.489,83
2011	\$ 1.097.223,42	-\$ 17.414,83	\$ 1.114.638,25
TOTAL	\$ 3.320.305,04	-\$ 396.107,01	\$ 3.716.412,05

$$RB/C = \frac{\$ 3.320.305,04}{\$ 396.107,01}$$

$$RB/C = \$ 8,38$$

En el análisis de la relación Beneficio/Costo de INMOSOLUCIÓN esta fue de 8,38 **B/C > 1**, lo que implica que los ingresos son mayores que los egresos, entonces el proyecto es aconsejable ya que por cada dólar que la empresa invierte obtiene \$8,38 de beneficio.

5.2.4 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Una herramienta que facilitará la toma de decisiones es el análisis de sensibilidad, el cual permite diseñar escenarios en los cuales podremos analizar posibles resultados de nuestro proyecto, cambiando los valores de sus variables y restricciones financieras y determinar el cómo esta afecta el resultado final.

El objetivo del análisis de sensibilidad es crear escenarios optimistas y pesimistas en relación al escenario normal con los flujos de caja. Es decir, para asegurar la bondad de un proyecto o para prevenir sobre aspectos que puedan hacer cambiar la rentabilidad, por lo que se tomo parámetros que se considero que pueden afectar al proyecto, se cambio el indicador de las posibilidades de venta, los posibles costos y gastos, de manera que se prevean otros escenarios, alterando estos valores.

FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO UN ESCENARIO PESIMISTA

CONCEPTO	CIERRE ANUAL				
	2007	2008	2009	2010	2011
VENTAS	5.222.578,95	6.789.352,64	8.826.158,43	11.474.005,95	14.916.207,74
(-) COSTOS DE VENTAS	3.485.396,84	3.833.936,52	4.217.330,18	4.639.063,19	5.102.969,51
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	1.737.182,11	2.955.416,11	4.608.828,25	6.834.942,76	9.813.238,23
GASTOS	473.117,69	520.429,46	572.472,40	629.719,65	692.691,61
GASTOS DE ADMINISTRACION	438.959,46	482.855,41	531.140,95	584.255,04	642.680,55
GASTOS DE VENTAS	34.158,23	37.574,05	41.331,46	45.464,60	50.011,06
UTILIDAD OPERACIONAL	1.264.064,42	2.434.986,65	4.036.355,84	6.205.223,11	9.120.546,62
GASTOS FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OTROS INGRESOS	38.868,00	42.754,80	47.030,28	51.733,31	56.906,64
UTILIDAD ANTES PARTICIPACION E IMPUESTOS	1.302.932,42	2.477.741,45	4.083.386,12	6.256.956,42	9.177.453,25
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	195.439,86	371.661,22	612.507,92	938.543,46	1.376.617,99
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	1.107.492,56	2.106.080,23	3.470.878,21	5.318.412,96	7.800.835,27
25% IMPUESTO A LA RENTA	276.873,14	526.520,06	867.719,55	1.329.603,24	1.950.208,82
Utilidad Neta	830.619,42	1.579.560,18	2.603.158,65	3.988.809,72	5.850.626,45

FLUJO INCREMENTAL				
	2008	2009	2010	2011
ESCENARIO PESIMISTA	\$ 1.579.560,18	\$ 2.603.158,65	\$ 3.988.809,72	\$ 5.850.626,45
SIN PROYECTOS	\$ 1.198.110,54	\$ 1.927.936,52	\$ 2.878.526,89	\$ 4.108.819,72
UTILIDAD	\$ 381.449,64	\$ 675.222,14	\$ 1.110.282,83	\$ 1.741.806,73

VALORACION DEL FLUJO				
AÑO	FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	INVERSIÓN ANUAL	SALDO FINAL DE CAJA	SALDO DE CAJA DESCONTADO
2008	\$ 381.449,64	-\$ 222.500,00	\$ 158.949,64	\$ 136.789,70
2009	\$ 675.222,14	-\$ 191.250,00	\$ 483.972,14	\$ 358.433,10
2010	\$ 1.110.282,83	-\$ 71.500,00	\$ 1.038.782,83	\$ 662.073,76
2011	\$ 1.741.806,73	-\$ 31.750,00	\$ 1.710.056,73	\$ 937.963,65
TOTAL	\$ 3.908.761,33	-\$ 517.000,00	\$ 3.391.761,33	\$ 2.095.260,21

← VAN

TIR	SALDOS POSITIVOS DEL FLUJO			
>100%	\$ 158.949,64	\$ 483.972,14	\$ 1.038.782,83	\$ 1.710.056,73

FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO UN ESCENARIO OPTIMISTA

CONCEPTO	CIERRE ANUAL				
	2007	2008	2009	2010	2011
VENTAS	5.222.578,95	7.050.481,58	9.518.150,14	12.849.502,68	17.346.828,62
(-) COSTOS DE VENTAS	3.485.396,84	3.833.936,52	4.217.330,18	4.639.063,19	5.102.969,51
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	1.737.182,11	3.216.545,06	5.300.819,96	8.210.439,49	12.243.859,11
GASTOS	473.117,69	520.429,46	572.472,40	629.719,65	692.691,61
GASTOS DE ADMINISTRACION	438.959,46	482.855,41	531.140,95	584.255,04	642.680,55
GASTOS DE VENTAS	34.158,23	37.574,05	41.331,46	45.464,60	50.011,06
UTILIDAD OPERACIONAL	1.264.064,42	2.696.115,60	4.728.347,56	7.580.719,84	11.551.167,50
GASTOS FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OTROS INGRESOS	38.868,00	42.754,80	47.030,28	51.733,31	56.906,64
UTILIDAD ANTES PARTICIPACION E	1.302.932,42	2.738.870,40	4.775.377,84	7.632.453,15	11.608.074,14
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	195.439,86	410.830,56	716.306,68	1.144.867,97	1.741.211,12
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	1.107.492,56	2.328.039,84	4.059.071,16	6.487.585,18	9.866.863,02
25% IMPUESTO A LA RENTA	276.873,14	582.009,96	1.014.767,79	1.621.896,29	2.466.715,75
Utilidad Neta	830.619,42	1.746.029,88	3.044.303,37	4.865.688,88	7.400.147,26

FLUJO INCREMENTAL				
	2008	2009	2010	2011
ESCENARIO OPTIMISTA	\$ 1.746.029,88	\$ 3.044.303,37	\$ 4.865.688,88	\$ 7.400.147,26
SIN PROYECTOS	\$ 1.198.110,54	\$ 1.927.936,52	\$ 2.878.526,89	\$ 4.108.819,72
UTILIDAD	\$ 547.919,34	\$ 1.116.366,85	\$ 1.987.161,99	\$ 3.291.327,54

VALORACION DEL FLUJO				
AÑO	FLUJO DE CAJA INCREMENTAL	INVERSIÓN ANUAL	SALDO FINAL DE CAJA	SALDO DE CAJA DESCONTADO
2008	\$ 547.919,34	-\$ 222.500,00	\$ 325.419,34	\$ 280.051,07
2009	\$ 1.116.366,85	-\$ 191.250,00	\$ 925.116,85	\$ 685.147,91
2010	\$ 1.987.161,99	-\$ 71.500,00	\$ 1.915.661,99	\$ 1.220.957,36
2011	\$ 3.291.327,54	-\$ 31.750,00	\$ 3.259.577,54	\$ 1.787.873,57
TOTAL	\$ 6.942.775,73	-\$ 517.000,00	\$ 6.425.775,73	\$ 3.974.029,91

← VAN

TIR	SALDOS POSITIVOS DEL FLUJO			
>100%	\$ 325.419,34	\$ 925.116,85	\$ 1.915.661,99	\$ 3.259.577,54

Relación Beneficio Costo

VALORACION DEL FLUJO			
AÑO	Flujos de caja descontados	Inversión descontada	Saldo de caja descontado
2008	\$ 471.531,27	-\$ 191.480,21	\$ 663.011,48
2009	\$ 826.788,98	-\$ 141.641,07	\$ 968.430,04
2010	\$ 1.266.528,27	-\$ 45.570,91	\$ 1.312.099,18
2011	\$ 1.805.288,40	-\$ 17.414,83	\$ 1.822.703,23
TOTAL	\$ 4.370.136,92	-\$ 396.107,01	\$ 4.766.243,93

RB/C $\frac{\$ 4.370.136,92}{\$ 396.107,01}$

RB/C **\$ 11,03**

El Flujo de Efectivo considerando un escenario optimista, muestra que nuestra empresa es aun más rentable debido a que su VAN es de \$3.974.029,91 superando la situación normal, por cada dólar que la Empresa invierte obtiene \$ 11,03 de beneficio.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN EN EL ANALISIS DE SENSIBILIDAD

Situación			TIR	VAN	Relación B/C
NORMAL (CON EL IMPLEMENTO DE LA ESTRATEGIA)					
Constantes	Ventas Costos y Gastos		>100%	\$ 2.924.198,03	\$ 8,38
OPTIMISTA					
Incremento	Ventas Costos y Gastos	35% anual 10% anual	>100%	\$ 3.974.029,91	\$ 11,03
PESIMISTA					
Incremento	Ventas Costos y Gastos	30% anual 10% anual	>100%	\$ 2.095.260,21	\$ 6,29

Es común establecer estos tipos de escenarios: el normal que es el escenario según las hipótesis que han servido para hacer el estudio; el escenario optimista, donde se suponen mejores parámetros; y el pesimista, que puede impactar la factibilidad del proyecto.

Con el análisis de resultados podemos ver que tanto en el escenario optimista y pesimista no existe un gran impacto en la factibilidad del proyecto con el incremento porcentual de las ventas, los costos y gastos.

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

El claro conocimiento del mercado inmobiliario y del marco conceptual de la planeación estratégica, la investigación de campo y al análisis de los respectivos resultados para saber como se desenvuelve la empresa en el sector inmobiliario, permite realizar las conclusiones que a continuación se detallan:

- ✚ El Sector Inmobiliario ha reflejado el menosprecio hacia las técnicas más elementales de la gestión administrativa, ya que las Empresas Inmobiliarias en su mayoría no planifican.
- ✚ No se encontró evidencia alguna de un sistema de Planeación Estratégica en el trabajo de la Inmobiliaria, a pesar de que se tiene una idea sobre el tema, viven del día a día orientados a solucionar problemas de acuerdo a como se los presenten.
- ✚ Del diagnóstico de la compañía se dice que debido a la carencia de un direccionamiento estratégico que facilite la labor administrativa de la empresa se comete varios errores en procedimientos y pasos que no están definidos.
- ✚ La ciudad de Quito y sus alrededores esta en crecimiento continuo y la oferta de la vivienda a tenido un amplio incremento especialmente la de interés social, fomentando el trabajo de la Inmobiliaria que con soluciones oportunas asesore al cliente y logre cerrar negocios.
- ✚ El mercado inmobiliario se ve mayormente afectado por los constantes problemas que se presentan en el país, por lo que actualmente ofrece más amenazas que oportunidades para las Inmobiliarias.

- ✚ La empresa no cuenta con un personal capacitado ya que carece de actualizaciones de conocimiento para enfrentar las condiciones del mercado.
- ✚ Ninguna Inmobiliaria puede tener éxito si no tiene clientes que utilicen sus servicios, que mejor que ofrecerles una atención pre- post venta, gracias al planteamiento de metas internas.
- ✚ Actualmente el entorno esta cambiando aceleradamente por lo que la empresa requiere adquirir, desarrollar y utilizar de una manera más efectiva sus recursos para afrontar futuros inestables.
- ✚ El definir los valores y principios en la organización ha permitido la elaboración de nuestra misión y visión facilitando nuestro proceso de direccionamiento estratégico.
- ✚ Las definiciones de misión, visión son las palabras alentadoras y reales que conducen a una mejor toma de decisiones.
- ✚ Se concluye que la Planeación Estratégica es una herramienta importante para las empresas, que hace posible una mejor adaptación al entorno cambiante permitiendo lograr el futuro ideal.
- ✚ Por ultimo se puede concluir que en un entorno macroeconómico poco optimista el sector inmobiliario crecerá a medida que crezcan las empresas que lo conforman. No mejorará si las inmobiliarias se conforman a trabajar sin planificar.

6.2 RECOMENDACIONES

- ✚ La ejecución de un modelo de Gestión Estratégica por medio de la implementación de objetivos, estrategias e indicadores de gestión mejorará la eficiencia de procesos, reducirá costos y permitirá solucionar las necesidades de nuestros clientes.

- ✚ La Implantación de un sistema de información y comunicación Interna a través de una Intranet permitirá integrar a sus clientes, empleados, proveedores y accionistas a nuestro proceso de planeación estratégica, brindándoles servicios útiles de una manera ágil, segura y dinámica.

- ✚ La ejecución de un Plan de Capacitación y Competencias de personal, desarrollará la competencia del Recurso Humano para mejorar la calidad del servicio y el tiempo de respuesta al cliente.

- ✚ El Implementar un área de servicio Pre y Post venta dentro de Inmosolución permitirá generar una cultura orientada al cliente, expandir su cartera de productos y ofrecer mayores alternativas de proyectos inmobiliarios a nivel nacional estableciendo alianzas estratégicas.

- ✚ Se recomienda de manera prioritaria iniciar con los proyectos definidos como de corto plazo en el presente modelo, ya que con esto mejorará de forma inmediata la relación con sus proveedores y personal, para comprometerlos aun más en las operaciones de la empresa.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ✚ SERNA, Humberto, Planificación y Gestión Estratégica. Editorial Planeta, Colombia 1994.
- ✚ MINTZBERG H. / BRIAN, Quinn J., El Proceso Estratégico. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México 1991.
- ✚ CHARLES W. L. / GARETH R. Jones., Administración Estratégica: Un enfoque integrado, McGrawHill, Bogotá 1997.
- ✚ KAPLAN Robert / NORTON David, The Strategy Focusend Organization, Gestión 2000, Barcelona 2001.
- ✚ KAPLAN Robert / NORTON David, Mapa Estratégicos, Gestión 2000, Barcelona 2004.
- ✚ DESS, G. Gregory / Lumpkin G., Dirección Estratégica, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 2003
- ✚ THOMPSON, Jr. Arthur / Strickland, Administración Estratégica, Ed. McGraw- Hill, Décimo Tercera Edición, México 2004.
- ✚ FRED R., David, Administración Estratégica, Ed. Prentince Hall, Novena Edición, México, 2003.
- ✚ GARRIDO, Santiago, Dirección Estratégica, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 2003.
- ✚ HILL, Charles / JONES, Gareth, Administración Estratégica, Ed. McGraw-Hill, México 1996.
- ✚ HITT A., Michael / DUANE, Ireland R. / HOSKISSON, E. Robert; Administración Estratégica, Thomson, México 2004.
- ✚ NILS, Goran O. / ROY, J. Wetter M.; Performance Drivers, Gestión 2000, Barcelona 2002.
- ✚ MORRISEY, George. Planeación Táctica. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México 1996.
- ✚ GOODSTEIN, Leonard / NOLAN, Timothy / PFEIFFER, Willam. Planeación Estratégica Aplicada, McGrawHill, Colombia 1998.
- ✚ FRED R., Conceptos de Administración Estratégica, Editorial S.A. Prentice Hall, México 1997.

- ✚ MÉNDEZ Carlos, Metodología de la Investigación, McGrawHill, Tercera Edición, Colombia 2001.
- ✚ HERNÁNDEZ Roberto / FERNÁNDEZ Carlos / BAPTISTA Pilar, Metodología de la Investigación, McGrawHill, Tercera Edición, México 1998.